

تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرضا لدى
معلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية
المتحدة

APPLICATION OF JOB PERFORMANCE MANAGEMENT
SYSTEM AND ITS RELATIONSHIP TO THE LEVEL OF
SATISFACTION OF THE SECOND CYCLE TEACHERS IN
IN THE UNITED ARAB EMIRATES SHARJAH SCHOOLS

إعداد

أسماء حسين مهدي الانصاري

ماجستير في التربية تخصص الأصول والإدارة التربوية – سلطنة عمان

Asma Hussain Mahdi Al-Ansari

د. عايدة بنت بطي بن راشد القاسمية

Dr. Aida bint Butti bin Rashid Al Qasimia

كلية التربية والآداب جامعة صحار – سلطنة عمان

Doi: 10.21608/jasep.2022.230032

قبول النشر: ٢٠٢٢ / ٢ / ١٦

استلام البحث: ٢٠٢٢ / ٢ / ٢

الانصاري ، أسماء حسين مهدي و القاسمية، عايدة بنت بطي راشد (٢٠٢٢).
تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرضا لدى معلمي الحلقة الثانية
بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة. المجلة العربية للعلوم التربوية
والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٦ (٢٧) أبريل، ١ –

تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرضا لدى معلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرضا لدى معلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وانتهجت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة خلال العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١، والبالغ عددهم 300 فرداً، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٤) فرداً من مدارس الحلقة الثانية بمدارس الشارقة، بالطريقة العشوائية البسيطة أي بنسبة ٥١% من المجتمع الكلي للدراسة، وأعدت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة، حيث تكونت من مجالين، المجال الأول: واقع نظام إدارة الأداء الوظيفي، والمجال الثاني مستوى الرضا الوظيفي. وتوصلت الدراسة في نتائجها، أن واقع تطبيق إدارة الأداء الوظيفي لأهداف نظام إدارة الأداء الوظيفي جاء بمتوسط حسابي $M=3.68$ ، وبانحراف معياري مقداره $SD=0.72$ ، ذو مستوى عالٍ، وكذلك واقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي في مؤشرات (الأوزان) لنظام إدارة الأداء الوظيفي بلغ المتوسط الحسابي $M=3.68$ ، وبانحراف معياري مقداره $SD=0.81$ ، ذو مستوى عالٍ، وأن مستوى رضا معلمي مدارس الشارقة للتعليم الأساسي عن واقع تطبيق إدارة الأداء الوظيفي جاءت عالية بمتوسط حسابي $M=3.99$ ، وبانحراف معياري مقداره $SD=0.71$ ، وايضا لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لدى معلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة، تعزى إلى سنوات الخبرة، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لدى معلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة، تعزى إلى المؤهل العلمي، ووجدنا أن هناك علاقة ارتباطية موجبة متوسطة وطردية، ودالة احصائياً بين أهداف نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لمعلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة وطردية، ودالة احصائياً بين مؤشرات (الأوزان) لنظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لمعلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة. ومن مجمل التوصيات التي أوصت بها الباحثة في دراستها الحالية العمل بتعميق وزيادة الوعي بأهمية إدارة الأداء الوظيفي، وأهدافه، ومؤشراته، والأوزان النسبية المستخدمة في عملية تقييم الأداء الوظيفي وجودة عملية التقييم، بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة. واقترحت عدد من المقترحات من ضمنها إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تبحث في تطوير مقاييس تقييم الأداء الوظيفي ومؤشراته وأوزانه، والاستمارات المستخدمة في عمليات التقييم.

Abstract:

The current study aimed to identify the reality of the implementation of job performance management system and its relationship to the level of satisfaction among teachers of the second cycle in Sharjah schools in the United Arab Emirates. The researcher followed the descriptive approach, and the study population consisted of teachers of the second cycle in Sharjah schools in the United Arab Emirates during the academic year 2020/2021. The total community consists of 300 individuals from the second cycle schools in Sharjah schools, and the study sample consisted of (164) individuals, they were selected randomly, and thus the sample proportion is 51% of the study population. The researcher prepared the questionnaire as a tool for collecting information and data related to the study, which consisted of two fields, the first field: the reality of job performance management system, and the second field: the level of job satisfaction. The study found, in its results, that the reality of the implementation of job performance management for the goals of the job performance management system came with a mean $M = 3.68$, and a standard deviation of $SD = 0.72$, with a high level, as well as the reality of the application of the job performance management system in the indicators (weights) of the job performance management system. The mean was $M = 3.68$, with a standard deviation of $SD = 0.81$, with a high level, and the level of satisfaction of Sharjah school teachers Basic Education on the reality of applying job performance management came high with a mean $M=3.99$, and a standard deviation of $SD=0.71$, and there are no statistically significant differences at the significance level ($0.05 \geq \alpha$) in the study sample's estimates about the application of the job performance management system and the level of Satisfaction among the teachers of the second cycle in Sharjah schools, attributed to the years of experience, and there are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha 0.05 \geq$) in the estimates of the study sample about the implementation of the job performance management system and the level of satisfaction among the second cycle teachers in Sharjah schools, due to

Academic qualification, and there was a positive, medium and direct correlation, and a statistical function between the objectives of the job performance management system and the level of satisfaction of second cycle teachers in Sharjah schools. Also, there was a positive correlation medium and direct, and a statistical function between the objectives of the job performance management system and the level of satisfaction for teachers of the second cycle in Sharjah schools in addition, there was a positive, medium and direct correlation, and a statistical function between the indicators (weights) of the job performance management system and the level of satisfaction for teachers of the second cycle in Sharjah schools. Out of all recommendations presented by the researcher in her current study, work to deepen and raise awareness of the importance of job performance management, its objectives, indicators, and the relative weights used in the job performance evaluation process and the quality of the evaluation process, in Sharjah schools in the United Arab Emirates. She suggested a number of proposals, including conducting more studies and research that examine the development of job performance evaluation scales, indicators and weights, and the forms used in evaluations.

المقدمة

تواجه المؤسسات الإدارية في العصر الحالي باختلاف أنشطتها وطبيعتها عملها تنافساً شديداً مما جعلها تُسخر أقصى ما تملك من امكانيات وموارد متاحة في سبيل تحقيق أهدافها، وتصيغ لنفسها كل الاستراتيجيات؛ التي تساعد على الارتقاء إلى أعلى درجة من التفوق، وظهرت أهمية الاهتمام بالعنصر البشري، كونه أهم مقومات النجاح والتفوق في أي مؤسسة والعنصر الحاسم؛ لرفع الكفاءة الإنتاجية لأي مؤسسة.

إن نجاح أي تنظيم في تحقيق أهدافه يعتمد أساساً على ما يبذله الفرد من جهد في عمله، وبالتالي فإن أي مقياس لفعالية المؤسسة يجب أن يرتبط بأدائها الفعلي والمعايير أو المستويات التي حددتها كأهداف لها، وبالمثل فإن المقياس الحقيقي الوحيد لفاعلية الفرد في وظيفته هو مستوى أدائه، وفي حالة غياب مقاييس واضحة للأداء تقوم بعض المؤسسات باستخدام بدائل كالرضا الوظيفي، والبحث عن تنمية العلاقات بين الأفراد العاملين والمؤسسة؛ لضمان استمرار القوى العاملة، كما أنها تعمل على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، والبحث عن الدافع لديهم لتكثيف الجهد ولتحقيق الرضا الوظيفي للوصول إلى

الأمن النفسي والوظيفي، والذي ينعكس إيجاباً على الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية والوصول إلى أعلى درجات التفوق (داود، ٢٠١٥).

ويُعد الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالمقدرة والرغبة في الأداء في موقف معين (بشير، 2015). وهو النتائج التي يحققها المعلم بعد تنفيذ أعماله ومسئوليته التي تكلفه بها إدارة المدرسة (الفكي، 2018). وهو حالة شعورية داخلية للفرد يُفهم من خلالها أن الفرد راض عن المكان الذي يعمل فيه، وكذلك عن المسؤول الذي يعمل تحت قيادته (الراشدي، 2018). وكذلك هو النتائج والإنجازات التي يحققها العاملون في المنظمات حسب المهام والواجبات المكلفين بها والمتعلقة بأهداف المنظمة وذلك في فترة محددة (النوفل، ٢٠١٥).

ويهدف الأداء الوظيفي إلى تحقيق درجة مهام الفرد، وهو الطريقة التي يقوم بها الفرد لإشباع رغباته الوظيفية حيث اهتمت به الدراسات الأدبية لما له من أهمية بالغة للمؤسسة، لكونه الناتج النهائي لتحقيق الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، والذي يُعد انعكاساً لقدرات ودوافع المدراء والعاملين أيضاً، كما تعود أهميته لارتباطه الوثيق بدورة حياة المؤسسة في مراحلها المختلفة وقدرتها على التخطيط من مرحلة إلى أخرى، وإن إدراك المؤسسة لأهمية الرضا لدى العاملين بشكل جدي وإجراء تعديلات ملائمة لتحسين وتنمية الأداء لضمان الكفاءة والفاعلية في الأداء الوظيفي (الزيودي، 2018).

وقد تناولت العديد من النظريات الأداء الوظيفي لأهميته الاجتماعية والاقتصادية، ومن تلك النظريات نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adams, 1963) والتي أكدت أن هناك رابط وثيق بين مقارنة العامل لما يقوم به من أداء، وما يتحصل عليه من مقابل مادي أو معنوي، والتوزيع بين العاملين تبعاً للجدارة والاستحقاق، وهناك نظرية التوقع لفليكثور فروم (Victor, 1964) التي تؤكد أن دافعية الأداء هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها الفرد، والنظرية اليابانية توصلت إلى أنه في حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى رفع مستوى أداء الفرد ونتاجيته في المؤسسة (الشيخ، 2016). وقد أشارت دراسة الزيودي (2018)، وجود علاقة ارتباطية قوية بين تقديم الحوافز وأداء المعلمين، حيث أن تقديم الحوافز يُحسن من الأداء الوظيفي للفرد، كما أكدت دراسة النوفل (2015)، أن اتباع نظم تقييم الأداء على أسس علمية ومعايير واضحة للجميع وبشكل أفضل، يزيد من زيادة الشعور النفسي بالفتاحة والارتياح، ويرفع درجة الثقة، والولاء والانتماء للعمل.

وتتجه الدول عالمياً إلى الدراسات المكثفة من أجل الوصول للنجاح الإداري والمقارنة بين الأنظمة المختلفة الناجحة واعتبارها منظومة متكاملة؛ للوصول إلى أقصى أداء متميز للأفراد ومن أبرز هذه الدراسات دراسة وليم أوشي (Ouchi, 2017) الذي قام بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وفي نهاية الأمر توصل إلى ما أسماه نظرية (Z) والتي تقترض

بأن الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين سيُحفزهم نحو رفع مستوى أدائهم الوظيفي، ويؤكد على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان الذي تستطيع المؤسسات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم سيساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء، وتقوم نظرية (Z) على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي: الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة، والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة، وطول ممارسة العمل، والألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية وصدقات، وتعاون ودعم الآخرين، وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي، والانتماء للمؤسسة وهو بالتالي يؤدي إلى رفع مستوى أداء الفرد وانتاجية المؤسسة (الشيخ، 2016).

ويعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام بالغ من الباحثين، وتكمن أهميته في كونه يتناول مشاعر الفرد إزاء البيئة المحيطة به ومؤثرات العمل التي تؤثر بطريقة مباشرة على الأداء، وهو نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل أو الأبعاد منها ما هو متعلق بالفرد ومنها ما هو مرتبط ببيئة العمل والظروف التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة (داود، 2015). حيث يعد الرضا الوظيفي سعادة الفرد وقناعته بالمؤسسة التي يعمل بها وظروف العمل وأجره، وحوافزه، وعلاقته مع رؤسائه وزملائه، وأساليب التقييم والتدريب، وكافة أوجه النشاط التي تمارسها المؤسسة، والخدمات المقدمة له (عبده، 2016). لذا فإن الرضا الوظيفي هو حالة يعيشها الفرد من الراحة أو السعادة والقناعة لما يتقاضاه من عمله في صورة مادية، كالحوافز والأجر، أو بصورة معنوية كالتقدير والتحفيز وحسن المعاملة مما يجعله سعيداً ويقبل على العمل، ويحسن من الأداء ويزيد من الإنتاج، لأن ذلك ينعكس على الأداء الوظيفي للمعلم وقيامه بواجباته، الأمر الذي يؤدي إلى استقرار ونجاح المؤسسة ومواجهة التحديات والعمل على تحقيق الأهداف المنشودة (الفكي، 2018).

وقد تطرقت العديد من النظريات لموضوع الرضا الوظيفي من أجل الوقوف على أسباب الرضا الوظيفي للأفراد، وساعدت تلك النظريات في التنبؤ عن هذا الرضا وطريقة التوصل إليه، وكان من أبرز الرواد في هذا المجال تايلور (Taylor, 1911)، وفايول (Fayol, 1916)، ماكس فيبر (Max Feber, 1905)، وكانت نظرياتهم تهتم بالجانب المادي، ثم جاءت نظرية العلاقات الإنسانية والتي كان من أبرز روادها التون مايو (Alton Mayo, 1924) والتي اهتمت بالعلاقات الإنسانية لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي (الرويلي، 2017). كما أن ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يدعم قدرة المؤسسات على منافسة الشركات الأخرى، وارتفاع مستوى الإنتاجية، ويساعد على تعظيم شعوره بالإنسانية وتدعيم مشاعر الانتماء للمنظمة فضلاً عن تدعيم قدرته التمثيلية للمنظمة باعتباره ممثلاً وسفيراً لها في المجتمع (عبد الوهاب، 2016).

