

## مستوى الأداء الوظيفي في ديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني بالجمهورية اليمنية<sup>(1)</sup>

د. فتحية أحمد العاليا

أستاذ مساعد || قسم الإدارة والتخطيط التربوي || كلية التربية || جامعة صنعاء || اليمن

الموبايل: 0096774286142 || الإيميل: [Alalya777@gmail.com](mailto:Alalya777@gmail.com)

د. عبد الرحمن أحمد الأنسي

أستاذ مساعد || مستشار بمكتب رئاسة الجمهورية اليمنية || الموبايل: 0096777208123

ملخص البحث: هدف البحث إلى تقييم مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي ديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني بالجمهورية اليمنية، ولتحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من (17) عبارة موزعة على بُعدين: (أداء المهمة، الأداء السياقي)، وتطبيقها على عينة قصدية مكونة من (79) فرداً من جميع المستويات الإدارية في الوزارة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وبينت نتائج البحث أن مستوى الأداء الوظيفي حصل على متوسط كلي (4.34)، وبمستوى أداء (عالٍ جداً)، وعلى مستوى البعدين الرئيسين: حصل أداء المهمة على متوسط (4.37) ومستوى أداء (عالٍ جداً)، فيما حصل الأداء السياقي على متوسط (4.29) وبمستوى أداء (عالٍ جداً)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) تبعاً لمتغيرات: (النوع، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخدمة)، وبناء على النتائج أوصى الباحثان بتدعيم الجوانب الإيجابية التي تضمنها البحث لقياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني من خلال البعدين، وإزالة الأسباب السلبية التي تؤثر على عمليات التنسيق بين الموظفين في الأقسام والإدارات والقطاعات داخل الوزارة، كما اقترح الباحثان إجراء دراسات حول الأداء الوظيفي في الوزارة من خلال أبعاد وعوامل أخرى لم يتطرق إليها البحث الحالي، لقياس المستوى الفعلي للأداء الوظيفي في ديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني.

الكلمات المفتاحية: مستوى الأداء الوظيفي، وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، أداء المهمة، الأداء السياقي.

## Job Performance Level in the Head Office of the Ministry of Technical Education and Vocational Training in the Republic of Yemen

Dr. Fatehia Ahmed Al-Alaya

Assistant Professor || Faculty of Education || Sana'a University || Yemen

Mobile: 0096774286142 || Email: [Alalya777@gmail.com](mailto:Alalya777@gmail.com)

Dr. Abdulrhman Ahmed Al-Anesi

Assistant Professor || Advisor to the Presidency of the Republic || Mobile number: 0096777208123

**Abstract:** The research aimed to assess the level of performance of the staff of the Head Office in the Ministry of Technical Education and Vocational Training in the Republic of Yemen. To achieve the research objective, the descriptive analytical approach was used. The tool was represented in a questionnaire consisting of (17) statements distributed on two dimensions

2- توثيق الاقتباس (APA): العاليا، فتحية أحمد؛ والأنسي، عبد الرحمن أحمد (2023). م مستوى الأداء الوظيفي في ديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني بالجمهورية اليمنية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية: المجلد (2) العدد (17)، ص: 26-48. <https://doi.org/10.56793/pcra2213172>

(task- context) that was applied to a purposive sample consisting of (79) individuals from all administrative levels in the ministry. The data was analyzed using the statistical program (SPSS), and the research results showed that the level of job performance obtained an average of (4.34) with a (very high) rating. The two main dimensions, task performance obtained an average of (4.37) with a (very high) rating, while contextual performance obtained an average of (4,29) with a (very high) rating. The results showed no statistically differences at a level of  $(0.05 \geq \alpha)$  regarding the variables (gender, qualification, job title, and years of service). The most notable results of the research: the importance of strengthening positive aspects included in the research to measure job performance on the Ministry of Technical Education and Vocational Training, through the two dimensions, working to remove and avoid causes affecting staff coordination processes in departments, managements, and sectors of the Ministry of Technical Education and Vocational Training. The research suggested conducting studies on job performance by addressing dimension and other factors not addressed in the current research to measure the actual level of the job performance in the Head Office of the Ministry of Technical Education and Vocational Training.

**Keyword:** Job performance level, Ministry of Technical Education and Vocational Training, performance task, contextual performance.

## المقدمة.

يعتمد نجاح المنظمات اليوم على مدى ما تسعى إلى تطبيقه من أساليب وطرائق إدارية وقيادية مناسبة لرفع مستوى أداء العاملين فيها، وقد أكدت العديد من الاتجاهات النظرية أن نمو أو بقاء المنظمات أو انهيارها لا يقتصر فقط على الجانب التقني فيها، وإنما بما تتبناه من أساليب واستراتيجيات مناسبة لرفع مستوى فاعلية أو كفاءة كادرها البشري. وتتأثر كفاءة التنظيم وفعالته بالبيئة المحيطة؛ فهناك علاقة واضحة بين البيئة المستقرة، والبيئة المتحركة، ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة (الوزارة) من الاستجابة للتغيرات المحيطة، فالهيكل الفعال هو الذي يعمل بدون فاقد أو إهمال، ويحقق الرضا الفردي والجماعي عن العمل، ويحدد: خطوطاً واضحة المعالم للسلطة، وأبعاداً واضحة للمسئولية، ويسمح بقدر مناسب من المشاركة لأعضاء المنظمة في المشكلات، واتخاذ القرارات، ويوفر فرص التطور، والنمو التشخيصي (والي، 2012، 11).

كما يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات وخبرات العاملين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية، والميول، والاهتمامات، وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف، واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها، فالأداء الراقى يرتكز على خلفية علمية وتأهيل عملي تطبيقي، يوضح مهام العمل، ويسهل إجراءاته وخطواته بحيث تسهم القدرات، والمهارات، والخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار، والإبداع، بشرط توفر المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع ذلك، واستغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة (المطري، 2017، 53).

ولا شك أن المهمة الأساسية للوزارة هي تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، وتحقيقاً لهذا الهدف فلا بد من توفير مجموعة من العناصر اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تستهدفها الإدارة، ويأتي العنصر البشري في مقدمة هذه العناصر، بل يعدُّ المحرك الأساسي لبقية العناصر الأخرى المادية والتقنية والمعلوماتية المؤثر فيها إيجاباً أو سلباً.

ويمثل موضوع الأداء الوظيفي بشكلٍ عام أحد المواضيع الرئيسية في حقل السلوك التنظيمي بصفة عامة ونظرية المنظمة (التنظيم الإداري) بصفةٍ خاصة (الأنسي، 2019، 47).

وليس بالضرورة أن تتمكن المنظمات جميعها من تحقيق مستويات أداء عالية من خلال التزامها بالمعايير الموضوعية، فهناك مؤسسات لم تحقق معدلات عالية في الأداء نتيجة لحدة المنافسة وتواجدها في بيئة متحركة، كما يرتبط مستوى الأداء بمدى الرضا لدى العاملين وتفاعلهم مع منظماتهم.

#### مشكلة البحث:

تعاني وزارة التعليم الفني والتدريب المهني من ضعف التزام الموظفين بالدوام؛ خصوصاً خلال فترة انقطاع الرواتب، وغياب المنح والقروض التي كانت تتلقاها الوزارة من بعض الدول الصديقة والشقيقة بعد العدوان على اليمن؛ مما أثر سلباً في أداء الوزارة والعاملين فيها، حيث لاحظ الباحثان ضعفاً في الالتزام، وذلك من خلال عملهما في التنسيق لأعمال الخطط الاستراتيجية للوزارة، وعلى الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي اهتمت بالأداء الوظيفي فإنه لا زال من المواضيع الأكثر غموضاً وإثارة للتساؤلات والجدل سواء فيما يتعلق بتعريفه أو أبعاده أو أنواعه أو محدّداته أو العناصر المكونة له، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه، ومن خلال ما تقدم جاء البحث الحالي ليكشف مستوى تحقيق الأداء الوظيفي لديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية.

#### أسئلة البحث:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة البحث الحالي في السؤالين الآتيين:

1. ما مستوى الأداء الوظيفي في ديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
2. ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين وجهات نظر عينة البحث بخصوص مستوى الأداء الوظيفي بديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني تبعاً لمتغيرات: (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

#### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

1. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في ديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.
2. معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين وجهات نظر عينة البحث بخصوص مستوى الأداء الوظيفي بديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني تبعاً لمتغيرات: (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

#### أهمية البحث:

- تتمثل أهمية البحث من أهمية موضوع الأداء الوظيفي، ما يستوجب على ديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني الاهتمام به والعمل على الارتقاء بمستوياته، وتتمثل أهمية البحث في الآتي:
- قد يساهم البحث الحالي في تأصيل نظري علمي لمفهوم الأداء الوظيفي مع تحديد الأبعاد المختلفة له.
  - كما يتوقع أن تفيد نتائج هذا البحث قيادة وزارة التعليم الفني والتدريب المهني من خلال العمل؛ للحفاظ على رفع مستوى الأداء الوظيفي في الوزارة.

