



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

الأستاذ إبراهيم بن خلفان بن الشين العامري
طالب دكتوراه بالجامعة الإسلامية العالمية – ماليزيا
الايمل: ibrahimalamri9454@gmail.com

الأستاذ الدكتور محمد أحمد حافظ سلامة
رئيس قسم التربية والدراسات الإنسانية السابق – جامعة نزوى – سلطنة عمان
الايمل: salamah@unizwa.edu.om

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وأعد الباحثان استبانة مكونة من (54) فقرة تتضمن محورين، المحور الأول منها (31) فقرة والمتمثلة في الثقة التنظيمية، والمحور الثاني منها (23) فقرة في تقويم الأداء الوظيفي مستخدمين مقياس ليكرت الخماسي وتم التحقق من صدقها وثباتها وتألفت عينة الدراسة من (120) موظفاً بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم، لاستخراج معامل ثبات الاستبانة تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ (Alpha-Cronbach) للاتساق الداخلي وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة عن التساؤلين الأول والثاني، واختبار (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، للإجابة عن التساؤلين الثالث والرابع لمتغيرات المسمى الوظيفي، والنوع، والخبرة، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson)، لمعرفة طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان جاءت بدرجة (عالية)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير النوع الاجتماعي في جميع الأبعاد وأن واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين حسب أبعاد محور تقويم الأداء الوظيفي والمحور ككل جاءت بدرجة (متوسطة)، ووجود علاقة دالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي حسب متغير النوع الاجتماعي في جميع الأبعاد.

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية، تقويم الأداء الوظيفي، الموارد البشرية.



Organizational confidence and its relationship to the evaluation of the functional performance of the staff at General Directorate for Human Resources Development of the Ministry of Education in the Sultanate of Oman

Mr. Ibrahim bin Khalfan bin Al-Shin Al-Amri

PhD. student at International Islamic University - Malaysia

Email: ibrahimalamri9454@gmail.com

Prof. Dr. Muhammad Ahmed Hafez Salama

Former Head of Education and Humanities Department - University of Nizwa - Sultanate of Oman

Email: salamah@unizwa.edu.om

ABSTRACT

The study aimed to identify organizational confidence and its relation to the evaluation of the functional performance of employees in the Directorate General of Human Resources Development in the Ministry of Education in Oman, and the researchers prepared a questionnaire consisting of (54) paragraphs, The study sample consisted of (120) employees at the Directorate General for Human Resources Development in the Ministry of Education, to extract the resolution stability coefficient used Alpha-Cronbach method of internal consistency and statistical processing of (SPSS), the most prominent findings of the study is the fact of the organizational confidence of the employees of the Directorate General of Human Resources Development in the Ministry of Education in Oman came to a high degree, and the absence of statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the estimates of the sample of the study on the reality of Organizational trust for employees of the Directorate General of Human Resources Development in the Ministry of Education in Oman according to the gender variable in all dimensions, The reality of evaluating the functional functioning of employees according to the dimensions of the functionality calendar and the axis as a whole was to a (medium) degree

Keywords: Organizational confidence, functional performance evaluation, Human Resources.

**مقدمة:**

لقد أصبح التغيير من السمات السائدة في العصر الحالي، حيث يعيش العالم تطورات متلاحقة في مختلف المجالات المعلوماتية والمعرفية والاتصالات والتكنولوجيا، والتي انعكست على أداء المؤسسات بمختلف أنواعها ومنها المؤسسات التعليمية، وتماشياً مع ذلك التطور اتجهت المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان بشكل عام ووزارة التربية والتعليم خاصة إلى إحداث مجموعة من التغييرات الجذرية في ثقافتها، وهياكلها، وأساليب عملها، فكان الاتجاه نحو اللامركزية، وتنمية العلاقات الإيجابية ونشر ثقافة التعاون بين الأفراد العاملين بالوزارة على كافة المستويات؛ وذلك من خلال إشراكهم في رسم خطط الوزارة، وفي صنع واتخاذ القرارات، وتشجيع العمل من خلال فرق العمل، وفتح قنوات الاتصال داخل الوزارة وخارجها. وفي ضوء تلك التطورات والتوجه نحو زيادة فعالية الأداء، كان لابد لقادة تلك المؤسسات من أن يبحثوا عن طرائق لفهم سلوك الأفراد والتأثير فيه، "ووفقاً لتلك التطورات والتغيرات جاء مفهوم الثقة داخل المنظمات وعلاقتها بتوفير علاقات عمل مرضية، حيث اتضح أن الثقة ترتبط بالأداء الكلي للمنظمات، وتؤثر على العلاقة بين القائد والمرووسين" (الحسيني، وأحمد، 2005، ص.78).

والثقة التنظيمية أحد المواضيع الإدارية الحديثة التي ظهرت في الخمسينات من القرن العشرين ونالت اهتمام الكتاب والباحثين، كما تعتبر الثقة حيوية وضرورية للعمل بالمنظمات من خلال توفر مناخات صحية، وتنفيذ مبادرات الإصلاح، وتهيئة أجواء إنتاجية للعاملين، وكما أن المسؤولين يؤدون أدوراً مهمة في تشكيل ثقافة الثقة داخل المنظمة من خلال سلوكهم المتضمن قيادة مساندة مؤثرة في درجة ثقة الموظفين فيه، "وأن هذه الثقة تسهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية بطرق متعددة وحيث أن الثقة تعد أساسية ومهمة، وعندما يتعذر تحقيق مصالح لأحد الأطراف إلا بالاعتماد على الطرف الآخر" (السعود، 2010، ص.22)، وقد شكلت الثقة التنظيمية اهتمام الإداريين في ضوء اتساع التنظيمات الإدارية، "حيث أصبحت المنظمات الإدارية تواجه بعض تحديات التكيف مع سرعة التغيير في البيئة بشكل لم يسبق له مثيل" (كلاوي، 2013، ص.22)، كما أصبحت منظمات اليوم تتصف بدرجة عالية من الفاعلية البشرية وتبادل الأفكار والمعلومات والجهد في حل المشكلات التنظيمية، الأمر الذي دعا إلى وجود ثقة هي أساس لنجاح العلاقات بين الفرد والجماعة داخل التنظيم الإداري، وبالتالي ساعد على تحقيق الثقة التنظيمية داخل الجهاز الإداري، ولما لها من أهمية أصبحت الثقة متغيراً أساسياً في العلاقات والتفاعل الإنساني، لما لها من علاقة قوية بفاعلية عملية تقييم أداء الموظفين.

ويعتبر تقويم الأداء الوظيفي أحد وظائف إدارة الموارد البشرية ذات المبادئ والممارسات العلمية المستقرة، ومع ذلك تعاني الكثير من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية من مشاكل خاصة بعملية التقييم؛ "الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل أنظمة تقويم الأداء الوظيفي والتي تعزى إلى مشاكل في أنظمة التقييم ذاتها وأخرى خاصة بالمديرين القائمين على عملية التقييم" (شاهين، 2010، ص.9). لذلك فإن إحساس الموظف بوضوح وموضوعية السياسات الإدارية السائدة في البيئة التنظيمية يمنحه القدرة على تأسيس توقعاته المستقبلية بناء على معلومات وحقائق وتجارب يمكن الاعتماد عليها، الأمر الذي يؤدي إلى رسوخ صورة مشرفة للمنظمة في أذهان الموظفين، وإيجاد أجواء تنظيمية آمنة ومستقرة ترفع معها ثقة الموظف بعدالة وموضوعية الإدارة مما ينعكس على الأداء والإنتاجية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن موضوع الثقة التنظيمية أصبح من الموضوعات التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين والقادة الإداريين؛ نظراً لكون الثقة التنظيمية عنصراً مهماً من عناصر النجاح في المنظمات التعليمية المعاصرة، وتعد سلطنة عمان من الدول التي تتطلع إلى مواكبة التطور في جميع الميادين خاصة التربوية منها، ومن خلال الأدب النظري والدراسات السابقة في مجال الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي، ومنها دراسات العبري (2014)؛



ودراسة كلاًوي (2013)، ودراسة محمدين وجمال (2012)؛ ودراسة السلامي (2010)؛ ودراسة الزدجالي (2006)، ودراسة أحمد (2005)؛ والتي أكدت جميعها على أثر الثقة التنظيمية في فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بالحقل التربوي، كما لاحظ الباحثان خلال عملهما في الحقل التربوي أن عمليات تقويم الأداء الوظيفي تتم عن طريق تقدير المسؤولين وثقتهم بالموظف دون وجود سجلات تراكمية لرصد إنجازات الموظف للأعمال التي قدمها، الأمر الذي أدى إلى كثرة الاستقالات والانتقالات إلى مؤسسات أخرى، وشعور الموظفين بعدم الرضا، كما أن الباحثان لم يبقا على دراسة بحثية تناولت علاقة الثقة التنظيمية بتقويم الأداء في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وبالتالي جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

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

وتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الفرعية الآتية:

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

اهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

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

أهمية الدراسة:

قد تسهم الدراسة في:

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



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

حدود الدراسة :

- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق إجراءات الدراسة في العام الدراسي (2015/ 2016)
- **الحدود المكانية :** اقتصرت الدراسة على العاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على بحث العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- **الحدود البشرية :** شملت هذه الدراسة جميع العاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بالسلطنة (مديرو الدوائر ونوابهم، ورؤساء الأقسام، وموظفي المديرية) .