ويُعرف الرضا بأنه "انفعالية سارة إيجابية ناجمة عن انطباعنا الجيد الذي نجنيه من عملنا" (ابن منظور، ٢٠٠٥، ص. 168). كما أن الرضا شعور الفرد بانسجامه وتوافقه مع الذي يقوم به من أعمال، والظروف المحيطة ذات العلاقة بتلك الأعمال، والتي تُساهم في جعله مُقبلٍ عليها بجدية وحماس الصليبي (2010).

وعلى الصعيد العربي تجلت الاهتمامات بموضوع الرضا الوظيفي من خلال الدراسات التي أفردت مساحاتٍ واسعة في تناول الرضا الوظيفي ودراسة أبعاده وأسبابه وكيفية تنميته لدى الأفراد، حيث تناولت دراسة داود (2015) الاهتمام بتعزيز العلاقات بين إدارة المدرسة والمعلمين وتطويرها وتحسينها لما تؤديه من زيادة الرضا والالتزام التنظيمي، وتعزيز بيئة العمل المدرسي ودعم إمكانات تلك البيئة لتمكين العاملين من أداء دورهم التربوي بسهولةٍ ويسر. وكذلك دراسة سان سان (2016) تطرقت لتحديد العوامل والعناصر المؤثرة على الرضا (أهداف المؤسسة - والإشراف - والأجور - والحوافز - وطبيعة العمل - وسنوات الخبرة) حيث أن العاملين الذين يملكون سنوات أكثر من الخبرة كان معدل الرضا الوظيفي لديهم أعلى من ذوي سنوات الخبرة الأقل، وأيضاً تمثل الأجور والحوافز عاملاً مهماً في زيادة معدلات الرضا للعاملين، وتزداد حالة الرضا عند توفر المعاملة الجيدة والاهتمام بالظروف النفسية والمادية والاجتماعية للعاملين مما يحقق الارتياح ويعزز العلاقات ويحفز الزيادة في الإنتاجية.

وعلى مستوى دول الخليج العربية فقد اهتمت العديد من الدراسات بمتغيرات الرضا الوظيفي، تمثل دراسة عبد الله (2017) التي أشارت إلى ضرورة إسهام المؤسسة التعليمية في الاهتمام بمتغيرات الرضا الوظيفي لأثرها الإيجابي في معدلات الأداء الوظيفي، وضرورة الاهتمام بزيادة محفزات الرضا الوظيفي عن ظروف العمل للمزيد من الكفاءة والفاعلية في أداء المهام والواجبات الوظيفية. وأكدت دراسة المعاينة (٢٠١٨) على وجود نظام ترقيات وحوافز ومكافآت مادية ومعنوية للمعلمين والمعلمات لزيادة الرضا الوظيفي وزيادة معدلات الأداء لديهم، وتوفير البيئة المدرسية المريحة وكل ما يزيد في درجة الرضا الوظيفي للمعلم.

وعلى الجانب المحلي في دولة الإمارات العربية المتحدة اهتمت بتحديد سياسة متقنة خاصةً بأجور العاملين وضرورة استثمار العلاقات الإيجابية والودية بين الرؤساء والمرؤوسين وتفعيلها وتوظيفها لصالح الارتقاء بالأداء الوظيفي، وضرورة الاهتمام بتوعية العاملين بالسياسات والأساليب الخاصة بالتقييم وأشعارهم بها بما ينعكس على مستوى الأداء لديهم، حيث تهتم دولة الإمارات العربية المتحدة اهتماماً بالغاً بالتعليم إيماناً من القيادة الرشيدة بأهمية التعليم، والدور الذي يقوم به في إنشاء جيل متمكن من مهارات العصر ومعترٍ بهويته الوطنية ومدركٍ لمتطلبات الحياة ومواكبة مستجداتها، حيث تقوم وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة بعملية تطوير وتغيير جذرية وشاملة بداية من

اطلاق المدرسة الإماراتية المنبثقة عن أفضل التجارب الرائدة عالميًا في إطار وطني مشترك وبما يتماشى مع الرؤى الوطنية للقيادة الرشيدة بتحقيق التعليم المستدام (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٠).

تمتلك دولة الإمارات العربية المتحدة من الإمكانيات التي تجعلها في مصاف الدول المتقدمة في مجال التعليم حيث إنها تضع تطوير التعليم من أهم أولوياتها وهذا دليل على حرصها بالارتقاء بالمنظومة التربوية، ومما لا يدع مجالاً للشك أن مستقبل وتقدم أي أمة لا يأتي إلا من خلال إصلاح التعليم وتطويره، ولقد حظي المعلمون في دولة الإمارات العربية المتحدة بأولوية كبيرة تتمثل في دعم مسيرتهم المهنية من خلال تبادل الخبرات والتجارب والرؤى الملهمة والمحفزة لمسيرة المعلم والتعليم، ولأن المعلم يقع في صلب اهتمامات القيادة الرشيدة فإن دولة الإمارات العربية المتحدة تمنح المعلمين اهتمامًا كبيرًا نظرًا إلى الرسالة السامية والنبيلة التي يعملون على تحقيقها في بناء العقول وتعزيز المعارف والعلوم لدى الطلاب والارتقاء بمستوياتهم المعرفية والفكرية والثقافية (مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2019).

ولأن الاستثمار في رأس المال البشري هو الأسمى؛ فإن التعليم تعتبره القيادة في دولة الإمارات العربية المتحدة القلب النابض للمجتمع الذي يتميز بالقوة والحيوية والكفاءة والتقدم، وفي سبيل تطويره أصدر صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان رئيس الدولة القائد الأعلى للقوات المسلحة حاكم إمارة أبوظبي "حفظه الله" في العاشر من شهر سبتمبر من عام ٢٠٠٩، القانون رقم ١١ الخاص بإنشاء مجلس أبوظبي للتعليم، برئاسة صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان ولي عهد أبوظبي نائب القائد الأعلى للقوات المسلحة، رئيس المجلس التنفيذي، وسمو الشيخ منصور بن زايد آل نهيان نائب رئيس مجلس الوزراء وزير شؤون الرئاسة نائبا لرئيس المجلس. واشتملت الأهداف التي أنشئ من أجلها المجلس على هدفين أساسيين: يتمثل الهدف الأول في تطوير التعليم والمؤسسات التعليمية في إمارة أبوظبي، ويتمثل الهدف الثاني في تقديم الاستشارات الفنية بشأن تطوير السياسات العامة والخدمات التربوية في الإمارة، وذلك وفق رؤية تهدف إلى الارتقاء بالتعليم في إمارة أبو ظبي إلى أعلى المستويات العالمية، فقد كان من اللازم تأسيس إطار عمل تعليمي قوي لتحقيق أهداف التنمية في الإمارة (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ٢٠٢٠).

ويعتبر نظام إدارة الأداء نتاجًا للمراجعات المستمرة للأداء من أجل تحقيق التطوير والارتقاء بالأداء المدرسي والذي يُعرف بأنه نظامٌ يهدف إلى تجويد العملية التعليمية في كافة جوانبها من تعليم وتعلم وإدارة مدرسية بهدف تحسين مستوى الأداء المدرسي، وتجويد المخرجات من خلال الإشراف والتقويم المستمر للأداء المدرسي (الشحبة، 2018). ونظام إدارة الأداء هو نظام أقرته الحكومة الإماراتية ويتم تطبيقه على جميع العاملين بالدولة طبقًا لمجموعة من الأهداف والكفاءات وله مبادئ يتم العمل على إرسائها وهي التوافق

والاستراتيجية، والإدارة بالأهداف، والتغذية الراجعة، والعلاقة التكاملية، والعدل والمصادقية، وله ثلاث مراحل (تخطيط - مراجعة - تقييم) وذلك طبقاً لقرار المجلس التنفيذي رقم ٢٠١٨ / 8 (وزارة التربية والتعليم، 2020).

وفي دولة الإمارات العربية المتحدة كان لابد من العمل على تصميم وتطبيق نظام إدارة الأداء حيث يعمل على تحسين العلاقات التنظيمية للعاملين، وتطويرها ويحسن الأداء الوظيفي ويطوره، وضرورة المزج بين مفاهيم الكفاءة والفاعلية عند وضع معايير الأداء، وأن تحتوي على معايير كمية ونوعية بما يعمل على رفع مستويات الانجاز والأداء الوظيفي، والاهتمام بوضع معدلات أداء قابلة للقياس حتى يمكن قياس مستويات الأداء (الزيودي، 2018).

وقد انتهت وزارة التربية والتعليم من إعداد سجل المعلم المطور والذي يستخدم لتقييم المعلمين من مطلع العام الدراسي ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧ حيث يتم تقييم مستوى الأداء للمعلم بالاعتماد على أداة قياس مستوى المعلم، وكفائته الإنتاجية التي تستند إلى سلسلة من مستويات الأداء، التي تعد ترجمة لمعايير الأداء الوظيفي (خليف، 2007).

عليه قامت هذه الدراسة بتسليط الضوء على تطبيق نظام إدارة الأداء، وعلاقته بمستوى الرضا لدى معلمي ومعلمات الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

نظراً لأهمية العلاقة الفعالة بين نظام إدارة الأداء الوظيفي والكادر التعليمي، لضمان تحقيق الأهداف العامة، اتجهت وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة إلى تطوير نظام إدارة الأداء الوظيفي للكادر التعليمي، من خلال أفضل الممارسات والمعايير المعتمدة عالمياً في تقييم الأفراد، بما يُحافظ على البنية العامة لنظام إدارة الأداء الوظيفي، ويستجيب في الوقت نفسه لمتطلبات الأداء للعاملين، حيث تكمن أهمية النظام في النتائج التي تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تحقيقها خاصة الاستثمار الأمثل للموارد البشرية، وتجويد المخرجات التعليمية وتعظيم التنمية المهنية للعاملين، ورفع مستوى إنتاجية المعلم من خلال الالتزام بالأهداف والوسائل المتفق عليها في عملية إدارة الأداء الوظيفي بالمؤسسات التعليمية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٠).

الأداء هو وسيلة لتحقيق غاية، وهي النتائج، وينظر له على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المؤسسات بشكل عام، وقد يحتل الرتبة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة، ولأغراض هذه الدراسة ينظر للأداء على أنه الجهد الذي يبذله العاملون والموظفين داخل المؤسسة؛ من أجل تحقيق هدف معين، وأنه يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، ويعكس الكيفية التي يحقق بها العامل متطلبات الوظيفة (الوحشي، ٢٠٢٠).

ومن خلال اطلاع الباحثة على أدبيات ونتائج الدراسات السابقة كدراسة الوحشي (٢٠٢٠؛ الدرعي، ٢٠٢٠؛ العامري، ٢٠١٧؛ البلوشي، ٢٠١٠)، والتي أشارت نتائجها إلى تنوع مستوى الأداء لجميع العاملين حسب مهامهم الوظيفية، ومسمياتهم بين الأداء المتوسط، والأداء العالي، وأيضا الأداء الضعيف حسب وجهة نظر أفراد العينة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء مرتفعا لدى المعلمين، ووجود دلالة إحصائية في مستوى الأداء وإدارته للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الأداء والرضا الوظيفي، ولا توجد علاقة ارتباطية لاستجابات أفراد العينة على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الأداء يعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة.

وكذلك أظهرت نتائج الدراسات ومنها دراسة الوحشي (٢٠٢٠) أن مستوى تطبيق إدارة الأداء بشكل عام قد جاء بمستوى متوسط، وأما مستوى الرضا الوظيفي جاء أيضا بمستوى متوسط، وتوجد دلالة إحصائية لممارسة وتطبيق إدارة الأداء مجتمعة في تحقيق الرضا الوظيفي، كما دلت النتائج على أن تقييم الأداء له الأثر الأكبر في تحقيق الرضا، وبينت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي.

فقد ربطت الباحثة الخبرة الوظيفية في العمل كمعلمة لمدة 22 سنة بما أسفرت عنه نتائج تلك الدراسات، وأن إدارة الأداء هي عملية متطورة ومتفاعلة مع متغيرات العصر الحديث ومواكبة التكنولوجيا، وأنها تنبني من نتائج الدراسات الحديثة، والتي تتضمن معايير جديدة ضمن تقييم الكادر التعليمي والتي من شأنها أن تؤثر على تقييم المعلم، والتي يمكن أن تحدها الباحثة كما جاءت في دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي لموظفي الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة الخاص بالرئيس المباشر لعام ٢٠٢٠، وكذلك استعانة الباحثة بالدليل الاسترشادي لإجراءات نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية، وقرار مجلس الوزراء رقم ٣ لسنة ٢٠٢٠ بشأن اعتماد نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية كما يلي:

١. لا بد أن تكون هناك صلة وطيدة بين أداء الهيئة التدريسية، وطرق التقييم، ومستوى الرضا الوظيفي لهم.
٢. الإشارة إلى وجود أهداف ليس لها علاقة بتخصصات الكادر التعليمي مما يسبب فجوة بين إدارة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي بين الهيئة التدريسية.
٣. المكافآت التي من المفترض أن تُقدم للمعلمين والمعلمات نظير جهودهم لم تكن تُعطى لهم.