- قد تدفع نتائج الدراسة الجهات الفاعلة في الحكومة لمعالجة ضعف الالتزام الوظيفي في الدوام، وتدني الأداء الوظيفي.
- قد يفيد هذا البحث القيادات الوزارية في إعادة النظر في توزيع الحوافز الشهرية بحسب مستوى الأداء والإنجاز.
- قد يثير هذا البحث اهتمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات في أبعاد أخرى للأداء الوظيفي: ليتم من خلاله تطوير وتحسين الأداء الوظيفي.

#### حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: مستوى الأداء الوظيفي ببعديه: (بُعد المهمة، والبُعد السياقي).
- الحدود البشرية: الموظفين في جميع المستويات الإدارية.
- الحدود المكانية: ديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق البحث في العام (1444هـ -2022م).

#### مصطلحات البحث:

- الأداء الوظيفي: الأداء لغَةً: "مصدر الفعل أدى، حسب معجم اللغة العربية المعاصرة أدى عمله: قام به، أتمه وأنجزه، قضاه". (عمر، 2008، 76).
- تعريف الأداء اصطلاحاً، فقد تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون؛ فعرفه (Mathis & Jackson, 2010, 281) بأنه "ذلك الإنجاز الذي يحققه الفرد في الوقت المحدد وفقاً للمعايير المحددة مسبقاً".
- بينما عرف مرسى (2013، 344) الأداء الوظيفي بأنه: "مجموعة من المسؤوليات والأنشطة والمهام المكونة لعمل الفرد الذي ينبغي القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات يمكن للعامل الكفاء والمدرّب القيام بها، وهو ينقسم إلى نوعين رئيسيين، هما: (أداء المهمة، والأداء السياقي)".
- وعرف الدوري (2018، 85) الأداء الوظيفي بأنه: "مجموعة المسؤوليات والأنشطة والمهام الموكلة للأفراد العاملين التي ينبغي القيام بها وإنجازها على أكمل وجه من خلال أداء المهمة والأداء السياقي".
- ويُعرّف إجرائياً بأنه: "مجموعة المسؤوليات والأنشطة والمهام الموكلة للأفراد العاملين في ديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني بشكل مباشر وغير مباشر التي ينبغي القيام بها وإنجازها على أكمل وجه".
- أداء المهمة: هو ذلك الأداء الذي يشمل أنماطاً معينة من السلوك التي تسهم في تقديم السلع أو الخدمات أو الأنشطة التي تدعم بشكل مباشر العمليات التنظيمية الأساسية، وتحتوي على أنشطة تندرج ضمن مهمات الموظف الأساسية (Kahya, 2009, 516).
- ويُعرّف أداء المهمة إجرائياً: بأنه ذلك الأداء الذي يشمل أنماطاً معينة من سلوك الأفراد العاملين في ديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني التي تسهم في تقديم الخدمات أو الأنشطة التي تدعم بشكل مباشر العمليات التنظيمية الأساسية في الوزارة، وتحتوي على أنشطة تندرج ضمن مهمات الموظف الأساسية.
- الأداء السياقي: وهو "الجهود الفردية والأنماط السلوكية التي لا ترتبط مباشرة بالمهام التنظيمية الرئيسية كافة ولكنها تحظى بأهمية بالغة، نظراً لأنها تشكل السياق أو الإطار النفسي والاجتماعي والتنظيمي الذي يعد محفزاً مهماً وأساسياً للعمليات والأنشطة التي تنطوي عليها المهمة (Werner, 2000, 5).

○ ويُعرّف إجرائياً: بأنه الجهود الفردية والأنماط السلوكية للأفراد العاملين في ديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني التي لا ترتبط مباشرةً بالمهام التنظيمية الرئيسية كافة، وإنما تشكل السياق النفسي والاجتماعي والتنظيمي الذي يعد محفزاً مهماً وأساسياً للعمليات والأنشطة التي تنطوي عليها المهمة.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### نشأة وتطور الأداء الوظيفي:

إن تتبع الاتجاهات النظرية للإدارة توضح أن الأداء الوظيفي كان أهم ما شغل بال رواد الفكر الإداري والتنظيمي، الذين اهتموا به كثيراً وبكيفية تحسينه وزيادة مستواه كل بحسب اتجاهه وتصوره ومنهجه (بن رحمون، 2014، 90)، فالعالم الإنجليزي (A.Smeth) عالج أثر تقسيم العمل داخل الوحدة الإنتاجية على رفع مستوى الأداء لدى العامل، وتوصل إلى أن تخصيص كل عامل لأداء عمل، يجعله يلم بكل جوانبه، ويصل إلى نتائج مرضية وكفاءة في الأداء وجودة في الإنتاج، بينما جاء فريدريك تايلور (F. Taylor: 1915-1856) بنظرية الإدارة العلمية التي اعتمدت على رصد الظواهر الإدارية ودراستها بطريقة علمية، لمعرفة العوامل التي تتحكم في أداء العاملين، ودراسة الحركة والزمن في العمل للمساعدة في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحديد أفضل الطرق لزيادة الأداء الوظيفي (فليه وعبد المجيد، 2009، 52).

أما هنري فايول (H. Fayol, 1925-1841) فقد ركز على أهمية تقسيم العمل ووحدة السلطة والانضباط وخضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة للمنظمة في تحسين الإنتاج والأداء لدى العاملين، وهو بذلك يعد مكملاً لاتجاه تايلور رغم بعض الاختلافات معه، وجاء التون مايو (E. Mayo: 1949-1880) بنظرية العلاقات الإنسانية وقدم انتقادات لاتجاهات الإدارة العلمية بعد شعور أصحاب الأعمال بأن مبادئ الإدارة الكلاسيكية عاجزة عن المحافظة على مستوى جيد للأداء الوظيفي والإنتاج، واكتشف التون مايو أن العوامل المادية ليست بالضرورة وحدها العامل الأساس والمؤثر في انخفاض وارتفاع مستوى الأداء لدى العمال، ويعتبر ذلك إهمالاً للجوانب الإنسانية للأداء والعملية الإنتاجية، وكشفت دراسات التون مايو أن أثر الجماعة وزملاء العمل وعاداتهم وأفكارهم وأحاسيسهم تعتبر عوامل، وعلى نسبة كبيرة من الأهمية في تحسين الأداء الوظيفي والإنتاج، وبالتالي فتحسين الإنتاج وأداء العمال في نظر التون مايو لا يتحقق إلا من خلال تحويل الفكر الإداري باتجاه تعزيز الثقة، وإعادة النظر في معنى المسؤولية، أي الاتجاه نحو الإدارة الديمقراطية غير المتساهلة التي تعارض الإدارة الأوتوقراطية المستبدية، ومحاولة إشراك العمال في اتخاذ القرارات وإدارة المنظمات، وقد أخذ رأيهم والاهتمام به، فهو عامل محفز للاهتمام أكثر بأدائهم ومحاولة تحسينه لزيادة الإنتاج (بن رحمون، 2014، 92).

أما النظريات المعاصرة ذات الاتجاه السلوكي، فقد جمعت بين جميع الاتجاهات السابقة، وأضافت إليها بعض الأفكار والمبادئ والحقائق، وقد أثارت مفهوم الحوافز وتأثيرها في أداء العاملين وتلبية المزيد من احتياجات العمال نتيجة لارتفاع مستوى أدائهم، ويقترح هذا الاتجاه استخدام كافة أنواع التحفيز المادي والمعنوي لحفز العاملين ودفعهم نحو التعاون والتواصل آخذة في الاعتبار إيجاد نوع من التوازن في ظروف العمل بين جوانب العمل الرسمية للقرارات الإدارية والجوانب غير الرسمية التي تخص العلاقات الإنسانية حتى يتحقق الأداء الفعال لدى العاملين والإدارة معاً، ومن أبرز رواد هذا الاتجاه تشيستر بارنارد (T. Bernard)، (فليه وعبد المجيد، 2009، 65-66).

