

أثر القيم التنظيمية في كفاءة الأداء دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين

أ.م.د. حامد ترمي الدليمي/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة تكريت
أ.م.د. قاسم أحمد حنظل/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة تكريت
أ.م.د. غسرن فيصل عبد/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة تكريت

المستخلص

يهدف البحث إلى التعريف بمفهوم القيم التنظيمية وأثرها في كفاءة الأداء منطلقاً من فرضيتين الأولى مفادها أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين أقيم ألتنظيمية وكفاءة الأداء ، والثانية توجد علاقة تأثير معنوي للقيم التنظيمية في كفاءة الأداء من وجهة نظر عينة البحث (المدراء ورؤساء أقسام الشعب والوحدات ومعاونيهم) في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، حيث تم توزيع (٥٠) استمارة استبيان على عينة البحث وتم جمع الاستمارات بالكامل، وبالإفادة من النسب المؤية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط وقيم (R^2, F, T) تم التحقق من صحة الفرضيتين اللتين اعتمدهما البحث، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن إن تفيد الجهة ذات العلاقة بموضوع البحث أهمها ، ثبت أن المنظمة المبحوثة تولي اهتماما واضحا بالقيم التنظيمية ، كما أشارت نتائج البحث إن القيم التنظيمية تؤثر في كفاءة الأداء بشكل معنوي، ومن التوصيات ، التأكيد وباستمرار من إدارة المنظمة المبحوثة بالاهتمام الكبير بالقيم التنظيمية ومكافئة الموظفين الذين يحققون نتائج وانجازات من خلال التزامهم با لقيم التنظيمية الأساسية المحددة للمنظمة.

Impact of organizational values in efficiency performance esplanade study in administration of education in salah aldin

Abstract :

The research aim at introducing the concept of organizational values and it impacts on the performance appraisal. The research two basic hypotheses, the first is that there call relation significant between organizational values and performance appraisal. And the second there is sign. Ficaut influene for the organizational values.(from the perspective of the research sample, administrators and moderators of departments and divisions and unit and there assistants) in the directorate general of education salah al din, were distributed (50) questionnaire to the research

sample and collected all completely, and the benefit from the percentage, standard deviations correlation , and the values of ($R^2 \cdot F.T$). all the hypotheses of the research are validated, and the resent found set of conclusion and recommend edition fat can benefit the relevant matter most important , proved that the organizational surveyed give achier interest in values.organizational, and noted the results of research show that organizational values effect all performance woes sign faculty, and recommendations, the emphasis of management and consistently great interest on organizational values and reward employees who achieve results an achieve thought their commitment to the values of the organizational .basic values

المقدمة:

تلعب القيم دوراً بارزاً في تحديد وتوجيه السلوك الايجابي ، لذلك فإن دراسة القيم تعتبر من الموضوعات الهامة والتي توجب على الإدارة في التنظيم الإداري ضرورة الاهتمام بها وتهذيبها وتوجيهها لتعزيز السلوك الوظيفي المرغوب به . ومن هذا المنطلق اهتم علماء الإدارة بدراسة القيم وأثرها على حياة المنظمات وأداء العاملين فيها، وبالرغم من ذلك تفاوتت الاجتهادات العلمية لتحديد وتوضيح مفهومها ومعانيها .فالقيم تختلف من فرد إلى آخر نتيجة للاختلافات والفروقات الفردية والثقافية وكذلك الاجتماعية فالمؤسسات الإدارية تهتم بنشر قيم ايجابية تفيدها في تحقيق أهدافها وزيادة كفاءة الأداء . ومن القيم الأساسية التي تحرص المنظمات الإدارية على الاهتمام بها هي قيم التنافس الفردي عن طريق الجوائز الفردية أو الزيادة في الأجر حسب معدل الإنتاج ، وكذلك جوائز اخرى موجهه للجماعات لتشجيع روح الفريق على مستوى الجماعة وسواء كان الاهتمام بالقيم على المستوى الفردي أو الجماعي هو لغرض زيادة كفاءة الأداء . والقيم التنظيمية تمثل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤشرة لدى إدارة التنظيم على السلوك التنظيمي الذي تهدف الإدارة الوصول إليه للمحاولة على زيادة كفاءة أداء العاملين وتؤثر القيم التنظيمية على أنشطة المدير وكفاءة الأفراد الذين يشتركون في صنع القرار لذا يعمل هؤلاء على تطوير وتعديل القيم التي يمتلكونها في منظماتهم بما يحقق الأهداف المطلوبة ولغرض تغطية البحث للقيم التنظيمية وأثرها في كفاءة الأداء ثم تقسيمه ألي المباحث التالية.