مصطلحات الدراسة :

الثقة التنظيمية : عرفها الحوامدة والكساسبة (2001، ص.149)، بأنها " مؤشر على توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام صنع القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات أو التنظيمات حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام" بينما عرفها هاشم والعبادي(2010، ص. 35) على أنها "الفهم المتبادل بين المنظمة والأفراد بما ينسجم وتحقيق الأهداف التنظيمية". **ويعرفها الباحثان إجرائياً** على أنها : منظومة العلاقة الإيجابية المتبادلة بين الأفراد(الموظفين) داخل المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، والدوائر التي ينتمون إليها، والتي تؤثر في تحقيق أهداف المؤسسة، دون التأثير على عملية التقييم.

تقييم الأداء الوظيفي: عرفته ريان (2009، ص. 40)، بأنه "عملية قياس موضوعية لحجم ما تم إنجازه ومستوى ذلك بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كماً ونوعاً على شكل علاقة نسبية بين القائم والمطلوب"، وعرفه ماهر (2007، 406) على أنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم". **ويعرفه الباحثان إجرائياً** بأنه: إعطاء قيمة لأداء الأفراد بناء على اسهامهم في انجاز المهام الموكلة إليهم داخل المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية والدوائر المنتمين إليها .

الإطار النظري للدراسة :

الثقة التنظيمية:

تمثل الثقة احد الموضوعات البحثية التي تأخذ الطابع الجدلي؛ وذلك بسبب محوريتها التي تركز على العلاقات الإنسانية فهناك العديد من المفاهيم التي قدمت من وجهات نظر مختلفة وفقاً لاختلاف الجوانب الاجتماعية، فمن المنظور الفلسفي تركز على المبادئ الأخلاقية بين الفرد أو المجموعة، وفي مجال الاقتصاد ينظر الاقتصاديون إلى الثقة على أنها الأهم على حساب العوائد والتكاليف، ويتناول علماء النفس الثقة من منظور الصفات الشخصية للشخص الذي يمنح الثقة والشخص الذي يتلقاها وهم يركزون على العديد من الإدراكات الداخلية التي تنجم عن الخصائص الشخصية في هذا المجال (رشيد، 2003، ص.443)، يرى أميكو (Amico,2003,p.5) أن بناء الثقة التنظيمية في المنظمات بين الأطراف المعنية يمثل أهمية كبيرةً وعاملاً مهماً في تحقيق التكامل للمنظمة، و مفتاحاً رئيسياً متوقعاً للسلوك الشخصي، وأشار العنزي، والساعدي (2004، ص.54) على أنها تمثل عاملاً أساسياً في أي شكل للتفاعل الإنساني، كما أن العمل بمشاركة الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية، فالثقة أساسية وجوهرية لفهم سلوك الأفراد الجماعي



والفردية والمناشط الإدارية والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي أو السياسي، ويرى جلسبي ومان (Gillespi & Mann, 2000, p2)، أن الثقة تمثل عاملاً مهماً لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة ومن ثم فإنها تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية فليس هناك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكاناً في بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بين الأشخاص وليس هناك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال.

أبعاد الثقة التنظيمية:

تعددت الدراسات والأدبيات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، لكن معظمها يركز على خمسة أبعاد تم الإتفاق عليها من قبل معظم الباحثين منهم الطاهر، والطائي، وسليمان (2011، ص.14)، والسعودي (2005، ص.105)، وينج (Yang, 2005, p180-183)، وأدمز (Adams, 2004, p165-170)، وهوي، وشيرستي (Hwee & Christy, 2000, p. 241-259)، واعتمد الباحثان على نفس هذه الأبعاد كونها أكثر ارتباطاً مع أهداف الدراسة ومضمونها، وفيما يلي شرح موجز لكل بعد من هذه الأبعاد:

- الثقة في الإبداع:

" تتضح العلاقة بين الإبداع وتحقيق الذات من جهة وبين الثقة التنظيمية من جهة أخرى من خلال إصرار الموظف ورغبته في الحصول على نسبة بسيطة من السلطات والمهام التي تعينه في عمليات الإبتكار والإبداع والتجديد والتطوير في مجال عمله، حتى يشعر أن الإدارة تثق فيه " (السعودي، 2005، ص.106)، ويرى كلاوي (2013، ص.52) بأن "الثقة تمثل أحد الجوانب من جوانب ممارسة العدالة بين الناس، فتعامل الإدارة مع جميع الموظفين بروح العدالة والإنصاف تكون في موضع الثقة"، وكذلك تمتع الرؤساء بالثقة بأنفسهم يجعلهم يتحلون بقدر كبير من التقدير والتسامح والتفهم للأفراد، العامل الذي يمكنهم من مساعدة الموظفين على التغلب على أولويات التطوير لديهم وتطوير مهاراتهم، بحيث يصبحون راضين ومقتنعين عن عملهم، فهؤلاء الرؤساء هم الأجدر بأن يعمل الفرد تحت إشرافهم ويهيئهم ثقته، "كما أكد الباحثين في علم الإدارة على أن تنفيذ المنظمات الناجحة من الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف وإعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية بإدخال الإبداع الإداري" (صالح ورشيد، 2011، ص.87)، وذلك لأن الأساليب التقليدية لإدارة المنظمات لم يعد أمراً ممكناً في ضوء واقع تحديات البيئة الداخلية منها والخارجية، السبب الذي دعا إلى جعلها بحاجة ماسة إلى إدارات مبدعة ومرنة وقادرة على التكيف مع تلك المتغيرات لمعالجة النقص في الإمكانيات المالية ورفع مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمات لتحقيق نجاحاً باهراً يساعدها على تحقيق الأهداف والإنجاز الذي ترنوا إليه.

- الثقة في المدير:

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

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

كما أشار زتمبوكا (Sztompka, 1999, p.85)، إلى " أن نمط الإدارة السائد أو سلوك الإدارة تجاه الموظفين له تأثير في تحديد صورة المنظمة في أذهان الأفراد الموظفين فيها"، فعند قيام الإدارة بوضع سياساتها الرئيسية بمعزل أو بعيد عن مشاركة الموظفين ودون الأخذ لأهدافهم الخاصة؛ فإنه من المتوقع وجود مناخ تنظيمي سلبي في أذهان الموظفين، "ويكون الإحساس بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية عالياً بين الأفراد في المنظمة عند مراعاة أهدافهم الذاتية أو الشخصية" (Lahno, 2001, p.171-179)، ولبعث الثقة والارتياح لدى العاملين



ينبغي أن يتصف أسلوب المدير بالوضوح والثبات النسبي، وذلك بعكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم، فإذا اضطرت الإدارة إلى تغيير سياسة من سياساتها ينبغي عليها توضيح الأسباب للعاملين.

- الثقة في السياسات الإدارية:

إن درجة وضوح التعليمات والإجراءات المتبعة والأنظمة في المنظمات تختلف فيما بينها، فهناك منظمات تتميز بالدقة والوضوح في التعليمات والإجراءات المتبعة فيها، مع تناسب وتلائم المسؤوليات والواجبات والإجراءات التي يجب اتباعها للقيام بأداء الأعمال المطلوبة منه، وبصفتها العميان (2005، ص. 64)، "السياسات الإدارية بتوفر وثائق مكتوبة تكون أدلة عمل"، (وهي ما تسمى في علم الجودة بتوثيق العمليات) وتوفر سجلات لوصف سلوك الموظفين وتحديد خطوات الأعمال التي يجب تنفيذها إلى جانب توفر الأنظمة واللوائح التي تحدد طريقة العمل في المنظمة.

- الثقة في القيم التنظيمية:

يعتبر البعض أن القيم التنظيمية تعبر عن فلسفة المنظمة وخصائصها الداخلية بما تجده من آليات محددة لتوجيه سلوك الموظفين، وبالنظر إلى النظام الإداري من الجانب الفكري والتطبيقي، "فإن القيم تعبر عن فكرة الإدارة وفلسفتها لمكونات التنظيم البشرية والمادية وتمثل القيم التنظيمية الوجه غير الملموس للمنظمة والجوهر الحقيقي لترابط التنظيم وتعبر عن الالتزامات الأساسية للأفراد تجاه منظماتهم". (العميان، 2005، ص. 66)، ويتحدد نطاق القيم التنظيمية بعلاقات الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، "وترتبط القيم التنظيمية فيها ارتباطاً مباشراً بالسلوك الإداري الرسمي وغير الرسمي، وتعد القاعدة التي تبنى عليها القيم المهنية والوظيفية، وبذلك تكون أكثر شمولاً وأقل تخصصاً ويرى الصرايرة (2005، ص. 55)، بأن "القيم التنظيمية تمثل وجهاً من معتقدات ورغبات العاملين في المنظمات الإدارية".