## عناصر الأداء الوظيفي:

من خلال الاطلاع على الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء الوظيفي لم يجد الباحثان عناصر موحدة متفق عليها للأداء الوظيفي. وقد تناول درة والصبغ (2008، 305) عناصر أو مكونات للأداء الوظيفي والتي تمثلت في الآتي:

1. كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعلاً يقوم به ذلك الموظف.
  2. متطلبات العمل: وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها العمل أو الوظيفة.
  3. بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف، هي: التنظيم هيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم، وتؤثر في الأداء الفعال، مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية.
- ومن جانب آخر أوضح الشنطي (2015، 121) أن أدبيات الإدارة تشير إلى أن الأداء هو محصلة تفاعل ثلاثة عناصر أو عوامل هي: القدرة، والدافعية، والإمكانات، فقد يمتلك الفرد القدرة على أداء عمل معين، لكنه لن يكون قادراً على تأديته بشكل جيد إذا لم يكن لديه الدافع لتأديته، ومن ناحية أخرى يمكن أن يتوافر لديه الدافع الكافي لتأدية العمل، لكنه لن يؤديه، كما ينبغي إذا فقد القدرة على ذلك، أو إذا لم تتوافر لديه الفرصة لذلك، وبالتالي فإن عدم توافر أحد هذه العوامل لا يؤدي إلى مخرجات عالية، وذلك سوف ينعكس على أداء الفرد والعكس صحيح.
- ويذكر شاطري (2016، 25) أن عناصر أو مكونات الأداء، تتمثل في:

- المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أي ما يمتلك الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.
  - كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي ينجزه العامل في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
  - نوعية العمل: وتشمل الدقة، والنظام، والإتقان الفني، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، واكتشاف الأخطاء.
  - المثابرة والثوق: ويدخل في هذا العنصر التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف إلى الاسترشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم عمله.
- ويرى الباحثان بأن هذه العناصر تمثل ترجمة للتعريف السابقة للأداء الوظيفي، التي تضمنت مكونات نظام الأداء الوظيفي، الذي يتكون من عنصر المدخلات المتعلقة بالمهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها الأفراد العاملين، ثم عنصر العمليات المتعلقة بالأنشطة والتفاني وتحمل المسؤوليات، وصولاً إلى عنصر المخرجات المعبر عنه بكمية ونوع العمل المنجز من المنتجات والخدمات، وبالتالي فإن الأداء الوظيفي يمثل نظاماً متفاعلاً من العناصر الرئيسية الثلاثة المكونة له.

وأشارت دراسة عايض والشمسي (2013، 208) إلى أن أهم عناصر (أبعاد) الأداء الوظيفي تتمثل في:

1. مهام الوظيفة: هي مجموعة من الأنشطة المهمة لإنتاج المخرجات، وقد تكون هذه المخرجات نهائية وجاهزة للتسليم للعميل الخارجي، أو قد تكون عبارة عن مدخلات الوظيفة (عملية) أخرى، بحيث تسلم للزبون الداخلي في المنظمة، وإن جميع المهام الوظيفية تندرج تحت ما يسمى بأداء المنظمة، وبالتالي فإن الأداء الكلي للمنظمة ينجم عن مجموعة كبيرة من الأنشطة يمكن توزيعها إلى مجموعات فرعية وظيفية، وتختلف هذه الوظائف من حيث حجم أنشطتها ومستواها إضافة إلى متطلبات تنفيذها، فضلاً عن المعوقات أو المشكلات التي تواجه تنفيذها.

2. جودة الأداء: فانتهج الجودة يعتبر مفتاح النجاح والفعالية لأي منظمة، وذلك من خلال تطبيق الجودة التي تؤدي إلى التحسين المستمر في كافة الأنشطة في المنظمة وهذا يقودها إلى إنجاز الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى، ويمكن المنظمة من تلبية احتياجات عملائها واشباع رغباتهم، مما يؤدي إلى إرضائهم وتحقيق سعادتهم.
3. سرعة الإنجاز: حيث إن إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة وفي أقصر وقت يسهم في إرضاء العملاء الداخليين والخارجين وكذلك المشرفين، لاسيما إذا تم إنجازها بمستوى الجودة المطلوبة.
4. التعاون مع الزملاء: إن اندماج العاملين والتعاون بينهم ليس هدفاً بحد ذاته، بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كل النواحي الإدارية بالمنظمة من إيجاد أفكار جديدة وحل مشكلات وجهود التحسين والمستمر، بهدف نجاح المنظمة، وحتى تتمكن المنظمة من تفعيل سياسات التعاون، فلا بد لها من معاملة العاملين باحترام، وأن تستمع إلى وجهات نظرهم وتزيل عوائق الاتصالات بين قيادة المنظمة والمرؤوسين، بالإضافة إلى دفع مستويات اتخاذ القرار إلى الإدارة الإشرافية قدر الإمكان.

وقد اعتمدت دراسة حسين (2013، 39) أبعاداً للأداء الوظيفي تمثلت بالدافعية والقدرة، واعتمد السكر (2013) على أبعاد للأداء الوظيفي تمثلت في: نوعية الأداء، وتسهيل العمل، وحجم العمل، وسرعة الإنجاز، وكفاءة الأداء. واستند (Vasquez-Colina, 2005, 47)، وذكر العطوى (2007، 5) أن من أكثر أبعاد الأداء الوظيفي التي ركز عليها الباحثون بشكل متكرر: بُعدا (أداء المهمة، والأداء السياقي)، وقد اعتمدت العديد من الدراسات والأبحاث على بعدي أداء المهمة والأداء السياقي، ومن هذه الدراسات دراسات دهليز وحمد (2016)، ومرسي (2013)، ودراسة (Kahya, 2009)، (Kaha, 2007)، (Organ et al., 2006)، (Befort & Hatstrup, 2003). وقد حدد (Motowidlo & Schmit, 1999, 63) ما يقصد بهذين البعدين، حيث يقصد بأداء المهمة أنه:

- نشاطات أداء العمل التي تسهم في الجوهر الفني للمنظمة إما بشكل مباشر عن طريق استخدامها في العملية التكنولوجية للمنظمة، أو بشكل غير مباشر عن طريق صيانة أو خدمة المتطلبات الفنية للمنظمة.
  - قابلية الأفراد لأداء الأنشطة الفنية الجوهرية المهمة لأعمالهم.
  - السلوكيات التي تسهم في نشاطات الصيانة والتحويل الجوهرية في المنظمة.
- أما سميع (2011، 95) فحدد مكونات مرتبطة بعقد أداء المهمة تمثلت بالآتي:
1. الجودة في الأداء: ويعبر هذا العنصر عن الدقة في إنجاز المهام، وحسن إصدار القرارات والأحكام المرتبطة بالوظيفة.
  2. الكفاءة في الأداء: ويعكس مدى قدرة الموظف على استخدام الأدوات الخاصة بمهامه ومدى مهارته في استخدام الوقت عند أدائه لمهام وظيفته، كما يعبر عن قدرة الفرد على الاستخدام الرشيد للموارد أثناء تأدية الوظيفة.
  3. الإلمام الوظيفي: ويعبر هذا العنصر عن مدى تناسب قدرات الفرد مع المهام الوظيفية الموكلة إليه، بحيث يكون قادراً على الوفاء بكافة جوانبها، كما يعبر عن مدى إلمامه بأحدث الأساليب والتقنيات المرتبطة بالعمل.
  4. الفعالية في الأداء: ويعبر هذا العنصر عن مدى تحقيق الفرد للأهداف المرتبطة بوظيفته، وذلك من خلال الوفاء بإنجاز المهام المحددة في الوقت المطلوب.
  5. الإبداع والابتكار: ويعكس قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة غير مألوفة مرتبطة بأسلوب تأدية المهام الوظيفية.
- أما الأداء السياقي فيقصد به:
- السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة، مثلما تدعم البيئة النفسية والاجتماعية لها والتي تجري فيها العمليات الفنية.

- النشاطات التي تسهم بفاعلية المنظمة من خلال طرق عديدة، مثل تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة التي تعد محفزات للعمليات ونشاطات المهمة (Borman & Motowidlo, 1993, 100).
  - السلوكيات التي تساهم في ثقافة ومناخ المنظمة والسياسات التي تنفذ من خلالها النشاطات التحويلية والصيانة. وقد أشار (Mshellia, Malachy, Sabo, & Abu-Abdissamad, 2016, 21) إلى خمسة أصناف أو مكونات لقياس الأداء السياقي، كالتطوع أو عرض جهد إضافي، ومتابعة القواعد والسياسات التنظيمية والمساعدة والتعاون مع الآخرين، أو إنذار زملاء العمل حول مشاكل متعلقة بالعمل.
- واختلفت الدراسات والأبحاث في طبيعة الأبعاد المستخدمة في قياس الأداء الوظيفي بحسب نوع الدراسة وطبيعتها وأهدافها، حيث استخدمت دراسة سميع (2011) بعددين لقياس الأداء الوظيفي هما بعد أداء المهمة الذي اشتمل على (الكفاءة، والفاعلية، والجودة، والإلمام الوظيفي، والإبداع والابتكار)، وبعد السلوك المصاحب للأداء الذي اشتمل على العناصر (الرغبة في الأداء، الرغبة في البقاء في العمل)، أما دراسة (Jayaweera, 2015) فقد اعتمدت في قياس الأداء الوظيفي بعدي أداء المهمة الذي اشتمل على عدد من العناصر: (المعرفة العملية، والمقدرة على عمل المهام، ومهارات التواصل، ومهارات العمل الجماعي، والالتزام بالمواعيد، التركيز في تنفيذ المهام)، وعلى الأداء السياقي الذي اشتمل على عدد من العناصر (التطوع للأعمال، العمل بحماس، اتباع القواعد والإجراءات، مساعدة الآخرين، دعم الأهداف التنظيمية).
- وقد أشار بلل (2015، 120) إلى أن بعض الدراسات تصنف الأداء السياقي إلى مجموعتين، تضم الأولى عدداً من الأبعاد من شأنها تعزيز وتكوين أداء المهام المحددة: (العمل الشاق، الانتماء للمنظمة، تأثير الأهداف التنظيمية)، بينما تضم المجموعة الثانية عدداً من الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد (التعاون، مساعدة الآخرين). والجدول (1) يوضح المقارنة بين أداء المهمة والأداء السياقي.