المبحث الأول: منهجية البحث.

المبحث الثاني: الجانب النظري.

المبحث الثالث: الجانب العملي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

المنظمات المعاصرة سواء العامة أو الخاصة أصبحت مطلبها الأساسي والذي تسعى إليه هو رفع كفاءة الأداء وبما أن العنصر البشري هو المحرك الرئيسي في تحقيق هذه الكفاءة ومن المعروف إن كفاءة الأداء هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استعمال أو استغلال المواد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة ، وبذلك تتجسد مشكلة البحث بوجود إشكالية في فهم الإدارات في توظيف القيم التنظيمية في تحقيق كفاءة الأداء ، وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة من خلال طرح التساؤلات الآتية :-

- ١- ما هي القيم التنظيمية، وكيف تساعد في تحقيق كفاءة الأداء؟
- ٢- هل هناك تصور لدى إدارة المديرية العامة للتربية عن القيم التنظيمية ودورها في رفع كفاءة الأداء؟
- ٣- ما هي أنواع القيم التنظيمية التي تعتمدها التربية بشكل فاعل لغرض خلق حالات رفع كفاءة الأداء؟
- ٤- ما هي خصوصية القيم التنظيمية في تحقيق كفاءة الأداء؟

ثانياً: أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث بما تطرحه من أبعاد علمية وعملية وذلك على النحو التالي:-
تتبع أهمية البحث من أهمية التأثير الواضح للقيم التنظيمية في مختلف المنظمات على سير العمل، وتحقيق الأهداف بشكل متميز كذلك عن أهمية ارتباط القيم التنظيمية بكفاءة أداء العاملين في توجيه سلوكياتهم داخل التنظيم بالشكل المطلوب.

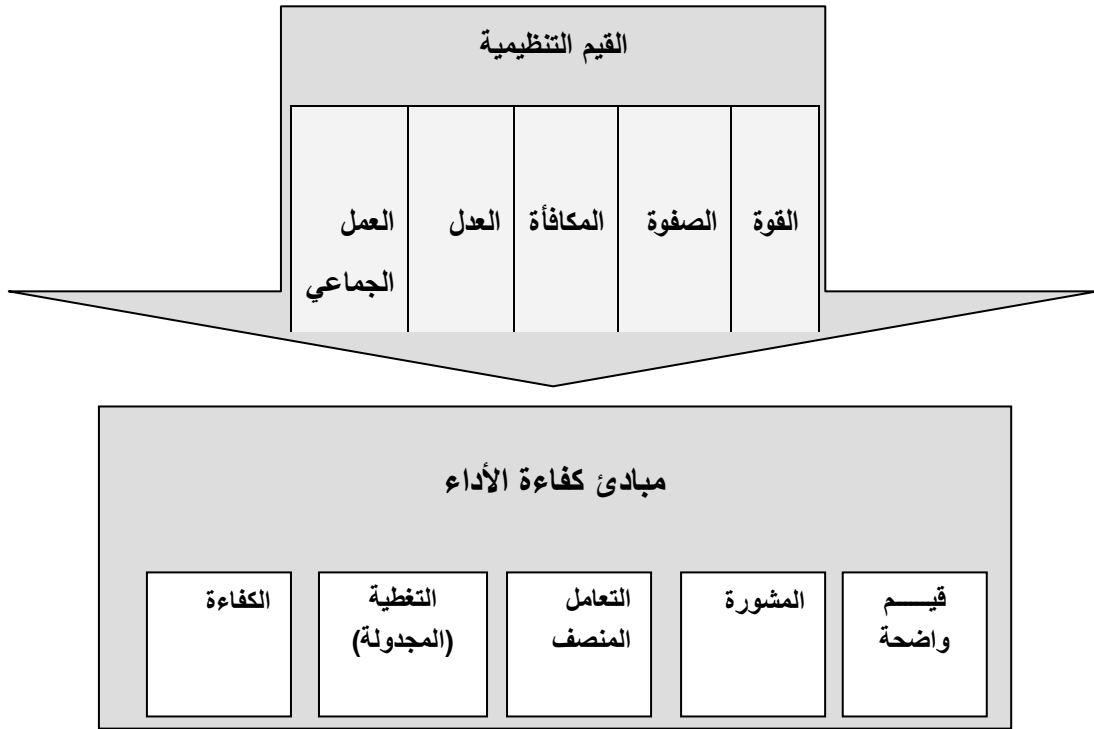
كما يساعد هذا البحث على دراسة وفهم القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للتربية صلاح الدين، حيث تعتبر القيم موجهاً عاماً لسلوك الفرد وتصرفاته سواء داخل التنظيم أو خارجه وعلاقة هذه القيم بكفاءة أداء العاملين.

