



جامعة وهران 2
كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

أطروحة
للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم
في العلوم التجارية

تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على التحفيز في العمل :
دراسة استبائية لعينة من فئة أساتذة الطور الثانوي بالجزائر

مقدمة ومناقشة علنا من طرف
السيدة : بوطيبة مختارية
امام لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة وهران 2	أستاذ تعليم عالي	حاكمي بوحفص
مقررا	جامعة وهران 2	أستاذة محاضرة—أ—	جلال عامر نزهة
مناقشا	جامعة وهران 2	أستاذة محاضرة—أ—	رقية سليمة
مناقشا	المدرسة العليا للاقتصاد وهران	أستاذة محاضرة—أ—	داود فتيحة
مناقشا	المدرسة العليا للاقتصاد وهران	أستاذة محاضرة—أ—	بوري نسيم
مناقشا	جامعة البلدية 2	أستاذة تعليم عالي	بوخدوني وهيب

السنة الجامعية 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

لله الحمد والشكر من قبل ومن بعد...

أتقدم بكل الامتنان وخالص العرفان لأستاذي الفاضل

الأستاذ الدكتور "لعفاني عمار" رحمة الله عليه

و جزيل الشكر للأستاذة المؤطرة السيدة .عامر جلال نزهة

وللأستاذة الافاضل اعضاء لجنة المناقشة كل باسمه

واخص بالشكر أساتذة الطور الثانوي بالجزائر.

كما أتوجه بالشكر و التقدير لوالدي الكريمين ، زوجي ،اخواتي و ابنائي على الدعم طوال فترة

الدراسة، جزاهم الله عني خير الجزاء.

الاهداء

إلى امي الغالية حفظها الله واطال في عمرها

الى قرة عيني محمد إسحاق و اميرة فراح حفظهما الله و رعاهما

أهدي ثمرة جهدي

فهرس المحتويات:

أ.....	التقديم
1	الفصل الاول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة
2	1-المبحث الاول: الاطار النظري للأداء الوظيفي للأستاذ
3	1.1-المطلب الاول: مفهوم الاداء الوظيفي للاستاذ
3	1.1.1-الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي
4	1.1.2-الفرع الثاني : تعريف الأداء الوظيفي للأستاذ (الأداء التربوي او الأداء التدريسي)
4	1.1.3-الفرع الثالث: مكونات و ابعاد الأداء الوظيفي
6	1.1.4-الفرع الرابع : أهمية الأداء الوظيفي
7	2-المطلب الثاني: الخلفية النظرية للأداء الوظيفي
7	1.2.1-الفرع الأول : المدرسة الكلاسيكية في التسيير:
8	1.2.2-الفرع الثاني :مدرسة العلاقات الإنسانية
8	1.2.3-المطلب الثالث : العوامل الأساسية في الأداء الوظيفي للاستاذ
8	1.3.1-الفرع الأول :معايير الأداء الوظيفي
9	1.3.2-الفرع الثاني : شروط فعالية معايير الأداء الوظيفي
10.....	1.3.3-الفرع الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للأستاذ
13.....	4-المطلب الرابع :ادارة الأداء الوظيفي:
15.....	2-المبحث الثاني :المفاهيم النظرية لنظام تقييم الاداء الوظيفي
16.....	1.2-المطلب الاول: ماهية تقييم الاداء الوظيفي للاستاذ
16.....	1.1.2-الفرع الأول : تعريف تقييم الأداء الوظيفي

- 17.....2.1.2-الفرع الثاني : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ
- 17.....3.1.2-الفرع الثالث : التطور التاريخي لتقييم الأداء الوظيفي
- 21.....2.2-المطلب الثاني: خصائص و أسس تقييم الأداء الوظيفي
- 21.....1.2.2-الفرع الأول : خصائص تقييم الأداء الوظيفي
- 21.....2.2.2-الفرع الثاني: أسس تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ :
- 23.....3.2-المطلب الثالث: أهمية و أغراض عملية تقييم الأداء الوظيفي
- 23.....1.3.2-الفرع الأول : أهمية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأستاذ
- 25.....2.3.2-الفرع الثاني: أغراض تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ
- 27.....4.2-المطلب الرابع :مجالات و محاور تقييم أداء الأستاذ
- 30** **3-المبحث الثالث: المفاهيم الاجرائية لنظام تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ**
- 31.....1.3-المطلب الاول: أساليب و طرق تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ
- 31.....1.1.3-الفرع الأول : أساليب و مداخل تقييم الأداء الوظيفي
- 34.....2.1.3-الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ
- 35.....2.3-المطلب الثاني: مراحل نظام تقييم الأداء الوظيفي
- 37.....3.3-المطلب الثالث :مقابلة التقييم
- 37.....1.3.3-الفرع الأول: أهمية مقابلة التقييم
- 37.....2.3.3-الفرع الثاني :دور المشرف في مقابلة تقييم الأداء
- 38.....3.3.3-الفرع الثالث: فترة المقابلة
- 39.....4.3-المطلب الرابع: الأطراف المسؤولة عن عملية تقييم الأستاذ
- 41.....الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي والتحفيز
- 42.....1-المبحث الأول: الإطار النظري للتحفيز

43	1.1-المطلب الأول: مفهوم التحفيز
43	1.1.1-الفرع الأول : تعاريف التحفيز.....
43	2.1.1-الفرع الثاني :الفرق بين التحفيز و الدافعية.....
44	3.1.1- الفرع الثالث :خصائص نظام التحفيز
45	4.1.1-الفرع الرابع : أسس نظام الحوافز
46	2.1- المطلب الثاني :أهمية التحفيز و اهدافه
46	1.2.1-الفرع الأول : أهمية التحفيز
47	2.2.1- الفرع الثاني :أهداف التحفيز
47	3.1- المطلب الثالث: نظريات التحفيز
47	1.3.1-الفرع الأول : نظرية الإدارة العلمية لتايلور
47	2.3.1- الفرع الثاني :نظرية العلاقات الإنسانية لمايو
48	3.3.1- الفرع الثالث: نظرية X -Y لماك غريغور
48	4.3.1- الفرع الرابع :نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو
49	5.3.1- الفرع الخامس: نظرية العاملين المتغيرين لهيرزبرج
50	6.3.1- الفرع السادس :نظرية الحاجة للانجاز
50	7.3.1-الفرع السابع: نظرية العدالة أو المساواة لآدمز
50	8.3.1-الفرع الثامن: نظرية التوقع لفروم.....
51	9.3.1- الفرع التاسع: نظرية تدعيم السلوك لسكيتز
51	10.3.1- الفرع العاشر: نظرية Z لأوشي:
52	4.1- المطلب الرابع :انواع التحفيز و طرقه.....
52	1.4.1- الفرع الأول :أنواع التحفيز
54	2.4.1-الفرع الثاني : طرق تحفيز الأستاذ

- 1.2-المطلب الاول: تأثير نظام الحوافز على الأداء الوظيفي 57
- 2.2- المطلب الثاني: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الاداء 61
- 3.2- المطلب الثالث: متطلبات حوافز الأداء الفعالة..... 62
- 4.2-المطلب الرابع: عوامل نجاح وفشل حوافز الأداء: 62
- 1.4.2-الفرع الأول: عوامل نجاح حوافز الاداء..... 62
- 2.4.2- الفرع الثاني:عوامل فشل حوافز الأداء..... 63

3 - المبحث الثالث : تأثير تقييم الأداء في عملية التحفيز 65

- 1.3-المطلب الاول: الخلفية النظرية لتأثير تقييم الأداء على التحفيز 66
- 2.3-المطلب الثاني: التطبيق العملي لنظرية العدالة 68
- 3.3-المطلب الثالث : : مشاكل نظام تقييم الأداء الوظيفي 69
- 1.3.3- الفرع الأول : المشاكل المتعلقة بنظام التقييم: 69
- 2.3.3-الفرع الثاني : المشاكل المتعلقة بإدارة نظام التقييم..... 70
- 3.3.3- الفرع الثالث : المشاكل المتعلقة بالمشرف 71
- 4.3.3- الفرع الرابع:المشاكل المتعلقة بالمرؤوسين..... 73
- 4.3- المطلب الرابع : شروط فعالية نظام تقييم الأداء في التحفيز 75

80..... الفصل الثالث :الإجراءات المنهجية للدراسة

81-المبحث الاول :مجالات الدراسة

- 1.1-المطلب الاول :المجال البشري للدراسة 82
- 2.1- المطلب الثاني :المجال المكاني للدراسة 83
- 3.1- المطلب الثالث :المجال الزماني للدراسة 87

1.2-المطلب الأول : منهج الدراسة 90

2.2-المطلب الثاني : الدراسة الاستطلاعية..... 90

3.2-المطلب الثالث : مجتمع الدراسة و العينة 91

3-المبحث الثالث: أداة الدراسة و أدوات التحليل الاحصائي 95

1.3-المطلب الاول :أداة الدراسة 96

2.3-المطلب الثاني :محاور أداة الدراسة 96

3.3-المطلب الثالث :أدوات التحليل الاحصائي..... 97

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج 117

1-المبحث الاول :التحليل الاحصائي لعبارات محاور الاستبيان 118

1.1-المطلب الاول: التحليل الاحصائي لعبارات المحور الأول 119

2.1-المطلب الثاني: التحليل الاحصائي لعبارات المحور الثاني 124

3.1-المطلب الثالث: التحليل الاحصائي لعبارات المحور الثالث :دورية تقييم الأداء..... 130

4.1-المطلب الرابع : التحليل الاحصائي لعبارات المحور الرابع 132

5.1-المطلب الخامس : التحليل الاحصائي لعبارات المحور الخامس 134

2-المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة 140

1.2-المطلب الأول : اختبار الفرضية الرئيسة الأولى 141

2.2-المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية 142

3.2-المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة 143

4.2-المطلب الرابع : اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة 144

5.2-المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة 145

147

3-المبحث الثالث: مناقشة النتائج

148.....1.3-المطلب الأول : مناقشة نتائج تحليل عبارات محاور الدراسة.....

1512.3-المطلب الثاني :مناقشة نتائج اختبار الفرضيات.....

168.....الخاتمة العامة و التوصيات

174

قائمة المراجع

187

قائمة الملاحق

فهرس الجداول

- الجدول رقم 1: تطور تقييم الأداء الوظيفي عبر التيارات الفكرية..... 20
- الجدول رقم 2: أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي 24
- الجدول رقم 3: طرق تقييم الاداء 32
- الجدول رقم 4: أهمية التحفيز 46
- الجدول رقم 5: المجال البشري للدراسة الميدانية 82
- الجدول رقم 6: توزيع عينة الدراسة حسب الولايات 86
- الجدول رقم 7: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة 91
- الجدول رقم 8: محاور الدراسة 96
- الجدول رقم 9: مصفوفة معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان 98
- الجدول رقم 10: مصفوفة الاتساق العام بين محاور الاستبيان 99
- الجدول رقم 11: اتساق محاور الدراسة من خلال المعدل HTMT 100
- الجدول رقم 12: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول 101
- الجدول رقم 13: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني 102
- الجدول رقم 14: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث 103
- الجدول رقم 15: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع 104
- الجدول رقم 16: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس 105
- الجدول رقم 17: الاتساق الداخلي لعبارات محاور أداة الدراسة 107
- الجدول رقم 18: ثبات اداة الدراسة 109
- الجدول رقم 19: ثبات متغيرات الدراسة 109

110	الجدول رقم 20:مدى تاثر المتغيرات التابعة R^2
111	الجدول رقم 21:مدى تاثير المتغيرات المستقلة و المتداخلة F^2
119	الجدول رقم 22 :موضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي
123	الجدول رقم 23:اخطاء الذاتية في عملية التقييم
124	الجدول رقم 24: عدالة نظام تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ
129	الجدول رقم 25:العلاقة بين موضوعية و عدالة نظام التقييم
130	الجدول رقم 26 :دورية التقييم
132	الجدول رقم 27 :تجنب أخطاء التعميم و المساواة في عملية التقييم
134	الجدول رقم 28 :التحفيز من خلال نظام تقييم الأداء الوظيفي
137	الجدول رقم 29: نظام تقييم الأداء الوظيفي أداة تحفيزية بالنسبة للاستاذة
138	الجدول رقم 30:أسباب عدم الرضا عن نظام تقييم الأداء الوظيفي
141	الجدول رقم 31: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى
142	الجدول رقم 32: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية
143	الجدول رقم 33: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة
144	الجدول رقم 34: اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة
145	الجدول رقم 35: اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة
148	الجدول رقم 36:نتائج الإحصاء الوصفي لمحاو الاستبيان
151	الجدول رقم 37:اختبار الفرضيات الرئيسة للدراسة
152	الجدول رقم 38:تأثير المتغيرات غير المباشرة
159	الجدول رقم 39:اختبار الفرضيات حسب رتبة الأستاذ المتريص
160	الجدول رقم 40:اختبار الفرضيات حسب رتبة الأستاذ
160	الجدول رقم 41:اختبار الفرضيات حسب رتبة الأستاذ الرئيسي

الجدول رقم 42: اختبار الفرضيات حسب رتبة الأستاذ المتكون 161

الجدول رقم 43: اختبار الفرضيات حسب رتبة الأستاذ المتعاقد 162

فهرس الاشكال

- الشكل رقم 1: هيكل البحث ج
- الشكل رقم 2: مكونات الأداء الوظيفي 5
- الشكل رقم 3: علاقة الأداء الوظيفي بالرضا الوظيفي 12
- الشكل رقم 4: مداخل تقييم الأداء 31
- الشكل رقم 5: مراحل نظام تقييم الأداء الوظيفي 36
- الشكل رقم 6: العلاقة بين الحوافز و الأداء 57
- الشكل رقم 7: نظرية التوقع 58
- الشكل رقم 8: العلاقة بين التحفيز و الأداء الوظيفي 60
- الشكل رقم 9: تأثير الحوافز على الاداء 60
- الشكل رقم 10: مقارنة مجهودات و عائدات الفرد مع غيره 67
- الشكل رقم 11 : هيكله النظام التربوي بالجزائر 84
- الشكل رقم 12: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة 93
- الشكل رقم 13: اتساق محاور الدراسة من خلال المعدل HTMT 100
- الشكل رقم 14: الاتساق الداخلي لعبارات محاور أداة الدراسة 108
- الشكل رقم 15: ثبات متغيرات الدراسة 109
- الشكل رقم 16: مدى تاثر المتغيرات التابعة R^2 110
- الشكل رقم 17: مدى تاثير المتغيرات المستقلة و المتداخلة F^2 111
- الشكل رقم 18 : أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأستاذ 120
- الشكل رقم 19: موضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي للاستاذ 121

- الشكل رقم 20 : وضوح و دقة معايير التقييم 122
- الشكل رقم 21: تأثير عملية تقييم الأداء على قرار صرف منحة تحسين الأداء التربوي 126
- الشكل رقم 22: تأثير عملية التقييم على قرار الترقية..... 127
- الشكل رقم 23: تأثير عملية تقييم الأداء على قرار تكليف الأستاذ بمسؤوليات أكبر..... 128
- الشكل رقم 24: تأثير عملية تقييم الأداء على قرار عدم تثبيت الأستاذ المتربص..... 128
- الشكل رقم 25: العلاقة بين موضوعية و عدالة نظام التقييم 129
- الشكل رقم 26: دورية الزيارات الرسمية لتقييم الأداء الوظيفي للأستاذ 131
- الشكل رقم 27: دورية الزيارات التوجيهية لتقييم الأداء الوظيفي للأستاذ 131
- الشكل رقم 28: اشراك الأستاذ المرافق في عملية التقييم 132
- الشكل رقم 29: الأخطاء التي يقع فيها المشرف في عملية التقييم 134
- الشكل رقم 30: منحة المردودية عامل لتحفيز الاساتذة 136
- الشكل رقم 31: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى 141
- الشكل رقم 32: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية..... 142
- الشكل رقم 33: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة..... 143
- الشكل رقم 34: اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة 144
- الشكل رقم 35: اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة..... 145

فهرس الملاحق

- الملحق رقم 1: استمارة تقييم الأداء التربوي الخاصة بالاساتذة 187
- الملحق رقم 2: تعليمة للتذكير بكيفية تقييم و صرف منحة تحسين الأداء التربوي للاساتذة 188
- الملحق رقم 3: تفريغ البيانات و الملاحظات في SPSS 190
- الملحق رقم 4: انشاء محاور أداة الدراسة (الاستبيان) 192
- الملحق رقم 5: الإحصاء الوصفي باستعمال SPSS 193
- الملحق رقم 6: دراسة ثبات أداة الدراسة باستعمال معامل الفاكرومباخ 199
- الملحق رقم 7: الصدق البنائي لأداة الدراسة 200
- الملحق رقم 8: اختبار دقة و اتساق محاور أداة الدراسة باستخدام PLS 206
- الملحق رقم 9: اختبار فرضيات الدراسة باستخدام PLS 207
- الملحق رقم 10: التمثيل البياني لاختبار الفرضيات باستخدام PLS 211
- الملحق رقم 11: أداة الدراسة الاستبيان 214

التقديم

التقديم

تسعى إدارة الموارد البشرية للاستثمار الأمثل في المورد البشري الذي يعتبر أحد أهم العوامل التنافسية في المنظمة، الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا ، و جعلها تتحول من إطارها التسييري الذي كان يقتصر على متابعة شؤون الافراد ، إلى دورها الإستراتيجي الذي يسمح للمنظمة بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع استراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي (يرقي، 2007)، و "بناء القوة التنافسية لمواجهة الضغوط الخارجية المختلفة" (زاوي ، موسى، و خالد، 2020، صفحة 191) "من خلال تاهيل وتطوير موارها البشرية تماشيا مع التطورات والظروف المحيطة بها". (بلاغماس، 2017، صفحة 48) .

ومن هذا المنطلق وجب الاهتمام براس المال البشري الذي أصبح يمثل موردا ضروريا للتنسيق بين باقي الموارد (Sekiou، Blondin، و Fabi، 2001) ، وذلك من خلال وضع استراتيجية فرعية تابعة للاستراتيجية العامة للمنظمة، التي تقوم على إعداد وتهيئة الافراد للوظائف التي سيشغلونها وتزويدهم بالفرص اللازمة لتعلم المهارات الضرورية لمواكبة متطلبات العمل، فالاهتمام بالموارد البشرية لا يقتصر فقط على الأمور الإجرائية ، وإنما أصبح من الضروري الاهتمام أيضا بالجانب السلوكي للأفراد، وذلك من خلال تنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية وتحسين أدائهم بما يحقق أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة .

لقد أصبح نجاح المنظمات مرهون بدرجة تفعيل وتحفيز مواردها البشرية التي تساهم في تحقيق أهدافها العامة، ولتقييم درجة مساهمة كل فرد في نشاط المنظمة ، تلجا هذه الاخيرة إلى عملية تقييم أداء افرادها، و لهذا يعد موضوع تقييم أداء الموارد البشرية من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزا كبيرا لدى الباحثين، اذ تعتمد هذه العملية على المقارنة بين الاداء الفعلي للفرد والاداء المطلوب تحقيقه بناء على معايير موضوعية بغرض الحكم على الإنجازات . كما حضي موضوع التحفيز باهتمام كبير من طرف متخذي القرار ، فهو يمثل عامل لتفسير نجاح او فشل بعض طرق التسيير، كما يعتبر مفتاحا للإدارة الجيدة للموارد البشرية (Belgoum و Bedad، 2016)، اذ توجد علاقة تأثيرية إيجابية بين عوامل التحفيز الداخلية و الخارجية على تحسين الأداء الوظيفي . (Ayomikun، 2017).

لا تقتصر أهمية الموارد البشرية، تقييمها و تحفيزها فقط في المؤسسة الاقتصادية، بل و حتى المؤسسة التربوية التي " تعتبر حجر الزاوية ومركز الأهمية في أي بناء اجتماعي" (بودريوة، 2002، صفحة 6) ، أصبحت تهتم بالمورد البشري و تسعى لتفعيل



دوره في توجيه و قيادة العملية التعليمية ، اذ يمثل الاستاذ "الدعامة الأساسية التي يُؤسس عليها النمو المتكامل لدى الناشئة في أي مجتمع، وذلك لأن مهمته لا تقتصر فقط على تلقين المادة العلمية باستخدام عدد من الأساليب والأنشطة التعليمية، وإنما تتعدى ذلك ليكون قادراً على متابعة تعلم التلاميذ ونموهم" (ملحم، القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، 2005، صفحة 419).

إذا كانت طبيعة العصر الحالي قد فرضت أدواراً إضافية على الاستاذ، فهي في نفس الوقت فرضت أهمية تقييم أدائه التربوي لمعرفة مدى نجاحه في القيام بهذه الأدوار، وهذا النجاح في الواقع لا يتحقق إلا بتحفيزه في العمل، لذا يعد موضوع التحفيز من المسائل المهمة التي ترفع من مستوى أداء الأستاذ نحو العمل ، و"مع تزايد أهمية راس المال البشري تزايدت معها المشكلات المرتبطة بكيفية ادارته، و انطلاقاً من فكرة انه لا يمكن إدارة ما لا يمكن قياسه، فان مشكلة قياس و تقييم راس المال البشري تعد هي المشكلة الام، و التي يرتبط حلها بالعديد من المشكلات الفرعية المرتبطة براس المال البشري" (سلطاني، 2021، صفحة 585)، اصبح من الضروري الاستثمار في الكفاءات من خلال تقييمها و تحفيزها (شنافي، 2021).

إن دراسة العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز من المواضيع البحثية الهامة في مجال إدارة الأعمال، فالأستاذ المحفز ايجابيا والراضي عن عمله يساهم في تحقيق الأداء المنشود ، وهذا ما يستلزم وضع نظام تحفيزي ملائم يجعل الاساتذة يقدمون أقصى ما لديهم من إمكانيات في أعمالهم بالإضافة إلى تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم، و من هذا الباب تطرقنا إلى دراسة تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي لأساتذة الطور الثانوي على تحفيزهم في العمل.

بناء على ما تقدم ، يتم طرح سؤال البحث التالي:

هل يعتبر نظام تقييم الأداء الوظيفي لأساتذة الطور الثانوي بالجزائر اداة تحفيزية بالنسبة لهم؟

الاسئلة الفرعية : يمكننا من خلال هذا التساؤل طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- هل تعتبر دورية نظام تقييم أداء الأساتذة ضماناً لتجنب أخطاء التعميم و المساواة التي يقع فيها المشرف اثناء التقييم؟
- هل يؤثر وقوع المشرف في أخطاء التعميم و المساواة على موضوعية نظام التقييم؟

- هل يؤثر وقوع المشرف في أخطاء التعميم على عدالة نظام التقييم؟
- هل تؤثر موضوعية نظام تقييم الأداء على ادراك الأساتذة لعدالة هذا النظام؟
- هل يعتبر نظام تقييم الأداء الوظيفي العادل أداة لتحفيز الأساتذة؟

سنحاول الاجابة على اسئلة البحث من خلال طرح الفرضيات التالية:

❖ **الفرضية الرئيسة الأولى:** وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0.05** بين دورية نظام التقييم

وتجنب أخطاء التعميم.

تتم عملية التقييم بصفة دورية و منتظمة من طرف المدير او المفتش ، سواء من خلال تكثيف الزيارات الموجهة و الرسمية او الاعتماد على نظام المرافقة لضمان استمرارية و انتظام في عملية التقييم، باشارك الأستاذ منسق المادة او الأستاذ المرافق في تقييم فريقه التربوي ، مما يساهم في تجنب وقوع المشرف في أخطاء المساواة و التعميم مثل :التطرف في التقييم او التوسط وخطا الاسقاط او تأثير الهالة.

❖ **الفرضية الرئيسة الثانية:** وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0.05** بين تجنب أخطاء

التعميم و موضوعية نظام تقييم أداء الأساتذة.

من بين الأخطاء الشائعة التي قد يقع فيها المشرف هي أخطاء التعميم و المساواة في منح تقديرات متطابقة لجميع الأساتذة دون تقييم فعلي و حقيقي لادائهم التربوي و اسقاط صفة معينة او سلوك للأستاذ على جميع محاور التقييم ، وتجنب أي خطأ من أخطاء المساواة والتعميم يساهم في ضمان موضوعية لعملية التقييم و سلامتها من المؤثرات الذاتية ومن التعميم، سواء تعميم التقييمات دون النظر في الأداء الفعلي و التحقيق للأستاذ ، او تعميم محور من محاور التقييم على البقية ، وهذا ما يفقد العملية مصداقيتها و موضوعيتها.

❖ **الفرضية الرئيسة الثالثة:** وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0.05** بين تجنب أخطاء

التعميم و عدالة نظام تقييم أداء الأساتذة.

ان تجنب وقوع المشرف على التقييم في أي خطأ من أخطاء المساواة والتعميم يساهم في ادراك الأستاذ لعدالة نظام تقييم أدائه الوظيفي، من خلال مقارنة مدخلاته مع مخرجاته بالنسبة لزملائه في العمل داخل المنظمة نفسها او من معارفه ذوي التكوين المشترك والخبرة المتقاربة، مما يجعله يدرك العدالة الخارجية لعملية التقييم.

❖ **الفرضية الرئيسية الرابعة:** وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0.05** بين موضوعية و عدالة

نظام تقييم أداء الأساتذة .

تتحقق موضوعية نظام التقييم من خلال موضوعية محاور و عناصر التقييم و ووضوحها بالنسبة للأساتذة ، و عدم تأثر نتائج التقييم بالمشرف أي تجنب خطأ الذاتية اثناء العملية مما يؤثر على ادراك الأساتذة للعدالة الداخلية لنظام تقييم أدائهم الوظيفي ، من خلال مقارنة مدخلاته مع مخرجاته ، تقارنهما او تعادلها يحقق شعور الأستاذ بعدالة التقييم.

❖ **الفرضية الرئيسية الخامسة:** وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0.05** بين عدالة نظام تقييم

الأداء الوظيفي و تحفيز الأساتذة .

ترتبط عدالة نظام التقييم أساسا باستخدام نتائجها في اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى إدارة الموارد البشرية: قرارات صرف منحة المردودية ، قرارات الترقية، قرارات التكليف بمسؤوليات عليا و قرارات تثبيت الأستاذ المتربص في منصبه، تساهم عدالة نظام تقييم الأداء الوظيفي في تحفيز الاساتذة.

من مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي لاساتذة الطور الثانوي بالجزائر و دوره في تحفيزهم في

العمل، يمكن الحكم بندرة هذه الدراسات، الأمر الذي يوحي بالحاجة إلى إجراء مثل هذا البحث التي يستمد أهميته من خلال

العناصر التالية:

- ارتباط الموضوع بمجال الدراسة؛
- الرغبة في الاستمرار والتشعب في الموضوع بعد تناوله في مذكرة الماجستير؛
- الاهتمام الشخصي بالمنظومة التربوية والتعليمية، بسبب انتمائي اليها سابقا بصفة استاذة في الطور الثانوي؛
- ملاحظة عدم اهتمام الادارات والمفتشين بتقييم الأداء التربوي للأستاذ؛

و لهذه الأسباب يهدف بحثنا الى ما يلي:

- ابراز اهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة لأساتذة الطور الثانوي؛
- ابراز مدى فعالية تقييم الأداء الوظيفي في تحفيز أساتذة الطور الثانوي؛
- اقتراح بعض الحلول و التوصيات لتحسين نظام تقييم أساتذة الطور الثانوي وضمان فعاليته.

تم تقسيم هذه الدراسة الى اربعة فصول لتحقيق أغراض البحث ، بحيث تناولت الباحثة في الفصل الاول نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة، ثم تطرقت الى توضيح أهمية و دور نظام التقييم في تحفيز الاساتذة في الفصل الثاني ، اما الفصل الثالث فخصص لتوضيح الإجراءات المنهجية للدراسة ، و أخيرا تم عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج بما في ذلك اختبار الفرضيات ثم ابرز النتائج في الفصل الرابع.

الشكل رقم 1: هيكل البحث

الفصل الثاني : العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و تحفيز الأساتذة

- المبحث 1: الإطار النظري للتحفيز
- المبحث 2: علاقة نظام الحوافز بالأداء
- المبحث 3: تأثير تقييم الأداء في التحفيز

الفصل الأول : نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

- المبحث 1: المبادئ النظرية للأداء الوظيفي للأساتذة
- المبحث 2: المفاهيم النظرية لنظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة
- المبحث 3: المفاهيم الإجرائية لنظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الإحصائية و النتائج

- المبحث 1: التحليل الاحصائي لعبارات محاور أداة الدراسة
- المبحث 2: اختبار فرضيات الدراسة
- المبحث 3: مناقشة النتائج

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

- المبحث 1: مجالات الدراسة
- المبحث 2: منهجية الدراسة
- المبحث 3: أداة الدراسة و أدوات التحليل الاحصائي

انطلاقاً من طبيعة الدراسة و المعلومات المراد الحصول عليها و للوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية، إعتمدنا على منهج التحليل الوصفي الذي يركز على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع مع وصفها وصفاً دقيقاً، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل إستقصاء مظاهرها بل يتعداه إلى التحليل و الربط و التفسير للوصول إلى إستنتاجات يبنى عليها التصور المقترح، معتمدة في ذلك على الإستبيان بإعتباره الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث، كما استعنا بالمنهج الوصفي الوثائقي القائم على جمع و تحليل كل ما كتب في الموضوع من كتب، و دوريات علمية، و رسائل و بحوث علمية لبناء خلفية نظرية لموضوع البحث.

ضبط متغيرات الدراسة: استناداً إلى فرضيات البحث تبين لنا جلياً أن هناك خمس متغيرات موزعة كالآتي:

- **المتغير المستقل:** يعرف على أنه المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة، و الذي يمثل في هذه الدراسة متغير دورية التقييم؛
- **المتغير التابع:** متغير يؤثر فيه المتغير المستقل، وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى، حيث كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع، متمثلاً في متغير تحفيز الاساتذة؛
- **المتغير المتداخل او المتشابك:** متغير يتاثر بالمتغير المستقل و يؤثر بدوره في المتغير التابع، متمثلاً في المتغيرات التالية: تجنب أخطاء التعميم، موضوعية نظام التقييم و عدالته.

حدود الدراسة: نتائج هذه الدراسة محدودة ب:

- ✓ **الحدود المكانية:** فيما يخص الإطار المكاني فقد اقتصرت الدراسة على 64 ثانوية و متقنة موزعة على 33 ولاية عبر الوطن.
- ✓ **الحدود الزمنية:** دامت الدراسة الميدانية مدة 20 شهراً، فكانت بداية من شهر جانفي 2020 إلى غاية شهر اوت 2021.

لكل بحث علمي أسس يقوم عليها، ولهذا فإن الدراسات السابقة تعد من بين تلك الأسس لأنها تفيد الباحث في مراحل إنجازة لبحثه، وعليه حاولنا من خلال هذه الدراسات توضيح وجهات النظر المختلفة للباحثين ومعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة، والاستفادة منها في تفسير نتائج الدراسة الحالية.

- هدفت دراسة (مقدود، 2007-2008) الى معرفة مدى تأثير التحفيز على أداء العاملين لتحقيق اهداف المنظمة، وعليه طرحت التساؤل التالي: كيف يمكن للتحفيز ان يكون قوة تأثير فعالة على سلوك الافراد و دفعهم نحو تحقيق الأداء الناجع للمنظمة؟ وفي الأخير خلصت الى النقاط التالية : ضعف برامج التحفيز المادي و خاصة الأجور التي تعتبر اقل من المؤسسات الأخرى و مقارنة مع المجهودات المبذولة و الكفاءات المتوفرة ،عدم شعور الافراد بالاستقرار مما يؤدي الى تدني مردوديتهم، تسرب مستمر للاطارات نتيجة ضعف عملية التحفيز في تنمية ولائهم التنظيمي و عدم شعورهم بالعدالة والمساواة.
- يهدف المقال (Trudie ،Pedzani، و Gerrit، 2015) الى تحديد أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي في توفير المعلومات الأساسية في اتخاذ القرارات الإدارية ذات الصلة بتحديد المسؤوليات، الرواتب، و منح المردودية، الترقية و التكوين. كما يبين شروط ضمان فعالية التقييم من خلال الشفافية، الثقة ، الامانة، التعاون المشترك بين المشرف و طاقمه التربوي في لقاءات دورية ، و أخيرا اعتبار الأستاذ شريك في هذه العملية. من بين اهم الأسباب التي تجعل نظام التقييم غير تحفيزي بالنسبة للأساتذة هو عدم استخدام نتائج التقييم في قرارات الترقية و التكوين.
- يوضح المقال (Frioua Zeghmati، 2015) أن نظام تقييم أداء الموارد البشرية هو جزء من العلاقات التعاقدية التي تجمع الرئيس و المرؤوس في العمل، و تم طرح إشكالية وجود علاقة تأثيرية بين نظام تقييم الأداء الوظيفي و تحفيز العمال، و هذا انطلاقا من ارتباط عملية التقييم بقرارات صرف منحة المردودية، الترقية و التكوين، و قد خلصت الدراسة الى ان انعدام موضوعية نظام تقييم أداء الموارد البشرية للمؤسسة يفقده أهميته و مصداقيته بالنسبة للعمال و يعتبر مثبطا لهم و يقلل من التحفيز في العمل.

- يوضح المقال (Fournier و Masou، 2016) العلاقة بين تقييم أداء اساتذة الطور الثانوي و تحقيق الرضا الوظيفي لديهم في العمل ، و خلصت الدراسة الى ان الرضا الوظيفي يتغير و يتطور حسب طموحات الفرد وواقعه في العمل ، و اعتبار عملية التقييم فرصة لتحقيق الرضا و هذا من خلال الاستماع الجيد و الاهتمام باحتياجات الأساتذة و لهذا يجب ترقية و تعزيز التواصل العمودي بين الطرفين.
- يوضح المقال (Zaim و Bey، 2018) الغياب التام للموضوعية في عملية تقييم الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام في المغرب، وقد خلصت الدراسة الى تحديد ابرز أسباب فشل عملية التقييم ، نذكر منها مايلي: عدم الاهتمام بعملية التقييم من الطرفين : المقيم و المسؤول، منح تقييمات عالية لتفادي المشاكل الداخلية على مستوى مديرية الموارد البشرية، عدم وضوح معايير التقييم و دقتها و استقلاليتها مما يقلل من موضوعيتها، عدم وجود معايير قياس كمية و اخيرا عدم ارتباط عملية التقييم ببقية أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل التكوين، الترقية و المسار المهني للموظف.
- تطرقت دراسة (غروي، رقيق اسعد، و خياط ، 2019) الى الاشكالية التالية : ما مدى تأثير التحفيز على أداء الموارد البشرية في المؤسسة؟ و في الأخير خلصت الى النتائج التالية: وجود علاقة مباشرة بين مستوى الأجور و أداء العمال، حيث يمكن اعتبار الأجر أو المكافأة كانعكاس لما يراه المسير من أداء العامل، فكلما ارتفع مستوى الأجر، كلما أدرك العامل قيمة عمله بالنسبة للمسير و المؤسسة على وجه عام، ما يجعله يندفع لتقديم المزيد، كذلك الأمر بالنسبة للتدريب، حيث أن اكتساب مهارات و معارف جديدة من شأنها تطوير أداء العامل ما ينعكس ايجابا على مردودية المؤسسة بصفة عامة، كل عامل يطمح إلى الإحساس بالمسؤولية عن ما يفعله، فهو نوع من إدراك الذات، و هو ما نلاحظه عند تمكين العامل من اتخاذ بعض القرارات الروتينية و اشراكه في سياسة المؤسسة المتبعة، ما يجعله يشعر بالانتماء و يرفع أداءه في العمل، إن تقييم أداء العامل من شأنه أن يجعله و يجعل المؤسسة يدركان نقاط القوة فيركزان عليها من خلال توزيع المهام و الأعمال الجيد، كذلك إدراك النقاط التي تحتاج إلى تحسين، فتتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة لتحسينها و تنمية أدائه.

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة ، وجدنا أن تلك الدراسات أبرزت أهمية تقييم الأداء الوظيفي و كشفت عن الكثير من المشكلات والعقبات التي تواجه العملية والتي تحتاج الى دراسات مستمرة في المستقبل، وقد تباينت الدراسات السابقة في طريقة تناولها للموضوع، كل حسب رؤيته البحثية.

ولقد استفادنا من الدراسات السابقة من خلال تطبيقها على دراستها وكذلك المقارنة بينها وبين النتائج والتوصيات التي توصلت إليها خلال دراستها في العديد من النقاط ولاحظت أوجه الاتفاق أو الاختلاف بينهما مما يثري الدراسة ويكسبها أهمية معينة. تتميز هذه الدراسة عن سابقتها في أنها تسلط الضوء على نظام تقييم الأداء الوظيفي لاساتذة الطور الثانوي وإبراز مدى تأثيره على تحفيزهم في العمل مستخدمة في ذلك نظرية العدالة لادمز .

الفصل الاول:

نظام تقييم الأداء الوظيفي

للأساتذة



الفصل الاول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من المواضيع المحورية في وظيفة إدارة الموارد البشرية ،لان نجاح أي منظمة مرهون بأداء افرادها، اذ يعتبر الأداء التربوي أحد الرهانات الأساسية لأي مؤسسة تربوية وأي نظام تعليمي، لذلك فهو يتأثر ويؤثر في البناء الاجتماعي العام، كونه أحد أهم الركائز التي يعتمد عليها المجتمع في بناء كفاءاته البشرية (الغرباوي، 2000)، كما تنبع أهمية تقييم الأداء الوظيفي من "طبيعة العلاقة التي تربط بينه كنشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية وغيره من الأنشطة الأخرى: كالتعيين، التدريب، التعويض، الحوافز وغيرها" (شحاذاة، 2000، صفحة 75) ، وقد تتم هذه العملية بشكل دوري سواء شهري أو فصلي أو سنوي ولكنها يجب أن تتم على الأقل مرة واحدة خلال كل سنة وهو ما قد يساعد في رسم الخطط المستقبلية

تناولنا في الفصل الأول المبادئ النظرية و المفاهيم الإجرائية لنظام تقييم الأداء الوظيفي للاستاذ، من خلال ثلاثة مباحث: في المبحث الاول: المبادئ النظرية للاداء الوظيفي للأستاذ : مفاهيمه و تعاريفه، خلفيته النظرية ،العوامل المؤثرة فيه و أخيرا إدارة الأداء الوظيفي ، ثم المبحث الثاني تطرقنا الى المفاهيم النظرية لنظام تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ : مفاهيمه ، خصائصه، أهميته و اغراضه و أخيرا مجالاته و محاوره، اما المبحث الثالث و الأخير للفصل الأول فقد خصص للمفاهيم الإجرائية لنظام تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ المتمثلة في الإجراءات التطبيقية للنظام من: أساليب و مداخل، مراحل ، سيرورة مقابلة التقييم ، و أخيرا الأطراف المسؤولة عن تقييم أداء الاستاذ.

1- المبحث الاول: الاطار النظري للأداء الوظيفي للأستاذ

نظرا للأهمية البالغة للأداء الوظيفي في أي منظمة تسعى لتحقيق النجاح ، و مؤشر لاستقرارها و فعاليتها (شامي، 2010، صفحة 71)، فقد لقي هذا الموضوع اهتمام الكثير من الباحثين، بحيث اختلفت و تعددت وجهات نظرهم، فمنهم من نظر إليه من جانبه السلوكي أي صفات الفرد الشخصية، في حين نظر إليه آخرون من جانبه المادي الذي يمكن قياسه كما ونوعا.

تم في هذا المبحث عرض النقاط التالية:

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي للأستاذ

المطلب الثاني: الخلفية النظرية للأداء الوظيفي

المطلب الثالث: العوامل الأساسية للأداء الوظيفي للأستاذ

المطلب الرابع: ادارة الأداء الوظيفي

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

1.1- المطلب الاول: مفهوم الاداء الوظيفي للأستاذ

1.1.1-الفرع الأول: تعاريف الأداء الوظيفي

نورد فيما يلي بعض التعاريف المتعلقة بالأداء الوظيفي :

➤ يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، كما يشير الى محصلة و نتائج السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات و التقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة و المسطرة." (حسن، 2001، صفحة 209) ، القى الكاتب الضوء على الإجراءات و التقنيات التي توجه العمل ، و بالتالي

تضبط الأداء الوظيفي بما يتماشى و يخدم اهداف المنظمة، أي ان اجمالي النتائج و المخرجات الفردية تساهم في النتائج العامة للمنظمة من حيث الطبيعة و المستوى.

➤ "يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجوده العمل المقدم من طرفه." (حدادوي و.، إدارة الموارد البشرية، 2004، صفحة 123) ، يشير هذا التعريف الى جودة و كمية العمل المقدم مع اهماله لكيفية انجاز هذا الاخير، و ضرورة ربطه مع الاهداف المسطرة للمنظمة.

➤ "الأداء هو النشاط الذي يقوم به الفرد العامل لتحقيق اهداف المنظمة في اطار متطلبات الوظيفة و نوعية و حجم العمل المطلوب منه ، حيث تشكل رغبة الفرد و قدراته عامل مؤثر على مستوى أدائه داخل المنظمة." (حلي و سلامي، 2021، صفحة 278)، كما يساهم الأداء في "تغيير المحيط إيجابا او سلبا أي حسب النتيجة، لكن حين يذكر مصطلح الأداء فان العقل البشري يتوجه مباشرة الى الجانب الإيجابي للاداء." (ساويح و بلعور، 2020، صفحة 971) .

➤ "جهد متسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات، ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين، بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، في أقصر وقت وأقل تكلفة." (ساعد، 2007، صفحة 34)، تناول الكاتب من خلال هذا التعريف المحورين الأساسيين للأداء الوظيفي المتمثلين في الفعالية و الكفاءة، و أشار الى أهمية بيئة العمل و اعتبارها من اهم العوامل المساعدة و المؤثرة في مستوى الاداء.

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

من خلال ما سبق ، يمكننا القول ان الأداء الوظيفي هو نتائج و إنجازات الفرد للمهام الموكلة اليه باستخدام كفاءاته المعرفية، السلوكية و خبراته العملية، بغرض تحقيق أهدافه الشخصية و الأهداف الخاصة بالمنظمة. كما يعكس الأداء كمية ، جودة العمل المقدم و كيفية إنجازه بما يتماشى مع إجراءات و ضوابط العمل.

2.1.1- الفرع الثاني : تعاريف الأداء الوظيفي للأستاذ (الأداء التربوي او الأداء التدريسي)

نورد فيما يلي بعض التعاريف المتعلقة بالأداء الوظيفي للأستاذ :

➤ "الأداء الوظيفي هو ما يقوم به الاستاذ من مهام ومسؤوليات وظيفية بما يحقق الأهداف المرجوة، ويتم الحكم على هذا الأداء من خلال معايير محددة" (العجمي، 2021، صفحة 171) ، " فمن الممكن قياس أداء الاستاذ وفق استمارة الملاحظة الموضوعية التي تعد لهذا الغرض ، كما من الممكن قياس نتائج أداء الاستاذ عن طريق قياس أداء أو سلوك المتعلم الذي يعد حصيلة التدريس الفعال ، وأن الأداء كي يكون فعالا يجب أن يكون ذا كفاءة عالية" (الفتلاوي و محسن، 2003، الصفحات 24-25).

➤ "الأداء هو عبارة عن سلسلة من الاجراءات، والممارسات التي يقوم بها الاستاذ قبل الحصة الصفية، واثاءها وتشمل التخطيط، التنفيذ، التقييم، ادارة الصفوف وضبط السلوك الشخصي للمعلم والعلاقة المتبادلة بينه وبين تلاميذه داخل الحجرة الصفية." (رواقه، يوسف، و عبد الله ، 2005، صفحة 139).

يمكننا القول ان الأداء الوظيفي للأستاذ او ما يعرف بالأداء التربوي او التدريسي هو عبارة عن سلسلة من الممارسات و الإنجازات التي يحققها الأستاذ ، و التي ترتبط أساسا بكفاءاته العلمية و السلوكية، بهدف إنجاح العملية التعليمية.

3.1.1- الفرع الثالث: مكونات و ابعاد الأداء الوظيفي

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية ، لذلك من المفيد أن نعرض كلا المفهومين وذلك على النحو التالي :

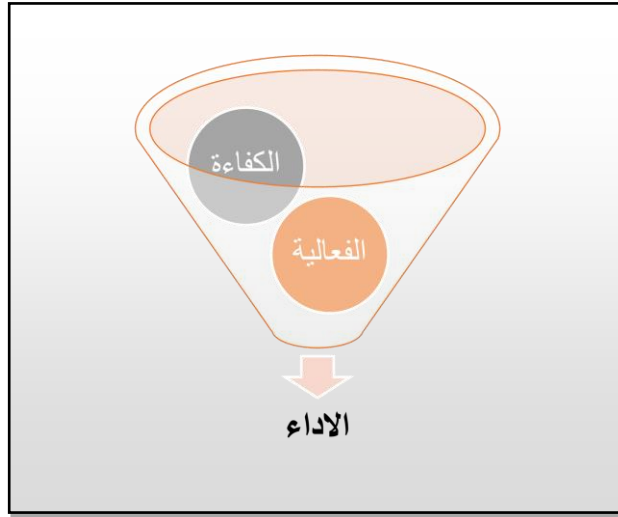
➤ **الفعالية:** ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المنظمة ،فهي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك، أي بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف ، "الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة" (الداوي، 2009 - 2010، صفحة

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

(219)، بالتالي يعكس العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المخططة، فالأداء يعبر عن الأهداف أو المخرجات المراد تحقيقها أو النتائج المحصل عليها.

➤ **الكفاءة:** تعرف الكفاءة على أنها "القدرة على استغلال الموارد أفضل استغلال لتحقيق أهداف المنفعة" (دودين، 2012، صفحة 136)، أي أنها تشير إلى القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة. إذن الكفاءة هي القدرة على تحقيق الأهداف والنتائج المرغوب فيها بأقل التكاليف، من وقت وجهد ومال، كما تعني النسبة بين المخرجات و المدخلات.

الشكل رقم 2: مكونات الأداء الوظيفي



المصدر: اعداد الباحثة

الكفاءة و الفعالية هما مصطلحين مرتبطين ببعض، فالكفاءة شرط للفعالية ومن ثم لن يكون الأداء فعالا حتى يكون كفؤا، لكن يمكن أن يكون الأداء كفؤا وليس فعالا وذلك حينما يتم استغلال الموارد استغلالا جيدا لكن في غير الغرض أو المجال المفيد، اما الاداء فهي نتيجة تفعيل الكفاءات المطبقة في الوظيفة ، و تقييها يتم في مقابلات فردية او جماعية . (Allégre، 2008)

يمكننا هنا أن نميز بين 03 أبعاد جزئية يمكن أن يقاس الأداء على أساسها: كمية الجهد، نوعية الجهد و نمط الاداء.

(عاشور، 2005)

• **كمية الجهد او طبيعة الجهد المبذول:** وهي مقدرة الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة

زمنية معينة.

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

- نوعية الجهد و مستوى الدقة و الجودة : درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة و يعبر المعيار النوعي على:

- درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات؛
- درجة خلو الأداء من الأخطاء؛
- درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

- نمط الاداء: "الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها المجهود في العمل. " (وفلجة، 2004، الصفحات 43-44).

نستخلص اذن أن الأداء يتضمن بعدين اساسيين هما: الكفاءة والفعالية، حيث تعني الكفاءة الاستغلال الأمثل للموارد باقل تكلفة، في حين تشير الفعالية إلى تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا، كما يتضمن ثلاث ابعاد جزئية متمثلة في الجهد الكمي ، الجهد النوعي أسلوب بذل هذا الجهد. تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله، خلال فترة زمنية معينة، اما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد بمواصفات تتسم بالدقة و الجودة، اما نمط الأداء فهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

4.1.1- الفرع الرابع : أهمية الأداء الوظيفي

افضل طريقة لتحسين الأداء العام للمنظمة هو الاهتمام بالأداء الوظيفي الفردي و الجماعي ، لانه الجزء الحي منها وهو مرتبط بالعنصر البشري الذي يساهم في تحقق الربح ، (الدحلة، 2001) كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي لما يحققه من الفوائد التالية للمنظمة:

✓ "لا تقتصر أهمية الأداء الوظيفي فقط في كونه مؤشرا لنجاح الافراد ، بل هو مؤشر لنجاح المنظمة و فعاليتها ، فهو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة؛ و استمرارها في السوق من خلال استمرار تطوير وتحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات المحيطة." (ماضي و صبري، 2011، الصفحات 77-78)؛

✓ يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح المنظمة في إدارة مواردها البشرية؛

✓ يعبر الأداء الوظيفي عن كفاءة و فعالية الأفراد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم ؛

✓ يساهم الأداء الوظيفي في تحديد القدرات الكامنة لدى الافراد في المنظمة. (ماضي و صبري، 2011).

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

2.1- المطلب الثاني: الخلفية النظرية للأداء الوظيفي

نظرا لأهمية موضوع الأداء نجد أن عددا كبيرا من المفكرين والباحثين قد تناولوه، وفق تسلسل يعكس الخلفية الفكرية التاريخية له، نعرضها فيما يلي:

1.2.1- الفرع الأول : المدرسة الكلاسيكية في التسيير:

تتركز فلسفة المداخل الكلاسيكية على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، من خلال تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة. بدأ علماء الإدارة في التفكير في كيفية زيادة الإنتاجية، وكذلك زيادة أداء العمال في الأعمال الموكلة لهم، تتمثل أهم المبادئ التي يقوم عليها الفكر الكلاسيكي في ما يلي:

أ- **تقسيم العمل:** ارتبط اسم آدم سميث بمبدأ تقسيم العمل من خلال كتابه ثروة الأمم (1776)، حيث يرى أن كل فرد يميل إلى أداء العمل الذي يحقق فيه فعالية احسن من غيره، ومنه فإن الحصول على مستوى عال من الإنتاجية مرتبط بمدى تقسيم الوظائف و الأعمال (قباري، 1998)، لكن الإفراط في تقسيم العمل حول العامل إلى آلة وجرده من حريته في الأداء مما انعكس سلبا على أدائه.

ب - **التسيير العلمي :** يعتبر فريدريك تايلور رائد مدرسة الإدارة العلمية، فقد قام بأبحاث ودراسات تمكنه من تنظيم العمل بطريقة علمية، بهدف رفع مستوى الأداء من خلال تحليل العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة، ودراسة الحركة والزمن اللازمين لإنجازه والاقتصاد فيهما، من أجل الوصول إلى مستوى من الفعالية، وكان همه اكتشاف ما أسماه بأجمع طريقة لأداء عمل معين، ومن ثم القيام بتدريب العمال عليها، حيث يرى أن تخصيص وتقسيم العمل وحده غير كاف لرفع مستوى الأداء، بل لا بد من مراقبة أداء العامل أثناء قيامه بعمله، أي استخدام الملاحظة والتجربة العلمية داخل المؤسسة الصناعية وتسجيل النتائج ثم تحليلها.

لكن دراسة تايلور رغم سعيها إلى تحقيق أعلى مستوى من الفعالية في الأداء، إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات أهمها:

- اهمال الفروق الفردية بين العاملين و نوع العمل وظروفه؛
- اهمال تأثير العمل الجماعي على أداء الفرد ورغبته ودوافعه ومن ثم إنتاجيته؛

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

- التركيز على الجانب المادي للدوافع وإهمال جوانب أخرى نفسية، اجتماعية يمكن أن يكون لها أثرا مساويا للجانب المادي أو يفوقه في تحفيز العاملين ودفعهم لبذل الجهد المطلوب في العمل وبلوغ المستويات المقررة لأدائه.
- كما قام فايول بتقسيم وظائف الإدارة الى خمسة مراحل : التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة، فالتخطيط يمكن من التنبؤ بالمستقبل ثم الاستعداد لمعالجة حوادثه، أما التنظيم فيساعد على وضع الخطة العامة التي يعتمد عليها المدراء في وضع الخطط التفصيلية لمهام المسئولين عنها، ثم الحصول على الموارد البشرية والمادية وهيكلتها في تقسيمات لإنجاز أهداف المؤسسة، بعدها إصدار الأوامر، أما التنسيق فيمثل تحقيق التوافق والانسجام بين فعاليات المؤسسة وتوحيد الجهود، وأخيرا الرقابة التي تمكن من مقارنة الأداء الفعلي بالخطط وتصحيح الانحرافات بينهما .
- وعليه فإن الأداء الفعال عند فايول لن يكون إلا بتوافر إدارة رشيدة تقوم على أسس علمية تساعد على التحكم في تسيير مواردها خاصة البشرية منها.

2.2.1- الفرع الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية سنة 1930م، كرد فعل للنظريات الكلاسيكية وقد ساهمت بقدر كبير في تطوير الفكر التنظيمي و الاهتمام أكثر بالعنصر البشري، اذ يعتبر إلتون مايو رائد مدرسة العلاقات الإنسانية التي وجهت عنايتها للعنصر البشري، قام رفقة مجموعة من الباحثين بدراسة ظاهرة انخفاض الإنتاجية، بالإضافة إلى مشكلة سوء العلاقات بين الإدارة والعمال (علي مجد و سعيد يس، 2000).

3.1- المطلب الثالث : العوامل الأساسية في الأداء الوظيفي للاستاذ

1.3.1- الفرع الأول: معايير الأداء الوظيفي

تمثل معايير الأداء القانون الداخلي الذي يوضح كيفية تحقيق أداء افضل، كما يعرف المعيار ب "المستوى أو الدرجة المطلوب توفرها في الشيء الذي نحن بصدد تقييمه والحكم عليه فيما إذا كان وفق ما نريده أم لا." (ماهر ا، 2008، صفحة 566).

وبصورة عامة فإن معايير تقييم الأداء تؤكد على جانبين أساسيين حسب ما جاء به (الهيبي خ، 2005):

➤ **موضوعي:** يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية ونوعية الإنتاج و درجة الانجاز؛

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

➤ ذاتي أو سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم وعلاقته مع الرؤساء والمديرين.

2.3.1- الفرع الثاني : شروط فعالية معايير الأداء الوظيفي

حتى تكون معايير تقييم الأداء فعالة يشترط أن تكون قادرة على تقييم الأداء بشكل صحيح وواضح ودقيق، وحتى

يتحقق ذلك لا بد من توفر مجموعة خصائص وجودها يشير إلى قدرة المعايير على التقييم الجيد نذكر أهمها:

➤ "وضع المعايير بناء على تحليل الوظيفة ودراساتها جيدا لأن ذلك يساعد في تصميم المعايير التي تقيس أداء الموظف"

(علي محمد ع.، 2000، صفحة 132)؛

➤ صدق المقياس: أي تعبير العوامل الداخلة في المقياس عن الخصائص التي يتطلبها أداء العمل، وهناك حالتان يكون فيها

المقياس غير صادق: (الهيبي خ.، 2005)

➤ حالة القصور: تعني عدم احتواء المقياس على العوامل الأساسية في الأداء؛

➤ حالة تلوث المقياس: وهي تآثر المقياس بمؤثرات خارجية عن إرادة الفرد.

➤ إمكانية التمييز بينها بسهولة مع تجنب التداخل بينها، الأمر الذي يستوجب تعريف كل منها بدقة ووضوح؛

➤ أن تكون معقولة، "فلا تكون منخفضة كثيرا لأن انخفاضها يضعف الحافز على زيادة الإنتاج نظرا لإمكانية أي فرد

بلوغها، ولا تكون مرتفعة بحيث يكون من الصعب الوصول إليها مما يبعث اليأس في نفوس العاملين ويضعف من

همتهم." (عقيلي، 1996، الصفحات 411-412)؛

➤ إشراك الأفراد المعنيين في تحديد المعايير وتجربتها قبل تطبيقها وتعميمها (علي محمد ع.، 1975).

يمكننا تلخيص أهم شروط فعالية معايير الأداء الوظيفي كالتالي:

● **صداقة:** أي أنها تعبر عن جميع متطلبات الأداء دون زيادة (عدم تأثرها بالعوامل الخارجية)، أو نقصان (قصور الاداء)؛

● **دقيقة وواضحة:** بحيث يمكن التمييز بين كل معيار على حدى و بكل وضوح خاصة بالنسبة للعامل؛

● **موضوعية:** و ان تكون ذات صلة بالأهداف المحددة للوظيفة، و ان تكون بعيدة عن الذاتية؛

● **معقولة:** أي ان تكون قابلة للتحقيق.

ان عدم وجود معايير دقيقة و واضحة تستند عليها عملية تقييم الاداء، يؤدي بصفة الية لفشل العملية، كما يستحسن تجربة

هذه المعايير قبل تطبيقها للتأكد من فعاليتها.

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

3.3.1- الفرع الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للأستاذ

إنطلاقاً من إعتبار أن الأداء الوظيفي ممارسة الفرد للأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وأن ذلك يعتبر سلوكاً، فإن لهذا السلوك عناصر مكونة له، وهذا الأخير معرض للتأثير سلباً وإيجاباً ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها أن تؤثر على الأداء، وهذه العوامل عادة ما تسمى بمحددات وتنقسم حسب (عزوز، 2020) إلى محددات داخلية وأخرى خارجية وهي:

أ- المحددات الداخلية :

- **الجهد** : وهو الجهد الناتج عن حصول الفرد على الحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية المبدولة لأداء مهمته؛
- **التكوين** : تدريب الفرد لتأدية عمله بالطريقة الصحيحة، من خلال تلك البرامج التي تنمي الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة و تؤثر بشكل مباشر في الأداء؛
- **إدراك الدور** : ويشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

ب- المحددات الخارجية:

- **متطلبات العمل (الوظيفة)**: تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من الفرد العامل بالإضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.
- **التزام الإدارة العليا**: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة التي تؤدي الوظيفة فيها، والتزام الادارة العليا بتوفير مناخ العمل، الإشراف، توفير الموارد ، الهيكل التنظيمي و أسلوب القيادة .
- **الدعم التنظيمي**: يشير الدعم التنظيمي إلى قدرة المنظمة على رعاية ورفاهية أعضائها من خلال الإنصات ومساعدتهم في حل مشاكلهم، معاملتهم بعدالة، المساهمة في تقديم المساعدات و الإهتمام بصحتهم النفسية و الدعم الإيجابي.
- **البيئة الخارجية** : تؤثر البيئة الخارجية للمنظمة على الأداء كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الإقتصادية دوراً مهماً في التأثير على الأداء بسبب انخفاض الرواتب والحوافز .

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

كما يتأثر الأداء الوظيفي عموماً بمجموعة من العوامل ، من أهمها :

- **الولاء التنظيمي:** يمثل "العلاقة النفسية بين الفرد و منظمته" (تجاني، 2020، صفحة 59)، و هو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، كما أن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي يتميز بالخصائص التالية:
 - اعتقاد قوي بقبول أهداف و قيم المنظمة؛
 - استعداده لبذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة؛
 - رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.
- **بيئة العمل:** تعد البيئة المادية والاجتماعية للعمل من أهم العناصر المؤثرة على أداء الموظفين، حيث نعي بالبيئة المادية محيط العمل المادي مثل التهوية، درجة التلوث و درجة الإضاءة، بينما نعي بالبيئة الاجتماعية العلاقات بين فريق العمل والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، كل هذه العناصر لها أهمية قصوى في تحسين الأداء الوظيفي (عويضة، 1996) ؛
- **طبيعة العمل:** يعبر عن مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار فرص النمو والترقي المتاح لشاغلها ومستوى الاشباع المتربة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه الفرد زادت دافعيته وولائه وبالتالي أدائه في العمل؛
- **الرضا الوظيفي:** "حصول الفرد على مزيد مما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضاً، وكثيراً ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل" (عاشور، 1983، صفحة 53).

يمثل الرضا الوظيفي متغير يتطور حسب حاجات و طموحات الفرد و واقعه في العمل (Masou و Fournier، 2016) ، من أهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي : الرضا عن الاجر، عن محتوى العمل ، عن الترقية، عن الاشراف، عن ساعات العمل، عن جماعة العمل و عن ظروف العمل. (محمودية، 2001) و اما عن كيفية حدوث الرضا الوظيفي الذي يسعى إليه الأفراد؛ فإنه يحدث نتيجة تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل و الخطوات على النحو التالي :

١- **الحاجات:** لكل فرد مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها والعمل أحد مصادر هذه الحاجات؛

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

ب-الدافعية : تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث على التوجه إلى المصادر المتوقعة لإشباع تلك الحاجات، (شوقي، 2000، صفحة 220) بحيث ان الدوافع الفردية و الميولات الشخصية تؤثر بشكل كبير على أداء الافراد ، و هذا من خلال رفع الروح المعنوية بغرض تحقيق الأهداف الشخصية، ثم ان الفرد المحفز يسعى باستمرار لانجاز افضل أداء. (Nur Shafini، Ahmadi، Siti Rapidah، Amaleena Syamimie، Suzila، 2015)؛

ت-الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء من خلال تعديل سلوك الفرد ، سواء كان المؤثر إيجابي او سلبي فان الفرد يسعى لتحقيق نتائج جيدة في عمله بغرض تحقيق أهدافه الشخصية ، من منطلق توقع المكافآت التي سيجنيها مقابل أدائه؛

ث-الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد غير المشبعة ؛

ج-الرضا: "إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي مكنته من إشباع حاجاته." (شوقي، 2000، صفحة 220).