جدول (1) مقارنة بين أداء المهمة والأداء السياقي

أداء المهمة	الأداء السياقي
أنشطة خاصة بالعمل.	أنشطة قابلة للمقارنة لجميع الوظائف تقريباً.
يتم التنبؤ به بشكل رئيسي بواسطة المقدر.	يتم التنبؤ به بشكل رئيسي بواسطة التحفيز والشخصية.
يكون جزءاً من الوصف الوظيفي الرسمي.	هو سلوك إضافي تقديري.

المصدر: (Sonnetag et al, 2008, 428).

وباستعراض أبعاد الأداء الوظيفي التي تناولتها الدراسات فقد لوحظ التركيز على بعدي أداء المهمة والأداء السياقي، حيث إن هذين البعدين قد غطيا كثيراً من جوانب الأداء الوظيفي، وذلك من خلال ما تم تناوله من مكونات داخلية لأداء العاملين، وعلى ضوء ذلك فقد اعتمد البحث الحالي هذين البعدين لقياس الأداء الوظيفي.

#### العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

ذكر بلل (2015، 131-134) أن هناك عوامل مؤثرة في الأداء تضمنت: غياب الأهداف المحددة، وعدم المشاركة في الإدارة، اختلاف مستويات الأداء الذي يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين، مشكلات الأداء الوظيفي، التسبب الإداري، مشكلات التطوير التنظيمي، ومشكلات البيئة المادية، وضعف الإشراف، وضعف نظم الحوافز، ومعيار الأداء. ويؤكد حسن (2003، 210) بأن هناك ثلاث محددات للأداء الوظيفي وهي:

1. الجهد المبذول من طرف الفرد.

2. القدرة التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.



3. مدى إدراك الفرد لمتطلبات وظيفته.

بينما أوضح سميع (2011، 97-101) أن الأداء الوظيفي يحاط بالعديد من المحددات (العوامل المؤثرة) المترابطة والمتداخلة، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات، وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل، والدافعية في العمل ونسبة الدعم التنظيمي، بالإضافة إلى الإدراك، كما هو موضح في هذه المعادلة: أداء الفرد = الدافعية \* القدرة \* الدعم التنظيمي \* الإدراك، وتوضيح ذلك في الآتي:

أ. الدافعية: وتعرف بأنها منبع السلوك ووقود الأداء، وهي تشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام.

ب. القدرات: هي الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، والقدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، والقدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، والتعليم، ويجب أن تكون هذه القدرات متناسبة مع الوظيفة التي يتم أدائها.

ج. الدعم التنظيمي: وهو يشير إلى القدر الذي تهتم به المنظمة من أجل رفاهية أعضائها ورعايتهم، وذلك من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات، والانصات لشكواهم، وبمعنى آخر فالداعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام المنظمة بالأفراد، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وتبدو إيجابية المنظمة وفعاليتها في استمرارية العناية والاهتمام؛ مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

د. الإدراك: ويشير إلى العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات، أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيداً لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو يتعلم، وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد؛ لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها (الصالح، 2014، 10).

ومن جانب آخر يؤكد دهليز وحمد (2016، 30) إجماع الأبحاث والدراسات أن هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر في الأداء الوظيفي، مثل الاعتبار، والالتزام التنظيمي، وجودة الحياة الوظيفية، والمركزية، والعدالة التنظيمية، والدعم التنظيمي، والحوافز، والمناخ التنظيمي، وضغوط العمل، ونظام التقييم، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية، ونمط القيادة الإدارية، والتطوير التنظيمي.

ويلاحظ أن كثيراً من الدراسات قد تناولت العوامل المختلفة المؤثرة في الأداء الوظيفي، وذلك من خلال التحليل للمتغيرات والعوامل من مختلف الجوانب والاتجاهات، وقد أظهرت العديد من التصنيفات لهذه العوامل، أهمها: ما يتعلق بالموظف، ومنها ما يتعلق بالوظيفة، وكذا تم تصنيفها إلى عوامل ذاتية وعوامل خارجية، ولكن جميع الباحثين يدركون أهمية هذه العوامل، ومدى أثرها في زيادة أو انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، وتختلف أثرها من بيئة إلى أخرى، ومن منظمة إلى أخرى؛ وذلك لاختلاف طبيعة النشاط ومجال الأعمال بالإضافة إلى اختلاف الثقافات وتنوعها.

ثانياً- الدراسات السابقة:

قام الباحثان بمسح الدراسات المتعلقة بالبحث الحالي والتي أمكن الوصول إليها، والتي يمكن الاستفادة منها في صياغة مشكلة البحث الحالي وأهدافه، ويتناولها الباحثان من الأحدث إلى الأقدم، وعلى النحو الآتي:

أ- دراسات سابقة بالعربية:

- هدفت دراسة بني مصطفى (2023): إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لكوادر البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، وكذلك عناصر الأداء الوظيفي الناتج من الرقابة الإدارية، ومعرفة أهمية الرقابة في البلديات، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال حماية الأموال العامة في البلديات، ومكافأة وتحفيز الموظفين في أداء أعمالهم، وذلك على مستوى التخطيط، وتحدد عناصر الأداء الوظيفي في البلديات عناصر تنفيذية وعملية تطويرية وإنسانية وأخلاقية، واجتماعية.
- فيما هدفت دراسة الوصابي (2021): إلى التعرف على: التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي بالجامعات الأهلية اليمنية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة مكونة من (41) فقرة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغة عددها (271) مفردة، وتوصلت إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى التمكين الإداري مثلاً بأبعاده جاء بدرجة عالية في الجامعات الأهلية اليمنية. وأن مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية اليمنية جاء بدرجة مرتفعة، وهناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي.
- وهدفت دراسة الدوري (2018): إلى تحديد أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات بالمملكة الأردنية الهاشمية، وقد حددت أبعاداً لتمكين العاملين أهمها (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل). كما حددت أبعاد الأداء الوظيفي ببعدين: (أداء المهمة، والأداء السياقي). واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة، تم توزيعها على، عينة بلغت (385) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ هناك أثراً لكل من بعدي (معنى العمل، استقلالية العمل) في الأداء الوظيفي في الشركة، ولا يوجد أثر لكل من بعدي (كفاءة العمل، تطوير العمل) على الأداء الوظيفي في الشركة.
- وهدفت دراسة الكستبان (2017): إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، وأثر بعد الاحتواء في الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس، وضبط الجودة بالديوان العام بصنعاء، وتناولت الدراسة ثلاثة محاور لبعدها: (التمكين، العمل الجماعي، تطوير القدرات) وشملت أبعاد الأداء الوظيفي ببعدين هما: (أداء المهمة، الأداء السياقي)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة العشوائية البسيطة/ العمدية (150) موظفاً، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في الهيئة كان ضعيفاً، ومستوى الأداء الوظيفي جاء أعلى من المتوسط، ووجود علاقة طردية موجبة لمحاور بعد الاحتواء للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في الهيئة من وجهة نظر أفراد العينة.
- وهدفت دراسة دهليز وحمد (2016): إلى الكشف عن العلاقة بين كل من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي، وكذا التعرف على أثر كل من الارتباط الوظيفي والدعم الوظيفي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (338) مفردة، وقد استخدمت الدراسة للمتغير التابع ببعدين هما: (أداء المهمة، الأداء السياقي). وتوصلت الدراسة إلى أن كل من الارتباط الوظيفي والدعم الوظيفي المدرك يؤثران في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الأكاديمية.
- أما دراسة بشير (2015): فهتفت إلى التعرف على العلاقة بين الرضى الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة. كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا بالسودان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واعتبرت مجتمع الدراسة أن الاساتذة الأكاديميين والموظفين الإداريين في الكلية وعددهم (110) بأنهم مجتمع الدراسة وعينتها،

وقد أخذت الدراسة متغير الأداء الوظيفي بأنه مفهوم عام، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج، وهي وجود علاقة طردية بين الرضى الوظيفي والأداء، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء.

- هدفت دراسة الشنطي (2015): إلى تحديد العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي في المنظمات، وهي دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية في قطاع غزة، وتحديد ما إذا كان الدعم التنظيمي يعدل العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة، وبلغ حجم العينة التي أجريت عليها الدراسة (306)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي، وأن الدعم التنظيمي يعدل العلاقة بين الضغوط الوظيفية وأبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهمة والأداء السياقي).

- وهدفت دراسة عايض والشمسي (2013): إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل لدى العاملين والأداء الوظيفي لهم. دراسة تطبيقية على الشركة اليمنية للغاز، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة مقسمة على أربعة أبعاد (مهام الوظيفة، جودة الأداء، سرعة الإنجاز، التعاون مع الزملاء)، تم توزيعها على عينة بلغت (214) عاملاً. وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في الشركة عالٍ، وكذا مستوى الأداء الوظيفي عالٍ، وعدم وجود علاقة ارتباط بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي في الشركة.