كما يكتسب هذا البحث أهميته من خلال إمداد المسؤولين بمقترحات مستمدة من دراسة ميدانية تساعد على إعطاء انطباع أوسع وأشمل عن واقع القيم التنظيمية السائدة وعن مستوى أداء العاملين ومعرفة العوامل التي تساعد التنظيم للارتقاء بمستوى أدائهم.

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في المديرية العامة للتربية في صلاح الدين وعلاقتها بكفاءة الأداء من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الموارد البشرية، إدارة المهام ، إدارة العلاقات، إدارة البيئة في المديرية العامة للتربية.
- ٢- معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في المديرية العامة للتربية.
- ٣- وصف وتشخيص القيم التنظيمية وكفاءة الأداء.
- ٤- اختبار علاقة الارتباط بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء.
- ٥- اختبار التأثير من خلال نماذج الانحدار للقيم التنظيمية في تحقيق مبادئ كفاءة الأداء.
- ٦- تقديم الاقتراحات التي تسهم في تحسين أداء العاملين في المنظمة المبحوثة في ضوء النتائج التي تظهرها الدراسة.
- ٧- تقديم دراسة نظرية وتطبيقية للقيم التنظيمية ومدى تأثيرهما في تحقيق كفاءة الأداء.



المصدر: من إعداد الباحثين

الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

رابعاً: فرضيات البحث :

- اعتماداً على نموذج الدراسة الافتراضي تم اعتماد الفرضيتين التاليتين:-
- ١- توجد علاقة ارتباط معنوي بين القيم التنظية مجتمعة وكفاءات الأداء.
 - ٢- تؤثر القيم التنظيمية معنوياً في كفاءة الأداء.

خامساً: أساليب جمع البيانات والمعلومات:

يهدف الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لدعم أهداف البحث والتحقق من فرضياته، اعتمد الباحثون في تناولهم الجانب النظري على مصادر علمية عديدة من كتب ودوريات وبحوث ودراسات عربية وأجنبية.

أما الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحثون استمارة الاستبيان التي تكون الأسلوب الأساسي في جمع البيانات والمعلومات من عينة البحث، تم توزيع (٥٠) استمارة استردت بالكامل وشملت عينة البحث: المدراء ورؤساء الأقسام والشعب والوحدات ومعاونيهم.

سادساً: قياس الصدق الظاهري وصدق المحتوى:

تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام الصدق الظاهري ، إذ قام الباحثون بعرضه على مجموعة من المحكمين في جامعة تكريت والمديرية العامة للتربية ، وذلك لإبداء الرأي في درجة صلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة وتم تعديل أو إضافة أو حذف أي فقرة لا يرونها مناسبة. ولمعرفة صدق المحتوى طبقت الاستبانة على عينة من (١٠) من رؤساء الأقسام ومدراء الوحدات في المديرية العامة لتربية صلاح الدين ، ثم أعيد التطبيق على العينة نفسها بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وباستعمال معامل بيرسون، تبين إن معامل ثبات الاستبيان هو (٨٠%) وهي درجة ثبات عالية وعلية فقد أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق النهائي.

متغيرات البحث:

جمعت بالاعتماد على استمارة الاستبيان التي شملت محورين المحور الأول والذي شمل متغيرات القيم التنظيمية وكانت فقراتها (٢٩) فقرة حول القيم التنظيمية في الخدمات التربوية والمحور الثاني شمل المتغيرات الخاصة بكفاءة الأداء (٢١) فقرة وصممت معظم فقراتها على المقاييس الجاهزة والبحوث والدراسات القريبة من موضوع البحث وتم اعتماد مقياس لكرت الخماسي.

عينة البحث:

تمثل مجتمع البحث في المديرية العامة لتربية صلاح الدين بلخيتير عينة من هذه المديرية العامة وشملت عينة البحث:- المدراء ورؤساء الأقسام والشعب والوحدات ومعاونيهم. وكان عددهم (٥٠) ويمثلون أغلبية المسؤولين والإداريين في هذه المديرية.