من خلال الأنظمة والقوانين والتشريعات المنصوص عليها في قرار مجلس الوزراء رقم ٣ لسنة ٢٠٢٠ بشأن اعتماد نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية،

والإطار العام للكفاءات السلوكية والتخصصية المتوافق مع نموذج الإمارات العربية المتحدة للقيادة والحكومة لعام ٢٠١٨، وإطلاع الباحثة عليها للتعرف على نظام إدارة الأداء وفلسفته، والفوائد من تطبيقه في مؤسسات دولة الإمارات العربية المتحدة، اعتمدت الباحثة على الربط العقلاني، واستخدامها المنطق لمتابعة مفهوم إدارة الأداء وتطبيقه، ورجوعها للدراسات العلمية، والتقارير، ومراجعة الأدبيات، ذات العلاقة بإدارة وتطبيق الأداء الوظيفي في العمل الحكومي، والوقوف على تلك المعطيات في أهمية وجود إدارة للأداء تقوم بتطبيق المعايير والضوابط والأسس في التحقق من الأداء الحقيقي لجهود الموظفين بكل دقة وموضوعية.

وبحسب النموذج المرفق في قرار مجلس الوزراء رقم ٣ لسنة ٢٠٢٠ بشأن اعتماد نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية، وكذلك بالدليل الاسترشادي لإجراءات نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية، الذي قدم وصف لتحليل وتفسير أداء الموظفين الفعال وما هو نتاج لعوامل متداخلة، ينبغي الأخذ بها بعين الاعتبار مثل: كفاية الموظف والمهارات والقدرات التي يتميز بها، كذلك البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة، كالهيكل التنظيمي، والسلطة، والمسؤولية، ونظام الحوافز، والترقيات، ونظام الاتصالات، كما أن لمتطلبات العمل نتاج آخر كالواجبات والمسؤوليات، والتوقعات المطلوبة من الموظف، وطرق وأساليب وأدوات العمل المستخدمة في المؤسسة، كذلك نتاج البيئة الخارجية، والمؤثرات التي تؤثر على المؤسسة.

ومن خلال تحليل وثيقة نظام الأداء الوظيفي لعام 2019/2020 المتبع وجدت الباحثة أنه من ضمن مؤشرات التقييم بالدليل الإرشادي لنظام إدارة الأداء الوظيفي، ومن باب الهدف الثالث الذي ينص على "تحقيق الطلبة للمعيار المحدد للاختبار الدولي ضمن المستوى المقرر" بوزن 5%، حيث يحتاج الاختبار الدولي بمكوناته، وعملياته، ومخرجاته إلى متابعة مستمرة؛ بهدف تحسينه وتطويره خاصة أن الاختبارات الدولية من أبرز مظاهر تقييم الأنظمة التعليمية في العالم، ونتيجة لذلك يكون تقييم المعلمات بأنهن بحاجة لتحسين تقييمهن، وكذلك الهدف الرابع الذي ينص على "تحقيق النصاب المقرر من الحصص التدريسية الفعلية خلال العام الدراسي" بوزن 10% ومن يقوم بتدريس أقل من 24 حصة أسبوعياً يكون تقييمه بحاجة إلى تحسين، في حين أن توزيع أنصبة الحصص التدريسية يكون من خلال العدد الإجمالي لطلاب المدرسة مع عدد الشعب في كل مرحلة، حيث أن كل مدرسة لها خصوصياتها؛ فالمدرسة المشتركة تكون مشتركة بجميع الحلقات الأولى والثانية والثالثة ولكن بنسبة شعبة أو شعبتين في كل حلقة وأيضاً موقع المدرسة الجغرافي سواء داخل أو خارج المدينة يؤخذ بالاعتبار ويؤثر على تقييم المعلمات، وهذا ما أكدته دراسة مروان (2017) على أن الرضا الوظيفي يُعتبر عنصراً حاسماً في تحقيق الأداء الوظيفي؛ لأنه يعمل على تعزيز وزيادة تحسين الأداء، ويدفع الموظفين إلى تقديم أفضل ما لديهم.

وعليه جاءت هذه الدراسة للكشف عن تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرضا لدى معلمي ومعلمات الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة من خلال الاجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما واقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة؟
2. ما مستوى الرضا لدى معلمي ومعلمات الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقديرات أفراد العينة لواقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرضا لدى معلمي ومعلمات الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة تعزى لمتغيرات الدراسة: سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟
4. هل توجد علاقة ارتباطية بين واقع نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لدى معلمي ومعلمات الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

الأهمية

تتضح أهمية الدراسة من خلال نقطتين وهما:

الأهمية النظرية

1. ندرة الدراسات في حدود علم الباحثة والتي تناولت تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرضا لدى معلمات الحلقة الثانية بدولة الإمارات العربية المتحدة.
2. تسليط الضوء على تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي من أجل وضع اجراءات تطويرية تساهم في زيادة مستوى رضا معلمات الحلقة الثانية.
3. اقتراح دراسات مستقبلية لتطوير تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي.
4. تتضح أهمية الدراسة الحالية في الإضافة التي تحاول تقديمها للمكتبة العربية لتوضيح أهمية تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي والتي قد يكون لها فائدة ملموسة للباحثين للتوسع والاستقصاء والكتابة في هذا الموضوع.

الأهمية التطبيقية

1. محاولة الخروج بنتائج من هذه الدراسة قد تفيد الجهات المختصة والمساهمة بتقديم معلومات تساعد في اتخاذ القرارات الخاصة بالتقييم.
2. تقديم هذه الدراسة كمرجع مساعد للباحثين والمهتمين بالواقع التعليمي من طلبة الدراسات العليا.
3. محاولة التوصل إلى نتائج قد تساعد أصحاب القرار أو الجهة المختصة بتقديم جملة من التوصيات والمقترحات التي تساهم في تطوير تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي.

الأهداف

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة.
٢. الكشف عن مستوى الرضا لدى معلمي ومعلمات الحلقة الثانية بمدارس الشارقة في دولة الإمارات العربية المتحدة.
٣. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى رضا معلمي ومعلمات الحلقة الثانية بمدارس الشارقة باختلاف متغيرات الدراسة سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.
٤. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لدى معلمي ومعلمات الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الامارات العربية المتحدة.

حدود الدراسة

- **الحدود البشرية:** اشتملت الدراسة على عينة من معلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة. الحدود: الزمنية تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثالث ٩ مايو من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة بمدارس الحلقة الثانية بإمارة الشارقة في دولة الإمارات العربية المتحدة.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية في تناولها تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرضا لدى معلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة والتي تتمثل في مجالي أداة الدراسة: واقع نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لدى معلمي ومعلمات الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

التعريفات الإجرائية

الأداء الوظيفي

يذكر أبو الشرخ، (2010) أن الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبًا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.

ويعرفه الشيخ، (2016) من وجهة نظر الإدارة بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين، ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم. وأما التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي: هو درجة تحقيق الفرد للمهام في الوظيفة مما يعكس الجهد المبذول فيها والكفاءة في الإنجاز والتقدم في العمل لقياس أدائهم وسلوكهم.

نظام الأداء الوظيفي

طبقاً لقرار المجلس التنفيذي رقم (8) لسنة 2018م بشأن نظام تقييم الأداء لموظفي وزارة التربية والتعليم يشير إلى أنه نظام تم تطبيقه بدولة الإمارات العربية المتحدة ويرتكز على عدة أهداف وكفايات ويتم تطبيقه على كافة موظفي وزارة التربية والتعليم بغض النظر عن الدرجة، ويُسْتَتَنَى من ذلك من هم دون الدرجة العاشرة، وله مبادئ يتم العمل على ارسائها وهي التوافق والاستراتيجية والإدارة بالأهداف، والتغذية الراجعة، والعلاقة التكاملية، والعدل، والمصدقية، وله ثلاث مراحل هي: التخطيط - والمراجعة - والتقييم (وزاره التربية والتعليم، 2020).

الرضا الوظيفي

يُعرف التوجيهي (2007، ص.777) الرضا الوظيفي بأنه "حالة الارتياح التي تحققها المؤسسة للعاملين فيها والبيئة المحيطة بعد تحقيق طلباتهم وإشباع احتياجاتهم". ويعرفه الشخبي (٢٠١٢، ص.153) بأنه "إجمالي رضا الشخص عن المعلومات الجارية أو المتغيرات المتصلة بها وقد حدد العوامل أو المؤثرات المقترحة لتحقيق ذلك وهي: تقديم تفسيرات للسياسات، والملاحظة المتقدمة للتغيرات، والحرية في صنع الاقتراحات، والتقدير وعلامات الإعجاب بالأداء الجيد، وكفاية المعلومات، وبذلك يتحقق الرضا الوظيفي". وأما التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي: بأنه القدرة على إشباع حاجات الفرد وتحقيق حالة من السعادة والرضا، وقدرة الفرد على التكيف مع ظروف العمل والبيئة المحيطة به بما يحقق متطلباته ويشبع رغباته وحاجاته المادية والمعنوية.

المنهجية

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة انتهجت الباحثة المنهج الوصفي (الارتباطي)، والذي يعتمد على دراسة واستقصاء الواقع كما هو ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً، وذلك للتعرف على تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرضا لدى معلمات الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وهو المنهج الأنسب لهذه الدراسة، لما يحققه من وصف للظواهر الاجتماعية والإنسانية، وجمع البيانات وتحليلها بواسطة الحزمة الإحصائية (SPSS). ومن مميزات المنهج الوصفي أنه يحد من تدخلات الباحثين؛ لأن النتائج تُظهر بصورة موضوعية وتُستق بطريقتة دقيقة، والوصول إلى تفسيرات منطقية لها

دلائل وبراهين تمنح الباحثة القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، وتحديد نتائج البحث (عبيد، 2019).

المجتمع والعينة مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من معلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة خلال العام الدراسي ٢٠٢٠\٢٠٢١، والبالغ عددهم ٣٠٠ فرداً، وقد تم معرفة الاحصاءات من خلال الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، البوابة التعليمية، وعن طريق المراسلات الالكترونية لظروف التدابير الاحترازية من جائحة كورونا كوفيد ١٩، حيث أن عملية الدوام في المؤسسات التعليمية والإدارية كانت عن بعد (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٠).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من ١٦٤ فرداً من معلمي مدارس الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بالطريقة العشوائية المتاحة من المجتمع الكلي للدراسة والجدول ١.٣ يوضح خصائص أفراد العينة.

جدول ١.٣

توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية للدراسة

نوع المتغير	المستويات	التكرارات	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	١٠ سنوات فأقل	18	11.0
	١٠ - ٢٠	82	50.0
	أكثر من ١٠ سنوات	64	39.0
	المجموع	164	100.0
المؤهل الدراسي	دبلوم	4	2.4
	بكالوريوس	139	84.8
	دراسات عليا	21	12.8
	المجموع	164	100.0

ويبين الجدول ٣.١ التكرارات والنسب المئوية وفق المتغيرات الديموغرافية للدراسة، إذ بلغت عينة الدراسة ١٦٤ فرداً، إذ شارك ما نسبته ٦٧.٧% من الإناث، وشارك ما نسبته ٣٢.٣% من الذكور. وكذلك على مستوى متغير سنوات الخبرة، شارك ما نسبته ١١% من ذوي الخبرة ١٠ سنوات فأقل، وشارك ما نسبته ٥٠% من ذوي الخبرة ١٠ - ٢٠ سنة، وشارك ما نسبته ٣٩% من ذوي الخبرة أكثر من ٢٠ سنة من إجمالي حجم عينة الدراسة، أما على مستوى المؤهل العلمي، فقد شارك أكثر من نصف حجم عينة الدراسة من ذوي المؤهل العلمي البكالوريوس بنسبة بلغت ٨٤.٨%، تلاهم المشاركين من ذوي المؤهل

العلمي الدراسات العليا بنسبة بلغت ١٢.٨%، في حين شارك ما نسبته ٢.٤% من ذوي المؤهل العلمي الدبلوم.

نظرًا لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها وعينتها، اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة، بعد اطلاعها على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية مثل: دراسة (الرويلي، 2017؛ والزيودي، 2018؛ والشيوخ، 2016؛ والمعايطة، 2018؛ وبشير، 2015)، لإعداد وصياغة فقرات استبانة الدراسة الحالية، والتي تهدف للتعرف على تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرضا لدى معلمات الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة حيث تكونت أداة الدراسة من جزأين هما:

- الجزء الأول: تضمن البيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة.

- الجزء الثاني شمل مجالين وهما:

* المجال الأول: واقع نظام إدارة الأداء الوظيفي ويتكون من: المحور الأول أهداف نظام إدارة أداء المعلمين، والمحور الثاني مؤشرات الأوزان لنظام إدارة أداء المعلمين.