- وهدفت دراسة حسين (2013): إلى تحديد مستوى تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتبرت الدراسة جميع منتسبي هيئة التعليم التقني من الفنيين والإداريين هو مجتمع الدراسة، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة البالغ عددها (80) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأبعاد الفرعية لضغوط العمل وهي: (طبيعة العمل، صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل) في المتغير التابع الاستجابي، وهو: (الأداء الوظيفي) ببعديه (الدافعية، القدرة).

- أما دراسة مرسي (2013): فهذه إلى تحديد أثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية على الأداء الوظيفي بشقيه: (أداء المهمة، الأداء السياقي)، وهي دراسة ميدانية طبقت على مستشفيات جامعة الزقازيق، من أجل تحديد ما إذا كان التحكم المدرك يعد متغير وسيط بين الشعور بالمسؤولية الوظيفية والأداء الوظيفي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (570) مفردة من مجتمع الدراسة، والبالغ عددها (2826) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن الشعور بالمسؤولية الوظيفية يؤثر في الأداء الوظيفي بشقيه: (أداء المهمة، الأداء السياقي) للممرضات العاملات بالمستشفيات، كما أوضحت النتائج أيضاً أن متغير التحكم المدرك يتوسط العلاقة بين الشعور بالمسؤولية الوظيفية، وكل من أداء المهمة والأداء السياقي.

#### ب- دراسات سابقة بالإنجليزية:

- هدفت دراسة (سوتريسنو، 2022، Sutrisno)، إلى تحليل محددات الأداء من حيث الاتصال وضغوط العمل وتعيضات موظفي كلية خاصة في جاكرتا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة قصدية بلغت (85) من الموظفين الدائمين في حرم جامعي خاص في جاكرتا، ممن لديهم خدمة لا تقل عن سنتين، وتم تحليل البيانات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد عن طريق إجراء اختبار الخطي واختبار الحالة الطبيعية والاختبار الكلاسيكي واختبار الفرضية لاختبار أهمية التأثير مع مستوى 0.05، وبينت نتائج الدراسة أن التواصل، والإجهاد الوظيفي، وفي نفس الوقت التعويض- جزئياً- عوامل محددة لها تأثير كبير على أداء الموظفين الدائمين في الجامعات الخاصة في جاكرتا.

- هدفت دراسة يوسف إيس وآخرون، (Yusuf lis, et al, 2022). إلى فحص مدى تأثير التطوير الوظيفي وبيئة العمل على أداء الموظف مع تحفيز العمل كمتغير وسيط في مكتب الزراعة والمواشي في آتشه بإندونيسيا. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (100)، موظف. وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وأظهرت النتائج أن التطوير الوظيفي وبيئة عمل الموظف كان لهما تأثير كبير على دافعية العمل وأداء الموظف، بالإضافة إلى ذلك؛ فإن التطوير الوظيفي وبيئة العمل لهما تأثير مباشر على الأداء. يتوسط الدافع في العمل جزئيًا تأثير التطوير الوظيفي وبيئة العمل على الأداء.
- وهدفت دراسة (Kazmi, Amjad, & Khan, 2008): إلى معرفة تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، وقد استخدمت الدارة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مع وجود ضغوط متنوعة في عمل الضباط أدت إلى أداء وظيفي منخفض.
- وهدفت دراسة (Kahya, 2007): إلى معرفة العلاقة بين الخصائص الوظيفية ممثلة بـ(الجهد البدني، والنسبة الوظيفية، وظروف العمل) وأثرها على الأداء الوظيفي بنوعيه: (أداء المهمة والأداء السياقي)، دراسة ميدانية طبقت على إحدى شركات المعادن الصناعية متوسطة الحجم، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، من خلاله دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (154) عاملاً ضمن (18) فريقاً في الشركات مجال الدراسة، وأوضحت نتائج الدراسة: أنه توجد علاقة قوية بين الأداء الوظيفي بنوعيه (أداء المهمة والأداء السياقي) وكل من النسبة الوظيفية وظروف البيئة، كما أن ظروف العمل السيئة قد أدت إلى انخفاض مستويات أداء العاملين.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

- اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في أنها اعتمدت المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، ولكن هناك عدد من الاختلافات التي ميزت البحث الحالي عن الدراسات السابقة أهمها الآتي:
- تناول هذا البحث بعدين للأداء الوظيفي هما: (أداء المهمة، الأداء السياقي)، وهو ما لم تعتمده كثير من الدراسات السابقة ماعدا دراستي (سوتريسنو، 2022، Sutrisno)، ويوسف إيس وآخرون، (2022، Yusuf lis, et al). حيث تناولتا تأثير أكثر من متغير في أداء الموظفين، وكذلك اختلفت مع دراسات الدوري (2018)، والكستبان (2017)، ودھليز ومحمد (2016)، والشنطي (2015) و(Kahya, 2007). كما أن مجتمع البحث الحالي هو ديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني بالجمهورية اليمنية، وهو ما لم تعتمده الدراسات السابقة، كما اختلفت في تناول المتغيرات الديمغرافية: (النوع-المؤهل العلمي-المسمى الوظيفي-سنوات الخدمة)، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة.
- وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث وصياغتها، وفي مكونات الإطار النظري، ومن قائمة المراجع.

### 3- منهجية البحث وإجراءاته.

#### منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي المسحي التحليلي؛ لمعرفة مستوى الأداء الوظيفي في ديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني.

## مجتمع البحث وعينته:

بلغ مجتمع البحث في ديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني (281)، من جميع فئات المستويات الإدارية في الوزارة وهم: (وكيل- مدير عام-مدير إدارة-رئيس قسم)، وقد تم اختيار العينة بطريقة قصدية، لمعرفة الباحثين أن المعلومات المقصودة لديهم؛ نظراً لمعرفتهم، ولممارستهم مهامهم المناطة بهم، ومن الملتزمين بالدوام، حيث إن عدداً كبيراً منهم شبه منقطعين، لذلك صعب الوصول إليهم، لذا بلغت عينة البحث (79) مفردة، وهم من أمكن الوصول إليهم.

## جدول (2) وصف عينة البحث تبعاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة %
النوع	ذكور	66	83.5
	إناث	13	16.5
المؤهل العلمي	ثانوية فأقل	11	13.9
	جامعي فأعلى	68	86.1
سنوات الخدمة	عشر سنوات فأقل	21	26.6
	أكثر من عشر سنوات	58	73.4
المسمى الوظيفي	وكيل/وكيل مساعد/مدير عام/نائب مدير عام	30	38.0
	مدير إدارة/نائب مدير إدارة	27	34.2
	رئيس قسم/نائب رئيس قسم	22	27.8

صدق أداة البحث وثباتها.

## الصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة، قام الباحثان بعرض الأداة على عدد (8) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء والعلوم والتكنولوجيا وكلية المجتمع، وذلك للتأكد من سلامة الإجراءات المنهجية في تصميم الأداة، والحكم على مدى صلاحية العبارات وانتمائها لأحد المجالين، وقد تم اعتماد نسبة اتفاق بلغت (75%)، كمعيار لقبول العبارات من قبل المحكمين، وقد حصلت جمع العبارات على نسبة اتفاق تراوحت ما بين (75-90%) مع تعديل صياغة 7 عبارات.

## صدق الاتساق البنائي:

لإيجاد صدق الاتساق البنائي تم قياس مدى ارتباط المجالات بالنتيجة الكلية للأداة، وجاءت جميع المعاملات في المستوى المقبول كما في الجدول الآتي:

## جدول (3) صدق الاتساق البنائي لقياس أداة البحث

م	الأبعاد	الاتساق	الدلالة المعنوية
1	بُعد أداء المهمة	938.**	0.000
2	بُعد الأداء السياقي	880.**	0.000
** مستوى الدلالة أقل من (0.01)			

يتبين من الجدول (3) أن الارتباط بين العبارات والأبعاد جاءت معنوية، حيث إن مستوى المعنوية جاء أقل من (0.01) عند درجة ثقة (95%)، وذات دلالة إحصائية عند (0.01)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لبعدي البحث.

جدول (4) صدق الاتساق البنائي لعبارات بُعد أداء المهمة

م	العبارات	معاملات الارتباط	الدلالة
1	أسعى إلى التفوق على زملاء في أداء مهام العمل.	.528**	0.000
2	أقوم بالاستخدام الأمثل للأدوات والمستلزمات الخاصة بالعمل.	.455**	0.000
3	لدى القدرة على التكيف مع الأعمال الطارئة بشكل مناسب.	.592**	0.000
4	أقوم بإنجاز أهداف العمل الموكلة إلي بفاعلية.	.718**	0.000
5	أتمكن من إنجاز الأعمال الموكلة إلي في الوقت المحدد لها.	.693**	0.000
6	أحرص على الالتزام بمواعيد العمل.	.668**	0.000
7	أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إلي بجودة عالية.	.675**	0.000
8	اتخذ القرارات المتعلقة بمهام العمل بشكل جيد.	.519**	0.000
9	نادراً ما ارتكب الأخطاء في العمل.	.720**	0.000
10	أقوم بمساعدة زملائي في إنجاز أعمالهم بحماس ونشاط.	.518**	0.000

يتضح من الجدول (4) أن ارتباط العبارات بالبعد ما بين متوسطة وكبيرة ، عند درجة ثقة (95%)، وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات وأبعاد الاستبانة.