جدول (١)

١. المؤهل العلمي:-

دكتوراه	ماجستير	جامعي	دبلوم بعد الثانوي	ثانوي
٢	٤	٢٨	١٥	١

٢. عدد سنوات الخدمة :-

جدول (٢)

أقل من ١٠	١٥ - ١٠	٢٠ - ١٦	٢٥ - ٢١	٢٦ - فأكثر
٤	٨	٩	١٨	١١

٣. الجنس :-

جدول (٣)

ذكر	أنثى
٣٣	١٧

نستنتج من الجداول أعلاه ما يلي:-

- العدد الأكثر من المسؤولين هم خريجي الجامعة (٢٨) وهناك (٤) ماجستير (٢) دكتوراه.
- كما أن أصحاب الخدمة الأكثر (١٨) ٢١ - ٢٥ و (١١) ٢٦ - فأكثر مما يدل أن أصحاب الخبرة هم المسؤولين الإداريين.
- عدد الذكور أكثر (٣٣) من (٥٠).

أساليب التحليل الإحصائي:

استناداً إلى طبيعة توجهات البحث ومضامين فرضياته فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية تتمثل فيما يأتي:-

- ١ - التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات البحث وتشخيصها.
- ٢ - معامل الارتباط والذي يستخدم في تحديد قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.
- ٣ - الانحدار ويستخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: القيم التنظيمية:

١ - مفهوم القيم التنظيمية:

يعد موضوع القيم التنظيمية من الموضوعات التي نالت الاهتمام منذ وقت طويل ولكن لأهميتها وتأثيرها في كفاءة الأداء زاد الاهتمام بها كثيراً من قبل علماء الإدارة ، وكذلك نظراً لأهميتها في فهم البناء التنظيمي والسلوكي لأي منظمة.

وبما أن العصر الذي نعيش فيه يتصف بهيمنة التنظيمات على كافة مناحي الحياة ، حيث أن لكل تنظيم هدف يسعى إلى تحقيقه من خلال مجموعة من الأعمال التي يقوم بها الأفراد لتحقيق أهداف التنظيم، لذلك فإن العلاقة بين التنظيم والعاملين فيه علاقة تكاملية. ويعرف بوسنرد ومونسن القيم بأنها تعني تصديق الفرد بما هو صحيح أو خطأ مقبول أو غير مقبول، عدل أو غير عدل، مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه (posner & Munson 1979: 15) وتعرف (رباب) القيم حيث اعتبرت القيمة بمثابة الحكم الذي يصدره الإنسان على شيء ما مهتدياً بمجموعة المبادئ والمعايير التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه. (رباب، ١٩٨٠ : ٥٢).

وعرفت القيم بأنها مجموعة القوانين والمقاييس التي تتبثق من جماعة ما وتكون بمثابة موجّهات للحكم على الأعمال والممارسات المادية والمعنوية وتكون لها من القوة والتأثير على الجماعة . (أحمد، ١٩٨٣ : ٤).

وقدم توماس (Thomas) سبع خطوات تمثل المعيار الحقيقي ليشكل القادة أو المديرين نظاماً للقيم التنظيمية في منظماتهم وهي:-

- _ أن تعكس قيمتهم الشخصية على القيم التنظيمية المرغوبة بالتنظيم.
 - أن يتم تحديد القيم التنظيمية التي تعكس نجاح التنظيم.
 - مناقشة القيم التي يتم اختيارها للتنظيم مع القياديين في المنظمة.
 - كتابة القيم الأساسية المحددة ونشرها على الموظفين.
 - مكافأة الموظفين الذين حققوا نتائج وإنجازات من خلال التزامهم بالقيم التنظيمية المحددة.
 - شرح القيم التنظيمية للموظفين باستمرار وفعالية.
 - تقييم الانجازات في قيم المنظمة وتأثيرها على العاملين. (Thomas, 1984:10)
- وتشير دراسة (مقدم) إلى أن موضوع تكامل قيم الفرد وقيم المنظمة قد نال اهتماماً كبيراً من طرف المنظرين في علم النفس الاجتماعي وال سلوك التنظيمي في العقود الأخيرة ، حيث أن اهتمام الأول بحقل التطور التنظيمي يبنني أساساً على الفرض القائل بان رضا العاملين والأداء التنظيمي يتوقفان على مدى تكامل قيم وحاجات الأعضاء مع قيم وحاجات المنظمة (مقدم، ١٩٩٤ : ١٤٥).