الشكل رقم 3: علاقة الأداء الوظيفي بالرضا الوظيفي



المصدر: اعداد الباحثة

كما يتاثر الأداء الوظيفي للاستاذ بمجموعة من العوامل، نذكرها حسب ما جاءت به (بركان، 2019) على التوالي:

أ- العوامل البيداغوجية: تؤثر العوامل البيداغوجية بشكل واضح ومهم في مستوى الأداء التدريسي للأستاذ، سواء بشكل إيجابي او سلبي، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي: التاهيل العلمي، المناهج و البرامج التعليمية، الوسائل البيداغوجية و مستوى المتعلمين (التلاميذ).

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

ب- العوامل الاقتصادية: ويأتي الاجر كأهم العوامل التي تؤثر في حياة الاستاذ، فهو المورد الأساسي للرزق وغالبا ما يكون الوحيد، والشخصية لا تتحقق لها الصحة النفسية السليمة التي تهدف إلى توافق الإنسان مع البيئة الخارجية، إلا إذا تم إشباع حاجات الانسان بما في ذلك الاجر الذي يحفظ كرامته.

ج-العوامل الاجتماعية: يتأثر الاستاذ بجملة من العوامل الاجتماعية التي تؤثر على أدائه الوظيفي، فالعلاقات الاجتماعية تهدف إلى إشباع حاجاتهم المعنوية. ان فشل أو نجاح الأهداف المختلفة للعمل يتوقف إلى حد بعيد على العلاقات الاجتماعية مع أطراف مختلفة من المجتمع المدرسي: علاقته بالمفتش، الادارة، التلاميذ، الزملاء و أولياء الامور.

4.1- المطلب الرابع: ادارة الأداء الوظيفي:

إدارة الأداء الوظيفي هي الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرين من أن أنشطة العاملين ونتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية. (المرسي، 2003) تقوم فلسفة إدارة أداء الموارد البشرية على منطق أن التميز في الأداء الذي يحققه المورد البشري بالمؤسسة يتطلب منها تجنيد مختلف مواردها وتعبئتها لبلوغ هذا الهدف، بالتالي يجب توفرها على العناصر التالية: (السلمي، 2001)

- التصميم العلمي للعمل من خلال تحديد الأداء المطلوب بدقة والنتائج المتوقعة ؛
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية للعمل ؛
- توفير ظروف العمل بما يتوافق و متطلبات التنفيذ السليم ؛
- اعداد الموارد البشرية المؤهلة للقيام بالعمل و تدريبهم على طرق الأداء الصحيحة،
- توفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج؛
- متابعة الأداء أثناء العمل وتزويد المورد البشري في المؤسسة بالمعلومات المتجددة، بما يساعده على تصحيح مسار التنفيذ و تجاوز العقبات؛
- تقييم نتائج التنفيذ مقارنة بالاهداف المسطرة سابقا، وتعويض المورد البشري عن أدائه .

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

يوجد اربع عناصر أساسية لعملية إدارة الأداء الوظيفي: (الرشيدي م.، 2014)

- **تحديد التوقعات :** و يكون من الطرفين المقيم (العامل) و المشرف على التقييم (المسؤول) ، بحيث يتم تحديد العمل المطلوب اداؤه كما و نوعا و النتائج المتوقعة و من ثم تحديد متطلبات أدائه؛
- **التوجيه و ارجاع الاثر:** مناقشة كل من المسؤول و العامل ما سيتم إنجازه ، مع تحديد طريقة العمل لتحقيق افضل اداء، و معايير التقييم بدقة و تهيئة العمال لتجسيد خطة الأداء التي شاركوا في وضعها مسبقا؛
- **المتابعة:** المساندة و الدعم المعلوماتي و النفسي الذي يقدمه المسؤول للعامل، مع مناقشة نتائج التقييم على الأقل مرة واحدة في السنة، و كيفية التغلب على الصعاب و المشكلات التي تواجه عملية التنفيذ؛
- **المكافآت :** بناء على نتائج الاداء، يتخذ المسؤول قرارات مالية لتعديل الأجور و المكافآت و تقديم التعويض العادل للافراد.

تسعى المنظمات على اختلافها إلى تحقيق أفضل مستويات الأداء، هذا لن يكون إلا بوجود العنصر البشري الذي يعد اللبنة الأساسية والعضو المحرك لكل مواردها ، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء افرادها مميزا . ان الاهتمام البالغ بالاداء الوظيفي للأساتذة لا يعد انعكاسا لقدراتهم و كفاءاتهم فحسب، بل هو انعكاس لدوافع المنظمة ايضا، و عليه فان الإدارة الفعالة للاداء الوظيفي تسعى لتوفير معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة بشأن الاساتذة من خلال نظام تقييم الأداء الوظيفي ، الذي يقوم بتزويدهم بمعلومات شاملة و دقيقة حول مواطن القوة والضعف وكيفية معالجة النقائص، و من ثم تطوير أدائهم الحالي.

2- المبحث الثاني: المفاهيم النظرية لنظام تقييم الاداء الوظيفي

تعددت وجهات النظر حول موضوع تقييم الأداء الوظيفي في المنظمة، حيث تحصر المدرسة العلمية أهمية هذه العملية باعتبارها وسيلة لاعادة تصميم الوظائف و التركيز على وضع معايير صارمة للتقييم ، اما مدرسة العلاقات الإنسانية التي ظهرت كانتقاد للمدرسة الأولى ، اهتمت اكثر بالجانب الإنساني للفرد و اعتبرت عملية التقييم كوسيلة لتلبية حاجة الفرد بالشعور بالعدل و اعتبار مقابلة التقييم كفرصة للتواصل بين الإدارة و الفرد و لتحفيز هذا الاخير، و أخيرا تيار القرار الذي ربط هذه العملية باتخاذ القرارات على مستوى إدارة الموارد البشرية. تطرقنا في هذا المبحث الى النقاط التالية:

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ

المطلب الثاني: خصائص و أسس تقييم الاداء الوظيفي للأستاذ

المطلب الثالث: أهمية و أغراض تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ

المطلب الرابع: مجالات تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

1.2-المطلب الاول: ماهية تقييم الاداء الوظيفي للأستاذ

1.1.2-الفرع الأول : تعاريف تقييم الأداء الوظيفي

تعددت مفاهيم تقييم الأداء وتنوعت باختلاف نظرة الباحثين لعملية تقييم الأداء، مما صعب من وجود تعريف شامل وموحد وفيما يلي نعرض بعض هذه التعريفات:

➤ "تقييم الأداء هو عملية دورية، هدفها تحديد نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، و السلوكات التي يمارسها في وقت معين، من اجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا." (الرشيدى م.، 2014، صفحة 31)، كما يضيف (فالخ، 2004، صفحة 137) الى ان الهدف من العملية هو "معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة".

➤ يمثل أداء الافراد مستوى مردوديتهم في العمل من حيث كمية و جودة النتائج، حيث يتم تقييمها خلال فترة زمنية معينة من خلال التطرق إلى نقاط محددة تتعلق بالسلوك و العمل المقدم لتحديد نقاط القوة و الضعف " (غروي، رقيب اسعد، و خياط ، 2019، صفحة 3)، كما توضح نتائج هذا التقييم فعالية الموظفين لأداء واجباتهم المطلوبة منهم. (البرادعي، 2005)

➤ تقييم الاداء هو اجراء أساسي في إدارة الموارد البشرية ، يسمح بقياس مساهمة الافراد و متابعة أدائهم من خلال قياس النتائج المحققة انطلاقا من الاهداف المسطرة سابقا (Cohen-haeg، 2010).

➤ تقييم الأداء الوظيفي هو نظام مهيكلي يهدف الى قياس النتائج المحققة من طرف الفرد (Saba و Dolan، 2002)، و كما يمثل سلسلة من الوضعيات التي تسمح للمنظمة بقياس اداء افرادها سواء بصفة فردية او جماعية مما يساعدها على اتخاذ القرارات على مستوى ادارة الموارد البشرية (compo، 2008).

➤ تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء الافراد وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك بالحكم على مدى نجاحهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات تقدمهم، تحملهم لمسؤوليات أكبر أو ترقيتهم لوظائف آخر (صلاح الدين، 2008)، يطرح الكاتب من خلال هذا التعريف مفهوم معمق للتقييم، لا ينحصر فقط على الملاحظة و القياس بل يتعداه الى التحليل و الدراسة أي تحليل الإنجازات و السلوكيات من حيث أسباب النجاح و الفشل و دراسة ظروف العمل و بيئته وكذا معوقاته، مما يدل على ادراك أهمية هذه العملية.

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

2.1.2- الفرع الثاني : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ

المشكل الذي تواجهه المؤسسات في القطاع العام هو أن تقديم خدمات للجمهور يصعب تقييمها لأنها نتائج غير ملموسة، لكن في الواقع يمكن تقييم أي عمل على أساس المقارنة بين الأهداف المرسومة والنتائج التي تحققت أي مدى تلبية حاجات الجمهور. نورد فيما يلي بعض التعاريف المتعلقة بتقييم الاداء الوظيفي للأستاذ او الأداء التربوي :

➤ تقييم أداء الاستاذ: "الحكم على مستوى امتلاك الأستاذ للمعارف والمهارات والاتجاهات الضرورية، لأداء مهامه داخل حجرة الدراسة لتحقيق أهداف درس محدد، بهدف رفع ذلك المستوى من خلال تجاوز أسباب وعوامل ضعف أدائهم، وتعزيز أسباب وعوامل قوتهم" (سكر رجب و نجيب الخزندار ، 2005، صفحة 126) ؛

➤ "العملية التي يتم فيها إصدار حكم حول أداء الاستاذ من الناحية المهنية، ويقوم بإجراء هذه العملية كل من المدراء والموجهين، للتأكد من النمو المهني المستمر لديه" (الاعا، 2004، صفحة 985).

➤ تعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية وسيلة لكشف مواطن القوة والضعف في أداء الموارد البشرية، ولتحديد مدى توافق إمكانيات الفرد ومتطلبات الوظيفة، و ذلك من خلال " محاولة البحث عن سبل التصحيح في فجوة الأداء الناشئة أساسا من وجود انحراف بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف" (مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية، 2015، صفحة 223)

اذن يمكننا القول ان عملية تقييم الأداء الوظيفي تمثل الحكم بصفة دورية على النتائج المحققة من طرف العامل اثناء تأدية مهامه في المنظمة، انطلاقا من معايير واضحة موضوعية ومحددة مسبقا، كما تعتبر هذه العملية وسيلة مساعدة لا تحاذ القرارات على مستوى إدارة الموارد البشرية.

3.1.2- الفرع الثالث : التطور التاريخي لتقييم الأداء الوظيفي

ظهرت تسمية تقييم اداء العمال خلال الخمسينات كعبارة بديلة لما كان يعرف آنذاك بتقييم الافراد (العمال) من طرف المسير، بحيث كان تركيز هذا الاخير منحصر فقط على انجازات العامل ونشاطاته، اثناء تأدية مهامه مع عدم مراعاة الجانب الانساني. كان تطور نظام تقييم اداء العمال على مستوى النقاط التالية:

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

○ انحصر تقييم الاداء على تقييم النشاط المؤدى، مع عدم مراعاة الشخص المنجز لهذا الاخير، واهمال جوانبه

الشخصية ومميزاته الفردية التي اهلته لهذا الإنجاز؛

○ تقييم الاداء والادارة بالأهداف: يتم التقييم انطلاقا من معايير موضوعية وكمية، مثلا: الانتاج والبيع ويتعلق الامر هنا

بتقييم درجة انجاز المهام، وكذا النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المسطرة سابقا، كما يحق لكل عامل مناقشة اسباب

فشل او نجاح المهام الموكلة اليه مع رئيسه المباشر في اطار مقابلة تقييم؛

○ اهتمام نظام تقييم الاداء بتطوير و تنمية العمال في اطار وظائفهم، ما اولى اهتماما كبيرا باحتياجاتهم و تطلعاتهم.

يظهر جليا تطور نظام تقييم الاداء من خلال التيارات الفكرية و النظرية التالية: تيار الادارة العلمية للعمل، تيار العلاقات

الإنسانية و ادارة الموارد البشرية ونظرية القرار.

أ- الادارة العلمية للعمل و نظام تقييم الاداء: ركزت " حركة الإدارة العلمية "على الأسلوب العلمي في الإدارة، الذي ركز

بشكل أساسي على تصميم الوظائف، فاستخدمت عملية تقييم أداء العاملين كإحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف وبما

يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء. كان تركيز **تايلور** موجه نحو مسألة موضوعية التقييم و كيفية اختيار معايير صارمة

بعيدة عن الذاتية بحيث تتماشى هذه المعايير مع متطلبات منصب العمل علما ان شرط نجاح عملية التقييم ينحصر في الطريقة

و ليس في الاشخاص او العلاقات ما بين الأشخاص.

ب- تيار العلاقات الإنسانية: الدراسة الشهيرة التي قام بها **إلتون مايو** مع فريق بحثه في مصنع لصالح حساب شركة وسترن

الكتريك سلط الضوء على تأثير العوامل البشرية في العملية الإنتاجية، اذ لا يقتصر الأمر فقط على القواعد غير الرسمية للإنتاج

التي تعبر عن نفسها بشكل كبير، ولكن تلعب الروح المعنوية للفريق أهمية كبيرة، فلاحظ الباحثون إن استجابة العمل بزيادة

الإنتاجية كانت نتيجة الاهتمام الذي تعرضوا له من قبل الباحثين. ولذلك تعتبر العلاقة مع المشرف ضرورية لرفع معنويات

الفريق، وميزة الاستماع تعتبر أساسية ومحفزة، لتصبح في الأخير التحدي الأول للإدارة. (ربابعة، 2003)

الانشغال الاساسي لهذا التيار هو ان يكون العامل منتجا و راض و لتحقيق هذا الرضا لا بد من تلبية مجموعة من

احتياجاته مثل الحاجة للشعور بالأمان و العدل و احسن طريقة لتلبية هذه الرغبة هي معرفة حكم الاخرين عليه وبالتالي فان

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

منطلق تقييم أداء العمال كان لتلبية حاجات الافراد مع اعتبار مقابلات التقييم هي اساس عملية تقييم الاداء لأنها تمثل حالة من التواصل تهدف بالدرجة الاولى لتحفيز العامل و خلق جو من الثقة. (Galambaud، 1983)

عكست " مدرسة العلاقات الإنسانية "اهتماما خاصا بعملية تقييم أداء الموارد البشرية، حيث دعت إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء، كما انتشر استخدام عملية تقييم الأداء كأحد أنشطة إدارة الموارد البشرية.

ج- نظرية القرار في ادارة الموارد البشرية : تم تكملة نظام تقييم الاداء بسياسة الادارة بالأهداف، مما جعل التقييم يعتمد على مجموعة من المعايير الموضوعية و القابلة للقياس مع اشراك العامل في هذه العملية، في اطار مقابلة اولية مع رئيسه المباشر في العمل، لتحديد الاهداف الخاصة به و المهام الموكلة اليه خلال فترة زمنية معينة، و عند نهاية هذه الفترة يقوم الطرفان بإجراء مقابلة اخرى لاختبار مدى انجاز هذه المهام.

بعد الافكار التي جاء بها **دريكور** في الخمسينيات و المتعلقة بالإدارة بالأهداف، ظهرت افكار مكمله في فرنسا في الستينات من طرف **جلينبي** الذي دعى الى الادارة التشاركية بالأهداف، بغية خلق الحوار و التواصل ما بين العامل و رئيسه المباشر، وهذا في اطار مقابلات التقييم بنوعها الفردية و الجماعية، و لضمان عملية تقييم ناجحة و عادلة يجب ان يركز القائمون عليها ليس فقط على تقييم الاداء الفردي، و انما تتخطاها الى تحديد المهام الموكلة و كذا المسؤوليات التي من شأنها التأثير على الاداء.

تميزت الفترة الممتدة بين **1950 و 1980** باهتمام الباحثين بتحسين جودة الوسائل المستعملة في إصدار الأحكام حول أداء الأفراد، فظهرت عدة دراسات بحثت في محاسن ومساوئ مختلف أنماط سلم التقييم أو حول التنقيط في مقابل الترتيب، وكذلك في الطرق التي تجعل التقييم أكثر موضوعية، وفي بداية الثمانينات حول الباحثون اهتمامهم من دراسة طرق ووسائل التقييم نحو فهم اعمق للكيفية التي يصدر بها المقيمون انطباعاتهم وأحكامهم حول أداء مرؤوسيههم.

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

الجدول رقم 1: تطور تقييم الأداء الوظيفي عبر التيارات الفكرية

التيار الفكري (النظري)	تقييم الأداء الوظيفي
النظرية الكلاسيكية	<ul style="list-style-type: none">➤ موضوعية معايير التقييم تتماشى مع متطلبات العمل و الابتعاد عن الذاتية.➤ شرط نجاح عملية التقييم ينحصر في الطريقة و ليس في العلاقات.
نظرية العلاقات الإنسانية	<ul style="list-style-type: none">➤ مزج المعايير السلوكية مع المعايير الكمية الموضوعية لتقييم العامل لضمان شمولية العملية.➤ تلبية احتياجات العامل مثل الحاجة للامن و العدل من خلال عملية تقييم أدائه ومعرفة حكم الاخرين عليه➤ مقابلات التقييم هي احسن فرصة للحوار و التواصل مع المسؤولين فهي تسمح للعامل بالتعبير عن احتياجاته كما انها تهدف بالدرجة الاولى لتحفيز العامل و خلق جو من الثقة.➤ استخدام عملية تقييم الأداء كأحد أنشطة إدارة الموارد البشرية.
نظرية القرار	<ul style="list-style-type: none">➤ اعتماد عملية التقييم على طريقة الإدارة بالاهداف.➤ الاهتمام بالمشاكل الميدانية للمشرفين على عملية التقييم لضمان مصداقية العملية و بالتالي ضمان نجاحها.➤ الاهتمام بمعالجة المعلومات الصادرة من تقييم الأداء الوظيفي للعمال .➤ تأثير نظام تقييم الاداء على قرارات ادارة الموارد البشرية .➤ سلطة و قوة القرار لدى القائمين على عملية التقييم.

المصدر : اعداد الباحثة

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

كما يرى **قالومبود** ضرورة توفر شرطين اساسيين للمسؤول عن التقييم، لإعطائه مصداقية أكبر مما يضمن نجاح عملية التقييم:

- ان يكون قريبا من العامل المقيم مما يسمح له بإعطاء حكم صحيح و دقيق.
- ان يتمتع بكامل الصلاحية للتأثير على اتخاذ القرارات على مستوى ادارة الموارد البشرية (**Galambaud**، 1983).

لقد افرزت مختلف التطورات التي شهدتها أنظمة تقييم الأداء بروتها ضمن وظيفة مهمة متعلقة بواقع الفرد في المنظمة، ذلك ان إدارة الموارد البشرية تعتمد على تقييم الأداء لتحديد مكانم الضعف و القوة في الأداء الفردي، من خلال توفير المعلومات حول أداء الافراد من مصادر مختلفة، ليتم بعد ذلك اتخاذ القرارات المناسبة بعد التقييم. (رياض، 2021)

كثيرا ما نرى عدة قرارات على مستوى الموارد البشرية، مثلا ما يتعلق بالأجور او التكوينات التي غالبا ما تتخذ خارج اطار عملية التقييم. السؤال الذي يطرح نفسه هو مدى تأثير نظام تقييم الاداء على قرارات ادارة الموارد البشرية ؟ او بصيغة اخرى ما مدى سلطة و قوة القرار لدى القائمين على عملية التقييم؟

2.2- المطلب الثاني: خصائص و أسس تقييم الأداء الوظيفي

1.2.2- الفرع الأول: خصائص تقييم الأداء الوظيفي

تتميز عملية تقييم الأداء بعدة خصائص نذكر كالآتي: (هيش، 2014-2015)

- **الشمولية**: أن تشمل عملية التقييم جميع جوانب الأداء الكمية منها و السلوكية ؛
- **التنظيم**: أن تقييم الأداء عملية منظمة أي مخطط لها مسبقا و منتظمة أي دورية تتكرر بانتظام خلال السنة ؛
- **المرونة**: ان عملية تقييم الأداء عملية مرنة أي قابليتها للتطبيق على أنواع مختلفة من الأنشطة؛
- **الإيجابية**: لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط إنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد اثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.

2.2.2- الفرع الثاني: أسس تقييم الأداء الوظيفي للاستاذ :

لضمان تحقيق اهداف عملية تقييم، لا بد من الالتزام بالمبادئ الآتية: (الفاقي، 1994، صفحة 412)

- "التقييم عملية تعاونية بين عدة أطراف: الاستاذ ، المفتش و المدير؛

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

➤ يجب أن يكون التقييم مُستمرًا؛

➤ لا يجب مقارنة استاذ بآخر؛

➤ يجب إعلام المدرس بنتائج التقييم حتى يعرف نقاط الضعف إن وجدت وكيفية علاجها؛

➤ يجب أن يعرف الاستاذ ما هو مطلوب منه في تأدية عمله".

وفي هذا أيضاً إشارة واضحة لضرورة الاستناد على أسس تمثل إطارا مرجعيا لإصدار الأحكام عند تقييم أداء الاستاذ، من أبرز

هذه الأسس نذكر الآتي: (الاغا، 2004)

● تقييم الاستاذ يشمل تعدد الأدوات؛

● تقييم الاستاذ يشمل تعدد الأفراد الذين يقومون بعملية التقييم؛

● تقييم الاستاذ يتطلب مجموعة من المعايير للحكم على أدائه؛

● يتضمن تقييم الاستاذ اتخاذ قرار بصدد الأداء المهني للأستاذ.

يمكننا تلخيص اهم أسس عملية تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ على النحو التالي:

- الشمولية و الدقة: تقييم جميع جوانب الأداء الوظيفي، الكمية منها والسلوكية، مع ضرورة التوصيف الدقيق والمستقل لكل معيار اداء.

- الوضوح والموضوعية: يعتمد التقييم على معايير واضحة بالنسبة للمشرف على العملية، وأيضاً بالنسبة للعامل المقيم، كما يجب ان تكون هذه المعايير موضوعية بحتة، بعيدة عن التأثيرات الذاتية والشخصية.

- تعدد أطراف ومصادر التقييم: يجب ان يتم التقييم بواسطة أكثر من طرف واحد، لضمان عدم الوقوع في أخطاء الذاتية، التعميم والمساواة وأيضاً أخطاء الاسقاط ، مع ضرورة تدريب المقيمين حول طرق التقييم الحديثة و أهمية التواصل الإيجابي مع العامل اثناء تقييم ادائه .

- الدورية : تتم عملية التقييم بصفة دورية ، نصف سنوية او سنوية على الأقل ، كما يمكن ان تكون حسب الحاجة و هذا لضمان المتابعة المستمرة لدرجة الإنجاز .

- العدالة : تتحقق العدالة بالنسبة للعامل و المسؤول ،عند التأكد من الاستخدام الأمثل لنتائج تقييم أدائه في اتخاذ القرارات على مستوى إدارة الموارد البشرية مثل :القرارات المتعلقة بمنح المكافآت المالية و منح المروددية ،الترقية ، تحديد

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

احتياجات التكوين و التدريب ، كما تتعلق بقرارات عزل العامل من منصبه ، خاصة في حال ثبوت متكرر لضعف الأداء الوظيفي .

3.2- المطلب الثالث: أهمية و أغراض عملية تقييم الأداء الوظيفي

1.3.2- الفرع الأول : أهمية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأساتذ

ان نجاح إدارة الموارد البشرية في وضع سياسة فعالة لتقييم الأداء الوظيفي ، ينجم عنه نجاح باقي السياسات التي تضعها كسياسة الاجور، التكوين ، المزايا الاجتماعية و الترتيات ، و عليه تظهر أهمية العملية في مدى كفاءة التطبيق حيث تسمح بتحقيق اهداف المنظمة. (واسع و شنوفي، 2020)، كما "تساعد على تزويد بقية المستويات الإدارية بالمعلومات الضرورية لاداء افرادها مما يمكنها من اتخاذ القرارات" (بوطورة، سمايلي، و قرامطية، 2020، صفحة 269)؛ مع ضرورة الاسترشاد بالتقييم عند الترقية و منح المكافآت المالية (شلي و علا، 2019).

تمكن اهمية تقييم الاداء في انه أحد الوظائف الأساسية لإدارة الأفراد ،فهو يمكن من تحديد وتحليل وتقدير ومستويات الانجاز الفعلي للأفراد ،في فترة زمنية وبالتالي فهو ويمثل احد مداخل اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد.

➤ تسمح عملية التقييم بالحكم على مدى نجاح سياسات التعيين و التوظيف، كما يتم استخدام نتائجها في تحديد

الاحتياجات التدريبية للأفراد (بن زيان و تفيبولت، 2021)؛

➤ تحسين جو العمل الاجتماعي و العلاقات بين المشرف (المدير و المفتش) و الأساتذة. (Trudie ،Pedzani، و

Gerrit، 2015)؛

➤ تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الاستاذ؛

➤ تحديد مشاكل و عراقيل العمل واسباب عدم فعاليته (أسباب ضعف الأداء الوظيفي لدى الاستاذ)، و لضمان صدق

عملية التقييم و خلوها من المؤثرات السلبية الخارجية؛

➤ يعد تقييم الاداء من الامور الهامة والمساعدة في تحديد المسؤوليات ، و بالتالي اجراء المحاسبة والمسائلة عن الاخطاء؛

➤ كما انه يوفر المعلومات لادارة الموارد البشرية لاتخاذ القرارات ذات الصلة بتحديد المسؤوليات ،سياسة الاجور، الترقية و

التكوين ؛

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

➤ تحسين و تطوير كفاءات الأساتذ البيداغوجية ؛ مما ينعكس إيجابا على التحصيل العلمي للتلاميذ (Tarhan،

. (2019، Aerila، Kempainen، Karaman

➤ " يعد تقييم الأداء أداة تحفيزية، من خلال تشجيع و تحفيز الافراد الحاصلين على نتائج جيدة في العمل، عن طريق تقديم

الحوافز. " (عزي، معودي، و غرمولي، 2020، صفحة 55)

حسب بربتي فان انظمة تقييم الاداء تسعى لتحقيق هدفين رئيسيين :اعداد برامج تكوينية لفائدة العامل بالدرجة الاولى ، ثم

تحديد المكافآت المالية مقابل مساهمة هذا الاخير في تحقيق اهداف المنظمة. (2002، peretti)

بالنسبة لأي منظمة فان عملية التقييم تعتبر نشاطا ضروريا بحيث تكمن اهميته في عدة مستويات كما هو موضح في الجدول

التالي:

الجدول رقم 2: أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي

بالنسبة للفرد	بالنسبة للقائم على التقييم	بالنسبة للمنظمة
<ul style="list-style-type: none"> ● تحديد نقاط القوة والضعف لدى العامل ● تحديد الاهداف المنشودة والمستهدفة وكذا الوسائل اللازمة لتحقيقها ● توفير المعطيات اللازمة لرئيسه فيما يتعلق بتطلعاته على مستوى مساره المهني والتعبير عن حاجته للتكوين . <p>(2008، compoy)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● تعتبر عملية التقييم وسيلة مساعدة لاتخاذ القرار على مستوى ادارة الموارد البشرية ● تحديد الاهداف و توجهات العمل ● الأخذ بالحسبان اقتراحات و تطلعات العمال ● مناقشة الوسائل اللازمة لتحقيق الاهداف المنشودة و التخطيط لبرامج تكوين مستقبلية . <p>(2008، compoy)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● تحديد وضعية العامل المقيم وكذا محيطه ● الاهتمام أكثر بتحديد مواصفات مناصب العمل ● استخدام المعلومات التي يوفرها هذا النظام في اعداد تنبؤات دقيقة في حال انجاز مشاريع جديدة او اعادة تنظيم المؤسسة. (2008، compoy)

المصدر: اعداد الباحثة استنادا (2008، compoy، الصفحات 94-96)

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

كما يمكن تلخيص اهمية عملية تقييم الاداء التدريسي تحديداً في النقاط التالية: (داوود ، 2006)

- تحسين المهارات والكفاءات العلمية والتربوية الخاصة بفن التدريس؛
- تعزيز الحصول على الخبرات التدريسية؛
- تحسين قدرة الأستاذ على التحكم والاستثمار الأمثل للوقت المحدد؛
- تحقيق أهداف برنامج التنمية المهنية للأساتذة ؛
- التأكيد على اكتساب الاستاذ للمهارات التالية: (مالك و محمود ، 1995)
 - المهارات الأدائية داخل حجرة الدراسة؛
 - مهارات العمل خارج حجرة الدراسة ؛
 - المهارات اللغوية اللازمة لتخصص الأستاذ؛
 - المهارات اللازمة لتدريس المادة.

2.3.2- الفرع الثاني: أغراض تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ

تهدف عملية تقييم أداء الموظف عموماً وفقاً للمادة 97 من الأمر 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق

ل 15 يوليو 2006 إلى: (الجريدة الرسمية، 2006، صفحة 10)

- الترقية في الدرجات.
- الترقية في الرتبة.
- منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.
- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

الملاحظ في الحياة العملية هو اكتفاء المنظمات بحفظ تقارير الأداء في ملفات الموظفين دون دراسة أو تحليل. إلا أنه من

الضروري الاهتمام بنتائج تقييم الأداء بدراستها وتحليلها لأنها تؤثر على الفرد وعلى المنظمة، حيث تتمثل أهم استخدامات نتائج

تقييم الأداء فيما يلي:

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

➤ تحديد صلاحية الموظف الجديد: نظرا لأن أساليب الاختيار المختلفة لا تتضمن الكشف عن درجة كفاءة الفرد العامل بدقة، فإن نتائج تقييم كفاءة الأداء تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية الموظف الجديد، حيث تبين كفاءة الفرد العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته، مما يتسنى معه في نهاية مدة الاختبار تقرير ما إذا كان هذا العامل سيثبت في وظيفته أو يتخذ معه إجراء آخر (المهتي خ.، 2003)؛

➤ جهاز رقاوي فعال لقياس مستوى أداء العاملين: ومحنة هامة لمعرفة قصور أداء الموظفين في أعمالهم ومعرفة العوائق التي تعترض سبيل الموظفين، التي تتسبب في تدني الأداء سواء كانت عوائق إدارية أو معرفية أو فنية أو بسبب مناخ المنظمة العام، ومن ثم إصلاح الخلل أيا كان لإعادة مستوى أداء الموظفين إلى الدرجة التي يرغبها (فوزي اصيل، 2000)؛

➤ تسهيل تخطيط القوى العاملة: عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل؛

➤ إصلاح وتعديل الأجر: فلكي تنجح الزيادة في الأجر كحافز لبذل المزيد من الجهد، يجب أن تبنى هذه الزيادة على نتائج تقييم الأداء؛

➤ شغل وظيفة أعلى من خلال التدريب والتنمية: يترتب على زيادة أعباء ومتطلبات العمل خلق أوضاع لا يستقر معها شاغلي هذه الوظائف، مما يعني أن الأمر يتطلب المزيد من المعرفة والمهارات بجانب المهارات الحالية، إذا اتضح من تقييم الأداء أنه يمكنهم اكتساب ذلك من خلال برامج التدريب والتنمية ومنه رفعهم إلى مناصب أعلى؛

➤ الترقية: تعتبر الترقية حافزا للفرد خاصة إذا كانت مرتتبة على تقييم أدائه، حيث تفتخر بعض المؤسسات من توفيرها الفرص للأفراد للترقية، وهي تشبع الحاجات الخاصة بتحقيق الذات إذ تسمح لموظفيها بشغل مراكز ذات أجور أعلى وظروف عمل أفضل. تتم الترقية وفقا للأسس التالية: (حنفي، 2002، الصفحات 386-388)

● "الأقدمية: حيث تتم ترقية الفرد حسب مدة خدمته فتعطي له الأولوية للتقدم؛

● الكفاءة: حيث يرقى الفرد الذي له قدرات أكبر لإنجاز العمل بالمقارنة بغيره؛

● الترقية مع الأخذ في الحسبان الاقدمية والكفاءة معا".

➤ مباشرة العملية التحفيزية: تتم مكافأة الافراد في مناسبات منظمة وبحضور أعلى سلطة في المنظمة، لتعلن عن سلوكها اتجاه المجدين من ذوي الأداء المميز. (فوزي اصيل، 2000)

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

➤ الانضباط و المعاقبة: " اذا ثبت تقصير فرد ما في تادية مهامه يتعرض لعقوبة ما ، و هذا يثبت تقييمه لتلك السنة ، بالإضافة الى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي ، و قبل اتخاذ أي قرار عقوبة تحتاج الإدارة للعودة الى ملف الفرد لتحديد ما اذا كان السلوك اعتيادي و متكرر، و كذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى." (عزي، معودي، و غرمولي، 2020، الصفحات 56-57).

اذن يمكننا القول ان عملية تقييم الأداء تهدف بالدرجة الأولى الى محاسبة و مساءلة الأستاذ عن أدائه التدريسي سواء قبل او اثناء الحصة او النشاط التعليمي، بهدف تحسين العملية التعليمية التعلمية و بالتالي الى تحسين التحصيل الدراسي، كما تهدف العملية الى تحسين أداء الأستاذ من خلال تحديد مواطن القوة و تعزيزها بمنح التغذية الراجعة مثل صرف منحة تحسين الأداء التربوي، تكليف الأستاذ بمسؤوليات اعلى، الترقية و التقدير و التشجيع، و كذا تحديد نقاط الضعف لمعالجتها من خلال تشخيص الاحتياجات التدريبية لاعداد برامج تكوين و تطوير الاساتذة.

4.2- المطلب الرابع: مجالات و محاور تقييم أداء الأستاذ

يأتي تعدد مجالات تقييم الاستاذ نتيجة لتعدد المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر لديه وهذه المهارات هي: (حلمي،

(1991)

ا- **المهارات المعرفية:** وهي حصيلة ما كونه الاستاذ من معلومات وأفكار من خلال سنوات تكوينه، أو من خلال سنوات

عمله بالتدريس؛

ب- **المهارات الإنسانية:** وهي تلك المهارات التي تتصل بكيفية التعامل مع أنماط العلاقات الإنسانية المختلفة، فالمؤسسة

التربوية تمثل نسيجاً اجتماعياً بما تضمه من زملاء، و التلاميذ و أولياء امورهم؛

ت- **المهارات الفنية:** وهي تلك الخبرة التي يمتلكها الاستاذ ،وتبدو فيما يقوم به من أداء تدريسي داخل الفصل مثل:

مهارات التخطيط السليم للدرس، الاستخدام الأمثل للوسائل التعليمية، التنظيم الجيد للأنشطة المدرسية.

كما يمكن تقييم أداء الأستاذ حسب معارفه المتعلقة ب: المادة العلمية وأساليب تدريسها؛ علم النفس التربوي؛ إجراءات

تصميم وتخطيط وتنفيذ وتقييم الدرس؛ التشريع المدرسي؛ الوساطة المدرسية: علاقة المدرسة بالمجتمع. (الاعا، 2004)

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

يتم تقييم أداء الأستاذ من خلال المحاور و الجوانب التالية و حسب الغرض من العملية :

أ- محاور الأداء الوظيفي بغرض تثبيت الاستاذ المتربص : نذكر اهم محاور الأداء للأستاذ المقبل على اجتياز امتحان التثبيت

(فارج، 2017)

- مهارة التخطيط :التخطيط هو تصور قبلي للسيناريو الذي سيتم في الدرس لبناء الكفاءة وتحقيق الاهداف؛
- مهارة التنفيذ : التهيئة او مهارة البدء و تقديم الوضعيات التعليمية التعليمية؛
- مهارة التقييم : التقييم التشخيصي، التكويني و التقييم التحصيلي مع مراعاة الفروق الفردية؛
- السندات الرسمية :استخدام أمثل للوثائق التربوية مثل: المذكرات، كراس التكوين، دفتر النصوص، التوزيع الشهري و الوثيقة المرافقة للمناهج؛
- شخصية الاستاذ: شخصية الاستاذ وهندامه، بحيث يمثل الاستاذ قدوة لتلاميذه و تعامله معهم يفسر نجاح أي استاذ في قبول ومحبة طلبته؛
- الابداع و المبادرة : كل ما ساهم به الاستاذ على مستوى قسمه، مؤسسته او مقاطعته ،كالمساهمة في التكوين او تنظيم المنافسات الثقافية و الرياضية؛
- الثقافة المهنية : يوجه للاستاذ الممتحن اسئلة في علوم التربية، علم النفس التربوي و التشريع المدرسي (واجباته و حقوقه)؛
- تقييم المقابلة مع لجنة التقييم :لا يقتصر الهدف من المقابلة على توجيه الملاحظات المتعلقة بالدروس و الأنشطة المقدمة، بل و يتعداه الى تقييم انفعاله النفسي و ثقته بنفسه.

ب- محاور الأداء الوظيفي لغرض صرف منحة تحسين الأداء التربوي للأستاذ (مردودية الأداء):

- المواظبة: من 00 الى 16 نقطة و تشمل الغيابات (00-12 نقطة)، و التأخرات (00-04 نقاط) ، في حالة الغيابات المرضية لاكثر من 7 أيام في الشهر تسقط النقاط 16؛
- التكوين :من 00 ال 12 نقطة وتشمل حضور الندوات (00-06 نقاط) ،و النشاطات التربوية (00-06 نقاط) موزعة بالتساوي على التحضير الجيد للدروس ،و المشاركة في النشاط التربوي للمؤسسة؛

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

▪ المبادرة: من 00 الى 12 نقطة موزعة بالتساوي على النقاط التالية: تشخيص و اثراء و توزيع التحضير التربوي؛ استعمال وسائل الابضاح؛ المشاركة في تزيين القسم؛ المحافظة على محيط العمل و تجهيزات المؤسسة.

ج- محاور الأداء الوظيفي لغرض ترقية الاستاذ:

- الشهادات العليا: 00-05 نقاط؛
- الاقدمية: نقطة واحدة لكل سنة عمل ابتداء من تاريخ التعيين في الرتبة الحالية، و بخصوص الاقدمية في الرتب الأخرى نصف نقطة لكل سنة ابتداء من تاريخ التعيين في رتبة التوظيف الأولى؛
- الكفاءات المهنية: احتساب النقطة الإدارية زائد نقطة التقييم و تقسم على 2 فيم تضرب النقطة التربوية في 3.

انطلاقا مما سبق يمكن القول ان فعالية نظام تقييم أداء الأساتذة ، مرهونة بوضوح العملية و اغراضها بالنسبة للأستاذ، و كيفية استخدامها و هذا لتحقيق عدالة أكبر ،مقارنة بالمجهودات المبذولة و السعي الدائم لانجاز افضل أداء ، كما انه من الضروري ضمان موضوعية العملية و صدق معاييرها وعدم تأثرها باية عناصر خارجة عن قدرة الاستاذ. كما أن عملية التقييم تنصب على الافراد لمعرفة مستوى أدائهم ،فان لهذا الاخير مجموعة أبعاد ومحددات، وتؤثر فيه عدة عوامل ، وحتى نضمن نجاح العملية لابد من توفر مجموعة عناصر واتباع خطوات معينة واستخدام طرق متعددة.

3- المبحث الثالث: المفاهيم الاجرائية لنظام تقييم الأداء الوظيفي للاستاذ

تعود سلطة تقييم الأداء في المؤسسات التربوية إلى المدير و المفتش التربوي ، حيث يتم التقييم بصفة دورية ، مما ينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة، و من حق الاستاذ الإطلاع على نتيجة التقييم، وله أن يقدم بشأنها تظلم إلى اللجنة المتساوية الأعضاء التي يمكنها إقتراح مراجعتها، ولمعرفة التفاصيل حول إجراءات نظام التقييم، قمنا في هذا المبحث بالتطرق الى مايلي:

المطلب الأول: أساليب و طرق تقييم الأداء الوظيفي للاستاذ

المطلب الثاني:مراحل نظام تقييم الاداء الوظيفي

المطلب الثالث: مقابلة تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الرابع: الأطراف المسؤولة عن تقييم الأداء الوظيفي للاستاذ

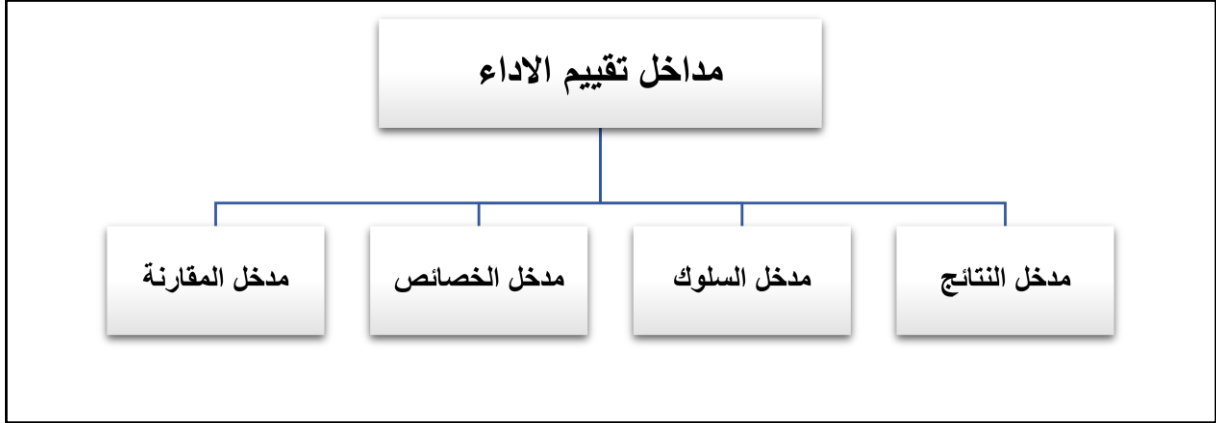
الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

1.3-المطلب الاول: أساليب و طرق تقييم الأداء الوظيفي للاستاذ

1.1.3- الفرع الأول : أساليب و مداخل تقييم الأداء الوظيفي

تتباين اساليب تقييم الأداء من منظمة إلى منظمة أخرى ، و تتعدد المداخل بتعدد الجوانب التي ترغب المنظمة في تقييمها.

الشكل رقم 4: مداخل تقييم الأداء



المصدر: اعداد الباحثة استنادا على (مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية، 2015، صفحة 251).

وعموما يمكن تحديد أربع مداخل كما هو موضح في الشكل اعلاه:

- مدخل المقارنة: يستخدم هذا المدخل عادة الأداء الشامل للفرد ومحاولة التوصل إلى ترتيب الموارد البشرية الذين ينتمون إلى مجموعة عمل معينة وفقا للأداء (المرسى، 2003)؛
- مدخل الخصائص: يقوم على تحديد وحصر أهم الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في مؤدي الوظيفة لضمان نجاحه في أدائها (المغربي، 2009)؛
- مدخل السلوك: هذا المدخل يركز أولا على تحديد أنماط السلوك، بعد ذلك يقوم المقيمون بتحديد المدى الذي يظهر فيه الموظف (عامر، 2011)؛
- مدخل النتائج: يفترض هذا المدخل أنه يمكن تقليل عدم الموضوعية عند قياس النتائج. وأن الأداء الموضوعي هو أفضل مؤشر لمدى مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية ويمكن استعراض أهم نظام التوجه بالنتائج في تقييم الأداء وهو الإدارة بالاهداف (مانع، 2015) .

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

الجدول رقم 3: طرق تقييم الاداء

الطريقة	المدخل
<p>الترتيب البسيط: تعتبر من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء الموظفين، حيث يقوم كل رئيس مباشر بأعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويرتبهم تنازليا حسب ادائهم، ثم ييدا باعطاء رقم 1 للاحسن حتى يصل الى نهاية القائمة التي تشمل الاقل اداء. (علاقي، 2012)</p>	<p><u>مدخل المقارنة</u></p>
<p>المقارنة المزدوجة: مقارنة العامل مع كل عمال القسم بشكل مزدوج أين تتشكل ثنائيات، تسمح بتحديد العامل الأفضل في كل منها من خلال ترتيب تنازلي للعمال. (مانع، 2015)</p>	
<p>التوزيع الإجباري: يستند هذا الأسلوب في قياسه للأداء على ظاهرة التوزيع الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوى الكفاءة العادية والمتوسطة، والنسبة القليلة من ذوى الكفاءة المرتفعة او الضعيفة. (عقيلي، 1996)</p>	
<p>كتابة المقال: يقوم الرئيس المباشر بكتابة تقارير تفصيلية تصف جوانب القوة والضعف في الأداء، ثم وضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.</p>	
<p>الترتيب البياني: يعد الأكثر استخداما وتطبيقا لسهولة استخدامه، تكمن أهميته في: ظهور جميع الحقائق والبيانات المتعلقة بالفرد في استمارة واحدة، مع إمكانية استخدام المقياس الواحد لقياس أداء جميع الموارد البشرية بموضوعية.</p>	<p><u>مدخل</u></p> <p><u>الخصائص</u></p>
<p>القياس المختلط: لتطبيق هذا الأسلوب يجب تعريف أبعاد الأداء المناسبة، ثم تصنيفها الى: أداء جيد، متوسط وورديء لكل محور من محاور التقييم.</p>	
<p>قائمة معايير التقييم: تعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم، وتحديد مدى توفير هذه المعايير في أداء الفرد وذلك من خلال مقياس به درجات تحديد المستويات المختلفه، و يتم جمع الدرجات ليكون</p>	

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

<p>الحاصل هو مستوى تقييم أداء الافراد . (ماهر ا.، 2008)</p>	
<p>مقياس التدرج على الأساس السلوكي: يتم وضع أعمدة لكل سلوك مأخوذ من العمل، ثم يقيم الفرد على مدى امتلاكه للسلوك، ثم توضع المستويات المختلفة للسلوك وترتب من الأحسن إلى الأسوأ.</p>	
<p>مقياس الملاحظات السلوكية: يتم تحديد قائمة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفاء للعمل، ثم تحديد قيم عددية متفاوتة ، ذلك حسب أهمية كل منها ، ثم يضع المقيم إشارة بجانب العبارات الوصفية الموجودة لدى الفرد الذي يقيم أداءه حسب ما يراه منطبق عليها ، بعدها تجمع الدرجات المحصلة وتحويل إلى قيمة وصفية لتعبر عن كفاءته، بعدها تصنف ضمن فئات محددة. (عقيلي، 1996)</p>	<p><u>مدخل السلوك</u></p>
<p>مراكز التقييم: تقيس مهارات وصفات معينة مثل العلاقات الإنسانية و التنظيم، حيث تخص تقييم المسؤولين من مختلف المستويات الإدارية.</p>	
<p>الإدارة بالأهداف: " يتم تقييم الاداء عن طريق المقارنة ما بين الاهداف الموضوعة للفرد مع ما انجز فعلا" (علاقي، 2012، الصفحات 285-286)، وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة لقياس أداء ذوى المهن الرفيعة، تتم عملية التقييم عن طريق الإدارة بالاهداف كالآتي : (زادي و بن يمينة، 2020)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تحديد اهداف كمية يمكن قياسها؛ ● اشراك كل من الرئيس و مرؤوسيه في تحديد الاهداف؛ ● وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف ● تحديد المعايير التي يتم بناءا عليها قياس و تقييم نتائج الأداء. <p>وتتميز هذه الطريقة بانها تحدد بوضوح المطلوب انجازه من الموظفين، وكيف يمكن قياس هذا الانجاز ، كما انها تتضمن التعاون والتفاهم المسبق بين المدير والموظف على تحديد الانجاز المطلوب وطريقة قياس الانجاز .</p>	<p><u>مدخل النتائج</u></p>

المصدر: اعداد الباحثة استنادا ل (مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية، 2015، صفحة 251)

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

2.1.3- الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي للأساتذ

يقصد بطريقة تقييم الأداء، "الأداة التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير و تقييم أداء العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم" (عبد المحسن، 2003، صفحة 59).

يمكن أن يُقيم أداء الأستاذ بالطرق التالية: (الاعا، 2004)

أ- **التقييم خلال العمل:** وهي ملاحظة الأستاذ أثناء عمله في النشاط التعليمي، لجمع المعلومات المتعلقة بنوعية تدريسه ومهاراته، و تكون على شكل زيارات توجيهية او رسمية من طرف المفتش؛

ب- **تدريبات الأداء:** ويكون ذلك في صورة واجبات ، أو تصميم بعض المواد ، كان يكلف الأستاذ بإدارة ندوة في قسمه، وذلك للكشف عن قدرة الأستاذ على التمكن من مادته التعليمية ؛

ت- **حقائب العمل:** تُعرف بأنها تجميع لمجموعة من الأعمال التي أنتجها الأستاذ ، والتي تُسلط الأضواء على المهارات الخاصة به في مجال التدريس؛

ث- **المقابلات:** تعتبر من الأدوات الناجحة في جمع المعلومات، والتي تعكس تفكير الأستاذ وقدراته واهتماماته، ولكنها في نفس الوقت قد تعكس نوعا من التحيز الشخصي للأستاذ ومن الصعب وضع الدرجات لها بصورة صحيحة ودقيقة؛

ج- **مراجعة الزملاء:** وتتضمن مراجعة الاساتذة بعضهم البعض خلال التدريس، وتشمل فحص الخطط والوحدات الدراسية والاختبارات وتوزيع العلامات التي يقوم بوضعها الاساتذة؛

د- **التقويم الذاتي:** ويستخدم للتحقق من نقاط الضعف لدى المعلمين في مهارات التدريس وهو يفيد كمصدر مهم من مصادر المعلومات التي تساعد في تطوير التدريس ولكنه غير مناسب لاتخاذ قرارات متعلقة بالمساءلة والمحاسبة.

هـ- **اختبارات الكفاءة:** وتستخدم هذه الاختبارات لإثبات كفاءة الأستاذ في التدريس وإعطاء الأدلة والبراهين على قدرته على التدريس ومن سلبياتها عدم دقة درجة صدقها.

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

و- الأثر الذي يحدثه في تلاميذه: وهنا تُحدد قدرة الأساتذة ومقارنة مجهوداتهم على أساس اختبارات التحصيل، ويرى العديد من التربويين أن هذه الطريقة لا يمكن الاعتماد عليها خاصة وأن مجموعات التلاميذ ليست متشابهة في القدرات العقلية والظروف البيئية والاقتصادية (ملحم، 2005).

2.3-المطلب الثاني: مراحل نظام تقييم الأداء الوظيفي

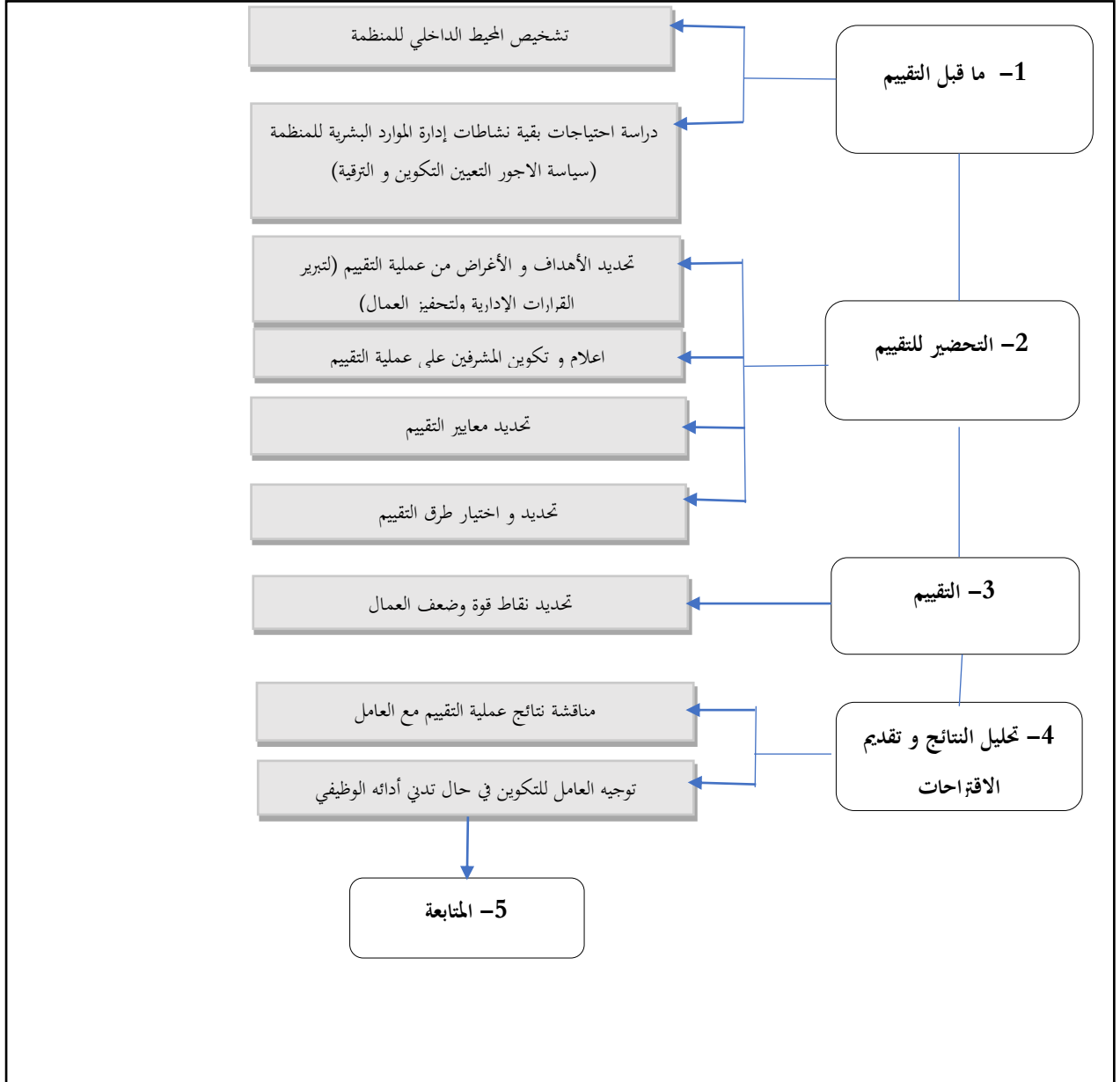
تتضمن عملية تقييم الأداء الوظيفي المراحل التالية: (Blondin، Sekiou، وFabi، 2001)

- **مرحلة ما قبل التقييم:** قبل القيام بعملية التقييم ، يجب تشخيص الوضع الداخلي للمنظمة ، و هذا من خلال تحديد طريقة الإدارة المتبعة ،دراسة ظروف العمل المادية و الاجتماعية ، مع ضرورة التخطيط المسبق لادارة الموارد البشرية للمنظمة ، انطلاقا من تحديد احتياجات التعيين و الترقية؛
- **مرحلة التحضير للتقييم:** في هذه المرحلة ، يجب تحديد الأهداف المنشودة و التي على أساسها يتم تقييم الأداء الوظيفي (أسلوب الإدارة بالاهداف) ، و يجب على المشرف التأكد من أن الفرد إستلم التعليمات المتعلقة بالإنتاج وفهمها بالشكل الصحيح ؛ و تحديد معايير موضوعية للتقييم بشكل دقيق و واضح، و لضمان إنجاح العملية ، يجب تكوين المشرفين حول أهمية التقييم و طرقه الحديثة ، و انسب طرق التواصل مع الافراد لابلاغهم بنتائج تقييم أدائهم الوظيفي. تهدف هذه المرحلة التحضيرية الى تفادي التظلمات المتعلقة بنتائج التقييم ؛
- **مرحلة التقييم الفعلي :** قياس الإنجاز الفعلي للفرد، ويكون ذلك بناء على المعلومات المتوفرة عن الإنجاز ، و يتم الحصول على هذه المعلومات بعدة طرق، و المهم في هذه المرحلة هو تحديد نقاط القوة و الضعف؛ و تحديد الإنحرافات بين الإنجاز الفعلي و المتوقع؛
- **مرحلة تحليل و مناقشة نتائج عملية التقييم:** و تكون هذه المناقشة بين المشرف و الافراد المرؤوسين، ليتم التأكد أن التقييم قد تم بطريقة موضوعية، و للبحث عن إمكانية وضع حلول لأية مشاكل ناتجة عن عملية التقييم؛ و إتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا كان هناك ضرورة لذلك. كما يتم في هذه المرحلة تقديم اقتراحات للإدارة حول الترقية و الأجور و التكوين في حال تدني الأداء الوظيفي لبعض الافراد؛

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

- مرحلة المتابعة : تتم المتابعة و المراقبة خلال كل مرحلة من مراحل التقييم ، انطلاقا من مرحلة التحضير و الى غاية تحليل النتائج و تقديم الاقتراحات لضمان مصداقية العملية و عدالته.

الشكل رقم 5: مراحل نظام تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: اعداد الباحثة استنادا على (Blondin، Sekiou، و Fabi، 2001، صفحة 310)

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

3.3- المطلب الثالث: مقابلة التقييم

تمثل مقابلة تقييم الأداء فرصة ممتازة لكل من الرئيس المباشر و الفرد العامل، اذ تسمح لهما بالمناقشة وتبادل الأفكار، مما يساعد في تطوير وتحسين أداء الموظف بصورة مستمرة، ومعالجة المشاكل و العراقيل التي تواجهه في ميدان العمل (ابوماضي، 2007)

1.3.3-الفرع الأول: أهمية مقابلة التقييم

تمثل مقابلة تقييم الأداء أداة هامة من خلالها يمكن للرئيس: (صلاح الدين، 2000)

- ✓ أن يعرف أكثر عن ظروف وملابسات الأداء؛
- ✓ أن يتفهم أكثر دوافع وتطلعات وحدود قدرات المرؤوسين؛
- ✓ أن يستثير ويحرك رغبة وحماس المرؤوس لتطوير الأداء وتنميته.

2.3.3- الفرع الثاني: دور المشرف في مقابلة تقييم الأداء

يتمثل دور المشرف في كل مرحلة من مراحل مقابلة التقييم: قبل، اثناء وبعد المقابلة في ما يلي: (صلاح الدين، 2000)

أ- قبل المقابلة:

- ✓ التعرف على سجل الموظف؛
- ✓ الاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بمعلومات مرتدة؛
- ✓ التدريب على تقييم الأداء وتطوير مهارات ملاحظة السلوك؛
- ✓ الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة؛
- ✓ التنبؤ برد فعل الموظف على المعلومات؛
- ✓ اختيار المكان والوقت المناسبين للمقابلة؛
- ✓ إعلام المرؤوس بمكان ووقت المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

ب- أثناء المقابلة:

- ✓ التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس؛

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

- ✓ إشعار الموظف بالاهتمام الصادق برفاهيته في وظيفته وإشعاره بالإخلاص له؛
- ✓ إتاحة الفرصة للموظف لمعرفة الهدف من المقابلة مقدما؛
- ✓ الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس؛
- ✓ ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوس، وإشراك المرؤوس في طرح هذه الجوانب؛
- ✓ عدم التركيز في الحديث على الأشياء الصغيرة وتجاهل الأشياء الكبيرة؛
- ✓ شرح القواعد التي اعتمد عليها الرئيس في عملية التقييم، واستحضار بعض الأحداث التي وقعت من الموظف المقيم؛
- ✓ الإصغاء النشط لردود فعل المرؤوس ولرأيه ومقترحاته؛
- ✓ توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص والاقتراح لسبل التحسين؛
- ✓ وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

ج- بعد المقابلة:

- تحديد موعد لمقابلة المرؤوس مرة أخرى، وليكن خلال فترة لا تزيد عن اسبوعين من المقابلة القائمة، وفي غضون تلك الفترة
- ليطلب الرئيس من المرؤوس أن يفكر في طرق لتحسين أدائه. تسمح المقابلة الثانية ب:
- ✓ تحديد بعض المشكلات الهامة أو عادات العمل التي تحد من فعالية أداء المرؤوس؛
 - ✓ الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته في التغلب على العقبات وابتكار طرق عمل لانهج أفضل أداء؛
 - ✓ إعادة توضيح وشرح معايير الأداء وواجبات ومسؤوليات المرؤوس؛
 - ✓ طرح بعض الأفكار عن مستقبل المرؤوس وعن احتياجاته لتطوير نفسه؛

3.3.3- الفرع الثالث: فترة المقابلة

الشائع عن فترة التقييم لدى المنظمات أن تكون مرة واحدة في السنة، إلا أن الدراسات أثبتت أن فترة التقييم لمرة واحدة أو حتى مرتين لم تعد مقبولة ذلك أن المقيم قد يواجه صعوبة في تذكر أداء عدد من مرؤوسيه خلال هذه الفترة، كما أن الافراد قد يشعرون بان تقييم أدائهم لمرة واحدة أو مرتين ليس كافيا، خاصة في حال أتت نتائج التقييم غير إيجابية، ولأسباب خارجة عن إرادة الأفراد بحيث لم يتلق الأفراد المعلومات المرتدة التي تكشف عن مكامن ضعفهم (بلوط، 2002).