* المجال الثاني: مستوى الرضا الوظيفي.

مستخدمة مقياس ليكرت الخماسي لدرجة الموافقة (أوافق بشدة ٥، أوافق ٤، غير متأكد ٣، لا أوافق ٢، لا أوافق بشدة ١).

صدق وثبات الأداة

صدق الاستبانة يعني التأكد من أن الاستبانة تقيس ما أعدت لقياسه، وشمولها لكل العناصر التي يجب أن تتضمنها عملية التحليل الإحصائي SPSS، ووضوح فقراتها، وقامت الباحثة بالتحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين بلغت ١١ محكمًا من المتخصصين في مجال الإدارة التربوية ملحق رقم أ، وتم عرض الأداة في صورتها الأولية كما في ملحق رقم ب، وطلبت منهم إبداء رأيهم، ووضع التقديرات لدرجة ملائمة فقرات الأداة من حيث: وضوح الصياغة اللغوية، ودرجة ارتباط كل فقرة بالمحور الذي تنتمي إليه، إلى جانب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة، واستنادا للآراء والملاحظات التي أبدتها المحكمين وتوجيهاتهم توصلت الباحثة لإخراج الأداة في صورتها النهائية كما في ملحق رقم ج.

الاتساق الداخلي: Internal Consistency

لاستخراج دلالات صدق البناء الاتساق الداخلي بين الفقرات للأداة المكونة من ٥٠ فقرة، استخرجت الباحثة معاملات ارتباط الفقرات مع المحور الذي تنتمي إليه، ومعامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا، كلاً على حده، وذلك على عينة استطلاعية تكونت من (٣٠) فرداً من معلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة، والجدول ٣.٢ يوضح ذلك.

جدول ٢.٣

معاملات الارتباط بين الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه

رضا المعلمين	مؤشرات (الأوزان) نظام إدارة الأداء الوظيفي	أهداف نظام إدارة الأداء الوظيفي
0.797**	٤٥	0.574**
0.789**	٤٦	0.775**
0.782**	٤٧	0.767**
0.831**	٤٨	0.721**
0.601**	٤٩	0.783**
0.736**	٥٠	0.722**
		0.805**
		0.863**
		0.789**
		0.784**
		0.551**
		0.724**
		0.773**
		0.616**
	45	0.679**

ويوضح الجدول ٢.٣ أن جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات مع المحور الذي تنتمي إليه كانت ذات درجات متفاوتة بين المتوسطة والعالية، كما تشير النتائج إلى عدم وجود فقرة ذات ارتباط سالب أو يقل ارتباطها عن الدرجة ٠.١٥، والذي قد يؤثر في معامل الثبات العام للاستبانة، عليه، فقد اعتمدت الباحثة جميع فقرات الأداة وعددها ٥٠ فقرة لأغراض تطبيقها على العينة.

ثبات الدراسة

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدمت الباحثة معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) بين قيم معاملات الثبات لمحاور الأداة.

جدول ٣.٣

معاملات الثبات كرونباخ ألفا للمحاور والاستبانة ككل

المقياس	المحور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha
واقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي	الأول: أهداف نظام إدارة أداء المعلمين الثاني: مؤشرات الأوزان لنظام إدارة أداء المعلمين	15	0.933
رضا المعلمين	الدرجة الكلية للمقياس الأول الدرجة الكلية للمقياس الثاني	29	0.975
		21	0.957

ويلاحظ من الجدول ٣.٤ أن معامل الثبات في كل محور من محاور الدراسة، وكذلك معامل الثبات للدرجة الكلية، هي قيم ذات درجة عالية من الثبات في العلوم الانسانية، ومؤشراً على مدى الاتساق الداخلي للمحاور، وعليه اعتبرت جميع محاور الدراسة صالحة لأغراض

تطبيق الدراسة.

متغيرات الدراسة

اقتصرت الدراسة على المتغيرات التالية:

التغيرات المستقلة

المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: (دبلوم - بكالوريوس - دراسات عليا)

سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات (أقل من 10 سنوات، من 10-20 سنة، أكثر من 20 سنة)

المتغير التابع: تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرضا لدى معلمات الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة والمتحورة في مجالات الأداة والمتمثلة في: مستوى الرضا الوظيفي وتطبيق نظام الأداء الوظيفي.

الاجراءات

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية قامت الباحثة بالإجراءات التالية:

1. الاستعانة بالعديد من الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وذلك لتحديد المشكلة وأسئلتها، الأهداف التي تصبوا لتحقيقها، وأهميتها النظرية والتطبيقية، وحدودها الموضوعية، والبشرية والزمانية، والمكانية، وكذلك التعريفات الاجرائية.

2. اعداد تصميم الدراسة من حيث: تحديد المجتمع والعينة وطريقة اختيارها، والمتغيرات الديموغرافية والمستقلة والتابعة لدراستها من خلال مستوى الرضا

- الوظيفي، نظام الأداء الوظيفي، وفقرات الأداء الوظيفي، وصياغة فقرات وعبارات كل مجالٍ منها ومراجعة الصياغة اللغوية والعلمية، وعرضها على المشرف المختص لإبداء ملاحظاته لأداة الدراسة في صورتها الأولية.
3. عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين المتخصصين في الجامعات والكليات، وتعديلها في ضوء توجيهاتهم وإرشاداتهم، لتصبح الأداة في صورتها النهائية.
4. استخراج رسالة ختية من كلية الآداب بجامعة صحار مفادها تسهيل مهمة باحثة معونة بعنوان الدراسة.
5. الحصول على الموافقة من الجهات المختصة بوزارة التربية والتعليم، والتعليم العالي بدولة الإمارات العربية المتحدة لتوزيع ونشر أداة الدراسة الكترونياً حسب تصميمها على موقع جوجل (Google) السحابة الالكترونية، وهي عبارة عن تخزين سحابي، (https://bluecrm.moe.gov.ae/blue/a.aspx?l=20451_1_AAAAAAACf08) برابط الكتروني يسهل نشره على أفراد عينة الدراسة، لجمع البيانات والمعلومات من خلال استجابة أفراد العينة المشاركين.
6. تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة بهدف التوصل لمعلومات تساهم في مناقشة نتائج أسئلة الدراسة وأهدافها للوصول لتوصيات ومقترحات بالإضافة إلى الإجابة عن السؤال المفتوح في آخر الاستبانة.
٧. إغلاق

https://bluecrm.moe.gov.ae/blue/a.aspx?l=20451_1_AAAAAAACf0

- لأداة الدراسة استعداداً لجمع الاستبانات الالكترونية من أفراد عينة الدراسة.
٨. ادخال البيانات المجتمعة في برنامج الرزمة الاحصائية، SPSS، وتحليل النتائج وتفسيرها وربطها بنتائج الدراسات السابقة، من حيث التشابه والاتفاق والاختلاف.
٩. الوصول إلى خلاصة النتائج وكتابة التوصيات والمقترحات البحثية.

المعالجات الاحصائية للبيانات

استخدمت الباحثة المعالجات الاحصائية المناسبة في استخراج النتائج لكل سؤال من أسئلة الدراسة باستخدام برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) على النحو الآتي:

1. معامل ألفا كرونباخ وذلك من أجل استخراج ثبات الأداء.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للإجابة عن السؤال الأول والثاني.
3. اختبار أنوفا وذلك للإجابة عن السؤال الثالث/ حول المتغيرين المستقلين: المؤهل العلمي/ وسنوات الخبرة.
4. استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) للإجابة عن السؤال الرابع.

الاحصاء الوصفي

قامت الباحثة بتجزئة مقياس ليكرت خماسي الاتجاه Likert Scale إلى خمس فئات على شكل فترات ذات حدود عليا، ودنيا؛ وذلك لتحديد ميل متوسطات استجابات أفراد العينة والبالغ عددهم $N=164$ ، وبالتالي معرفة الميل العام للمتوسط الحسابي لمتغيري الدراسة نظام إدارة الأداء الوظيفي والرضا، المستخرج من برنامج SPSS. وذلك كما يوضحه الجدول 1.4.

جدول 1.4

تصحيح مقياس الدراسة وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي الاتجاه Likert Scale

مدى المتوسطات	درجة الموافقة لمقياس نظام إدارة الأداء	درجة الموافقة لمقياس الرضا
من 1 إلى 1.79	منخفضة جداً	قليلة جداً
من 1.8 إلى 2.5	منخفضة	قليلة
من 2.6 إلى 3.39	متوسطة	متوسطة
من 3.4 إلى 4.19	عالية	كبيرة
من 4.2 إلى 5	عالية جداً	كبيرة جداً

وللتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة المتمثلة في عدد معلمي ومعلمات الحلقة الثانية بمدينة الشارقة، فقد حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات للمتغير، وحسب قيمة الالتواء والتقلطح، واستخراج الشكل البياني الموضح للتوزيع الطبيعي، وفيما يأتي عرض لمتغيري الدراسة نظام إدارة الأداء الوظيفي، والرضا، تمهيدا لمعرفة مدى صلاحية البيانات لتحديد مسار الاختبارات الاحصائية البارامترية واللابارامترية في الاحصاء الاستدلالي وذلك حسب جدول 2.4.

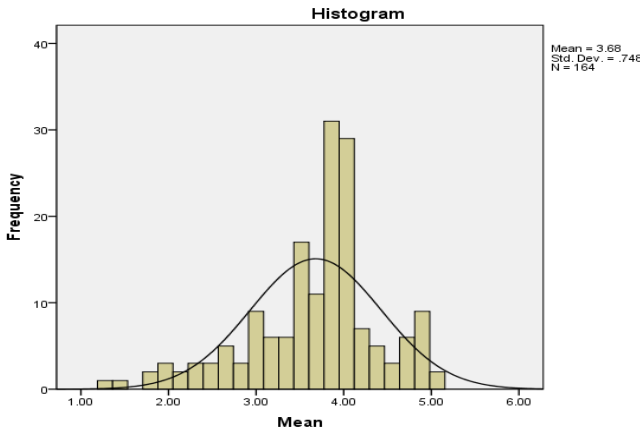
جدول 2.4

الاحصاءات الوصفية لمتغيري الدراسة (نظام إدارة الأداء الوظيفي والرضا)

المتغير	نظام إدارة الأداء الوظيفي	الرضا الوظيفي
حجم العينة	164	164
المتوسط	3.68	3.99
الوسيط	3.86	4.00
المنوال	4.00	4.00
الانحراف المعياري	0.75	0.73
التباين	0.56	0.54
الالتواء	-0.75	-1.36
التقلطح	0.78	3.09
المدى	3.72	4.00
أقل قيمة	1.28	1.00
أعلى قيمة	5.00	5.00

ويوضح العمود الأول في جدول 2.4 الاحصاء الوصفي لمتغير نظام إدارة الأداء الوظيفي، حيث يتضح من خلال قيمة المتوسط، والوسيط، والمنوال بأنها متقاربة من بعضها وليس بينها تباعد كبير، وقيمة الانحراف المعياري قليلة، وهذا يدل على أن تباين القيم أو البيانات عن المتوسط الحسابي قليل. ومن خلال قيمة الالتواء فهي تقترب من الصفر ومحصورة بين +1، -1، وتعتبر قيمة مناسبة حيث أن توزيع القيم يقترب من التوزيع الاعتدالي أو الطبيعي مع وجود ميل للقيم لاتجاه السالب، وذلك لأن المتوسط الحسابي أقل من الوسيط والمنوال، أما قيمة التفلطح فهي موجبة أي أنه تفلطح مدبب للأعلى بحيث أن قيمة التوزيع له تعلق قليلا عن قيمة التوزيع الطبيعي، ولكنها تعتبر قيمة مناسبة حيث إن انتشار القيم يكون حول المتوسط الحسابي (Gay, Mills & Airasian, 2006). كما يتضح ذلك من الشكل 1.4.

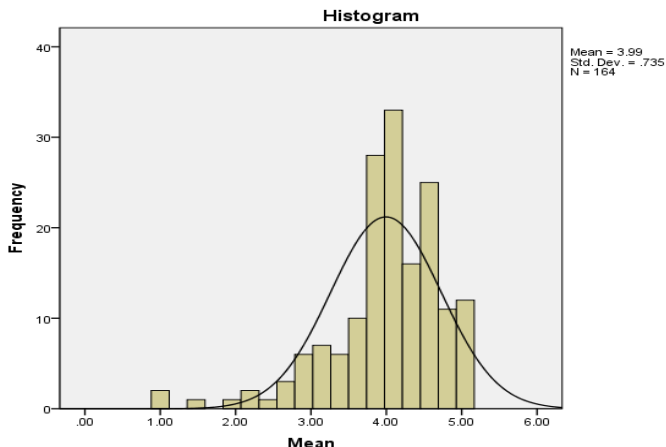
الشكل 1.4 الرسم البياني لاستجابات أفراد العينة لمقياس نظام إدارة الأداء الوظيفي



ويبين الشكل 1.4 توزيع متوسطات استجابات العينة، ويتضح أن توزيع البيانات يأخذ الشكل الطبيعي؛ فلا يوجد التواء وتفلطح، والاستجابات متوزعة بانتظام حول المتوسط الحسابي والذي يبلغ $M=3.68$.