فدعوى سيدنا محمد (صلى الله عليه وآله وصحبه وسلم) في محاربة الشرك ما هي إلا تعزيزاً لمفهوم تغيير قيم الجاهلية إلى قيم سماوية تقوم على احترام الإنسان والوصول به إلى أرقى درجات التحضر ومحاولة غرس قيم سلوكية اجتماعية إيجابية.

بالرغم من الاختلافات بين المفكرين في تحديد تعريف محدد لمفهوم القيم، إلا أن هناك اتفاقاً بينهم من ناحية المضمون.

وقد عرفت القيم بأنها (درجة الأهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين تتراوح هذه الأهمية من أعلى درجة إلى أدناها). (عامر، ١٩٩٤ : ١٤٦).

ويرى (مقدم) أن القيم التنظيمية (تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك). وهو يرى أن هناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي وأن المؤسسات الناجحة تتمي بنظام جيد للقيم (مقدم، ١٩٩٤ : ١٥٠).

ولأن القيم التنظيمية هي الأساس الذي يستخدمه أعضاء التنظيم لتقييم الأعمال والسياسات العامة، حيث تؤدي دوراً مهماً في الحفاظ على هوية المنظمة وتؤثر في أنشطة وسلوك العاملين . لذا فإن القيم الواضحة، يجب أن تتوافر فيها الشروط التالية :- (النعيمي، ١٩٩٨ : ٢٥).

- أن تكون مقنعة ومختارة من عدة بدائل حتى يتم تبنيها والالتزام بها من قبل العاملين على كافة المستويات.

- أن تكون متناسقة فكرياً وسلوكياً مع قيم الأفراد العاملين بالمنظمة.

- أن تكون محدودة العدد، وواضحة الهدف، يمكن إدراكها وتحديد ما تتضمنه من سلوك.

- أن تكون عملية ثابتة في كل الأحوال والموافق حتى يسهل ترجمتها إلى واقع ، لأن القيم التي يستحيل ترجمتها إلى واقع هي قيم مثالية.

- أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

- أن تكون مدونة حتى تصبح واضحة بالقدر الكافي، وملزمة للعاملين بالمنظمة.

وقد أورد المدهون والجزراوي في تعريفيهما للقيم التنظيمية بأنها (القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة). (التركي، ٢٠٠١ : ١٠).

تلعب القيم دوراً بارزاً في تحديد وتوجيه السلوك الايجابي، لذلك فدراسة القيم تعتبر من الموضوعات الهامة والتي على الإدارة في التنظيم ضرورة الاهتمام بها وتهذيبها وتوجيهها لتعزيز السلوك بدراسة القيم وأثرها الهام على حياة المنظمات. (الفريجات، ٢٠٠٩ : ١٥٩).

كما أن (اللوزي) عرف القيم بانها اعتقاد صريح يعبر عما يعتقد الأفراد أو المجتمعات بأنماط السلوك المرغوب به، كذلك هي عبارة عن معان ومفاهيم تختلف من فرد إلى آخر وبتفاوت الأفراد في تقديرهم لهذه المعاني والمفاهيم من حيث درجة الأهمية والقناعة والاعتماد عليها وتفسيرها وتبنيها. (اللوزي، ٢٠٠٩ : ١٦١).

وينظر لموضوعات القيم وفقاً لنظريات الإدارة التي تعتبر التنظيمات الإدارية نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع البيئة الخارجية، إن هناك بيئة خارجية تشكل ما يعرف بالقيم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتي يجب على الأفراد إدراكها ومعرفتها ودراستها لما لها من أثر كبير على منظمات الأعمال، وأن هناك قيم تنظيمية تتشكل داخل بيئات العمل يساهم في تكوينها ما يعرف بالبيئة الخارجية، هذه القيم التنظيمية تتمثل في الولاء، والانتماء، والفعالية، والتعاون (الشهابي، ٢٠٠٩: ١٦٢).

تعرف القيم بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها. فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ ومقارنتها بالاتجاهات وتتصف القيم بثبات نسبي أكبر. فالقيم لا تتغير بنفس السرعة أو الدرجة التي يمكن فيها تثبيت أو تغيير الاتجاهات، لأن (القيم) قنوات راسخة في أغلب الأحيان، ولكن ذلك لا يعني استحالة تغيير القيم. (القيوتي، ٢٠٠٩: ١٧٧).