- الثقة في العاملين:

الثقة التنظيمية داخل المنظمة لا يتوقف نجاحها على المدير وحسب، ولكن لابد من توافر الثقة بين العاملين بعضهم البعض والتي تؤثر بشكل كبير على فاعلية المنظمة عامة، "وكما أن قيام المنظمة بترسيخ مفهوم التعاون بين العاملين، والعمل بينهم في سياق من الاحترام المتبادل، يرفع المستوي الإحترافي الذي يقلل من النزاعات والتحديات والصراعات" (كلأوي، 2013، ص. 48)، الأمر الذي من شأنه تنشيط وتعزيز الأداء القائم على الإثارة الفكرية فيما بينهم، ولتحقيق جو من الثقة التنظيمية بين العاملين ينبغي توفير قدر كاف من الحوارات الجادة والناقدة والبناءة بينهم، وإتاحة الفرص الممكنة لتلك الحوارات، وصولاً إلى آراء تتسم بالابتكار والإبداع كما ينبغي على العاملين أن يؤسسوا معايير مشتركة تدعمهم في تحقيق أهدافهم، مما يمكنهم على مواجهة كل الصعوبات والمعوقات المهنية التي تواجههم ويعزز من الثقة فيما بينهم

- الثقة في تدفق المعلومات:

تعتبر المعلومات من الموارد الرئيسية في المنظمة؛ وذلك لأنها تمثل المادة الأولية لاتخاذ القرارات التي يحتاج إليها الإداري في أي مستوى كان في المنظمة، كما تقتضي مسؤولية الفرد في الحصول على المعلومات التفكير في نوعية المعلومات التي يحتاجها في أداء العمل، وهذا لا يتم إلا من خلال معرفة طبيعة العمل المراد تأديته أولاً ثم القدرة على تحديد ما يجب القيام به لتأدية العمل وأخيراً تقويم الطريقة التي تم بها أداء العمل (McCabe & Others, 2003, p. 267-270). وهكذا فإن الثقة المتبادلة تؤثر في مصداقية المعلومات بين الإدارة والعاملين، فإن وجود الثقة المتبادلة والصراحة بين أفراد المنظمة، يساعد على عدم لجوء الأفراد إلى تضليل المعلومات أو تشويهها أو التواري على المشكلات خوفاً من العقاب، وإنما سيتم طرحها للنقاش ويقومون بمواجهتها بكل ما يملكون من طاقة جماعية، كما أن فقدان أو انعدام الثقة يؤدي إلى ضعف الاتصال ومحاولة تحريف المعلومات



واخفاء المشكلات عن الإدارة؛ مما يؤثر سلباً على المنظمة وعلى قدرته في الاستمرار والبقاء، كما يسهم تدفق المعلومات كأحد أبعاد الثقة التنظيمية في بناء أجواء من الثقة التنظيمية وتعزيز قدرة المنظمة على مواكبة المستجدات والتطورات التي تفرضها ثورة المعلومات.

ثانياً : تقويم الأداء الوظيفي:

يعتبر تقويم أداء الموظفين من المهام الأساسية التي يتعين أن تنهض بها المنظمة وتضطلع بها إدارة الموارد البشرية، بالرغم من أنها مهمة صعبة وغير جذابة للإدارة والموظفين معاً وذلك بسبب ما يكتنفها من تحديات على رأسها قيام موظفين غير مدربين بعملية التقويم، "وغلبة العوامل الشخصية وغير الموضوعية على الأحكام التي تصدرها أثناء استخدام المعايير التقويمية، وميل الموظف إلى سماع كل ما يرتضيه ويسره، وعدم الرضا عن الانتقادات التي توجه له وغير ذلك". (الموسوي، 2008، ص. 154)، ولكن تبقى حاجة الإدارة إلى عملية التقويم ضرورية من أجل تنظيم العمل في المنظمة وضمان تطبيق التعليمات والضوابط فيها لأنها أكثر الوسائل المتاحة مفعولاً وأفضلها مردوداً إذا ما أحسن استخدامها بالشكل الصحيح، "وقد ظهر تقويم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنشآت وخاصة المنشآت الصناعية إلا في أواخر العشرينات أو أوائل الثلاثينيات، كما أنه لم تتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب" (الموسوي، 2008، ص. 161)، وتقويم الأداء عملية ذات طبيعة تنسم بالاستمرارية، فالمسؤول في العمل يراقب دائماً تصرفات موظفيه أثناء مراحل العمل وباستمرار، ويرسم صورة ذهنية ايجابية أو سلبية عنهم، وهذه الصورة تعطيه فكرة عن كيفية تقويم أداء العامل أو الموظف

أهمية تقويم أداء العاملين:

يعتبر تقويم الأداء بحد ذاته تقويماً للأداء الكلي للمنظمة، إذ أنه يكشف نقاط القوة والضعف في الوظائف الإدارية في جوانب التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف، فقد تعددت الدراسات والأدبيات التي تناولت أهمية تقويم الأداء وغالبيتها ركزت على مجموعة من النقاط والتي تم الاتفاق عليها من قبل معظم الباحثين منهم ماهر (2007)، ومحمود، وبركات (2007)، وجلال الدين (2009)، وصديق (2012)، والتي تكمن فيما يأتي:

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

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

أساليب تقويم الأداء:

تعددت الدراسات التي تناولت أساليب تقويم الأداء، فقسمتها إلى ثلاثة أقسام وهي: (الأساليب الموضوعية، والأساليب التقليدية، والأساليب الحديثة) والتي تم الاتفاق عليها من قبل معظم الباحثين منهم



توفيق(2011)، ومحمود، وبركات(2006)، وجلال الدين(2009)، وصديق(2012)، وفيما يلي بعض من هذه الأساليب:

أولاً: الأسلوب الموضوعي للتقويم:

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

أسلوب نوع الأداء: يركز هذا الأسلوب على نوع المخرجات المتحققة ويجد هذا الأسلوب بعض الصعوبات العملية منها الصعوبة في تحديد الجودة المتحققة من المخرجات ومدى تلبيتها للمتطلبات الموضوعية.

أسلوب كمية الأداء: يركز هذا الأسلوب على معرفة وتحديد الكميات والوحدات للمخرجات وقياسها، إلا أن هذا الأسلوب لا يعطي مؤشراً واضحاً عن نوعية المخرجات وكذلك لا يوضح درجة وكمية المساهمة المباشرة للموظف في صنع هذا المخرج.

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

ثانياً: الأسلوب التقليدي للتقويم:

تتضمن الأساليب التقليدية لتقويم ثمانية أساليب ، كما يلي:

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

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

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

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

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

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

- **أسوب التوزيع الإجباري:** يقوم هذا الأسلوب على فكرة التوزيع الطبيعي ، حيث تتمركز القيم عند المتوسط ومن ثم تتوزع على الأطراف تنازلياً.

- **أسلوب اختيار الأداء:** يقوم هذا الأسلوب على إجراء مجموعة من الإختبارات منها: الإختبارات العملية ، والإختبارات النظرية.

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



الإدارة بالأهداف: يقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الركائز وهي:

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

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

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

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

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

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

الثقة التنظيمية وتقويم الأداء :

أجرى الخاتنتة (2009، صص 20-25) دراسة حول "أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية"، حيث توصلت إلى أن الثقة هي المحك الرئيس في تحديد فعالية العلاقات داخل المنظمات، وأنها الأساس في بناء المناخ التنظيمي الداعم وأن لها علاقة كبيرة ومباشرة بالرضا الوظيفي وصنع القرارات والاتصالات وحل المشكلات والتغيير التنظيمي، أما كوست (Costs, 2003, p105-108) أشار إلى أن الثقة التنظيمية والأداء تمثلان حلقة دائرية تتميز بالثقة العالية والأداء المرتفع عندما تكون هادفة، وتتميز بالثقة المنخفضة والأداء المتدني عندما تكون هدامة، وأن العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء هي علاقة طردية، فكلما ارتفعت الثقة بين العاملين والرؤساء داخل المنظمة، كلما ارتفع مستوى الأداء التنظيمي وازدادت فعاليته، والعكس صحيح، وتأكيداً على ذلك الأمر فقد اتضح أن المستوى العالي من الثقة يقلل من الصراع داخل المنظمة وينمي التعاون في العمل ويعزز من الحل الجماعي للمشكلات، كما أن الثقة تعد بمثابة آلية مهمة تعزز وتدعم التماسك في النظم الاجتماعية؛ ففي المنظمات التي تتوفر فيها درجة عالية من الثقة يظهر الأفراد مزيداً من الالتزام والدافعية والرضا الوظيفي، كما أن الثقة تمثل مقياساً لقوة المنظمة وذلك بسبب العلاقة الإيجابية بين الثقة وبين أداء الفرد والجماعة والمنظمة، وتعمل المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان عامة ، ووزارة التربية والتعليم بصفة خاصة على نشر ثقافة الثقة بين موظفيها، من خلال إشراكهم في صنع القرار وحرية التعبير، وتدريبهم وتأهيلهم ، وتحفيزهم ، مما يعكس بصورة إيجابية على إنجاز الفرد والجماعة ويعمل على زيادة إنتاجية المؤسسة وبالتالي ارتقاء الأداء المنظمي وزيادة فعاليته، وفي الجانب الآخر فإن المستويات المنخفضة من الثقة لها



تأثير سلبي على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في اي منظمة وعلى الأداء المنظمي ككل وذلك لأنها تسبب مستويات مرتفعة من الضغوط، وتقل الإنتاجية وتعوق التجديد والتطوير، وتعرقل عملية صنع واتخاذ القرارات .