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

4.3- المطلب الرابع: الأطراف المسؤولة عن عملية تقييم الأستاذ

تقوم عملية تقييم أداء الأستاذ من طرف أحد أو بعض أو كل الأطراف الآتية: (ملحم، 2005)

✓ **المشرف التربوي**: ويهدف المشرف من خلال تقييم أداء الأستاذ الى الكشف عن نقاط ضعفه ومحاولة معالجتها ،

ويُعتمد على نتائج تقويم المشرف للأستاذ في إعداد برامج الدورات التدريبية؛

✓ **مدير المدرسة**: يقوم بعملية تقييم وملاحظة مباشرة ومستمرة لنشاط الأستاذ داخل الفصل وخارجه، بهدف إعطاء

حكم حول النواحي الآتية: مدى عمل الأستاذ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية؛ مدى معرفة الأستاذ بواجباته وكل ما

يتعلق بالعملية التربوية؛ مدى مواصلته القراءة والبحث والدراسة؛ حسن استعداده للتدريس؛ مدى تعاونه مع الزملاء والإدارة؛

✓ **الإدارة التربوية**: تقوم هذه الجهة بتقييم الأستاذ باستخدام عدد من المعايير التي تتضمنها عدد من بطاقات التقييم التي

يُطلب من المدير القيام بتعبئتها، و يكون الغرض من هذا التقييم اتخاذ القرارات المتعلقة بصرف منحة تحسين الأداء التربوي او

ترقية الأداء؛

✓ **الزملاء**: يمكن الحصول على الكثير من المعلومات التقييمية عن الاساتذة ، من طرف زملائهم مع ضرورة احترام مشاعر

الأستاذ والتعاون معه والاحتفاظ بأسراره؛

✓ **تقويم المتعلمين للاستاذ**: هناك دراسات وبحوث أُجريت حول الأستاذ لتحديد الصفات التي يتميز بها الأستاذ الناجح

من وجهة نظر المتعلمين، واتفقت هذه الدراسات على عدد من الصفات، ومنها صفة التمكن من المادة العلمية.

يتسم نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة بالصعوبة نظرا للخصوصيات المعينة لقطاع التربية خصوصا وقطاع الوظيف

العمومي عموما، اذ يعتمد هذا الأخير على الأقدمية أكثر من الجدارة والكفاءة، وما زال يفتقر للتقنيات الحديثة في تسيير الموارد

البشرية خاصة فيما يتعلق بتقييم أداء الموظفين ، كما ان مجال استخدام نتائج تقييم الأداء محصور وضيق جدا ، مما قد يؤدي إلى

تسرب الأساتذة إلى قطاعات اخرى بحثا عن تقدير أفضل لكفاءتهم.

الفصل الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة

و أخيرا يمكننا تحديد الأهمية البالغة و المكانة المحورية لنظام تقييم الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية ، بالرغم من ان البعض يرونه مجرد اجراء شكلي و لا يمت بأية صلة لبقية القرارات على مستوى ادارة الموارد البشرية، اذ تمثل هذه العملية أهمية كبيرة لكل من الاستاذ والمشرف بحيث تسمح للأول بمراجعة أدائه الوظيفي من جهة، كما انه يمثل فرصة لتحديد نقاط القوة والضعف، والتي تمكنه من بذل مجهودات أكثر لتحقيق أداء أفضل في الفترات المقبلة، اما بالنسبة للمشرف فان عملية تقييم الأداء الوظيفي تسمح له بتحديد مدى تقدم كل استاذ، مجال آخر لتطبيق عملية تقييم الأداء الوظيفي هو لأسباب تحفيزية.

الفصل الثاني:

العلاقة بين تقييم الأداء

الوظيفي والتحفيز

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي والتحفيز

إن المورد البشري على غرار بقية الموارد ، يساهم في تحقيق اهداف المنظمة و يساهم في نجاحها حسب الحالة التي يكون عليها ,فإذا كان الافراد العاملين محفزين لأداء أعمالهم فإن مساهمتهم في تحقيق الأداء تكون عالية، أما إذا كانوا غير ذلك فإن هؤلاء الأفراد انفسهم قد يكونون سببا في فشل هذه المنظمة . وقصد الارتقاء بهذا المورد والرفع من مستوى ادائه، حضي التحفيز باهتمام كبير من طرف الباحثين و الادارات التي تهتم بالحاجات الإنسانية و تؤكد على ضرورة تقدير الافراد. وفي هذا الإطار، يلعب التحفيز دورًا مهمًا في رفع مستوى أداء الفرد في مختلف المجالات والأنشطة التي يقوم بها، ولعل من أبرزها مجال التربية و التعليم، و لما للتحفيز من اهمية قصوى في الرفع من جودة التعليم.

حاولنا في هذا الفصل توضيح تأثير نظام تقييم الأداء في تحفيز الاستاذ، و هذا من خلال تقسيمه الى ثلاثة مباحث :في المبحث الأول تطرقنا الى الاطار النظري للتحفيز :مفهومه، اهميته، خلفيته النظرية، و أخيرا انواعه وطرقه، اما في المبحث الثاني قمنا بتوضيح علاقة نظام الحوافز بالأداء الوظيفي من خلال : تأثير نظام الحوافز على الاداء، اليات التحفيز الفعالة و متطلبات التحفيز و أخيرا عوامل نجاح و فشل نظام الحوافز، اما في المبحث الثالث و الأخير تطرقنا الى نظرية العدالة و قمنا باستخدامها كمرجع نظري لتوضيح العلاقة التأثيرية لنظام تقييم الأداء الوظيفي على تحفيز الأستاذ، ثم التطبيق العملي لهذه النظرية، شروط فعالية نظام التقييم في تحفيز الأستاذ و أخيرا المشاكل المتعلقة بعملية التقييم، سواء كانت متعلقة بالنظام نفسه، بالأستاذ او بالمشرف و المسؤول عن العملية.

1- المبحث الأول: الإطار النظري للتحفيز

يعتبر موضوع التحفيز من المواضيع المحورية في علم إدارة الموارد البشرية، فهو يمس صميم المورد البشري الذي يحمل الكثير من الرغبات و الحاجات غير المشبعة ، و لهذا حظي موضوع التحفيز باهتمام العديد من الباحثين الذين قدموا وجهات نظر مختلفة على التحفيز . تناولنا في هذا المبحث النقاط التالية:

المطلب الأول: مفهوم التحفيز

المطلب الثاني: أهمية التحفيز و اهدافه

المطلب الثالث: نظريات التحفيز

المطلب الرابع: أنواع التحفيز و طرقه

1.1-المطلب الأول: مفهوم التحفيز

1.1.1-الفرع الأول : تعاريف التحفيز

سنورد فيما يلي بعض تعاريف التحفيز:

➤ "التحفيز هو مجموعة من القوى الناشطة التي تصدر من داخل الفرد، ومن محيطه في آن واحد، والتي تحث الفرد العامل

على تصرف معين في عمله " (حمداوي و.، 2009، صفحة 151)

➤ "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف أو السلوك المناسب الذي يوصل إلى تحقيق الهدف". (بوري و

بلقايد، 2017، صفحة 256)، كما أضاف (بربر، 1997، صفحة 106) ان "الحوافز لا توجّه بالضرورة لتحفيز

سلوك إيجابي يسعى لتحقيق حاجة معيّنة، وإنما قد توجّه لإزالة أو تغيير بعض السلوكات السلبية، أو لحلّ إحدى

المشاكل التي يواجهها الفرد".

➤ يمثل التحفيز "الإمكانيات المحيطة بالشخص، والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في إشباع

حاجاته" (العميان، 2005، صفحة 280) ويمكن اعتبار الحوافز أيضا على أنّها تلك العوامل التي تهدف الى إثارة

القوى الكامنة في الفرد، عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانيّة المتزايدة باستمرار.

يمكننا القول ان التحفيز هو مجموعة من العوامل التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين من خلال تلبية حاجاته المتزايدة

، مما يمكنه من تحقيق افضل أداء بالمنظمة، قد تكون هذه العوامل داخلية او شخصية أي خاصة بالفرد نفسه ، كما يمكن ان

تكون عوامل خارجية أي متعلقة بمحيط الفرد.

2.1.1-الفرع الثاني: الفرق بين التحفيز و الدافعية

الدوافع: "الحاجات و الرغبات و الغرائز الداخلية لدى الفرد ، التي تتسبب في تحريكه او دفعه نحو الهدف المحدد سواء كان

ذلك بوعي او لا شعوريا" (نجيب شاويش، 2005، صفحة 49) ، كما يعرف الدافع أيضا على انه "عامل انفعالي

داخلي للفرد، يعمل على توجيه سلوكه نحو تحقيق هدف معين" (ابو العزم، 2000، صفحة 123) ، و يضيف (ابو

شيخة، 2007، صفحة 213) أن الدافعية هي "قوى نفسية داخلية توجه سلوك الفرد في استجابته للمؤثرات البيئية

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

المحيطة. " ويتضح من هذا التعريف أن الدافعية تمثل: قوى داخلية نفسية؛ سلوكاً موجهاً بفعل هذه القوى؛ و استجابة لمؤثرات بيئية محيطة.

اذن تشير الدوافع الى الأسباب التي من اجلها يقوم الفرد بسلوك معين الذي يظهر من خلال دافعيته للقيام به، و هكذا تعتبر الدافعية بانها مقدار الحماس الموجود لدى فرد معين، فالدوافع هي قوى و محركات داخلية تحرك النفس و توجه سلوك الفرد بهدف اشباع حاجة معينة كانت توتره من قبل ذلك، اما الدافعية هي العملية النفسية التي تستجيب للدافع (مقدود، 2007-2008)، في حين ان التحفيز هو مؤثر خارجي، يحرك شعور الانسان و يجعله يسلك سلوكا معيناً لتحقيق الهدف المطلوب. (ربابعة، 2003)، فنجد أحياناً بعض الأفراد لا تمثل لهم المكافآت المالية اية حوافز، في حين يكون حب المهنة هو اكبر دافع و مؤثر داخلي و نفسي اتجاه عمله، و هو ما يدفعه لتحقيق إنجازات عالية و مميزة . (Richebé و Nathalie، 2002)

3.1.1- الفرع الثالث: خصائص نظام التحفيز

يمثل التحفيز مجموعة العوامل أو الأساليب التي تختارها الإدارات بعناية فائقة، من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم في تحقيق اهداف المنظمة، للتحفيز مجموعة من الخصائص والمتمثلة في ما يلي: (حجازي، 2009)

✓ ان التحفيز يثير ويحرك وينمي السلوك الأدائي للفرد؛

✓ أنه يهدف إلى تحريك القرارات الإنسانية لتحقيق أهداف المنظمة وبذل الجهد في أداء العمل؛

✓ أنه الوسيلة التي يتم استخدامها لإشباع الحاجات الإنسانية وتحقيق رغبات الأفراد.

يمكننا تلخيص خصائص نظام التحفيز فيمايلي:

أ- الموضوعية: الاعتماد على الموضوعية و الواقعية عند تحديد معايير الحوافز؛

ب- الوضوح: بساطة و وضوح نظام الحوافز من حيث تطبيقه؛

ج- الفاعلية: قدرة نظام الحوافز على تعديل سلوك الافراد مما يسمح بتحقيق الأهداف المنشودة؛

د- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالمرونة و الملائمة، مع مراعاة الاختلافات في حاجات الافراد، مع إمكانية تطويره أو

تعديله.

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

4.1.1- الفرع الرابع : أسس نظام الحوافز

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لا بد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منحها ويمكن عرض هذه الأسس حسب ما جاء به (جوادي، حمزة، 2007):

أ- **وضوح الهدف والغاية:** يجب أن يحدد الهدف بوضوح من نظام الحوافز على المدى القصير والمدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف، الفرد، الجماعة، و المنظمة إلى تحقيقه؛

ب- **المساواة والعدالة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الحق في أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة؛

ت- **الاداء:** يعتبر التمييز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المنظمات؛

ث- **المجهود:** يجب الاعتراف أن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضعيته في كثير من الأحيان، خاصة عندما يصعب قياس ناتج العمل كما في أداء الوظائف الحكومية ؛

ج- **الحاجة والرغبة:** يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم وكلما ازدادت حاجة الفرد للحوافز ازدادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم ، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية؛

ح- **الاقدمية:** وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمنظمة ،وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة في الغالب؛

خ- **المهارات:** في معظم الأحيان نجد بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا او دورات تدريبية .

يمكننا القول أن التحفيز هو قوة محرّكة للفرد تدفعه لإنجاز المهمات الموكلة إليه على الوجه الأفضل، عن طريق تلبية حاجاته ورغباته، و يتعلق التحفيز أساسا بثلاث عناصر: بذل الجهود، الأهداف واحتياجات الأفراد، فإذا تم تحفيز الفرد، فإنه يكون مستعدا لبذل المزيد من الجهد، ولكن هذا الجهد لا يكون إيجابيا وفعالا إلا إذا تم توجيهه كما و كفيًا لخدمة أهداف المنظمة، وأخيرا فلكي تستمر عملية التحفيز يجب ان ترتبط بإشباع بعض الاحتياجات لدى الفرد.

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

2.1- المطلب الثاني: أهمية التحفيز و اهدافه

1.2.1- الفرع الأول : أهمية التحفيز

يعتبر التحفيز ذو أهمية كبرى وله تأثير فعال على المورد البشري والعملية الإنتاجية، فإذا استخدم بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية فحسب، بل سترتب على ذلك إشباع حاجات العمال المختلفة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية حسب (الزغبي و عبيدات، 1997) في ما يلي:

- تحقيق رضا الافراد العاملين؛
 - المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها وقدراتهم التنافسية، وتعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقاتهم الإبداعية، بما يضمن ازدهار المنظمة؛
 - يلعب التحفيز دورًا اقتصاديًا واجتماعيًا في نفس الوقت، فيؤدي لزيادة الناتج الوطني القومي للمجتمع وزيادة دخل الفرد لتحقيق مستوى أفضل للمعيشة والرفاهية؛
 - المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه؛
- تنبع أهمية التحفيز الأساسية، من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج، التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد، وأهداف المنظمة، وأهداف المجتمع، وتأتي أهمية الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها .

الجدول رقم 4: أهمية التحفيز

أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة	أهمية الحوافز بالنسبة للفرد	أهمية الحوافز بالنسبة للجماعات
<ul style="list-style-type: none">● رفع مستوى الأداء لدى العاملين.● تحسين جودة الخدمات والمنتجات.● ترقية المركز التنافسي للمنظمة.	<ul style="list-style-type: none">● إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.● إيجاد علاقات اجتماعية بين الأفراد.● خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات. (فرحاتي، 2008)	<ul style="list-style-type: none">● اثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين افراد الجماعات.● تنمية روح المشاركة والتعاون.● تنمية المهارات فيما بين افراد الجماعة.

المصدر : اعداد الباحثة استنادا على (خلايفة، 2016، الصفحات 11-12)

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

2.2.1- الفرع الثاني: أهداف التحفيز

يحقق التحفيز إذا ما طبق في المنظمات نتائج مفيدة وأهداف مختلفة وعديدة نذكرها حسب ما جاء به (ابو حيمد، 2020):

- زيادة إنتاجية الأفراد نتيجة الشعور بالرضا اتجاه نظام الحوافز، مما يساهم في تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح؛
- ربط الفرد بالمنظمة من خلال استفادته من أرباحها مما يزيد من ارتباطه بها و بنجاحها؛
- تحفيز و رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- دعم العاملين المتميزين في المنظمة عن طريق منح مكافآت مادية و معنوية مما يسمح للعاملين بتطوير أدائهم و تحسين طاقتهم الإنتاجية؛
- تشجيع العاملين على الابداع من خلال تطوير بيئة مناسبة للعمل مما يسمح بتطوير الابتكارات المهنية الجديدة؛
- نمو التقدير الذاتي الداخلي لدى العاملين مما يزيد من اهتمامهم و رفع أدائهم الوظيفي.

3.1- المطلب الثالث: نظريات التحفيز

تطرقنا في هذا المطلب إلى مختلف النظريات التي تعرضت للتحفيز باعتباره أساس توجيه السلوك الإنساني، لذلك سعى الباحثون لدراسة أهم وسائل التحفيز التي تلي حاجات الفرد.

1.3.1- الفرع الأول : نظرية الإدارة العلمية لتايلور

أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله. (ابو بكر، 2001)

2.3.1- الفرع الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية لمايو

ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى تحسين الأداء، بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويجب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية بل تتعداها إلى

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

حاجات نفسية واجتماعية، ومع تطور الفكر ظهرت عدة محاولات لتطوير مفاهيم هذه النظرية لجعلها أكثر شمولاً وعمقاً في فهم وتفسير سلوك الافراد. (بولشراش و العيادي، 2017).

3.3.1- الفرع الثالث: نظرية X - Y لماك غريغور

لاحظ دوغلاس ماك غريغور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم:

- الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X و التي تنظر إلى الإنسان العادي بطبيعته كسول و يكره العمل و المسؤولية لا طموح له ،فهو دائم البحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء (رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، 2015) ،تطبيق هذه النظرية يكون من خلال تدخل الإدارة في توجيه العمال و مراقبة سلوكياتهم بما يتوافق مع حاجات المنظمة، كما ان تحفيزهم يكون من خلال العقوبات فقط. (شنيق، 2007-2008)
- أما الفئة الثانية فهي تطبق نظرية Y والتي تقوم على أن وظيفة الإدارة إنما تتمثل أساساً في ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة، التي تساعد الفرد العامل على إشباع حاجاته ، وتعتبر الدافعية والقدرة على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من طبيعة الخصائص البشرية، وبالتالي فإنه يجب على الإدارة أن تنبه الأفراد إلى وجودها وأن تدفعهم على تنميتها بأنفسهم.

4.3.1- الفرع الرابع: نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو

تعتبر نظرية عالم النفس ابراهام ماسلو من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الفرد في مجال العمل ، الحاجات هي الدوافع وراء كل سلوك، فالحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالباً ما تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن. للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات تشمل خمسة مستويات أساسية:(الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات للأمان، الحاجات إلى الحب والانتماء، الحاجات للتقدير والحاجات الذاتية)، يشير إليها (رجب تركي، 2015) كالاتي:

أ -الحاجات المادية أو الفيزيولوجية :وهي قاعدة الهرم، وتمثل أهم الأشياء الأساسية بالنسبة للإنسان منها(الطعام، الماء و المسكن) وهذه الحاجات يمكن أن يتحصل عليها العامل عن طريق الراتب الذي يتقاضاه؛

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

ب - الحاجة إلى الامن :بعد أن يتم إشباع الحاجة الفسيولوجية يبدأ الإنسان بالتطلع إلى الأمن، والشخص في هذه الفئة يبحث عن بيئة عمل آمنة وخالية من الاضرار المادية والنفسية ، وذلك من خلال إشباع تلك الحاجة عن طريق التأمين الصحي و عقود العمل الرسمية والدائمة ؛

ت -الحاجات الاجتماعية :تعني حاجة الفرد إلى الانتماء، ومن الأمور التي تغطي أو تشبع تلك الحاجة تكوين صداقات، قبول الاخرين للشخص، وتقوم المنظمات بإشباع تلك الحاجة عن طريق إنشاء النوادي الاجتماعية و تشجيع المشاركة في فرق العمل ؛

ث -الحاجات إلى التقدير :وهي حاجة الفرد لتنمية الذات والحصول على قبول الآخرين له، والرغبة في تحقيق النجاح؛
ج -الحاجة إلى الإنجاز :وهذه الحاجة تأتي في قمة الهرم و تشير إلى حاجة الفرد في توفر الظروف التي تساعد على ابراز قدراته على الابتكار و الانجاز.

لا يتحقق التحفيز الا بتلبية الحاجات غير المشبعة ، ولكن هذا لا يعني بالضرورة اشباع حاجات المستوى الأعلى قبل بقية المستويات، بل نجد أحيانا افراد محفزون بدرجة عالية من خلال تلبية حاجاتهم النفسية مثل الحاجة للتقدير و تحقيق الذات.

(Nur Shafini ،Amaleena Syamimie ،Ahmad Suffian ،Siti Rapidah و Suzila ،2015)

5.3.1 -الفرع الخامس: نظرية العاملين المتغيرين لهيرزبرج

قام العالم فريدريك هيرزبرج بدراسة الخصائص التي تؤدي إلى رضا الأفراد أو عدم رضاهم، فوجد أنّ الرضا والدافعية يتأثران بنوعين من العوامل التي توجه سلوك الفرد، يذكرها (التيجاني يوسف، 2010) كالآتي:

• العوامل الصحية أو العوامل الأساسية :وهي العوامل التي ترتبط ببيئة الفرد الاجتماعية، و عدم توفرها يؤدي الى عدم الرضا؛

• العوامل الدافعة :وهي العوامل التي تحرك وتحفز الفرد ، مثل فرص التطور واتخاذ القرارات، فكلما توقرت هذه العوامل المحفزة أدت إلى تحسين نوعية الأداء، وكلما غابت أدى ذلك إلى عدم الرضا.

وفقا لهذه النظرية فإنّ العوامل الصحية أو العوامل الأساسية ليست محفّزات، بل إنّ نقصها يعتبر عامل إحباط، وتوفّرها يجعل الفرد راضيا وليس محفّزا، أيّ أنّها أشياء لا بد من توفيرها و تلبيتها لكنّها وحدها ليست كافية للتّحفيز، بل العوامل الدافعة هي التي تحقّق التّحفيز لأفضل إنجاز.

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

6.3.1- الفرع السادس: نظرية الحاجة للإنجاز

تحتل هذه النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد، التي تجعلهم يندفعون ذاتياً لإنجاز أفضل أداء، فهم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم، و يلتزمون بتحقيق اهدافهم والتي غالباً ما تكون أهداف عالية المستوى . يرى (رجب تركي، 2015) بأن الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات، فلا يشعرون بالإنجاز إن لم يكونوا هم المسؤولون عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل، كذلك هم لا يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم، و يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة، لتحقيق شعور لذة الإنجاز يجب ان تكون المهام والأهداف صعبة.

من مميزات هذه النظرية أنها تركز على الفروقات بين الأفراد وهو مالا تفعله النظريات السابقة كما أنه تفترض أنه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاص يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء العالي، ولذلك حتى تستفيد من خصائصهم هذه عليها أن تسند اليهم مهام ذات درجة عالية من التحدي و الاستقلالية، أي العوامل الدافعة في نظرية هيرزبيرغ وتحقيق الذات في نظرية ماسلو.

7.3.1- الفرع السابع: نظرية العدالة أو المساواة لأدمز

تقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة، ومنصفة، واعتبر أدمز أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر والترقيات، والتأمينات الصحية، "وبناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده وما يقدمه إلى المنظمة، وعوائد الآخرين وما يقدمونه إلى المنظمة، فمن الطبيعي أن يرغب الأفراد في وجود توازن ما بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ومدخلات ومخرجات غيرهم من الأفراد ليصلوا إلى الإنصاف المرغوب به" (بوكرش، 2011-2012، صفحة 171) ، فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غياباته وقد يغادر المنظمة إذا وجد أفضل منها (الكتبي، 2005) .

8.3.1- الفرع الثامن: نظرية التوقع ل فروم

هذه النظرية لفيكتور فروم و هي تحتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد. ومن مميزات هذه النظرية أنها تركز على "عامل

التوقع كأساس محرك لحاجات ودوافع الإنسان، بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك لسلوك الإنسان، لذا فإن عنصر الترقب أو التوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعد عاملاً قوياً لدفعه " (الجريد، 2007، صفحة 28).

ان مفتاح فهم نظرية التوقع وتطبيقها في سياق نظام إدارة الأداء الفعال هو فهم مسؤولية المديرين في تحديد أهداف كل موظف على حدى و توضيح الروابط بين الجهد والأداء ، والأداء والمكافآت لكل موظف؛ وأن من مسؤولية الإدارة تحديد ما إذا كانت

المكافآت المتاحة ستؤدي إلى تحقيق هدف الموظف الفردي والرضا. (Cynthia L) **Performance evaluation in**

AnApplication of Expectancy theory .the process of motivation (2011)

9.3.1- الفرع التاسع: نظرية تدعيم السلوك لسكيتز

تعتبر نظرية تدعيم السلوك احدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس سكيتر عام 1969 ،حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب او العقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء، فإذا قام الفرد بفعل معين و اتبع هذا الأخير بمكافأة تحقق له إشباع معين، فهذا يعتبر تدعيماً وتثبيتاً لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمرارته ، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على اشباع معين، فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك .حسب (رجب تركي، 2015) فان الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر تلعب دور المدعّمات الإيجابية للسلوك أي تساهم في استمرار الفرد بالقيام بالأعمال التي تقوده للحصول على هاته الحوافز.

10.3.1- الفرع العاشر: نظرية Z لأوشي :

قام "ويليام أوشي" بتطوير منظور آخر للتحفيز ، بحيث تدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم ماسلو من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية، ويعتقد المديرون الذين يتبنون هذه النظرية أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء وظائفهم، كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكبر . (الجباسي، 2011، صفحة

4.1- المطلب الرابع :انواع التحفيز و طرقه

1.4.1-الفرع الأول :أنواع التحفيز

لقد أشارت معظم البحوث العلميّة التي تستهدف دراسة أنواع الحوافز التي يتأثر بها الفرد، إلى مجموعة من الأنواع، فنجد تقسيمات شائعة لهذه الحوافز: حسب المصدر، حسب الطبيعة، حسب الأطراف و حسب جاذبيته لهم .

ا- حسب المصدر : يميز (العافي، 2008) بين مصدرين بالنسبة لتحفيز الفرد كما يلي:

1- حوافز داخلية : هي التي يكون سببها الرضا الداخلي الذي يشعر به الفرد، عندما يقوم بأداء عمل معين أو حل مشكلة معينة، "حيث يقبل الفرد على السلوك واكتساب المعلومات، وإتقان المهارات التي يجتهد ويميل إليها، والتي لها أهمية في حياته" (حمداوي و.، 2009، صفحة 151)، ويعتد هذا النوع من الحوافز شرطا أساسيا للتعلم الذاتي، فهذه الدوافع تدوم وتستمر مع الفرد مدى الحياة، ويمكن أن يعزز بنوع آخر من الحوافز وهي الحوافز الخارجية؛

2- حوافز خارجية: هي التحفيزات التي تأتي من قبل أشخاص آخرين، أو من قبل الإدارة كنتيجة لأداء جيد، أو سلوك إيجابي، وهي مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من المحيط الخارجي للفرد، وتحتّه على تصرف معين في عمله، فمصدر هذه الحوافز يكون "خارجي كأطراف التنشئة الاجتماعية أو مؤسسات المجتمع المدني برمته حيث يُقبل الفرد بفضلها على السلوك لإرضاء أطراف عملية التنشئة الاجتماعية وكسب حبّهم وتقديرهم لإنجازاته للحصول على تشجيع مادي أو معنوي منهم" (بني يونس، 2007، صفحة 33) .

ب- حسب الموضوع: وتنقسم الحوافز الخارجية بدورها إلى أنواع عديدة، نذكرها حسب ما جاء به (شنيق، 2007-2008) على النحو التالي:

ب1- حوافز مادية: ويقصد بها تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية مثل الحاجة إلى الأكل والملبس والمأوى، وتشمل المكافأة المادية كل ما يتم دفعه للعامل بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم، بحيث تعتبر العلاوات، المشاركة في الأرباح، التأمين الصحي و الضمان الاجتماعي كلها حوافز مادية ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله؛

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

ب2- حوافز معنوية: وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل، ومن دلائل هذه الحوافز: الامن و الاستقرار في العمل، الاعتراف بأهمية العامل و تلبية احتياجاته الاجتماعية، و اشراكه في اتخاذ القرارات .

ج- حسب عدد الافراد: يكون هذا النوع من التقسيم على حسب عدد الافراد المستفيدين من الحوافز، و ينقسم الى حوافز فردية و أخرى جماعية:

ج1- حوافز فردية: "ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين ومن أمثلتها الترتيبات و العلاوات التشجيعية" (فؤاد محمود، 1997، صفحة 55)، وانسب أنظمة الحوافز التي تقدم له هي: الحوافز بالوقت على أساس زيادة الإنتاج عن الوقت المحدد، و الحوافز بالقطعة على أساس زيادة الإنتاج عن الكمية المحددة؛

ج2- حوافز جماعية: وهي عكس الحوافز الفردية الموجهة لفرد بعينه، فهي حوافز "تعرض للأفراد ككل"، فيتعاونون للحصول عليها " (العمرى، 1998، صفحة 85).

د- حسب الأثر و الفاعلية: ينقسم هذا النوع من الحوافز حسب أثره على الافراد إلى قسم ايجابي وآخر سلبي: (توفيق ابراهيم، 2011)

د1- الحوافز الإيجابية: وهي حوافز تجذب الفرد نحو سلوك إيجابي معين كالاعتراف بالمجهود الذي يبذله الفرد، وعبارات المدح والتشجيع، أو العلاقة الطيبة مع الأفراد وتكوين علاقة صداقة معهم.

د2- الحوافز السلبية: هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه، ومن أمثلة السلوك السلبي التساهل والتكاسل وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الاستماع للتوجيهات، وتستخدم الحوافز السلبية العقابية كأداة لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء، ومن أمثلة الحوافز السلبية: الإنذار و الردع، الخصم من الراتب و الحرمان من العلاوة و الترقية.

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

2.4.1- الفرع الثاني : طرق تحفيز الأستاذ

حسب (Bedad و Belgoum، 2016) يمكن تحفيز الافراد من خلال النقاط التالية:

- ✓ الغاء العوامل غير التحفيزية مثل : الاجر المتدني، شروط العمل (الامن و السلامة) و نوعية الاشراف؛
- ✓ خلق جو يسمح بتحقيق طموحات الافراد و أهدافهم الشخصية :تحقيق الذات ، التقدير، منح المسؤوليات ،الترقية المهنية و الرضا الوظيفي؛
- ✓ تشجيع الحوار و التواصل بين الإدارة و الافراد.

الاستاذ مثل أي انسان يتفاعل و يتحفز من خلال تلبية جميع حاجاته التي تحقق له الرضا الوظيفي نذكر اهم طرق تحفيز الاستاذ لتأدية عمله على اكمل وجه:

ا-العامل المادي: يعتبر بعض الأساتذة بأن التحفيز المادي يدفعهم إلى الاجتهاد، ويجعلهم أكثر سعياً للجد والعمل، وهذا أمر طبيعي، فنحن نلاحظ بأن كل قطاع من قطاعات العمل المختلفة، تجعل المحفز المادي وسيلة لتحريك عزيمة موظفيها، وحثهم على العمل بأقصى طاقتهم؛

ب- التقدير و التشجيع: من الأمور المهمة بالنسبة للأساتذة، والتي تحفزهم بشكل كبير، هي الكلمات المحفزة والعبارات المشجعة من طرف المدير و المفتش ، و بما ان التحفيز المادي قد يكون مكلفا بعض الشيء فلا بد من وجود أشياء أخرى رمزية وغير مكلفة، مثل التكريم على صعيد المدرسة، إما بشهادة تقديرية، أو درع شرفي، أو غيرها من الأمور اليسيرة التكلفة ، وتكون بالنسبة للاستاذ دافعاً قوياً إلى المثابرة والعطاء، ورفع مستواه وتقديم الأفضل لتلاميذه ومؤسسته؛

ت-تخفيض عدد الحصص: يعتبر الكثير من الأساتذة ان الحجم الساعي و جدول التوقيت المكتظ اهم أسباب الفتور و الإرهاق في العمل ،في حين يمكن تحفيزهم من خلال التقليل من عدد الحصص؛ حتى تتاح لهم الفرصة للإعداد الجيد،و الراحة و التفرغ لحياتهم الخاصة؛

ث-الدورات التدريبية : قد تكون الأنواع الأخرى من التشجيع شيئاً عادياً إلى حد ما، ولكن هذا النوع من التشجيع والتحفيز مختلف نوعاً ما، حيث يطلب بعض الاساتذة الحصول على تحفيز وتشجيع عن طريق عقد دورات تدريبية ولقاءات

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

تكوينية، من أجل إعطائهم تغذية راجعة تساعد على تطوير أدائهم وتحسين مستواهم، من دون القيام بتقييم للمستوى، فذلك قد يبطئهم، وهذا النوع من التحفيز مهم جداً ونافع للمدرسة نفسها، حيث يجعّمونها من الاستفادة من الكفاءات العالية ؛

ر- إعطاء صلاحيات أكبر أثناء التدريس: إعطاء المزيد من الصلاحيات للأساتذة أثناء الدرس يمنحهم الشعور بالحرية والأريحية مما يحفزهم لبذل كل ما في وسعهم، والاشتغال بالطريقة التي تناسبهم وتجعلهم أكثر عطاء وإنتاجية.

هذه بعض العوامل المحفزة والمشجعة بالنسبة للأساتذة ، والتي تجعلهم أكثر رغبة في الإبداع، وأكثر إقبالا على العمل والعطاء، وهناك عوامل أخرى يعتبرها بعض الاساتذة مشجعة ومحفزة لهم، فالبعض منهم لا ينتظر درعاً تكريمياً، أو شهادة تقديرية، بقدر ما يرغب في نجاح و تالق تلاميذه في مادته التي يدرسها.

يكتسي التحفيز أهمية كبيرة وبالغة في المنظمة ، فمن الواجب على المسؤولين والإداريين إعطائه عناية فائقة ،وأخذه بعين الاعتبار في كل سياساتهم ،فأهميته بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة والرضا عن عمله، مما يجعله مستقرا في وظيفته ويبدل أقصى الجهود الممكنة، بينما على مستوى الجماعة فهو يقوم بتنمية روح الفريق، والتعاون والتماسك والانسجام فيما بينهم والابتعاد عن النزاعات ،في حين على مستوى المنظمة فيقوم بزيادة الأرباح ،وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية ومواكبة التطورات الحاصلة، وتخفيض التكاليف وتحقيق التميز، وعليه يجب معرفة كل الاختلافات الفردية في الإدارة، ومنح التحفيز والمكافآت على أن تكون الشفافية والموضوعية والعدالة في إعطاء الحوافز .

2- المبحث الثاني: علاقة نظام الحوافز بالاداء

تعمل الحوافز على تنمية حب الانتماء للمنظمة و ذلك باعطاء المكانة المناسبة و التقدير المستحق للافراد ذوي الأداء العالي، ولهذا ينجم عن نظام الحوافز الفعال تحسن أداء الافراد (حلي و سلامي، 2021). تناولنا في هذا المبحث النقاط التالية:

المطلب الأول: تأثير نظام الحوافز على الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: اليات التحفيز المساعدة على تحسين الاداء

المطلب الثالث: متطلبات حوافز الأداء الفعالة

المطلب الرابع: عوامل نجاح و فشل حوافز الاداء

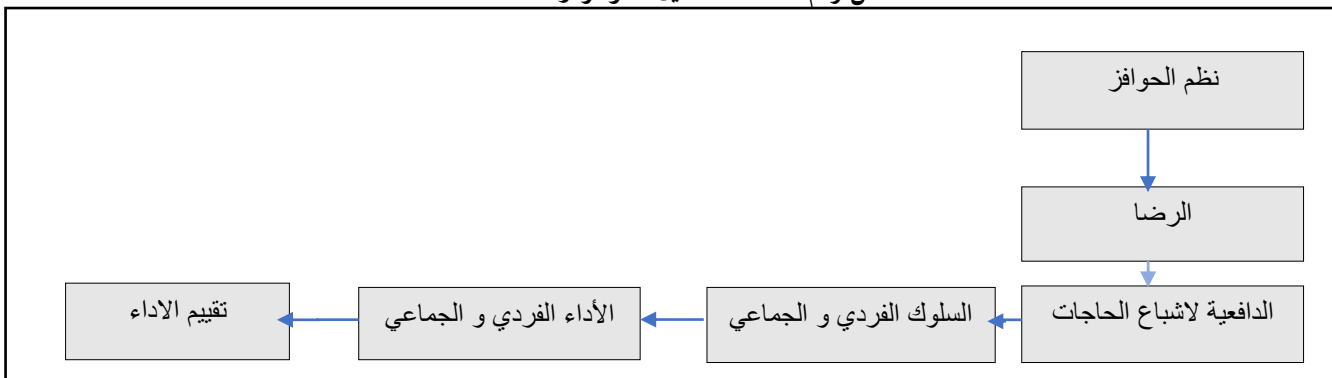
الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

1.2-المطلب الاول: تأثير نظام الحوافز على الأداء الوظيفي

تكمن أهمية التحفيز في توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق اهداف المنظمات ، فبالبحث عن الحوافز التي تثير الافراد نحو الإنجاز و الأداء الناجع، اصبح الشغل الشاغل للمنظمات بما يتماشى مع تركيبة وخصائص افرادها. اذ يعتبر التحفيز أداة فعالة في سبيل الحصول على افضل الكفاءات و تنميتها، و العمل على بقاءها بنفس المستويات المطلوبة، و اشعار كل فرد بالمنظمة بانه جزء لا يتجزأ منها، و هذا ما سيدفعه لتحسين أدائه ، بل و سيزيده إصرارا على الابتكار في كيفية أدائه لعمله، و قدرة الإدارة على إيصال هذه المفاهيم الى الافراد العاملين يساعدها بشكل كبير على تحقيق اهدافها، اذن يمكننا اعتبار نظام الحوافز ذو قوة تأثيرية فعالة على سلوك الافراد و دفعهم نحو تحقيق الأداء الناجع للمنظمة (مقدود، 2007-2008) ، شريطة ادراك الفرد لعدالة ما يحصل عليه من مكافآت و حوافز مقارنة بالآخرين، و هذا ما يشعره بالرضا عن عمله (باصفار عبد القادر ، 2018) .

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء الجيد وتجذب العناصر المؤهلة، على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن الافراد يتجهون إلى السلوك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك او الأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار منظمة من المنظمات كمكان للعمل. زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للافراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل، فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك (ابو حيمد، 2020) ، و الشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء.

الشكل رقم 6: العلاقة بين الحوافز و الأداء



المصدر: (بولشراش، 2005-2006، صفحة 56)

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

يوجد عدة تفسيرات لسلوك الافراد في ميدان العمل منها التوقع الذي يلعب دورا كبيرا في اتخاذ الفرد لقراراته:

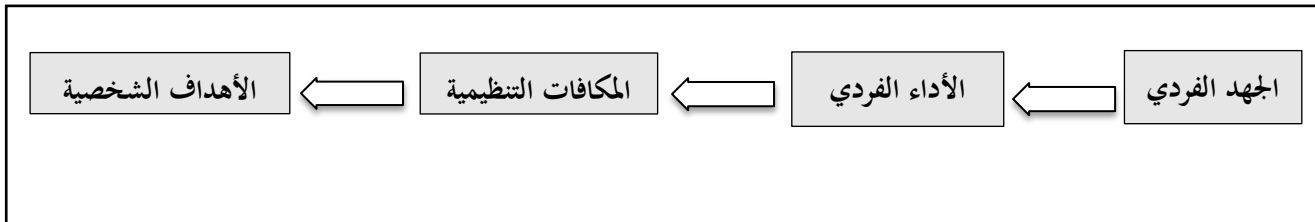
(رجب تركي، 2015) ، تعد نظرية التوقع لـ ” فروم “ من أكثر التفسيرات المقبولة على نطاق واسع للدوافع، اذ تركز على عامل التوقع كأساس محرك لحاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنسان لذا فإن عنصر الترقب أو التوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعد عاملا قويا لدفعه (الجريد، 2007)، تركز هذه النظرية على ثلاث علاقات:

أ- العلاقة الأولى : الجهد والأداء :فيما يتعلق بفهم وتطبيق علاقة الاداء بالجهد على النحو المحدد في نظرية التوقع ، ستكون مسؤولية المدير لتوضيح العلاقة بالضبط و ما هي السلوكيات التي تقدرها المنظمة لأنها ستؤدي إلى الأداء التنظيمي المطلوب. لذلك ، كجزء من نظام تقييم الأداء ، سيحتاج المدير إلى تحديد المسؤوليات و كذا السلوكيات الوظيفية اللازمة لتحقيق أداء وظيفي عالي؛

ب- العلاقة الثانية : الأداء والمكافأة :فيما يتعلق بعلاقة الأداء والمكافأة ، ستكون كذلك مسؤولية المدير لتوضيح بالضبط ما هي المكافآت التنظيمية التي سيتم تقديمها القادمة ، بالنظر إلى أنه تم تحقيق مستوى معين من الأداء.

ج- العلاقة الثالثة : المكافآت التنظيمية و الاهداف الشخصية : احتمال حصولك على مكافأة تنظيمية ستؤدي إلى تحقيق هدف شخصي ، تقع على عاتق المدير مسؤولية إنشاء بيئة يمكن التنبؤ بها نسبياً فمن خلالها يمكن للفرد حساب احتمال نتيجة معينة داخل كل منها صلة. يمكن للمديرين إنشاء هذه البيئة والحفاظ عليها بشكل أفضل من خلال استخدام نظام إدارة أداء فعال و قابل للتطبيق.

الشكل رقم 7: نظرية التوقع



المصدر: اعداد الباحثة استنادا لـ (Cynthia L، 2011، صفحة 780)

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

في الكثير من الاحيان يعتقد الموظف أن العوامل غير السلوكية مثل الولاء أو الصداقة الحميمة هي كذلك يتم المكافأة عليها دون الاخذ بعين الاعتبار مستوى الأداء المحقق و قد يؤدي كذلك عدم الثقة في أو الشعور بالتمييز إلى انخفاض الحافز واعتقاد الموظف بذلك بغض النظر عن الجهد المبذول، سيحصل على تقييم أداء منخفض و بالتالي فان مستوى الجهد المبذول لا معنى له.

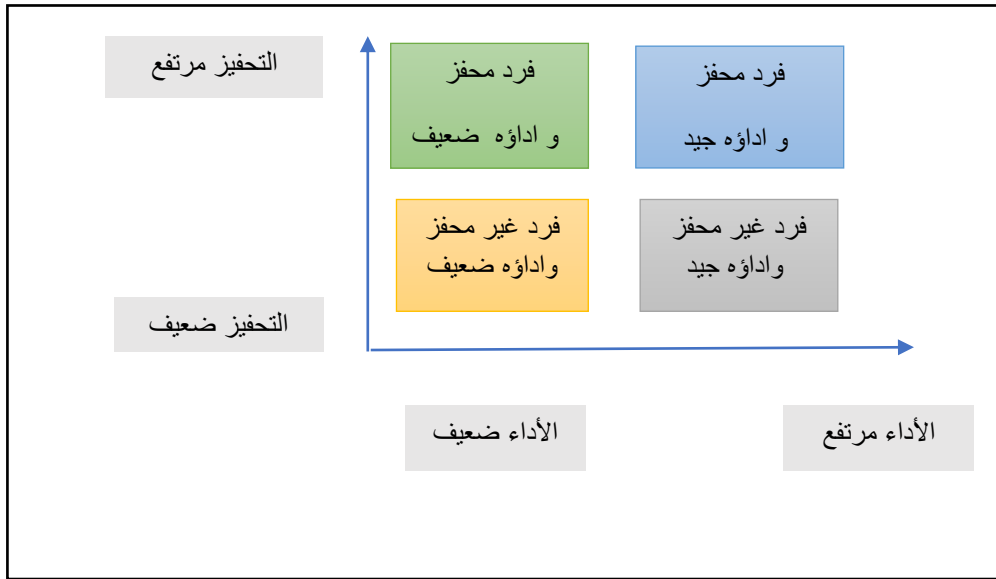
توجد علاقة تأثيرية إيجابية لعوامل التحفيز على تحسين الاداء، و هذا انطلاقا من نظرية التحفيز لهرزبرغ الذي قسم هذه العوامل الى داخلية او ما يعرف بالدوافع الشخصية مثل: الرغبة في تولي المسؤولية و الإنجاز و تحقيق الأهداف الشخصية ، و أخرى خارجية مثل: عوامل النظافة و الامن و سياسة الأجور و حتى العلاقات مع المسؤولين . كل هذه العوامل تؤثر بصورة إيجابية على رغبة الفرد في تحسين أدائه الوظيفي ، (Ayomikun، 2017) كما يوجد نوع اخر من العوامل التي لها تأثير سلبي على أداء الفرد مثل عبء العمل العقلي و ضغوط العمل اللذان يسببان الإرهاق الفكري و الجسدي ، و بالتالي لديهما تأثير كبير على انخفاض الأداء و الالتزام و الولاء التنظيمي، مع صعوبة الحفاظ على توازن الافراد بين حياتهم المهنية و الخاصة. (Akca و Küçükoğlu، 2020)

يوضح (Bedad و Belgoum، 2016) اربع حالات للعلاقة بين التحفيز و الأداء الوظيفي:

- الحالة الأولى: فرد محفز و اداؤه جيد :فرد ذو كفاءات عالية ومهتم بعمله مما يسمح له بإنجاز أفضل أداء وهو مكسب حقيقي لكل منظمة؛
- الحالة الثانية : فرد محفز و لكن اداؤه ضعيف : يسعى لتحقيق الأفضل و لكنه لا يملك الإمكانيات الضرورية، و قد لا يكون في المنصب المناسب لقدراته و كفاءاته؛
- الحالة الثالثة: فرد غير محفز ولكن اداؤه جيد: قد يملك إمكانيات و كفاءات تفوق منصبه او قد يكون تحت رقابة شديدة من طرف المسؤولين في العمل، مما يجبره على تحسين أدائه و مردوديته باستمرار، بالرغم من عدم اهتمامه بعمله؛
- الحالة الرابعة: فرد غير محفز و اداؤه ضعيف: في مثل هذه الحالة قد لا يكون الفرد في المنصب المناسب ، او يكون الاشراف عليه ضعيف مما قد يعيق إمكانية تحسين أدائه، و قد يعاني من العبء و الإرهاق الجسدي و النفسي جراء عمله (التعب و القلق).

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

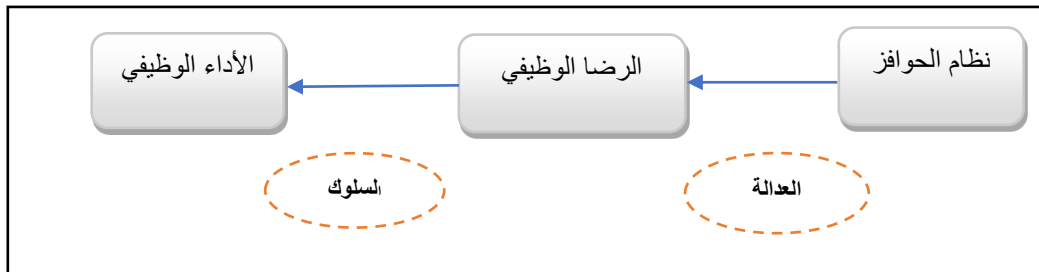
الشكل رقم 8: العلاقة بين التحفيز و الأداء الوظيفي



المصدر: اعداد الباحثة استنادا ل (Bedad و Belgoum، 2016، الصفحات 149-150)

يمكننا تلخيص تأثير نظام الحوافز على الأداء الوظيفي من خلال عدة مراحل ، موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 9: تأثير الحوافز على الاداء



المصدر : اعداد الباحثة

يساهم نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد، انطلاقا من إدراك عدالة النظام أي تناسبه مع ما يبذله الفرد من مجهود، فهذه العملية العقلية المتمثلة في المقارنة ما بين مدخلات و مخرجات الفرد نفسه ، و مدخلات الفرد و مخرجاته مع غيره سواء في نفس المنظمة او خارجها ، ففي حال وجود توازن بين النسبتين يتحقق الشعور بالعدالة بالنسبة للفرد و هذا ما يحقق له الشعور تلقائيا بالرضا عن عمله عموما و عن نظام الحوافز خصوصا ، و هذا يعتبر دافعا قويا لتعديل السلوك بما يتوافق مع اهداف المنظمة و متطلبات الوظيفة ، سواء كانت الحوافز عبارة عن مدعمات إيجابية او سلبية ، فان مجرد ادراك عدالتها يحقق الرضا و

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

القناعة الذاتية، و يؤثر إيجابيا على السلوكيات الوظيفية للفرد ، مما يدفعه لإنجاز افضل أداء و هو بذلك يشبع حاجته في تحقيق ذاته و تطورها ، مما يمثل دافعا نفسيا بالنسبة له.

اذن يمكننا القول ان "الغرض الرئيسي من نظام الحوافز هو تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنيا ونفسيا لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل إنجازات للمنظمة". (بوكرش، 2011-2012، صفحة 148) مما يعني تحقيق أداء افضل بما يخدم اهداف المنظمة.

2.2- المطلب الثاني: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الاداء

تمثل اليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء في ما يلي:

✓ **تخطيط ووضع الاهداف:** إن مشاركة الفرد في تحديد الاهداف، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، و ترضي طموحه وذات قيمة عالية لأن تحديد الأهداف يعد عاملا مساعدا و قويا في رفع الروح المعنوية للأفراد؛

✓ **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن مشاركة العاملين في القرارات يزيد من حماسهم و انتمائهم والتزامهم، ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم و ليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم ،لذلك فان أعمالهم تعكس مدى رضاهم عن عملهم ؛

✓ **تعديل السلوك:** حيث يتم تعديل سلوك الافراد بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة ، "ولقد أثبتت الدراسات أن الثناء والتقدير لجهود الافراد يكون أكثر فاعلية من استخدام أسلوب العقاب، وتستخدم المنظمات أنواع عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك العاملين المجتهدين". (بيتوني، 1999، الصفحات 219- 220)؛

✓ **التدريب:** احدى الطرق المهمة لتحفيز الافراد ذوي الأداء غير المرضي هي توفير التدريب و التكوين الذي يصقل مهاراتهم و يمدهم بمهارات جديدة ،وقد أشارت الدراسات أنه كلما تقبل الافراد برامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة ومن أهمها زيادة الولاء للمنظمة وتحسين الأداء. (بيتوني، 1999)

✓ **التحفيز بالتغذية الراجعة:** أي توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور، فيتوقف الأثر التحفيزي لها على طريقة إيصال المعلومة ، فإن كانت المعلومات سلبية و تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء و سبل معالجتها فيمكن ان تكون محركا إيجابيا و محفزا لتحسين الأداء.

3.2- المطلب الثالث: متطلبات حوافز الأداء الفعالة

- تعرف عملية التحفيز بأنها ادراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيه نحو عملية الدفع الإيجابي او السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثرات الخارجية للفرد، حسب (برنوطي، 2007) فان الإدارة الراغبة في تحفيز افرادها بحاجة الى ما يلي:
- ✓ ملائمة برنامج حوافز الأداء لإستراتيجيات المنظمة وثقافتها :حيث لا يوجد برنامج حوافز الأداء موحد يناسب جميع المنظمات، يعتمد نجاح أي برنامج حوافز الأداء على مدى ترابطه مع أهداف وغايات المنظمة، و ثقافتها .
 - ✓ اعتماد برنامج حوافز الأداء على تقييم الأداء بموضوعية: حتى يحقق برنامج حوافز الأداء غاياته يجب أن يتم ربط المكافآت التي تمنح على أساسه بالأداء المطلوب فقط ، وتجدر الإشارة هنا إلى استخدام مقاييس موضوعية بحتة بعيدة عن الذاتية.
 - ✓ إدارة برنامج حوافز الأداء بشكل ملائم :يمكن أن يكون البرنامج معقدا أو بسيطا ولكنه في كلا الحالتين لن يكون ناجحا إلا إذا كان يتماشى مع متطلبات و احتياجات العاملين.
 - اذن يمكننا القول ان نجاح برنامج حوافز الأداء مرهون بمدى ارتباطه أساسا بنتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي، الذي يعتمد على مقاييس و معايير موضوعية ، كما يجب ان يتميز بالتنوع حسب حاجات الافراد و متطلباتهم.

4.2-المطلب الرابع : عوامل نجاح وفشل حوافز الأداء:

1.4.2-الفرع الأول: عوامل نجاح حوافز الاداء

- يعد توفير برنامج حوافز الأداء ناجحا ومرغوب فيه أمر شديد التعقيد ويتطلب جهودا كبيرة ومستمرة على أن الاقتراحات التالية يمكن أن تكون مفيدة بهذا الصدد:
- بناء برامج واضحة ومفهومة والتواصل مع العاملين حولها باستمرار؛
 - الدعم الإداري لهذا البرنامج وتشجيعه؛
 - استخدام معايير ومؤشرات أداء واقعية وواضحة؛
 - تحديث البرامج باستمرار وربطها بأهداف المنظمة؛
 - الربط الفعلي بين الأداء والمكافآت التي يجب أن تأخذ فروقات الأداء بعين الاعتبار؛

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

➤ تمييز حوافز الأداء عن الأجر الأساسي؛

➤ تشجيع برامج الحوافز الجماعية على التعاون في المجموعات الصغيرة حتى يكون استخدام معايير الأداء الجماعي

مستحسنًا؛

➤ عدالة نظام المكافآت؛

➤ أخذ آراء العاملين عند تصميم برنامج حوافز الأداء؛

هناك مجموعة أخرى من الشروط التي تأخذها المنظمة في الحسبان من أجل نجاح نظام الحوافز وتمثل فيما يلي: (ماهر ا.،

(2010)

• **العدالة:** يجب أن تتناسب حوافز الفرد مع أدائه، وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء؛

• **التنوع:** يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات، فمنها المادي ومنها

المعنوي؛

• **تدريب المشرفين:** لا بد من تدريب مديري المسؤولين على إجراءات النظام والرد على التساؤلات التي تدور حوله وكيفية

مساندة النظام؛

• **العلانية:** يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا حتى يزيد من ثقة العاملين فيه؛

• **مساندة الإدارة العليا:** ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية

2.4.2- الفرع الثاني: عوامل فشل حوافز الأداء

هناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى فشل برنامج حوافز الأداء نذكر منها: (جاد الرب، 2009)

✓ صعوبة قياس الناتج أو قياسه بصورة موضوعية مما يجعل عملية تحديد المكافآت العادلة أمر شبه مستحيل؛

✓ فرض برنامج حوافز الأداء دون أي اعتبار لأراء الافراد؛

✓ فشل المسؤولين في شرح أهداف الأداء اللازم تحقيقها للحصول على المكافآت؛

✓ شعور الافراد أن إسهاماتهم لا تمثل إلا جزء يسيرا من النتائج الجماعية التي تمكن من الحصول على مبلغ الحوافز؛

✓ توقيف منح الحوافز: حيث إذا لم تمنح حوافز الأداء في وقتها المناسب فإنها لا تؤدي الغرض الذي وجدت من أجله.

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

- ✓ عدم الموضوعية في توزيع الحوافز ومنح العلاوات والمكافآت التشجيعية بين الافراد يؤدي إلى نتائج سلبية.
- كما يرى (حريم، 1997) ان المعوقات التي تعرقل نجاح التحفيز تتمثل في ما يلي :
- ✓ عدم وضوح الأهداف الخاصة للتحفيز بالنسبة للمشرفين؛
- ✓ تطبيق نظام تحفيز نمطي دون النظر في اختلاف خصائص المنظمة من حيث طبيعة النشاط والهيكـل التنظيمي؛
- ✓ قصور المتابعة، والرقابة على الحوافز وذلك من حيث فعاليتها، والنواحي التي تتطلب تعديلا وعلاجاً؛
- ✓ عدم القدرة على تحديد السبب في زيادة الإنتاجية؛
- ✓ عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي توضع الحوافز بناءً عليها، فقد يعمل عدد كبير من الافراد على نفس الحوافز، رغم اختلاف المهارات ومستويات الأداء.

يهدف نظام الحوافز إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمنظمة، والاحتفاظ بالأكفاء منهم، والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم و مكافأهم بحسب الأداء المطلوب، وخير دليل على فعالية نظام الحوافز أنه يعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخل الأفراد العاملين، والسعي لإشباعها وذلك باستخدام عدة طرق كالحوافز المادية والمعنوية أو السلبية والإيجابية وغيرها.

3 - المبحث الثالث : تأثير تقييم الأداء في عملية التحفيز

تسعى المنظمات لتحسين أداء افرادها وتشجيعهم على التطور المستمر ووضع منهجية علمية لربط الحوافز بنتائج الأداء

الجيد (بالشيخ، مخلوئي، و دحماني، 2020). تناولنا في هذا المبحث العناصر التالية:

المطلب الأول: الخلفية النظرية لتأثير تقييم الأداء على التحفيز

المطلب الثاني: التطبيق العملي لنظرية العدالة

المطلب الثالث: مشاكل نظام تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الرابع: شروط فعالية تقييم الأداء في التحفيز

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

1.3-المطلب الاول: الخلفية النظرية لتأثير تقييم الأداء على التحفيز

يوجد عدة نظريات تطرقت لدراسة العلاقة ما بين عملية تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز، اعتمدت الباحثة في دراستها على نظرية العدالة ، باعتبارها الأنسب في توضيح العلاقة التاثيرية لعملية تقييم الأداء من حيث استخداماتها و بالتالي تحفيز الاساتذة.

نظرية العدالة : ظهرت هذه النظرية وتطورت على يد رائدها الأول آدمز (J.Stacey Adams) 1963 حيث تشير إلى أن الأفراد "يتحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقومون به" هذه النظرية تقوم أساسا على مدى شعور الفرد بالعدالة و الإنصاف في معاملة المنظمة له، و العدالة هنا تعني الإنصاف و هذا الأخير لا يعني بالضرورة المساواة، فعندما يعامل الأفراد بشكل متساو، لا يعني ذلك أن العدالة تحققت لأنه قد يتضمن عدم إنصاف بعض العاملين الذين يقومون بعمل أفضل من غيرهم (دزيري، 2008) ، حيث تقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية و هي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة و منصفة، واعتبر آدمز أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف و المنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر و الترقيات و التأمينات الصحية، و بناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده و ما يقدمه إلى المنظمة، و عوائد الآخرين و ما يقدمونه إلى المنظمة، فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غياباته وقد يغادر المنظمة إذ وجد أفضل منها (النجار، 1993).

يمكننا شرح طريقة عقد الفرد لمقارنة بينه و بين الأفراد الآخرين من خلال الخطوات الموالية و التي تمثل في الحقيقة مدركات

العدالة لدى الفرد:

أولا: يقيم الفرد طريقة معاملة المنظمة له؛

ثانيا: يقيم الفرد كيفية معاملة المنظمة لمجموعة مقارنة (التي يمكن أن تكون فرد في جماعة العمل أو فرد آخر في جزء آخر من

المنظمة، أو أفراد آخرين موجودين في أماكن أخرى...)؛

ثالثا: بعد تقييم معاملة الفرد نفسه ومعاملة الآخرين، يقوم الفرد بمقارنة موقفه بموقف الآخرين؛

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

رابعا: كنتيجة للمقارنة يميل الفرد إلى إدراك العدالة أو عدم العدالة، و اعتمادا على قوة الإدراك لدى الفرد سيتخذ بديلا من البدائل.

اعتمد ادمز في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية "مجهودات- عائدات" ، حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الفرد تحت تصرف المنظمة ، أما العوائد التي يتحصل عليها مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد مادية مثل: الأجور و العلاوات ، أو معنوية مثل: التشجيع، الشكر والتقدير. أي أن الفرد يقارن بين نسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع نسبة مدخلات و مخرجات الآخرين، و لا تتطلب العدالة هنا أن تكون النواتج و المدخلات متساوية و إنما تتطلب أن تكون النسبة هي المتساوية (أو متقاربة على الأقل).

الشكل رقم 10: مقارنة مجهودات و عائدات الفرد مع غيره

النواتج الشخصية	المقارنة	نواتج الاخرين	=	نسبة معينة
المدخلات الشخصية		مدخلات الاخرين		

المصدر: (حسن مجد، 2004، صفحة 168).