ويوضح العمود الثاني في جدول 2.4 الاحصاء الوصفي لمتغير الرضا، حيث يتضح من خلال قيمة المتوسط، والوسيط، والمنوال بأنها متقاربة من بعضها وليس بينها تباعد كبير، وقيمة الانحراف المعياري قليلة، وهذا يدل على أن تباين القيم أو البيانات عن المتوسط الحسابي قليل. ومن خلال قيمة الالتواء فهي تقترب من الصفر، ولكنها غير محصورة بين +1، -1، مما يدل على وجود قيم متطرفة أكثر من التوزيع الطبيعي، مع وجود ميل للقيم لاتجاه السالب؛ وذلك لأن المتوسط الحسابي أقل من الوسيط والمنوال، أما قيمة التفلطح فهي موجبة أي: أنه يعني أن معظم القيم متمركزة حول وسطها الحسابي، إلا أن

قيمه تجاوزت الواحد الصحيح وهو دليل على وجود قيم متطرفة أكثر من التوزيع الطبيعي. كما يتضح ذلك من الشكل 2.4. الشكل 2.4 الرسم البياني لاستجابات أفراد العينة لمقياس الرضا



ويوضح الشكل 2.4 توزيع متوسطات استجابات العينة، ويتضح أن توزيع البيانات يأخذ الشكل شبه الطبيعي؛ لوجود التواء وتقلطح، والاستجابات متوزعة حول المتوسط الحسابي، ولكن أكثرها متطرفة والذي يبلغ $M=3.99$. عليه فإن الباحثة سوف تعتمد إلى استخدام الاختبارات البارامترية في الاحصاء الاستدلالي للإجابة عن أسئلة المقياس.

الاحصاء الاستدلالي

نتائج السؤال الأول ومناقشتها

وللإجابة عن السؤال الأول ونصه "ما واقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة؟"

استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة؛ لتحديد درجة الموافقة لأفراد العينة حول واقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي بمدارس الشارقة لدولة الإمارات العربية المتحدة، وفقاً للمحورين: المحور الأول هو أهداف نظام إدارة الأداء الوظيفي، والمحور الثاني هو مؤشرات (الأوزان) لنظام إدارة الأداء الوظيفي، وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الأول وفق محاور المجال الأول والجداول 3.4، 4.4 توضح ذلك.

المحور الأول: أهداف نظام إدارة الأداء الوظيفي

جدول ٣.٤

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة أهداف نظام إدارة الأداء الوظيفي

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	5	يوجد تطوير مهني مستمر للمعلم للارتقاء بمستوى أدائه.	4.13	0.82	عالية
2	12	تخصص إدارة المدرسة ما يلزم من موارد لتحسين كافة عمليات التعلم والتعليم.	3.98	0.84	عالية
3	2	أهداف نظام إدارة الأداء الوظيفي مرتبطة مع الأهداف الاستراتيجية للوزارة.	3.90	0.87	عالية
4	14	لا يشترط الربط بين تحقيق الطلبة للمعيار المحدد لنتائج الاختبارات الوطنية "إمسات" وبين تقييم أداء المعلم.	3.85	0.92	عالية
5	3	تقييم الأداء الوظيفي يعتمد على أساليب محددة.	3.84	0.89	عالية
6	15	يملك افراد الإدارة المدرسية المهارات الكافية لتحقيق أهداف إدارة الأداء.	3.82	0.90	عالية
7	7	تحقق الأهداف الوظيفية أثر إيجابي وملوموس في المدرسة.	3.82	1.00	عالية
8	9	يقيم الأداء الوظيفي للمعلمين بناءً على مستويات تحصيل الطلبة في المادة التي يتم تدريسها.	3.71	1.00	عالية
9	10	يتم إدراج اتساق نتائج الطلبة في التقييم مع نتائج الطلبة في الاختبارات الدولية والمركزية.	3.70	0.93	عالية
10	13	أهداف نظام إدارة أداء المعلمين تلبى حاجاتهم.	3.52	1.08	عالية
11	4	نظام إدارة الأداء الوظيفي يسهم في رفع مستوى أداء المعلم.	3.52	1.15	عالية
12	8	نظام إدارة الأداء الوظيفي يوفر أهداف تحقق تطلعات المعلمين ومستوياتهم.	3.46	1.13	عالية
13	11	يرتبط تحقيق الطلبة لنتائج الاختبارات الوطنية (إمسات) من ضمن التقييم كمعلم للمادة.	3.35	1.04	متوسطة
14	1	نظام إدارة الأداء يستخدم لتقييم أداء المعلم بعدالة.	3.34	1.16	متوسطة
15	6	يعكس تقييم الأداء الوظيفي حقيقة أداء المعلم بصورة فعلية.	3.22	1.22	متوسطة
		المتوسط الحسابي للمحور ككل	3.68	0.72	عالية

يتضح من الجدول 3.4 أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول $M=3.68$ ، وبانحراف معياري مقداره $SD=0.72$ ، وهذا يعني أن واقع تطبيق إدارة الأداء الوظيفي لأهداف النظام ذو مستوى عالٍ، ويظهر من خلال الجدول أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة 6 "يعكس تقييم الأداء الوظيفي حقيقة أداء المعلم بصورة فعلية" وقد حصلت على متوسط حسابي $M=3.22$ ، وبانحراف معياري مقداره $SD=1.22$ ، بينما حصلت الفقرة 5 "يوجد

تطوير مهني مستمر للمعلم للارتفاع بمستوى أدائه" على أعلى متوسط حسابي $M=4.13$ ، وبانحراف معياري مقداره $SD=0.82$.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية في محور أهداف نظام إدارة الأداء الوظيفي مع ما توصلت إليه دراسة (الحباشنة،؛ والفرق، ٢٠١٨) حيث جاءت بتقديرات مرتفعة في استجابة أفراد العينة وذلك لمعرفتهم بمعايير التقييم التي يخضع لها كل الموظفين بمختلف مسمياتهم الوظيفية ودرجاتهم، وإنها تتم وفق الاستمارة المعدة لغرض التقييم وقياس أداء الموظفين، وقد استخدم المديرين في عملية التقييم الطرق المبنية على المقاييس، وأن المديرين يقيمون الأداء لعوامل وصفات معينة ومعايير يتولى المقيم تحديد مدى توفر هذه العوامل لدى الموظف، تعكس تباين تقارير الأداء.

وتختلف نتيجة المحور الأول أهداف نظام إدارة الأداء الوظيفي مع ما توصلت إليه نتائج كل من دراسة (الراجحية، ٢٠١٤؛ الشحبة، ٢٠١٨؛ والكمالي، ٢٠١٨؛ والوحشي، ٢٠٢٠) حيث أنها جاءت بتقديرات متوسطة بسبب التقييم العشوائي من قبل المسؤولين، ومن خلال النتائج المتوسطة يمكن أن يكون التقييم المستخدم من قبل المدير يميل إلى الوسطية بإعطاء مستوى متوسط لغالبية الموظفين، بسبب قلة الوقت الكافي لوضع التقرير على أسس موضوعية وسليمة، ومن الممكن أن لا تتوافر لديه بيانات ومعلومات عن الموظف كافية للتقييم السليم، وتفسر الباحثة السبب من وضع تقرير متوسط للجميع تجنباً لطلب تفسير أسباب التقديرات العالية أو المنخفضة.

وبشكل عام لما توصلت له الدراسة الحالية من نتائج تراوحت ما بين عالية، ومتوسطة في بعض الفقرات، والتي جاءت نتيجة استجابة أفراد عينة الدراسة بالموافقة، فقد تعد الباحثة هذه النتيجة أن وزارة التربية والتعليم بإمارة الشارقة تعمل جاهدة على إصدار الأدلة التوجيهية والارشادية لنظام تطبيق إدارة الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية بدءاً بمكاتب القطاعات التعليمية، والإدارات المتوسطة، والإدارات التنفيذية للعمل المدرسي (الإدارة المدرسية)، فحرصت على المراجعة المستمرة لسياسة الموارد البشرية، وتعمل على تقديم أفضل الممارسات العالمية، في ظل توجهات القيادة الرشيدة، نحو خلق بيئة عمل سعيدة، وإيجابية، وإن وزارة التربية والتعليم تقوم بدعم كفاءة الهيئة التدريسية والإدارية، نحو أداء مهامهم الوظيفية بما يتواءم مع رؤية الإمارات ٢٠٢١ ومئوية الإمارات ٢٠٧١، كما تفسر الباحثة النتائج المنحقة بدرجة عالية إلى إن وزارة التربية والتعليم تحقق الأهداف التي تعمل لأجل إدارة الأداء الوظيفي بأنها عملت على ارساء قواعد الأداء، ومعايير التقييم السنوي للمعلمين والموظفين، وتحديد مستوى الأداء التي تستحق عنها العالوة الدورية، واعتماد مستويات الأداء المطلوبة للترقية، كما أنها رسمت مسار التطلعات من نتائج تقييم الأداء الوظيفي السنوي، وهذا كما جاء في دليل نظام تطبيق إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية.

وقد يعزى حصول فقرة رقم ٥ ونصها "يوجد تطوير مهني مستمر للمعلم للارتقاء بمستوى أدائه" على أعلى المتوسطات الحسابية، بدرجة عالية؛ أن وزارة التربية والتعليم تسعى لإكساب الإدارات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي بالشارقة مجموعة من المهارات، والخبرات، التي تسمح لهم بانتهاج أحدث التقنيات والمنهجيات المعتمدة في مجال تقييم وإدارة الأداء الوظيفي، وعملت على اعداد برامج تدريبية، ومشاغل ودورات تدريبية، وجلب خبراء متخصصين في مجال الإدارة والقيادة في الموارد البشرية، وحقائب التدريب؛ لتمكين مديري المدارس من المعرفة الكاملة حول عمليات وآليات تقييم الموظفين في المؤسسات التي يشرفون عليهم كونهم رؤساء مباشرين لهم، وأن وزارة التربية والتعليم عملت على تطوير مهني من خلال تدريب مدراء المدارس على عدد من المقاييس العالمية الحديثة والمعتمدة في مجال تقييم الأداء.

وإضافة أن مديري المدارس يدركون ضرورة امتلاكهم لمهارات تقييم الأداء الوظيفي لما يترتب عليها من نتائج تؤثر على أداء المعلمين والمعلمات، وهذا ما يشجعهم على الالتحاق بالدورات التطويرية والانمائية، وحضورهم الاجتماعات واللقاءات ذات الصلة بمواضيع إدارة الأداء وتقييمه، وكذلك أن نجاحه يعتمد بشكل أكبر على ما يتمتع به من مهارات تقييم الأداء؛ لأجل تحليل وتقدير مستوى الانجاز الفعلي للمعلمين والمعلمات، وامتلاكهم مهارات التقييم صلة باتخاذ القرارات، وتوفير الوسائل التي تساعدهم على توجيه وتطوير أداء المعلمين، ووضع خطط مناسبة لتقييم الأداء والعمل المدرسي.

أما بالنسبة لحصول الفقرة ٦ "يعكس تقييم الأداء الوظيفي حقيقة أداء المعلم بصورة فعلية" على أقل المتوسطات الحسابية؛ فقد يعزى السبب إلى أن عملية إدارة الأداء عملية تقوم بالتطوير والتقييم بشكل مستمر، وأنها تتعامل مع سلوك العاملين، وليس مع شخصياتهم، وتحول الأداء من دورة العمل الروتينية إلى انجاز أهداف مرسومة وواضحة، تقوم بكتابتها وتوضيحها، وتحديدتها للعاملين، وأن هذه النتيجة عبارة عن تقديرات المشاركين في جمع البيانات جاءت نتيجة ما يشعرون به من احساس بأن عملية التقييم التي يقوم بها مدير المدرسة لأداء المعلمين هي تقييم السلوك الشخصي بغض النظر عن الأداء والجهد المبذول في الحصة مع الطلاب وهو الأداء الفعلي للمعلم، كما يمكن تفسير النتيجة الحالية أن مدراء المدارس أثناء تقييمهم لأداء المعلمين يستخدمون استمارات التقييم المعتمدة وفق بنود الاستمارة، وتوصيف كل بند، وبناءً على الاستمارة الموفرة لدى المدير والنظام الإلكتروني يقوم المدير بتعبئة بنود الاستمارة مستخدماً الأدلة والشواهد أثناء متابعة سير الحصة وموقف المعلمات أثناء الزيارة الصفية.

وتعزو الباحثة الفقرة رقم ١ ونصها "نظام إدارة الأداء يستخدم لتقييم أداء المعلم بعدالة" والتي جاءت بتقدير استجابة متوسط أن نظام إدارة الأداء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أثناء وضع التقييم السنوي، أو تقييم الموظف للترشح لوظائف إدارية أو إشرافية

والتي يستخدم الأداة المعدة لغرض التقييم وقد يعزى السبب بأن توجهات الرئيس المباشر تختلف حسب توقعه للغرض من التقييم، وباعتقاد الرئيس المباشر أن ذلك التقييم سيستخدم في ترقية الموظف، يتجه لإعطائه تقييمات عالية لمروسيه؛ لإثبات فاعلية إشرافه عليهم. ويلاحظ من النتائج المتعلقة بالمحور الأول ككل أن واقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي جاء بدرجة عالية، وهذا يشير إلى الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم والإدارات المدرسية وادراكهم بمفهوم إدارة الأداء الوظيفي وأهميته في عملية التقييم لما يلحق به من مصالح إيجابية للمعلمين من حيث الترقيات والمكافآت أو النقل لوظائف أعلى، أو المنح الدراسية والابتعاث الدراسي، كذلك تعزو الباحثة النتيجة الحالية لتطلع إدارة الأداء لرسم الخطوط العريضة للسياسة العامة والاجراءات المتبعة للمؤسسات التعليمية فيما يتعلق بقياس مستوى أداء المعلمين، وأنه يتم التجديد والتطوير في معايير التقييم استجابة للتطورات العالمية الحديثة في المقاييس والأدوات المستخدمة في عملية التقييم وما تسفر عنه من نتائج لخدمة مصالح الفرد الموظف للرفي بمستواهم ورفع من الكفاءة العملية لهم.