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بالسلطنة (مدير و الدوائر ونوابهم ، ورؤساء الأقسام ، وموظفي المديرية) والبالغ عددهم (265 موظفاً).

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة ما نسبته 45 % من مجتمع الدراسة من العاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بالسلطنة(مدير و الدوائر ونوابهم ، ورؤساء الأقسام، وموظفي المديرية) والبالغ عددهم (120 موظفاً)، وتم استبعاد(15) موظفاً من عينة الدراسة لأغراض قياس الثبات، وبعد اختيار عينة الدراسة قام الباحثان بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة والنوع الاجتماعي والمسمى الوظيفي، و كما هو موضح في الجدول(1)

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة والنوع والمسمى الوظيفي

المجموع	سنة (16 فأكثر)		سنوات (11-15)		سنوات (6-10)		سنوات (1-5)		الخبرة	
	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	النوع	
4	1	3	-	-	-	-	-	-	مدير دائرة	
7	2	5	-	-	-	-	-	-	مدير مساعد	
14	3	4	4	3	-	-	-	-	رئيس قسم	
95	21	39	6	17	3	4	2	3	وظائف أخرى	
120	27	51	10	20	3	4	2	3	المجموع	

أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة في استبانة طورها الباحثين للتعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وأُعدت الباحثين في تطوير الاستبانة على مراجعة وتحليل الأدب النظري المتصل بموضوع الدراسة، وكذلك الاستبانة بالدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومنها، دراسة الشريفي(2012)، والمعشر والطراونة(2012)، ومحمدين وجلال(2012)، وكلاوي(2013)، ومحمود وبركات(2006)، والطائي، طاهر، وسلمان(2010)، وقد قام الباحثين بتطويرها وإجراء التعديلات بما يتوافق وطبيعة الدراسة، مراعيًا في ذلك الدقة والوضوح في صياغة فقرات الاستبانة، وتجنب استخدام عبارات غامضة أو فقرات غير واضحة، ومراعاة اشتمال الفقرة الواحدة على فكرة واحدة محددة يستطيع الفرد الإجابة عليها ، وبناء عليه صممت الاستبانة في صورتها الأولية ، وتكونت الأداة من (54) فقرة، تتضمن محورين، المحور الأول منها (31) فقرة والمتمثلة في الثقة التنظيمية، والمحور الثاني منها(23) فقرة في تقييم الأداء الوظيفي، مستخدماً مقياس ليكرت الخماسي هي(موافق تماماً، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة منخفضة، غير موافق، غير موافق تماماً)، بإعطاء أوزان لها(1.2.3.4.5)على التوالي،

صدق وثبات أداة الدراسة : لاستخراج معامل ثبات الاستبانة استخدمت عينة عشوائية قوامها (15)موظفاً من خارج عينة الدراسة، إذ قام الباحث بتفريغ الاستجابات وحساب درجاتهم الكلية على الاستبانة، وعلى كل محور من محاورها، استخراج معامل الاتساق الداخلي لكل مجال من محاور الاستبانة، وللإستبانة ككل بطريقة ألفا كرونباخ (- Alpha Cronbach) للاتساق الداخلي، معاملات ثبات الاستبانة ومحاورها بطريقة الاتساق الداخلي، ومعاملات الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة، كانت للمحور الأول (0,96) فيما بلغت للمحور الثاني (0,97)، في حين كانت للاستبانة ككل (0,96)، وهي كما يبدو معاملات عالية، وتدل على درجة ثبات جيدة واتساق داخلي للأداة، مما يمكن القول بأن الأداة تتمتع بدلالات ثبات جيدة تبرر استخدامها لأغراض الدراسة .



تطبيق أداة الدراسة: بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، وإخراجها بصورتها النهائية، وبعد مخاطبة المكتب الفني للدراسات والتطوير بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الذي قام بدوره بمخاطبة المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، لتسهيل مهمة الباحثين طبقت أداة الدراسة والبالغ عدد فقراتها (54) فقرة على عينة الدراسة البالغ عددها (120) موظفاً بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

متغيرات الدراسة:

- النوع الاجتماعي: وله فئتان (ذكر، أنثى).
 - الخبرة الإدارية: ولها 4 مستويات (1-5 سنة)، (6-10 سنة)، (11-15 سنة)، (16 سنة فأكثر).
 - المسمى الوظيفي: وله أربعة مستويات (مدير دائرة، مدير مساعد، رئيس قسم، وظائف أخرى).
- المعالجة الإحصائية:** استخدمت الأساليب الإحصائية التي تتناسب وطبيعة أسئلة الدراسة، باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة عن التساولين الأول والثاني، الاختبار (التائي) (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، للإجابة عن التساولين الثالث والرابع لمتغيرات المسمى الوظيفي، والنوع، والخبرة، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson)، لمعرفة طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية للإجابة عن التساؤل الخامس.

مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصه:

" ما واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟" وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب أبعاد محور الثقة التنظيمية والمحور ككل، والجدول (2) يوضح ذلك، ومن أجل توفير مقارنات بين الاستجابات، اعتمد الباحثان في تصنيفهما لدرجة واقع الثقة التنظيمية على التصنيف الموضح في الجدول (2).

الجدول (2)

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

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	2	الثقة بين العاملين	4,21	0,60	عالية
2	4	القيم التنظيمية السائدة	4,03	1,03	عالية
3	3	تدفق المعلومات	3,84	0,79	عالية
4	1	الثقة في المدير	3,72	0,72	عالية
5	5	فرص الإبداع والابتكار	3,66	0,99	عالية
6	6	السياسات الإدارية	3,20	0,93	متوسطة
		المحور ككل	3,73	0,68	عالية

يبين الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب أبعاد محور الثقة التنظيمية والمحور ككل، حيث جاء في المرتبة الأولى البعد الثاني: الثقة



بين العاملين، بأعلى متوسط حسابي بلغ (4,21) تلاه في المرتبة الثانية البُعد الرابع: القيم التنظيمية السائدة، بأعلى متوسط حسابي بلغ (4,03) تلاه في المرتبة الثالثة البُعد الثالث: تدفق المعلومات، بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.84) فيما جاء في المرتبة الأخيرة البُعد السادس: السياسات الإدارية، بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وبلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (3,73)، بانحراف معياري عام (0,68) بدرجة موافقة عالية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصه: "ما واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب أبعاد محور تقويم الأداء الوظيفي والمحور ككل، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3)

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

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	4	المعايير الشخصية	3,13	1,10	متوسطة
2	5	المعايير الإنسانية	2,90	1,06	متوسطة
3	2	أساليب تقويم الأداء	2,73	0,89	متوسطة
4	3	المعايير المهنية	2,73	1,06	متوسطة
5	1	أهمية تقويم الأداء	2,63	1,01	متوسطة
		المحور ككل	2,78	0,90	متوسطة

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

أولاً: البُعد الأول: أهمية تقويم الأداء

الجدول (4)

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

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	32	يستفاد من نتائج تقويم الأداء في عملية اختيار وتحديد العمل المناسب لي.	2,94	1,23	متوسطة
6	37	يساهم نظام تقويم الأداء في تحقيق العدالة بين العاملين	2,81	1,21	متوسطة
7	38	يعمل نظام تقويم الأداء الحالي على قياس قدرة الموظف على العمل.	2,80	1,18	متوسطة
5	36	يستفاد من نتائج تقويم الأداء في وضع خطط و أهداف مستقبلية واضحة لتطوير أدائي.	2,65	1,22	متوسطة
3	34	يستفاد من نتائج تقويم الأداء في عمليات التدريب.	2,54	1,12	متوسطة
2	33	يستفاد من نتائج تقويم الأداء في عمليات الترقية.	2,45	1,22	ضعيفة
4	35	يستفاد من نتائج تقويم الأداء في منح العلاوات.	2,24	1,14	ضعيفة



متوسطة	1,01	2,63	المستوى العام
--------	------	------	---------------

ثانيا: البُعد الثاني: أساليب تقويم الأداء

الجدول (5)