بمعنى أنه من خلال مقارنة النسبة المحصل عليها من خلال المقارنة التي تجرى بالطريقة الموضحة آنفا، يمكن للفرد أن يشعر بالعدالة أو عدمها، حيث كلما أدرك الفرد تقارب و تساوي النسبة المحصل عليها ، كلما أحس بالعدالة، و بعكس ذلك الإدراك، فإنه يشعر بعدم العدالة و من ثم الإحباط و عدم التحفز، و الإحساس بعدم العدالة في حد ذاته يحفز الفرد لكن بطريقة عكسية تجعله يسعى إلى تحقيق العدالة المنشودة من خلال بعض السلوكات التي تأتي كاستجابة لشعوره بعدم العدالة ،تحدها (ماجدة، 2003، صفحة 128) كالاتي:

➤ يمكن للفرد أن يغير مدخلاته: بمعنى أن الفرد يمكن أن يبذل مجهودات أكبر في العمل أو يقلل من مجهوداته لأداء وظيفته، طبعاً هذا وفقاً ل اتجاه عدم العدالة، وهذا لتغير نسبة المقارنة، فمثلاً الفرد الذي يحس أو يشعر بأنه حصل على مكافأة أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين، فإنه يقلل مجهوده المبذول في العمل ؛

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

- يمكن للفرد أن يغير نواتجه: كأن يطلب علاوة أو زيادة في أجره أو قد يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو و التطوير؛
 - محاولة تغيير إدراك الفرد نفسه: وهذه هي أصعب الاستجابات تطبيقاً، فبعد إدراك الشعور بعدم العدالة مثلاً: قد يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه فيبرر أن عطائه إلى المنظمة فعل منخفض ومن ثم لا يستحق أن يحصل على أكثر مما حصل عليه؛
 - أو قد يحاول الفرد تغيير إدراكه لمدخلات ونواتج الآخرين، من خلال القيام بعملية التبرير النفسي؛
 - يمكن للفرد تغيير الشيء محور المقارنة: أي أن الفرد يرجع عدم العدالة لأسباب عدم موضوعية العملية او تحيز المشرف اتجاه بعض الافراد في المنظمة ؛
 - أما الاستجابة البديلة الأخيرة: فتتمثل في ترك الموقف كله و السعي إلى تحقيق العدالة في مكان آخر، كأن يطلب الفرد نقله من قسمه إلى قسم آخر أو أن يترك العمل نهائياً من المنظمة، كل ذلك لتخفيف الشعور بعدم العدالة.
- افتترضت النظرية أن جميع الأفراد متساوون في القدرة على إدراك العدالة وأهملت الفروق الفردية بينهم، وهي في الحقيقة تختلف من فرد لآخر، فمثلاً قد يشعر الفرد بأنه لا يُعامل بعدالة في الاجراءات إلا أنه عكس ذلك تماماً، كما ان العوائد التي يحصل عليها الفرد لا تقتصر على الأجور والمكافآت المادية والمعنوية فقط، وإنما تعتبر العلاقات الاجتماعية عائداً منتظراً كذلك، فكثيراً ما يلجأ الأفراد إلى أعمال لا تحقق لهم مكاسب مادية عالية على حساب أعمال قد تحقق لهم منافع عالية من أجل العلاقات الاجتماعية والصدقة التي تربطهم زملاء العمل.

2.3-المطلب الثاني: التطبيق العملي لنظرية العدالة

من خلال عدالة تقييم أداء الافراد و حصولهم على مكافآت و حوافز تلائم قدراتهم و امكاناتهم، و فعالية و موضوعية الدورات التدريبية التي تجريها المنظمة تزيد من معارفهم و تحقق رضاهم عن عملهم و عن المنظمة، و بالتالي تحسن ادائهم الوظيفي. (زاوي و تومي، 2010)، مما سبق تفترض النظرية وجود ثلاثة أنواع من الموظفين :

النوع الأول: وهم الموظفون الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف (بعدالة)، و بالتالي فهم متحفزون للعمل.

النوع الثاني: وهم الذين يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول.

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

النوع الثالث: الذين يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب و يزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور بالذنب، و هذا ليس معناه أن يقوم الكل بزيادة جهده حتى و إن كانوا يحصلون على أكثر مما يستحقون، فمن السهل أن يبقى الشخص على أدائه بنفس المستوى ويقارن نفسه مع فرد آخر يأخذ نفس الراتب أو المكافأة.

وتقدم نظرية العدالة ثلاث توصيات رئيسة للإدارات بالمنظمات:

- كل عامل في المنظمة يحتاج لمعرفة وفهم أسس ومعايير الحصول على المكافآت، فلا بد لكل فرد أن يعرف هل يحصل على المكافآت بناء على الكفاءة، أو الجودة أو الكمية؛
- لكل عامل في المنظمة وجهة نظر عن أكثر شيء يمكن أن يرضيه ويحفزه وينمي أدائه، فالبعض يُحفز بالمكافآت المادية، والبعض بالمعنوية وغيرها؛
- يبني العاملون تصرفاتهم بناء على إدراكهم الشخصي للواقع حولهم.

تقدم النظرية نوعًا من عدم الواقعية، حينما تفترض بأن الفرد يشعر بعدم العدالة عندما تقدم له عوائد أعلى من مستوى عوائد أقرانه في العمل مقارنة بمدخلاته مع مدخلاتهم، لم تبين النظرية بشكل تفصيلي أيًا من الوسائل التي يمكن للفرد من خلالها تخفيض مدخلاته أو زيادة مخرجاته عند شعوره بعدم العدالة، كما إن إجراءات ترك العمل، الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة و تقليل الجهد المبذول غير واقعية لفرد لا يمتلك أي صلاحية وتحت رقابة المشرفين في المنظمة.

3.3-المطلب الثالث : : مشاكل نظام تقييم الأداء الوظيفي

1.3.3-الفرع الأول : المشاكل المتعلقة بنظام التقييم:

تتمثل المشاكل المتعلقة بنظام تقييم الأداء الوظيفي في مايلي:

١ - عدم كفاءة نماذج التقييم: تلعب نماذج تقييم الأداء دورا فعالا في نجاح العملية، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد يشجع المقيم على تعبئته في وقته و بإتقان، أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء، هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب (صلاح الدين، 2000).

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

ان عدم كفاءة النماذج تكون ناتجة عن أحد الأسباب التالية: (Zaim و Bey، 2018)

- ✓ اشتمال النماذج على عدد كبير أو قليل من عناصر التقييم يعكس الواقع الفعلي لأداء الفرد؛
- ✓ التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للفرد وليس أدائه؛
- ✓ عدم وجود معايير قياس كمية و عدم وضوح معايير التقييم عموماً، من حيث دقتها و استقلاليتها مما يعطي المجال أكثر للذاتية في التقييم .

ب -استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف :غالباً ما تستخدم المنظمات طريقة واحدة للتقييم ،بحيث يتم تعميمها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف،فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة.

ج -صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في الاداء الوظيفي خاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من

الوظائف، ويمكن معالجة هذه المشكلة من خلال:

- ✓ تحديد عناصر التقييم لكل وظيفة ؛
 - ✓ ترتيب هذه العناصر على حسب أهميتها؛
 - ✓ عرض هذه العناصر على الخبراء لبيان وجهة نظرهم في أهمية هذه العناصر للأداء..
- د -صعوبة تحديد أوزان مقبولة لكل عنصر من عناصر التقييم، ويمكن معالجة هذه المشكلة من خلال:
- ✓ تجميع الوظائف المختلفة في مجاميع تضم كل منها وظائف متقاربة في واجباتها ومسؤولياتها؛
 - ✓ إجراء تقييم لأهمية كل عنصر من عناصر التقييم؛
 - ✓ توزيع الدرجات على عناصر التقييم في ضوء أهمية كل عنصر.

2.3.3-الفرع الثاني : المشاكل المتعلقة بإدارة نظام التقييم

تعتبر الجهة التي وضعت نظام تقييم الأداء مسؤولة عن متابعة النظام، والتأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه، ومحاولة علاج

المشاكل في حالة وجودها، و يذكر (ابوماضي، 2007) أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم نجاح النظام متمثلة في مايلي:

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

- أ- نقص النشرات الدورية: إن قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية و الإرشادات المتعلقة بتقييم الأداء وعدم وصولها إلى جميع الافراد الخاضعين للعملية، يفقد هذه الأخيرة أهميتها؛
- ب- قلة المساهمة في تدريب المشرفين على التقييم: إن المشرفين سواء كانوا جددا أم لا، فهم بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها؛
- ج- قلة المتابعة: قلة المتابعة قد تؤدي إلى تراكم المشاكل، و عدم جدية المقيمين وعدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا بنتائج التقييم، مما ينجم عنه ظهور نتائج لا تعكس الواقع الفعلي للأداء و ايضا عدم ارتباط عملية التقييم بالتكوين و الترقية مما يفقدها أهميتها بالنسبة للفرد.

3.3.3- الفرع الثالث : المشاكل المتعلقة بالمشرف

يعد تقييم الأداء من المهام الحساسة التي تتطلب الدقة والعناية التامة من قبل المقيمين ،حيث يأتي التقييم مبنيا على حقائق تجمعت لديهم عن أداء الاستاذ طوال الفترة المستهدفة بالتقييم وليس على حوادث عارضة.

وعلى الرغم من أهمية دور المشرف التربوي في ترقية أداء الاستاذ، إلا أن عمل المشرف التربوي تتنابه بعض العيوب التي تجعل منه أحد مشاكل نظام التقييم، ومن أهم هذه العيوب:

- أ- خطأ التحيز: يظهر تأثير شعور المشرف اتجاه كل شخص من رؤوسيه بدرجة كبيرة على تقديراته لأدائهم ، خاصة في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية غير متاحة أو من الصعب تقييمها (الموسي، 2003)؛
- ب- خطأ الحداثة: يعني تأثير الحدث الأخير او الانطباع الأخير عن أداء الفرد له تأثير مهم في نتائج التقييم، فإذا كان الحدث الأخير جيدا كان التقييم جيدا، على الرغم من أن الأحداث السابقة لم تكن جيدة والعكس صحيح (حجازي، 2009)؛
- ت- التأثير بنية الإدارة في استعمال التقييم: إذا كانت الإدارة تنوي استعمال تقييم الأداء لترقية بعض الاساتذة فقد يميل المشرفون لمنح علامات جيدة لهؤلاء الموظفين حتى يستفيدوا من فرص الترقية، وإذا كان الهدف تصميم برامج تدريبية لتنمية قدرات الافراد، فقد يعطي المشرفون علامات ضعيفة نسبيا للأساتذة حتى تفكر الإدارة في تدريبهم، أما إذا كانت الإدارة تنوي استخدام هذه التقديرات في تقييم الرؤساء أنفسهم فقد يميل المشرفون إلى إعطاء الاساتذة علامات ممتازة؛

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

ث-الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة: قد يعتمد القائم بعملية التقييم إلى إعطاء تقديرات متوسطة لا هي بالعالية ولا المنخفضة للأساتذة، متغافلا بذلك عن الاختلافات والتباينات في أدائهم للعمل وسلوكهم، حيث تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة المشرف بالبيانات الخاصة بكل استاذ، أو لعدم توفر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم (صلاح الدين، 2008)؛

ج- خطأ التعميم: أي أن المقيم يتأثر بصفة واحدة ومنها يقيم الاستاذ على أساس الأداء العام ويمنحه القيمة نفسها لكل معايير التقييم (ماهر ا.، 2008)؛

ح-تأثر المشرف بمركز الشخص محل التقييم: فيميل إلى إعطاء تقديرات عالية للوظائف الإشرافية، وإعطاء تقديرات منخفضة لشاغلي الوظائف البسيطة (عبد المحسن، 2003)؛

خ-خطأ التشدد: بعض المقيمين يعتقدون أن التشدد يجبر الموظفين على مضاعفة جهودهم باستمرار، لذلك يعمدون إلى تقييم أقل من المتوسط، إن وقوع المقيم في هذا الخطأ يؤدي إلى حرمان بعض الموظفين من مزايا وظيفية كانوا يستحقونها، الأمر الذي قد يخفض من مستوى روحهم المعنوية و تحفيزهم في العمل؛

د-خطأ التساهل: حيث أن المقيم ويدافع من الشفقة بمن يقيم أدائهم ولكي يحصلوا على مزايا وظيفية، يقوم بإعطاء تقديرات عالية ظنا منه بأنه يساعدهم، كما يمكن منح تقييمات عالية لتفادي المشاكل الداخلية على مستوى إدارة الموارد البشرية. (Bey و Zaim، 2018)، " إن وقوع المقيم في هذا الخطأ يؤدي إلى وقوع ضرر حيث لا يمكن علاج أو تحسين أداء الافراد الذين منحوا تقديرات عالية وهم في الحقيقة ضعفاء." (عقيلي، 1996، الصفحات 405 - 407)؛

ذ- عدم اهتمام المشرفين بالتقييم: النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها تأدية واجب لا بد منه، وبالتالي تتم تعبئة النماذج بدون تحري الدقة وبدون الرجوع إلى السجلات والمستندات والملاحظات عن الفرد، وقد يكون السبب قلة التوعية أو عدم دعم العملية من الإدارة، أو غياب الهدف الرئيس من عملية التقييم وهو التحسين، و لهذا نلاحظ غياب المناقشة والتوجيه بنواحي القوة والضعف في أداء الافراد (ابوماضي، 2007)؛

ر- عدم الإخبار بنتائج تقييم الأداء الوظيفي: لم تلق فكرة علانية نتائج تقييم الأداء قبولا من طرف الكثير من المنظمات، نظرا لما قد تخلقه من مشاكل بين المشرف و المرؤوسين، لذا اتجهت هذه المنظمات إلى اعتماد السرية في نتائج التقييم، لكن السؤال الذي يطرح نفسه هو ما الفائدة من عملية تقييم الأداء إذا لم يتم اعلام الافراد عن نتائج تقييم ادائهم ؟

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

و في المقابل ، ان "علانية نتائج التقييم تفيد في خلق جو من التعاون بين المشرف و مرؤوسيه و تزيد من ثقة المرؤوسين في عدالة نظام التقييم" (صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة: إدارة الموارد البشرية، 2008، صفحة 389) ، إلا أنه لا يكفي أن يعرف الافراد بنتائج تقييم أدائهم، بل "لا بد أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب السلبية و الايجابية بين المشرف و المرؤوسين لتوضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد خاصة الجوانب السلبية في الأداء، إن هذه المناقشة تخفف من شدة تأثير النتائج السلبية على مشاعر و اتجاهات الافراد الخاضعين للتقييم." (عباس مُجد، 2006، صفحة 145).

ومناقشة نتائج تقييم الأداء تكون عن طريق المقابلة بين المشرف و مرؤوسيه يجب ان تخضع المقابلة لمجموعة قواعد حتى تكون فعالة أهمها: (نجيب شاويش، 2005)

- الاستعداد الجيد للمقابلة؛
 - الحرص على أن يكون مناخ المقابلة مناخا وديا؛
 - إتاحة الفرصة للفرد لأن يعبر عن رأيه بجرية وصراحة؛
 - الحرص على أن يتم التركيز في الحديث على الأهداف المستقبلية وكيف يمكن للمشرف أن يساعد في نمو و تطوير الفرد؛
 - الاتفاق على وضع خطة عمل لتفادي الأخطاء و تحسين مستوى الأداء.
- من خلال ما سبق يتبين أنه قد يقع القائمون بعملية التقييم في أخطاء وهذا راجع للطبيعة الإنسانية ، ولذا نؤكد على ضرورة تدريب القائمين بها حتى يكون التقييم أكثر موضوعية. كما ان سرية نتائج التقييم لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء الفرد، لأن السرية المطلقة لن تشعر الموظف صاحب الأداء الضعيف بنواحي ضعفه، مما قد يجعله يستمر في أدائه السيء.

4.3.3- الفرع الرابع: المشاكل المتعلقة بالمرؤوسين

يرى (نجيب شاويش، 2005) ان ابرز مشاكل التقييم التي تتعلق بالأفراد، تتمثل في ما يلي:

- ✓ عدم معرفة المرؤوس ما هو مطلوب منه؛
- ✓ عدم قدرة المرؤوس على أداء ما هو مطلوب منه؛

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

✓ عدم فهم المرؤوس لنظام التقييم؛

✓ شعور المرؤوس بالظلم وعدم الأمان؛

✓ ميل المرؤوس للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم؛

ثمة مشكلات تسبب أخطاء في التقييم ولا يكون المرؤوس مسؤولا عنها، وذلك مثل:

- وجود سمات وخصائص لدى المرؤوس تشبه خصائص الرئيس مما يجعل الرئيس يتحيز له؛

- الأقدمية في العمل؛

- عمر المرؤوس، كأن يكون كبيرا في السن، مما قد يدفع رئيسه إلى احترام سنه ومنحه تقديرا اعلى؛

إذا كانت المشكلات المشار إليها أعلاه مشكلات بحثية، فالمشكلات الواقعية التي تواجه الاستاذ، يوضحها (الفقي،

1994) في الآتي:

○ عدم وجود نماذج موحدة للتقييم متفق عليها في النظم التعليمية المختلفة؛

○ عدم وجود اتفاق حول مفهوم التدريس الجيد؛

○ افتقار بعض مديري المدارس والمشرفين الفنيين للكفاءة والقدرة على تحليل التدريس الجيد، وبالتالي قد تتأثر

أحكامهم بالذاتية؛

○ عدم وجود اتفاق حول القيمة أو الوزن أو الرتبة التي يجب أن تُمنح للعوامل المختلفة المؤثرة في عملية التدريس.

○ كما تذكر الباحثة اهم الأخطاء التي تشوب عملية التقييم و التي تحمل الكثير من السلبيات ، من أبرزها :

○ اقتصار عملية التقييم على التشخيص دون العلاج في كثير من الاحيان، وبذلك يفقد أهميته في تصحيح مسار

العملية التعليمية؛

○ عدم موضوعية التقييم و اعتماده معايير ذاتية، مع إمكانية الوقوع في أخطاء المساواة و التعميم مما يؤثر سلبا على

موضوعية العملية و عدالتها ؛

○ اعداد برامج التكوين ليس لغرض معالجة النقائص و تدارك الأخطاء التي يقع فيها الأستاذ ، و انما مجرد اجراء

شكلي و حتمي لا بد منه؛

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

- عدم استمرارية عملية التقييم و انتظامها ، أي انها لا تتم بصفة دورية مما يقلل من أهمية العملية و فاعليتها في تحسين أداء الاستاذ.

4.3- المطلب الرابع : شروط فعالية نظام تقييم الأداء في التحفيز

لا يمكن اعتبار نظام التقييم كوسيلة لتحسين الأداء الوظيفي (الفردي و الجماعي) فقط و انما هو أداة تحفيزية فعالة ، و هذا من خلال التغذية الراجعة للعملية ، و استخدامات نتائجها لأغراض إدارية مثل: قرارات صرف منحة المردودية او منحة تحسين الاداء، الترقية و التكوين، و كل هذه القرارات من شأنها تحفيز الافراد (Frioua Zeghmati, 2015).

إن تقييم الأداء يحفز الفرد ، اعتماداً على التطبيق الصحيح للعملية، ولكي يكون تقييم الأداء ضمن هذه الآلية وسيلة فعالة قادرة على تحقيق الأهداف المحددة، لا بد أن تتضمن جملة من الخصائص ، نذكرها حسب ما جاءت به (مانع، 2015-2014) كالتالي:

- ✓ استمرارية عملية التقييم واعتماد سياسة الباب المفتوح والشفافية في رصد نتائج التقييم ومناقشتها مع المرؤوسين؛
- ✓ أن تكون عملية التقييم شاملة لكل مورد بشري بالمؤسسة رئيساً ومرؤوساً، عادلة و باعثة للثقة بينهم؛
- ✓ استقاء المعلومات من مصادرها لبناء نظام تقييم قائم على صحة، دقة وكفاية المعلومة .وضرورة حفظها في ملفات قابلة للاسترداد كلما تطلب الأمر ذلك؛
- ✓ الموضوعية والمصدقية في التقييم وتجنب المؤثرات الناتجة عن العلاقات غير الرسمية والمصالح الشخصية؛
- ✓ التوزيع الجيد لمسؤوليات التقييم على الأفراد المقيمين وضمان الفهم الجيد لمعاييرها، مبادئها وآلياتها ؛
- ✓ أن يتم إصدارها بشكل رسمي في إطار قانوني وبقرار من السلطة المختصة التي تفرض على الجميع احترامها.

ويضيف (بن سالم و علي زيان، 2020):

- تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في عملية التقييم ؛

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

- وجود نظام تقييم الأداء ليس بهدف تحفيز الافراد فقط ، بل يجب الاعتماد عليه في التدوير الوظيفي بغية تحسين الأداء؛ "اعلام الافراد بالطرق المستعملة و المعايير المعتمدة لضمان النزاهة و الشفافية و اعلام الجميع بنتائج التقييم" (رياض، 2021، صفحة 852)؛
- لكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل منظم و دقيق و بمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن ان تستفيد من النتائج النهائية للعملية (عزي، معودي، و غرمولي، 2020) ، و خاصة اشراك المسؤول المباشر على الافراد بالإضافة الى المسؤول الأعلى منه، مع ضرورة الانخراط في العملية بداية من تحديد الاهداف (رياض، 2021).

من خلال ما سبق يمكننا القول ان فعالية نظام تقييم الأداء في التحفيز مرهونة بتجنب السلوكيات التالية:

- الحكم السلبي على عدم فعالية و أهمية التقييم من طرف بعض المشرفين ، الذين يعتقدون ان العملية مجرد مضبعة للوقت و انها مجرد اجراء شكلي لا قيمة له في القرارات الإدارية ، وبالتالي لا يأخذون وقتًا كافيًا لتطبيق ذلك بشكل مناسب؛
- على الرغم من اعتبار تقييم الأداء فرصة لخلق بيئة عمل أفضل ، الا ان نقص المعرفة بأهمية التقييم، عدم إعطاء التغذية الراجعة ، و ضغط الوقت يؤدي الى عدم فعالية العملية ؛
- عدم اتقان بعض المشرفين للطريقة الصحيحة لاعطاء ملاحظات بناءة و مناسبة، التي تساهم في عدم اشراك موظفيهم في عملية التقييم مما قد يشعرهم بعدم التقدير و الاحترام من طرف رؤسائهم، مما يؤدي الى انخفاض دافعيتهم للعمل و بالتالي تراجع أدائهم الوظيفي؛
- يمكن أن يؤدي تقييم الأداء المزيف بنتائج غير صحيحة لها عواقب وخيمة، و على سبيل المثال : التخصيص غير العادل للمال مثل الأجر و الزيادات التي يمكن أن تسبب مشاكل في تدني أداء الافراد؛
- يجب على المديرين توخي الحذر في إدارة الموظفين فعليهم تجنب التحيزات ، مثل تصنيف الموظفين المفضلين لديهم في مرتبة أعلى والباقي أقل. ان تقييم الأداء لا يتعلق بالأمر الشخصية ، فهو يعتمد على الأداء الفعلي و الحقيقي، فليس من المعقول تقييم الافراد على هذا الاساس؛

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

- يجب أن يكون المسؤول او المشرف على عملية التقييم على دراية بالغرض من التقييم و عواقب التقييم، اذ يتعين عليه تجنب أخطاء التعميم و الاسقاط "تأثير الهالة"، مما يؤدي إلى نتائج غير صالحة للاستعمال؛
- يجب أن يدرك المدير أن تقييم الأداء عملية مستمرة تشمل أداء الافراد طول السنة. بناءً على هذه الحقيقة ، فهي أكثر فعالية تعيين فترات مستمرة ، بتواريخ محددة مسبقاً ، من أجل الحصول على روتين محدد من تقييم الأداء.

لضمان فعالية تقييم الأداء في تحفيز الأساتذة، اقترحت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2009) قائمة بستة محاور حول تقييم أداء الأساتذة، و جب الاهتمام بها لانجاح عملية التقييم: (Aerila، Kemppinen، Karaman، Tarhan، 2019)

➤ **المحور الاول:** من هو الشخص الخاضع لعملية التقييم بصورة محددة ؟ يجب التحقق اذا كان الاستاذ هو الموضوع الوحيد للتقييم أو يتم تقييمهم مع الطلاب والمدرسة و النظام ككل ، فاذا كنا في حالة تقييم الأداء التدريسي للاستاذ فيجب ازالة تأثير العوامل غير المنسوبة له؛

➤ **المحور الثاني :** من قبل من؟ من المسؤول او المشرف على عملية تقييم الأداء التدريسي للاستاذ؟ يحقق في كيفية اختيار المقيمين ، والمهارات اللازمة ليكونوا مقيمين ، وكيف يكتسب المقيمون المهارات اللازمة لاستخدام نتائج التقييم بشكل فعال ، مع ضرورة تعدد مصادر التقييم بهدف ضمان موضوعية أكبر؛

➤ **المحور الثالث:** ماذا؟ ماهي محاور و جوانب الأداء التي ستخضع لعملية التقييم ؟ يحقق إلى أي مدى ينظر التقييم الجوانب المتعلقة بالتدريس ، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر ، التخطيط والإعداد ، بيئة الفصل الدراسي ، التعليم ، ومساهمة الأساتذة في تنمية المؤسسة التربوية؛

➤ **المحور الرابع:** كيف؟ ما هي الأدوات و الطرق المستخدمة في عملية التقييم؟ يبحث في نوع جمع البيانات حول الأدوات والمهارات المستخدمة ضمن التقييم ؛

➤ **المحور الخامس:** من اجل ماذا؟ ما هي أغراض و اهداف عملية التقييم؟ يحقق في الغرض من تقييم الاستاذ بناءً على كيف و فيما سيتم استخدام نتائج التقييم؛

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

➤ المحور السادس: مع من؟ من هم الشركاء في عملية التقييم؟ يحقق في اشتراك اطراف أخرى في العملية مثل : أولياء الأمور، الطلاب و الأساتذة الزملاء .

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي وسيلة وأداة لمراقبة و قياس مستوى أداء الافراد و توفير التغذية الراجعة، كما انها اداة للتحفيز بحيث تقوم المنظمة بمكافاة الافراد المتميزين من خلال منحهم مكافآت مالية و مادية بحتة و/او قد تكون معنوية تشجيعية انطلاقا من أدائهم المتميز، مما يساهم في تطوير هذا الاخير . و بالرغم من أهمية عملية تقييم الأداء الا انها تتسم بالصعوبة ذلك نظرا لحساسيتها وتعرضها لكثير من المشاكل و الأخطاء مما يؤثر سلبا على موضوعيتها و عدالتها.

الفصل الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز

ان الاستاذ المحفز يكون اداؤه افضل بكثير من الأستاذ الأقل تحفيزا ، لانه راض عن عمله و بيئته، و هذا ما يدفعه لتعديل سلوكه بما يخدم وظيفته سواء كان الدافع إيجابي ام سلبي ، فاذا كان الدافع إيجابيا فان الأستاذ سيسعى باستمرار لانجاز افضل أداء حتى تكون المكافاة مستحقة و إرضاء لذاته و اشباعا لحاجته لتحقيق الذات و التقدير، اما اذا كان الدافع غير ذلك فان الأستاذ سيجتهد لتحسين أدائه و رغبة منه للاستفادة هو الاخر من المكافاة مثل بقية زملائه من ذوي الأداء المتميز .

ان الشرط الأساسي لتحقيق العلاقة التاثيرية ما بين نظام تقييم الأداء و التحفيز هي ادراك الأستاذ لمبدأ العدالة في العملية، سواء من خلال مقارنة نسبة مخرجاته على مدخلاته او مقارنة هذه النسبة مع زملائه في نفس الدرجة و الاقدمية ، او من خلال مقارنة هذه النسبة مع معارفه او زملاء الدراسة الذين ينتمون الى قطاعات مغايرة و يستفيدون من مميزات احسن.

ولإنجاح هذه العلاقة يجب العمل بجدية لتحسين عملية التقييم و تجنب المشاكل و الاخطاء التي قد يقع فيها المشرف و تفقد العملية موضوعيتها و مصداقيتها، مما يجعلها بالنسبة للكثيرين من الاساتذة مجرد اجراء شكلي لا أهمية له اطلاقا.

الفصل الثالث:

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

لا يمكن للبحث العلمي أن يقوم بدون منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص مشكلة موضوع البحث، وذلك لربط الجانب النظري بالجانب الميداني المتعلق بالظاهرة المدروسة من أجل الوصول إلى إجابات للتساؤلات المطروحة ومعرفة الأبعاد والمسببات لهذه الظاهرة معتمدين في ذلك على مجموعة من الطرق المنهجية لتسهيل جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها و التوصل لحلول ونتائج، تعتبر الدراسة الميدانية العمود الفقري والجوهري في دراستنا، والذي يعطي التوضيح والتمثيل الكمي لهذه الدراسة.

تناولنا في الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة متناولة فيه ثلاثة مباحث : مجالات الدراسة (المجال البشري، المجال المكاني و المجال الزمني) في المبحث الأول، ثم منهجية الدراسة في المبحث الثاني ، و أخيرا أداة الدراسة و أدوات التحليل الاحصائي في المبحث الثالث.

المبحث الاول :مجالات الدراسة

تم في هذا المبحث رسم الخطوات الإجرائية والمنهجية التي تم اعتمادها في هذا البحث، من خلال تحديد المجال المكاني، البشري والزمني للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: المجال البشري للدراسة

المطلب الثاني: المجال المكاني للدراسة

المطلب الثالث: المجال الزمني للدراسة

1.1- المطلب الاول: المجال البشري للدراسة

يشمل المجال البشري للدراسة فئة من عينة أساتذة الطور الثانوي لبعض المؤسسات التربوية بالجزائر التي تم اختيارها للقيام بالدراسة الميدانية، على أساس ان يتم توزيع الاستبانات على أكبر عدد من أساتذة الطور الثانوي بالجزائر، الا ان الازمة الصحية العالمية (كوفيد 19) كانت أكبر عائق امام عملية التوزيع، و بالرغم من استخدام وسائل التواصل الاجتماعي كوسيلة لنشر الاستبانات عن بعد الا ان التجاوب كان جد ضعيف من طرف الاساتذة، على عكس التوزيع المباشر الذي لقي تجاوبا كبيرا، خاصة مع حرصنا على ان يمثل مجتمع الدراسة أساتذة الطور الثانوي على المستوى الوطني، و هذا بهدف تحقيق مصداقية لعنوان الرسالة و أيضا شمولية أكبر لعينة الدراسة.

قمنا في هذه الدراسة بسحب عينة عشوائية ممتثلة في أساتذة الطور الثانوي لإجراء الدراسة عليها، و تم توزيع 650 استبانة، استرجع منها 539 استبانة أي ما يعادل نسبة 89.8% من اجمالي الاستبانات الموزعة، و بعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الاحصائي استبعد منها 36 استبانة لعدم صلاحيتها و نتيجة عدم استكمالها لشروط التحليل، إضافة الى توزيع و نشر الاستبانة عبر مواقع التواصل الاجتماعي، و تحصلنا على إجابات يقدر عددها 77 إجابة فقط، و بهذا يصبح اجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الاحصائي 580 استبانة موزعة على 580 أستاذ في الطور الثانوي .

الجدول رقم 5: المجال البشري للدراسة الميدانية

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة
النسبة	القابلة للتحليل الاحصائي	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة	
%89.23	580=77 + 503	36	539	650	أساتذة الطور الثانوي

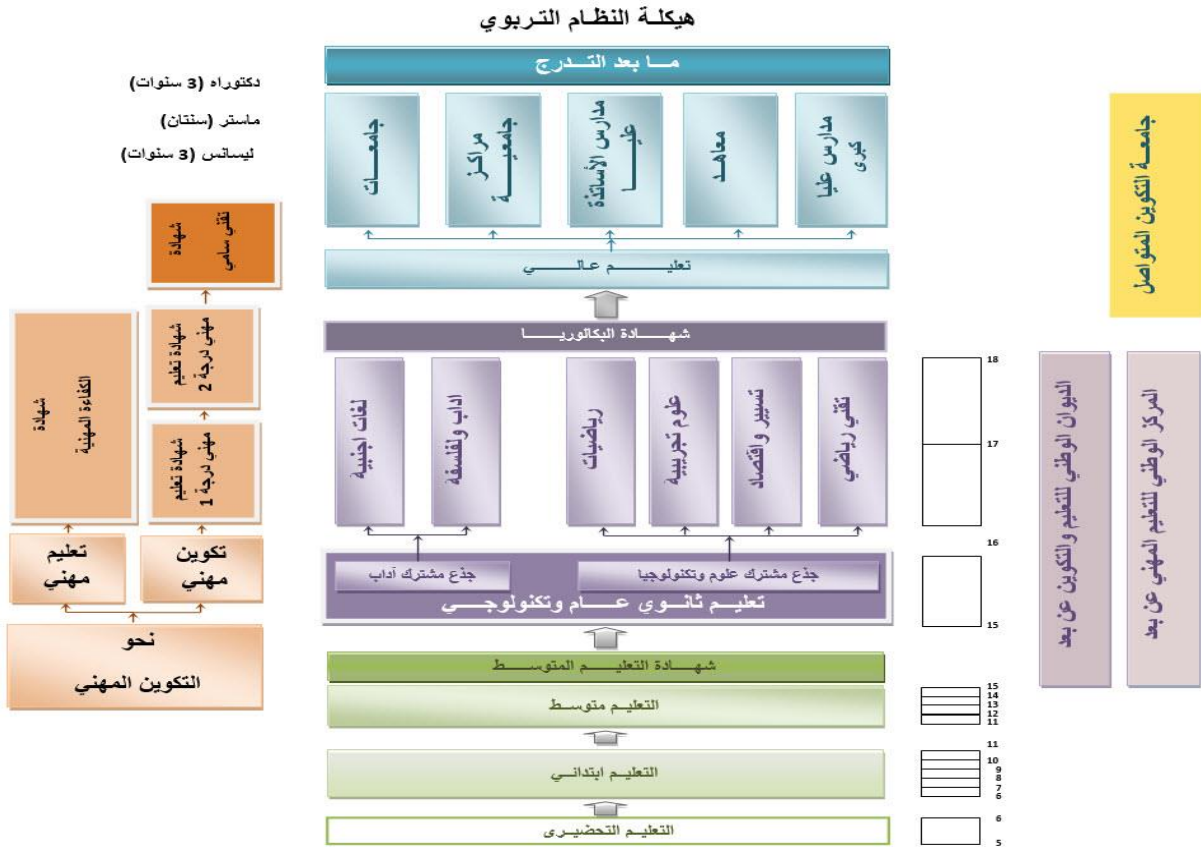
المصدر: اعداد الباحثة

2.1- المطلب الثاني: المجال المكاني للدراسة

اشتمل المجال المكاني للدراسة على 64 مؤسسة مدرسية خاصة بالطور الثانوي تابعة لوزارة التربية الوطنية موزعة على 33 ولاية عبر الوطن، و فيما يلي نبذة مختصرة عن قطاع التربية ممثلاً في وزارة التربية الوطنية:

يشكل قطاع التربية الوطنية أكبر مستقطب للموظفين وهو يشتمل على أكبر حظيرة للمرافق والهياكل بالجزائر، بحيث تشير أرقام الديوان الوطني للإحصائيات أن عدد المتدربين خلال العام الدراسي 2019-2020 قد ارتفع بأكثر من 349.710 تلميذاً، أي بزيادة قدرها 3.8% ليبلغ إجمالي عدد التلاميذ 9.561.350 تلميذاً، مقابل 9.211.640 تلميذاً في 2018-2019. أما بالنسبة للمعلمين و الاساتذة فقد بلغ عددهم 473.166 خلال العام الدراسي 2019-2020 مقابل 478.985 في العام السابق، مسجلاً انخفاضاً طفيفاً بنسبة 1.2%. وفيما يتعلق بالمؤسسات المدرسية، كشفت أرقام الديوان الوطني للإحصائيات، أن قطاع التربية يضم 27426 مؤسسة، منها 19308 مدرسة ابتدائية، و 5630 متوسطة، و 2488 مدرسة ثانوية. (بريمة، 2020)، كما انه يضم تسعة معاهد لتكوين و تحسين مستوى الاساتذة و المعلمين، و عدة مراكز وطنية للوثائق البيداغوجية، المطبوعات المدرسية، الامتحانات و المسابقات، محو الامية و التعليم و التكوين عن بعد. (وزارة التربية الوطنية، 2020) يشير ذات المصدر إلى أن مؤشرات الطور الثانوي سجلت ارتفاعاً بالموسم الدراسي 2019/2020، فقد بلغ عدد التلاميذ 1,262,641 (+39,968 تلميذاً) مع نسبة إناث كبيرة (58%)، أما عدد الأساتذة فقد بلغ 104,585 أستاذا بالطور الثانوي. (بريمة، 2020)

الشكل رقم 11 : هيكلية النظام التربوي بالجزائر



المصدر : (وزارة التربية الوطنية، 2020)

يوضح القانون كفاءات تنظيم مصالح التربية و سيرها ، بحيث تجمع مصالح التربية على مستوى كل ولاية في شكل مديرية للتربية. (الجريدة الرسمية مرسوم تنفيذي 174 \ 90، 1990) المادة 3: تتولى مديرية التربية الموضوعية تحت سلطة وزير التربية ما يلي:

- تنشيط مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي، والتعليم الثانوي والتكوين، على مستوى قطاع التربية، وتنسيقها ومتابعتها،

- السهر، بالاتصال مع الهياكل والهيئات المعنية، على توفير الشروط التي تمكن من الأداء العادي للأنشطة المدرسية والموازية للمدرسة، والسير الحسن لمؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع،

وتكفل بهذه الصفة، في إطار التنظيم الجاري به العمل على الخصوص، بما يلي:

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

- إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم والقيام بتحديثها بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية،

- جمع الإحصاءات المدرسية ومعالجتها وتحليلها والقيام بكل عمليات السبر والتحقيقات لتقدير احتياجات الولاية في ميدان

التربية،

- السهر على التنظيم والمتابعة والمراقبة التربوية لمؤسسات التربية والتكوين الموضوعة تحت وصاية وزير التربية،

- السهر على تطبيق برامج التعليم واحترام التنظيم المدرسي،

- القيام بتعيين الموظفين التربويين والإداريين والتقنيين وأعاون الخدمة في المؤسسات ومتابعتهم وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم

الجاري به العمل،

- تنظيم الامتحانات والمسابقات التابعة للقطاع ومتابعتها بالاتصال مع الهياكل والهيئات المؤهلة وتسليم البراءات والشهادات

المتعلقة بالامتحانات والمسابقات المذكورة في إطار التنظيم الجاري به العمل،

- تنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي وتنفيذها،

- تنفيذ عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد معارفهم،

- تنظيم نشاط أسلاك التفتيش وتنفيذه، بالاتصال مع المصالح والأجهزة المعنية،

- ترقية الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات المدرسية، بالاتصال مع القطاعات والأجهزة والجمعيات المعنية،

- السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة والأمن في مؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع.

لقد أعيد تنظيم التعليم ما بعد الإلزامي في إطار إصلاح المنظومة التربوية، انطلاقا من السنة الدراسية 2006/2005. تتركب

هذه المرحلة من 3 مقاطع: التعليم الثانوي العام والتقني، التكوين والتعليم المهنيين و التعليم العالي. يتبين جليا أن التعليم الثانوي

العام والتقني يكتسي ميزة تتمثل في التناسق بين التعليم الإلزامي في المرحلة القبلية وفي انسجام مع إعادة تنظيم التعليم العالي

والمسلك المهني في المرحلة البعيدة.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمت الدراسة الميدانية للدراسة على أكثر من 64 ثانوية و متقنة موزعة على 33 ولاية (مديرية التربية) كالآتي:

الجدول رقم 6: توزيع عينة الدراسة حسب الولايات

النسبة التراكمية	النسبة	التكرار	الولاية
2,1%	2,1%	12	ادرار
5,5%	3,4%	20	الاغواط
12,8%	7,2%	42	البليدة
13,3%	,5%	3	الجزائر العاصمة
14,8%	1,6%	9	الجزائر غرب
15,2%	,3%	2	الجلوفة
23,4%	8,3%	48	المسيلة
33,6%	10,2%	59	النعامة
42,4%	8,8%	51	ام البواقي
42,9%	,5%	3	باتنة
50,9%	7,9%	46	برج بوعرييج
51,4%	,5%	3	بسكرة
51,6%	,2%	1	بشار
54,0%	2,4%	14	تلمسان
61,7%	7,8%	45	تيارت
62,9%	1,2%	7	تيزازة
63,6%	,7%	4	تيزي وزو
65,2%	1,6%	9	تيسمسيلت
65,5%	,3%	2	جيجل
65,7%	,2%	1	سطيف
66,7%	1,0%	6	سكيكدة
67,1%	,3%	2	عنابة
67,6%	,5%	3	عين الدفلى
67,9%	,3%	2	عين تموشنت
76,2%	8,3%	48	غليزان
77,2%	1,0%	6	قالمة
77,9%	,7%	4	قسنطينة

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

85,2%	7,2%	42	مستغاثم
85,3%	,2%	1	مسيلة
91,6%	6,2%	36	معسكر
92,2%	,7%	4	ميلة
92,4%	,2%	1	واد سوف
100,0%	7,6%	44	وهران
	100,0%	580	المجموع

المصدر : اعداد الباحثة من مخرجات SPSS

3.1- المطلب الثالث: المجال الزمني للدراسة

تم تقسيم المجال الزمني الذي تم فيه إعداد هذه الدراسة، التي تمحور موضوعها حول تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على تحفيز اساتذة الطور الثانوي وفق شقيه النظري والتطبيقي إلى:

اولا -مرحلة الإعداد النظري للدراسة:

دام الإعداد النظري لهذه الدراسة حوالي ثلاث سنوات، من بداية سنة 2018 إلى أواخر سنة 2020 تخللتها عدة انقطاعات لأسباب شخصية ومهنية.

ثانيا -مرحلة الإعداد التطبيقي للدراسة:

انطلقنا في الاعداد الميداني للدراسة بداية من شهر جانفي 2020 إلى غاية 2021، حيث تم في هذه المرحلة ما يلي:

- تحديد مجتمع وعينة الدراسة؛
- تحديد الأدوات المناسبة واللازمة لتبليغ هذه الدراسة لأهدافها من أداة جمع البيانات من عينة الدراسة (الاستبيان) إلى أدوات التحليل الإحصائي؛
- تصميم وبناء الاستبيان ثم توزيعه واسترجاعه - تفرغ وجدولة البيانات وتحليلها ؛
- اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المحصلة.

ويمكن تلخيص خطوات هذه المرحلة مرفقة بالتأطير الزمني على النحو التالي:

- أ - مرحلة إعداد استمارة الأسئلة: بعد تحديد مجتمع وعينة الدراسة، قامت الباحثة بغية الإعداد والتصميم الجيد والسليم لاستمارة الأسئلة، بالاطلاع على نماذج الاستبيان المختلفة، كذا سؤال ذوي الاختصاص من الأساتذة بغية الحصول على تحكيم علمي لها، حيث دام تصميمها وإخراجها في شكلها المقبول علميا حوالي ثلاثة اشهر انطلاقا من شهر مارس لسنة 2020.
- ب - مرحلة توزيع استمارة الأسئلة على أفراد عينة الدراسة وتحصيلها: استغرقت عملية توزيع وجمع استمارات الأسئلة (الاستبيان) على أفراد عينة الدراسة من أساتذة الطور الثانوي محل الدراسة ستة أشهر انطلاقا من شهر سبتمبر لسنة 2020 الى غاية شهر فيفري لسنة 2021.
- ج - مرحلة تفرغ وجدولة البيانات: عملت الباحثة على تفرغ البيانات وجدولتها بدءا من تحصيلها ، حيث دامت عملية التفرغ والجدولة شهرين متتاليين مارس و افريل لسنة 2021.
- د -مرحلة تحليل بيانات الدراسة، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج: قامت الباحثة بعد انتهائها من المرحلة السابقة، بالتحليل الإحصائي للبيانات باعتماد نظام التحليل الإحصائي (SPSS) ثم عرض نتائج التحليل واختبار الفرضيات مناقشة نتائج التحليل الإحصائي ونتائج اختبار الفرضيات ، في حدود مضامين محاور استمارة الأسئلة وفي ضوء التساؤل الرئيسي للدراسة وفرضياتها بعدها تم إعداد الدراسة وإتمامها في صورتها النهائية، حيث دامت هذه المرحلة حوالي اربعة أشهر انطلاقا من شهر ماي لسنة 2021 الى غاية شهر اوت من نفس السنة .

2-المبحث الثاني: منهجية الدراسة

إن أي دراسة علمية تعتمد على منهج معين ولذا على الباحث أن يختار المنهج السليم والمناسب ، إن المنهج المعتمد في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي باعتباره يتماشى مع طبيعة البحث ويمكننا من تكوين صورة واضحة حول أثر تقييم الأداء الوظيفي على تحفيز اساتذة التعليم الثانوي. تطرقنا في هذا المبحث الى عرض منهج الدراسة، الدراسة الاستطلاعية و مجتمع الدراسة و الخصائص الديموغرافية للعينة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

المطلب الثاني: الدراسة الاستطلاعية

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة و العينة

1.2-المطلب الأول : منهج الدراسة

إنطلاقا من طبيعة الدراسة و المعلومات المراد الحصول عليها و للوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية إعتدنا في بحثنا هذا على منهج التحليل الوصفي ، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بوصفها وصفا دقيقا، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل إستقصاء مظاهرها بل يتعداه إلى التحليل و الربط و التفسير للوصول إلى إستنتاجات يبنى عليها التصور المقترح. معتمدين في ذلك على الإستبيان بإعتباره الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث.

و هذا للإعتبارات الآتية:

- أنه الأنسب للدراسة نظرا لملائمته لطبيعة البحث و ذلك يرجع إلى النتائج التي يمكن الوصول إليها من خلاله؛
- يسمح هذا المنهج بإستخدام العديد من أدوات البحث التي تشكل في النهاية مجموعة متكاملة، يمكن من خلالها الإجابة عن التساؤلات الفرعية للبحث؛
- يمكن من خلال هذا المنهج من وصف مجال الدراسة بدقة و صدق؛
- يعتبر منطلقا تمهيدا لبحوث أكثر دقة وعمق؛
- نستطيع من خلاله تحليل واقع نظام تقييم الأداء الوظيفي لاساتذة الطور الثانوي بالجزائر و تحديد تأثيره على تحفيزهم في العمل .

2.2- المطلب الثاني : الدراسة الاستطلاعية

أجريت الدراسة الاستطلاعية في المؤسسة التربوية بثانوية الشهيد قويد احمد، اول نوفمبر سابقا ببلدية سيدي الشحمي بولاية وهران اين كنت اعمل كأستاذة علوم اقتصادية خلال الموسم الدراسي 2017/2018. يمكن القول أن الدراسة الميدانية قد بدأت في شهر فيفري 2018 ، علما انها قد تعرضت لعدة انقطاعات و هذا لأسباب شخصية ، عائلية و مهنية، غير انه وهذا من خلال الملاحظة و المتابعة الميدانية والتي أعطت صورة مبدئية عن سير العمل داخل المؤسسة من شهر فيفري الى شهر افريل من نفس السنة.

3.2-المطلب الثالث : مجتمع الدراسة و العينة

أولا : مجتمع الدراسة

يعني بمجتمع الدراسة" مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعا آخر، بعبارة أخرى هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تم الباحث في دراسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة." (السعدي، 2013، صفحة 18).

ثانيا : العينة

يتكون مجتمع الدراسة من أساتذة الطور الثانوي بالجزائر، قمنا في الدراسة بسحب عينة متمثلة في 580 أستاذ من نفس الطور، من خلال توزيع 650 استبانة تم استرجاع 503 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، ومع إضافة 77 استبانة جمعت عن بعد يصبح اجمالي الاستبانات 580 كانت محل الدراسة الميدانية.

ثالثا :الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

لقد تم تحديد خمس خصائص ديمغرافية لمجتمع الدراسة و المتمثلة في الرتبة ، المؤسسة، الخبرة المهنية ، المؤهل العلمي و النوع و التي تمكننا من التعبير عن الإختلافات في وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة عن تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على تحفيزهم في العمل .

الجدول رقم 7:الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

النسبة التراكمية %	النسبة %	التكرار		الرتبة
6,9%	6,9%	40	متريص	
45,2%	38,3%	222	أستاذ	
75,7%	30,5%	177	استاذ رئيسي	
98,3%	22,6%	131	استاذ مكون	
100,0%	1,7%	10	متعاقد	
	100,0%	580	المجموع	
21,9%	21,9%	127	من 1 الى 5	الخبرة المهنية
58,1%	36,2%	210	من 5 الى 10	

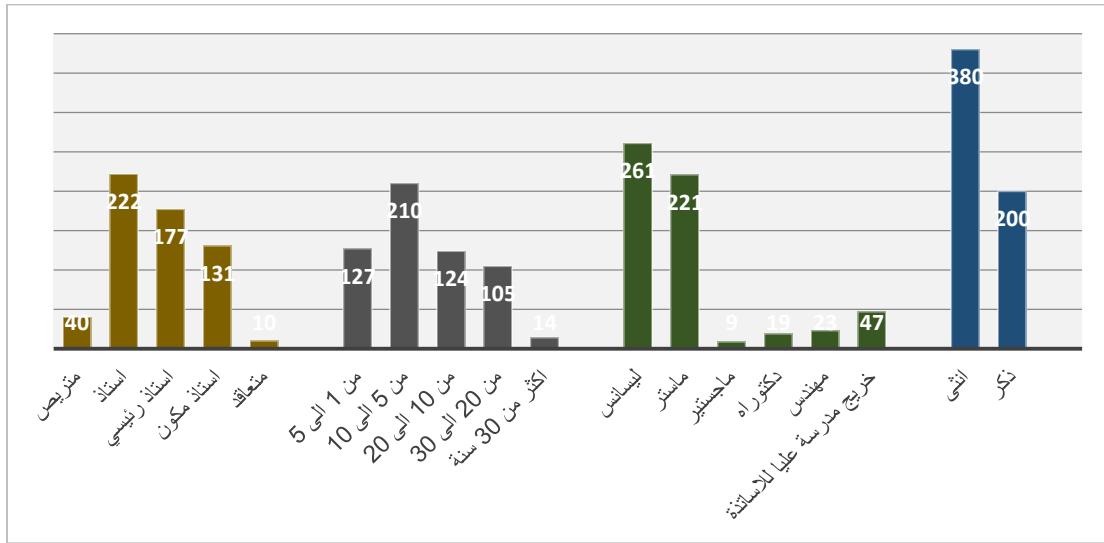
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

79,5%	21,4%	124	من 10 الى 20	
97,6%	18,1%	105	من 20 الى 30	
100,0%	2,4%	14	أكثر من 30 سنة	
	100,0%	580	المجموع	
45,0%	45,0%	261	ليسانس	التاهيل العلمي
83,1%	38,1%	221	ماجستير	
84,7%	1,6%	9	ماجستير	
87,9%	3,3%	19	دكتوراه	
91,9%	4,0%	23	مهندس	
100,0%	8,1%	47	خريج مدرسة عليا للأساتذة	
	100,0%	580	المجموع	
65,5%	65,5%	380	انثى	النوع
100,0%	34,5%	200	ذكر	
	100,0%	580	المجموع	

المصدر: اعداد الباحثة

أكدت البيانات الموضحة في الجدول أن 380 من إجمالي مفردات البحث من النساء أي ما يعادل نسبة مئوية تقدر ب65,5% من افراد العينة وفي المقابل تقدر نسبة الرجال 34,5% من الإجمالي أي ما يعادل 200 مفردة من المجموع العام من خلال القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية يتأكد لنا الارتفاع المتزايد لنسبة النساء في قطاع التربية والتعليم وهذا يرجع بالدرجة الأولى إلى ملائمة هذا النوع من الوظائف للمرأة، بحيث أصبحت تستقطب أعداد كبيرة من النساء، بالإضافة إلى ما يعكسه الوضع الاجتماعي العام الذي يشير إلى أن واقع مخرجات التعليم العالي ترتفع فيه نسبة الإناث على نسبة الذكور الأمر الذي يفسر كثافة توجه المرأة إلى مهنة التعليم. (بركان، 2019)

الشكل رقم 12: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة



المصدر: اعداد الباحثة

يتبين لنا من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه بخصوص متغير الرتبة ان افراد العينة يخضعون للترتيب التالي:

204 أستاذ ما يمثل 38.5% من اجمالي العينة ثم 161 أستاذ رئيسي ما يمثل 30.4% ثم 118 أستاذ مكون ما يمثل 22.3% ثم 38 أستاذ متربص (أستاذ ناجح بالمسابقة و لم يتم بعد تثبيته في منصبه) ما يمثل 7.2% و أخيرا 9 أساتذة متعاقدين و مستخلفين ما يمثل نسبة 1.7% من اجمالي الافراد المبحوثين .وهذا الاختلاف يعطي لعينة الدراسة أهمية و شمولية أكثر لجميع رتب الأستاذ .

كما أكدت البيانات الموضحة في الجدول ان 22.3% من اجمالي العينة لا تتجاوز خبرتهم المهنية 5 سنوات ما يمثل 118 أستاذ موزعون على رتبة أستاذ متعاقد، متربص اما رتبة أستاذ واستاذ رئيسي الذين تنحصر خبرتهم ما بين 5 الى 10 سنوات 192 نجد 188 أي ما يعادل أستاذ ما يعادل نسبة 35.5% من فئة المبحوثين ، كما لاحظنا ان 98 أستاذ مكون من اصل 118 خبرتهم تتجاوز 20 سنة و تفوق 30 سنة في الميدان. اما فيما يتعلق بمتغير التاهيل العلمي للأساتذة فقد لاحظنا ان اغلبية الأساتذة حاملي شهادة ليسانس هم من رتبة أستاذ مكون بمعدل 43.6% و 80% من حاملي شهادة ماستر هم من فئة أستاذ متربص و أستاذ اما الأساتذة حاملي الشهادات العليا لا تتجاوز نسبتهم 4.5% من اجمالي العينة و 42 أستاذ خريج مدرسة عليا للأساتذة من اصل 580 أستاذ مبحوث.

ويرجع التفاوت الملاحظ في النسب إلى سياسة التوظيف المتبعة والتي تعتمد على توظيف حاملي الشهادات الجامعية خاصة منها الليسانس، أما الماجستير فقد اعتمد في فترة ليست ببعيدة بعد ما تم ارجاعه ضمن شروط التوظيف في قطاع التربية والتعليم خاصة منها التعليم الثانوي الذي يحتاج إلى مورد بشري عالي التكوين والإعداد، تليها نسبة المتخرجين من المدارس العليا لحداثة عهد الدولة بهذا النمط من مؤسسات التعليم العالي والمخصصة في تكوين وتأطير نخبة الطلبة وتوجيههم مباشرة للإدماج في مجال التعليم ويكون اختيار مهنة التعليم تابع من قرار الطالب عند تسجيلاته الأولية في المدارس العليا لتكوين الأساتذة، في حين تقل نسبة المتحصلين على شهادات عليا مثل الماجستير الدكتوراه لأن أغلبهم يتجه للعمل في مؤسسات التعليم العالي أو المؤسسات الخاصة نتيجة الأجور المرتفعة وأنظمة التحفيز الجيدة ولذلك نجد نسبة انتسابهم للتعليم قليلة بالمقارنة مع الشهادات الأخرى.

3-المبحث الثالث: أداة الدراسة و أدوات التحليل الاحصائي

تم التطرق في هذا المبحث الى عرض أداة الدراسة ، محاورها و أدوات التحليل الاحصائي .

المطلب الأول: أداة الدراسة

المطلب الثاني: محاور أداة الدراسة

المطلب الثالث: أدوات التحليل الاحصائي

1.3-المطلب الاول: أداة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر نظام تقييم الأداء الوظيفي على تحفيز أساتذة الطور الثانوي، وبحكم كبر مجتمع الدراسة وصعوبة استقصاء كل أفرادها من خلال اللقاءات المباشرة، فإن أنسب أداة لتبليغ هذه الدراسة لأهدافها هو استخدام الاستبيان في جمع البيانات (استمارة الأسئلة) والذي يعرف على أنه: استمارة بحث تضم أسئلة عن مواضيع مختلفة تتعلق بموضوع الدراسة تسلم إلى المبحوثين وتتم الإجابة عنها من طرفهم دون حضور الباحث. (غربي، 1999، صفحة 192)

حيث عمدنا في إطار تصميمها وبنائها للاستبيان بناء سليماً، إلى الاطلاع على العديد من الدراسات التي استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، التي ساعدت في تصميم نموذجاً مرت فيه بالخطوات التالية:

تحديد الهدف من الاستبيان الذي يستمد أساساً من هدف الدراسة، حيث يستخدم لجمع البيانات المرتبطة بمشكلة الدراسة بغية حلها، أين وزع على عينة من الأساتذة يبعث ثانويات الوطن بهدف إبراز أثر كل من موضوعية وعدالة نظام تقييم الأداء الوظيفي على تحسين دافعية و تحفيز أساتذة الطور الثانوي.

2.3-المطلب الثاني: محاور أداة الدراسة

اشتملت أداة الدراسة على خمس محاور مقسمة كل منها إلى مجموعة من العبارات مرقمة من 1 إلى 30، و قد طلب من كل أستاذ تحديد مدى الموافقة أو عدمها على كل عبارة و هذا باستخدام مقياس ليكرت، الذي ينقسم إلى خمس مستويات، حيث يشكل إحدى طرق تقدير الدرجات وحيدة البعد يترجم وجود خمس إمكانات للإجابة على الأسئلة المطروحة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق)، وعلى المبحوث وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة، حيث أعطيت إجابة موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، غير موافق 2 درجتين، غير موافق على الإطلاق درجة واحدة.

نبرز كيفية توزيع هذه العبارات على المحاور من خلال الجدول التالي

الجدول رقم 8: محاور الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات
1	موضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ	8
2	عدالة نظام تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ	5
3	دورية نظام تقييم الأداء الوظيفي	3

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

4	تجنب أخطاء التعميم	4
10	نظام تقييم الأداء الوظيفي و تحفيز الأستاذ	5
30	المجموع	

المصدر: اعداد الباحثة

3.3-المطلب الثالث :أدوات التحليل الاحصائي

أولا :أدوات المعالجة الاحصائية

لقد تمت معالجة البيانات الإحصائية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية و الاجتماعية SPSS و PLS حيث تضمنت

المعالجة الأساليب الإحصائية التالية :

- **معامل الارتباط :** حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) ، لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة المستقل والتابع؛

- **معامل الثبات :** حيث قامت الباحثة باستخدام معامل الثبات معتمدة على المعاملين (Cronbach Alpha) ، و (composite fiabilité) اللذان يعكسان استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه؛ أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة ؛

- **المعامل R^2 :** الذي يقيس مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة؛

- **المعامل F^2 :** الذي يقيس مدى تاثر المتغير التابع في حال حذف المتغيرات المستقلة ؛

- **التكرارات :** لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان؛

- **النسب المئوية :** لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان؛

- **مخطط الأعمدة البياني :** لتوضيح القيم المحصل عليها بيانيا؛

- **المتوسط الحسابي :** للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان؛ أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات، بما أن المتوسط الحسابي من تدرج خماسي، فإن قيمة المتوسط

الحسابي النظري للإجابات المقترحة، بالتالي فالمتوسط الحسابي النظري يأخذ القيمة $1 + 2 + 3 + 4 + 5 = 3$ ؛

- **الانحراف المعياري :** الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية؛

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

- القيمتين **p** و **t**: لاختبار فرضيات الدراسة.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها و يبين مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمقياس (الصدق البنائي لأداة الدراسة) و مدى ارتباط و ملائمة كل فقرة مع محورها (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).

و فيما يتعلق بصدق الإستبيان فقد أعتدنا أسلوب إستخدام المحكمين و هذا بعد توزيع 10 استمارات على بعض الزملاء السابقين و الأخذ بآرائهم واتخاذ الإجراءات التصحيحية المشار إليها من طرفهم، و إجراء بعض التعديلات على الإستبيان وفقا لنصائح و إرشادات الأساتذة المحكمين.

1: الصدق البنائي لأداة الدراسة

للتحقق من الصدق البنائي للاستبيان قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين المحاور مع بعضها البعض باستعمال معامل الارتباط Pearson (SPSS). نلاحظ من الجدول الذي يبين معاملات ارتباط المحاور مع بعضها البعض، ان معظم المعاملات دالة عند مستوى معنوية 0.05، نجد التناسق ظاهرا بين المحور الأول مع جميع المحاور (الثاني، الثالث، الرابع و الخامس) بمعاملات ارتباط بالترتيب (37.8%، 35.7%، 62.4%، 32.9%) بقيمة $\text{sig} = 0.000 < 0,05$ ، اما المحور الثاني مع بقية المحاور (الثالث و الخامس) بمعاملات ارتباط على التوالي (44.3%، 45.2%)، ماعدا الاتساق بين المحورين الثاني و الرابع، لا يوجد علاقة ارتباطية $\text{sig} = 0,074 > 0,05$ ، اما بخصوص المحور الثالث مع المحورين الأخيرين نلاحظ اتساق من خلال معامل الارتباط 10.9% و 61.5%، بقيمة $\text{sig} = 0.000 < 0,05$ ، أي انها دالة عند مستوى معنوية 0.05، وهذا ما يعكس الصدق البنائي لاداة الدراسة.