المحور الثاني: مؤشرات (الأوزان) لنظام إدارة الأداء الوظيفي

جدول ٤.٤

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لمحور مؤشرات (الأوزان) لنظام إدارة الأداء الوظيفي

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	23	معايير المؤشرات الكمية والكيفية المتعلقة بالعمل الواجب إنجازه.	3.79	0.89	عالية
2	20	يساعد الالتزام بالمؤشرات على إنجاز العملية التعليمية لتكون أكثر انفتاحاً وتطويراً.	3.79	0.90	عالية
3	26	تتضمن المؤشرات المعايير الزمنية بالبرنامج الزمني لأداء العمل.	3.77	0.86	عالية
4	22	تزود المؤشرات المعلمين بالتدريب المطلوب لتلبية احتياجاتهم الوظيفية.	3.77	0.98	عالية
5	17	توجد مؤشرات محددة لمراجعته أهداف نظام إدارة الأداء الوظيفي	3.76	0.88	عالية
6	19	تتوافق المؤشرات مع الإجراءات القياسية لأهداف نظام إدارة الأداء الوظيفي.	3.71	0.88	عالية
7	16	تساهم مؤشرات الأداء في جعل التعليم أكثر توافقاً مع الأهداف.	3.70	0.97	عالية
8	24	تشمل معايير المؤشرات النوعية والتي تتعلق بوضع	3.69	0.90	عالية

9	27	تشمل معايير المؤشرات المعنوية والتي تتعلق بمجالات غير ملموسة.	3.67	0.93	عالية
10	28	تتضح المؤشرات قبل بدء عملية تقييم الأداء.	3.65	0.94	عالية
11	18	تناسب المؤشرات مع أهداف نظام إدارة الأداء الوظيفي.	3.64	0.96	عالية
12	21	تعطى المؤشرات للمعلم الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعه الوظيفي ذلك.	3.56	1.00	عالية
13	30	تكشف المؤشرات عن قدرات المعلمين ونقاط القوة وفرص التحسين في أدائهم	3.55	1.11	عالية
14	29	تم توزيع المؤشرات "الأوزان" لتحقيق الأهداف بطريقة أكثر شفافية.	3.52	0.98	عالية
		المتوسط الحسابي للمحور ككل	3.68	0.81	عالية

ينتضح من الجدول 4.4 أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني $M=3.68$ ، وبانحراف معياري مقداره $SD=0.81$ ، وهذا يعني أن واقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي لمحور مؤشرات الأوزان لنظام إدارة الأداء الوظيفي ذو مستوى عالٍ، ويظهر من خلال الجدول أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة 29 "تم توزيع المؤشرات" الأوزان "لتحقق الأهداف بطريقة أكثر شفافية" وقد حصلت على متوسط حسابي $M=3.52$ ، وبانحراف معياري مقداره $SD=0.98$ ، بينما حصلت الفقرة 23 "تشمل معايير المؤشرات الكمية والكيفية المتعلقة بالعمل الواجب انجازه" على أعلى متوسط حسابي $M=3.79$ ، وبانحراف معياري مقداره $SD=0.89$.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية في محور مؤشرات الأوزان لنظام إدارة الأداء الوظيفي مع ما توصلت إليه نتائج كل من دراسة (بشير،؛ عبدالله، ٢٠١٨؛ الحباشنة، ٢٠١٩) كونها جاءت بتقديرات عالية والبعض منها مرتفعة حسب مقياس ليكرت المحدد بكل منها، وأن جميع المقيمين من مدراء أو مشرفين أو رؤساء الأقسام يختارون المؤشر المناسب لتقدير الدرجة للموظف حسب الخانة المعدة في استمارة التقييم وأحياناً تكون تقديرات رقمية وأوزان نسبية، وبعضها يضع متقدم، مواظب، يحتاج لرعاية، ممتاز، جيد جداً، جيد، وطريقة الأوزان والمؤشرات في عملية التقييم تساعد في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام والسنوي للموظف، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (النوفل، ٢٠١٥؛ الشيخ، ٢٠١٦؛ والمعاطة، ٢٠١٨) حيث تباينت نتائجها ما بين المتوسطة والقليلة؛ وذلك لأن المقيمين من المدراء أو من هم في مستواهم لم يتدربوا التدريب الكافي على استخدام المؤشرات والأوزان النسبية التي استخدمت حديثاً في وضع تقارير الأداء السنوي، والذي يمنح الموظف من خلاله الترقية أو العلاوة الدورية أو المكافأة نتيجة ما أنجزه من عمل وجهد مبدول.

وقد تعزى الباحثة حصول فقرة ٢٣ ونصها "معايير المؤشرات الكمية والكيفية المتعلقة بالعمل الواجب انجازه" على أعلى المتوسطات الحسابية، بدرجة عالية؛ إلى أن اهتمام الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية وضعت مؤشرات وأوزان نسبية لمدى التحقق من الانجاز الفعلي للجهد المبذول، والإنتاج الحقيقي من ذلك الجهد الذي يبذله الموظفون بما فيهم الهيئات التدريسية والإدارية، حددت المعايير والمؤشرات والنسب التي تتبع في عملية التقييم للهيئات التدريسية والإدارية واطلاع الجميع عليها ومعرفتها وذلك بتعميمها وفق الاجراءات وعملية الاتصال المدرسي المتوفر بالمدرسة، وإضافة لذلك تفسر الباحثة النتيجة العالية أن الحكومة الاتحادية لولة الإمارات العربية المتحدة أصدرت الدليل الاسترشادي لنظام إدارة الأداء والتقييم، كما أصدرت الإطار العام للكفاءات السلوكية والتخصصية المتوافق مع نموذج الإمارات للقيادة والحكومة، وأنها تهتم بمؤشرات الأداء بتحليل العمل المنجز الذي يقود إلى تحديد الوقت المعياري، والطريقة السليمة لأداء العمل وتحديد متوسط الأداء، واستخدام المؤشرات الكمية الرقمية، وكذلك النوعية الوصفية التي توصف الأداء بدقة.

أما بالنسبة لحصول الفقرة ٢٩ "تم توزيع المؤشرات" الأوزان "لتحقق الأهداف بطريقة أكثر شفافية" على أقل المتوسطات الحسابية وبدرجة عالية؛ قد يعزى السبب إلى أن المعايير والمؤشرات التي وضعتها وزارة التربية والتعليم في تقييم الهيئة التدريسية محددة وفق معايير التقييم المبينة في أداة التقييم أو التقرير متداخلة، وواضحة، وفيها مبدأ الشفافية في كثير من بنودها التي يستخدمها المقيم، وأن المقيم للبنود يراعي الدقة والموضوعية والعدالة حيث أنه يعتمد على الأدلة التي تثبت معدل التقييم ووزنه من خلال ملاحظته لأساليب وطرائق واستراتيجيات ووسائل عملية التعليم التي استخدمتها المعلمات أو المعلمين ويتم النظر إليها مع توصيف الزيارة التقييمية وصفا كميا وكيفيا، وأن هناك عدد من المؤشرات تتطلب من المعلمين تحقيقها كمؤشر مراعاة الفروق الفردية، واستخدام الوسيلة التعليمية، ووضحة لدى المعلمين للحصول على أداء ووزن مرتفع في الأداء، مما تحقق الأوزان التقديرية التي وضعتها وزارة التربية والتعليم كمؤشر يفوق التوقعات بشكل ملحوظ، يفوق التوقعات، يلبي التوقعات، يحتاج إلى تحسين، فوضعت قرين كل منها وزن ونسبة، وهي كمرشد للمقيم في حقيقة الأمر وأن المقيم يقوم بعملية التغذية الراجعة ويعمل على توضيح كيفية تحققها، وأثبت درجة التحقق بالعمل المطلوب انجازه في كل مؤشر للموظف.

وتعزو الباحثة الفقرة رقم ٣٠ ونصها "تكشف المؤشرات عن قدرات المعلمين ونقاط القوة وفرص التحسين في أدائهم" والتي جاءت عالية أيضا ولكن بمتوسط أقل، أن استمارة التقييم المعدة من قبل وزارة التربية والتعليم يوجد بها وصف الأداء بعد تقييم بنود الاستمارة بحيث يوضح فيها أوجه القوة التي يمتاز بها المعلم والمعلمة، وفي الشق الآخر أولويات التطوير التي تتطلب تحسين الأداء وتوصيات المدير حول أولويات التطوير المرصودة على الأداء الذي حققه المعلم، وأن هذه المؤشرات التي تنتج من عملية التقييم قد

تساعد وزارة التربية والتعليم، وإدارات مدارس الشارقة التعليمية، على تحديد وتقدير المعلمين الذين يحققون درجة عالية من الأداء المتميز، والكفاءة والمهارة التي تساهم في تحقيق التميز في الأداء.

ويلاحظ من النتائج المتعلقة بالمحور الثاني ككل أن واقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي جاء بدرجة عالية، وهذا يشير إلى الجهود الحثيثة التي توليها وزارة التربية والتعليم من تطبيق الأدلة والأنظمة الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي الحكومي، ومن خلال قانون الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة "قرار مجلس الوزراء رقم ٢٠١٧/٢٤ بتعديل أحكام قرار مجلس الوزراء رقم ٢٠١٢/١٢ واعتماد نظام إدارة الأداء الوظيفي للحكومة الاتحادية، وتطبيقه على جميع المؤسسات الحكومية للعمل به والشامل الأهداف التي يتم تحقيقها، كذلك المؤشرات والأوزان التي وردت في القرار والدليل الخاص بالأداء، كذلك العمل على وضع أسس واضحة لقياس مدى الاسهامات الفعلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة، ورفع كفاءة المعلمين، كما أن هذه النتائج المرتفعة جاءت نتيجة توفير منهج يضمن ربط الأداء بمكافآت الانجاز، والنتائج المتميزة، وتحسين انتاجية موظفي الكادر التعليمي، من خلال تقييم أداء سنوي ينسجم مع أهداف وزارة التربية والتعليم والحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

السؤال الثاني: ما مستوى الرضا لدى معلمات الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

وللإجابة عن السؤال الثاني استخرجت التكرارات: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة؛ لتحديد درجة الرضا لأفراد العينة عن مستوى الرضا لمدارس الشارقة بدولة الامارات العربية المتحدة. والجدول 5.4 يوضح ذلك.

جدول ٥.٤

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لمحور الرضا للمعلمين

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	44	اشعر بالرضا عند انجاز العمل المطلوب منى.	4.46	0.71	عالية جداً
2	42	تسود علاقة المحبة والتعاون بين زملائي في المدرسة.	4.37	0.77	عالية جداً
3	41	إعطائي الصلاحيات يزيد من إنتاجيتي في المدرسة.	4.30	0.74	عالية جداً

عالية جداً	0.90	4.26	اشعر بالانتماء إلى المدرسة التي اعمل بها.	36	4
عالية جداً	0.98	4.23	اشعر بدرجة عالية من الفخر كوني اعمل معلم.	37	5
عالية جداً	0.84	4.22	أشعر بأنني أستثمر قدراتي العلمية في العملية التعليمية.	40	6
عالية جداً	0.92	4.18	توافق طبيعة عملي ميولي الشخصية.	38	7
عالية جداً	0.97	4.15	يمنحني عملي كمعلم التقدير والاحترام من المجتمع.	51	8
عالية جداً	0.93	4.08	توافر بيئة عمل صحية متوازنة في مدرستي.	47	9
عالية جداً	0.96	4.02	أحياناً تقدم المدرسة المساعدة للمعلم في حالة الظروف الشخصية الطارئة.	34	10
عالية جداً	1.03	3.98	أشعر بالرضا عن عملي لدرجه تجعلني اعطي أكثر من متطلبات وظيفتي الرسمية.	32	11
عالية جداً	1.09	3.97	اشعر ان عملي كمعلم يحقق طموحي الشخصي.	48	12
عالية جداً	1.04	3.96	أشعر بتقدير المجتمع لجهودي.	39	13
عالية جداً	0.98	3.95	تؤخذ آرائي ومقترحاتي بعين الاعتبار من قبل رئيسي المباشرة.	35	14
عالية جداً	1.00	3.90	أحصل على قدر كاف من التشجيع والتحفيز.	46	15
عالية جداً	1.19	3.85	أفضل العمل بوظيفتي كمعلم حتى سن التقاعد	43	16
عالية جداً	1.08	3.83	أشعر باستقلالية تامة في أدائي لعملي لإنجاز المهام المطلوبة مني.	33	17
عالية جداً	1.08	3.82	تتاح لي فرصة المشاركة باتخاذ القرار في المدرسة.	45	18
عالية جداً	1.13	3.68	يحقق عملي قدراً كبيراً من الاستقرار المادي والمعنوي والشخصي.	50	19
عالية جداً	1.24	3.44	يتناسب الدخل المادي الذي أحصل عليه مع مجهودي بالعمل.	49	20
متوسطة	1.24	3.24	اشعر بالرضا عن نظام إدارة الأداء الوظيفي وفق الأهداف الموضوعه	31	21
عالية	0.73	3.99	المتوسط الحسابي للمحور ككل		