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

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	40	تكون عملية تقويم الأداء من قبل الرئيس المباشر فقط.	3,92	1,26	عالية
2	39	يعمل القائمون على تقويم الأداء على مشاركتي لهم في تقييم مستوى أدائي.	2,63	1,30	متوسطة
3	42	يتم تقويم أدائي بالاتفاق بيني وبين رئيسي المباشر.	2,42	1,40	متوسطة
4	41	يشارك الجميع في تقويم أداء زملائهم.	1,94	1,15	ضعيفة
		المستوى العام	2,73	0,89	متوسطة

ثالثا: البُعد الثالث: المعايير المهنية

الجدول (6)

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

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	45	تتصف المعايير المستخدمة في تقويم الأداء بالعدالة والموضوعية.	3,00	1,16	متوسطة
2	43	تتصف عناصر تقويم الأداء بالشمولية من حيث تضمينها لجميع العناصر التي ينبغي أن يتم تقييمها في الوظيفة.	2,94	1,26	متوسطة
3	44	يعمل نظام تقويم الأداء الحالي على قياس قدرة الموظف على إنجاز العمل المكلف به.	2,76	1,25	متوسطة
4	47	يساعد نظام تقويم الأداء في معرفة مدى نجاح أو فشل برامج التدريب في تنمية قدرات الموظفين.	2,50	1,27	متوسطة
5	46	تساهم تقارير الأداء الوظيفي في اختيار الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف العليا.	2,45	1,23	ضعيفة
		المستوى العام	2,73	1,06	متوسطة

رابعا: البُعد الرابع: المعايير الشخصية

الجدول (7)

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

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	48	تتوفر لدي المعرفة بالمعايير المستخدمة في تقويم أدائي.	3,23	1,26	متوسطة
2	50	يفي نظام تقويم الأداء الحالي حاجتي من ناحية احترام الآخرين.	3,19	1,15	متوسطة
3	49	يفي نظام تقويم الأداء الحالي حاجتي من ناحية تقدير الذات.	2,97	1,22	متوسطة
		المستوى العام	3,13	1,10	متوسطة



خامسا: البُعد الخامس: المعايير الإنسانية

الجدول (8)

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

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	51	تتوفر لدى رؤساء العمل القدرة والإمكانية للحكم على أدائي.	3,26	1,24	متوسطة
4	54	يساهم نظام تقويم الأداء في تحسين وتطوير علاقاتي اليومية مع زملائي.	2,88	1,14	متوسطة
3	53	يساهم نظام تقويم الأداء في تحسين وتطوير علاقاتي مع رئيسي المباشر.	2,85	1,25	متوسطة
2	52	يضع رؤساء العمل خطط و أهداف مستقبلية واضحة لتطوير أدائي.	2,61	1,22	متوسطة
		المستوى العام	2,90	1,06	متوسطة

يبين الجدول (8) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البُعد الخامس: المعايير الإنسانية، إذ بلغ المتوسط العام (2,90) وبدرجة موافقة متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم (51) والتي تنص على " تتوفر لدى رؤساء العمل القدرة والإمكانية للحكم على أدائي" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3,26)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (54) ونصها " يساهم نظام تقويم الأداء في تحسين وتطوير علاقاتي اليومية مع زملائي" بمتوسط حسابي بلغ (2,88)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (53) " يساهم نظام تقويم الأداء في تحسين وتطوير علاقاتي مع رئيسي المباشر" بمتوسط حسابي بلغ (2,85)، بينما جاءت الفقرة رقم (52) ونصها " يضع رؤساء العمل خطط و أهداف مستقبلية واضحة لتطوير أدائي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2,61).

ثالثا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، ونصه: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية لدى (مديري الدوائر ونوابهم، ورؤساء الأقسام، وموظفي المديرية) تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟"

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

. متغير " النوع الاجتماعي"

الجدول (9)

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

المقياس	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الثقة في المدير	ذكر	70	3,74	0,63	3,837	0,053
	أنثى	39	3,68	0,88		
الثقة بين العاملين	ذكر	70	4,26	0,59	1,017	0,316
	أنثى	39	4,12	0,63		
تدفق المعلومات	ذكر	70	3,90	0,78	0,001	0,975
	أنثى	39	3,74	0,82		



0,982	0,000	1,15	4,05	70	ذكر	القيم التنظيمية السائدة
		0,79	3,98	39	أنثى	
0,881	0,023	1,01	3,67	70	ذكر	فرص الإبداع والابتكار
		0,98	3,63	39	أنثى	
0,874	0,025	0,94	3,24	70	ذكر	السياسات الإدارية
		0,93	3,12	39	أنثى	

يلاحظ من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير النوع الاجتماعي في جميع الأبعاد، إذ بلغت قيمة ت(3,837) في البعد الأول: الثقة في المدير، وبلغت قيمة ت(1,017)، في البعد الثاني: الثقة بين العاملين، وبلغت قيمة ت(0,001) في البعد الثالث: تدفق المعلومات، وبلغت قيمة ت(0,000)، في البعد الرابع: القيم التنظيمية السائدة، وبلغت قيمة ت(0,023)، في البعد الخامس: فرص الإبداع والابتكار، فيما بلغت قيمة ت(0,025)، في البعد السادس: السياسات الإدارية.

2. متغير " المسمى الوظيفي " للتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية في تقديرات عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير المسمى الوظيفي (مدير والدوائر، مدير مساعد، رئيس قسم، وظائف أخرى)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (16) يوضح ذلك.

الجدول (10)

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

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الثقة في المدير	بين المجموعات	0,7	3	0,233	0,439	0,726
	داخل المجموعات الكلي	55,839	105	0,532		
	الكلي	56,539	108			
الثقة بين العاملين	بين المجموعات	2,473	3	0,824	2,339	0,078
	داخل المجموعات الكلي	37,007	105	0,352		
	الكلي	39,481	108			
تدفق المعلومات	بين المجموعات	0,45	3	0,15	0,233	0,873
	داخل المجموعات الكلي	67,632	105	0,644		
	الكلي	68,083	108			
القيم التنظيمية السائدة	بين المجموعات	0,483	3	0,161	0,148	0,931
	داخل المجموعات الكلي	114,101	105	1,087		
	الكلي	114,584	108			
فرص الإبداع والابتكار	بين المجموعات	2,754	3	0,918	0,933	0,428
	داخل المجموعات الكلي	103,344	105	0,984		
	الكلي	106,099	108			
السياسات الإدارية	بين المجموعات	1,501	3	0,5	0,568	0,638
	داخل المجموعات الكلي	92,572	105	0,882		
	الكلي	94,073	108			



يلاحظ من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير المسمى الوظيفي في جميع الأبعاد، إذ بلغت قيمة ف(0,439)، في البعد الأول: الثقة في المدير، وبلغت قيمة ف(2,339)، في البعد الثاني: الثقة بين العاملين، وبلغت قيمة ف(0,233)، في البعد الثالث: تدفق المعلومات، وبلغت قيمة ف(0,148)، في البعد الرابع: القيم التنظيمية السائدة، وبلغت قيمة ف(0,933)، في البعد الخامس: فرص الإبداع والابتكار، فيما بلغت قيمة ف(0,568) في البعد السادس: السياسات الإدارية.

3. متغير " سنوات الخبرة " للتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية في تقديرات عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير سنوات الخبرة ((1-5) سنوات، (6-10) سنوات، (11-15) سنة، 16 سنة فأكثر)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (17) يوضح ذلك.

الجدول (11)

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

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الثقة في المدير	بين المجموعات	0,946	3	0,315	0,596	0,619
	داخل المجموعات الكلي	55,593	105	0,529		
		56,539	108			
الثقة بين العاملين	بين المجموعات	2,356	3	0,785	2,221	0,090
	داخل المجموعات الكلي	37,125	105	0,354		
		39,481	108			
تدفق المعلومات	بين المجموعات	2,379	3	0,793	1,267	0,290
	داخل المجموعات الكلي	65,704	105	0,626		
		68,083	108			
القيم التنظيمية السائدة	بين المجموعات	1,484	3	0,495	0,459	0,711
	داخل المجموعات الكلي	113,1	105	1,077		
		114,584	108			
فرص الإبداع والابتكار	بين المجموعات	1,526	3	0,509	0,511	0,676
	داخل المجموعات الكلي	104,572	105	0,996		
		106,099	108			
السياسات الإدارية	بين المجموعات	0,587	3	0,196	0,22	0,883
	داخل المجموعات الكلي	93,486	105	0,89		
		94,073	108			

يلاحظ من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير سنوات الخبرة في جميع الأبعاد، إذ بلغت قيمة ف(0,596)، وبدلالة إحصائية (0,619) في البعد الأول: الثقة في المدير، وبلغت قيمة ف(2,221)،



في البُعد الثاني: الثقة بين العاملين، وبلغت قيمة ف(1,267)، في البُعد الثالث: تدفق المعلومات، وبلغت قيمة ف(0,459)، في البُعد الرابع: القيم التنظيمية السائدة، وبلغت قيمة ف(0,511)، في البُعد الخامس: فرص الإبداع والابتكار، فيما بلغت قيمة ف(0,220)، في البُعد السادس: السياسات الإدارية. رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، ونصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقويم الأداء الوظيفي لدى (مديري الدوائر ونوابهم، ورؤساء الأقسام، وموظفي المديرية) تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟"