الجدول رقم 9: مصفوفة معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان

المحور 5	المحور 4	المحور 3	المحور 2	المحور 1		
,329**	,624**	,357**	,378**	1	معامل الارتباط Pearson	المحور الأول

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

,000	,000	,000	,000		Sig. (bilatérale)	
,452**	,074	,443**	1	,378**	معامل الارتباط Pearson	المحور الثاني
,000	,074	,000		,000	Sig. (bilatérale)	
,615**	,109**	1	,443**	,357**	معامل الارتباط Pearson	المحور الثالث
,000	,009		,000	,000	Sig. (bilatérale)	
,091*	1	,109**	,074	,624**	معامل الارتباط Pearson	المحور الرابع
,029		,009	,074	,000	Sig. (bilatérale)	
1	,091*	,615**	,452**	,329**	معامل الارتباط Pearson	المحور الخامس
	,029	,000	,000	,000	Sig. (bilatérale)	

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات SPSS

يتضح من البيانات المسجلة في الجدول ان محاور أداة الدراسة تتمتع جميعا باتساق عام جيد، لان قيمة *Fiabilité composite* و هي ادق من معامل *Alpha de Cronbach* اذ تفوق 80% في جميع محاور الاستبيان ، إضافة الى

القيمة *AVE* تفوق هي الأخرى 50% بالنسبة لجميع المحاور ،اذن يمكننا القول ان محاور أداة الدراسة تتمتع بالاتساق العام و

الثبات بصفة عالية.

الجدول رقم 10: مصفوفة الاتساق العام بين محاور الاستبيان

Average Variance Extracted (AVE)	Fiabilité composite	rho_A	Alpha de Cronbach	
0,561	0,828	0,796	0,712	المحور 1
0,700	0,875	0,787	0,786	المحور 2
0,615	0,827	0,735	0,696	المحور 3
0,677	0,893	0,924	0,849	المحور 4
0.500	0,832	0,770	0,751	المحور 5

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات PLS

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

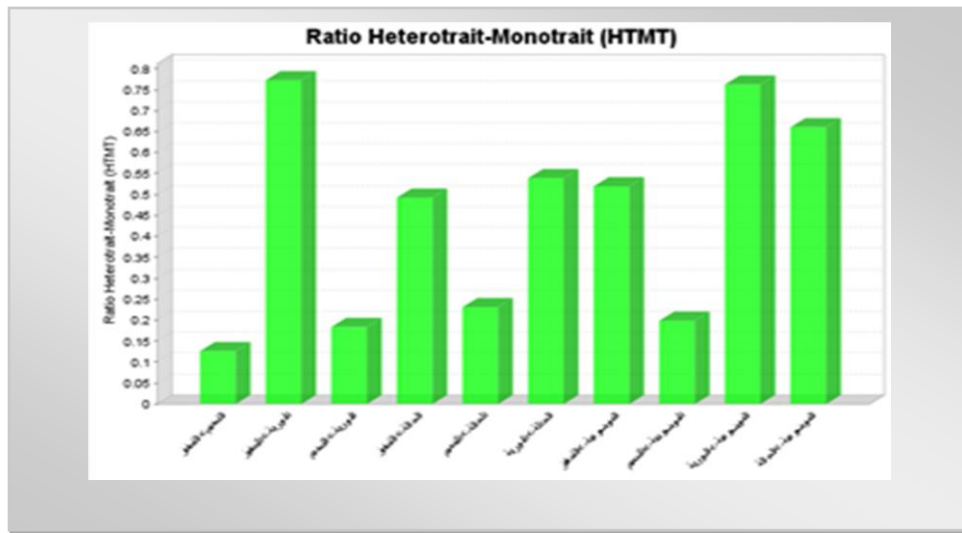
كما اثبتت اخر الدراسات ان المعدل HTMT اكثر دقة في اثبات الاتساق العام بين محاور أداة الدراسة ، فاذا كان المعدل اقل من 80% فهذا يدل على الاتساق العالى للمحاور، و هذا ما نلاحظه من خلال البيانات المسجلة في الجدول اعلاه، التي تشير الى ان جميع قيم المعدل ستوفي شرط الاتساق العام، فهي محصورة بين القيمتين 12.6% و 77.3%.

الجدول رقم 11: اتساق محاور الدراسة من خلال المعدل HTMT

التحفيز	التعميم	الدورية	العدالة	
0,126				التعميم
0,773	0,184			الدورية
0,493	0,231	0,539		العدالة
0,520	0,199	0,762	0,660	الموضوعية

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات PLS

الشكل رقم 13: اتساق محاور الدراسة من خلال المعدل HTMT



المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات PLS

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

ب : الاتساق الداخلي لعبارات محاور الدراسة

أولاً : الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول ان العبارات متناسقة مع محورها ، بحيث معاملات الارتباط محصورة بين القيمتين 42.5% و 64.3% و قيمة $\text{sig} = 0.000$ أي ان معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية 0.05 وهذا ما يعكس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول.

الجدول رقم 12: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

الاتساق مع المحور		عبارات المحور الأول
,643**	معامل الارتباط Pearson	تمثل عملية تقييم ادائك الوظيفي اهمية كبيرة بالنسبة لك
,000	Sig. (bilatérale)	
,642**	معامل الارتباط Pearson	تخضع عملية التقييم لمعايير موضوعية بحتة
,000	Sig. (bilatérale)	
,507**	معامل الارتباط Pearson	عناصر تقييم الاداء واضحة و دقيقة
,000	Sig. (bilatérale)	
,332**	معامل الارتباط Pearson	مناقشة نتائج التقييم مع المشرف
,000	Sig. (bilatérale)	
,444**	معامل الارتباط Pearson	التحيز إيجابا أو سلبا لبعض المرؤوسين لأسباب شخصية
,000	Sig. (bilatérale)	
,640**	معامل الارتباط Pearson	الانطباع الاول تاثر المقيم بتصرفات الاستاذ في بداية عمله
,000	Sig. (bilatérale)	
,606**	معامل الارتباط Pearson	التاثر بالاراء السابقة للمقيمين السابقين
,000	Sig. (bilatérale)	
,425**	معامل الارتباط Pearson	يؤثر الغرض من التقييم على التقدير الذي يمنحه المشرف للأستاذ
,000	Sig. (bilatérale)	

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات SPSS

ثانيا : الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني : كما تشير البيانات المسجلة في الجدول و المتعلقة بدرجة الاتساق بين عبارات المحور الثاني بحيث معاملات ارتباطها محصورة بين القيمتين %15.6 و %74.7 و $\text{sig}=0.000$ ، و بالتالي فهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 و هذا ما يدل على الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني.

الجدول رقم 13: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الاتساق مع المحور		عبارات المحور الثاني
,684**	معامل الارتباط Pearson	تتسم عملية تقييم الاداء الوظيفي للاستاذ بالعدالة
,000	Sig. (bilatérale)	
,747**	معامل الارتباط Pearson	تمنح المكافآت المالية أي منحة المردودية بطريقة عادلة و على اساس معايير تقييم الاداء لا غير
,000	Sig. (bilatérale)	
,720**	معامل الارتباط Pearson	الاستفادة من ترقية الاداء تكون على أساس مستوى الاداء الجيد للاستاذ مما يميزها بالعدالة
,000	Sig. (bilatérale)	
,714**	معامل الارتباط Pearson	تمنح المسؤوليات الاعلى للأستاذ مثل التنسيق اوالمرافقة على اساس تقييم الاداء بطريقة عادلة
,000	Sig. (bilatérale)	
,000	Sig. (bilatérale)	
,323**	معامل الارتباط Pearson	علاقة تقييم الاداء باتخاذ القرارات المتعلقة التثبيت
,000	Sig. (bilatérale)	

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات SPSS

ثالثا : الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث: نلاحظ بالنسبة لمعاملات ارتباط عبارات المحور الثالث ، تشير البيانات الموضحة في الجدول انها محصورة بين القيمتين 66.5% و 79.1% و $\text{sig}=0.000$. اذن فهي دالة عند مستوى معنوية 0.05. أي انها عبارات ذات اتساق داخلي عالي.

الجدول رقم 14: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

الاتساق مع المحور		عبارات المحور الثالث
,791**	معامل الارتباط Pearson	دورية الزيارات الرسمية لتقييم أداء الأستاذ
,000	Sig. (bilatérale)	
,746**	معامل الارتباط Pearson	دورية الزيارات التوجيهية لتقييم أداء الأستاذ
,000	Sig. (bilatérale)	
,709**	معامل الارتباط Pearson	اشراك الاستاذ المرافق في تقييم الاستاذ المتربص
,000	Sig. (bilatérale)	
,000	Sig. (bilatérale)	

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات SPSS

رابعا : الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع: توضح البيانات المسجلة في الجدول ان درجة اتساق العبارات عالية لان معاملات ارتباطها محصورة بين القيمتين 74.9% و 87.6%، و قيمة $\text{sig}=0.000$ أي ان معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية 0.05 وهذا ما يعكس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع.

الجدول رقم 15: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع

الاتساق مع المحور		عبارات المحور الرابع
,823**	معامل الارتباط Pearson	التشدد ميل المقيم لاعطاء تقديرات منخفضة دون النظر الى الاداء الفعلي للأستاذ
,000	Sig. (bilatérale)	
,876**	معامل الارتباط Pearson	التوسط في اعطاء تقديرات متوسطة لجميع الاساتذة رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم
,000	Sig. (bilatérale)	
,870**	معامل الارتباط Pearson	التساهل ميل المقيم لاعطاء تقديرات عالية لجميع الاساتذة رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم
,000	Sig. (bilatérale)	
,749**	معامل الارتباط Pearson	اعطاء تقدير مرتفع لتمييز الاستاذ في صفة و اسقاطها على باقي الصفات من عناصر التقييم و العكس صحيح
,000	Sig. (bilatérale)	

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات SPSS

خامسا: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس: توضح البيانات المسجلة في الجدول ان درجة اتساق العبارات عالية لان

معاملات ارتباطها محصورة بين القيمتين 21.0% و 71.4%، و قيمة sig = 0.000 أي ان معاملات الارتباط دالة عند

مستوى معنوية 0.05 وهذا ما يعكس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس.

الجدول رقم 16: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس

الاتساق مع المحور		عبارات المحور الخامس
,662**	Pearson معامل الارتباط	تقدير رؤسائك في العمل نتيجة ادائك يحفزك لانجاز مهامك بشكل افضل
,000	Sig. (bilatérale)	
,530**	Pearson معامل الارتباط	تكليفك بمسؤوليات أكبر من طرف رؤسائك يحفزك لتحسين ادائك
,000	Sig. (bilatérale)	
,714**	Pearson معامل الارتباط	منحة المردودية تساهم في تحفيز ادائك
,000	Sig. (bilatérale)	
,611**	Pearson معامل الارتباط	علاقة تقييم الأداء باتخاذ القرارات المتعلقة بالتكوين تحفزك لتحسين ادائك
,000	Sig. (bilatérale)	
,708**	Pearson معامل الارتباط	الترقية نتيجة ادائك العالي تساهم في تحسين تحفيزك في العمل
,000	Sig. (bilatérale)	
,000	Sig. (bilatérale)	
,242**	Pearson معامل الارتباط	هل انت راض عن نتائج تقييمك
,000	Sig. (bilatérale)	
,210**	Pearson معامل الارتباط	سبب عدم رضاك عن نظام تقييم ادائك يرجع الى عدم موضوعية التقييم
,000	Sig. (bilatérale)	
,237**	Pearson معامل الارتباط	سبب عدم رضاك عن نظام تقييم ادائك يرجع الى عدم

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

عدالة التقييم	Sig. (bilatérale)	,000
سبب عدم رضاك عن نظام تقييم ادائك يرجع الى عدم كفاءة المشرفين على التقييم	معامل الارتباط Pearson	,213**
	Sig. (bilatérale)	,000
يساهم التحفيز في تحسين أداء الأستاذ	معامل الارتباط Pearson	,659**
	Sig. (bilatérale)	,000

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات SPSS

تشير البيانات المسجلة في الجدول أعلاه ان عبارات المحور الأول و المتعلقة بموضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي ، تتمتع باتساق داخلي عالي بالنسبة: لموضوعية معايير التقييم ، ووضوحها و أهمية العملية بالنسبة للأساتذة ، بحيث ان قيم الاتساق محصورة ما بين 75% و 92% ، و هذه القيم تدل على مستوى جد عالي من الاتساق الداخلي و البناء السليم لعبارات المحور الأول ، ماعدا عبارة المناقشة و التي تعني أهمية مناقشة نتائج التقييم مع الأساتذة لضمان موضوعية و شفافية العملية و خلوها من المؤثرات الخارجية ، بحيث ان قيمة الاتساق 40% و هي مقبولة الى حد ما.

تشير النتائج المسجلة في الجدول الى درجة اتساق داخلي عالي بالنسبة لعبارات المحور الثاني، و المتعلقة بعدالة نظام تقييم الأداء الوظيفي متمثلة في :عدالة نظام التقييم، عدالة المكافآت المالية ،عدالة الترقية و عدالة منح مسؤوليات اعلى نظرا لنتائج التقييم، بحيث ان قيم الاتساق تفوق 77.5%.

تدل عبارتي المحور الثالث الى أهمية الزيارات المنتظمة و المتكررة للمشرف و الاعتماد على نظام المرافقة لضمان دورية و استمرارية في عملية التقييم، تشير النتائج المسجلة في الجزء المخصص بالمحور الثالث الى درجة اتساق عالية جدا تصل حتى قيمة 90%. اما عبارات المحور الرابع و التي تشير الى أهمية تجنب أخطاء التعميم و الاسقاط في ضمان عدالة لنظام التقييم، فان البيانات المسجلة بهذا الخصوص تدل على درجة اتساق داخلي عالي بحيث ان القيم محصورة بين 67% و 84%.

و أخيرا المحور الخامس و الذي يتناول عملية التقييم كاداة تحفيزية من خلال العبارات التالية: التحفيز عن طريق ترقية الاداء، مكافآت الأداء و التقدير المستحق، تشير النتائج المسجلة بهذا الخصوص الى قيم الاتساق محصورة ما بين 67% و 84% ، مما يدل على درجة اتساق داخلي عالي.

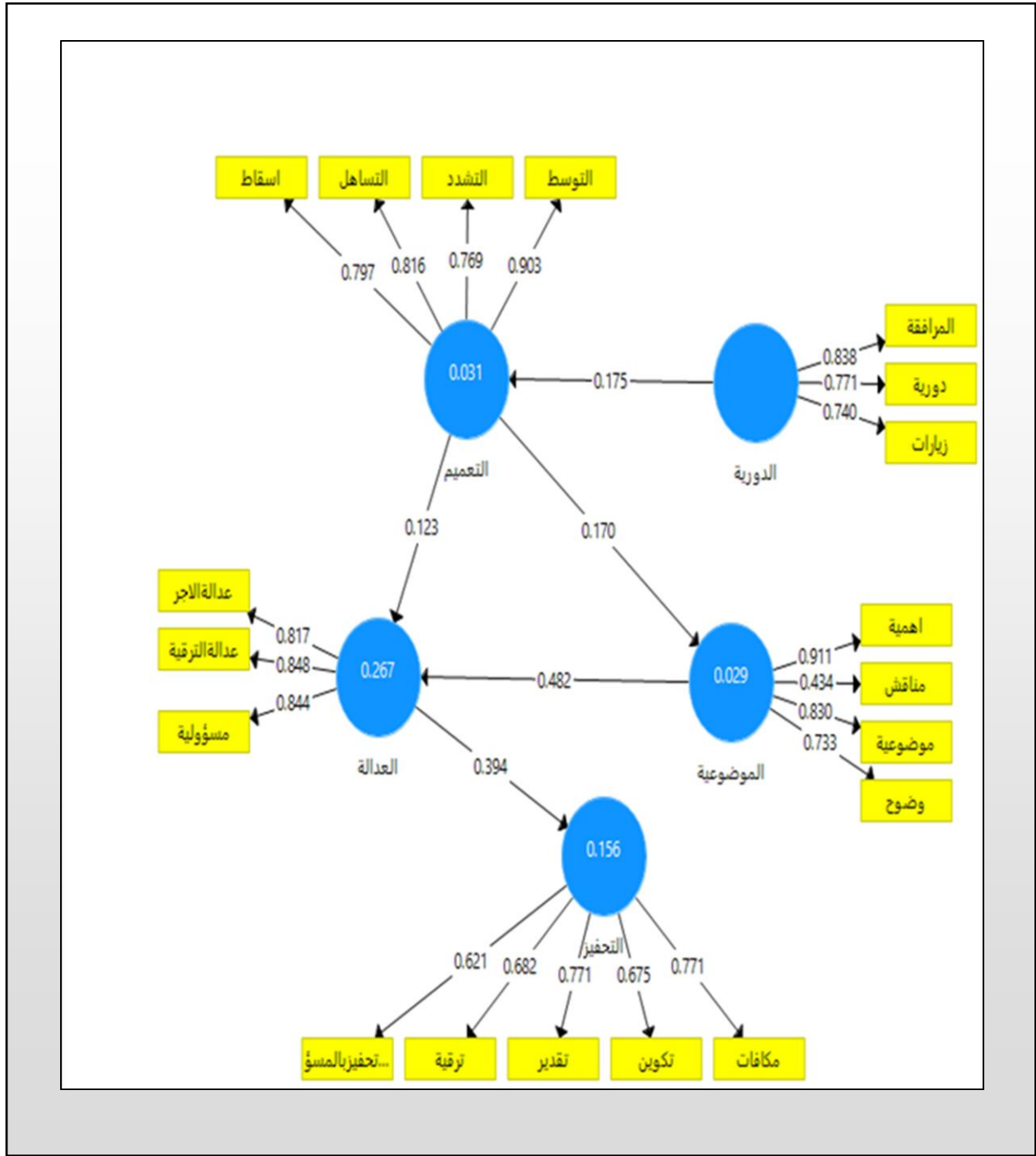
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

الجدول رقم 17: الاتساق الداخلي لعبارات محاور أداة الدراسة

العبارة	المحور 1	المحور 2	المحور 3	المحور 4	المحور 5
موضوعية معايير التقييم	0,830				
وضوح معايير التقييم	0,733				
أهمية نظام التقييم	0,911				
مناقش نتائج التقييم	0,434				
عدالة مكافآت الأداء		0,817			
عدالة ترقية الأداء		0,848			
عدالة منح مسؤوليات اعلى		0,844			
دورية الزيارات الرسمية			0,771		
دورية الزيارات التوجيهية			0,740		
نظام المرافقة في التقييم			0,838		
تجنب خطأ الاسقاط				0,797	
تجنب خطأ التساهل				0,816	
تجنب خطأ التوسط				0,769	
تجنب خطأ التشدد				0,903	
التحفيز عن طريق منح المسؤوليات					0,621
التحفيز عن طريق ترقية الاداء					0,682
التحفيز عن طريق التقدير عن الأداء					0,771
التحفيز عن طريق التكوين					0,675
التحفيز عن طريق مكافآت الأداء					0,771

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات PLS

الشكل رقم 14: الاتساق الداخلي لعبارات محاور أداة الدراسة



المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات PLS

ج: ثبات متغيرات الدراسة

الجدول رقم 18: ثبات اداة الدراسة

عدد العبارات	Alpha de Cronbach
30	0,814

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات SPSS

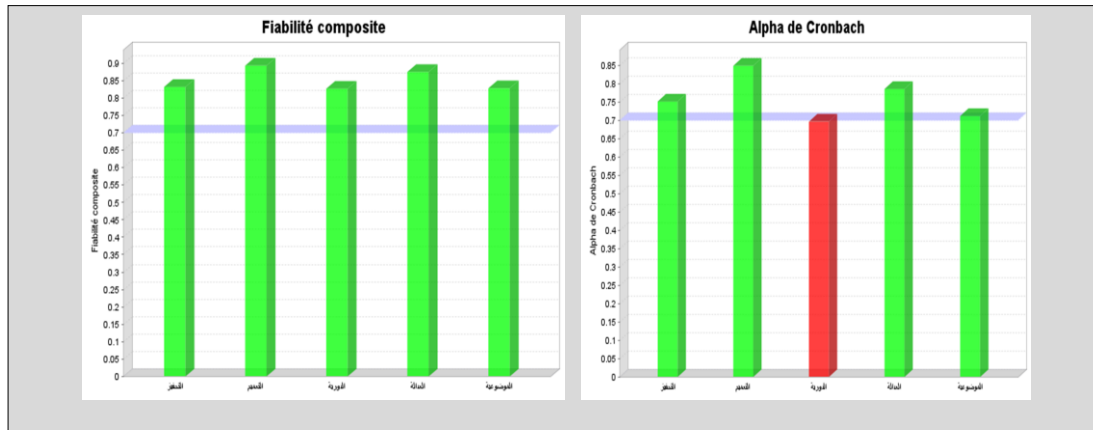
لفحص ثبات الإستهيبان أستعين في ذلك بمعامل الثبات Composite reliability و Cronbachs alpha ، حيث نستطيع من خلاله معرفة ثبات كل محور من محاور الإستهيبان و بمعنى آخر معرفة ما إذا كان الإستهيبان صالح للدراسة مرة أخرى و في نفس الظروف.

الجدول رقم 19: ثبات متغيرات الدراسة

المحور	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
المحور 1	0,712	0,828
المحور 2	0,786	0,875
المحور 3	0,696	0,827
المحور 4	0,849	0,893
المحور 5	0,751	0,832

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات PLS

الشكل رقم 15: ثبات متغيرات الدراسة



المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات PLS

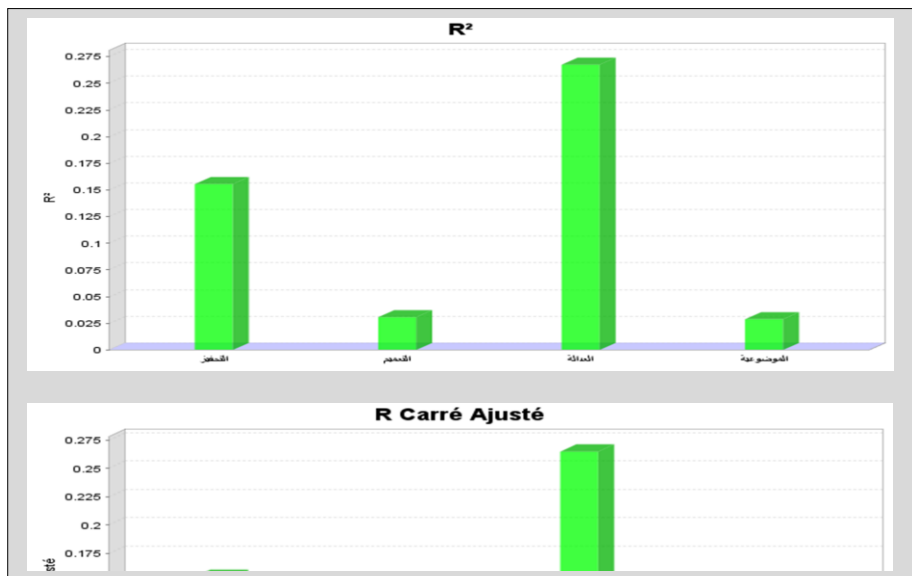
الجدول رقم 20:مدى تاثر المتغيرات التابعة R^2

R^2 Ajusté	R^2	
0,154	0,156	التحفيز
0,029	0,031	التعميم
0,265	0,267	العدالة
0,027	0,029	الموضوعية

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات PLS

تشير البيانات الموضحة في الجداول المتعلقة بثبات متغيرات الدراسة باستعمال معامل Alpha de Cronbach و Fiabilité composite الى ان هذا الأخير أكثر دقة و يوضح مدى ثبات المتغيرات المستقلة و التابعة، و بالتالي يمكننا القول ان معاملات الثبات مرتفعة جدا، مما يعني أن معامل الثبات للمحاور مرتفع، هذا يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، بالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة، اما بخصوص مستوى تأثر متغير العدالة فان قيمة R^2 تصل الى 26.5% ، اما متغير التحفيز ، فان مدى التأثير R^2 يقدر ب 15.4% بعد التعديل، و هذا يدل على وجود عوامل أخرى تؤثر في التحفيز.

الشكل رقم 16:مدى تاثر المتغيرات التابعة R^2



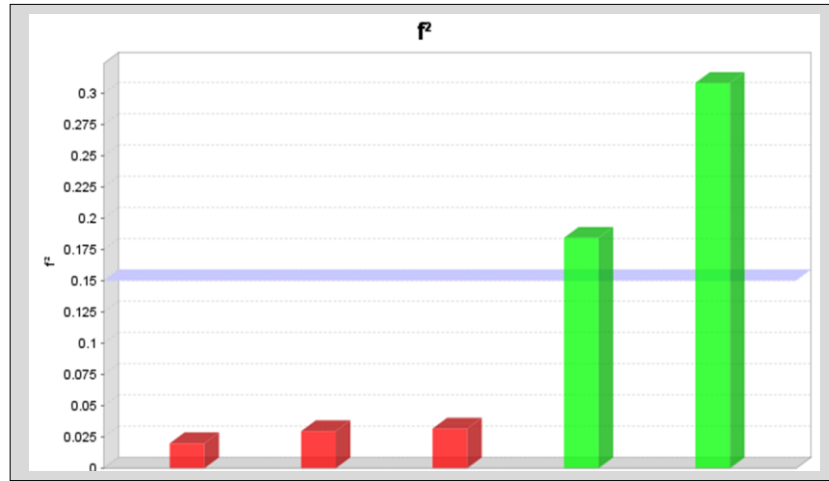
المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات PLS

الجدول رقم 21: مدى تأثير المتغيرات المستقلة و المتداخلة F^2

التحفيز	التعميم	الدورية	العدالة	الموضوعية	
			0,020	0,030	التعميم
	0,032				الدورية
0,184					العدالة
			0,308		الموضوعية

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات PLS

الشكل رقم 17: مدى تأثير المتغيرات المستقلة و المتداخلة F^2



المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات PLS

تشير النتائج المسجلة في الجدول المتعلق ب F^2 الى تأثير متغير الدورية على التعميم بنسبة 3.0%، و تأثير هذا الأخير على متغير العدالة بنسبة 2%، اما تأثير متغير الموضوعية على متغير العدالة فقد وصلت نسبته الى 30.8% و تأثير هذا الأخير على متغير التحفيز ب 18.4%، و هذا يدل على ان غياب متغير الموضوعية يؤثر بشكل واضح على متغير العدالة بنسبة عالية تقدر ب 30.8%، كما ان غياب هذا الأخير يؤثر بنسبة 18.4% في التحفيز.

تطرقنا في هذا الفصل الى الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث وضحت حدود الدراسة : البشرية ، المكانية و الزمانية، ثم وضحت أسباب اختيار منهج التحليل الوصفي في الدراسة ، و الاعتماد على الإستبيان بإعتباره الأداة الأكثر ملائمة لتحديد أثر نظام تقييم الأداء الوظيفي على تحفيز أساتذة الطور الثانوي ، اما فيما يخص معالجة البيانات الإحصائية فقد استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية و الاجتماعية SPSS و PLS ، لدراسة الصدق البنائي لاداة الدراسة، الاتساق الداخلي لعبارات محاور أداة الدراسة و ثبات المتغيرات المستقلة و التابعة باستعمال الفاكرومباخ الذي يعادل 81,4% ، و أيضا اختبار تأثير المتغيرات التابعة على المتغيرات المستقلة من خلال استخدام المعامل R^2 و تأثيرها ببعضها من خلال المعامل F^2 .

الفصل الرابع:

عرض و تحليل البيانات

الإحصائية و النتائج

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

قمنا بعرض نتائج التحليل الاحصائي في الفصل الأخير لهذه الدراسة ، لتحديد أثر العلاقة بين دورية التقييم كمتغير مستقل و تجنب أخطاء التعميم ، موضوعية نظام التقييم و عدالته كمتغيرات متداخلة اما تحفيز الاساتذة فيمثل المتغير التابع للدراسة، والكشف عن مدى تقارب الإطار النظري للدراسة مع واقع ما يجري في الثانويات، من خلال ثلاثة مباحث : التحليل الاحصائي لعبارات و محاور أداة الدراسة (الاستبيان)، من خلال حساب كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ثم اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة في المبحث الثاني، و أخيرا مناقشة نتائج التحليل الاحصائي و مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة .

1-المبحث الاول: التحليل الاحصائي لعبارات محاور الاستبيان

سنطرق في هذا المبحث الى التحليل الاحصائي لعبارات محاور أداة الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الاحصائي لعبارات المحور الاول

المطلب الثاني: التحليل الاحصائي لعبارات المحور الثاني

المطلب الثالث: التحليل الاحصائي لعبارات المحور الثالث

المطلب الرابع: التحليل الاحصائي لعبارات المحور الرابع

المطلب الخامس: التحليل الاحصائي لعبارات المحور الخامس

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

1.1-المطلب الاول: التحليل الاحصائي لعبارات المحور الأول

الجدول رقم 22 :موضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي

		النسبة التراكمية	النسبة	التكرار		
3,08	المتوسط	%8,8	%8,8	51	غير موافق بشدة	تمثل عملية تقييم ادائك الوظيفي اهمية كبيرة بالنسبة لك
3,00	الوسيط	%44,3	%35,5	206	غير موافق	
1,250	الانحراف المعياري	%50,7	%6,4	37	محايد	
1,563	التباين	%87,8	%37,1	215	موافق	
محايد	النتيجة	%100,0	%12,2	71	موافق بشدة	
3,08	المتوسط	%7,6	%7,6	44	غير موافق بشدة	تخضع عملية التقييم لمعايير موضوعية بحتة
3,00	الوسيط	%39,3	%31,7	184	غير موافق	
1,181	الانحراف المعياري	%56,9	%17,6	102	محايد	
1,395	التباين	%88,4	%31,6	183	موافق	
محايد	النتيجة	%100,0	%11,6	67	موافق بشدة	
3,18	المتوسط	%7,4	%7,4	43	غير موافق بشدة	عناصر تقييم الاداء واضحة و دقيقة بحيث يمكن تمييز كل عنصر بصفة مستقلة عن بقية العناصر
3,00	الوسيط	%31,0	%23,6	137	غير موافق	
1,124	الانحراف المعياري	%52,8	%21,7	126	محايد	
1,263	التباين	%90,3	%37,6	218	موافق	
محايد	النتيجة	%100,0	%9,7	56	موافق بشدة	
3,89	المتوسط	%4,1	%4,1	24	غير موافق بشدة	مناقشة نتائج التقييم مع المشرف
4,00	الوسيط	%10,3	%6,2	36	غير موافق	
,978	الانحراف المعياري	%20,5	%10,2	59	محايد	
,956	التباين	%75,7	%55,2	320	موافق	
موافق	النتيجة	%100,0	%24,3	141	موافق بشدة	
			%100	580	المجموع	

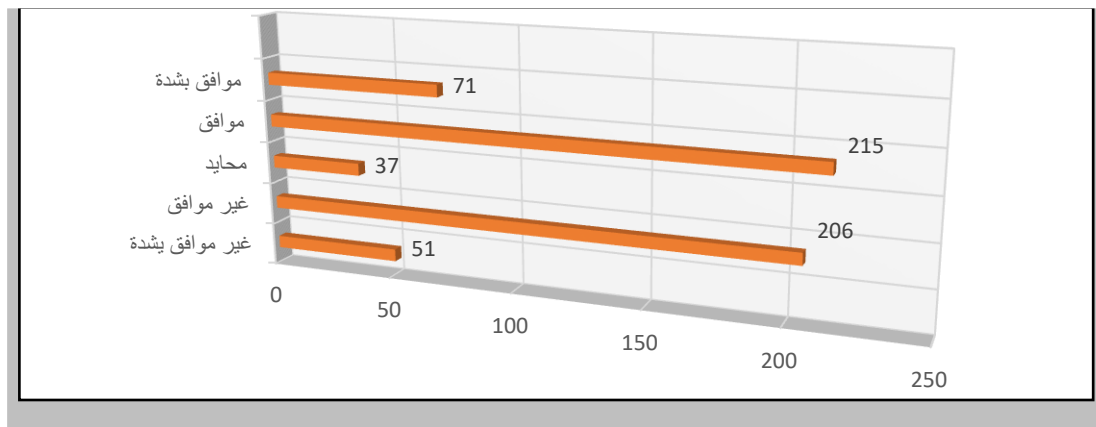
المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات SPSS

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

تشير البيانات الموضحة في الجدول و المتعلقة بمتغير أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ ان 257 مفردة يعتقدون ان العملية مجرد اجراء شكلي و ليس لها أهمية ، و نجد ان 37 أستاذ ما يعادل نسبة 6,4% لم يعبروا عن رأيهم اتجاه أهمية العملية و هذا ما قد يدل على عدم المامهم بصورة جيدة بالعملية ككل. و في المقابل 286 مفردة يعتبرونه مهم وهذا راجع للأسباب التالية:

- ابراز كفاءات الاستاذ المتميز و الجوانب الايجابية فيه و من ثم تحفيزه؛
- فرصة للمتابعة المستمرة لاداء الأستاذ و تطويره و هذا من خلال الوقوف على الاداء الفعلي للأستاذ وهذا من خلال تحديد نقاط قوته وضعفه ؛
- تحسين الاداء الوظيفي للاستاذ و بالتالي تحصيل التلاميذ؛
- استخدامات نتائج عملية التقييم بما يخدم المسار الوظيفي للاستاذ : يسمح بتحديد الأساتذة مستحقي الترقية المهنية بوتيرة سريعة و منح امتيازات مرتبطة بمردودية تحسين الأداء؛
- تحديد دقيق و موضوعي لمردودية الاستاذ و احتياجات الاساتذة للدورات التكوينية؛
- التحفيز من خلال الشعور بالعدالة و موضوعية العملية ؛
- أداة للتحفيز لانها فرصة للتواصل مع المشرف و خاصة المفتش؛
- تحديد مشاكل و معوقات العمل و اجراء المحاسبة والمسائلة عن الأخطاء.

الشكل رقم 18 : أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأستاذ



المصدر: اعداد الباحثة

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

من خلال العبارة الثانية في الجدول والذي يتناول مبدا الموضوعية في التقييم، يتضح لنا ان 250 مفردة بمعدل 43.1% من اجمالي العينة يعتقدون ان عناصر التقييم تخضع لمعايير موضوعية بحتة ، اما بالنسبة ل 228 مفردة فان عملية تقييم أدائهم الوظيفي لا تخضع بالضرورة لمعايير موضوعية بحتة و هذا من خلال عدم صدق المعايير اذ ان العملية قد تتأثر بمعايير خارجة عن نطاق و قدرة الأستاذ منها ما يتعلق بالمناهج، التلميذ و المفتش .

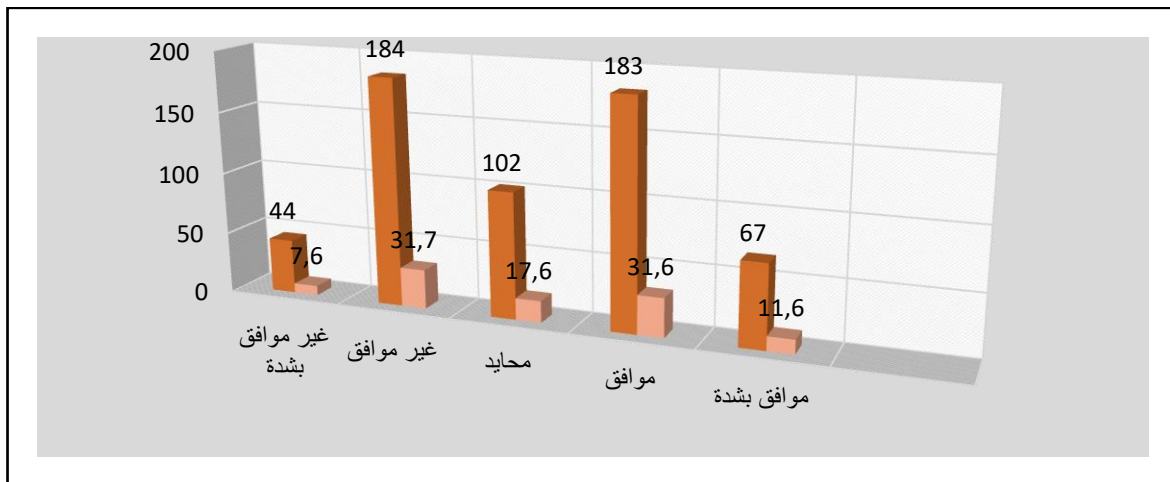
ونذكر على سبيل المثال بعض الحالات او الأسباب التي تؤثر على موضوعية العملية بصورة سلبية:

- عدم توافق المناهج و البرامج التربوية مع الحجم الساعي المخصص لها؛
- مستوى التلاميذ و الفروقات الفردية لكل منهم تؤثر بشكلي سلبا على أداء الأستاذ و عدم تحقيقه الكفاءات

المستهدفة؛

- عدد التلاميذ و الاكتظاظ في القسم هو الاخر يؤثر سلبا على تحصيلهم و بالتالي على مردودية الأستاذ؛
- نقص الزيارات التوجيهية و هي احد اهم حقوق الأستاذ على المفتش و خاصة في بداية مساره المهني ، اذ لا يعقل ان لا يستفيد الأستاذ من أي زيارة توجيهية حتى يوضح له المفتش طريقة عمله و يوفر له الوثائق اللازمة مثل المناهج و الوثائق المرافقة و التوزيع الشهري و السنوي للمادة التعليمية ثم بعد ذلك يطالبه بأداء جيد ؛
- تأثير شخص المشرف على العملية او ما يعرف بالذاتية او التحيز او المحاباة او حتى الوقوع في خطأ التعميم.

الشكل رقم 19: موضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ



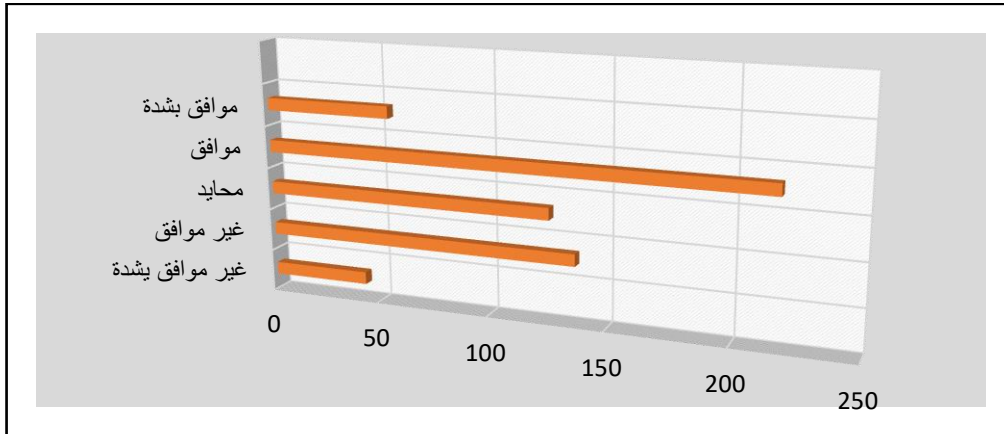
المصدر: اعداد الباحثة

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

من خلال البيانات المحصلة ،لاحظنا انه من بين 286 مفردة ممن يعتقدون بأهمية عملية تقييم الأداء ، نجد 208 أي بمعدل 72.72% يوافقون على موضوعية العملية ،مما يجعلها ذات أهمية بالغة و تخدم مصالحهم و مساهمهم المهني. كما نلاحظ تقارب كبير ما بين الأساتذة الذين يعتقدون ان عملية تقييم أدائهم تعتمد بشكل كبير وواضح على معايير موضوعية بعيدة عن الذاتية ، و لها تأثير ملحوظ على الممارسات الإدارية التي تصب في مصلحة الأستاذ، و تقدر نسبتهم ب 61.67 % أي ما يعادل 169 مفردة من اصل 274 مفردة من اجمالي العينة.

تشير العبارة الثالثة من الجدول و المتعلقة بوضوح و دقة معايير التقييم ان 274 مفردة يعتقدون ان معايير و محاور تقييم أدائهم الوظيفي واضحة و دقيقة، بحيث يمكن تمييز كل عنصر بصفة مستقلة عن بقية العناصر، و في المقابل 31 % من الأساتذة المبحوثين يعتقدون ان عملية التقييم لا تخضع لمعايير واضحة و دقيقة ،بل تتسم العملية بالغموض والتداخل بين المحاور مما يفقدها مصداقيتها ،و هذا قد يرجع الى نقص التواصل مع المشرف لايضاح أهمية التقييم و تحديد معايير و محاور التقييم بدقة وهذا ما يعتقده 60 مفردة ،في حين ان 451 مفردة يعتقدون ان المشرف يسعى باستمرار للتأكد من ادراك الأستاذ لاجراء تقييم أدائه الوظيفي، اما البقية أي ما يمثل نسبة 10.2% لم يبدووا رايهم بخصوص وضوح معايير و محاور التقييم.

الشكل رقم 20 :وضوح و دقة معايير التقييم



المصدر: اعداد الباحثة

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

الجدول رقم 23: اخطاء الذاتية في عملية التقييم

		النسبة التراكمية	النسبة	التكرار		
2,85	المتوسط	%13,8	%13,8	80	غير موافق يشدة	التحيز إيجابيا أو سلبا لبعض المرؤوسين لأسباب شخصية
3,00	الوسيط	%49,1	%35,3	205	غير موافق	
1,284	الانحراف المعياري	%66,0	%16,9	98	محايد	
1,650	التباين	%85,9	%19,8	115	موافق	
محايد	النتيجة	%100,0	%14,1	82	موافق بشدة	
3,03	المتوسط	%10,0	%10,0	58	غير موافق يشدة	الانطباق الاول تاثر المقيم بتصرفات الاستاذ في بداية عمله
3,00	الوسيط	%40,0	%30,0	174	غير موافق	
1,230	الانحراف المعياري	%61,4	%21,4	124	محايد	
1,512	التباين	%85,9	%24,5	142	موافق	
محايد	النتيجة	%100,0	%14,1	82	موافق بشدة	
3,19	المتوسط	%9,0	%9,0	52	غير موافق يشدة	التاثر بالاراء السابقة للمقيمين السابقين
3,00	الوسيط	%36,4	%27,4	159	غير موافق	
1,269	الانحراف المعياري	%54,5	%18,1	105	محايد	
1,609	التباين	%81,6	%27,1	157	موافق	
محايد	النتيجة	%100,0	%18,4	107	موافق بشدة	
2,55	المتوسط	%18,6	%18,6	108	غير موافق يشدة	يؤثر الغرض من التقييم على التقدير الذي يمنحه المشرف
2,00	الوسيط	%55,9	%37,2	216	غير موافق	
1,156	الانحراف المعياري	%77,1	%21,2	123	محايد	

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

1,336	التباين	%93,6	%16,6	96	موافق	للأستاذ
غير موافق	النتيجة	%100,0	%6,4	37	موافق بشدة	
			%100,	580	المجموع	

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات SPSS

من بين اهم الأخطاء التي قد يقع فيها المشرف و تساهم بشكل سلبي في ضمان موضوعية نظام التقييم ، نجد خطأ الذاتية و التحيز سواء الإيجابي او السلبي اتجاه بعض الأساتذة ، و هذا بسبب التشابه او الاختلاف في الميول او الانتماء لجهة نقابية واحدة مثلا، و هذا ما تعتقده 197 مفردة أي ما يعادل 34% من الإجمالي ، كما تعتقد 224 مفردة ان الانطباع الأول للمشرف اتجاه الأداء المنجز للأستاذ في بداية مساره المهني قد يؤثر على نتائج تقييم أدائه على المدى البعيد ، و قد يتاثر المشرف بآراء سابقة حول اداء الأستاذ وهذا ما يؤثر سلبا على العملية حسب 264 مفردة أي ما يعادل 45.5% من الإجمالي ، في حين يعتقد 264 مفردة ان نتائج التقييم لا تتاثر بالعرض منها.

2.1- المطلب الثاني: التحليل الاحصائي لعبارات المحور الثاني

الجدول رقم 24: عدالة نظام تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ

		النسبة التراكمية	النسبة	التكرار		
3,01	المتوسط	%11,4	%11,4	66	غير موافق بشدة	تتسم عملية تقييم الاداء الوظيفي للاستاذ بالعدالة
3,00	الوسيط	%41,4	%30,0	174	غير موافق	
1,238	الانحراف المعياري	%58,3	%16,9	98	محايد	
1,532	التباين	%88,1	%29,8	173	موافق	
محايد	النتيجة	%100,0	%11,9	69	موافق بشدة	
2,98	المتوسط	%15,3	%15,3	89	غير موافق بشدة	تمنح المكافآت المالية

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

3,00	الوسيط	%42,8	%27,4	159	غير موافق	بطريقة عادلة و على اساس معايير التقييم
1,283	الانحراف المعياري	%53,3	%10,5	61	محايد	
1,647	التباين	%90,3	%37,1	215	موافق	
محايد	النتيجة	%100,0	%9,7	56	موافق بشدة	
3,22	المتوسط	%9,3	%9,3	54	غير موافق بشدة	الاستفادة من ترقيات الاداء تكون على أساس مستوى الاداء الجيد للاستاذ مما يميزها بالعدالة
3,00	الوسيط	%32,8	%23,4	136	غير موافق	
1,215	الانحراف المعياري	%50,2	%17,4	101	محايد	
1,475	التباين	%86,2	%36,0	209	موافق	
محايد	النتيجة	%100,0	%13,8	80	موافق بشدة	تمنح المسؤوليات الاعلى للأستاذ مثل التنسيق والمرافقة على اساس تقييم الاداء بطريقة عادلة
3,24	المتوسط	%8,6	%8,6	50	غير موافق بشدة	
4,00	الوسيط	%32,1	%23,4	136	غير موافق	
1,191	الانحراف المعياري	%47,9	%15,9	92	محايد	
1,418	التباين	%87,6	%39,7	230	موافق	علاقة تقييم الاداء باتخاذ القرارات المتعلقة بعدم التثبيت
موافق	النتيجة	%100,0	%12,4	72	موافق بشدة	
3,43	المتوسط	%6,0	%6,0	35	غير موافق بشدة	
4,00	الوسيط	%20,2	%14,1	82	غير موافق	
1,064	الانحراف المعياري	%43,1	%22,9	133	محايد	المجموع
1,133	التباين	%87,9	%44,8	260	موافق	
موافق	النتيجة	%100,0	%12,1	70	موافق بشدة	
			%100,0	580		

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات SPSS

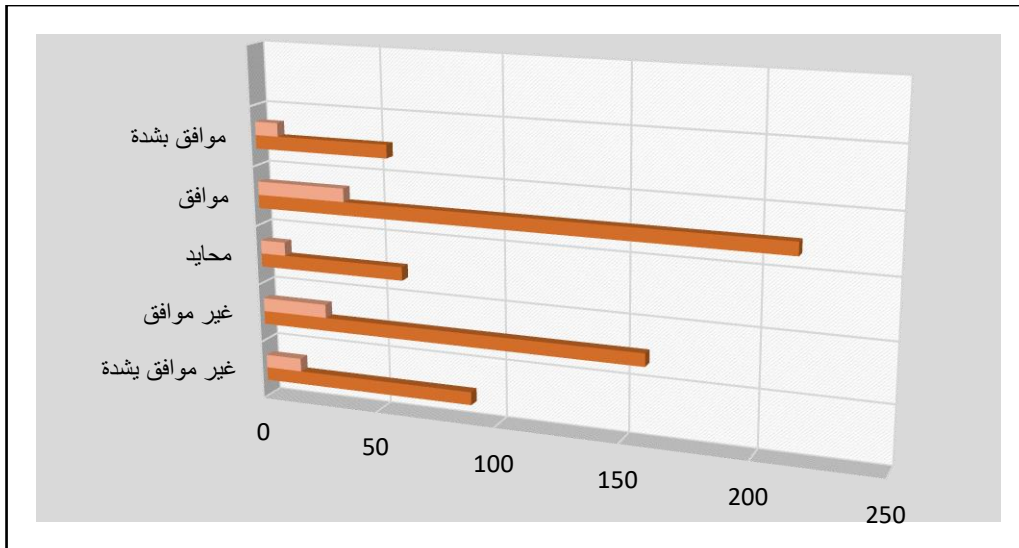
الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

تشير معطيات الجزء الأول من الجدول الى تقارب شديد ما بين نسبة الموافقة و الموافقة بشدة 41.7% و نسبة غير الموافقة و غير الموافقة بشدة 41.4% من اجمالي العينة حول عدالة عملية تقييم الأداء الوظيفي للاستاذ، و هذا من حيث تأثيرها على الممارسات الإدارية على مستوى إدارة الموارد البشرية، مثل استخدام نتائج التقييم في اخذ القرارات المتعلقة بصرف منحة تحسين الأداء التربوي او ما يعرف بمنحة المردودية، و هذا على أساس ان أي أستاذ مهما كان ادائه سيستفيد اليا من هذه المنحة و هذا حسب 248 مفردة، في حين لدينا نسبة 10.5% محايد، و بالمقابل نجد 246 مفردة يعتقدون ان صرف منحة تحسين الأداء التربوي لا بد ان تكون على أساس النتائج المتحصل عليها من عملية تقييم الأداء، أي ان الأستاذ الذي يبذل جهد لتحسين أدائه سيستفيد من مكافأة مالية تصرف بشكل دوري، و تحسب على أساس معايير تقييم الأداء لاغير، و نذكر منها: الانضباط، الحضور و عدم الغياب وحضور الندوات و المشاركة في النشاطات التربوية.

والتي تحسب بالشكل التالي: (الاجر القاعدي+ منحة الخبرة*90 يوم/30 يوم*التقييم الثلاثي

النتائج يمثل المبلغ الخام للمنحة خلال الثلاثي علما ان نقطة التقييم الثلاثي كاملة تقدر ب 40% .

الشكل رقم 21: تأثير عملية تقييم الأداء على قرار صرف منحة تحسين الأداء التربوي

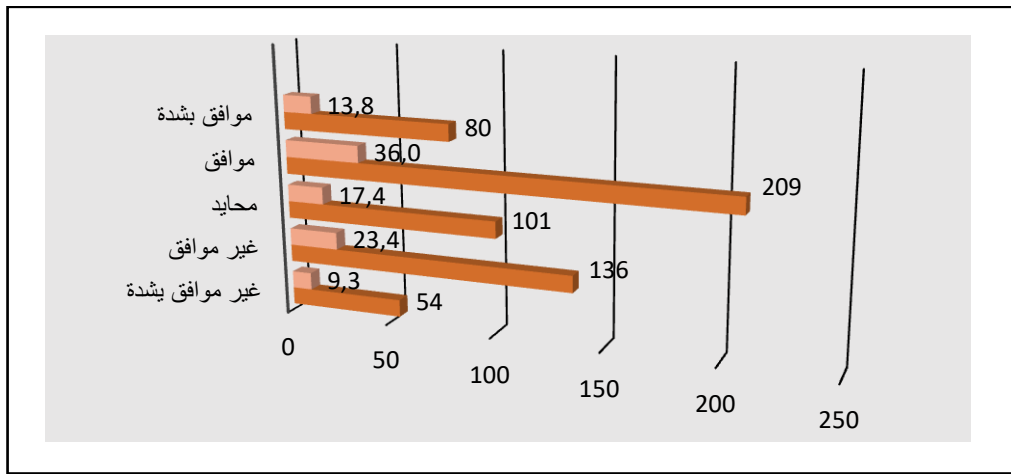


المصدر: اعداد الباحثة

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

اما فيما يتعلق بالاستفادة من الترقيات المهنية على أساس نتائج التقييم فقد لاحظنا ان 32.8% يعتقدون ان لا علاقة لنظام التقييم بهذا النوع من القرارات في حين تعتقد نصف العينة ما يعادل 289 مفردة عكس ذلك بحيث ان الترقية لها ثلاث اشكال: الوتيرة السريعة، المتوسطة و الوتيرة البطيئة، و هي تعتمد أساسا على نقطة تقييم المفتش لأداء الأستاذ .

الشكل رقم 22: تأثير عملية التقييم على قرار الترقية

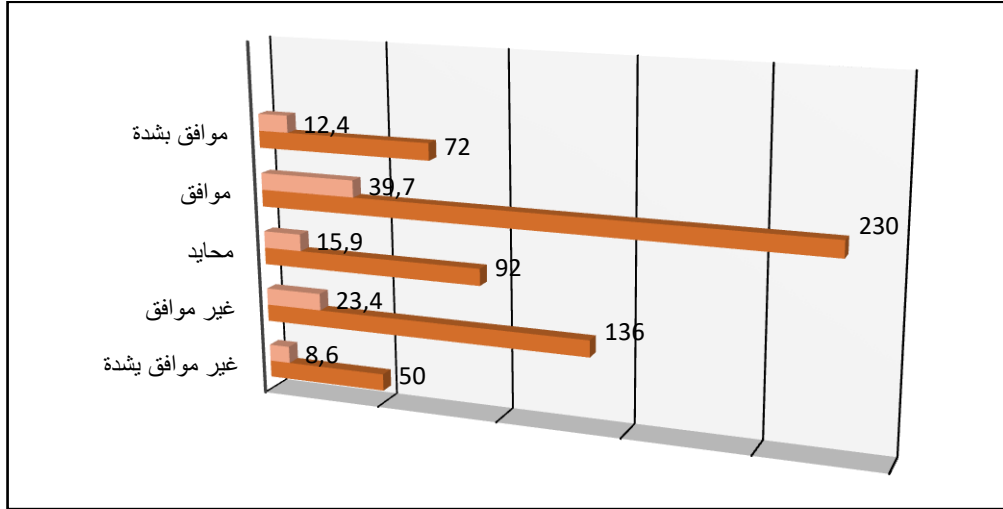


المصدر: اعداد الباحثة

يتضح أيضا من خلال البيانات الموضحة في الجزء الثالث من الجدول و المتعلق بمنح المسؤوليات الأعلى مثل: التنسيق او مسؤولية القسم او المرافقة على أساس تقييم الأداء الفعلي و المتميز، فان 402 مفردة يعتقدون ان التكليف بمسؤوليات أكبر للأستاذ يعتمد أساسا على الأداء المتميز و العالي، مما يسمح له بنقل خبراته و كفاءاته للبقية، في حين يعتقد 50 مفردة ان قرار التكليف قد يكون مرتبط سواء بالمحاباة و التحيز او الاقدمية مهما كان الأداء الفعلي للأستاذ، على عكس 51.3% يعتبرون ان نظام التقييم عادل ويوفر المعلومات للمسؤولين لاستخدامها في قرارات التكليف في حال ثبوت الأداء العالي و المتميز و لدينا 92 مفردة محايدة.

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

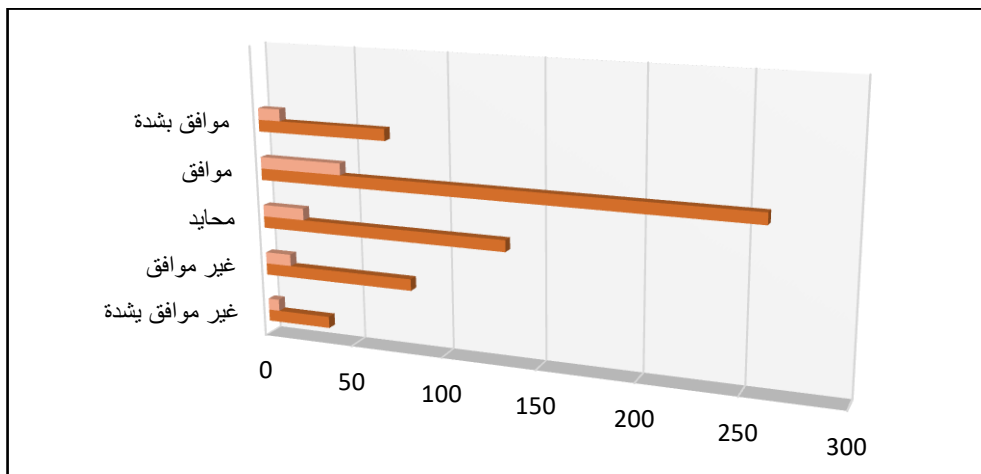
الشكل رقم 23: تأثير عملية تقييم الأداء على قرار تكليف الأستاذ بمسؤوليات أكبر



المصدر: اعداد الباحثة

تشير البيانات الموضحة في اخر جزء من الجدول ان 330 مفردة أي ما يعادل 57% من اجمالي العينة يعتقدون ان تأثير نتائج تقييم أداء الأستاذ المتربص على قرار تثبيته قوي ، في حين يعتقد 117 مفردة ان الأستاذ المتربص سيثبت في منصبه بعد السنة الأولى من توظيفه و مهما كان ادائه و هذا ما قد يخلق الشعور بالظلم لدى المتربص ذو المستوى العالي و المتميز بما ان كل أستاذ سيثبت في منصبه في جميع الحالات و ان عملية التقييم ما هي الا اجراء شكلي لا بد منه.

الشكل رقم 24: تأثير عملية تقييم الأداء على قرار عدم تثبيت الأستاذ المتربص



المصدر: اعداد الباحثة

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

الجدول رقم 25: العلاقة بين موضوعية و عدالة نظام التقييم

المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	موضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ	
66	2	3	5	32	24	غير موافق بشدة	تتسم عملية
174	4	39	35	85	11	غير موافق	تقييم الاداء
98	4	42	25	23	4	محايد	الوظيفي للاستاذ
173	27	73	31	38	4	موافق	بالعدالة
69	30	26	6	6	1	موافق بشدة	
580	67	183	102	184	44		المجموع

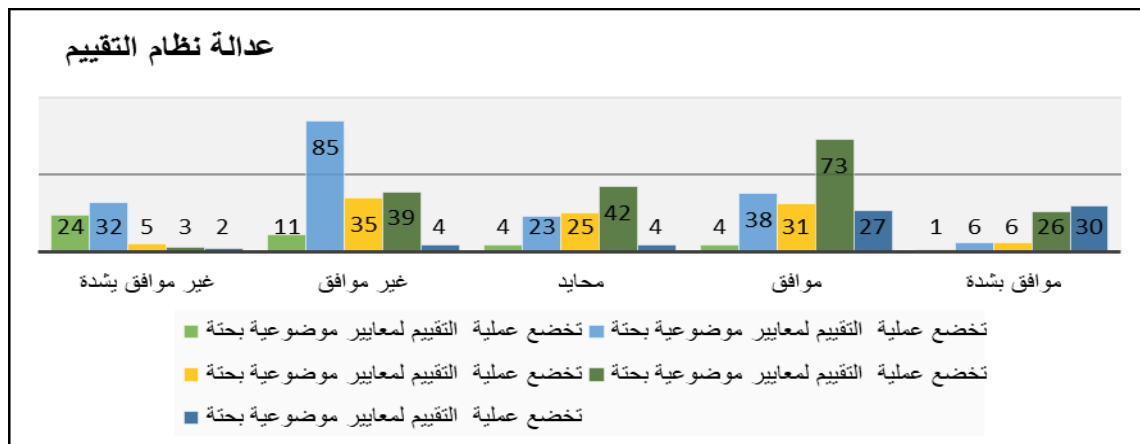
المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات SPSS

من خلال البيانات الموضحة في الجدول يمكننا ملاحظة التقارب الشديد بين متغير موضوعية نظام التقييم و متغير عدالة

نظام التقييم ، بحيث يشترك 156 مفردة في اعتقادهم بموضوعية و عدالة النظام في ان واحد ، و بالمقابل لدينا أيضا 152

مفردة يربطون ما بين عدم موضوعية التقييم و عدم عدالته في ان واحد.