المؤسسات الإدارية تهتم بنشر قيم إيجابية تفيدها في تحقيق أهدافها وفي إيجاد وتفاهم عام على هذه القيم، ولتقليل الصراع حولها. ومن القيم التي تهتم المؤسسات الإدارية بإيجادها أو تأكيدها هي القيم الاقتصادية، حيث يتم ذلك عن طريق إعطاء تلك القيم مضموناً يحمل مضامين اجتماعية. لذلك نجد في المجتمعات الرأسمالية الإنتاجية أن القيم المادية هي الحصول على الثروة وهي الأساس. (القيوتي، ٢٠٠٩: ١٧٨).

ومن القيم الأساسية الاجتماعية التي تحرص المنظمات الإدارية على إيجادها قيم التنافس الفردي عن طريق الجوائز الفردية أو الزيادة في الأجر حسب معدل الإنتاج، وكذلك جوائز أخرى موجهة للجماعات لتشجيع روح الفريق Team Spirit على مستوى الجماعة ولتضمن المؤسسة ألا تطغى روح التنافس الفردي على روح الفريق لأن كلاهما من مستلزمات الإدارة الناجحة (القيوتي، ٢٠٠٩: ١٧٩).

٢ مراحل تطور القيم التنظيمية من خلال الفكر الإداري:-

تعتبر قيم الأفراد متصلة بشكل قوي ومنسجمة مع الطبيعة البيولوجية والنفسية والاجتماعية والقيم الموجودة هي مزيج من دافعين الأول. غريزي والثاني. مكتسب وقيم الأفراد متصلة بحاجاتهم وإشباع هذه الحاجات، ويؤكد مندل وجوردان أن قوة القيمة لدى الإنسان ومدى تعرضها للتغيير يتصلان بعلاقة الفرد بعائلته وثقافته الموروثة، حيث يوجد عدد من القواعد توضح هذه العلاقات وهي: (العميان، ٢٠٠٨: ١١٠)

١. قيم باقية وبشكل خاص في حالة تناسقها تاريخياً وأسرياً وجماعياً وثقافياً.

٢. عندما يكون الفرد متصلاً عاطفياً بموضوع ما فإنه سيكون من الصعب أفنائة بتغيير قيمه.
٣. الأفراد الذين يعينون في منطقة معينة تكون قيمهم متشابهة.
٤. الاختلاف في القيم يعود إلى اختلاف الفئة الاجتماعية والروابط العرقية.
٥. يسعى الفرد إلى تحقيق الانسجام والتناسق مابين قيمه وقيم الجماعة التي ينتمي إليها.
٦. تكون القيم متشابهة إلى حد كبير عندما تكون عناصر البيئة الاجتماعية أكثر انسجاماً.
٧. تتغير القيم الشخصية نتيجة تجارب عاطفية مهمة.

وهناك خمسة مراحل متفق عليها وهي كما يأتي:

المرحلة الأولى: تتمثل القيم على أساس معاملة الإنسان بأنه شبيه بالآلة، حيث يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية، ولقد بدأ تحليل هذه القيم فيبر (Maxweber) من خلال النظرية البيروقراطية، والتي قصد بها النموذج المثالي للتنظيم (Ide,tygpe) حيث افترض أن الرجال والنساء هم مصادر مثلهم مثل أي مصدر آخر وأنهم آلات يحفزون تدريجياً بواسطة النقود. (فرانسييس، ودكوك، ١٩٩٥: ٢٠).

المرحلة الثانية: معنى تطور القيم التنظيمية، ظهرت استجابة لظهور الاتحادات المهنية ففي الخمسينات من القرن الماضي كان هناك نقص حاد في ال منتجات والأيدي العاملة حيث القيم المتأصلة في الحياة الزراعية فيما قبل عصر الصناعة مثل الاجتهاد في العمل، واستغلال الفرص، والأجر المنصف، موضع سخرية وبخاصة في البلدان الصناعية القديمة مثل بريطانيا. (فرانسييس، ودكوك، ١٩٩٥: ٢١).

المرحلة الثالثة: ليست الإدارة هي التي تنمي المسؤوليات وتوجيه العاملين نحو أهدافه بل ذلك مغروس في نفوس العاملين، إن الإنسان يطلب الحرية في العمل وهو يفضل أن يكون قائداً وليس تابعاً، كما أثبت بأن الإنسان يعمل أملاً في المكافأة لا خوفاً من العقاب. (القيوتي، ١٩٨٩: ٣٩ -٤٠).