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

. متغير " النوع الاجتماعي" تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لتقديرات عينة الدراسة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير النوع الاجتماعي، والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12)

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

الأبعاد	النوع الاجتماعي	العدد ن=109	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
أهمية تقويم الأداء	ذكر	70	2,70	1,02	0,000	0,999
	أنثى	39	2,52	0,99		
أساليب تقويم الأداء	ذكر	70	2,73	0,93	2,354	0,128
	أنثى	39	2,72	0,82		
المعايير المهنية	ذكر	70	2,79	1,09	0,937	0,335
	أنثى	39	2,63	1,02		
المعايير الشخصية	ذكر	70	3,20	1,10	0,033	0,857
	أنثى	39	3,02	1,11		
المعايير الإنسانية	ذكر	70	2,93	1,09	0,657	0,419
	أنثى	39	2,86	1,03		

يلاحظ من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير النوع الاجتماعي في جميع الأبعاد، إذ بلغت قيمة ت(0,000)، وبدلالة إحصائية (0,999) في البُعد الأول: أهمية تقويم الأداء، وبلغت قيمة ت(2,354)، في البُعد الثاني: أساليب تقويم الأداء، وبلغت قيمة ت(0,937) في البُعد الثالث: المعايير المهنية، وبلغت قيمة ت(0,033) في البُعد الرابع: المعايير الشخصية، فيما بلغت قيمة ت(0,657)، في البُعد الخامس: المعايير الإنسانية.

2. متغير " المسمى الوظيفي" للتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية في تقديرات عينة الدراسة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير المسمى الوظيفي (مديرو الدوائر، مدير



مساعد، رئيس قسم، وظائف أخرى)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (19) يوضح ذلك.

الجدول (13)

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

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
أهمية تقويم الأداء	بين المجموعات	0,821	3	0,274	0,262	0,853
	داخل المجموعات الكلي	109,765	105	1,045		
		110,586	108			
أساليب تقويم الأداء	بين المجموعات	2,873	3	0,958	1,219	0,307
	داخل المجموعات الكلي	82,518	105	0,786		
		85,391	108			
المعايير المهنية	بين المجموعات	3,624	3	1,208	1,069	0,366
	داخل المجموعات الكلي	118,658	105	1,13		
		122,282	108			
المعايير الشخصية	بين المجموعات	9,789	3	3,263	2,84	0,041
	داخل المجموعات الكلي	120,659	105	1,149		
		130,449	108			
المعايير الإنسانية	بين المجموعات	4,437	3	1,479	1,32	0,272
	داخل المجموعات الكلي	117,69	105	1,121		
		122,127	108			

ينضح من خلال الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير المسمى الوظيفي في جميع الأبعاد، إذ بلغت قيمة ف (0,262)، وبدلالة إحصائية (0,853) في البعد الأول: أهمية تقويم الأداء، وبلغت قيمة ف (1,219)، في البعد الثاني: أساليب تقويم الأداء، وبلغت قيمة ف (1,069)، في البعد الثالث: المعايير المهنية، وبلغت قيمة ف (2,84)، في البعد الرابع: المعايير الشخصية، فيما بلغت قيمة ف (1,32)، في البعد الخامس: المعايير الإنسانية.

3. متغير " سنوات الخبرة " للتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية في تقديرات عينة الدراسة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير سنوات الخبرة ((1-5) سنوات، (6-10) سنوات، (11-15) سنة، 16 سنة فأكثر)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (20) يوضح ذلك.



الجدول (14)

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

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
أهمية تقويم الأداء	بين المجموعات	3,513	3	1,171	1,148	0,333
	داخل المجموعات	107,074	105	1,02		
	الكلية	110,586	108			
أساليب تقويم الأداء	بين المجموعات	1,728	3	0,576	0,723	0,541
	داخل المجموعات	83,664	105	0,797		
	الكلية	85,391	108			
المعايير المهنية	بين المجموعات	2,487	3	0,829	0,727	0,538
	داخل المجموعات	119,795	105	1,141		
	الكلية	122,282	108			
المعايير الشخصية	بين المجموعات	5,338	3	1,779	1,493	0,221
	داخل المجموعات	125,111	105	1,192		
	الكلية	130,449	108			
المعايير الإنسانية	بين المجموعات	4	3	1,333	1,185	0,319
	داخل المجموعات	118,127	105	1,125		
	الكلية	122,127	108			

يلاحظ من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير سنوات الخبرة في جميع الأبعاد والمحور ككل، إذ بلغت قيمة ف(1,148)، في البعد الأول: أهمية تقويم الأداء، وبلغت قيمة ف(0,723) في البعد الثاني: أساليب تقويم الأداء، وبلغت قيمة ف(0,727)، في البعد الثالث: المعايير المهنية، وبلغت قيمة ف(1,493)، في البعد الرابع: المعايير الشخصية، فيما بلغت قيمة ف(1,185)، في البعد الخامس: المعايير الإنسانية.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس، ونصه: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، والجدول (21)، يوضح ذلك،



الجدول (15)
معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للعلاقة بين الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

الأبعاد	علاقة الارتباط	أهمية تقويم الأداء	أساليب تقويم الأداء	المعيار المهنية	المعايير الشخصية	المعايير الإنسانية	تقويم الأداء الوظيفي
الثقة في المدير	معامل بيرسون (r)	,368**	,208*	,387**	,363**	,402**	,400**
	الدلالة الاحصائية	0,000	0,03	0,000	0,000	0,000	0,000
الثقة بين العاملين	معامل بيرسون (r)	,281**	,249**	,279**	,338**	,309**	,327**
	الدلالة الاحصائية	0,003	0,009	0,003	0,000	0,001	0,001
تدفق المعلومات	معامل بيرسون (r)	,432**	,238*	,457**	,450**	,471**	,473**
	الدلالة الاحصائية	0,000	0,013	0,000	0,000	0,000	0,000
القيم التنظيمية السائدة	معامل بيرسون (r)	,262**	,210*	,279**	,302**	,246*	,295**
	الدلالة الاحصائية	0,006	0,029	0,003	0,001	0,01	0,002
فرص الإبداع والابتكار	معامل بيرسون (r)	,582**	,425**	,530**	,570**	,587**	,618**
	الدلالة الاحصائية	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
السياسات الإدارية	معامل بيرسون (r)	,696**	,461**	,694**	,566**	,646**	,716**
	الدلالة الاحصائية	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
الثقة التنظيمية	معامل بيرسون (r)	,575**	,391**	,577**	,552**	,571**	,615**
	الدلالة الاحصائية	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

** دالة احصائية عند مستوى الدلالة أقل من (0,01)

يبين الجدول (15) وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؛ وتجدر الإشارة إلى أن قيم معامل الارتباط الخطي بين جميع أبعاد المحورين طردية تامة وموجبة؛ وهذا يعني أن الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية لها تأثير بتقويم الأداء الوظيفي لديهم، إذ بلغت الدلالة الإحصائية (0,000)، وبلغ معامل الارتباط بيرسون بين المقياسين ككل ($r=0.615^{**}$). في حين تتراوح معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين البعد الأول: الثقة في المدير، من محور الثقة التنظيمية مع أبعاد محور تقويم الأداء الوظيفي بين (0,208*)، و (0,402**)، وبلغ تأثير البعد مع محور تقويم الأداء الوظيفي ككل (0,400**)، وتتراوح معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين البعد الثاني: الثقة بين العاملين، من محور الثقة التنظيمية مع أبعاد محور تقويم الأداء الوظيفي بين (0,249***)، و (0,338***)، وبلغ تأثير البعد مع محور تقويم الأداء الوظيفي ككل (0,327***)، وتتراوح معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين البعد الثالث: تدفق المعلومات، من محور الثقة التنظيمية مع أبعاد محور تقويم الأداء الوظيفي بين (0,238*)، و (0,471***)، وبلغ تأثير البعد مع محور تقويم الأداء الوظيفي ككل (0,473***)، وتتراوح معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين البعد الرابع: القيم التنظيمية السائدة، من محور الثقة التنظيمية مع أبعاد محور تقويم الأداء الوظيفي بين (0,210*)، و (0,302***)، وبلغ تأثير البعد مع محور تقويم الأداء



الوظيفي ككل (**295)، في حين تراوحت معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين البُعد الخامس: فرص الإبداع والابتكار، من محور الثقة التنظيمية مع أبعاد محور تقويم الأداء الوظيفي بين (**425) و (**587)، وبلغ تأثير البُعد مع محور تقويم الأداء الوظيفي ككل (**618)، وتراوحت ما تفسره معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين البُعد السادس: السياسات الإدارية، من محور الثقة التنظيمية مع أبعاد محور تقويم الأداء الوظيفي بين (**461) و (**696)، وبلغ تأثير البُعد مع محور تقويم الأداء الوظيفي ككل (**716)، وهو أكثر الأبعاد ارتباطاً بأبعاد محور تقويم الأداء الوظيفي.