الشكل رقم 25: العلاقة بين موضوعية و عدالة نظام التقييم



المصدر: اعداد الباحثة

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

3.1- المطلب الثالث: التحليل الاحصائي لعبارات المحور الثالث: دورية تقييم الأداء

الجدول رقم 26: دورية التقييم

		النسبة التراكمية	النسبة	التكرار		
3,71	المتوسط	3,6	3,6	21	غير موافق يشدة	دورية الزيارات الرسمية للمشرف
4,00	الوسيط	13,6	10,0	58	غير موافق	
,982	الانحراف المعياري	28,6	15,0	87	محايد	
,965	التباين	82,9	53,6	311	موافق	
موافق	النتيجة	100,0	17,1	99	موافق بشدة	
3,89	المتوسط	4,1	4,1	24	غير موافق يشدة	دورية الزيارات التوجيهية للمشرف
4,00	الوسيط	10,3	6,2	36	غير موافق	
,978	الانحراف المعياري	20,5	10,2	59	محايد	
,956	التباين	75,7	55,2	320	موافق	
موافق	النتيجة	100,0	24,3	141	موافق بشدة	
3,69	المتوسط	3,4	3,4	20	غير موافق يشدة	اشراك الأستاذ المرافق في تقييم الاستاذ المتربص
4,00	الوسيط	14,7	11,2	65	غير موافق	
,986	الانحراف المعياري	29,3	14,7	85	محايد	
,972	التباين	83,8	54,5	316	موافق	
موافق	النتيجة	100,0	16,2	94	موافق بشدة	
			100,0	580	المجموع	

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات SPSS

من خلال البيانات الموضحة في الجزء الأول من الجدول ، نلاحظ ان 410 مفردة ما يعادل 70.7 % من اجمالي

العينة يعتقدون ان عملية تقييم أدائهم دورية و منتظمة ، بحيث تسمح بالمتابعة المستمرة لاداء الاستاذ و ملاحظة تطور مهاراته

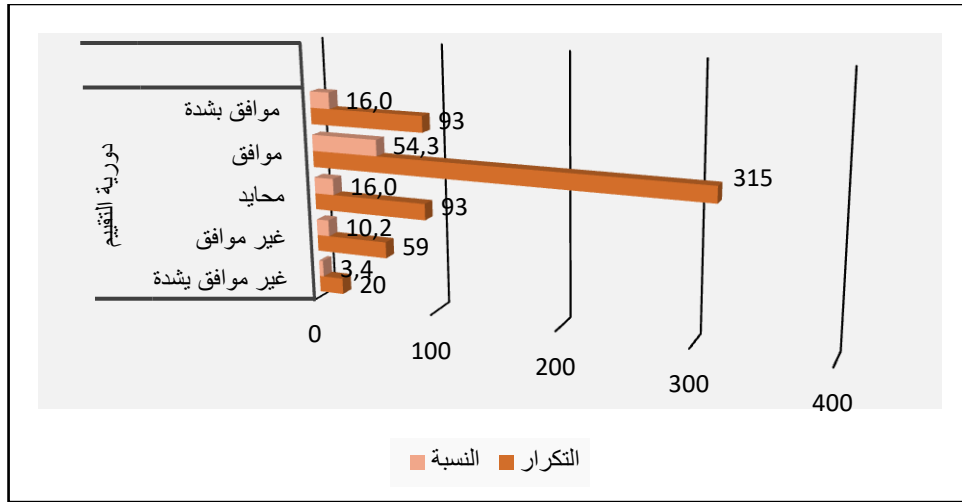
طول السنة و لا يقتصر فقط على الزيارات الرسمية للمفتش ، ، في حين يعتقد 79 مفردة ان التقييم ليس دوري و المفتش لا يحدد

رزمة معينة لتقييم أساتذة مادته ، حتى الأستاذ المرافق و المكون قد لا يحترم رزمة المرافقة و المتابعة الخاصة بالاستاذ المتربص ،

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

وكذلك الامر بالنسبة للأستاذ منسق المادة و المكلف بمتابعة و تاخير أساتذة المادة و مرافقتهم طول السنة لضمان المتابعة و التقييم الدائمين، مما يفقدها أهميتها و تأثيرها على الممارسات الإدارية التي تخدم المسار المهني للأستاذ ، و نجد نسبة 16% من اجمالي العينة محايدة.

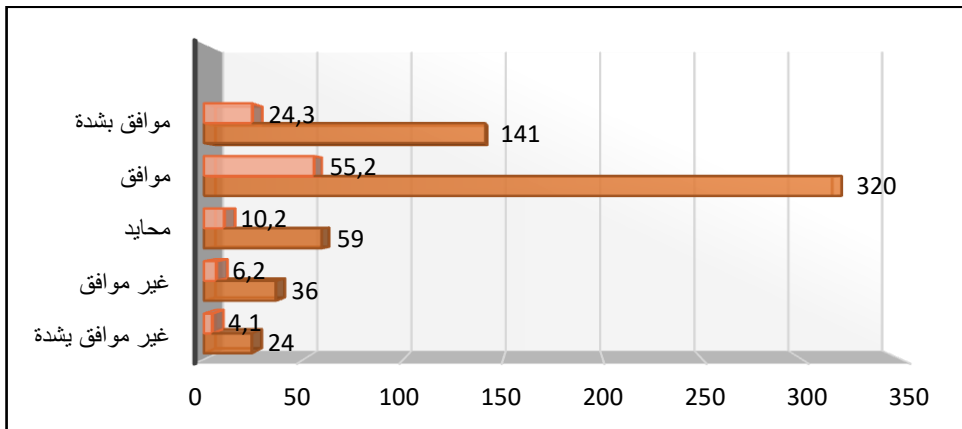
الشكل رقم 26: دورية الزيارات الرسمية لتقييم الأداء الوظيفي للاستاذ



المصدر: اعداد الباحثة

نلاحظ ان 461 مفردة مايعادل 79.5% من اجمالي العينة يؤكدون على دورية الزيارات التوجيهية مما يساهم في وضع خطة العمل ، و التحضير للتقييم الرسمي، في المقابل لدينا 10.3% من الإجمالي يعتقدون ان زيارات المفتش القليلة جدا لا تساهم في وضع خطة عمل لتحسين أداء الأستاذ التربوي.

الشكل رقم 27: دورية الزيارات التوجيهية لتقييم الأداء الوظيفي للاستاذ

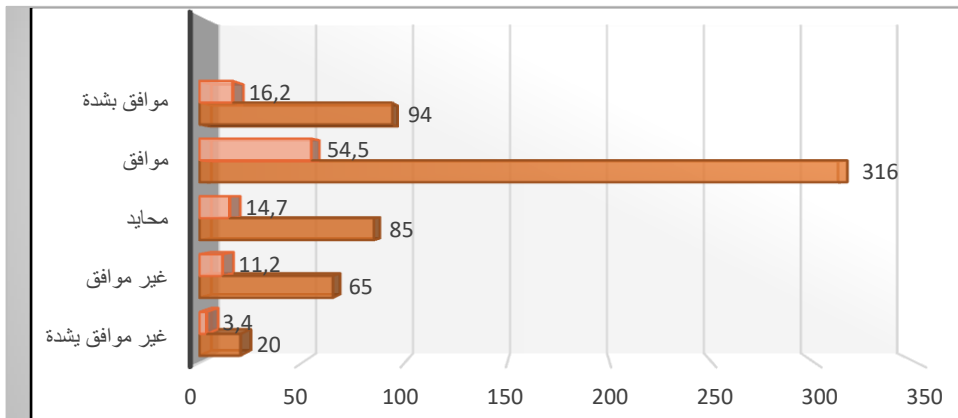


المصدر: اعداد الباحثة

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

تشير البيانات الموضحة في الجزء الثالث من الجدول الى 410 مفردة من اصل 580 مفردة يعتقدون ان الأستاذ المرافق او المكون و بتكليف من المفتش يقوم بتقييم أداء الأستاذ المتربص في بداية مساره المهني، مما يساعده في التوجيه و المتابعة و التنسيق بصفة دائمة و عدا باستعمال رزنامة مرافقة تخدم مصلحة الأستاذ المتربص لتحسين أدائه التربوي، في المقابل لدينا 85 مفردة ما يعادل 14.6% يعتقدون ان المفتش قد لا يكلف الأستاذ المكون او المرافق لتقييم أداء الأستاذ المتربص مع انه اكثر دراية من غيره بالأداء الحقيقي للأستاذ و أكثر الماما بنقاط قوته و ضعفه و بظروف عمله خاصة وانه في بداية مساره المهني، و نجد نسبة 14.7% محايدة. كما ان 72.9% من اجمالي العينة يعتقدون ان الأستاذ يعمل بالتعاون مع المشرف لتحسين أدائه التربوي و هذا بصفة دائمة و مستمرة.

الشكل رقم 28: اشراك الأستاذ المرافق في عملية التقييم



المصدر: اعداد الباحثة

4.1- المطلب الرابع : التحليل الاحصائي لعبارات المحور الرابع

الجدول رقم 27 : تجنب أخطاء التعميم و المساواة في عملية التقييم

التكرار	النسبة	النسبة التراكمية	المتوسط	الوسيط	الانحراف المعياري	التباين
68	11,7%	11,7%	3,22	3,00	1,336	1,785
139	24,0%	35,7%				
94	16,2%	51,9%				
155	26,7%	78,6%				

لا يقع المشرف في
خطا التشدد: عدم
اعطاء تقديرات منخفضة
دون النظر الى الاداء

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

محايد	النتيجة	%100,0	%21,4	124	موافق بشدة	الفعلي للأستاذ
3,02	المتوسط	%14,8	%14,8	86	غير موافق يشدة	لا يقع المشرف في
3,00	الوسيط	%45,3	%30,5	177	غير موافق	خطا التوسط: اعطاء
1,388	الانحراف المعياري	%57,9	%12,6	73	محايد	تقديرات متوسطة لجميع
1,927	التباين	%79,8	%21,9	127	موافق	الاساتذة رغم وجود
محايد	النتيجة	%100,0	%20,2	117	موافق بشدة	اختلافات واضحة في
3,31	المتوسط	%9,1	%9,1	53	غير موافق يشدة	أدائهم
4,00	الوسيط	%31,0	%21,9	127	غير موافق	لا يقع المشرف في
1,275	الانحراف المعياري	%49,5	%18,4	107	محايد	خطا التساهل: اعطاء
1,625	التباين	%79,0	%29,5	171	موافق	تقديرات عالية لجميع
موافق	النتيجة	%100,0	%21,0	122	موافق بشدة	الاساتذة رغم وجود
2,97	المتوسط	%12,4	%12,4	72	غير موافق يشدة	اختلافات واضحة في
3,00	الوسيط	%40,7	%28,3	164	غير موافق	أدائهم
1,246	الانحراف المعياري	%63,3	%22,6	131	محايد	لا يقع المشرف في
1,552	التباين	%86,6	%23,3	135	موافق	خطا الاسقاط: اسقاط
محايد	النتيجة	%100,0	%13,4	78	موافق بشدة	التقييم على جميع محاور
			%100,0	580	المجموع	التقييم

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات SPSS

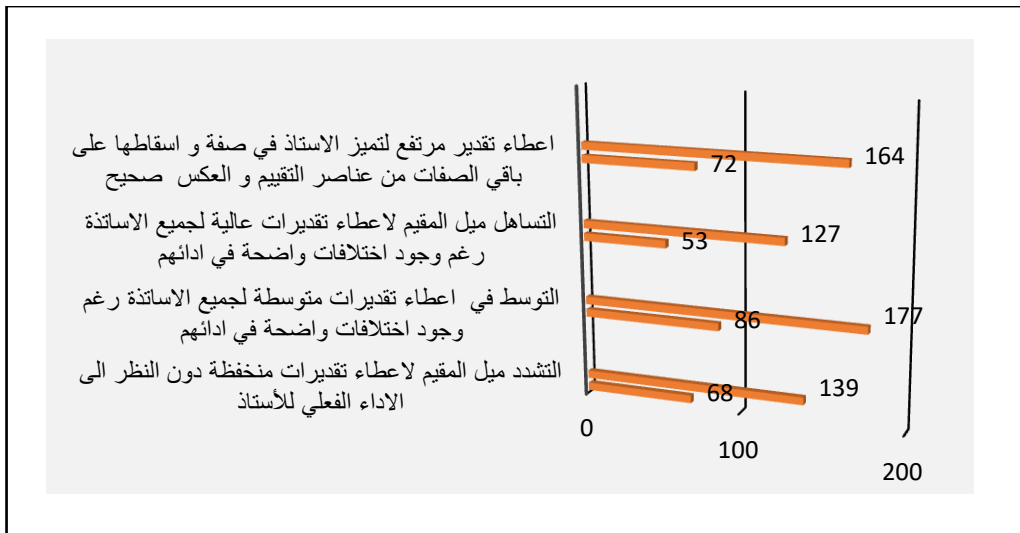
من خلال البيانات الموضحة في الجدول بخصوص خطأ التعميم ، فان 207 مفردة يعتقدون ان المشرف قد يقع في خطأ التشدد أي إعطاء تقديرات منخفضة دون النظر الى الأداء الفعلي و الحقيقي للأستاذ ، و في المقابل لدينا 279 مفردة تعتقد ان المشرف لا يمكن ان يتشدد في تقييم أداء الأساتذة لان هذا الخطأ يقضي على موضوعية التقييم ، كما لاحظنا انه حسب 180 مفردة قد يعطي المشرف تقديرات عالية بالرغم من تدي أداء بعض الأساتذة و هذا ما يعرف بخطا التساهل و يعتقدون ان المشرف قد يقع في خطأ التوسط أي إعطاء تقديرات متوسطة لجميع الأساتذة بالرغم من وجود اختلافات واضحة في اداءهم مما يؤثر سلبا على تحفيز الأساتذة ذوي الأداء العالي و المتميز وهذا حسب 263 مفردة ، اما 236 مفردة يعتقدون

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

ان المشرف قد يسقط تميز أداء الأستاذ او ضعفه في مادة تعليمية معينة او صفة او سلوك معين على باقي صفات او عناصر التقييم و العكس الصحيح.

إذا كان الأستاذ ذو أداء عالي و مميز ونتائج متعلميه جيدة الا انه لا يحضر الوثائق اللازمة مثل المذكرة او دفتر اليومى او دفتر النصوص ، فيقوم المفتش باسقاط هذا السلوك السلبي على باقي محاور التقييم ، كما يمكن ان يسقط تميز الأستاذ في مائة تعليمية مثل التسيير المحاسبي و المالي على مادة الاقتصاد او القانون و هذا ما يلغي مصداقية و موضوعية التقييم، و هذا ما يساهم في عدم موضوعية العملية و بالتالي التحفيز السلبي للأستاذ.

الشكل رقم 29: الأخطاء التي يقع فيها المشرف في عملية التقييم



المصدر: اعداد الباحثة

5.1- المطلب الخامس : التحليل الاحصائي لعبارات المحور الخامس

الجدول رقم 28: التحفيز من خلال نظام تقييم الأداء الوظيفي

التكرار	النسبة	النسبة التراكمية	المتوسط	الانحراف المعياري
6	%1,0	%1,0	3,98	
47	%8,1	%9,1	4,00	
62	%10,7	%19,8	,899	

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

301	موافق	51,9%	71,7%	التباين	808,
164	موافق بشدة	28,3%	100,0%	النتيجة	موافق
12	غير موافق يشدة	2,1%	2,1%	المتوسط	3,67
71	غير موافق	12,2%	14,3%	الوسيط	4,00
127	محايد	21,9%	36,2%	الانحراف المعياري	989,
258	موافق	44,5%	80,7%	التباين	979,
112	موافق بشدة	19,3%	100,0%	النتيجة	موافق
48	غير موافق يشدة	8,3%	8,3%	المتوسط	3,77
46	غير موافق	7,9%	16,2%	الوسيط	4,00
60	محايد	10,3%	26,6%	الانحراف المعياري	1,180
265	موافق	45,7%	72,2%	التباين	1,391
161	موافق بشدة	27,8%	100,0%	النتيجة	موافق
13	غير موافق يشدة	2,2%	2,2%	المتوسط	4,13
12	غير موافق	2,1%	4,3%	الوسيط	4,00
60	محايد	10,3%	14,7%	الانحراف المعياري	844,
298	موافق	51,4%	66,0%	التباين	713,
197	موافق بشدة	34,0%	100,0%	النتيجة	موافق
17	غير موافق يشدة	2,9%	2,9%	المتوسط	3,98
40	غير موافق	6,9%	9,8%	الوسيط	4,00
55	محايد	9,5%	19,3%	الانحراف المعياري	968,
293	موافق	50,5%	69,8%	التباين	937,
175	موافق بشدة	30,2%	100,0%	النتيجة	موافق
580	المجموع	100,0%			

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات SPSS

من خلال البيانات الموضحة في الجزء الأول من الجدول ، نجد 465 مفردة يعتقدون ان المشرف يقوم بتقدير الجهود

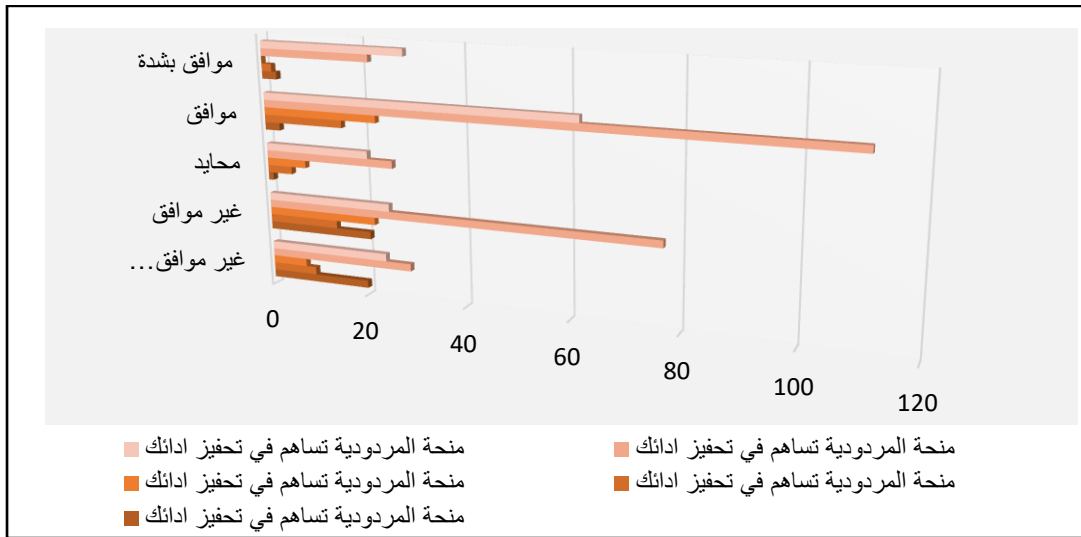
المبدولة ، ويشجع الاستاذ ذو الأداء المتميز و هذا ما يحفزه لتادية عمله و مهامه بشكل افضل . كما تعتقد 370 مفردة أي ما

يعادل 63.8% من اجمالي العينة ان تكليف الأستاذ بمسؤوليات اكبر على أساس نتائج تقييم ادائه قد يحفزه .

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

اما بخصوص متغير التحفيز عن طريق منحة المردودية، فيعتقد 426 مفردة ان منحة تحسين الأداء التربوي للأستاذ هي أداة لتحفيزه شرط ان يكون قرار صرفها مرتبط بنتائج تقييم الاداء، و في المقابل لدينا 94 مفردة أي ما يعادل 16.2% من اجمالي العينة، يعتقدون انه لا يمكن تحفيزهم من خلال صرف منحة الأداء لانها لا تعتمد أساسا على معايير موضوعية و بالتالي فهي تمثل أداة تحفيز سلبي بالنسبة لهم. اما بخصوص العلاقة ما بين عدالة التقييم و اعتباره أداة تحفيزية ، نلاحظ ان 224 مفردة ما يعادل 38.62% من الإجمالي يعتقدون ان استخدام نتائج التقييم في القرارات ذات الصلة بصرف منحة تحسين الأداء التربوي يحقق لديهم الشعور بالعدالة و بالتالي يمكن اعتباره أداة تحفيزية ، و حسب 205 مفردة ما يعادل 35.34% من اجمالي العينة يعتقدون ان اعتبار التقييم أداة لتحفيز الأساتذة مشروط بموضوعية معايير التقييم.

الشكل رقم 30: منحة المردودية عامل لتحفيز الاساتذة



المصدر: اعداد الباحثة

في الجزء الرابع من الجدول، تطرقنا الى متغير تحفيز الأساتذة من خلال برامج التكوين و التدريب التي تحدد على أساس عملية التقييم ، تشير البيانات الموضحة للجدول الى ان 495 مفردة من اصل 580 أي ما يعادل 85.3% من الإجمالي يعتقدون ان الدورات التدريبية و التكوينية هي أداة تحفيزية بالنسبة لهم شرط ان تكون عملية تقييم الأداء هي مصدر لتحديد الاحتياجات التدريبية و خاصة في حال وجود نقائص في الأداء او الرغبة في تطوير الكفاءات فان الأستاذ يسعى مع مشرفيه لتحسين أدائه التربوي وهذا ما يحفزهم لتحقيق افضل اداء. كما تشير البيانات المتعلقة بمتغير التحفيز من خلال الترقية ان اغلبية

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

المفردات ما يمثل 468 مفردة أي ما يعادل 80.7% من اجمالي العينة يعتقدون ان الاستفادة من الترقية نتيجة تقييم الأداء العالي للأستاذ تساهم في تحفيزه لتحقيق الأفضل ، ولكن بشرط الاستفادة منها في مواعيدها و هذا حسب 353 مفردة ، اما 135 مفردة يعتقدون ان عدم الاستفادة من الترقية في وقتها يمثل عامل سلبي على تحفيزهم في العمل.

الجدول رقم 29: نظام تقييم الأداء الوظيفي أداة تحفيزية بالنسبة للاستاذة

		النسبة التراكمية	النسبة	التكرار		
3,96	المتوسط	6,0%	6,0%	35	غير موافق بشدة	يساهم التحفيز في تحسين أداء الأستاذ
4,00	الوسيط	11,2%	5,2%	30	غير موافق	
1,077	الانحراف المعياري	19,5%	8,3%	48	محايد	
1,161	التباين	67,2%	47,8%	277	موافق	
موافق	النتيجة	100,0%	32,8%	190	موافق بشدة	
			100,0%	580	المجموع	

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات SPSS

حسب البيانات الموضحة في الجدول ادناه و المتعلق بمتغير دور التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ ، فان البيانات تشير الى ان 467 مفردة ما يعادل 80.5% من اجمالي العينة يوافقون على ان الأستاذ المحفز يسعى الى تحسين أدائه الوظيفي ، و هذا التحفيز يتحقق من خلال عدالة عملية التقييم أي تأثيرها على الممارسات الإدارية و استخدام نتائجها في اتخاذ القرارات على مستوى تسبير الموارد البشرية و هذا لخدمة مصلحة الأستاذ و تلبية احتياجاته، و يظهر هذا التأثير في اتخاذ القرارات المتعلقة بصرف منحة تحسين الأداء التربوي، تحديد احتياجات التكوين، الترقية و التكليف بمسؤوليات اعلى و هذا انطلاقا من موضوعية التقييم و اعتماده على معايير موضوعية واضحة بالنسبة للأستاذ بعيدة عن الذاتية و التحيز او المحاباة. بل بالعكس عدم عدالة و موضوعية التقييم قد تجعله يساهم في تدني أدائه الوظيفي و لا يساعده في تحسينه. كما نلاحظ ان من

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

بين 349 مفردة ممن يعتقدون ان عملية تقييم الأداء الوظيفي هي أداة تحفيزية يوجد 302 مفردة أي ما يعادل 86.5% يعتقدون أيضا ان نتيجة هذا التحفيز هي تحسين أداء الاستاذ.

الجدول رقم 30: أسباب عدم الرضا عن نظام تقييم الأداء الوظيفي

		النسبة التراكمية	النسبة	التكرار		
3,00	المتوسط	%2,1	%2,1	12	غير موافق بشدة	هل انت راض عن نتائج تقييمك
3,00	الوسيط	%44,7	%42,6	247	غير موافق	
1,036	الانحراف المعياري	%58,3	%13,6	79	محايد	
1,073	التباين	%95,2	%36,9	214	موافق	
محايد	النتيجة	%100,0	%4,8	28	موافق بشدة	
3,00	الوسيط	%25,9	%25,9	150	نعم	سبب عدم الرضا عن النظام :عدم موضوعية التقييم
,851	الانحراف المعياري	%45,2	%19,3	112	لا	
,724	التباين	%100,0	%54,8	318	غير معني	
3,00	الوسيط	%17,2	%17,2	100	نعم	سبب عدم الرضا عن النظام :عدم عدالة التقييم
,762	الانحراف المعياري	%45,2	%27,9	162	لا	
,580	التباين	%100,0	%54,8	318	غير معني	
3,00	الوسيط	%15,3	%15,3	89	نعم	سبب عدم الرضا عن النظام :عدم كفاءة المشرفين على التقييم
,739	الانحراف المعياري	%45,2	%29,8	173	لا	
,547	التباين	%100,0	%54,8	318	غير معني	
			%100,0	580	المجموع	

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات SPSS

يتضح من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تقارب المفردات الراضية ما يمثل 242 مفردة و غير الراضية عن نتائج تقييم أدائها و تقدر ب 259 مفردة و هذا راجع للأسباب التالية: 25.9% عدم موضوعية معايير التقييم ، 17.2% عدم عدالة عملية التقييم ، 15.3% عدم كفاءة المشرفين على التقييم.

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

قمنا في هذا المبحث بتحليل عبارات محاور الدراسة الخمسة ، بحيث تطرقت في المحور الأول الى موضوعية نظام تقييم أداء الأساتذة ، المحور الثاني خصص لعدالة النظام، المحور الثالث خصص لدورية النظام، اما المبحث الرابع فقد خصص لتجنب أخطاء التعميم و المساواة ، و أخيرا المبحث الخامس الذي خصص لتحفيز الأساتذة من خلال نظام تقييم أدائهم الوظيفي .

يمكن تلخيص اهم نتائج هذا المبحث في النقاط التالية:

- ادراك الأساتذة لأهمية نظام تقييم أدائهم الوظيفي؛
- تاثر موضوعية نظام التقييم بعدة عوامل خارجية مما يؤثر سلبا على مصداقية النظام مثل:عدم توافق المناهج، نقص الزيارات، و وقوع المشرف في أخطاء الذاتية، التحيز و المحاباة؛
- تقارب شديد بين اراء الأساتذة المستجوبين بخصوص عدالة نظام تقييم أدائهم الوظيفي؛
- تتم عملية التقييم بصفة دورية ، سواء من خلال الزيارات الرسمية او التوجيهية مع المتابعة المستمرة من طرف الأستاذ المرافق؛

● عدم وقوع المشرف في أخطاء التعميم و المساواة، مع استثناء خطأ التساهل؛

● تحفيز الأساتذة من خلال نظام تقييم أدائهم الوظيفي .

من بين الأساتذة الذين اعربوا عن عدم رضاهم عن نظام تقييم أدائهم الوظيفي ، كان لاحد الأسباب التالية: عدالة النظام،

عدم موضوعية النظام ، و أخيرا عدم كفاءة المشرفين عليه .

2-المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام *PLS* لاختبار الفرضيات: الأولى، الثانية، الثالثة و الرابعة لإثبات وجود العلاقة الارتباطية التائية بين متغيرات الدراسة المستقلة، المتداخلة و التابعة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ، ثم استخدمنا SPSS لتأكيد وجود او غياب هذه العلاقة.

المطلب الأول : اختبار الفرضية الرئيسة الاولى

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

1.2-المطلب الأول : اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

✓ الفرضية الرئيسة الأولى: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين

دورية نظام التقييم و تجنب أخطاء التعميم.

الجدول رقم 31: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

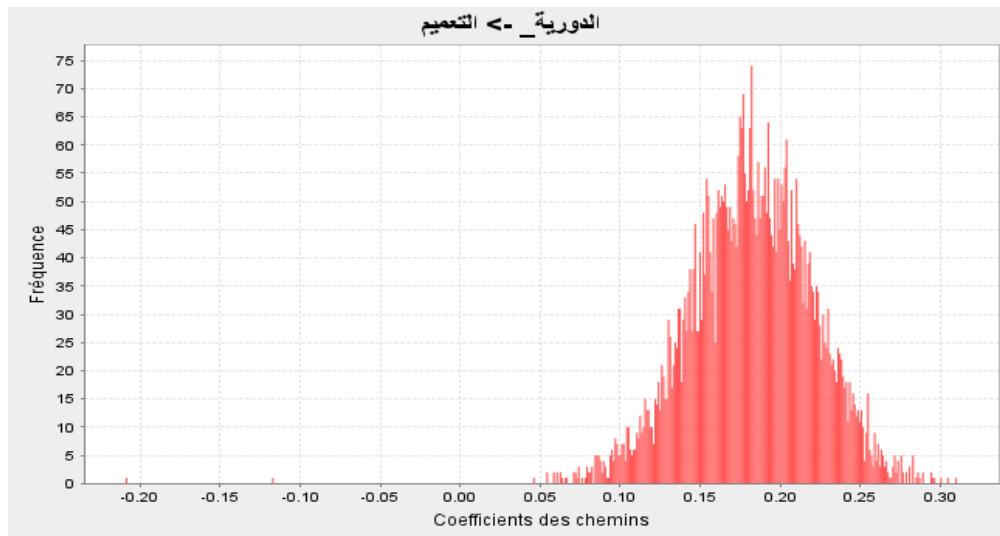
النتيجة	القيمة p	القيمة t	الانحراف المعياري	معدل العينة	العينة الأولية	
محققة	0,000	4,353	0,040	0,186	0,175	الفرضية 1

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات PLS

الفرضية الرئيسة الأولى: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين دورية نظام التقييم و تجنب

أخطاء التعميم، لان القيمة p تساوي 0.000 اقل من 0.05، اذن الفرضية محققة.

الشكل رقم 31: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى



المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات PLS

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

2.2-المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

✓ الفرضية الرئيسة الثانية: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تجنب

أخطاء التعميم و موضوعية نظام تقييم أداء الأساتذة

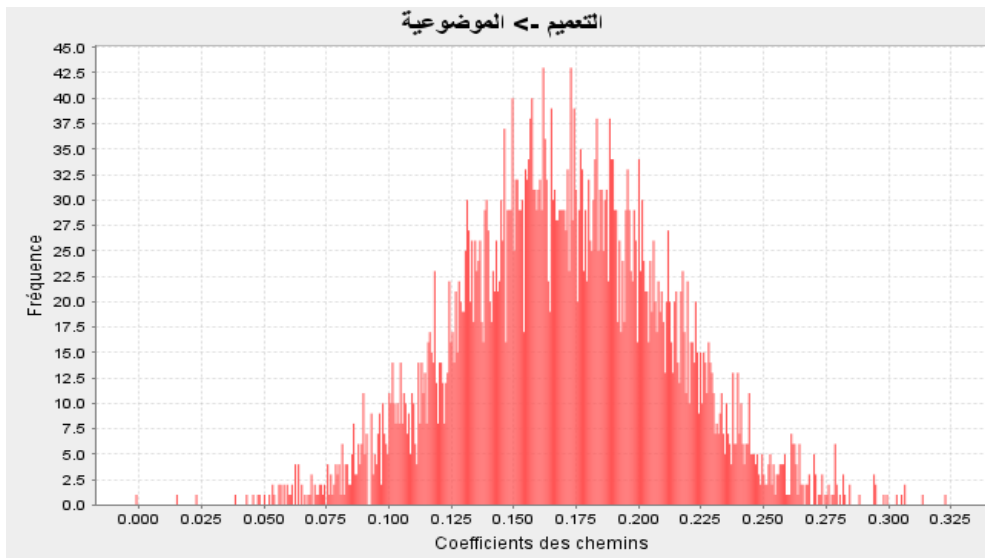
الجدول رقم 32: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

النتيجة	القيمة p	القيمة t	الانحراف المعياري	معدل العينة	العينة الأولية	
محققة	0,000	3,993	0,043	0,174	0,170	الفرضية 2

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات *PLS*

الفرضية الرئيسة الثانية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تجنب أخطاء التعميم و موضوعية نظام تقييم أداء الاساتذة، لان القيمة p تساوي 0.000 اقل من 0.05، اذن الفرضية محققة.

الشكل رقم 32: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية



المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات *PLS*

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

3.2-المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

✓ الفرضية الرئيسة الثالثة: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تجنب أخطاء التعميم و عدالة نظام تقييم أداء الأساتذة.

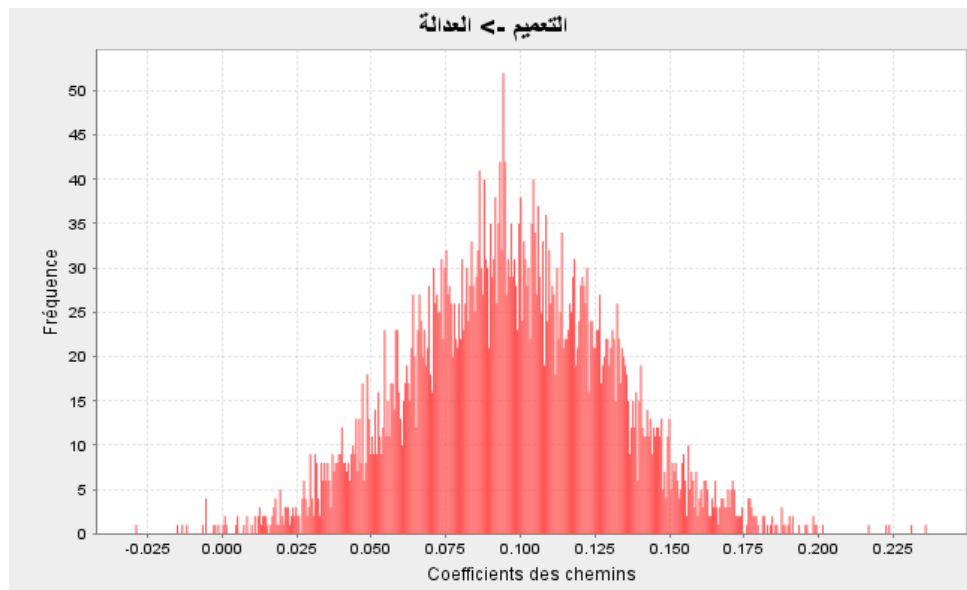
الجدول رقم 33: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

النتيجة	القيمة p	القيمة t	الانحراف المعياري	معدل العينة	العينة الأولية	
محققة	0,001	3,252	0,038	0,124	0,123	الفرضية 3

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات *PLS*

الفرضية الرئيسة الثالثة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تجنب أخطاء التعميم و عدالة نظام تقييم أداء الاساتذة، لان القيمة p تساوي 0.001 اقل من 0.05، اذن الفرضية محققة

الشكل رقم 33: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة



المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات *PLS*

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

4.2-المطلب الرابع : اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

✓ الفرضية الرئيسة الرابعة: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين موضوعية نظام

التقييم و عدالة نظام تقييم أداء الأساتذة.

الجدول رقم 34: اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

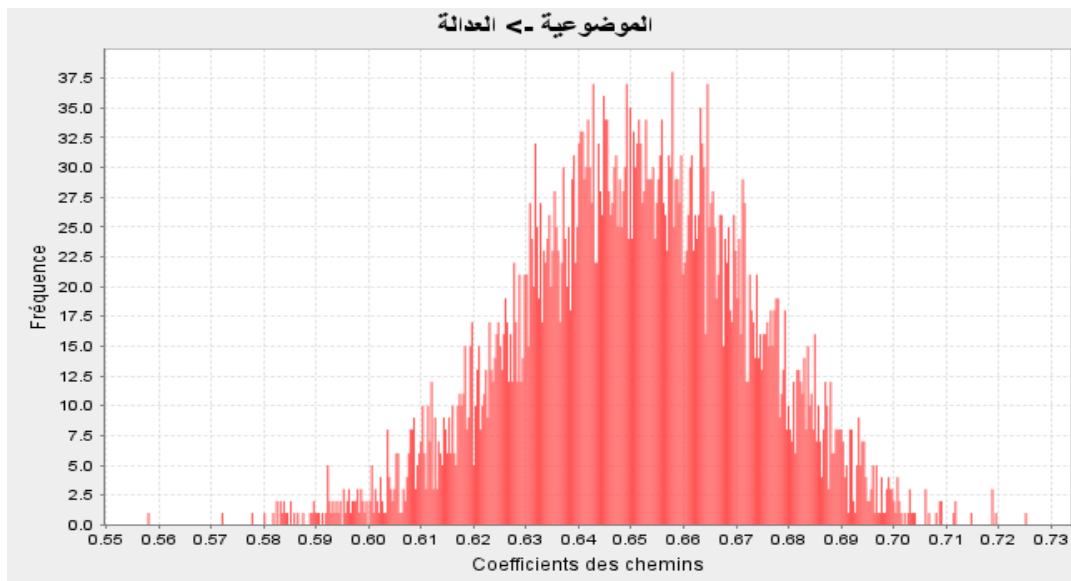
النتيجة	القيمة p	القيمة t	الانحراف المعياري	معدل العينة	العينة الأولية	
محققة	0,000	11,206	0,035	0,399	0,394	الفرضية 4

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات *PLS*

الفرضية الرئيسة الرابعة: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين موضوعية نظام التقييم و عدالة

نظام تقييم أداء الأساتذة ، لان القيمة p تساوي 0.000 اقل من 0.05، اذن الفرضية محققة.

الشكل رقم 34: اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة



المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات *PLS*

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

5.2-المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة

✓ الفرضية الرئيسة الخامسة: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين

عدالة نظام التقييم و تحفيز الأساتذة.

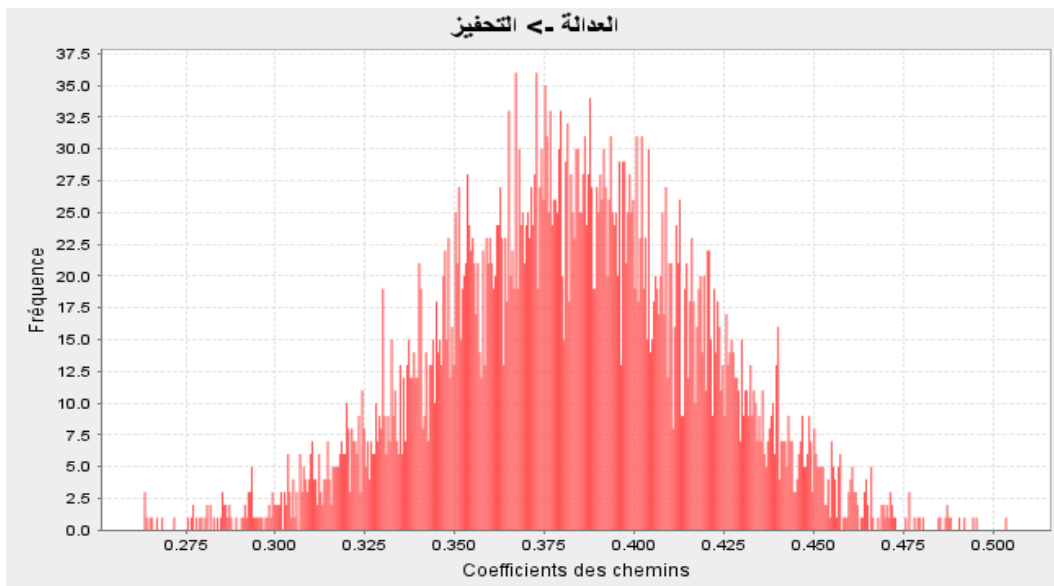
الجدول رقم 35: اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة

النتيجة	القيمة p	القيمة t	الانحراف المعياري	معدل العينة	العينة الأولية	
محققة	0,000	15,260	0,032	0,483	0,482	الفرضية 5

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات *PLS*

الفرضية الرئيسة الخامسة: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عدالة نظام التقييم و تحفيز الأساتذة ، لان القيمة p تساوي 0.000 اقل من 0.05 ، اذن الفرضية محققة.

الشكل رقم 35: اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة



المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات *PLS*

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

قمنا في هذا المبحث باختبار فرضيات الدراسة باستخدام القيمتين: p و t (PLS) لاثبات وجود علاقة ارتباطية تأثيرية ذات

ذلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين المتغيرات التالية:

- دورية التقييم و تجنب أخطاء التعميم؛
- تجنب أخطاء التعميم بموضوعية نظام التقييم و عدالته؛
- علاقة الموضوعية بعدالة نظام التقييم؛
- و أخيرا علاقة عدالة نظام التقييم بتحفيز أساتذة الطور الثانوي بالجزائر.

سيتم مناقشة هذه النتائج (اختبار فرضيات الدراسة) في المبحث اللاحق.

3- المبحث الثالث: مناقشة النتائج

قمنا في هذا المبحث بتحليل عبارات محاور الدراسة و اختبار فرضياتها، و كذا مناقشة نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات.

المطلب الأول : مناقشة نتائج تحليل عبارات محاور الدراسة

المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

1.3-المطلب الأول : مناقشة نتائج تحليل عبارات محاور الدراسة

تضمنت هذه الدراسة خمس محاور، تحوي المحاور الأربعة الأولى مجموعة أسئلة حول تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي لاساتذة الطور الثانوي على تحفيزهم ، و هذا من خلال الخصائص التالية: الموضوعية، العدالة و الدورية، تجنب أخطاء المساواة و التعميم، اما المحور الخامس فقد تضمن أسئلة تحدد تحفيز الأساتذة من خلال استخدامات نتائج تقييم أدائهم الوظيفي، و فيما يلي سيتم مناقشة نتائج تحليل كل محور من محاور الدراسة.

الجدول رقم 36: نتائج الإحصاء الوصفي لمحاور الاستبيان

المحور الخامس	المحور الرابع	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	
3,71	3,13	3,76	3,07	3,11	المتوسط
3,78	3,00	4,00	3,00	3,13	الوسيط
,571	1,089	,714	,678	,634	الانحراف المعياري
,326	1,186	,510	,459	,402	التباين
موافق	محايد	موافق	محايد	محايد	النتيجة

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات SPSS

أولا :مناقشة نتائج تحليل المحور الاول: أكدت نتائج المحور الأول على وجود عبارات حيادية ، حيث ان المتوسط الحسابي للمحور الأول 3.11 ، و هذا بسبب التقارب بين الافراد الموافقون و غير الموافقون على موضوعية التقييم ، اما بالنسبة للمحايدين تماما نجد 102 مفردة و هذا ما أكدته العبارات الأولى ، الثانية،الثالثة،الخامسة و السادسة.

كما تشير النتائج الى تقارب بين ادراك الأساتذة لأهمية نظام تقييم أدائهم الوظيفي و وضوح معايير و اغراضه و دقة محاوره وهذا ما يؤكد على موضوعيته و هذا بنسبة محصورة بين 40% و 50% من اجمالي العينة،و في المقابل لدينا نسبة جد مقارنة للافراد الذين يعتقدون ان عملية تقييم أدائهم مجرد اجراء شكلي .

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

بالرغم من كثرة العبارات الحيادية على موضوعية التقييم ، الا ان اغلب الافراد الذين يوافقون على موضوعيته ، يعتبرون هذه العملية أداة تحفيزية لانها تضمن الموضوعية وعدم الذاتية او وجود مؤثرات خارجية مثل التاثر بالاراء السابقة، الانطباع الاول او تاثر نتائج التقييم بالعرض من العملية.

ثانيا :مناقشة نتائج تحليل المحور الثاني: تشير نتائج المحور الثاني الى ان اغلب العبارات حيادية، لان النسبة جد متقاربة بين الموافقون و غير الموافقون على عدالة نظام التقييم.

ان مبدا تحقيق العدالة في عملية تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ مشروط باستخدام نتائج هذه العملية في اتخاذ القرارات على مستوى إدارة الموارد البشرية ، مثل قرار صرف منحة تحسين الأداء التربوي، الترقية ، و التكليف بمسؤوليات أخرى و قرار تثبيت الأستاذ المتربص. تظهر الحيادية في العبارات الاولى، الثانية و الثالثة و المتعلقة بتاثير التقييم على قرار صرف منحة المردودية و الاستفادة من الترفيات، و هذا ما ينتج عنه تعميم قرارات صرف المنحة لجميع الأساتذة دون مراعاة ادائهم الفعلي و مجهوداتهم المبذولة لتحسين أدائهم و تحصيل متعلميهم.

اما العبارة الرابعة فان اغلب الافراد موافقون على تكليف الأستاذ بمسؤوليات اكبر مثل مسؤولية التكوين، المرافقة و التنسيق على أساس الأداء العالي و المتميز ، كما انهم يوافقون على العبارة السادسة و هي ارتباط عملية تقييم الأداء بقرار عدم تثبيت الأستاذ المتربص في حال وجود ضعف في ادائه التربوي وهذا ما يخلق الشعور بالعدالة لدى الأساتذة ذوي الأداء الحسن او الجيد، في حين ان اغلبية الافراد غير موافقون على العبارة الخامسة و المتمثلة في انتقاد المشرف لاداء الأستاذ المتدني دون معرفة الأسباب او ظروف العمل .

ثالثا :مناقشة نتائج تحليل المحور الثالث: بخصوص عبارات المحور الثالث و المتعلقة بدورية التقييم ، فان اغلب افراد العينة يعتقدون ان عملية التقييم تتسم بالدورية أي بالتكرار المنتظم و المؤطر لتقييم أداء الأستاذ سواء من طرف المفتش او المدير، و يظهر هذا جليا في جميع العبارات دون استثناء.

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

اذا كان مدير المؤسسة هو المشرف على التقييم ، فلا بد ان يلجا للتقييم الثلاثي و هذا ما يسمح له باتخاذ قرار صرف منحة المردودية او منحة تحسين الاداء التربوي ، اما المفتش فيقوم بتقييم سنوي لكل أستاذ و هذا للاستفادة من الترقية او لتسريع وتيرتها او تكليف أستاذ مؤهل بالتكوين و المرافقة او لتثبيت الأستاذ المتربص في منصبه. و هذا لا ينفى وجود بعض الافراد ممن يؤكدون على الغياب التام للرقابة و المتابعة الدورية و التقييم ، و بهذا يفقدون فرصة الاستفادة من تسريع وتيرة الترقية بسبب انعدام التقييم.

رابعا: مناقشة نتائج تحليل المحور الرابع: تتعلق عبارات المحور الرابع بالاطعاء الشائعة التي قد يقع فيها المشرف على التقييم مثل خطأ التعميم أي إعطاء تقديرات مماثلة و موحدة سواء بصفة متشددة، متساهلة او متوسطة لجميع الأساتذة و دون النظر الى الأداء الفعلي و الحقيقي للأستاذ، و هذا ما يفقد العملية موضوعيتها و اهميتها، و أيضا إمكانية الوقوع في خطأ الاسقاط او تعميم نتيجة تقييم محور من المحاور على البقية دون مراعاة الاختلافات الموجودة و الفروقات الممكنة . تشير النتائج الى ان اغلب العبارات محايدة وهي العبارة الأولى ، الثانية و الرابعة والمتعلقة بعدم وقوع المفتش في خطأ التشدد و التوسط و الاسقاط ، اما بخصوص خطأ التساهل فهناك موافقة اجمالية بعدم وقوع المشرف في هذا الخطأ .

خامسا: مناقشة نتائج تحليل المحور الخامس: تؤكد نتائج المحور الأخير و المتعلق بتحفيز الأساتذة عن طريق عملية تقييم أدائهم الوظيفي ، الى اجماع الأغلبية باعتبار ان هذه العملية تمثل اداة تحفيزية بالنسبة لهم ، و هذا انطلاقا من تلبية حاجاتهم الوظيفية على مستوى مؤسساتهم :مثل الحاجة للتقدير و التشجيع ، المكافآت المالية مقابل الأداء التربوي المطلوب، و الحاجة للتطوير و التكوين و الاستفادة من الترقية و خاصة في مواعيدها . كما ان عملية التقييم تحقق الرضا الوظيفي للأستاذ و الذي يساهم بدوره في تحفيزهم، و دفعهم لتحسين أدائهم و تحقيق الافضل.

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

2.3- المطلب الثاني :مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

الجدول رقم 37:اختبار الفرضيات الرئيسة للدراسة

الفرضيات الرئيسة	العينة الأولى	معدل العينة	الانحراف المعياري	القيمة t	القيمة p	النتيجة
الفرضية 1	0,175	0,186	0,040	4,353	0,000	محققة
الفرضية 2	0,170	0,174	0,043	3,993	0,000	محققة
الفرضية 3	0,123	0,124	0,038	3,252	0,001	محققة
الفرضية 4	0,394	0,399	0,035	11,206	0,000	محققة
الفرضية 5	0,482	0,483	0,032	15,260	0,000	محققة

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات *PLS*

❖ الفرضية الرئيسة الأولى: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين دورية نظام التقييم و تجنب أخطاء التعميم، لان

القيمة p تساوي 0.000 اقل من 0.05، اذن الفرضية محققة

❖ الفرضية الرئيسة الثانية: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تجنب أخطاء التعميم و موضوعية نظام تقييم أداء

الاساتذة، لان القيمة p تساوي 0.000 اقل من 0.05، اذن الفرضية محققة

❖ الفرضية الرئيسة الثالثة: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تجنب أخطاء التعميم و عدالة نظام تقييم أداء

الاساتذة، لان القيمة p تساوي 0.001 اقل من 0.05، اذن الفرضية محققة

❖ الفرضية الرئيسة الرابعة: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين موضوعية نظام التقييم و عدالة نظام تقييم أداء

الأساتذة، لان القيمة p تساوي 0.000 اقل من 0.05، اذن الفرضية محققة

❖ الفرضية الرئيسة الخامسة: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عدالة نظام التقييم و تحفيز الأساتذة، لان

القيمة p تساوي 0,004 اقل من 0.05، اذن الفرضية محققة.

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

يبين الجدول التالي وجود علاقة ارتباطية بين سلسلة من المتغيرات في ان واحد .

الجدول رقم 38: تأثير المتغيرات غير المباشرة

النتيجة	القيمة p	القيمة t	الانحراف المعياري	العينة الاولى	
وجود علاقة ارتباطية موجبة	0,002	3,114	0,016	0,048	التعميم -> العدالة -> التحفيز
وجود علاقة ارتباطية موجبة	0,014	2,454	0,009	0,022	الدورية -> التعميم -> العدالة
وجود علاقة ارتباطية موجبة	0,016	2,402	0,006	0,014	الدورية -> التعميم -> الموضوعية -> العدالة
وجود علاقة ارتباطية موجبة	0,000	3,856	0,021	0,082	التعميم -> الموضوعية -> العدالة
وجود علاقة ارتباطية موجبة	0,020	2,325	0,004	0,008	الدورية -> التعميم -> العدالة -> التحفيز
وجود علاقة ارتباطية موجبة	0,026	2,222	0,003	0,006	الدورية -> التعميم -> الموضوعية -> العدالة -> التحفيز
وجود علاقة ارتباطية موجبة	0,000	8,186	0,023	0,190	الموضوعية -> العدالة -> التحفيز
وجود علاقة ارتباطية موجبة	0,014	2,458	0,012	0,030	الدورية -> التعميم -> الموضوعية
وجود علاقة ارتباطية موجبة	0,001	3,468	0,009	0,032	التعميم -> الموضوعية -> العدالة -> التحفيز

المصدر : اعداد الباحثة من مخرجات PLS

أولا : مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

❖ الفرضية الرئيسة الأولى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين دورية نظام التقييم و تجنب

أخطاء التعميم، لان القيمة t تساوي القيمة p تساوي 0.000 اقل من 0.05، اذن الفرضية محققة.

أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى، باستخدام القيمة t و القيمة p و معامل

الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة ، دورية نظام تقييم الأداء الوظيفي كمتغير مستقل و تجنب أخطاء التعميم

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

كمتغير تابع، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية ، بمعامل ارتباط يساوي 10.9 % و القيمة $\text{sig}=0.009$ ، و القيمة $p=3.99$ و القيمة $t=0.000$ ، وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من ضرورة دورية التقييم من خلال انتظام و تكرار عملية تقييم أداء الأستاذ و تعدد الزيارات الرسمية و التوجيهية و هذا بغية تجنب أخطاء التعميم و المساواة مثل التطرف في التقييم : التشدد و التساهل و خطأ التوسط و أيضا خطأ الاسقاط او تأثير الهالة .

فكثيرا ما تؤثر عدم دورية التقييم و قلة الزيارات التوجيهية او الرسمية على احتمالية وقوع المشرف في خطأ من أخطاء المساواة و التعميم سواء بتعميم التقييم على جميع الأساتذة بغض النظر عن ادائهم الحقيقي، او بتعميم صفة او محور من محاور التقييم على بقية محاور معايير التقييم ، و هذا حسب الحالات التالية:

- حاجة الأستاذ المتربص للزيارات التوجيهية مبدئيا من طرف المفتش ، و بسبب عدم دورية التقييم و عدم الاعتماد على نظام المرافقة، أي تكليف أستاذ مكون ذو خبرة في ميدان التدريس بمرافقة و تكوين الأستاذ المتربص لتسهيل ادماجه في وظيفته، كل هذه العوامل تؤثر في فرصة تحسين أدائه ، و بالتالي يثبت الأستاذ في منصبه اعتمادا على الزيارة الرسمية الوحيدة خلال فترة تربصه ، مع جهله لطريقة عمل المفتش و صعوبة التواصل السلس بينهما ، لذلك قد يقوم هذا الأخير بتعميم محور من محاور التقييم على البقية؛
- حاجة الأستاذ لنقطة التقييم لاستعمالها في الترقية في الدرجة، و بسبب عدم تقييم المفتش للأستاذ في تلك الفترة ، قد يلجا هذا الأخير الى إعطاء تقييم متوسط او تطبيق تقييم الفترة السابقة دون إعادة النظر في الأداء الحالي للأستاذ مع وجود إمكانية تطويره و تحسينه؛
- عند تعديل المناهج التربوية ، تصبح التكوينات المكثفة ضرورة لمساعدة الأساتذة في اكتساب كفاءات جديدة في طرق التدريس ، و بالمقابل أيضا يجب تكثيف التقييمات لقياس مدى تطابق المكتسبات الجديدة للأستاذ مع التطبيقات المطلوبة حسب المنهج الجديد، و في هذه الحالة اذا لم تتحقق دورية التقييم سواء من خلال الزيارات او الاعتماد على نظام المرافقة، قد يلجا المفتش الى اسقاط الصفات و الأداء السابق للأستاذ على التقييم الحالي.

هذه الحالات و أخرى تؤكد على ضرورة التقييم الدوري و المنتظم لضمان مصداقية العملية و سلامتها من المؤثرات الخارجية.

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج باستخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين دورية التقييم و تحفيز الأساتذة ، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين دورية و زيارات التقييم الرسمية و تحفيز الأساتذة بمعامل ارتباط يساوي 47% ، وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من ضرورة احترام رزنامة توقيت الزيارات الرسمية للمشرف ، مع الاعلام المسبق بموعد الزيارة لضمان افضل سيرورة لعملية التقييم ، و للحد أيضا من مستوى التوتر لدى الأستاذ ، كما أكدت على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين تعدد الزيارات التوجيهية للمشرف و تحفيز الأساتذة بمعامل ارتباط يساوي 49.2% ، وهذا لضمان الاستعداد المسبق و التخطيط لعملية التقييم و تحديد الأهداف مسبقا و وضع خطة عمل ما يسمح بالتواصل المستمر و الدائم مع المشرف ، و أخيرا وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين اشراك الأساتذة المرافقين في تقييم الأداء الوظيفي و تحفيز الأساتذة بمعامل ارتباط يساوي 41.5% ، وهذا لان الأستاذ المقيم ملم بجميع جوانب أداء الأستاذ المتربص و ادري بظروف عمله .

ثانيا : مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثانية:

❖ الفرضية الرئيسة الثانية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تجنب أخطاء التعميم و موضوعية نظام تقييم أداء الاساتذة، لان القيمة p تساوي 0.000 اقل من 0.05، اذن الفرضية محققة.

أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية، باستخدام القيمة t و القيمة p و معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة: تجنب الوقوع في أخطاء التعميم و المساواة في التقييم كمتغير مستقل و موضوعية نظام تقييم أداء الاساتذة كمتغير تابع، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بالقيمة $t = 4.49$ و القيمة $p = 0.000$ و بمعامل ارتباط بيرسون يساوي 62.4% و القيمة $\text{sig} = 0.000$ ، وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من ضرورة عدم تعميم التقييم و اعتباره شرط أساسي لضمان موضوعية و مصداقية العملية، هذا ما يتطابق مع ما ورد في دراسة (Zaim و Bey، 2018) من خلال طرح الباحثان لأهمية تفادي أخطاء التعميم لانجاح العملية ، و من ابرز أسباب وقوع المشرف في هذا النوع من الأخطاء هو تجنب المشاكل مع المرؤوسين و مع الإدارة عموما و لكسب السلم الاجتماعي داخل المنظمة، و بالتالي يمكننا التأكيد ان الفرضية الثانية محققة.

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج باستخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين تجنب أخطاء التعميم و المساواة و موضوعية التقييم ، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين تجنب المشرف لخطا التوسط و ضمان موضوعية العملية و سلامتها من الذاتية بمعامل ارتباط يساوي 57.1 % ، وهذا باعتبار وقوع المشرف في خطأ التوسط أي إعطاء تقديرات متوسطة لجميع الأساتذة ، احد اهم شروط فعالية و موضوعية نظام التقييم، كما أكدت على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين تجنب خططي التطرف في التقييم: التشدد و التساهل و ضمان الموضوعية بمعامل ارتباط على التوالي يساوي 44.9% و 50.6 % ، و أخيرا وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين تجنب خطأ الاسقاط او تأثير الهالة و موضوعية التقييم بمعامل ارتباط يساوي 49.4 % ، وهذا ما يؤكد على أهمية الاعتماد على معايير موضوعية في التقييم بعيدة عن التعميم الذي يفقد العملية موضوعيتها و صدقها.

ان أخطاء التعميم و المساواة التي يقع فيها المشرف على التقييم تنحصر فقط في خطأ التوسط و خطأ الاسقاط أي تأثير الهالة، مما يؤثر سلبا على صدق عملية التقييم وخضوعها لمؤثرات خارجة عن أداء الأستاذ مما يساهم في تدني تحفيزه في العمل (علما ان الارتباط ضعيف بين خطأ التوسط و الاسقاط و التحفيز لان معامل ارتباطهما محصور بين القيمتين 12% و 15%) ، اما التطرف في التقييم فهي حالة نادرة في واقع الأساتذة المستجوبين ، أي ان المشرف على عملية التقييم نادرا ما يمنح الأستاذ تقييما متدنيا او عاليا جدا بغض النظر عن الأداء الفعلي لهذا الأخير.

ثالثا : مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :

❖ الفرضية الرئيسية الثالثة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تجنب أخطاء التعميم و

عدالة نظام تقييم أداء الاساتذة، لان القيمة p تساوي 0.001 اقل من 0.05، اذن الفرضية محققة

أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة، باستخدام القيمة t و القيمة p و معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة: تجنب الوقوع في أخطاء التعميم و المساواة في التقييم كمتغير مستقل و عدالة نظام تقييم أداء الأساتذة كمتغير تابع، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بالقيمة $t = 10.44$ و القيمة $p = 0.000$ ، وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من ضرورة

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

الاعتماد على معايير تقييم موضوعية وواضحة و دقيقة، و اعتباره شرط أساسي لضمان عدالة العملية ، و هذا ما جاء في الدراسة التي قامت بها (Frioua Zeghmati, 2015) و التي أكدت على ان انعدام الموضوعية في التقييم يفقد العملية مصداقيتها و أهميتها بالنسبة للأفراد و يصبح عامل غير تحفيزي بالنسبة لهم، و بالتالي يمكننا القول ان الفرضية الثالثة محققة.

أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج ، باستخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين تجنب المشرف لخطا التوسط و ضمان عدالة العملية بمعامل ارتباط يساوي 14.2 % ، وهذا باعتبار وقوع المشرف في خطأ التوسط أي إعطاء تقديرات متوسطة لجميع الأساتذة ، احد اهم شروط ادراك الأستاذ للعدالة الخارجية لنظام تقييم أدائه بحيث تتساوى مدخلاته مع مخرجاته و هذا ما تم تأكيده في الجانب النظري، كما أكدت على وجود علاقة ارتباطية موجبة و لكنها جد ضعيفة وذات دلالة إحصائية بين تجنب خطفي التطرف في التقييم: التشدد و التساهل و العدالة بمعامل ارتباط على التوالي يساوي 2.3 % و 0.5 % ، و أخيرا وجود علاقة ارتباطية موجبة هي الأخرى و ضعيفة وذات دلالة إحصائية بين تجنب خطأ الاسقاط او تأثير الهالة و عدالة التقييم بمعامل ارتباط يساوي 2.4 % ، وهذا ما يؤكد على المشرف على التقييم نادرا ما يقع في خطفي التطرف في التقييم ، على عكس خطأ التوسط الذي يؤثر على ادراك الأستاذ لمبدأ عدالة نظام تقييم أدائه الوظيفي.

رابعا : مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة :

❖ الفرضية الرئيسية الرابعة: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين موضوعية نظام

التقييم و عدالة نظام تقييم أداء الأساتذة ، لان القيمة p تساوي 0.000 اقل من 0.05، اذن الفرضية محققة

أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة، باستخدام القيمة t و القيمة p و معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة :موضوعية نظام التقييم كمتغير مستقل و عدالة نظام تقييم أداء الأساتذة كمتغير تابع، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بالقيمة $t = 29.59$ و القيمة $p = 0.000$ و بمعامل ارتباط بيرسون يساوي 37.8 % و القيمة $\text{sig} = 0.000$ ، وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من ضرورة

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

الاعتماد على معايير موضوعية في عملية التقييم لتعزيز ادراك الأستاذ لعدالة نظام تقييم أدائه الوظيفي، و بالتالي فان الفرضية الرابعة محققة.

أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج ، باستخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة ، أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي كمتغير مستقل فرعي وعدالة عملية تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة كمتغير تابع، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 61.1% ، كما اكدت على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين موضوعية معايير التقييم و عدالة العملية بمعامل ارتباط يساوي 40.4% و هذا باعتباره اهم شروط ادراك العدالة الداخلية لنظام تقييم الأداء و هذا من خلال مقارنة مدخلات الأستاذ مع مخرجاته اعتمادا على معايير موضوعية بعيدة عن الذاتية، اما بخصوص دقة و وضوح معايير التقييم بالنسبة للأستاذ ، فقد تاكد وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية مع عدالة العملية بمعامل ارتباط يساوي 42.4% ، وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من ضرورة وضوح معايير التقييم بالنسبة للأستاذ لضمان موضوعية و شفافية أكثر اعتمادا على طريقة الإدارة بالاهداف، و أخيرا علاقة التحفيز بأهمية مناقشة نتائج التقييم مع الأستاذ و اعتبارها كنتيجة حتمية لاختبار مدى موضوعية العملية، فقد أظهرت البيانات وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية مع عدالة العملية بمعامل ارتباط يساوي 26.1% .

كما أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج ، باستخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة ، أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي كمتغير مستقل فرعي و تحفيز الأساتذة كمتغير تابع، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 39.7% ، وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي ، كما اكدت على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين موضوعية معايير التقييم و تحفيز الأساتذة وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 30.3% ، اما بخصوص دقة و وضوح معايير التقييم بالنسبة للأستاذ ، فقد تاكد وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 21.5% ، وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من ضرورة وضوح معايير التقييم بالنسبة للأستاذ لضمان موضوعية و شفافية أكثر، و أخيرا علاقة

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

التحفيز بأهمية مناقشة نتائج التقييم مع الاستاذ، فقد أظهرت البيانات وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 49.2%.

خامسا : مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة :

❖ الفرضية الرئيسة الخامسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عدالة نظام التقييم و تحفيز

الأساتذة ، لان القيمة p تساوي 0.000 اقل من 0.05، اذن الفرضية محققة

أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة، باستخدام القيمة t و القيمة p و معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة :عدالة نظام تقييم الأداء الوظيفي كمتغير مستقل و تحفيز الأساتذة الأساتذة كمتغير تابع، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بالقيمة $t=2.84\%$ و القيمة $p=0.000$ و بمعامل ارتباط بيرسون يساوي 45.2% و القيمة $sig=0.000$ ، وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من خلال تحفيز الأساتذة انطلاقا من ادراكهم لعدالة نظام تقييم أدائهم الوظيفي، و هذا ما يتطابق مع الدراسة التي اجراها (Pedzani، Trudie، Gerrit، 2015) و التي أكدت على ان عدم استخدام نتائج التقييم في قرارات الترقية و التكوين يعتبر من اهم الأسباب التي تجعل من نظام التقييم غير تحفيزي، و بالتالي فان الفرضية الخامسة محققة.

أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج ، باستخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة ، ادراك الأساتذة لمدى عدالة نظام تقييم ادائهم الوظيفي كمتغير مستقل فرعي و تحفيز الأساتذة كمتغير تابع، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط 34.5% بين المتغيرين ، ووجود علاقة ارتباطية تأثيرية موجبة بين قرار صرف منحة المردودية على أساس نتائج تقييم الأداء الوظيفي كمتغير مستقل فرعي و تحفيز الأساتذة كمتغير تابع، وهذه العلاقة تتحقق من خلال الشعور بالعدالة بين جميع الأساتذة باختلاف مستويات ادائهم ، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 36.2% ، اما بخصوص تكليف الأستاذ بمسؤوليات اكبر انطلاقا من نتائج تقييم أدائه التربوي العالي و المميز كمتغير مستقل فرعي و تحفيز الأساتذة كمتغير تابع، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 39% ، اما علاقة قرار الترقية على أساس نتائج تقييم الأداء الوظيفي كمتغير مستقل فرعي و تحفيز الأساتذة كمتغير تابع، حيث أظهرت وجود

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 33.5% ، و أخيرا علاقة قرار تثبيت الأستاذ المتربص انطلاقا من نتائج تقييم الأداء الوظيفي كمتغير مستقل فرعي و تحفيز الأساتذة كمتغير تابع، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 19.4% .

ان ادراك الأساتذة لعدالة نظام تقييم أدائهم الوظيفي مرهون بمدى رضاهم عن النظام نفسه ، و لهذا حاولت الباحثة تحديد العلاقة بين الرضا عن النظام و تحفيز الأساتذة من خلال هذا الاخير ، لتؤكد البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج ، باستخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة: رضا الأساتذة عن نظام تقييم ادائهم الوظيفي كمتغير مستقل فرعي و تحفيز الأساتذة كمتغير تابع، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط 24.2%، و عن أسباب عدم رضا الأساتذة عن نظام التقييم و كانت على التوالي : عدم عدالة التقييم ، عدم كفاءة المشرفين و عدم موضوعية معايير التقييم ، فقد كانت العلاقة الارتباطية موجبة و بمعاملات ارتباط بالترتيب : 23.7%، 21.3% و 21%.

كما قامت الباحثة باختبار الفرضيات حسب رتبة الأستاذ: أستاذ متربص، استاذ، أستاذ رئيسي، أستاذ مكون و أستاذ

متعاقد.

الجدول رقم 39: اختبار الفرضيات حسب رتبة الأستاذ المتربص

النتيجة	القيمة p	القيمة t	الرتبة: أستاذ متربص
غير محققة	0.598	0.528	الفرضية 1
غير محققة	0.723	0.355	الفرضية 2
غير محققة	0.095	1.668	الفرضية 3
غير محققة	0.232	1.196	الفرضية 4
محققة	0.007	2.705	الفرضية 5

المصدر : اعداد الباحثة من مخرجات PLS

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

حسب البيانات المسجلة في الجدول أعلاه ، و من خلال اجابات فئة الأساتذة المترشحين ، نلاحظ ان الفرضيات الأربعة

الأولى غير محققة و هذا ما يعني انهم يعتقدون بعدم دورية التقييم ، و عدم اعتماده على معايير موضوعية بحتة، مما يساهم في وجود مؤثرات خارجية قد تتعلق بوقوع المشرف في أخطاء التعميم و الذاتية.

الجدول رقم 40: اختبار الفرضيات حسب رتبة الأستاذ

النتيجة	القيمة p	القيمة t	الرتبة: أستاذ
محققة	0.000	4.303	الفرضية 1
محققة	0.003	2.972	الفرضية 2
غير محققة	0.067	1.833	الفرضية 3
محققة	0.000	12.68	الفرضية 4
محققة	0.000	7.317	الفرضية 5

المصدر : اعداد الباحثة من مخرجات PLS

اما بالنسبة لفئة الأستاذ ، نلاحظ تحقق جميع الفرضيات باستثناء الفرضية الثالثة، المتعلقة بتاثير عدم وقوع المشرف في أخطاء التعميم و المساواة على عدالة نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة، و هذا قد يدل على اعتقاد هذه الفئة بان هذا النظام لا يتسم بالعدالة الخارجية القائمة على ادراكهم او مقارنتهم لنسبة مدخلاتهم على مخرجاتهم مقارنة بزملائهم ، الذين قد يستفيدون من تقييمات متطابقة بالرغم من عدم تكافؤ أدائهم التربوي و ربما حتى الجهود المبذولة لتحقيق النتائج .

الجدول رقم 41: اختبار الفرضيات حسب رتبة الأستاذ الرئيسي

النتيجة	القيمة p	القيمة t	الرتبة: أستاذ رئيسي
محققة	0.002	3.159	الفرضية 1
محققة	0.003	2.995	الفرضية 2
محققة	0.013	2.478	الفرضية 3

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

الفرضية 4	7.767	0.000	محققة
الفرضية 5	9.126	0.000	محققة

المصدر : اعداد الباحثة من مخرجات PLS

تعتقد فئة الأساتذة الرئيسيين ان نظام تقييم أدائهم الوظيفي يعتبر أداة تحفيزية بحيث تتوفر على شرط العدالة، كما انه يتاثر إيجابا بدورية الزيارات الرسمية و التوجيهية و عدم وقوع المشرف في أخطاء المساواة مما يضمن للعملية مصداقيتها و موضوعيتها.

الجدول رقم 42: اختبار الفرضيات حسب رتبة الأستاذ المكون

النتيجة	القيمة p	القيمة t	الرتبة: أستاذ مكون
غير محققة	0.584	0.547	الفرضية 1
غير محققة	0.433	0.784	الفرضية 2
غير محققة	0.443	0.767	الفرضية 3
محققة	0.000	5.761	الفرضية 4
محققة	0.000	6.982	الفرضية 5

المصدر : اعداد الباحثة من مخرجات PLS

على عكس فئة الأساتذة الرئيسيين، فان الأساتذة المكونين و هم أكثر خبرة في التدريس و أكثر تعاملًا مع المشرفين، يعتقدون ان نظام تقييم أدائهم لا يركز على معايير موضوعية ، بل يتاثر بذاتية المشرف الذي قد يتاثر بالانطباع الأول للتقييم او بالاراء السابقة للمقيمين السابقين حول أداء الأساتذة او حتى بغرض التقييم الذي يؤثر على موضوعية العملية و عدم سلامتها من المؤثرات السلبية، و التي تؤثر على ادراك الأساتذة لأهمية العملية و عدالتها، وهذا يدل أيضا على وجود معايير مؤثرة أخرى في عدالة هذا النظام ، و هذا ما يمكن تناوله كموضوع مستقل عن الاطروحة في اعمال أخرى، و قد يفتح المجال للباحثين في الميدان لدراسة هذه الإشكالية.

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

الجدول رقم 43: اختبار الفرضيات حسب رتبة الأستاذ المتعاقد

النتيجة	القيمة p	القيمة t	الرتبة: أستاذ متعاقد
محققة	0.069	1.817	الفرضية 1
غير محققة	0.298	1.040	الفرضية 2
غير محققة	0.442	0.769	الفرضية 3
غير محققة	0.928	0.091	الفرضية 4
غير محققة	0.384	0.871	الفرضية 5

المصدر : اعداد الباحثة من مخرجات PLS

اما فئة الأساتذة المتعاقدين ، يعتقدون ان نظام تقييم أدائهم الوظيفي لا يمثل بالنسبة لهم أي أداة تحفيزية، في حين نلاحظ تأثير دورية التقييم على تجنب أخطاء التعميم و المساواة و هذا مايدل على انهم يستفيدون بكثرة من الزيارات ، و من نظام المرافقة الذي يمكنهم بشكل كبير من تطوير أدائهم التدريسي، و لانهم لا يستفيدون من نفس المزايا مثل بقية الأساتذة ،اذن لا يمكن تحفيزهم من خلال هذه العملية.

قمنا في هذا المبحث بمناقشة نتائج التحليل الاحصائي لعبارات محاور أداة الدراسة و اختبار فرضيات الدراسة، و استنتجت ان نظام تقييم الأداء الوظيفي لاساتذة الطور الثانوي بالجزائر يمثل أداة تحفيزية بالنسبة لهم ، شريطة ان يعتمد على محاور و معايير تقييم موضوعية ، بعيدة عن التحيز و المحاباة و التاثر بالانطباع الأول للتقييم او بالاراء السابقة و تجنب أخطاء المساواة و التعميم مثل: التطرف او التساهل و الاسقاط، و ان يتم التقييم بصفة دورية سواء من خلال الزيارات الرسمية او التوجيهية و أيضا باشتراك الأستاذ المرافق في العملية، و ضمان استخدام نتائج العملية في: صرف منحة تحسين الأداء التربوي ، الترقية ، منح المسؤوليات الأعلى، اعداد برامج التطوير و التكوين نتيجة ضعف في أداء الاستاذ و التقدير المستحق.

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات الإحصائية و النتائج

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي لاساتذة الطور الثانوي على تحفيزهم في العمل، اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم دراسة عينة من فئة أساتذة الطور الثانوي بالجزائر، وتم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية ، اما فيما يخص التحليل الاحصائي للبيانات فقد اعتمدت الباحثة برنامج **SPSS**، و استخدمت أدوات التحليل التالية: معامل الفا كرونباخ، التكرارات، النسب المئوية ، مخطط الاعمدة البيانية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري و معامل الارتباط بيرسون، اما بالنسبة لبرنامج **PLS** فقد استخدمت الباحثة الأدوات التالية : معامل الاتساق **composite reliability**، القيمة **P**، و المعامل **R²** و أيضا معامل الفا كرونباخ.

وقد خلصت الدراسة الى جملة من النتائج، نذكر منها:

أكدت الدراسة على تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على تحفيز اساتذة الطور الثانوي، مع الزامية توافر الشروط التالية:

- الدورية : الاستمرارية في تقييم الأداء و ضمان المتابعة و المراقبة المستمريتين و التواصل الفعال بين الأستاذ و المشرف على التقييم؛
- تجنب أخطاء المساواة: عدم وقوع المشرف في أخطاء المساواة و التعميم، أي إعطاء تقديرات متطابقة لجميع الأساتذة دون مراعاة الأداء الفردي و الحقيقي ؛
- الموضوعية: ضرورة اعتماد معايير موضوعية لتقييم الأداء الوظيفي للأساتذة ؛
- العدالة :مدى ارتباط نتائج التقييم في اتخاذ القرارات على مستوى إدارة الموارد البشرية.

كل هذه الشروط مجتمعة تضمن تأثير فعال لعملية التقييم على تحفيز الاساتذة، و هذا انطلاقا من تلبية الحاجات المهنية ، مثل الحاجة المادية (منحة تحسين الأداء التربوي) ، الحاجة النفسية و المعنوية (التقدير)، الحاجة الى تطوير الذات (التكوين) و الحاجة الى تحقيق الذات و الانتماء (المسؤوليات و الترقية).

الخاتمة العامة

و التوصيات

الخاتمة العامة و التوصيات

في اطار تحديد تاثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على التحفيز قمنا ببناء أربعة فصول ، كل فصل مقسم الى ثلاثة مباحث، تناولنا في الفصل الأول المبادئ النظرية و المفاهيم الإجرائية لنظام تقييم الأداء الوظيفي للاستاذ ، اما في الفصل الثاني قمنا بتوضيح دور و تاثير نظام تقييم الأداء في تحفيز الاستاذ، اما في الفصل الثالث فقد خصص لتوضيح الإجراءات المنهجية للدراسة، و أخيرا الفصل الرابع الذي تناولنا فيه عرض و تحليل عبارات محاور أداة الدراسة، اختبار فرضيات الدراسة و مناقشة النتائج .

من خلال ما جاء في الفصل الأول، يمكننا التأكيد على أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي لاي موظف عموما وللأستاذ خصوصا، تستمد هذه العملية أهميتها البالغة في كونها تعتبر مركز لاتخاذ القرارات على مستوى إدارة الموارد البشرية ، فمثلا لا يمكن تثبيت أي أستاذ متربص في منصبه دون ضرورة متابعة و تقييم المفتش لأدائه الوظيفي او التربوي خلال فترة تربصه ، و أيضا قرارات صرف منحة المردودية او منحة تحسين الأداء التربوي مرتبطة ارتباطا قويا بمستوى أداء الأستاذ، و الذي يتم تقييمه في هذه الحالة من طرف مدير المؤسسة التربوية، و كذلك الامر بالنسبة لتحديد احتياجات التدريب و التكوين يجب ان تعتمد على معرفة و تقييم الأداء الحقيقي للأستاذ، و تحديد النقائص و معالجتها لتحسين أدائه وتطوير كفاءاته و تحقيق تحصيل جيد بالنسبة للمتعلمين و بالتالي تحسين العملية التعليمية التعلمية .

يمكننا تلخيص محتوى الفصل الثاني في تحديد و اثبات العلاقة التاثيرية لنظام تقييم الأداء الوظيفي على التحفيز نظريا، باستخدام نظرية العدالة لادمز انطلاقا من مقارنة الفرد لنسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع نسبة مدخلات و مخرجات الآخرين، و للإشارة فان مدخلات الفرد تتمثل في الأداء الذي يقدمه الفرد في عمله اما المخرجات فتتمثل في مقابل الأداء الذي يأخذه الفرد نتيجة تقييم أدائه الحقيقي، و ادراك العدالة هنا لاي يعني أن تكون النواتج و المدخلات متساوية ، و إنما تتطلب أن تكون النسبة هي المتساوية أو متقاربة على الأقل.

اما في الفصل الثالث ،تطرقنا الى الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث وضحنا جميع مجالات الدراسة: البشري، المكاني و الزماني، ثم وضحنا منهج الدراسة المتمثل في التحليل الوصفي ، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بوصفها وصفا دقيقا، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل إستقصاء مظاهرها بل يتعداه إلى التحليل و الربط و التفسير للوصول إلى إستنتاجات يبنى عليها التصور المقترح، بالاعتماد على الإستبيان بإعتباره الأداة الأكثر ملاءمة لتحديد أثر نظام تقييم الأداء الوظيفي على تحفيز أساتذة الطور الثانوي، وبحكم كبر مجتمع الدراسة وصعوبة استقصاء كل أفرادها من خلال اللقاءات المباشرة، فإن أنسب أداة لتبليغ هذه الدراسة لأهدافها هو استخدام الاستبيان في جمع البيانات ، اما فيما يخص معالجة البيانات الإحصائية فقد استخدمت الباحثة برنامج الحزم الإحصائية و الاجتماعية SPSS حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية: معامل الارتباط بيرسون، معامل الفا كرومباخ، التكرارات، النسب المئوية، مخطط الاعتماد البياني، المتوسط الحسابي، الوسيط و الانحراف المعياري.

و أخيرا الفصل الرابع و المتعلق بالتحليل الاحصائي لعبارات محاور أداة الدراسة ، و التي تضمنت خمس محاور: موضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة، عدالة نظام التقييم ، دورية نظام التقييم، تجنب أخطاء التعميم، و تحفيز الأساتذة عن طريق نظام التقييم. تم في هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة باستعمال القيمة p و القيمة t (PLS) و أيضا معامل الارتباط بيرسون (SPSS) لاثبات وجود علاقة ارتباطية تأثيرية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متغير دورية التقييم و تجنب اخطاء التعميم، ثم متغير تجنب أخطاء التعميم و المساواة مع الموضوعية و العدالة، ثم متغير موضوعية نظام التقييم و عدالة النظام، وأخيرا تأثير متغير عدالة نظام التقييم على متغير تحفيز الأساتذة. اذن يمكننا القول انه تم اثبات وجود علاقة تأثيرية بين نظام تقييم الاداء الوظيفي و تحفيز اساتذة الطور الثانوي بالجزائر.

لقد تضمنت هذه الدراسة موضوع تقييم الأداء الوظيفي و تأثيره على تحفيز أساتذة الطور الثانوي بالجزائر، حيث خلصنا الى مجموعة من النتائج ، مقسمة بين البحث النظري و الدراسة الميدانية نذكرها كالآتي :

✓ يتوقف نجاح إدارة الموارد البشرية على مدى فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي الذي يمثل وظيفة محورية في هذه الإدارة و هو يتوسط بقية الوظائف مثل : سياسة الأجور، التكوين، الترقية... الخ، وتنبع أهمية هذا النظام في كونه

✓ يزود متخذي القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية بمعلومات حول الأداء الفعلي لجميع الاساتذة ، وهذا ما

يجعل منه أداة تحفيزية بالنسبة لهم لانه يمكنهم من تحقيق و تلبية جميع احتياجاتهم على اختلاف مستوياتها؛

✓ ان فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي مرهونة بمدى تطبيق معايير أداء موضوعية بحتة، دقيقة وواضحة بالنسبة

للاساتذة، بعيدة عن التحيز و المحاباة و الذاتية، مما يضمن سلامة النظام من المؤثرات الخارجية او من أخطاء التعميم

و المساواة، كان يقوم المشرف بتعميم التقييمات على جميع الأساتذة دون النظر في أدائهم الفعلي سواء بالتوسط

، التساهل او التشدد في التقييم، او باسقاط صفة او محور من محاور التقييم على البقية ، و هذا ما يعرف بتاثير

الهالة ، و له من الانعكاسات السلبية الشديدة على مصداقية و موضوعية نظام التقييم؛

✓ ان فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة مرهونة بمدى استخدام نتائج هذه العملية بطريقة عادلة في اتخاذ

القرارات على مستوى إدارة الموارد البشرية، بحيث تتكافأ فرص جميع الأساتذة في الترقية تبعا لتقييم ادائهم، و

الاستفادة من مستحقاتهم دون تأخير ، و عدم التمييز بين الأساتذة في دورية التقييم بما يخدم مساهمهم المهني؛

✓ يتم ادراك الأستاذ لعدالة النظام من خلال المقارنة بين مدخلاته و مخرجاته او من خلال مقارنة نسبة المدخلات

على المخرجات مع الاخرين ممن يشتركون معه في نفس التكوين او التاهيل العلمي، الخبرة و الوظيفة، سواء في نفس

القطاع او غيره .ينتج عن هذه العملية العقلية ادراك الأستاذ لعدالة تقييمه اذا تعادل الأداء المقدم من طرفه و

المجهودات المبذولة لهذا الإنجاز مع المقابل المادي و/او المعنوي لهذا الأداء و الذي يكون من طرف المنظمة و يهدف

الى تلبية حاجات الاستاذ المتباينة ، و قد يتمثل في منحة او علاوة تحسين الأداء التربوي ، ترقية الاداء، تكليفه

بمسؤوليات اعلى ، تثبيت الأستاذ المتربص في منصبه او التقدير المستحق مقابل الأداء المتميز؛

✓ كما ان عملية التقييم تمكن الأستاذ من معرفة مواطن قوته و تعزيزها، و تحديد نقاط ضعفه و معالجتها، فهي أيضا

وسيلة لتحسين أدائه الوظيفي؛

✓ ادراك الأساتذة لأهمية تقييم أدائهم الوظيفي و هذا راجع الى موضوعية العملية ووضوح عناصرها ومحاورها و الأغراض

منها، حسب الأساتذة المبحوثين فان أهمية التقييم تكمن فيما يلي :

• ابراز كفاءات الاستاذ المتميز و الجوانب الايجابية فيه و من ثم تحفيزه؛

● فرصة للمتابعة المستمرة لاداء الأستاذ و تطويره و هذا من خلال الوقوف على الاداء الفعلي للأستاذ وهذا من خلال تحديد نقاط قوته وضعفه ؛

● تحسين الاداء الوظيفي للاستاذ و بالتالي تحصيل التلاميذ؛

● استخدامات نتائج عملية التقييم بما يخدم المسار الوظيفي للاستاذ : يسمح بتحديد الأساتذة مستحقي الترقية المهنية بوتيرة سريعة ومنح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء؛

● تحديد دقيق و موضوعي لمردودية الاستاذ واحتياجات الاساتذة للدورات التكوينية؛

● التحفيز من خلال الشعور بالعدالة و موضوعية العملية التشجيع و التقدير؛

● أداة للتحفيز لانها فرصة للتواصل مع المشرف و خاصة المفتش؛

● تحديد مشاكل و معوقات العمل و اجراء المحاسبة والمسائلة عن الأخطاء.

هدفنا في هذه الدراسة هو تحديد اثر نظام تقييم الأداء الوظيفي لاساتذة الطور الثانوي على تحفيزهم في العمل، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم دراسة عينة من فئة أساتذة الطور الثانوي بالجزائر، وقد اخلصنا الى ضرورة توفر الشروط التالية لضمان فعالية هذا النظام:

○ الدورية : الاستمرارية في تقييم الأداء و ضمان المتابعة و المراقبة المستمرتين و التواصل الفعال بين الأستاذ و المشرف على التقييم

○ تجنب أخطاء المساواة: عدم وقوع المشرف في أخطاء المساواة و التعميم، أي إعطاء تقديرات متطابقة لجميع الأساتذة دون مراعاة الأداء الفردي و الحقيقي ، قد يظهر خطأ التعميم في ثلاث اشكال : التشدد، التوسط و التساهل ، و أيضا تجنب خطأ تاثير الهالة أي اسقاط صفة معينة في الأستاذ على بقية الصفات دون مراعاة استقلالية محاور التقييم.

○ الموضوعية: ضرورة اعتماد معايير موضوعية لتقييم الأداء الوظيفي للأساتذة ، و تجنب الذاتية و التحيز سواء الإيجابي او السلبي و عدم التاثر بالانطباع الأول للتقييم ، الآراء السابقة للمقيمين السابقين و بغرض التقييم.

○ العدالة :مدى ارتباط نتائج التقييم في اتخاذ القرارات على مستوى إدارة الموارد البشرية:مثل قرار صرف منحة تحسين

الأداء التربوي،قرار الترقية،التكوين، التكليف بمسؤوليات اعلى و كذلك قرار تثبيت الأستاذ المتربص في منصبه.

أكدت هذه الدراسة على وجود بعض الخلل في نظام التقييم ، بعض القصور في الممارسات و التي قللت من فعاليتها،وهذا ما أدى الى اعتبارها بالنسبة لبعض الأساتذة مجرد اجراء شكلي لا أهمية له ،و هذا راجع الى بعض الممارسات الخاطئة ، نذكر

منها:

- عدم ادراك الأستاذ لأهمية تقييم أدائه الوظيفي و اعتباره مجرد اجراء شكلي ، و هذا راجع الى عدم موضوعية التقييم و الاهتمام بالجوانب الشخصية و الذاتية و العلاقات الاجتماعية بدل التقييم الحقيقي للمعايير الموضوعية و الفعلية للاداء التربوي للاستاذ؛
- وقوع المشرف في خطأ الذاتية و التحيز سواء الإيجابي او السلبي اتجاه الأساتذة، وهذا بسبب التشابه او الاختلاف في الميولات و الانتماءات، وأيضاً تآثر المشرف بالاراء السابقة سواء من المدير او المفتش السابق حول أداء الاستاذ، و هذا ما بشأنه ان يؤثر على نتائج التقييم و يفقدها موضوعيتها ومصداقيتها؛
- عدم استخدام نتائج العملية في اتخاذ القرارات على مستوى إدارة الموارد البشرية ، و هذا ما يخلق إحساسا بالظلم و عدم العدالة لدى الاستاذ؛
- عدم اهتمام بعض المشرفين بعملية التقييم و اعتبارها مضیعة للوقت ،و لذلك نلاحظ نقص في الزيارات الرسمية لبعض المفتشين و انعدام الزيارات التوجيهية مما يدفعه لا اراديا يقع في احد اخطاء المساواة و التعميم من منطلق اهمال العملية و عدم إعطائها مكانتها اللازمة ، مما يشعر الأستاذ ذو الأداء العالي و المتميز بالظلم و بالتالي يصعب تحفيزه من خلال عملية تقييم أدائه؛
- نقص في تكوين المشرفين على التقييم ، و يظهر هذا جليا في عدم ابلاغ الأستاذ باغراض و نتائج تقييم أدائه ما يخلق الغموض حول هذه العملية و بالتالي عدم اهتمام الأستاذ بها؛ عدم قدرة المشرف على معالجة نقائص الأداء عند

الاستاذ او حتى محاولة معرفة أسباب تدني أداء هذا الأخير ، وعدم تمكن المشرف من الطريقة الصحيحة حول إبلاغه بمستوى ادائه، عدم الامام بالطرق الحديثة لتقييم الأداء و تطبيقها مع مراعاة خصائص فريقه التربوي.

بهدف تحسين نظام تقييم الأداء الوظيفي لاساتذة الطور الثانوي و ضمان فعاليته في تحفيزهم ، نذكر فيمايلي اهم التوصيات:

❖ ضرورة تحسيس الأستاذ بأهمية تقييم أدائه التربوي ، و هذا من خلال الندوات الداخلية و الخارجية و الأيام الدراسية؛

❖ تكوين المشرفين من مديرين و مفتشين حول نظام تقييم الأداء ، طرقه و اساليبه الحديثة؛

❖ تقنين عملية التقييم باعتمادها على معايير:

- أكثر وضوح بالنسبة للاستاذ، من حيث وضوح محاور التقييم، التنقيط،موعد التقييم ، الغرض منه و مناقشة نتائجه

- أكثر دقة و استقلالية عن بعضها، بحيث يمكن التمييز بينها بسهولة

- أكثر موضوعية باعتمادها على معايير موضوعية بحتة ذات صلة بالجوانب الحقيقية لاداء الاستاذ، مع ضمان عدم تأثرها

بالعوامل الخارجية ، مثل عدم ملائمة البرنامج مع الحجم الساعي المخصص له، اكتظاظ الاقسام، عدم توفر الوسائل

البيداغوجية و التي تساهم في إنجاح العملية التعليمية التعلمية.

❖ يجب تجنب تآثر المشرف بالاراء السابقة للمشرفين السابقين او بالانطباع الأول او بالغرض من العملية او بالميل

الشخصية، بضمان موضوعية أكثر يجب اشراك الأستاذ المرافق في عملية التقييم، لانه أكثر دراية بالاداء الحقيقي للأستاذ

و ظروف عمله و الصعوبات و العراقيل التي تواجهه في تادية مهامه التربوية.

❖ لضمان فعالية التقييم لابد من استمرارية التقييم ، على الأقل مرة واحدة في الموسم الدراسي في الحالات العادية ، و

أكثر من زيارة بالنسبة للأستاذ المتربص ، على أساس زيارة واحدة توجيهية و أخرى رسمية خاصة بالنسبة للأستاذ في

بداية مساره المهني و يحتاج المرافقة الدائمة و المتابعة المستمرة.

❖ اما لضمان عدالة نظام تقييم الأداء ، يجب ان يكون هناك تنسيق بين مصلحة المستخدمين بمديرية التربية الوطنية و

المشرف على التقييم، لان الطرف الأول يعمل على تحديد احتياجات الترقية ، اما الطرف الثاني يعطي تقدير مناسب

للاداء الفعلي للأستاذ مما يمكنه من الاستفادة من الترقية بوتيرة سريعة، و بالتالي هو يساهم في تحقيق و تلبية احتياجات

الترقية في مواعيدها.

❖ عدم المساواة ما بين الأساتذة من حيث التقديرات او الامتيازات الناجمة عن تقييم الأداء ، و لضمان عدالة و شفافية اكثر، يجب رقمنة العملية أي اظهار و اعلان جميع محاور التقييم مع التنقيط و الاعلام الرسمي و المسبق بموعد التقييم و مناقشة نتائج التقييم و اعتبار عملية التقييم فرصة للتواصل بين الأستاذ و المشرف لتقريب وجهات النظر .

اذن ، و من خلال ما سبق يمكننا التاكيد على ان نظام تقييم الأداء الوظيفي يمثل أداة تحفيزية بالنسبة لاساتذة الطور الثانوي بالجزائر، كونه يساهم في تلبية مختلف احتياجاتهم داخل المؤسسة التربوية ، و هذا في ظل احترام شروط العدالة ،الموضوعية ، تجنب أخطاء التعميم و المساواة و احترام دورية التقييم.

و في الأخير يجب الإشارة الى ان رؤية الأساتذة حول نظام تقييم أدائهم الوظيفي تختلف حسب رتبهم ، بالرغم من عدم ادراكهم جميعا لأهمية العملية و موضوعيتها و صدق معاييرها و عدم تاثيرها باخطاء الذاتية و المساواة، الا ان جميع الأساتذة باستثناء فئة الأساتذة المتقاعدين يعتقدون ان هذا النظام يمثل بالنسبة لهم أداة تحفيزية من خلال استعمال نتائجه في القرارات الإدارية ذات الصلة بمسارهم المهني ، مثل قرارات صرف منحة تحسين الأداء التربوي ، قرار الترقية او تكليف الأستاذ بمسؤوليات اعلى كالتنسيق و المرافقة ،قرار تثبيت الأستاذ المتربص في منصبه،قرار التكوين في حال وجود نقائص في الأداء التربوي، و حتى التشجيعات و التقديرات المستحقة تبعا للاداء المتميز للأستاذ.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. ابراهيم عباس نتو. (1981). أفكار تربوية. جدة، السعودية: تهامة للطبع.
2. ابراهيم مُجَّد المحاسنة. (2013). إدارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. دار جرير.
3. إبراهيم، العمري. (1998). الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية. الاسكندرية، مصر: دار الجامعات المصرية.
4. ابو بكر مصطفى محمود. (2006). الموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية. مصر: الدار الجامعية.
5. احمد صقر عاشور. (1983). إدارة الموارد البشرية العامة. الإسكندرية. مصر: دار المعرفة الجامعية.
6. احمد صقر عاشور. (2005). السلوك الانساني في المنظمات. الإسكندرية. مصر: دار المعرفة الجامعية.
7. احمد ماهر. (2008). الادارة مبادئ ومهارات. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية.
8. أحمد يوسف دودين. (2012). إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة). عمان. الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
9. احمد، ماهر. (2010). نظام الأجور والتعويضات. القاهرة. مصر: الدار الجامعية.
10. اسماعيل مُجَّد قباري. (1998). علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسة البيروقراطية. الإسكندرية. مصر: منشأة المعارف.
11. براء رجب تركي. (2015). نظام الحوافز الإدارية. عمان. الاردن: دار الراجحة.
12. بروس آن بيتوني. (1999). فن تحفيز العاملين ترجمة زكي مجيد حسن. عمان. الاردن: بيت الأفكار الدولية.
13. توفيق، مُجَّد عبد المحسن. (2003). تقييم الأداء: مداخل جديدة .. لعالم جديد. مصر: دار الفكر العربي.

14. جمال الدين مُجَّد المرسي. (2006). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. مصر: الدار الجامعية.
15. حافظ مُجَّد حجازي. (2009). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية. مصر: دار الوفاء للعالم.
16. حسن إبراهيم بلوط. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي. بيروت. لبنان : منشورات دار النهضة العربية.
17. حسين حريم. (1997). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات. عمان. الاردن: دار زاهر للنشر.
18. خالد، عبد الرحيم؛مطر، الهيتي. (2003). ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي،. الاردن: دار وائل للنشر.
19. خالد عبد الرحيم الهيتي. (2005). إدارة الموارد البشرية. عمان- الأردن: الطبعة الثانية، دار وائل للنشر.
20. راوية حسن. (2001). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الإسكندرية. مصر: ادار الجامعية.
21. راوية حسن مُجَّد. (2004). السلوك في المنظمات. الإسكندرية. مصر : المكتب الجامعي الحديث.
22. رحال السعدي. (2013). الاحصاء الوصفي. الجزائر: مؤسسة الرجاء للطباعة و النشر.
23. زكي خالد عقل. (2004). المعلم بين النظرية والتطبيق. عمان. الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
24. سامح عبد المطلب عامر. (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. عمان. الاردن: دار الفكر .
25. سامي مُجَّد ملحم. (2005). القياس والتقييم في التربية وعلم النفس. عمان. الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
26. سعاد نائف البرنوطي. (2007). إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد. عمان. الاردن: دار وائل للنشر.
27. سليمان حامد. (2008). الإدارة التربوية المعاصرة . عمان. الاردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
28. سليمان محمود داوود . (2006). طرائق وأساليب التدريس المعاصرة. اربد: عالم الكتب الحديث.

29. سهيلة عباس مُجَّد. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الأردن: دار وائل للنشر.
30. سيد مُجَّد جاد الرب. (2009). إدارة المواد البشرية. القاهرة. مصر: دار المعارف.
31. سيوني مُجَّد البرادعي. (2005). مهارات تخطيط الموارد البشرية. مصر: ايتراك للنشر والتوزيع.
32. صالح بن مُجَّد عساف. (2003). مدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض. السعودية: مكتبة العيدكان.
33. صالح مُجَّد فالح. (2004). إدارة الموارد البشرية. عمان. الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
34. طريف فُرج شوقي. (2000). السلوك القيادي والفعالية الإدارية. عمان. الاردن: وائل للنشر.
35. عبد الباقي صلاح الدين. (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان. الاردن: الدار الجامعية للنشر.
36. عبد الباقي صلاح الدين. (2002). الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات. الإسكندرية. الاردن: الدار الجامعي للنشر و التوزيع.
37. عبد الباقي صلاح الدين. (2008). الاتجاهات الحديثة: إدارة الموارد البشري. الإسكندرية. مصر : دار الجامعة الجديدة.
38. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2009). دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
39. عبد الرحمان فوزي اصيل. (2000). طرق اختيار تقويم الموظفين. الرياض: مكتبة العبيكان.
40. عبد الرؤوف فيصل الدحلة. (2001). تكنولوجيا الأداء البشري. عمان. الاردن: المكتبة الوطنية.
41. عبد العزيز عطا الله المعاينة. (2007). الإدارة المدرسية (في ضوء الفكر الإداري المعاصر). عمان. الاردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
42. عبد الغفار حنفي. (2002). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
43. عبد اللطيف فارح. (2017). دليل تقييم الاستاد المقبل على اجتياز امتحان التثبيت. الجزائر.

44. عبد المعطي مُجَّد عساف. (2013). السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان. الاردن: دار الزهران.
45. عبدالوهاب علي مُجَّد. (1975). إدارة الأفراد من هج تحليلي. القاهرة. مصر: عين شمس.
46. عبد الوهاب علي مُجَّد. (2000). استراتيجيات التحفيز الفعال: نحو أداء بشري متميز. مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
47. عبد الوهاب علي مُجَّد، و عامر سعيد يس. (2000). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. القاهرة. مصر: دار المعرفة الجامعية.
48. عطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة: سلوك الفرد و سلوك الجماعة. عمان. الاردن: دار الشروق للنشر و التوزيع.
49. علي السلمي. (2001). ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة. مصر: دار غريب.
50. علي مُجَّد ربابعة. (2003). ادارة الموارد البشرية - تخصص نظم المعلومات الادارية. عمان. الاردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
51. عمر، وصفني عقيلي. (1996). ادارة القوة العاملة. عمان. الاردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
52. غيات و فلجة. (2004). مبادئ التسيير البشري. وهران. الجزائر: دار الغرب.
53. فاتن ابو بكر. (2001). نظم لإدارة المفتوحة منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات. القاهرة. مصر: ايتراك للنشر.
54. فايز الزغي، و ابراهيم عبيدات. (1997). أساسيات الإدارة الحديثة. عمان. الاردن: دار المستقبل.
55. فرج عبد المؤمن الفقي. (1994). لإدارة المدرسية. بنغازي: منشورات جامعة قار يونس.
56. فضيل دليو علي غربي. (1999). أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية. قسنطينة. الجزائر: منشورات جامعة قسنطينة.
57. كاظم الفتلاوي، و سهيلة محسن. (2003). كفايات التدريس ، المفهوم ، التدريب ، الأداء. الأردن: دار الشروق.
58. كامل مُجَّد عويضة. (1996). علم النفس الاجتماعي في الصناعة. بيروت. لبنان: دار الكتب العلمية.

59. كامل، بربر. (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. بيروت. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
60. ماجد الغرابوي. (2000). قضايا اسلامية معاصرة اشكاليات التجديد. العراق: دار الهادي للطباعة والنشر و التوزيع.
61. محسن علي، الكتيبي. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. الاسماعلية. مصر: المكتبة الاكاديمية.
62. مُجّد سعيد مالك، و احمد شوقي محمود . (1995). تربية المعلم للقرن الحادي والعشرين. الرياض.السعودية: مكتبة العبيكان.
63. مُجّد بن سعد ابو حيمد. (2020). اثر الحوافز المادية و المعنوية على اداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي.
64. مُجّد عبد الرحيم عدس. (1999). فن التدريس. ،عمان. الاردن: دار الفكر لطباعة والنشر والتوزيع.
65. مُجّد محمود بني يونس. (2007). سيكولوجيا الدّافعية والانفعالات. عمان. الاردن: دار المسيرة للنشر والتّوزيع.
66. محمود سليمان، العميان. (2005). السّلوک التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان. الاردن: دار وائل للنشر.
67. مدني، عبد القادر علاقي. (2012). ادارة الموارد البشرية. خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع.
68. مصطفى كامل ابو العزم. (2000). مقدمة في السلوك التنظيمي. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
69. مصطفى نجيب شاويش. (2005). إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد. دار الشروق للنشر و التوزيع.
70. نبيل، النجار. (1993). الإدارة أصولها و اتجاهاتها المعاصرة. الشركة العربية للنشر.
71. نظمي شحادة. (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان. الاردن: دار صفاء للنشر.
72. هيثم، العاني. (2008). الإدارة بالحوافز. عمان. الاردن: دار الكنوز للمعرفة.
73. وسيلة حمداوي. (2009). إدارة الموارد البشرية. قالمة. الجزائر: مديرية النشر، لجامعة قالمة.

الاطروحات:

1. الخليفة زياد ساعد. (2007). الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء "دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية. مذكرة ماجستير. العلوم الادارية، السعودية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
2. العلمي خلايفة. (2016-2017). مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التجارية وعلوم التسيير. الجزائر، الجزائر: جامعة الجزائر.
3. بسمة، بوكروش. (2011-2012). سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة. رسالة ماجستير غير منشورة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية. عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة عنابة.
4. جوادي، حمزة. (2006-2007). الحوافز المادية والمعنوية و أثرها على الروح المعنوية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسنطينة، كلية العلوم الانسانية، الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة.
5. حسين يرقى. (2007). استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -حالة مؤسسة سوناطراك. أطروحة دكتوراه منشورة، الجزائر العاصمة، الجزائر: جامعة الجزائر.
6. خالد ماضي ابوماضي. (2007). معوقات تقييم اداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و سبل علاجها. رسالة ماجستير. غزة، كلية التجارة قسم ادارة الاعمال، فلسطين: الجامعة الاسلامية غزة.
7. سابرينة مانع. (2015- 2014). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: تنظيم الموارد البشرية. بسكرة، علوم التسيير تخصص: تنظيم الموارد البشرية، الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة.
8. سميرة هيش. (2014-2015). دور تقييم المهارات في تميمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة. أطروحة دكتوراه . بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية. و علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.

9. شهيرة محمودية. (2001). الرضا الوظيفي و علاقته باداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي. مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية. الجزائر، علوم التربية، الجزائر: جامعة الجزائر.
10. صليحة شامي. (2010). المناخ التنظيمي و تأثيره على اداء العاملين. مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية. بومرداس، الجزائر: جامعة أمجد بوقرة.
11. عارف، بن ماطل الجريد. (2007). التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم الإدارية، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية.
12. عبد العزيز، شنيق. (2007-2008). الحوافز و الفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيكدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير. سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة سكيكدة.
13. عبد الله، حمد مُجّد، الجساسي. (2011). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان: الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
14. عوض ماضي، و مُجّد صبري. (2011). اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الاداء الوظيفي. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: الجامعة الاسلامية.
15. فروجة بلحاج. (2011). التوافق النفسي الاجتماعي وعلاقته بالدافعية للتعلم لدى المراهق المتمدرس في التعليم الثانوي. اطروحة ماجستير. الجزائر.
16. فوزية بودريوة. (2002). الواقع الاتصالي بالمؤسسة التربوية الجزائرية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع. قسنطينة، تخصص تنمية الموارد البشرية، الجزائر: جامعة منتوري.
17. لويزة فرحاني. (2008). الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة مُجّد خيضر باتنة.

18. مُجَّد مبارك الرشيدى. (2014). اثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف في اداء العاملين" دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت". مذكرة ماجستير. كلية الاعمال، الكويت: جامعة الشرق الاوسط.
19. مُجَّد الحسن التيجاني يوسف. (2010). التحفيز واثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة. رسالة ماجستير. ادارة الاعمال: الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
20. مريم بركان. (2019). التغيرات الاجتماعية الاقتصادية وانعكاساتها على أداء أساتذة التعليم الثانوي بالجزائر. رسالة دكتوراه. علم الاجتماع، قلمة الجزائر: جامعة 8 ماي 1945 قلمة.
21. ميرفت توفيق ابراهيم. (2011-201). أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة. رسالة ماجستير. قسم الادارة و الاقتصاد، دنمارك: الاكاديمية العربية بالدنمارك.
22. نور الدين بولشراش. (2005-2006). الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية. مذكرة ماجستير. بسكرة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، الجزائر: جامعة بسكرة.
23. وهيبه مقدود. (2007-2008). التحفيز و دوره في تفعيل اداء الافراد في المنظمة - دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير و العلوم التجارية، بومرداس - الجزائر: جامعة المُجَّد بوقرة بومرداس.

المقالات:

1. ابو بكر الصديق غروي، ادريس رقيق اسعد، و اسيا خياط . (2019 ,4 21). أثر التحفيز على رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسة. المجلة الجزائرية لاقتصاد التسيير، صفحة 3.
2. احمد زادي، و خيرة بن يمينة. (2020 ,12). دور تقييم اداء الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة سةنلغاز عين تموشنت. مجلة البشائر الاقتصادية، 6(2)، الصفحات 596-609.
3. احمد فؤاد حلمي، و اخرون. (1991). تحليل مهام معلم الفصل و وضع نموذج موضوعي لتقويمه. المركز القومي للبحوث التربوية.

4. إسماعيل احمد حجي. (2004). تكوين المعلم متى؟ ولماذا؟ وكيف يتم عندنا في ضوء ما يفعله الآخرون. المؤتمر العلمي السادس عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس (تكوين المعلم). عين شمس: دار الضيافة جامعة عين شمس.
5. الشيخ الداوي. (2009-2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الصفحات 217-227.
6. الطاهر بن زيان، و بلال تفيرولت. (6, 2021). تحديد الاحتياجات التدريبية و تأثيرها على تقييم اداء العاملين في المنشآت الرياضية. مجلة التمكين الاجتماعي، 3(2)، الصفحات 53-76.
7. امال باصفار عبد القادر . (يناير، 2018). أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصانع الملابس الجاهزة على جودة الاداء. مجلة بحوث التربية النوعية، 49، الصفحات 553-570.
8. بركة بلاغماس. (2017). نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 9(1)، الصفحات 48-66.
9. بلقاسم بالشيخ، عبد السلام مخلوفي، و عزيز دهماني. (12, 2020). اثر ادارة الاداء البشري على سلوك المواطنة التنظيمية- دراسة استطلاعية للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لولاية النعامة. مجلة البشائر الاقتصادية، 6(2)، الصفحات 549-560.
10. سايح عبد اله، و بلعور سليمان. (2020). تقييم الاداء من خلال بطاقة الاداء المتوازن في مؤسسات التعليم الجامعية الجزائرية جامعة غرداية نموذجا. مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، 13(2)، الصفحات 967-989.
11. جاد الله فؤاد محمود. (1997). أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين. مجلة التنمية الإدارية، العدد 56، صفحة 55.
12. حمزة واسع، و نور الدين شنوفي. (6, 2020). مجلة التمويل و الاستثمار و التنمية المستدامة، 5(1)، الصفحات 160-178.

13. خليفة عزي، زكرياء معودي، و علي غرمولي. (6, 2020). مقاربات منهجية و علمية حول تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية. مجلة ابحاث كمية و نوعية في العلوم الاقتصادية و الادارية، 2(1)، الصفحات 49-67.
14. رمضان عبد المعطي الاغا. (2004). الإتجاهات المعاصرة في تقويم أداء المعلم. المؤتمر السادس عشر (تكوين المعلم)-الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس. عين شمس: دار الضيافة جامعة عين شمس.
15. سعاد بن سالم، و محمد اوعمر علي زيان. (2020). الابعاد الاساسية للتقييم التي تضمن تحسين اداء المورد البشري. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 23(2)، الصفحات 933-953.
16. سويطي شبلي، و ميمي علا. (2019). نظام تقييم الأداء الوظيفي و اثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 22(1)، الصفحات 253-286.
17. شوقي بوري ، و ابراهيم بلقايد. (2017). علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين د راسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن للوحدة وهران. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الصفحات 255-270.
18. صورية زاوي ، سهام موسى، و فراح خالدي. (31, 12, 2020). استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية. مجلة التكامل الاقتصادي، 8، الصفحات 181-195.
19. صورية زاوي، و ميلود تومي. (جوان, 2010). دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة كلية الاداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية، 7.
20. عادل سلطاني. (12, 7, 2021). دور محاسبة الموارد البشرية في تقييم راس المال البشري. مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبة، 6(1)، الصفحات 584-600.
21. عساف سعد العجمي. (2021). أداء معلمي التربية الاسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة الشاملة. مجلة بحوث التربية النوعية ، 62، الصفحات 169-189.

22. عبد القادر رياض. (2021). دور ادوات ادارة الموارد البشرية في تفعيل نظام تقييم اداء الاستاذ الجامعي كمدخل لتحقيق جودة التعليم العالي. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 24(1)، الصفحات 845-859.

23. عبد الوهاب بلمهدي. (2008). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف، الصفحات 163-179.

24. عبدالعزيز، السيد البهواشي. (2004). تصور مقترح لتطوير النمو المهني في ضوء التغيرات المستقبلية في وظائف وأدوار المعلم وتجارب بعض الدول. المؤتمر السادس عشر الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس (تكوين المعلم). عين شمس: دار الضيافة.

25. عساف سعد العجمي. (2021). أداء معلمي التربية الاسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة الشاملة. مجلة بحوث التربية النوعية ، 62، الصفحات 169-189.

26. علي بريمة. (2020, 12 29). وضعية التعليم الثانوي في الجزائر. وضعية التعليم في الجزائر ، الرقيم، الجزائر. تم الاسترداد من <https://www.rqiim.com/berrimaali62862>

27. غازي ضيف الله رواقه، ويوسف سيد محمود، وعبد الله عي الشبلي. (2005). تقويم الأداء التدريسي للمعلمين حديثي التخرج من كليات التربية في سلطنة عمان. مجلة جامعة دمشق، الصفحات 131-158.

28. فضيلة بوطورة، نوفل سمايلي، و زهية قرامطية. (2020, 10). اهمية استخدام اساليب تقييم اداء الموارد البشرية في تحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاصلاحات الاقتصادية و الادمج في الاقتصاد العالمي، 14(1)، الصفحات 268-280.

29. لطفي دنبري. (5 4, 2008). تحفيز الموارد البشرية في نظرية العدالة. تم الاسترداد من المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية: <https://hrdiscussion.com/hr2189.html>

30. مُجَّد بن سعد ابو حيمد. (2020). اثر الحوافز المادية و المعنوية على اداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي، 21، الصفحات 631-654.

31. مُجّد عزوز. (10, 2020). أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية. مجلة الاستراتيجية و التنمية، 10(5)، الصفحات 52-70.
32. منصور تحاني. (2020). الاداء الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية. ميدان للعلوم الانسانية و الإجتماعية، 3(4)، الصفحات 58-65.
33. ناجي سكر رجب، و نائلة نجيب الخزندار . (2005). تقويم اداء الطلبة المعلمين في كليات التربية بجامعة الاقصى في ضوءكفايات لازمة لمعلم المستقبل. مجلة التربية العلمية تصدرها الجمعية المصرية للتربية العلمية، صفحة 126.
34. نادر ابو شيخة. (2007). الدوافع وفقاً لنظرية سلم الحاجات لإبراهيم مازلو كما يراها العاملون في شركات الادوية الاردنية. المنارة، 13(2)، 205-252.
35. نوال شنافي. (2021). اثر تقييم الكفاءات في الاداء المتميز للمؤسسة. مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة، 4(1)، الصفحات 101-116.
36. نور الدين بولشراش، و مريم العيادي. (29, 06, 2017). التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية عناية9(29)، الصفحات 23-30.
37. وردة حلي، و عبد الباقي سلامي. (1, 2021). فروقات تنفيذ نظام الحوافز في كليات جامعة زيان عاشور بالجلفة لتحسين الاداء الوظيفي للاستاذ الجامعي. مجلة الباحث للعلوم الرياضية و الاجتماعية الجلفة، 4(7)، الصفحات 177-294.
38. وزارة التربية الوطنية. (2020). وزارة التربية الوطنية. تم الاسترداد من education.gov.dz

النصوص القانونية:

1. الجريدة الرسمية. (16, 6, 2006). الأمر رقم 03/06 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 46. الجريدة الرسمية.

2. الجريدة الرسمية مرسوم تنفيذي 174 \ 90. (1990). مرسوم تنفيذي 174 \ 90 كفايات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية، وسيرها. مرسوم تنفيذي رقم 174-90 مؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990.

المراجع باللغات الأجنبية:

الكتب:

1. Annick Cohen-haeg. (2010). toute la fonction RH. Paris: édition Dunod.
2. B Galambaud. (1983). Des hommes à gérer. les éditions ESF.
3. Claude Blanche Allégre. (2008). gestion des ressources humaines. bruxelles: Editions de boeck.
4. Eric compoy. (2008). gestion des ressources humaines. Paris: Edition pearson education.
5. J m peretti. (2002). ressources humaines et gestion des personnes. edition vuibert.
6. Martoy Bernard و Danial Crozet. (2005). gestion des ressources humaines- pilotage sociale et performance. paris: Dunod.
7. Sekiou ،Blondin و ،Fabi. (2001). GRH. Bruxelles: éditions de Boeck université.
8. Tania Saba و ،Simon L. Dolan. (2002). la gestion des ressources humaines. Saint-Laurent (Québec): Edition du renouveau pédagogique.

المقالات:

1. Farid Belgoum و ،Fouzia Bedad. (2016). La motivation au travail, cas: Sonatrach. Organisation et Travail ،5(3 (10.158-145 الصفحات ،،
2. Hakan Tarhan ،Cendel Karaman ،Lauri Kemppinen و ،Juli- Anna Aerila. (April, 2019). Understanding Teacher Evaluation in Finland:A professional Development Framework. Australian Journal of Teacher Education ،44(4.50-33 الصفحات ،،
3. Idowu Ayomikun. (2017). Effectiveness of performance appraisal system and its effect on employee motivation. Nile Journal of Busniss end Ecinimics5 ، (الصفحات 39-15) ،
4. M. Akca و ،M. T. Küçükoğlu. (2020). Relationships between Mental Workload, Burnout, and Job Performance: A Research among Academicians تأليف A. Realy

vásquezVargas ،K. C. Arredondo-Soto ،G. Hernández-Escobedo و ،Reséndiz, J. González ،
Evaluating Mental Workload for Improved Workplace Performance .(الصفحات 68-49) IGI
Global. doi:http://doi:10.4018/978-1-7998-1052-0.ch003

.5 Moh said Nur Shafini ،Ezzay Ahmad Zaidee Amaleena Syamimie ،Mohd Zahari
Ahmad Suffian ،Omar Ali Siti Rapidah و ،Mat Salleh Suzila. (July, 2015). Relationship
between Employee Motivation and Job Performance: A Study at Universiti Teknologi
MARU. Mediterranean Journal of Social Sciences- Italy ،6(4 S2.638-632 الصفحات ،(

.6 Monyatsi Pedzani ،Steyn Trudie و ،Kamper Gerrit. (2006). Teacher appraisal in
Botswana secondary schools: a critical analysis. South African Journal of Education ،26 (2 ،(
.228-215 الصفحات

.7 Narjes Frioua Zeghmati. (12, 2015). Le système d'appréciation des performances des
ressources humaines,comme un outil fondamental du management.Etude de cas un
échantillon d'entreprises algériennes. Les recherches économiques ،13.29-8 الصفحات ،

.8 Richebé و ،Nathalie. (2002). Les réactions des salariés à la logique compétence: vers
un renouveau de l'échange salarial. Revue Française de Sociologie ،43(1.126-99 الصفحات ،(

.9 Sardrine Fournier و ،Roula Masou. (2016). le role managérial des chefs
d'établissement: Quels enjeux de satisfaction pour les enseignants du secondaire en France.
GRH, V21.71-93 الصفحات ،

.10 Tomovic Cynthia L. (2011). Performance evaluation in the process of motivation
.AnApplication of Expectancy theory. American Society for Engineering Education الصفحات ،
.780.4 -780.1

.11 Youssra Bey و ،Mehdi Zaim. (2018). les outils d'évaluation de la performance
individuelle: quelle qualité et quelle objectivité dans le secteur public? Marocain Journal of
Entrepreneurship Innovation and Management MJEIM2)3 .44-29 الصفحات ،

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: استمارة تقييم الأداء التربوي الخاصة بالاساتذة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

السنة الدراسية:

مديرية التربية لولاية

المؤسسة:

الرتبة:

الإسم:

اللقب:

**إستمارة التقييم الأداء التربوي الخاصة بموظفي الأساتذة
الثلاثي الأول: الفترة الممتدة من :.....إلى.....**

النتيجة خلال الثلاثي	الحصيلة الشهرية للتنقيط			مقاييس التقييم	
	ش3	ش2	ش1		
12	12	12	12	غياب واحد06 نقاط غيابان00 نقطة	الغيابات 12-0
04	04	04	04	تأخر واحد02 نقاط تأخران00 نقطة	التأخرات 4-0
في حالة الغيابات المرضية الأكثر من 07 أيام في الشهر تسقط النقاط 16					
06	06	06	06	التغيب عن ندوة تربوية واحدة في الشهر.....06 نقاط	الندوات 06-0
06	06	06	06	1. التحضير الجيد للدروس.....03 نقاط 2. المشاركة في النشاط التربوي للمؤسسة03 نقاط	النشاطات التربوية 06-0
12	12	12	12	1. تشخيص وإثراء وتوزيع التحضير التربوي03 نقاط 2. استعمال وسائل الإيضاح03 نقاط 3. المشاركة في تجميل القسم03 نقاط 4. المحافظة على جمال المؤسسة ومحيط العمل والوسائل والتجهيزات03 نقاط	المبادرة 12-0
40	40	40	40	النقطة من / 40	المجموع

ملاحظة : يحرم من 20 نقطة في الشهر الموظف الذي يتغيب عن الامتحانات والمسابقات إذا استدعي لها كمؤطر أو حارس أو عضو في الأمانة

في :
توقيع رئيس المؤسسة

توقيع الموظف

ب- النشاط التربوي: من 0 إلى 6 نقاط ويستفيد منها كل موظف يثبت مشاركته في النشاط التربوي للمؤسسة والتحصير الجدي للدروس.

- 3- المبادرة : من 0 إلى 12 نقطة وتمنح للموظف الذي يعمل على :
- تشخيص وإثراء وتنويع التحضير التربوي 3 نقاط
 - استعمال وسائل الإيضاح 3 نقاط
 - المشاركة في تجهيل القسم 3 نقاط
 - المحافظة على نظافة المؤسسة والوسائل والتجهيزات 3 نقاط

بحرم الموظف من 20 نقطة في الشهر في حالة غيابه بدون مبرر قانوني عن الامتحانات والمسابقات التي استعدى إليها كمؤطر أو مصصح أو حارس أو عضو في الأمانة .

يتم التقويم شهريا على استمارة فردية، توقع من طرف الموظف وتحفظ بالمعلمين الإداري والمالي للمعني ، وتصرف هذه المنحة بعد نهاية كل ثلاثي محل التقويم، وتحسب على أساس عدد أيام العمل الفعلية في الثلاثي (بعد طرح عدد أيام الغياب) .

مثال: أستاذ تغيب يوم واحد في شهر جانفي ويومين في شهر مارس يكون تقويم منحة الأداء التربوي على النحو التالي :

$$\text{شهر جانفي : } 34\% , \text{ شهر فيفري : } 40\% , \text{ شهر مارس : } 28\%$$
$$\text{التقويم الثلاثي : } 34\% = \frac{28 + 40 + 34}{3}$$

حساب منحة الأداء التربوي يتم كما يلي :

$$\frac{(\text{الأجر القاعدي} + \text{منحة الخبرة المهنية}) \times 87 \times \text{يوم عمل خلال الثلاثي} \times 34\%}{30 \text{ يوم}}$$

النتيجة يمثل المبلغ الخام للمنحة خلال الثلاثي

مثال تطبيقي: أستاذ تعليم ثانوي : الرتبة 13 الدرجة 06

$$26010.00 \text{ دج} + 7785.00 \text{ دج} = 33.795.00 \text{ دج}$$
$$33.795.00 \text{ دج} \times 87 \text{ يوم} = 98.005.50 \text{ دج} \times 34\% = 33.321.87 \text{ دج}$$

30

ملاحظة: طريقة الحساب هذه تعلق على منحتي تحسين الأداء التسييري ومنحة المروددية.

المطلوب من الجميع كل في ما يخصه إيلاء العناية في تطبيق هذه اللزاتيات .