المرحلة الرابع: ظهر مفهوم التطوير التنظيمي، من تطور القيم التنظيمية، على الرغم من (Richard) الاختلاف الكبير حول مفهوم ونظريات التطوير التنظيمي، إلا أن ريتشارد بيكهارد يرى التطوير التنظيمي بأنه الجهد المخطط على المستوى التنظيمي ككل والذي (Bechhard) تشرف عليه الإدارة ال عليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط. والتطوير التنظيمي يبرز مجموعة وسائل التدخل للتعبير والمهارات، والنشاطات، والأدوات أو الأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة (الطجم، ٢٠٠٥: ٧٠).

المرحلة الخامسة : تعتبر هذه المرحلة مزيجاً من الأفكار للمراحل السابقة من حيث تنوع الاتجاهات في عالم الإدارة. وقد ظهر في هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري نموذج إدارة الجودة الكلية (Total Quality Management) حيث يعد نموذجاً ميدانياً وعملياً في مجمله يركز على الأداء المتخصص، ويعتمد على التدريب والتعليم والتخطيط الاستراتيجي، ويبني على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد (النمر، ١٩٩٧ : ٩٠).

٣ أنواع القيم التنظيمية:

رغم أن هناك اختلاف بين المؤلفين حول تصنيف القيم التنظيمية إلا أن هنالك اتفاقاً بينهم من ناحية المضمون. وان الاختلاف ليس جوهرياً بل بتقسيم القيم وتصنيفها. حيث قسم زويلف والعضايق القيم إلى أربعة أقسام هي: (زويلف، العضاية ١٩٩٦ : ٢٢).

أ - القيم النظرية: - وهي القيم التي عند الفلاسفة والعلماء متمثلة باهتمامهم بالحصول على حقيقة الأشياء.

ب - القيم الاقتصادية: وهي القيم التي تتعلق بالعائد أو الربح الذي يهدف الفرد الحصول عليه.

ج - القيم الاجتماعية: هي القيم التي يحرص الفرد فيها على تكوين علاقة اجتماعية مع الأفراد واعتزازه بالانتماء للجماعة دون غيرها.

د - القيم الجمالية: - وهي قيم تتعلق بالجمال سواء الشكل والألوان وتناسقها.

قسم (جوردن والبورت) القيم إلى ستة أقسام أساسية وهي كما يلي: - (العميان، ٢٠٠٨ : ١١١).

١ - القيم الاقتصادية: ويقصد بها النفعية والنظرة الشخصية المادية فعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض هدفها المصلحة والحصول على المادة وبقدر ما يتحقق من منفعة تكون العلاقة قوية فيما بينهم.

٢ - القيم السياسية: أساس هذه القيم هو القوة فالقيم السياسية تعكس شخصية الفرد الذي يسعى إلى السيطرة والتحكم في الأمور بحيث يكون قادراً على التأثير في الآخرين وبالتالي يكون قادراً على قيادتهم وتوجيههم.

٣ - القيم الاجتماعية: . ويقصد بها التفاعل الاجتماعي و التودد للآخرين والمقدرة على إقامة علاقات اجتماعية مع مختلف الأفراد ومشاركة الآخرين في مشاعرهم ومسؤولياتهم ومناسباتهم.

٤ - القيم الدينية: وهي أرفع القيم وأعلاها حيث تعكس إيمان الفرد بديانة معينة ، وتتمثل في تطبيق تعليمات تلك الديانة وأتباع أوامرها وتجنب نواهيها.

- ٥ -القيم الفكرية : وتشير هذه القيم إلى القدرة على التحليل والاستفسار والرغبة في معرفة الأسرار والسعي لاكتشاف الحقيقة.
- ٦ -القيم الجمالية: وتعني الحس والتذوق الجمالي والقدرة على التعامل مع الآخرين بأسلوب معقول ومقبول.
- قسم (Jordan Philip) القيم إلى عدة أنواع من أهمها: (الشهابي، ٢٠٠٩: ١٦٤).