سادساً: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس، ونصه: "هل تسهم الثقة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟" للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لحساب نسبة ما تفسره أبعاد الثقة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم، وقد تم ذلك بطريقة (Enter)، والجدول (16) يوضح ذلك.

الجدول (16)

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

الدالة الاحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0,000	19,917	7,927	6	47,559	الانحدار
		0,398	102	40,594	البواقي
			108	88,153	الكلي

يتضح من الجدول السابق وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى (0,01) لمتغيرات أبعاد الثقة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم.

الجدول (17)

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

الدالة الاحصائية	قيمة ت	معامل التباين المفسر (R ²)	معامل الارتباط (R)	معامل بيتا (B)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	
0,044	2,04				0,458	0,935	الثابت
0,701	,385-	0,160	,400	,042-	0,135	,052-	الثقة في المدير
0,477	,714-	0,107	,327	,060-	0,125	,089-	الثقة بين العاملين
0,290	1,063-	0,224	,473	,117-	0,126	,133-	تدفق المعلومات
0,897	0,13	0,087	,295	0,011	0,072	0,009	القيم التنظيمية السائدة
0,030	2,196	0,381	,618	0,268	0,111	0,244	فرص الإبداع والابتكار
0,000	5,602	0,513	,716	0,646	0,112	0,626	السياسات الإدارية

يتضح من الجدول (17) أن الدلالة الاحصائية في جميع الأبعاد عدا بُعدي فرص الإبداع والابتكار والسياسات الإدارية أكبر من مستوى الدلالة، كما أن معامل بيتا ذو قيم سالبة في الأبعاد الثلاثة الأولى على التوالي (الثقة في المدير، الثقة بين العاملين، تدفق المعلومات)، وضعيف جدا في البُعد الرابع: القيم التنظيمية السائدة؛ وهذا يعني أن هذه الأبعاد لا يمكن التنبؤ بها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية



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

$$\text{تحسين مستوى الأداء الوظيفي} = 0.935 + 0.244 \times \text{فرص الإبداع والابتكار} + 0.626 \times \text{السياسات الإدارية.}$$

وبالنظر إلى معامل الارتباط (R)، ومربع معامل الارتباط (R²) الذي يمثل التباين المفسر فإنه يمكن معرفة ما يفسره كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم، فقد بلغ معامل الارتباط للبعد الأول: الثقة في المدير (400)، أي بقدرة تفسيرية (16%) من تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وبلغ معامل الارتباط للبعد الثاني: الثقة بين العاملين (327)، أي بقدرة تفسيرية (10,7%)، وبلغ معامل الارتباط للبعد الثالث: تدفق المعلومات (473)، أي بقدرة تفسيرية (47,3%)، وبلغ معامل الارتباط للبعد الرابع: القيم التنظيمية السائدة (295)، أي بقدرة تفسيرية (0,8%) فقط، فيما بلغ معامل الارتباط للبعد الخامس: فرص الإبداع والابتكار (618)، أي بقدرة تفسيرية (38,1%)، وبلغ معامل الارتباط للبعد السادس: السياسات الإدارية (716)، أي بقدرة تفسيرية (51,3%)، وهذين البعدين هما الأكثر قدرة في التفسير في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟" أظهرت النتائج الواردة في الجدول (2) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (3,73)، وهذا يعني أن رؤية العاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية للواقع كانت إيجابية، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن من أسباب توفر الثقة التنظيمية وجود الأدوار الفعالة التي يقوم بها المدبرون والرؤساء الأقسام تجاه دوائرهم وأقسامهم؛ وذلك لإدراكهم أن توفر الثقة التنظيمية يساعد على تكوين بيئة عمل إيجابية.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصه: "ما واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟" إن تقديرات عينة أفراد الدراسة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب أبعاد محور تقويم الأداء الوظيفي والمحور ككل جاءت بدرجة موافقة متوسطة، حسب النتائج في الجدول (3) وقد يعزى ذلك إلى أن قياس الأداء ليس مرتبطاً بمعايير تستند إلى الواجبات الوظيفية المحددة بالوصف الوظيفي حتى يكون التقييم منصفاً على جزئيات العمل الذي يؤديه الموظف، وإنما يقوم على تقدير الصفات الشخصية من قبل المدير، الأمر الذي يؤدي إلى غياب عدالة التقييم وعدالة النتائج المرتبطة به من مكافآت أو تعويضات وكذلك عمليات التدريب، وتطوير الموارد البشرية.

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

- متغير "النوع الاجتماعي" أظهرت النتائج في الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية



للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير النوع الاجتماعي في جميع الأبعاد، ، وقد يعزى ذلك إلى أن إدراك العاملين (الذكور، الإناث) لأهمية الحياة اليومية القائمة على الثقة في التعامل بين الأفراد، وبخاصة عندما تكون المديرية هي التي أوكل إليها تنمية الموارد البشرية، وأن العاملين سواء أكانوا ذكوراً أم أنثاً هم الذين تقع عليهم نفس المسؤوليات الإشراف والمتابعة والتأهيل والتدريب.

- متغير " المسمى الوظيفي " أظهرت النتائج في الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير المسمى الوظيفي في جميع الأبعاد، ، وقد يعزى ذلك إلى قوة الثقة بالمناخ التنظيمي، وطبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المديرية بغض النظر عن مسامياتهم الوظيفية، كما أن طبيعة هذه الوظائف ذو مهام متقاربة، تقوم بنفس العمل الموكل إليها.
- متغير " سنوات الخبرة " أظهرت النتائج في الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير سنوات الخبرة في جميع الأبعاد، ، وقد يعزى ذلك إلى أن الثقة عامل مهم لا يمكن الإستغناء عنه لدى العاملين بغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم، وأنها عملية أخلاقية عليهم تمثلها وممارستها من خلال العلاقات القائمة فيما بينهم على الاحترام المتبادل والأمانة والصدق.

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

- متغير " النوع الاجتماعي " أظهرت النتائج في الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير النوع الاجتماعي في جميع الأبعاد، ، وقد يعزى ذلك إلى أهمية تقويم الأداء لدى العاملين بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي والمتمثل في تحسين أدائهم، وتحديد البرامج التدريبية والتطويرية لهم، وكذلك توفير الحوافز المناسبة لتعزيز مستويات الأداء الجيدة.
- متغير " المسمى الوظيفي " أظهرت النتائج في الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير المسمى الوظيفي في جميع الأبعاد، وقد يعزى ذلك إلى وضوح الأساليب المتبعة في عملية التقييم، ورضا العاملين أياً كان مساهم الوظيفي بالمعايير الخاصة بتقويم الأداء الوظيفي.
- متغير " سنوات الخبرة " أظهرت النتائج في الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير سنوات الخبرة في جميع الأبعاد والمحور ككل، وقد يعزى ذلك إلى



شمولية عملية تقويم الأداء الوظيفي لجميع الجوانب المتعلقة بالعمل أيضاً كانت سنوات خبراته والتي تؤثر في تحقيق أهداف مهنته.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس، ونصه: "هل هناك علاقة دالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟" أظهرت النتائج في الجدول (15) وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؛ وتجدر الإشارة إلى أن قيم معامل الارتباط الخطي بين جميع أبعاد المحورين طردية تامة وموجبة؛ وهذا يعني أن الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية لها تأثير بتقويم الأداء الوظيفي لديهم، إذ بلغت الدلالة الإحصائية (0,000)، وبلغ معامل الارتباط بيرسون بين المقياسين ككل ($r=,615^{**}$)، وقد يعزى ذلك إلى وجود قاعدة عريضة من الثقة لدى العاملين بالمديرية مما يدعم ويسهل عملية تقويم الأداء، فالمؤسسة التي تتوفر فيها درجة عالية من الثقة تكون أكثر قدرة على إحداث أنواع التغييرات التي تساعد على رفع كفاءات وقدرات العاملين فيها وتطويرهم.

سادساً: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس، ونصه: "هل تسهم الثقة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟" من خلال النتائج في الجدول (16) يتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد عدا بُعدي فرص الإبداع والابتكار والسياسات الإدارية، وأن هذه الأبعاد لا يمكن التنبؤ بها في تحسين تقويم الأداء الوظيفي، فيما توجد دلالة إحصائية في بُعدي فرص الإبداع والابتكار والسياسات الإدارية، وأن هذين البعدين يمكن التنبؤ بهما في تحسين تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم، وأشارت النتائج إلى أن تقويم الأداء يفسر ما نسبته (16%) من التباين في الثقة في المدير، كما تفسر (10,7%) من التباين في الثقة بين العاملين، وتفسر أيضاً (22,4%) من التباين في تدفق المعلومات، وتفسر (0,8%) من التباين في القيم التنظيمية السائدة، وأيضاً تفسر (38,1%) من التباين في فرص الإبداع والابتكار، و(51,3%) من التباين في السياسات الإدارية، فبعدي فرص الإبداع والابتكار والسياسات الإدارية هما الأكثر قدرة في التفسير في تحسين تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم، وقد يعزى ذلك إلى حرص القيادة في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية على إعطاء بعض السلطات والمهام للعاملين التي تمكنهم من تفعيل دورهم في الابتكار والإبداع في العمل، وقيامها بتوضيح التعليمات والإجراءات المتبعة والأنظمة، وتحديد الوصف الوظيفي لكل وظيفة، الأمر الذي يعزز من ثقة العاملين بالمديرية.