ويتضح من الجدول 5.4 أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور $M=3.99$ ، وبتحرف وبتحرف معياري مقدار $SD=0.71$ ، وهذا يعني أن مستوى رضا المعلمين عن مدارس الشارقة كانت عالية، ويظهر من خلال الجدول أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة 44 "أشعر بالرضا عند انجاز العمل المطلوب مني" على متوسط حسابي $M=4.46$ ، وبتحرف معياري مقدار $SD=0.7131$ بينما حصلت الفقرة 33 "أشعر بالرضا عن نظام إدارة الأداء الوظيفي وفق الأهداف الموضوعه" قد حصلت على متوسط حسابي $M=3.24$ ، وبتحرف معياري مقدار $SD=1.24$.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة زويش (٢٠١٤)، ودراسة الحلابنة (٢٠١١)، ودراسة العريمي (٢٠١٢) حيث جاءت نتائجها ما بين مرتفعة جداً إلى

مرتفعة أو عالية، وكما بينت النتائج أن الرضا عن المشاركين في العمل وتفاعلهم مع زملائهم بالتعاون فيما بينهم، والمشاركة في الأعمال من أجل اكتمالها، وتوفير العلاقات الإنسانية يدل أن المجتمع تسوده المحبة والقيم والشعور بالمحبة بين عناصره والترابط بينهم تساهم في الانجاز والأداء العالي.

وتختلف النتيجة الحالية مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (العامري، ٢٠١٧؛ ومروان، ٢٠١٧؛ والزيودي، ٢٠١٨؛ وعبد الله، ٢٠١٨) حيث تباينت نتائجها ما بين عالية ومتوسطة، ومنخفضة، وذلك حسب المقياس أو المحك لكل منها، كذلك اختلاف أداة و فقرات هذه الدراسة مع الأدوات التي اتبعتها تلك الدراسة، وكذلك الاختلاف في العينة ومجتمع الدراسة حسب الموقع الجغرافي لكل دراسة منها.

وقد يعزى حصول فقرة ٤٤ "أشعر بالرضا عند انجاز العمل المطلوب مني" على أعلى المتوسطات الحسابية، بدرجة عالية جداً؛ تعزو الباحثة ذلك أن المديرين يهتمون يعملون على اشباع حاجات المعلمين، وعلى توفير المناخ الصحي السليم لهم، وكذلك يوفر لهم الأمن والأمان الوظيفي مما له أثر كبير في اقبال المعلمين أو المعلمات في سرعة انجاز الأعمال المطلوبة منهم والتي تخدم الخطة المدرسية. وحصول هذه الفقرة على درجة عالية جداً يمكن أن يُرر بأن المعلمات تشع بالرضا عند انجاز العمل المطلوب منها؛ لأن وزارة التربية والتعليم تشجع وتعزز انجازات الموظف الفردية، وتجعلها ضمن مظلة العمل الجماعي، والتي تخلق منافسة في انجاز المتقدم.

أما بالنسبة لحصول الفقرة ٣١ "أشعر بالرضا عن نظام إدارة الأداء الوظيفي وفق الأهداف الموضوعه" على أقل المتوسطات الحسابية، بتقدير متوسط فقد يعزى السبب إلى الاتجاه الحديث الذي تبديه وزارة التربية والتعليم في التدريب في حقول الإدارة التربوية، واطلاعهم على كل ما هو مستجد، في عملية إدارة الأداء وربطه بإنجاز المعلمين من أعمال يقوم بها لوضع تقرير الأداء متضمنا رضا المعلمين من تطبيق إدارة الأداء في عملهم، كما تعزو الباحثة النتيجة المتوسطة أن نظام إدارة الأداء أصبح يواكب التوجهات العالمية نحو القيادة الديمقراطية، والقيادة الذكية، والتطور التكنولوجي، والانفتاح على العالم، والتعرف على أحدث الطرق والأساليب المستخدمة في تقييم الأداء وإدارته، وحادثة نظام إدارة الأداء ومؤشراته ومعاييرته التي أصدرت فيه دولة الإمارات العربية المتحدة قرار من مجلس الوزراء رقم ٢٠٢٠/٣ بشأن اعتماد نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية.

ويلاحظ من النتائج المتعلقة بمحور رضا المعلمين ككل أن رضا المعلمين عن مدارس الشارقة للتعليم الأساسي جاء بدرجة عالية، وهذه النتيجة لم تأتي من فراغ، ولكن هناك اجراءات قامت بها إدارات المدارس أدت إلى الرضا الوظيفي، ومنها تحقيق مبدأ العدالة في المعاملة، وشعور المعلمين والمعلمات بأهمية الوظيفة التي يقومون بها، والشعور بالأمن الوظيفي والاستقرار النفسي، وبما تتيح الوظيفة من فرص لاكتساب مهارات جديدة،

والمشاركة في صنع القرارات في بيئة يسود فيها روح التعاون، والاحترام المتبادل بين المعلمات، وفاعلية دور الإدارة المدرسية الاجتماعي، نحو المعلمات في مناسباتهن، والاحترام المتبادل بين المعلمات والمعلمين مع أولياء الأمور والطلبة، كل ذلك يزيد من رضا المعلمين، ويؤدي إلى ارتفاع الأداء الوظيفي لديهن.

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتقديرات أفراد العينة لواقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرضا لدى معلمات الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة تعزى متغيرات الدراسة: سنوات الخبرة والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل البيانات لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لواقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لدى معلمات الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة، ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى للمتغيرات سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، على النحو التالي:

سنوات الخبرة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول واقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لدى معلمات الحلقة الثانية بمدارس الشارقة حسب متغيرات سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات، من 10 إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة. والجدول 7.4 يوضح ذلك.

الجدول 6.4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر متغيرات سنوات الخبرة لواقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لدى معلمات الحلقة الثانية بمدارس الشارقة

المقياس	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي	أقل من 10 سنوات	18	3.79	0.53
	10 - 20	82	3.65	0.79
	20 أكثر من العدد	64	3.68	0.75
		164	3.68	0.75
رضا المعلمين	أقل من 10 سنوات	18	4.00	0.59
	10 - 20	82	3.87	0.85
	20 أكثر من العدد	64	4.15	0.58
		164	3.99	0.73

يبين الجدول 6.4، تبياناً مقاربياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول واقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لدى معلمين الحلقة الثانية بمدارس الشارقة حسب متغير سنوات الخبرة، وللتأكد من دلالة الفروق الاحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول 8.4 يوضح ذلك.

جدول 7.4

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير سنوات الخبرة

المقياس	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
واقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.28	2	0.14	0.25	0.78
	داخل المجموعات	90.84	161	0.56		
	الكلية	91.12	163			
رضا المعلمين	بين المجموعات	2.78	2	1.39	2.62	0.08
	داخل المجموعات	85.21	161	0.53		
	الكلية	87.99	163			

يلاحظ من الجدول 7.4، عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لدى المعلمين الحلقة الثانية بمدارس الشارقة؛ تعزى إلى سنوات الخبرة، وهذا يدل على تشابه وجهات النظر بين أفراد العينة، على اختلاف سنوات الخبرة.

وقد يعزى ذلك إلى أن الأداء الوظيفي يجب أن يتم على الوجه الأكمل منذ البدء والمباشرة بالعمل، دون النظر إلى سنوات الخبرة التي يمر بها كل معلم ومعلمة، وأن اهتمام مديري المدارس بالأداء الوظيفي مطلب أساسي من أولوياتها بغض النظر عن التفاوت بين الخبرات؛ لأن معايير وزارة التربية والتعليم والحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة تعمل وفق الضوابط والأدلة المرجعية والقانونية في قياس وتقييم الأداء الوظيفي بدون وضع معايير لعامل سنوات الخبرة، فالتقييم يتم على مدى الانجاز والجهد المبذول والكفاءة والتجديد في العمل، وأن رضا المعلمين بشكل عام يرجع لاهتمام الإدارة المدرسية لإشباع حاجات المعلمين سواء أكان معلم ذا خبرة طويلة، أو حديثة، فالمتابعة الإدارية والفنية للمعلمين هي من المهام الدائمة لمديري المدارس، كما أن إصدار وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع الجهات الحكومية الخاصة بوضع التشريعات والأنظمة والقوانين في إصدار الدليل الاجرائي الاسترشادي لإدارة الأداء المؤسسي والتنظيمي كان له أثر واضح في متابعة مديري المدارس لعملية تقييم المعلمين والأداء الوظيفي لهم.

وقد اتفقت النتيجة الحالية مع دراسة الوحشي (٢٠٢٠)، ودراسة الحباشنة (٢٠١٩)، ودراسة عبدالله (٢٠١٨)، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لأفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في تطبيق إدارة الأداء الوظيفي ورضا العاملين، وأن جميع الموظفين على علم باستمارات التقييم المعدة والجاهزة للتقييم والواردة في الدليل التوضيحي والاجرائى لتقييم الأداء السنوي، كما أن كل موظف أو معلم يستلم كراسة الأداء وبنودها ويقوم بتعبئة الجزء الأول من الاستمارات وهي البيانات الأساسية للموظف وبالتأكيد يقوم بقراءة فقرات وبنود التقييم. بينما اختلف مع نتائج الدراسات التالية: (النوفل، ٢٠١٥؛ داود، ٢٠١٥؛ العامري، ٢٠١٧؛ مروان، ٢٠١٧) والتي جاءت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح من هم في سنوات الخبرة ١٠ سنوات فأكثر.

المؤهل العلمي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول واقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لدى معلمات الحلقة الثانية بمدارس الشارقة حسب متغيرات المؤهل العلمي دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا. والجدول 9.4 يوضح ذلك.

الجدول 8.4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر المؤهل العلمي لواقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لدى معلمات الحلقة الثانية بمدارس الشارقة

المقياس	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي	دبلوم	4	3.60	0.59
	بكالوريوس	139	3.68	0.74
	دراسات عليا	21	3.66	0.83
	العدد	164	3.68	0.75
رضا المعلمين	دبلوم	4	3.81	0.62
	بكالوريوس	139	4.00	0.71
	دراسات عليا	21	3.99	0.94
	العدد	164	3.99	0.73

يبين الجدول 8.4، تبياناً مقاربا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول واقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لدى معلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة حسب متغير المؤهل العلمي، وللتأكد من دلالة الفروق الاحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول 9.4 يوضح ذلك.

جدول 9.4

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير المؤهل العلمي

المقياس	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
واقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.03	2	0.02	0.03	0.97
	داخل المجموعات	91.09	161	0.57		
	الكلي	91.12	163			
رضا المعلمين	بين المجموعات	0.14	2	0.07	0.13	0.88
	داخل المجموعات	87.85	161	0.55		
	الكلي	87.99	163			

يلاحظ من الجدول 9.4، عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لدى المعلمين الحلقة الثانية بمدارس الشارقة، تعزى إلى المؤهل العلمي، مما يعني تشابه استجابات أفراد العينة، باختلاف مؤهلاتهم العلمية.

وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات ممن تتوافر لديهم مؤهلات علمية سواء حملة الدبلوم وهم الأقل في هذه الدراسة، وحملة البكالوريوس وهم الأكثرية، وكذلك مؤهل الدراسات العليا، يهتمون بالواجبات الوظيفية والمهام المنوطة بهم، ويدركون أهمية الأداء وأثره على الرضا الوظيفي، وأنهم على دراية أكبر بالمجالات الإدارية والفنية التي تتبع عملية التقييم والأداء، كما أنهم على علم واطلاع بنظام إدارة الأداء الوظيفي، وعلى الوثائق القوانين التي تخص الموارد البشرية، وما يتعلق بجوانب التقارير السنوية لأداء المعلمين والمعلمات، وما يحقق لمديري المدارس عبء متابعة المعلمين والمعلمات في بعض الجوانب التي تختص باستمارات التقييم، ومتابعة الأنشطة التي يشرفون عليها، وإن كان مديري المدارس مكفون بمهام إدارية وفنية يتم تطبيقها على الجميع، وإنما تختلف في حدة تطبيقها ومتابعتها، وأن من لديهم مؤهلات عليا قلما يقعون في أخطاء إدارية وفنية، أما كثرة عدد أفراد العينة الحاصلين على مؤهل بكالوريوس يعزى بأنهم الأعم والأغلب في العينة وفي مجتمع الدراسة الحالية، وأن مستوى الرضا لا يتأثر بالمؤهل العلمي الذي يحمله المعلم أو المعلمة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (باهي، ٢٠١٦؛ الرويلي، ٢٠١٧؛ الدليمي، ٢٠١٨) في أنها جاءت توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس؛ لأن من لديهم بكالوريوس هم الأكثر في المجتمع وأن لديهم خبرة إدارية وفنية وتنظيمية في إدارة الأداء، ولديهم رضا حول أدائهم؛ لأن الإدارة المدرسية وفورت الاحتياجات اللازمة لإشباع حاجاتهم لتحقيق أداء عالي.