جدول (5) صدق الاتساق البنائي لعببارات بُعد الأداء السياقي

م	العبارات	معاملات الارتباط	الدلالة
1	أحرص على إنجاز الأعمال المطلوبة ضمن فريق العمل.	.592**	0.000
2	اتعامل مع زملائي بلطف أثناء تأدية العمل.	.413**	0.000
3	أقوم باتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشكلات في بيئة العمل.	.584**	0.000
4	أقدم مقترحات ومبادرات فاعلة لتطوير الأداء من وقت لآخر.	.618**	0.000
5	لدى القدرة على إنجاز المهام الاضافية التي تتعدى مسؤولياتي الرسمية.	.683**	0.000
6	أقوم بالتنسيق مع زملائي لإنجاز الأعمال المشتركة.	.741**	0.000
7	لا أرغب في ترك الوزارة في الوقت الحالي.	.658**	0.000

يتبين من الجدول (5) أن ارتباط العبارات بالبعد تراوحت ما بين متوسطة وكبيرة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات وأبعاد الاستبانة.

#### ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يقيس مدى الاتساق الداخلي للعناصر التي تقيس متغيرات البحث، كما تم استخدام الصدق بإيجاد الجذر التربيعي لقيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) في الأبعاد الكلية والدرجة الكلية للأداة، ويوضح الجدول اختبار الموثوقية والصدق كالتالي:

جدول (6) نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة البحث

الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
بُعد أداء المهمة	10	0.80	0.89
بُعد الأداء السياقي	7	0.71	0.84
الأداة ككل	17	0.86	0.92

يلاحظ من الجدول (6) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة، حيث تراوحت بين (71-86)، كما أن معامل الصدق جاء أعلى من (0.70)، حيث تراوح بين (0.84-0.92)، وهذا تكون الأداة على درجة عالية من الثبات والصدق.

#### 4- نتائج البحث ومناقشتها.

- نتيجة إجابة السؤال الأول: "ما مستوى الأداء الوظيفي في ديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟" وللإجابة عن السؤال، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ على مستوى البعدين والأداة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مستوى البعدين والأداة ككل

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
1	بُعد أداء المهمة	4.37	0.47	1	عالٍ جداً
2	بُعد الأداء السياقي	4.29	0.49	2	عالٍ جداً
	متوسط الأداة	4.34	0.44		عالٍ جداً

يلاحظ من الجدول رقم (7) أن الأداة حصلت على متوسط حسابي بلغ (4.34)، وانحراف معياري (0.44)، بمستوى أداء عالٍ جداً، وحصل بُعد أداء المهمة على متوسط حسابي بلغ (4.37) وانحراف معياري (0.47) بمستوى أداء عالٍ جداً، بينما حصل بُعد الأداء السياقي على متوسط (4.29) بانحراف (0.49) بمستوى أداء عالٍ جداً، ما يفسر أن عينة البحث يمارسون مهامهم بمستوى ومهنية عالية، رغم شحة الإمكانيات وانقطاع الرواتب، كما أن الباحثين يعزوان النتيجة إلى أن أفراد العينة يرون أنهم ينجزون أعمالهم، حيث إن معظم الموظفين منقطعون أو شبه منقطعين عن العمل، وأن الكثير من عينة البحث كانوا يشغلون مستويات وظيفية من (وكيل إلى مدير إدارة)، وهذه الوظائف الإدارية قد تكون مستويات الأداء فيها مرتفعة بحكم المسؤولية الملقاة على عاتقهم في عمل الوزارة، بينما اشتملت العينة على أعداد قليلة من المستويات الوظيفية: (رئيس قسم، ومختص) الذين يمثلون قاعدة الهرم التنظيمي في الوزارة، وهذا يفترض أن يكون الموظفون فيها بأعداد كبيرة - خلافاً للواقع العملي في الوزارة- نتيجة للتهرب الوظيفي الناجم عن انقطاع الرواتب، وانخفاض النفقات التشغيلية للوزارة، وعدم استقرار الموظفين فيها، كما أن هذه النتيجة قد تكون ناتجة عن عدم تناول البحث الحالي لعوامل أو أبعاد أخرى للأداء الوظيفي.

أما على مستوى العبارات في البعدين، فيستعرضها الباحثان على النحو الآتي:

#### 1) عبارات بُعد أداء المهمة:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات بُعد أداء المهمة مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
4	أقوم بإنجاز أهداف العمل الموكلة إليّ بفاعلية.	4.57	0.63	1	عالٍ جداً
7	أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إليّ بجودة عالية.	4.52	0.62	2	عالٍ جداً
3	لدي القدرة على التكيف مع الأعمال الطارئة بشكل مناسب.	4.44	0.64	3	عالٍ جداً
10	أقوم بمساعدة زملائي في إنجاز أعمالهم بحماس ونشاط.	4.43	0.69	4	عالٍ جداً
2	أقوم بالاستخدام الأمثل للأدوات والمستلزمات الخاصة بالعمل.	4.43	0.94	5	عالٍ جداً
6	أحرص على الالتزام بمواعيد العمل.	4.37	0.85	6	عالٍ جداً
8	اتخذ القرارات المتعلقة بمهام العمل بشكل جيد.	4.35	0.79	7	عالٍ جداً
5	أتمكن من إنجاز الأعمال الموكلة إليّ في الوقت المحدد لها.	4.33	0.80	8	عالٍ جداً
1	أسعى إلى التفوق على الزملاء في أداء مهام العمل.	4.32	0.98	9	عالٍ جداً

9	نادراً ما ارتكب الأخطاء في العمل.	3.90	0.91	10	عالية
---	-----------------------------------	------	------	----	-------

يتبين من الجدول (8) لبعد أداء المهمة يلاحظ أن جميع العبارات حصلت على متوسطات عالية، ودرجة ممارسة عالية، ويمكن تفسير نتائج بأن عينة البحث يقومون بمهامهم المطلوبة منهم وإنجازها، كما قد يكون ناتجاً عن مبالغة أفراد العينة في الاستجابات، وهي فطرة الإنسان أن يمدح نفسه في تقييم ذاته، وقد يرى الموظف أنه ينجز مهامه على أكمل وجه، وبصورة مثالية دون ارتكاب الأخطاء، كما أن هذه النتيجة قد تكون ناتجة عن عدم تناول البحث الحالي لعوامل أو أبعاد أخرى للأداء الوظيفي.

(2) عبارات بُعد الأداء السياقي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات بُعد الأداء السياقي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
1	أحرص على إنجاز الأعمال المطلوبة ضمن فريق العمل.	4.58	0.63	1	عالي جداً
2	اتعامل مع زملائي بلطف أثناء تأدية العمل.	4.57	0.73	2	عالي جداً
3	أقوم باتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشكلات في بيئة العمل.	4.48	0.66	3	عالي جداً
6	أقوم بالتنسيق مع زملائي لإنجاز الأعمال المشتركة.	4.39	0.71	4	عالي جداً
4	أقدم مقترحات ومبادرات فاعلة لتطوير الأداء من وقت لآخر.	4.35	0.66	5	عالي جداً
5	لدي القدرة على إنجاز المهام الإضافية التي تتعدى مسؤولياتي الرسمية.	4.13	0.92	6	عالي جداً
7	لا أرغب في ترك الوزارة في الوقت الحالي.	3.56	1.27	7	عالية

يلاحظ من خلال الجدول السابق (9) أن جميع العبارات حصلت متوسطات تعكس درجة عالية جداً؛ من الممارسة، وقد يُعزى ذلك إلى أن الأعمال المشتركة بين الموظفين في الأقسام والإدارات والقطاعات تواجه صعوبات وتجاذب في المهام والصلاحيات، مما ينعكس سلباً في عمليات التنسيق لإنجاز الأعمال المشتركة. وقد يُعزى ذلك إلى أن أفراد العينة يقومون بمهام زملائهم المنقطعين، واتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة لإنجاز المهام، وعدم توفر بدائل وظيفية أخرى مناسبة لهم خارج الوزارة.

- نتيجة إجابة السؤال الثاني: " ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وجهات نظر عينة البحث بخصوص مستوى الأداء الوظيفي بديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني تبعاً لمتغيرات: (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

وللإجابة عن السؤال تم استخدام الاختبارات الملائمة لفئات كل متغير؛ وعلى النحو الآتي:

1- فحص أثر متغير النوع (ذكور- إناث):

لفحص أثر متغير النوع (ذكور- إناث) استخدام الباحثان اختبار T. Test وكانت النتائج كالآتي:

جدول (10) نتائج اختبار (T.test) لفحص مدى وجود فروق تبعاً لمتغير النوع

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	التفسير
بعد المهمة	ذكور	66	4.37	.226	77	0.206	غيردالة إحصائياً
	إناث	13	4.34				
البعد السياقي	ذكور	66	4.29	-.103	77	0.283	
	إناث	13	4.31				



الأداة ككل	ذكور	66	4.34	.096	77	0.272
	إناث	13	4.33			

يتبين من الجدول (10) عدم وجود دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على مستوى البعدين وعموم الأداة تبعاً لمتغير النوع (ذكور – إناث)، ما يعني تطابق وجهات نظر الذكور والإناث بخصوص مستوى الأداء الوظيفي فهم يؤدون مهامهم، في ظروفهم متشابهة؛ من انقطاع الرواتب، وشحة الإمكانيات وغياب الحوافز، ويرون أنهم ينجزون مهامهم.