التوصيات والمقترحات:

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

- استمرار المحافظة على تعزيز الثقة التنظيمية بين العاملين في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال تفويضهم في الصلاحيات وتوفير فرص التدريب والتأهيل، والعمل على غرس التعاون بين الموظفين.
- اهتمام القيادة في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بفرص الإبداع والابتكار، والسياسات الإدارية والتي أظهرت الدراسة قوة تفسيرها وتأثيرها في تقويم الأداء الوظيفي.



المراجع العربية

1. الحسيني، عزة. (2005). الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر، مجلة التربية، ع(17)
2. الحوامدة، نضال؛ والكساسبة، محمد. (2001). أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، مؤتة للبحوث والدراسات، مج6، ع(15)
3. الختانتة،رامي. (2009). أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية.
4. الزدجالي، فوزية. (2006). تصميم مقياس مقنن للثقة التنظيمية بإدارات مدارس التعليم العام في سلطنة عمان من وجهة نظر أولياء أمور الطلبة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
5. السعود، عادل (2010). العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، مجلة العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، الرياض، 22 (2)،
6. السعودي، موسى. (2005). العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية – مجلة دراسات العلوم الإدارية، المملكة الأردنية الهاشمية، 32(1)
7. السلامي، هاني بن نايف بن عبيد. (2010). تقييم الأداء الوظيفي وأثره على حقوق الموظف في سلطنة عمان، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
8. الصافي، منصور. (2009). الأداء الوظيفي وتطوير قدرات الموظف، مجلة الدبلوماسية، المملكة العربية السعودية، 25، 114.
9. الصرايرة، أكرم. (2005). مظاهر الرضا الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي، دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة دراسات، عمان، الجامعة الأردنية، 2(3)،
10. الطائي، علي، و طاهر، سلمان. (2011). تأثير أبعاد تقييم الأداء في الثقة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 67(18).
11. الطراونة، حسين. (2012). تقييم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، 1(28)،
12. العبري، خالد بن عبدالله بن سيف. (2014). التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة آل البيت، الأردن.
13. العشري، محمد والساعدين إبراهيم. (2012). اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
14. العميان، محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، عمان: دار وائل للنشر.
15. الموسوي، سنان. (2008). إدارة الموارد البشرية، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
16. جلال الدين، بو عطيط. (2012). الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينية، الجزائر.
17. رشيد، مازن. (2003). الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، 43(3)
18. ريان، مجد حسين. (2009). تقييم أداء العاملين وأثر سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة على أداء العاملين، عمان – العبدلي: دار الباقوت للطباعة والنشر.
19. صالح، سرمد (2012). تعزيز الإبداع في التعليم الجامعية: دراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل. دراسة مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، الأردن، جامعة اليرموك.
20. صديق، حسين. (2012). تقييم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، 1(28)،
21. كلاًوي، عبدالغني محمد. (2013). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المدرسي في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.



References

1. Husseini, Azza. (2005). Organizational trust and effective school performance in the Republic of Egypt, *Journal of Education*, p.
2. Al-Hawama, Nidal; (2001). The impact of organizational trust and participation in decision-making on the satisfaction of faculty members at The University of Moat, *Its Research and Studies*, M6,P.15
3. Al-Khatatina, Rami. (2009) The impact of regulatory silence on the organizational confidence of employees of Jordanian public institutions, unpublished master's thesis, Faculty of Education, Moata University, Hashemite Kingdom of Jordan.
4. Zadjali, Fawzia. (2006). Design a codified measure of organizational confidence in the administrations of public education schools in Oman from the point of view of the parents of students, unpublished master's thesis, Faculty of Education, Sultan Qaboos University, Oman.
5. Saud, Adel (2010). Factors influencing the organizational mutual trust between leaders and subordinates, *Journal of Administrative Sciences at King Saud University*, Riyadh, 22 (2).
6. Saudi, Moses. (2005). The relationship between organizational trust and job satisfaction among employees in Jordanian ministries - *Journal of Administrative Science Studies*, Hashemite Kingdom of Jordan,32(1)
7. Salami, Hani bin Nayef bin Obeid. (2010) Evaluation of job performance and its impact on employee rights in Oman, unpublished PhD, Faculty of Education, Ain Shams University, Cairo.
8. Al-Safi, Mansour. (2009). Job performance and employee development, *Diplomat Magazine*, Saudi Arabia, 25, 114.
9. Scream, Aktham. (2005). Job satisfaction and its impact on organizational alienation, field study in public health organizations in the Hashemite Kingdom of Jordan, *Journal of Studies*, Amman, University of Jordan, 2(3),
10. Al-Taie, Ali, Taher, Salman. (2011). Impact of performance evaluation dimensions on organizational confidence, *Journal of Economic and Management Sciences*, 67.
11. Tarawneh, Hussein. (2012). Performance Calendar in Social Institutions, *Damascus University Journal*, 1(28),
12. Al-Hebrew, Khalid bin Abdullah bin Saif. (2014). Organizational change and its impact on the performance of employees in ministry centers in Oman, unpublished Master's thesis, Faculty of Arts, Al-Bayt University, Jordan.



13. Al-Ashri, Muhammad and Al-Sa'din Ibrahim. (2012). Training trends and evaluation of individual performance, i1, Amman: Osama Publishing and Distribution House.
14. Al-Amian, Mahmoud Salman. (2005). Organizational behaviour in business organizations, I3, Amman: Wael Publishing House.
15. Al-Musawi, Sinan. (2008), Human Resources Department, I1, Hashemite Kingdom of Jordan: Magdalawi Publishing and Distribution House.
16. Jalaluddin, Bou Atit. (2012). Organizational Communication and Career Performance, Unpublished Master's Thesis, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Mantori Mahmoud Constantine, Algeria.
17. Rashid, Mazen. (2003). Regulatory confidence in government agencies in Saudi Arabia, Public Administration Journal, Riyadh, 43 (3)
18. Ryan, Majd Hussein. (2009) Assessing the performance of employees and the impact of organizational citizenship behavior and mutual trust on the performance of employees, Amman-Al-Abdali: Al-Rubaie Printing and Publishing House.
19. Saleh, Sarmad (2012). Promoting creativity in university education: a study on faculty at Mosul University. Study presented to the Conference on Creativity and Administrative and Economic Transformation, Jordan, Yarmouk University.
20. Friend, Hussein. (2012). Performance Calendar in Social Institutions, Damascus University Journal, 1(28),
21. Klawi, AbdulGhani Mohammed. (2013) Organizational trust and its relationship to school performance in public high schools in Damascus. Unpublished Master's thesis, Faculty of Education, Damascus University, Syrian Arab Republic.
- 22- Amico, I. (October, 2003). "Examine Determinants Management of Trust :Evidence from public Administration Research Conference Washington , d.c. a Laborat Experiment. Paper presented at the National. College of William and Mary.
- 23-Costa, Ana Cristina. . (2003). Understanding the Nature and the Antecedents of Trust within Work Teams. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited,.
- 24- Gillespie , N. &Mann, L . (2000). The vole of Transformational leadership and values in Predicting team member s trust in their leaders, Academy of Management conference ,
- 25-Hwee Tan, H. Christy & Tan, S. (2000). Toward The Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. Genetic, Social and General Psychology Monographs, Vol.126, , No. 2
- 26-Lahno, B. (2001). On The Emotional Character of Trust. Ethical Theory and Moral Practice, 4(2).
- Mc Cabe, K. Rigdon, R.M. and Smith, V. (2003). Positive Reciprocity and Intentions in Trust Games. Journal of Economic Behavior and Organizations, Vol.52. , No. 13

**مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع**

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

www.jalhss.com

Volume (49) February 2020

العدد (49) فبراير 2020



- 27-Patrick B. Forsyth, Laura L.B. Barnes, Curt M. Adams. (2004). Trust-Effectiveness Patterns in Schools. Journal of Educational Administration, Vol. 44, No. 2,
- 28- Sztompka, P. (1999). Trust: A Sociological Theory. Cambridge: Cambridge University Press.
- 29-Yang. J .(2005). The Role OF Trust IN Organizations: Do Foci and Bases Matter,A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College In partial fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of Philosophy,http://etd.lsu.edu/docs/available/etd-04052005-111446/unrestricted/Yang_dis.pdf.