عن وزارة التربية الوطنية وبتفويض منها
مدير تسيير الموارد البشرية والمالية
بالتفويض بوقنسور

مستلزم في 2015/03/11

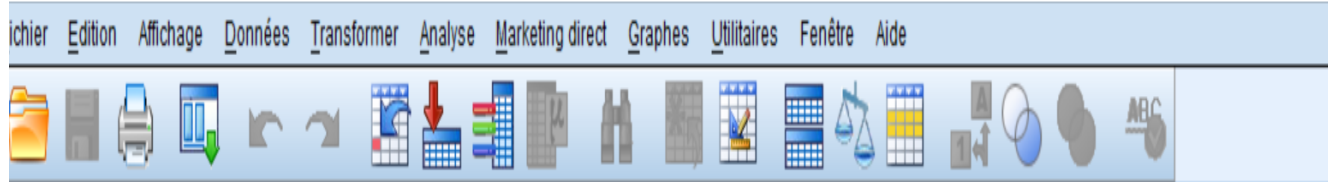
ولاية مستلزم
مديرية التربية
الأساتذة الخاصة
الرقم: 1040/ع.1/1/2015

مديرية التربية
إلى السيدات والسادة
مديري مؤسسات التعليم الثانوي والمتوسط
مفتشي التعليم الابتدائي
للتفويض
مديرو التربية
بوقنسور

263

الملحق رقم 3: تفرغ البيانات و الملاحظات في SPSS

SPSS DOCTORAT.sav [Ensemble_de_données2] - IBM SPSS Statistics Editeur de données



	Nom	Type	Largeur	Décimales	Etiquette	Valeurs	Manquant	Colonnes	Align	Mesure	Rôle
1	رتبة	Numérique	10	0	رتبة الامتداد	{ 1, متركب...}	Aucun	13	Droite	Ordinales	Entrée
2	ولاية	Chaîne	30	0	الولاية	Aucun	Aucun	15	Droite	Nominales	Entrée
3	مؤسسة	Chaîne	100	0	المؤسسة	Aucun	Aucun	14	Droite	Nominales	Entrée
4	خبره	Numérique	10	0	الخبرة المهنية	{ 1, من 1 الى ...}	Aucun	9	Droite	Ordinales	Entrée
5	تأهيل	Numérique	10	0	التأهيل العلمي	{ 1, ليسانس...}	Aucun	13	Droite	Ordinales	Entrée
6	نوع	Numérique	5	0	النوع	{ 1, انثى...}	Aucun	8	Droite	Ordinales	Entrée
7	اهمية	Numérique	20	0	مثل عملية تقييم ادائك ...	{ 1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
8	موضوعية	Numérique	20	0	تخضع عملية التقييم ...	{ 1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
9	وضوح	Numérique	20	0	عناصر تقييم الاداء ...	{ 1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
10	مدافس	Numérique	20	0	ناقشة نتائج التقييم مع ...	{ 1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
11	الذائبة	Numérique	20	0	التحيز ايجابا أو سلبا ...	{ 1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
12	انطباع	Numérique	20	0	الانطباع الأول ناثر ...	{ 1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
13	اراء سابقة	Numérique	20	0	التاثر بالاراء السابقة ...	{ 1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
14	غرض التقييم	Numérique	20	0	ثر الغرض من التقييم ...	{ 1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
15	اهميتقييم	Chaîne	200	0	اين تكمن اهمية التقييم	Aucun	Aucun	27	Droite	Nominales	Entrée
16	عدالة	Numérique	20	0	تسم عملية تقييم الاداء ...	{ 1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
17	عدالةالاجر	Numérique	20	0	ج المكافآت المالية أي ...	{ 1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
18	عدالةالترقية	Numérique	20	0	الاستفادة من ترقية ...	{ 1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
19	مسؤولية	Numérique	20	0	ج المسؤوليات الاطى ...	{ 1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
20	انقاد	Numérique	20	0	لجأ مديرك الى لوم و ...	{ 1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
21	عدمثبت	Numérique	20	0	لكة تقييم الاداء بأحاذ ...	{ 1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
22	نورية	Numérique	20	0	نورية التقييم	{ 1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée

Fichier Edition Affichage Données Transformer Analyse Marketing direct Graphes Utilitaires Fenêtre Aide



	Nom	Type	Largeur	Décimales	Etiquette	Valeurs	Manquant	Colonnes	Align	Mesure	Rôle
23	زيارات	Numérique	20	0	... اهم زيارات المشرف ...	{1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
24	المراقبة	Numérique	20	0	... ترك الاستاذ المراقب ...	{1, غير موافق ...}	Aucun	9	Droite	Echelle	Entrée
25	تعلم	Numérique	20	0	... يعمل الاستاذ بالتعاون ...	{1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
26	التشدد	Numérique	20	0	... يند ميل المقدم لاحياء ...	{1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
27	التوسط	Numérique	20	0	... التوسط في اصحاء ...	{1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
28	التساهل	Numérique	20	0	... التساهل ميل المقدم ...	{1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
29	استقاط	Numérique	20	0	... اعطاء تقدير مرتفع ...	{1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
30	ادائخيز	Numérique	20	0	... يمثل عملية تقييم ادائك ...	{1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
31	تقدير	Numérique	20	0	... ير رؤسائك في العمل ...	{1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
32	تحفيز بالمسؤوليات	Numérique	20	0	... لثبك بمسؤوليات اكبر ...	{1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
33	مكافآت	Numérique	20	0	... سحة المرونية تساهم ...	{1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
34	تكوين	Numérique	20	0	... لثة تقييم الاداء بالحاء ...	{1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
35	ثرقية	Numérique	20	0	... الثرقية نتيجة ادائك ...	{1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
36	عدمالثرقية	Numérique	20	0	... عدم حصولك على ...	{1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
37	الرضا	Numérique	20	0	... انت راض عن نتائج ...	{1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
38	سببعدمالرضا	Numérique	20	0	... سبب عدم شعورك ...	{1, نعم}	Aucun	8	Droite	Ordinales	Entrée
39	عدمموضوعيةالتقييم	Numérique	20	0	... عدم موضوعية التقييم	{1, نعم}	Aucun	8	Droite	Ordinales	Entrée
40	عدمعدالتقييم	Numérique	20	0	... عدم عدالة التقييم	{1, نعم}	Aucun	8	Droite	Ordinales	Entrée
41	عدمكفاءة	Numérique	20	0	... كفاءة المشرفين على ...	{1, نعم}	Aucun	8	Droite	Ordinales	Entrée
42	الاداء	Numérique	20	0	... هم التحفيز في تحسين ...	{1, غير موافق ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
43	شرط	Chaîne	200	0	... شروط فعالية و عدالة ...	Aucun	Aucun	26	Droite	Nominales	Entrée
44	عرايل	Chaîne	200	0	... ما هي العرايل التي ...	Aucun	Aucun	29	Droite	Nominales	Entrée

الملحق رقم 4: انشاء محاور أداة الدراسة (الاستبيان)

Calculer la variable



Variable cible :

الموضوعية

=

Expression numérique :

Type et étiquette...

- رتبة الاسناد [رتبة]
- الولاية [ولاية]
- المؤسسة [مؤسسة]
- الخبرة المهنية [خبرة]
- الشاهد العلمي [شاهد]
- النوع [نوع]
- تعمل عملية تقييم لائق الوظيفي اهمية كبيرة ...
- تخضع عملية التقييم لمعايير موضوعية بحثه ...
- تتاصر تقييم الاداء واضحة و دقيقة بحيث يمكن ...
- مدققة نتائج التقييم مع المعائن [مدققة]
- التحيز ايجابيا أو سلبا لبعض المرؤسين لأسباب ...
- الانطباق الأول كالمعتمد بتصرفات الاسناد في ...
- التأثر بالآراء السابقة للمقيمين السابقين [اراعايتهم]
- يؤثر الغرض من التقييم على التقرير الذي يمدحه ...
- اين تكمن اهمية التقييم [اهميتهم]
- تتم عملية تقييم الاداء الوظيفي لاسنادا بالجدالة ...
- تمنح المكافآت المالية أي منحة المردودية بطريقة ...
- الاستفادة من ترميزات الاداء تكون على أساس ...
- تمنح المسؤوليات الاغنى لاسنادا مثل التنسيق ...

Calculer la variable : Type et étiquette

Etiquette

Etiquette : المحور الأول

Utiliser l'expression comme étiquette

Entrez

Numérique

Chaîne Largeur : 8

Poursuivre Annuler Aide

Groupe de fonctions :

- Tous
- Arithmétique
- Fonction de distribution cumulée et fonction de
- Conversion
- Date/Heure actuelle
- Calcul de date
- Création de date

Fonctions et variables spéciales :

Si... (condition facultative de sélection de l'observation)

OK

Coller

Réinitialiser

Annuler

Aide

ane des variables

الملحق رقم 5: الإحصاء الوصفي باستخدام SPSS

*Résultats14 [Document14] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphes Utilitaires Fenêtre Aide



- Résultats
 - Log
 - Descriptives
 - Titre
 - Remarques
 - Ensemble de don
 - Statistiques descr

Afficher les éléments sélectionnés

```
FILE='D:\Amina\SPSS DOCTORAT.sav'.  
DATASET NAME Ensemble_de_données2 WINDOW=FRONT.  
DESCRIPTIVES VARIABLES=رتبة خبرة تاهيل نوع  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

→ Descriptives

[Ensemble_de_données2] D:\Amina\SPSS DOCTORAT.sav

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
رتبة الأستاذ	580	1	5	2.74	.942
الخبرة المهنية	580	1	5	2.43	1.092
التاهيل العلمي	580	1	6	2.07	1.499
النوع	580	1	2	1.34	.476
N valide (listwise)	580				



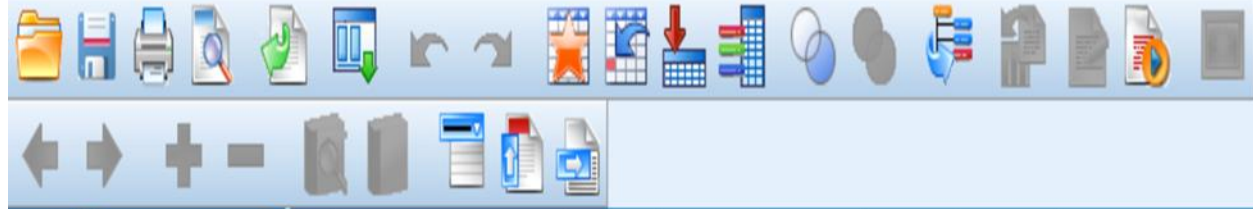
- ↳ Résultats
 - ↳ Log
 - ↳ Descriptives
 - ↳ Titre
 - ↳ Remarques
 - ↳ Ensemble de don
 - ↳ Statistiques desc
 - ↳ Log
 - ↳ Descriptives
 - ↳ Titre
 - ↳ Remarques
 - ↳ Ensemble de don
 - ↳ Statistiques desc

Descriptives

[Ensemble_de_données2] D:\Amina\SPSS DOCTORAT.sav

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تعمل عملية تقييم الأداء الوظيفي أهمية كبيرة بالدرجة الأولى	580	1	5	3.08	1.250
تخضع عملية التقييم لمعايير موضوعية دقيقة	580	1	5	3.08	1.181
عناصر تقييم الأداء واضحة ودقيقة بحيث يمكن تمييز كل عنصر بصفة مستقلة عن بقية العناصر	580	1	5	3.18	1.124
مناقشة نتائج التقييم مع المتقنين المختار إجابا أو سلفا لبعض الرؤوسن لأسباب شخصية مثل المشابهة أو الإختلاف في الميول أو في وجهات النظر أو الإنتماء إلى جهة واحدة	580	1	5	3.89	.978
الانطباع الأول نادر المقدم بتصرفات الاستعداد في بداية عمله	580	1	5	3.03	1.230
الممارس بالازاء السابقة للمتقنين السابقين	580	1	5	3.19	1.269
يؤكد الترخن من التقييم على التقدير الذي يمنحه المشرف للاستعداد	580	1	5	2.55	1.156
المسور الأول	580	1	5	3.11	.634
N valide (listwise)	580				



- Log
- Descriptives
 - Titre
 - Remarques
 - Ensemble de données
 - Statistiques descriptives
- Log
- Descriptives
 - Titre
 - Remarques
 - Ensemble de données
 - Statistiques descriptives
- Log
- Descriptives
 - Titre
 - Remarques
 - Ensemble de données
 - Statistiques descriptives
- Log
- Descriptives
 - Titre
 - Remarques
 - Ensemble de données
 - Statistiques descriptives
- Log
- Descriptives
 - Titre
 - Remarques
 - Ensemble de données
 - Statistiques descriptives

يعمل الأسلاك بالتعاون مع المقيمين على تحسين أداءه الوظيفي	580	1	5	3.76	.980
المعور الثالث	580	1	5	3.76	.714
N valide (listwise)	580				

DESCRIPTIVES VARIABLES=دورية زيارات المرافقة تعاو الدورية
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

➔ Descriptives

[Ensemble_de_données2] D:\Amina\SPSS DOCTORAT.sav

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
دورية التقييم	580	1	5	3.71	.982
تساهم زيارات المشرف في وضع خطة عمل	580	1	5	3.89	.978
اتسرك الأسلاك المرافقي في تقديم الأسلاك المتربص	580	1	5	3.69	.986
يعمل الأسلاك بالتعاون مع المقيمين على تحسين أداءه الوظيفي	580	1	5	3.76	.980
المعور الثالث	580	1	5	3.76	.714
N valide (listwise)	580				



- Log
- Descriptives
 - Titre
 - Remarques
 - Ensemble de données
 - Statistiques descriptives
- Log
- Descriptives
 - Titre
 - Remarques
 - Ensemble de données
 - Statistiques descriptives
- Log
- Descriptives
 - Titre
 - Remarques
 - Ensemble de données
 - Statistiques descriptives
- Log
- Descriptives
 - Titre
 - Remarques
 - Ensemble de données
 - Statistiques descriptives
- Log
- Descriptives
 - Titre
 - Remarques
 - Ensemble de données
 - Statistiques descriptives

عناصر التقييم والعكس صحيح	500	1	5	2.97	1.240
N valide (listwise)	580				

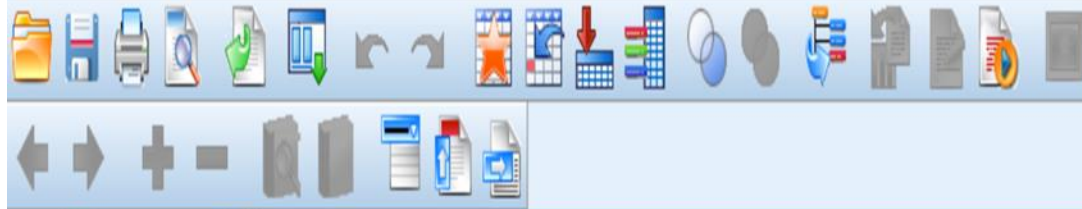
DESCRIPTIVES VARIABLES=التشدد التوسط التساهل اسقاط التعميم
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

➔ **Descriptives**

[Ensemble_de_données2] D:\Amina\SPSS DOCTORAT.sav

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التشدد ميل المقدم لاعطاء تقديرات منخفضة دون النظر الى الاداء الفعلي للأسئلة	580	1	5	3.22	1.336
التوسط في اعطاء تقديرات متوسطة لجميع الاسئلة رغم وجود اختلافات واضحة في الاداء	580	1	5	3.02	1.388
التساهل ميل المقدم لاعطاء تقديرات عالية لجميع الاسئلة رغم وجود اختلافات واضحة في الاداء	580	1	5	3.31	1.275
اعطاء تقدير مرتفع لميز الاسئلة في صفة و اسقاطها على باقي الصفات من عناصر التقييم والعكس صحيح	580	1	5	2.97	1.246
المحور الرابع	580	1	5	3.13	1.089
N valide (listwise)	580				



- Log
- Descriptives
 - Titre
 - Remarques
 - Ensemble de données
 - Statistiques descriptives
- Log
- Descriptives
 - Titre
 - Remarques
 - Ensemble de données
 - Statistiques descriptives
- Log
- Descriptives
 - Titre
 - Remarques
 - Ensemble de données
 - Statistiques descriptives
- Log
- Descriptives
 - Titre
 - Remarques
 - Ensemble de données
 - Statistiques descriptives
- Log
- Descriptives
 - Titre
 - Remarques
 - Ensemble de données
 - Statistiques descriptives
- Log
- Descriptives
 - Titre
 - Remarques
 - Ensemble de données
 - Statistiques descriptives

DESCRIPTIVES VARIABLES=التحفيظ الاداء عدمالترقية اداء التحفيظ
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

➔ Descriptives

[Ensemble_de_données2] D:\Amina\SPSS DOCTORAT.sav

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تمثل عمله تقدم اداءك الوظيفي اداء تحفيظ بالدرجة	580	1	5	3.38	1.164
تقدير رؤسائك في العمل نتيجة اداءك تحفيظ لانجاز مهامك بشكل افضل	580	1	5	3.98	.899
تكاتف بمسؤوليات اكثر من طرف رؤسائك تحفيظ تحسين اداءك	580	1	5	3.67	.989
منحه الترقية تساهم في تحفيظ اداءك	580	1	5	3.77	1.180
عنايته بتقييم الاداء باسناد القرارات المنطقية بالمكون تحفيظ تحسين اداءك	580	1	5	4.13	.844
الترقية نتيجة اداءك العالي لمنصب اعلى تساهم في تحسين اداءك للعمل	580	1	5	3.98	.968
عدم حصولك على الترقية في موعدها يؤثر سلبا على اداءك	580	1	5	3.57	1.266
تساهم التحفيظ في تحسين اداء الاساتذة للمدرسين	580	1	5	3.96	1.077
المسور الخامس	580	1	5	3.71	.571
N valide (listwise)	580				



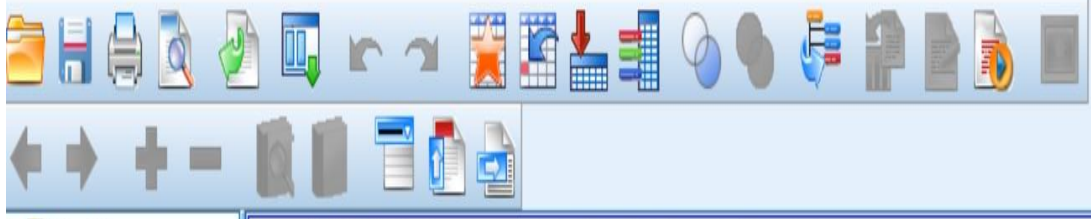
- Résultats
 - Log
 - Corrélations
 - Titre
 - Remarques
 - Ensemble de données
 - Statistiques descriptives
 - Corrélations
 - Log
 - Corrélations
 - Titre
 - Remarques
 - Ensemble de données
 - Statistiques descriptives
 - Corrélations
 - Log
 - Corrélations
 - Titre
 - Remarques
 - Ensemble de données
 - Statistiques descriptives
 - Corrélations
 - Log
 - Corrélations
 - Titre
 - Remarques
 - Ensemble de données
 - Statistiques descriptives
 - Corrélations
 - Log
 - Corrélations
 - Titre
 - Remarques
 - Ensemble de données
 - Statistiques descriptives
 - Corrélations
 - Log

	Moyenne	Ecart-type	N
تمثل عملية تقييم أداء الموظفين أهمية كبيرة بالنسبة لك	3,08	1,250	580
تتضح عملية التقييم لمعايير موضوعية بحدثة	3,08	1,181	580
عناصر تقييم الأداء واضحة ودقيقة بحيث يمكن تمييز كل عنصر بصفحة مستقلة عن بقية العناصر	3,18	1,124	580
مناقشة نتائج التقييم مع المتقنين	3,89	,978	580
الحد من إيجابيات أو سلبيات بعض الموظفين لأسباب شخصية مثل المشايخ أو الإختلاف في الميول أو في وجهات النظر أو الإسماء إلى جهة واحدة	2,85	1,284	580
الإنطباع الأول تأثير المتقنين بتصرفات الأسلاك في بداية عمله	3,03	1,230	580
التأثير بالإراء السابقة للمتقنين السابقين	3,19	1,269	580
بوتكر العرض من التقييم على التقدير الذي يمنحه المشرف للأسلاك	2,55	1,156	580
نفس عملية تقييم الأداء الوظيفي للأسلاك بالتدليل	3,01	1,238	580
تمنح المكافآت المالية أي مدهمة المرادوية بطريقة عادلة و على اساس معايير تقييم الأداء لا عبر	2,98	1,283	580
الاستفادة من ترميزات الأداء تكون على اساس مستوى الأداء المحدد للأسلاك مما يميزها بالتدليل	3,22	1,215	580
تمنح المسؤوليات الأعلى للأسلاك مثل التنسيق والرافعة على اساس تقييم الأداء بطريقة عادلة	3,24	1,191	580
بشأ مدرك إلى لوم وانتقاد الأسلاك حول المستوى المتدني لأدائهم دون محاولة معرفة الأسباب	2,56	1,233	580
عائقه تقييم الأداء بالتأثيرات المتعلقة بعدم التقييم	3,43	1,064	580
دورية التقييم	3,71	,982	580
تساهم زيارات المشرف في وضع خطة عمل	3,89	,978	580
اترك الأسلاك المراقبي في تقييم الأسلاك المتعرضين	3,69	,986	580
يعمل الأسلاك بالتعاون مع المتقنين على تحسين أداءه الوظيفي	3,76	,980	580
التنديد من التقييم لا إعطاء تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي للأسلاك	3,22	1,336	580

الملحق رقم 6: دراسة ثبات أداة الدراسة باستعمال معامل الفا كرومباخ

résultats [DOCUMENT] - IBM SPSS STATISTICS VIEWER

فichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphes Utilitaires Fenêtre Aide



Résultats

- Log
- Fiabilité
 - Titre
 - Remarques
 - Ensemble de données
- Echelle : TOUTES
 - Titre
 - Récapitulatif
 - Statistiques

```
/VARIABLES=مكفاءة الاداء عدالة الترقية اذ اتحفيز انتقاد  
تعاو  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

→ **Fiabilité**

[Ensemble_de_données] D:\Amina\SPSS DOCTORAT.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

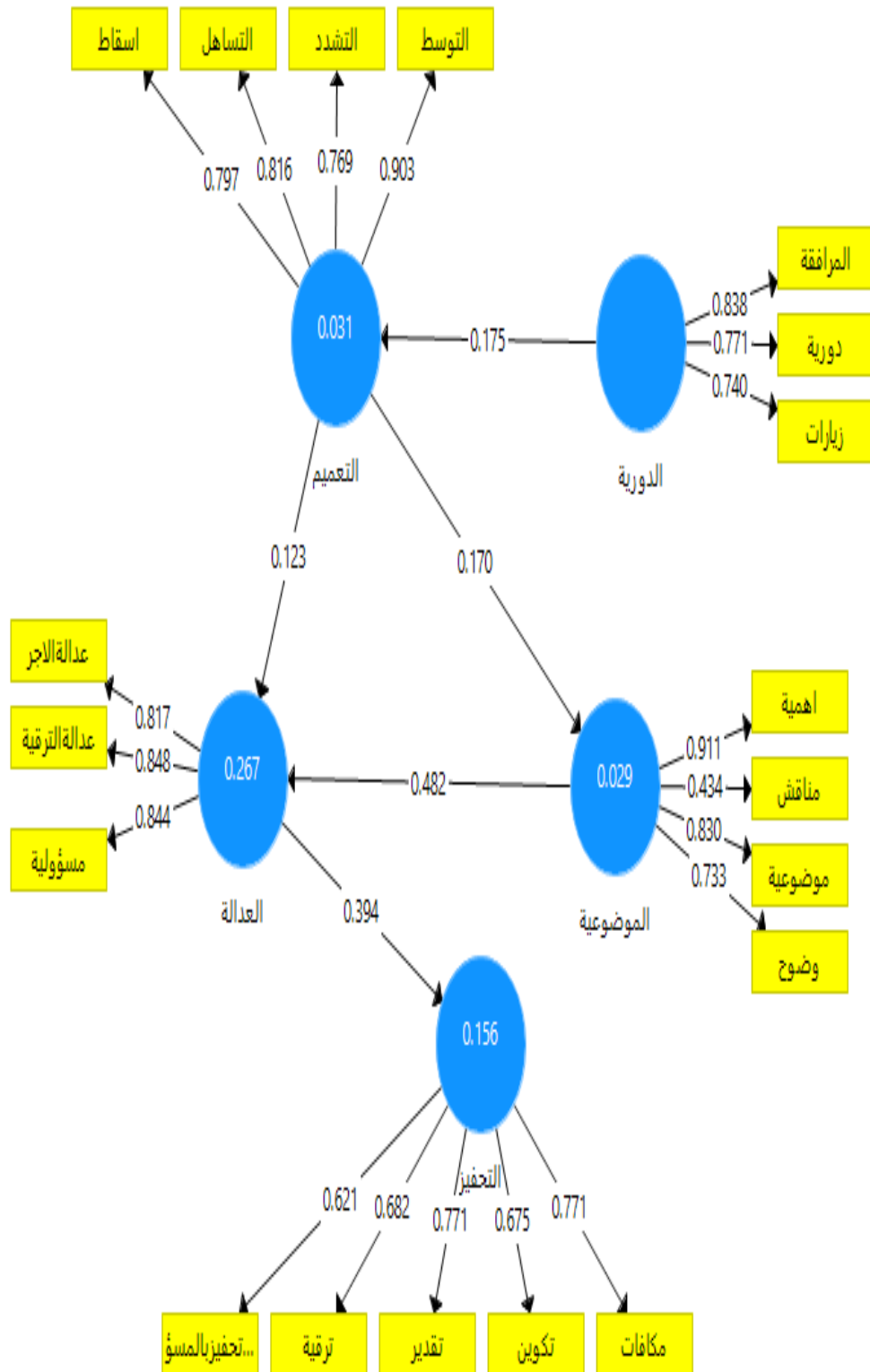
	N	%
Observations Valide	580	100.0
Exclus ^a	0	.0
Total	580	100.0

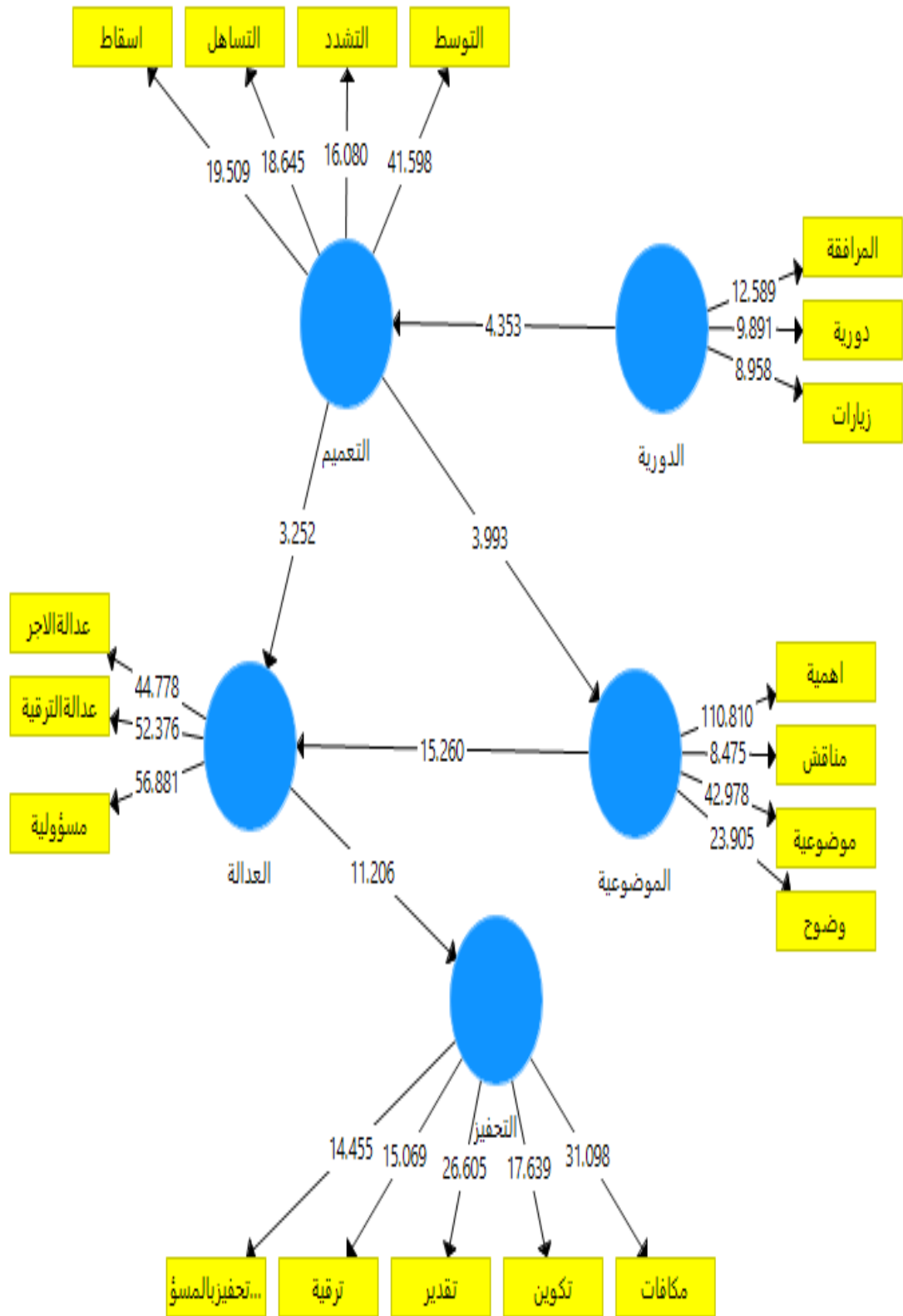
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.814	30

الملحق رقم 7:الصدق البنائي لاداة الدراسة





Fichier Accueil Insertion Mise en page Formules Données Révision Affichage Aide Rechercher des outils adaptés Partager

Coller Police Alignement Nombre Styles Cellules Édition

Mise en forme conditionnelle Mettre sous forme de tableau Styles de cellules

Insérer Supprimer Format Trier et filtrer Rechercher et sélectionner

TÉLÉCHARGER UNE VERSION AUTHENTIQUE D'OFFICE Votre licence n'est pas authentique et vous êtes peut-être victime d'une contrefaçon logicielle. Evitez toute interruption et protégez aujourd'hui vos fichiers grâce à la version authentique d'Office. Obtenir une version authentique d'Office En savoir plus

31962 X ✓ fx R²

B C D E

Rapport SmartPLS

2 Veuillez citer l'utilisation de SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S. et Becker, J.-M. 2015. « SmartPLS 3. » Boenningstedt : SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.

3 [retour vers le menu](#)

النوعية	التعميم	التحيز
		التحيز
		التعميم
	0,032	النوعية
		العدالة
		الموضوعية

81 Fiabilité et validité du construit

	Alpha de Cronbach	rho_A	Fiabilité composite
التحيز	0,751	0,770	0,832
التعميم	0,849	0,924	0,893
النوعية	0,696	0,735	0,827
العدالة	0,786	0,787	0,875
الموضوعية	0,712	0,796	0,828

Fichier Accueil Insertion Mise en page Formules Données Révision Affichage Aide Rechercher des outils adaptés

Calibri 11 A A Standard

Coller Presse-papiers Police Alignement Nombre Styles

Mise en forme conditionnelle Mettre sous forme de tableau Styles de cellules

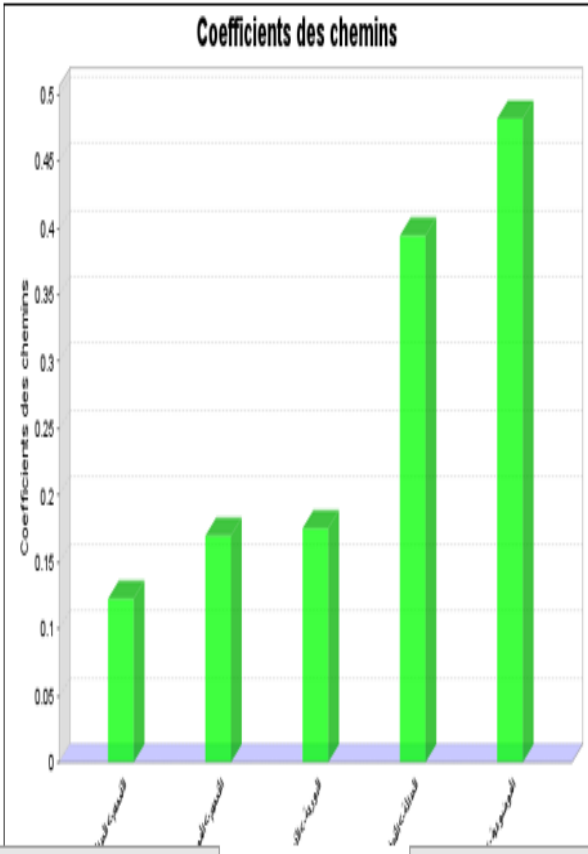
TÉLÉCHARGER UNE VERSION AUTHENTIQUE D'OFFICE Votre licence n'est pas authentique et vous êtes peut-être victime d'une contrefaçon logicielle. Evitez toute interruption et protégez aujourd'hui vos fichiers grâce à la version authentique d'Office. Obtenir une

A1 X ✓ fx

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U

Rapport SmartPLS

Veillez citer l'utilisation de SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S. et Becker, J.-M. 2015. « SmartPLS 3. » Boenningstedt : SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>. [retour vers le menu](#)



Fichier Accueil Insertion Mise en page Formules Données Révision

Coller

Police

Alignement

TÉLÉCHARGER UNE VERSION AUTHENTIQUE D'OFFICE Votre licence n'est pas authentique et vous devez acheter une licence officielle. Evitez toute interruption et protégez aujourd'hui votre entreprise.

A1

X ✓ fx

Rapport SmartPLS

Coefficients des chemins

Chemins	Coefficient
H1	0.15
H2	0.25
H3	0.25
H4	0.45
H5	0.55

R²

Chemins	R²
H1	0.02
H2	0.06
H3	0.20
H4	0.30

R Carré Ajouté

Chemins	R Carré Ajouté
H1	0.01
H2	0.04
H3	0.18
H4	0.28

Menu Terminé **Terminé Graphiques**

Fichier Accueil Insertion Mise en page Formules Données Révision Affichage Aide

Coller Presse-papiers Police Alignement Nombre

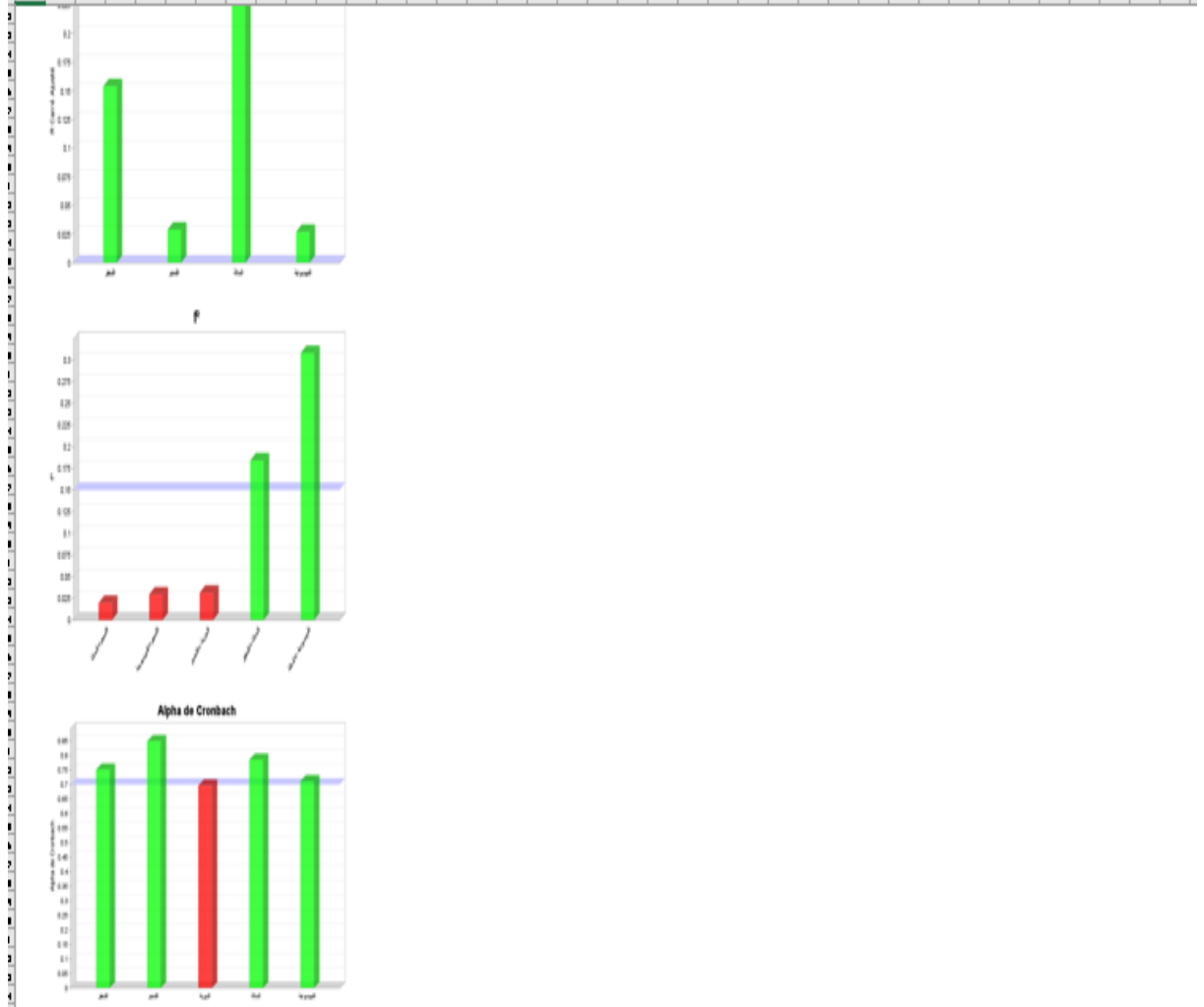
Calibri 11 Standard

G I S % 000

TÉLÉCHARGER UNE VERSION AUTHENTIQUE D'OFFICE Votre licence n'est pas authentique et vous êtes peut-être victime d'une contrefaçon. Évitez toute interruption et protégez aujourd'hui vos fichiers grâce à la version officielle d'Office.

A4

X ✓ fx



الملحق رقم 8: اختبار دقة و اتساق محاور أداة الدراسة باستخدام PLS

SmartPLS: C:\Users\pc\smartpls_workspace

Fichier Éditer Vue Thèmes Calculer Informations Langue

Enregistrer
Nouveau projet
Nouveau modèle conceptuel

0,110
3012
0,00
0,00
0,00
0,00

Exporter vers Ex

Explorateur de projets

- ECSE
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- أطروحة دكتوراه
 - أطروحة دكتوراه
 - الموديل [580 fichier]
- Archive

Reduced data set.txt | النموذج.txt | أطروحة دكتوراه*.splsm | PLS Algorithm (Exécuter n° 6)

Charges externes

Matrice Copier dans le presse-papier: Fc

	التحفيز	التعميم	الدورية	العدالة	الموضوعية
عدالة الترقية				0.848	
مسؤولية				0.844	
عدالة الاجر				0.817	
اسقاط		0.797			
التساهل		0.816			
التشدد		0.769			
التوسط		0.903			
المرافقة			0.838		
اهمية					0.911

Indicateurs

Non. Indicateurs

Indicateurs
↑

الملحق رقم 9: اختبار فرضيات الدراسة باستخدام PLS

SmartPLS: C:\Users\pc\smartpls_workspace

Fichier Éditer Vue Thèmes Calculer Informations Langue

Enregistrer Nouveau projet Nouveau modèle conceptuel Masquer les valeurs nulles Augmenter le nombre de décimales Diminuer le nombre de décimales Exporter vers Excel Exporter

Explorateur de projets

- ECSI
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- أطروحة دكتوراه
 - أطروحة دكتوراه
 - النموذج [580 fichier]
 - Archive

Indicateurs

Non.	Indicateurs
9	وضوح
10	مناقش
11	الذاتية
12	انطباع
13	اراء سابقة
14	غرض التقييم
16	عدالة
17	عدالة الآخر

MOYENNE MÉDIANE MIN MAX ECART-TYPE Vides

Coefficients des chemins

	Échantillon init...	Moyenne de l'...	Écart-type (ST...	Valeur t (O/ST...	valeurs-p
التعميم <- العدالة	0.123	0.124	0.038	3.252	0.001
التعميم <- المو	0.170	0.174	0.043	3.993	0.000
الدورية <- التعميم	0.175	0.186	0.040	4.353	0.000
العدالة <- التحفيز	0.394	0.399	0.035	11.206	0.000
الموضوعية <- ا	0.482	0.483	0.032	15.260	0.000

Résultats finaux Histogrammes Base de données

[Coefficients des chemins](#) [Histogramme des coefficients des chemins](#) [Paramètres](#)

[Somme des effets indirects](#) [Histogramme des effets indirects](#) [Modèle de structure](#)

[Effets indirects spécifiques](#) [Histogramme des effets totaux](#) [Modèle de mesure](#)

[Effets totaux](#) [Indicateurs \(originaux\)](#)

[Charges externes](#) [Indicateurs \(normalisés\)](#)

POIDS externes

B

C

D

E

F

G

Rapport SmartPLS

veuillez citer l'utilisation de SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S. et Becker, J.-M. 2015. « SmartPLS 3. ». Boenningstedt : SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.

[retour vers le menu](#)

Coefficients des chemins

Moyenne, écart-type, valeur-t, valeur-p

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (Écart-type (STDEV))	Valeur t (O /STDEV)	valeurs-p	
العميل -> العلامة	0,123	0,124	0,038	3,252	0,001
العميل -> العرضية	0,170	0,174	0,043	3,993	0,000
الزوجة -> العميل	0,175	0,186	0,040	4,353	0,000
العلامة -> التصدير	0,394	0,399	0,035	11,206	0,000
العرضية -> العلامة	0,482	0,483	0,032	15,260	0,000

intervalle de confiance

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (2.5%)	97.5%	
العميل -> العلامة	0,123	0,124	0,049	0,198
العميل -> العرضية	0,170	0,174	0,092	0,257
الزوجة -> العميل	0,175	0,186	0,110	0,260
العلامة -> التصدير	0,394	0,399	0,329	0,467
العرضية -> العلامة	0,482	0,483	0,420	0,543

Rapport SmartPLS

Veillez citer l'utilisation de SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S. et Becker, J.-M. 2015. « SmartPLS 3. ». Boenningstedt : SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.

[retour vers le menu](#)

التغير - < العادة	0,123	0,124	0,049	0,198
التغير - < التوضيحية	0,170	0,174	0,092	0,257
التورية - < التغير	0,175	0,186	0,110	0,260
العادة - < التطوير	0,394	0,399	0,329	0,467
التوضيحية - < العادة	0,482	0,483	0,420	0,543

Intervalle de confiance corrigé des biais

	Échantillon initial (0)	Moyenne de l'échantillon (Biais)	2.5%	97.5%	
التغير - < العادة	0,123	0,124	0,002	0,047	0,193
التغير - < التوضيحية	0,170	0,174	0,005	0,084	0,247
التورية - < التغير	0,175	0,186	0,011	0,086	0,240
العادة - < التطوير	0,394	0,399	0,004	0,317	0,457
التوضيحية - < العادة	0,482	0,483	0,001	0,418	0,540

Échantillons

	التغير - < العادة	التغير - < التوضيحية	التورية - < التغير	العادة - < التطوير	التوضيحية - < العادة
Sample 0	0,099	0,146	0,150	0,321	0,469
Sample 1	0,123	0,177	0,213	0,375	0,434
Sample 2	0,099	0,130	0,256	0,435	0,467
Sample 3	0,161	0,183	0,166	0,323	0,489
Sample 4	0,116	0,108	0,220	0,368	0,497
Sample 5	0,197	0,224	0,221	0,439	0,479

B

C

D

E

F

G

Rapport SmartPLS

Veillez citer l'utilisation de SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S. et Becker, J.-M. 2015. « SmartPLS 3. » Boenningstedt : SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.

[retour vers le menu](#)

Effets indirects spécifiques

Moyenne, écart-type, valeur-t, valeur-p

	Échantillon initial (D)	Moyenne de l'échantillon (Écart-type (STDEV)	Valeur t (OISTDEV)	valeurs-p
التعبير -> العدالة -> التطوير	0,048	0,050	0,016	3,114	0,002
التورية -> التعبير -> العدالة	0,022	0,023	0,009	2,454	0,014
التورية -> التعبير -> الموضوعية -> العدالة	0,014	0,016	0,006	2,402	0,016
التعبير -> الموضوعية -> العدالة	0,082	0,084	0,021	3,856	0,000
التورية -> التعبير -> العدالة -> التطوير	0,008	0,009	0,004	2,325	0,020
التورية -> التعبير -> الموضوعية -> العدالة -> التطوير	0,006	0,006	0,003	2,222	0,026
الموضوعية -> العدالة -> التطوير	0,190	0,193	0,023	8,186	0,000
التورية -> التعبير -> الموضوعية	0,030	0,033	0,012	2,458	0,014
التعبير -> الموضوعية -> العدالة -> التطوير	0,032	0,034	0,009	3,468	0,001

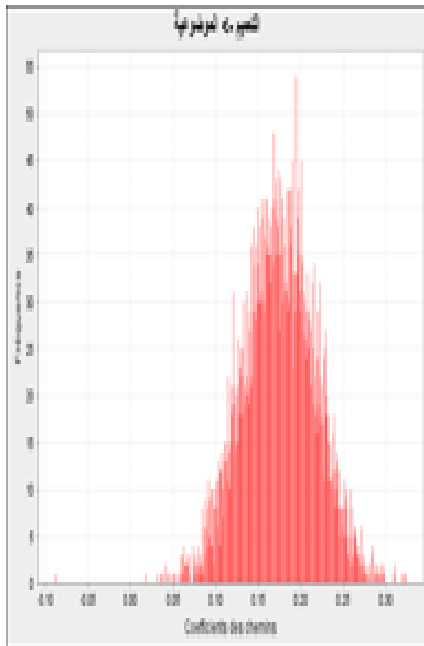
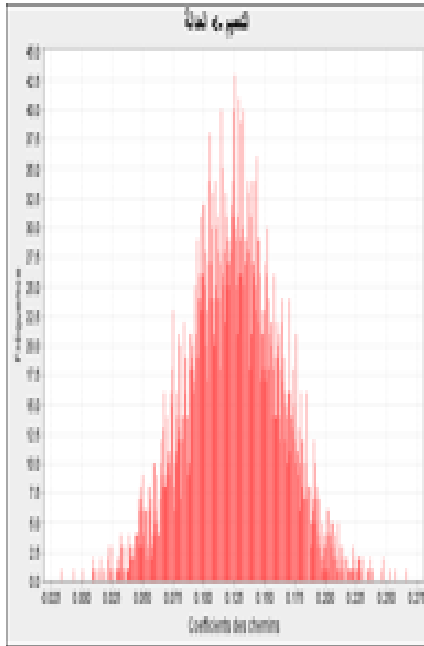
Intervalle de confiance

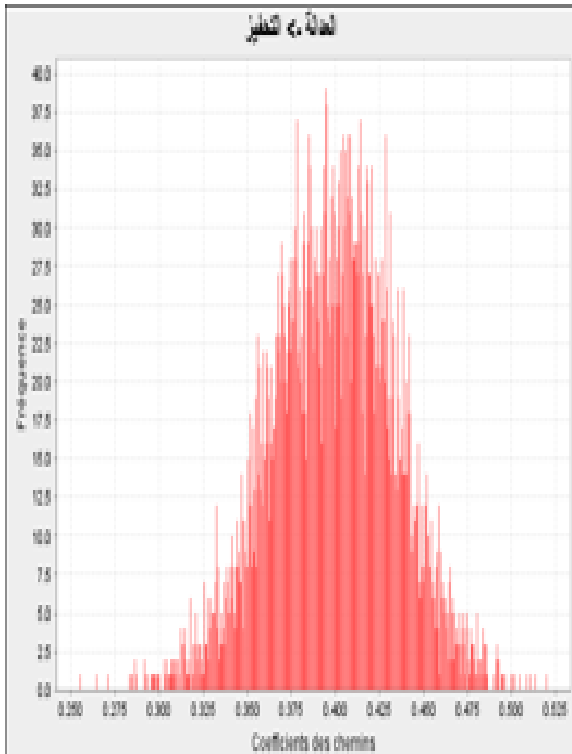
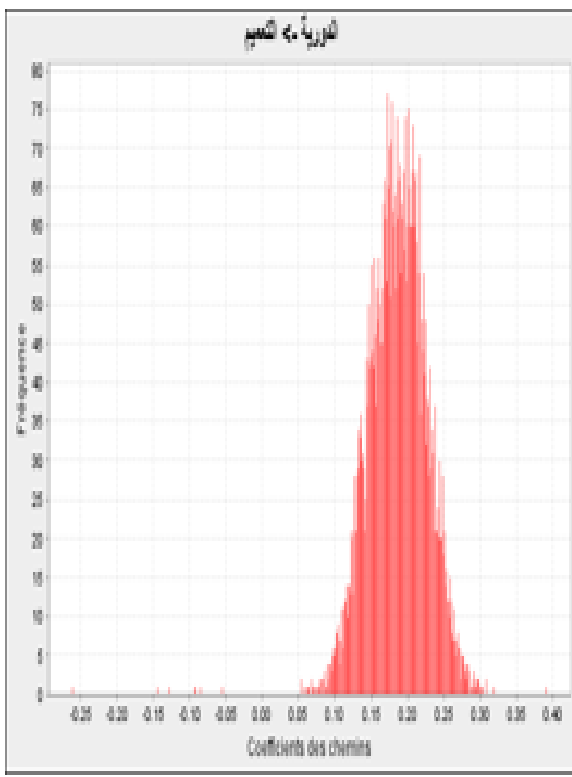
	Échantillon initial (D)	Moyenne de l'échantillon (2.5%	97.5%
التعبير -> العدالة -> التطوير	0,048	0,050	0,020	0,081
التورية -> التعبير -> العدالة	0,022	0,023	0,008	0,042
التورية -> التعبير -> الموضوعية -> العدالة	0,014	0,016	0,006	0,029
التعبير -> الموضوعية -> العدالة	0,082	0,084	0,044	0,126
التورية -> التعبير -> العدالة -> التطوير	0,008	0,009	0,003	0,017
التورية -> التعبير -> الموضوعية -> العدالة -> التطوير	0,006	0,006	0,002	0,012
الموضوعية -> العدالة -> التطوير	0,190	0,193	0,148	0,239

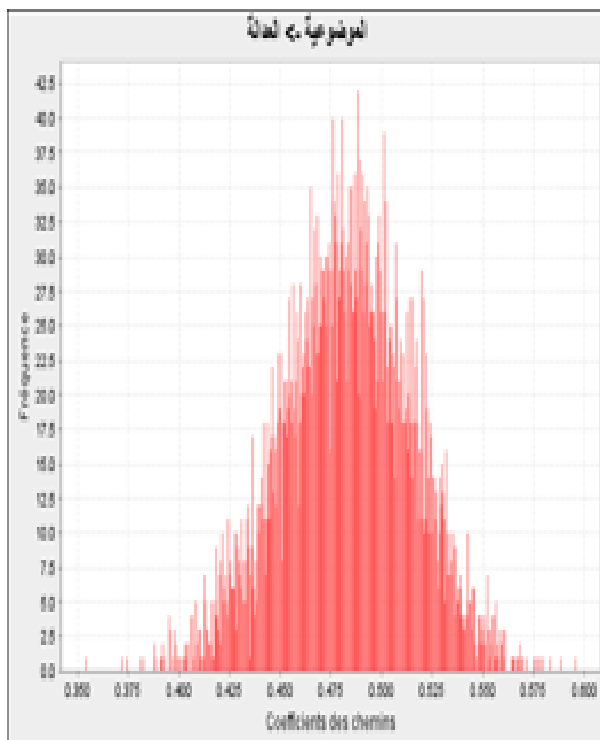
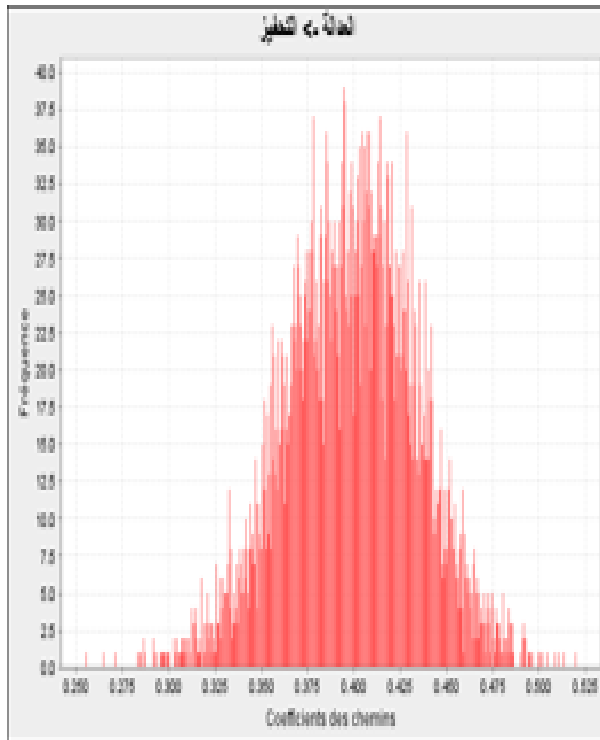
الملحق رقم 10: التمثيل البياني لاختبار الفرضيات باستخدام PLS

Rapport SmartPLS

More information on SmartPLS: Hoop, C. W., Wold, H. & Sjöström, J.-O. 2010. *SmartPLS 3.0: User's Guide* & *SmartPLS 3.0*. <http://www.smartpls.com>.







الاستبيان

في إطار تحضير أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال، نوجه الى سيادتكم هذا الاستبيان الموجه الى أساتذة الطور الثانوي بالجزائر. وفي هذا البحث سوف نتطرق إلى دراسة دور تقييم الأداء الوظيفي لاساتذة الطور الثانوي في تحسين دافعيتهم للعمل. وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية:

هل يمكن اعتبار نظام تقييم الأداء الوظيفي أداة لتحفيز أساتذة الطور الثانوي؟ نرجو منكم الإجابة بعناية على هذا الاستبيان، لان مصداقية بحثنا مبنية على اجاباتكم. وليكن في علمكم ان المعلومات التي سوف يتم جمعها، لن تكون الا لأغراض علمية اكااديمية.

معلومات شخصية

1. الرتبة :

<input type="checkbox"/>	أستاذ متربص
<input type="checkbox"/>	أستاذ
<input type="checkbox"/>	استاذ رئيسي
<input type="checkbox"/>	استاذ مكون
<input type="checkbox"/>	متعاقد

2. الولاية المؤسسة:.....

3. الخبرة المهنية

<input type="checkbox"/>	اقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 5 الى 10 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 10 الى 20 سنة
<input type="checkbox"/>	من 20 الى 30 سنة
<input type="checkbox"/>	اكثر من 30 سنة

4. التأهيل العلمي :

<input type="checkbox"/>	ليسانس
<input type="checkbox"/>	ماستر
<input type="checkbox"/>	ماجستير
<input type="checkbox"/>	دكتوراه
<input type="checkbox"/>	مهندس
<input type="checkbox"/>	خريج مدرسة عليا للأساتذة

<input type="checkbox"/>	انثى
<input type="checkbox"/>	ذكر

5. النوع :

المحور الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					يمثل نظام تقييم ادائك الوظيفي اهمية بالغة بالنسبة لك
					تخضع عملية التقييم لمعايير موضوعية بحتة
					عناصر ومحاور تقييم الاداء شاملة تشمل جميع جوانب الاداء الوظيفي للأستاذ
					عناصر تقييم الاداء واضحة و دقيقة بحيث يمكن تمييز كل عنصر بصفة مستقلة عن بقية العناصر
					تتسم عملية تقييم الاداء الوظيفي للاستاذ بالعدالة

اين تكمن اهمية تقييم الأداء الوظيفي؟.....

المحور الثاني: عدالة نظام تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					يتسم نظام تقييم ادائك الوظيفي بالعدالة أي استخدام نتائجه في اتخاذ القرارات الإدارية
					الاستفادة من منحة تحسين الاداء على اساس نتائج التقييم
					الاستفادة من ترقيات الاداء تكون على أساس نتائج التقييم
					الاستفادة من المسؤوليات الاعلى مثل التنسيق والمرافقة على اساس

نتائج التقييم

تثبيت الاستاذ المتربص في منصبه على اساس نتائج تقييم ادائه

المحور الثالث: دورية نظام تقييم الأداء الوظيفي للاستاذ

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					تتم عملية تقييم اداء الاستاذ بصفة دورية من خلال الزيارات الرسمية
					يقوم المشرف بمتابعة دورية من خلال الزيارات التوجيهية
					يتم اشراك الاستاذ المرافق في تقييم اداء الاستاذ المتربص

المحور الرابع: نظام تقييم الأداء الوظيفي اداة تحفيزية بالنسبة للاستاذ

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					تقدير رؤسائك في العمل نتيجة ادائك يحفزك لانجاز افضل اداء
					تكليفك بمسؤوليات اكبر نتيجة ادائك المتميز يحفزك في عملك
					الاستفادة من منحة تحسين الاداء يحفزك في عملك
					التكوين على اساس نتائج تقييم ادائك يحفزك في عملك

الاستفادة من ترقية الاداء يحفزك في عملك

المحور الخامس: مشاكل تقييم الاداء الوظيفي للأستاذ

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					يقع المشرف في خطأ التحيز إيجابا أو سلبا لبعض الاساتذة لأسباب شخصية مثل: التشابه أو الاختلاف في الميول أو في وجهات النظر أو الإنتماء إلى جهة واحدة
					يقع المشرف في خطأ التشدد اي اعطاء تقديرات منخفضة دون النظر الى الاداء الفعلي للأستاذ
					يقع المشرف في خطأ التوسط اي اعطاء تقديرات متوسطة لجميع الاساتذة رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم
					يقع المشرف في خطأ التساهل أي اعطاء تقديرات عالية لجميع الاساتذة رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم
					يقع المشرف في خطأ تأثير الهالة اي اعطاء تقدير مرتفع لتمييز الأستاذ في صفة و اسقاطها على باقي الصفات من عناصر التقييم

ما هي العراقيل و الصعوبات التي تواجه نظام تقييم ادائك الوظيفي

.....

.....

.....

.....

.....

..... ما هي الحلول التي تقترحها لتحسين هذه العملية.

.....

.....

.....

.....

شكرا على مساعدتكم

"تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على التحفيز في العمل"

دراسة استبائية لعينة من فئة أساتذة الطور الثانوي بالجزائر"

الملخص:

الهدف من هذه الدراسة هو ابراز اهمية و تأثير نظام تقييم الاداء الوظيفي في تحفيز اساتذة الطور الثانوي بالجزائر ، وتحديد شروط فعالية هذا النظام من حيث الدورية و تجنب أخطاء التعميم و المساواة، مما يساهم في موضوعية التقييم و عدالته. وقد استخدمنا **SPSS** و **PLS** في اختبار الاتساق العام لاداة الدراسة و التحليل الاحصائي لمحاورها ، دراسة مدى تأثير المتغيرات على بعضها و اختبار فرضيات البحث.

وقد توصلنا الى ان دورية نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة، و تجنب أخطاء التعميم و المساواة من طرف المشرف يلعبان دورا كبيرا في ضمان موضوعية هذا النظام و سلامته من الذاتية و التحيز، ويحقق ادراك الأساتذة لعدالته من خلال مقارنة نسبة مدخلاته على مخرجاته مع الاخرين ، و هذا ما يجعله أداة تحفيزية بالنسبة لهم لانه يمكنهم من تلبية مختلف احتياجاتهم المادية و المعنوية.

كلمات مفتاحية : أداء وظيفي ، أستاذ ثانوي ، تحفيز الاساتذة، تقييم الأداء الوظيفي ، عدالة تقييم الأداء الوظيفي .

« The effect of the job performance appraisal system on motivation at work A questionnaire study for a sample of secondary school teachers in Algeria»

Abstract :

The aim of this study is to show the importance and the effect of the job performance evaluation system in motivating secondary school teachers in Algeria, and to determine the conditions for the effectiveness of this system in terms of periodicity and avoiding generalization and equality errors, which contributes to the objectivity and fairness of evaluation. The researcher used SPSS and PLS in testing the general consistency of the study tool and the statistical analysis of its axes, studying the extent of the influence of variables on each other and testing the research hypotheses.

The researcher concluded that the periodicity of the job performance appraisal system for teachers, and the avoidance of generalization and equality errors on the part of the supervisor, play a major role in ensuring the objectivity of this system and its safety from subjectivity and bias, and it achieves the teachers' awareness of its fairness by comparing the ratio of its inputs to its outputs with others. This is what makes it a motivational tool for them because it enables them to meet their various material and moral needs.

Key words : equity, evaluation ,performance, motivation, teacher.