## 2- فحص أثر متغير المؤهل (ثانوية فأقل- جامعي فأعلى):

لفحص أثر متغير المؤهل (ثانوية فأقل- جامعي فأعلى) استخدام الباحثان اختبار T. Test والنتائج كالتالي:

جدول (11) نتائج اختبار (T.test) لفحص مدى وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل	العدد	المتوسط	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	التفسير
أداء المهمة	ثانوية فأقل	11	4.32	-.357	77	0.881	غير دال إحصائياً
	جامعي فأعلى	68	4.37				
الأداء السياقي	ثانوية فأقل	11	4.32	.215	77	0.424	غير دال إحصائياً
	جامعي فأعلى	68	4.29				
الأداة ككل	ثانوية فأقل	11	4.32	-.127	77	0.500	غير دال إحصائياً
	جامعي فأعلى	68	4.34				

من خلال الجدول (11) عدم وجود دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على مستوى البعدين وعموم الأداة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ما يعني أن جميع الموظفين على اختلاف مؤهلاتهم متقاربة حول الاستجابات لأداة البحث، وهذا يفسر أن أفراد العينة يمارسون مهامهم المناطة بهم على اختلاف مؤهلاتهم العلمية، وعندهم إحساس وشعور بالمسؤولية، لا سيما أن معظمهم منقطعون، أو أنهم يحضرون نادراً؛ بسبب غياب الحوافز وانقطاع الرواتب.

## 3- فحص أثر متغير سنوات الخدمة (عشر سنوات فأقل- أكثر من عشر سنوات):

لفحص أثر متغير سنوات الخدمة (10 فأقل- أكثر من 10) استخدام الباحثان اختبار T. Test وكما يلي

جدول (12) نتائج اختبار (T.test) لفحص مدى وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	قيمة t	درجة الحرية	الدلالة	التفسير
أداء المهمة	عشر سنوات فأقل	21	4.33	-.365	77	0.229	غير دالة إحصائياً
	أكثر من عشر سنوات	58	4.38				
الأداء السياقي	عشر سنوات فأقل	21	4.19	-1.131	77	0.167	غير دالة إحصائياً
	أكثر من عشر سنوات	58	4.33				
الأداة ككل	عشر سنوات فأقل	21	4.27	-.751	77	0.132	غير دالة إحصائياً
	أكثر من عشر سنوات	58	4.36				

يتبين من الجدول رقم (12) عدم وجود دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على مستوى البعدين وعموم الأداة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة؛ ما يعني أن جميع الموظفين على اختلاف سنوات الخدمة متقاربة حول الاستجابات لأداة البحث، ويُفسر أن أفراد العينة يمارسون مهامهم المناطة بهم، سواء من كان لهم سنوات طويلة في الوزارة، حتى حديثي التوظيف، فهم عندهم دافع للأداء والعمل، وقد يكون عندهم شغف ونشاط للعمل، وإحساس وشعور بالمسؤولية، لا سيما أن معظم الموظفين منقطعون، أو أن أنهم يحضرون نادراً، بسبب غياب الحوافز وانقطاع الرواتب.

4- فحص أثر متغير المسمى الوظيفي (وكيل/ مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم):  
لفحص أثر متغير المسمى الوظيفي استخدم الباحثان اختبار ONE-Way-Anova والنتائج كما يبينها الجدول  
جدول (13) نتائج اختبار (ONE-Way-Anova) لفحص مدى وجود فروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	التفسير
أداء المهمة	بين المجموعات	.334	2	.167	0.738	0.482	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	17.184	76	.226			
	المجموع	17.518	78	.....			
الأداء السياقي	بين المجموعات	.188	2	.094	0.379	0.686	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	18.846	76	.248			
	المجموع	19.034	78	.....			
الأداة ككل	بين المجموعات	.162	2	.081	0.412	0.664	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	14.965	76	.197			
	المجموع	15.128	78	.....			

يتبين من الجدول (13) عدم وجود دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على مستوى البعدين وعموم الأداة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي؛ ما يعني أن جميع الموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارية إجاباتهم متقاربة حول الاستجابات لأداة البحث، وأنهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين عن المهام والأعمال المناطة بهم.

#### الاستنتاجات:

- يتبين من استعراض نتائج تقييم الأداء الوظيفي في ديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني ببعديه (أداء المهمة والأداء السياقي) جاء بدرجة (عالٍ جداً) على المستوى الكلي وعموم المجالين، وعدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات البحث: (النوع، والمؤهل، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).
- هناك أبعاد أو عوامل أخرى غير البعدين التي تناولها البحث الحالي (أداء المهمة، والأداء السياقي) لم يتطرق إليها البحث الحالي لقياس مستوى الأداء الوظيفي، مما أظهر أن جاءت بمستوى أداء عالٍ جداً.
- يترجح للباحثين أن العينة التي تم إجراء البحث عليها لم تكن معبرة بصورة كافية ومتوازنة، حيث تركز أغلبها في المستويات الوظيفية العليا والمتوسطة، بينما قلت في المستويات الوظيفية الدنيا التي تمثل الشريحة الأكبر من الموظفين، بسبب الهرم الوظيفي المعكوس في ديوان عام الوزارة.

#### التوصيات والمقترحات.

1. أهمية تدعيم الجوانب الإيجابية التي تضمنها عينة البحث لقياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني من خلال بعدي (أداء المهمة والأداء السياقي).
2. دعم قيادة الوزارة في جميع المستويات الإدارية تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين ورفع مستوى التعاون والانسجام والتنسيق وتبادل المعلومات فيما بينهم، مما يساهم في رفع مستويات الأداء الوظيفي.
3. يوصي البحث تعزيز الشفافية والوضوح في الترقيات والمكافآت والحوافز وفق أسس وقواعد وسياسات معلنة بعيداً عن المصالح الشخصية والمجاملات والمحسوبيات والوساطة.

4. ينبغي عدم فتح إدارات عامة، أو فرعية إضافية، أو تضخيم للهيكل التنظيمي خارج إطار دراسة علمية، واحتياجات حقيقية.
5. كما يقترح الباحثان إجراء المزيد من الدراسات حول كل من:
  - (1) الأداء الوظيفي في الوزارة من خلال تناول أبعاد وعوامل أخرى لم يتطرق إليها البحث الحالي لقياس المستوى الفعلي للأداء الوظيفي في ديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني.
  - (2) مستوى الأداء الوظيفي وعلاقته بمتغيرات (الالتزام التنظيمي-ضغوط العمل- الرضا الوظيفي- نظام الحوافز).

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

1. الأنسي، عبد الرحمن أحمد يحيى (2019)، الأثر التفاعلي للأنماط القيادية والتسييس التنظيمي في الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
2. بشير، يوسف حسن آدم (2015). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي: بالتطبيق على كلية الامارات للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
3. بلل، عبد الحق علي ابراهيم (2015). دور السلوك المنظمي في أداء منظمات الأعمال – بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
4. بن رحمون، سهام (2014). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
5. بني مصطفى، مجدولين إبراهيم سعيد (2023)، الرقابة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2)، 827-837. DOI/ <https://doi.org/10.53796/hnsj4281>.
6. حسن، رابوية محمد (2003). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
7. حسين، سحرء أنور (2013)، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي – دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (36)، 207-226.
8. درة، عبد الباري إبراهيم، والصباغ، زهير نعيم (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين – منحنى منظمي (ط1)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
9. دهليز، خالد عبد السلام؛ وحمد، محمد حسن خليل (2016). أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، ماجستير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 24(4)، 1-130 الرابط: <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/2009>.
10. الدوري، زكي مطلق (2018)، أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية، المجلة العلمية لجامعة سبهان – السليمانية، 2(1)، 82-91. DOI/http:// [doi.org/10.25098/2.1.6](https://doi.org/10.25098/2.1.6).
11. السكر، عبد الكريم (2013)، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي – دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، 40(1)، 35-57.