نتائج السؤال الرابع ومناقشتها

السؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية بين واقع نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لدى معلمات الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

وللإجابة عن السؤال الرابع تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لإيجاد علاقة الارتباط بين محاور واقع نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لدى معلمات الحلقة الثانية بمدارس الشارقة، ولتوضيح نتائج السؤال استخدمت الباحثة الجدول التالي لتفسير معامل الارتباط.

جدول 10.4

تفسير نتائج معاملات ارتباط بيرسون (Pearson)

اتجاه العلاقة	قوة العلاقة	قيمة معامل الارتباط
موجبة (+)	ارتباط ضعيف جداً	0.001 - أقل من 0.30
موجبة (+)	ارتباط ضعيف	0.03 - أقل من 0.50
موجبة (+)	ارتباط متوسط	0.50 - أقل من 0.70
موجبة (+)	ارتباط قوي	0.70 - أقل من 0.90
موجبة (+)	ارتباط قوي جداً	0.90 - 1

والجدول 11.4 يوضح نتائج الإجابة عن السؤال الرابع

جدول 11.4

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين محاور واقع نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لدى معلمات الحلقة الثانية بمدارس الشارقة

نوع وقوة العلاقة	مستوى الرضا للمعلمين	علاقة الارتباط	محاور واقع نظام إدارة الأداء الوظيفي
موجبة ومتوسطة	0.670** 0.000	معامل بيرسون الدلالة الإحصائية	أهداف نظام إدارة الأداء الوظيفي
موجبة ومتوسطة	0.681** 0.000	معامل بيرسون الدلالة الإحصائية	مؤشرات (الأوزان) لنظام إدارة الأداء الوظيفي
موجبة ومتوسطة	0.690** 0.000	معامل بيرسون الدلالة الإحصائية	مقياس واقع نظام إدارة الأداء الوظيفي

** دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

يبين الجدول 11.4، بأن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين واقع نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لدى معلمات الحلقة الثانية بمدارس الشارقة، وتجدر الإشارة إلى أن قيم معامل الارتباط بينها موجبة، وذات علاقة متوسطة، وهذا يعني أنه كلما كان تطبيق واقع نظام إدارة الأداء الوظيفي كلما زاد الرضا لدى معلمات الحلقة الثانية بمدارس الشارقة، إذ بلغت الدلالة الإحصائية بين المقياس بشكل عام

(0.000)، وبلغ معامل الارتباط بيرسون $r=0.690^{**}$. كما تشير نتائج معاملات ارتباط بيرسون r بين محاور واقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا للمعلمين إلى الآتي:

وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة ودالة احصائياً بين المحور الأول: أهداف نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا للمعلمين، ووجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة ودالة احصائياً بين المحور الثاني: مؤشرات (الأوزان) لنظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا للمعلمين. وتعزو الباحثة تلك النتيجة والعلاقة ما بين أهداف نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا للمعلمين، باعتقادها أن أهداف إدارة الأداء الوظيفي التي يعمل عليها كل مدير مدرسة في مدارس التعليم الأساسي بالشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة بإدارته ومهاراته الذاتية، والفنية، والإدارية والإنسانية لها ارتباط وثيق بدرجة رضا المعلمين والمعلمات، الذي لا يتأتى إلا من خلال شعور المعلمين والمعلمات بالأهمية الكبيرة، والقيمة المعنوية في المدرسة والمؤسسة التربوية التي يعمل بها.

ملخص نتائج الدراسة

- مما سبق من تحليل للنتائج والإجابة عن تساؤلات الدراسة، تتلخص نتائج الدراسة في التالي:
- واقع تطبيق إدارة الأداء الوظيفي لأهداف نظام إدارة الأداء الوظيفي جاء بمتوسط حسابي $M=3.68$ ، وبانحراف معياري مقداره $SD=0.72$ ، ذو مستوى عالٍ، وكذلك واقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي في مؤشرات (الأوزان) لنظام إدارة الأداء الوظيفي بلغ المتوسط الحسابي $M=3.68$ ، وبانحراف معياري مقداره $SD=0.81$ ، ذو مستوى عالٍ.
 - أن مستوى رضا معلمي مدارس الشارقة للتعليم الأساسي عن واقع تطبيق إدارة الأداء الوظيفي جاءت عالية بمتوسط حسابي $M=3.99$ ، وبانحراف معياري مقداره $SD=0.71$.
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لدى معلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة، تعزى إلى سنوات الخبرة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لدى معلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة، تعزى إلى المؤهل العلمي.
 - توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة وطرديّة، ودالة احصائياً بين أهداف نظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لمعلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة.
 - توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة وطرديّة، ودالة احصائياً بين مؤشرات (الأوزان) لنظام إدارة الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لمعلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة.

التوصيات والمقترحات

التوصيات

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالي بعنوان " تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة" فإن ذلك يستوجب عمل لقاءات وتبادل زيارات بين مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بالشارقة؛ لتبادل الخبرات فيما بينهم حول تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي، وتقييم الأداء نموذجًا بينهم؛ لجودة عملية تقييم الأداء للهيئة التدريسية والإدارية، توصي الباحثة بالآتي:
١. العمل بتعميق وزيادة الوعي بأهمية إدارة الأداء الوظيفي، وأهدافه، ومؤثراته، والأوزان النسبية المستخدمة في عملية تقييم الأداء الوظيفي وجودة عملية التقييم، بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة.
 ٢. زيادة الاهتمام بتأهيل المديرين والمديرات من خلال برامج التطوير التربوي، والقيادة المدرسية، وتدريبهم على أساليب وطرق قياس تقييم الأداء الوظيفي، في ضوء التطورات والمستجدات والاتجاهات التجديدية والحديثة في مجال القيادة المدرسية.
 ٣. تشجيع مديري ومديرات مدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة على تجريب أساليب العمل الجديدة، وإبراز الأفكار الخلاقة، واستغلالها في العمل، واتخاذ القرارات المهمة، وتحمل المخاطر المحسوبة والمترتبة على مثل هذه الأساليب.
 ٤. وضعت الإدارة المدرسية لأهداف واضحة ومحددة يتم شرحها بتفاصيلها لجميع الهيئات التدريسية والإدارية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة؛ لإشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف، وجعلهم جزء لا يتجزأ من القرارات الإدارية.
 ٥. العمل على تطوير نظام الأداء الوظيفي؛ ليسهم بفاعلية في عملية التطوير الإداري، وذلك من خلال تطوير المعايير الخاصة بنظام تقييم الأداء، بحيث يركز على الجوانب المتعلقة بتوصيف وخصائص كل وظيفة أو تخصص علمي، ومستويات الأداء والزيادة الإنتاجية، والكفاءة، والسمات الشخصية، والعلمية.
 ٦. الاهتمام بأسلوب إدارة الأداء من قبل مديري ومديرات مدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وليس تقييم الأداء فقط من خلال التخطيط، وتوفير قاعدة البيانات متبادلة، وحفظ كل الانجازات التي تحققت وعرضها عليهم قبل التقييم.
 ٧. ضرورة استخدام المعايير والمقاييس التي تهدف إلى تحقيق معدلات العمل المطلوبة؛ والتي تسهم في تحقيق معايير الجودة، والتطوير المستمر، والتحديث لمعايير التقييم.
 ٨. التعامل بشفافية وموضوعية عند اعداد تقارير كفاية الأداء السنوية، وشرح بنودها، مستخدماً استمارات التقييم، وتدعيمها بجوانب التميز، وأولويات التطوير.

٩. تعديل في بنود استمارات التقييم لأداء المعلمين بإضافة مشاركات المعلمين من تنفيذ البرامج والمسابقات الدولية أمسات، أو تميز، أو النشر العلمي والمشاركات في المؤتمرات والندوات إلى رصيد المعلم من نقاط تراعي أثناء إعداد التقييم.

المقترحات

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تهتم بمجال إدارة الأداء الوظيفي والرضا وتقييمه.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تبحث في تطوير مقاييس تقييم الأداء الوظيفي ومؤثراته وأوزانه، والاستمارات المستخدمة في عمليات التقييم.
- إجراء دراسات وبحوث في العلاقة بين التقييم الذي يكون بين المشرف التربوي، ومديري ومديرات المدارس حول أداء وكفاءة المعلم أو المعلمة.
- إجراء دراسات وبحوث حول دور المقيمين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة في إدارة الأداء الوظيفي والتقييم المدرسي.
- إجراء دراسات وبحوث أو برامج حول المقارنة بين تطبيق مبادئ إدارة الأداء وجودة العملية التعليمية.

المراجع والمصادر

- ابن منظور، محمد بن كرم. (2005). لسان العرب. دار صادر.
- أبو الشرخ، نادر، حامد. (2010). في تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي شركة الاتصالات
- بشير، يوسف، حسن. (٢٠١٥). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- البلوشي، شمسة، سالم. (2010). نظم الترقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة بمحافظة غزة. [دراسة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.
- التويجري، محمد، البرعي. (2007). معجم المصطلحات الإدارية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- خليف. نبيل، أمين. (2007). أنموذج مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في دولة الإمارات العربية المتحدة. [دراسة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عمان العربية.
- داود، عبد العزيز. (2015). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ [دراسة ماجستير]. جامعة عين شمس.
- داود، عبد العزيز. (2015). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ [دراسة ماجستير]. جامعة عين شمس.
- الدرعي، حميد، راشد؛ والقاسمية، عايدة بنت بطي، راشد. (٢٠٢٠). أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس العين بدولة الإمارات العربية المتحدة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٤ (١٧).
- الدليمي، موسى، محمد. (٢٠١٨). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- الراشدي، سعيد. (2018). الأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء ومدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين 11-12 وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عُمان. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية. (20)، 181-228.
- الرويلي، صالح. (2017). الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات التربية الإسلامية في محافظة القريات [دراسة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك.
- الزيودي، محمد. (2018). درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في مديريات التربية والتعليم في عمان للحوافز وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين [دراسة ماجستير غير منشورة] الجامعة الهاشمية.

- الشحبة، زهرة. (2018). التمكين الإداري وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم. *المجلة العربية للعلوم التربوية*، (12)، 315-356.
- الشخبي، علي السيد. (2012). *معجم مصطلحات الحكامة التربوية*. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- الشيخ، جلال محمود. (2016). *المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموظفين في وكالة غوث الدولية*. [دراسة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر.
- عبد الله، عبد الرحيم. (2017). *الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية للمتعاقدين بكلية العلوم الإدارية والإنسانية جامعة الجوف بالمملكة العربية*. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية العلمية، (١)، 148-187.
- عبد، محمود يوسف مصطفى. (2016). *الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة العلوم الحديثة بدبي*. مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، (11)، 9-45.
- الفكي، غيداء. (2018). *الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس وأثره في تحسين الأداء المهني: دراسة حالة مدارس الجودة أساس الخرطوم*. [دراسة ماجستير غير منشورة]. جامعة السودان لعلوم والتكنولوجيا.
- المعاينة، عبد العزيز. (2018). *الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات ما بعد التعليم الأساسي* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعته الإمارات العربية المتحدة.
- النوفل، كمال. (2015). *أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين بالكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة*. [دراسة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. (٢٠١٨). *نظام إدارة الأداء*. الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي.
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. (٢٠٢٠ أ). *إطار الكفاءات التخصصية*. الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي.
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. (٢٠٢٠ ب). *الإطار العام للكفاءات السلوكية المتوافقة مع نموذج الإمارات للقيادة الحكومية*. الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي.
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. (٢٠٢٠ ج). *الدليل الاسترشادي لإجراءات نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية*. الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي.
- الوحشي، عقاق، حميد، محمد. (٢٠٢٠). *أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية*. دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمارات العربية المتحدة.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٧ أ). إطار معايير الرقابة والتقييم المدرسية في دولة الإمارات العربية المتحدة. دائرة التعليم والمعرفة، أبو ظبي.
وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٨ ب). إنجازات منظومة التعليم الإماراتية. دولة الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي.
وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٩ ج). إطار معايير الرقابة والتقييم المدرسية في دولة الإمارات العربية المتحدة. دائرة التعليم والمعرفة، أبو ظبي.
وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٩ د). منظومة التعليم الإماراتية. أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة. الوظيفية لدى العاملين في مدارس الحكومية والخاصة: دراسة على مجلس ابوظبي للتعليم.

المراجع الأجنبية

- San San. (2016). *An Analysis of Employee Satisfaction of private banks in Myanmar international business management*, 10,114.
- Opatha, H. (2016). *Human Resource Management, Sharp Graphic House Pres Performance on Job Satisfaction among the Staff of School of Technology Performance*. Empirical Evidence from Higher Education Sector. International series, 2, 1-236. University of Groningen, Netherlands