12. سميع، زيد صالح حسن (2011). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، مصر.
13. شاطري، محمد (2016). دور التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
14. الشنطي، محمود عبد الرحمن (2015). دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية – الشق المدني – قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 23(2)، 31-59. البادئة التعريفية: <https://doi.org/10.12816/0013450>
15. الصالح، بن عواطة محمد (2014). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
16. عايض، عبد اللطيف مصلح محمد، والشمسي، عبد المغيث يحيى (2013). ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي – دراسة تطبيقية على الشركة اليمنية للغاز، مجلة الدراسات الاجتماعية، 19(2)، 183-250. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-360581>
17. العطوي، عامر علي حسين (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلي لأعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9(3)، 146-170.
18. عمر، أحمد مختار (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة، القاهرة، مصر: عالم الكتب.
19. فليبه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية (ط2)، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
20. الكستبان، عبد الرحمن عبد الله (2017)، أثر بعد الاحتواء في الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن.
21. مرسي، ميرفت محمد السعيد (2013). أثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية على الأداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، دراسات: العلوم الإدارية، 40(2)، 240-257. <https://444834579.cityu.edu.pl>
22. المطري، عيبر محمد عبد الله (2017)، سياسات التدريب وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي في اليمن، رسالة ماجستير غير منشورة، مركز الإدارة العامة، جامعة صنعاء.
23. والي، عدنان ماشي، (2012)، بناء الهياكل التنظيمية. موقع كنانة أون لاين الرابط: <https://kenanaonline.com/users/EBENALRAFEDEN/downloads/48178>
24. الوصايي، سمير أحمد حيدر (2021)، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الحديثة، اليمن: صنعاء.

## ثانياً- المراجع العربية مترجمة إلى الإنجليزية: Second - Arabic references translated into English

1. Al-Anesi, Abdulrhman Ahmed Yahya (2019), The Interactive Effect of Leadership Styles and Organizational Politicization on Employees Performance, a published doctoral thesis, University of Science and Technology, Yemen.

2. Al-Atwi, Amer Ali Hussein (007).the impact of organizational justice on contextual performance: Analytical study of teaching staff members at the Faculty of Management and Economics- Qadisiyah University, Qadisiyah Journal, of Journal of Administrative and Economic sciences, 9(3),146-170.
3. Al-Douri, Zaki Mutlaq (2018), the impact of Employee Empowerment in Business Organizations:A Field study on sample of employees of the Jordanian telecommunications company Zain the magaaine Sihane- Suleimani,2,(1),82-91. DOI/ <http://dx.doi.org/10.25098/2.1.6>
4. Al-Kistban, Abdul-Rahman Abdullah (2017). Post- containment impact of organizational culture on functional performance at the Right Authority for Standards, and Quality Control, Master's thesis at Sana'a University, Yemen.
5. Al-Matari, Abeer Mohamed Abdullah(2017), Training Policies and their impact on job performance: applied study at the General Postal and Savings Authority of Yemen.
6. Al-Saleh, Bin Awata Mohamed (2014). The impact of organizational culture on the functioning in small and medium enterprises, unpublished master's thesis, university of Kasedi Marbah and Raghla, Algeria.
7. Al-Shanti, Mahomed Abdel-Rahman(2015). The role of perceived organizational support as an intermediary variable in the relationship between organizational justice and citizenship behavior: applied study for employees of the Ministry of Interior, Civil Section, Gaze Strip, Journal of the Islamic University for Economic and Administrative studies, 23,(2),31-59.
8. Al-sukri, Abdul-Karim (2013), the impact of Procedural justice on functioning- Analytical study of directors' opinions in Jordanian ministries management science studies ,40 (1), 35-57.
9. Al-Wasabi, Samie Ahmed Haider(2012), Administrative Empowerment and excitement about the functioning of Yemen's Private, Master's thesis unpublished University OF Modern Sciences, Yemen.
10. Ayed Abdul-Latif Musleh Mohamed, and Al-Shamsi, Abdul-Mughith Yahya,(2013.Work Pressures their relationship to job performance- applied study in Yemen Gas Company, Journal of Social studies,19 (2), 183-50.
11. Balal, Abdul Haq Ali Ibrahim (2015). The role of organizational behavior in the performance of business organizations - the organization's internal environment as a variable PhD thesis rate, Sudan University of Science and Technology, Khartoum.
12. Bani Mustafa, Majdoulin Ibrahim Said (2023), Administrative Control and its Relationship to Improving Functioning of Municipalities in the Hashemite Kingdom of Jordan, Journal of Human and Natural Sciences,4 (2), 827-837.. <http://>
13. Bashir, Youssef Hassan Adam(2015). The impact of job satisfaction on the performance of workers in higher education institution: applying the problem of the emirates College of Science and Technology (unpublished master's thesis), Sudan University of Science and Technology, Sudan.

14. Ben Rahmon, Saham (2014).internal working environment and its impact on job performance: Study on a sample of administrators at faculties and institutes of the University of the Patna PhD thesis unpublished thesis, Mohamed Khadir University, Biskra, Algeria.
15. Dehliz, Khaled Abdul-Salam, and Hamad Mohamed Hassan Khalil(2016).the impact of Functional Engagement and Perceived Organizational Support on Performance in Palestinian Academic Institutions, Journal of the Islamic University for Economic and Demonstrative Studies, 24(4),26.
16. Durra, Abdual-Bari Ibrahim, Sabbagh Zuhair Naim(2008). Human Resources Management in the twenty- first century- organizational curve (1<sup>st</sup> Edition), Amman, Jordan: Dar Wa'el for Publishing.
17. Filalah, Farouk Abdo, Abdul-Maguid, El-Sayed Mohamed (2009). Organizational Conduct in the Management of Educational Institutions (2<sup>nd</sup> Edition), Amman, Jordan: Dar Al-Masirah for Publishing.
18. Hassan, Rawiya (2003). Human Resources Management Alexandria, Egypt: Modern University Office.
19. Hussein, Sahara Anwar (2013), Measuring the impact of Work Stress on Job Performance Level- Analytical Survey of Opinions Sample Technical Education Practitioners, Baghdad College of University Economics Journal,(36),207-226.
20. Morsi, Mervat Mohamed El-Saeed (2013).the effect of a sense of functional responsibility on career performance through perceptive control as an intermediary variable: Field study on University Hospitals of Zagaziq, Studies: Administrative Sciences,40(2),240-257.
21. Omar, Ahmed Muktar (2008). A Dictionary of Contemporary Arabic Cairo, Egypt: World of Books.
22. Sami, Zaid Saleh Hassan (2011). The impact of Organizational culture on functioning: on applied study on the banking sector in the Republic of Yemen unpublished masters' thesis, Helwan University, Egypt.
23. Shatri, Mohamed (2016). Strong organizational role in improving workerd' performance: Case study of professors of the Faculty of Economic and Commercial Science (unpublished master's study). Mohamed Khudayr Biskra, Algeria.
24. Wali, Adnan Mash; (2012), Building Organizational Structures. Kenana Online Website: <https://kenanaonline.com/users/EBENALRAFDEN/downloads/48178>

### ثالثاً-المراجع بالإنجليزية: Third - References in English

1. Befort, N., & Hatrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. Applied HRM Research, 8(1), 17-32.
2. Jayaweera, T. (2015). Impact of work environmental factors on job performance, mediating role of work motivation: a study of hotel sector in England. International journal of business and management, 10(3), 271-278. doi:10.5539/ijbm.v10n3p271 URL: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p271>
3. Kahya, E. (2007). The effects of job characteristics and working conditions on job performance. International journal of industrial ergonomics, 37(6), 515-523.

4. Kahya, E. (2009). The effects of job performance on effectiveness. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(1), 96-104.
5. Kazmi, R., Amjad, S., & Khan, D. (2008). Occupational stress and its effect on job performance. A case study of medical house officers of district Abbottabad. *J Ayub Med Coll Abbottabad*, 20(3), 135-139.
6. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management* (13<sup>th</sup> ed.). Boston, Massachusetts: Cengage Learning.
7. Motowidlo, S.J. & schmit , M.J.(1999). Performance assessment in unique Jobs. In D. R. Ilgan & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance* (pp. 56-86). San Francisco: Jossey-Bass.
8. Mshellia, P. S., Malachy, D. Y., Sabo, B., & Abu-Abdissamad, A. M. (2016). Emotional intelligence and contextual performance among nursing professionals in Jos Metropolis, Plateau State, Nigeria. *Journal of Good Governance and Sustainable Development in Africa (JGGSDA)*, 3(1), 19-33.
9. Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Machenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
10. Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). Job performance. In J. Barling (ed.), *The Sage handbook of organizational behavior* (pp. 427-447). Los Angeles, California: SAGE.
11. Sutrisno, Sutrisno (2022). Determinants of Employee Performance: Overview of Aspects of Communication, Work Stress and Compensation, Budapest International Research and Critics Institute- Journal (BIRCI-Journal), Vol 5, No 3, <https://doi.org/10.33258/birci.v5i3.5937>
12. Vasquez-Colina, M. D. (2005). Relationships among demographic variables, organizational culture, interpersonal self-efficacy and perceived job performance (Doctoral dissertation). University of Louisville, Louisville, Kentucky.
13. Yusuf Iis, E., Wahyuddin, W., Thoyib, A., Nur Ilham, R., & Sinta, I. (2022). THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK MOTIVATION AS INTERVENING VARIABLE AT THE OFFICE OF AGRICULTURE AND LIVESTOCK IN ACEH. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAS)*, 2(2), 227–236. <https://doi.org/10.54443/ijebas.v2i2.191>