١ -القيم الدينية

٢ -القيم الاجتماعية

٣ -القيم الاقتصادية

٤ -القيم السياسية

ونتناول في هذا البحث القيم التنظيمية الواردة والتي تم إعدادها من قبل دين فرانسيس ومايك ودكوك (١٩٩٥ : ٣٩-٤٥) في كتابها ((القيم التنظيمية)) وهي خمسة قيم وكما يأتي:-

١ -القوة: تمتلك الإدارة والمعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من تقرير مهمة المنظمة أو المشروع والمصادر التي يمكن أن تحوز عليها، واتخاذ القرارات، وتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة، وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي : الملكية، المعلومات، الجاذبية، المكافأة، والعقاب. وعليه فهي تتبنى القيمة القائلة (المديرون يجب أن يديروا) ويتم البحث هنا في موضوع الأشخاص الأقوياء داخل المنظمة والذين يمتلكون المراكز الوظيفية والمعلومات والسلطة.. وصف أبعاد القوة:-

- النطاق

- المجال

- الوزن

ومن أهم أنواع أبعاد القوة النطاق حيث يشير مفهوم النطاق إلى عدد الأفراد المرؤوسين والذين يتلقون الأوامر من شخص واحد . أما القوة، فهي مجموع النشاطات التي يؤثر فيها الفرد أو المجموعة، إذ يمكن أن يشمل نطاق سلطة المدير على المرؤوسين، توزيع الأعمال أو الوظائف، حضور الدورات التدريبية والترقيات والتقييم والتنقلات، وإن وزن القوة يتعلق بدرجة تأثير سلوك الفرد أو الجماعة في الآخرين إذ يمكن للمدير بتقوية مرؤوسين أو فصلهم من الخدمة.

٢ -الصفوة: إن واجب الإدارة معقد ومهم ، فإن الأشخاص الذين يقومون بالإدارة هم الصفوة ، والمنظمة الناجحة تدرك الأهمية الحيوية للحصول على أفضل المرشحين المحتملين في

الأعمال الإدارية وكذلك التطوير المستمر وكفاءتهم، فهي تتبنى القيم القائلة (النخبة دائماً في القمة).

٣- المكافأة: إن أداء الأفراد الذين يقودون المنظمة يعتبر أمراً مهماً، حيث أن المنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه. فهي تتبنى القيمة القائلة (الأداء ملك). فالمكافأة، هي حافز إيجابي مادي، حيث يمكن استخدام قوة المكافأة من خلال الأمور التالية:-

أ - إتباع أساليب لجذب الأفراد القادرين.

ب إظهار القيم ذات الأهمية بالنسبة للمنظمة.

ت العدالة في إعطاء المكافآت.

ث تشجيع عمليات الإتصال الفعالة.

وحتى تكون قوة المكافأة فعالة، فإنه لا بد من إتباع الاستراتيجيات التالية:-

أ - مكافأة السلوك المرغوب والإيجابي.

ب استخدام أنظمة اتصال فعالة مع العاملين.

ت مراعاة مبدأ المساواة.

ث أن تكون المكافأة مساوية للجهد المبذول.

٤- العدل: إن الإدارة بتصرفها تؤثر في حياة الأفراد سواء كان ذلك في العمل أو خارج العمل، ذلك لأن ما يفعله المديرون وما لا يفعلونه له تأثير كبير على نوعية حياة كل الموظفين، لذا فإن استخدام قوة تأثير الأداء بشيء من اللطف والعدل يؤدي إلى بناء الثقة والولاء لدى الموظفين، إن المنظمة الناجحة تدرك أن وجهات نظر الأفراد، مداركهم وشعورهم ذو أهمية فهي تتبنى القيمة القائلة: (من يهتم يكسب). ترتبط هذه العدالة لدى الفرد وبين شعوره بعدالة نظام الحوافز المتبع في المؤسسة أو الم منظمة التي يعمل بها، إذ يميل الفرد إلى مقارنة أداءه بأداء غيره، ومقارنة الحوافز التي يتلقاها غيره وفقاً لمستوى الأداء، فإذا وجد الإنسان أن هناك عدالة في الحوافز والمكافأة، أدرك أن الواقعية (هي الاستعداد لبذل أقصى الجهود في العمل) هي الطريق السليم الواجب عليه إتباعه.

٥- العمل الجماعي: إن الجماعة المنتظمة جيداً والمحفزة تستطيع أن تتجزأ أكثر من مجرد الأفراد الذين يشكلون هذه الجماعة، فالأفراد يستمتعون بالانضمام للآخرين وبالتالي يس تطيعون أن يعملوا جماعياً بإتقان، وأن موهبة شخص ما من الممكن أن تعوض ضعف شخص آخر، فإن من الأهمية بشكل أساسي أن يشعر الأفراد بأنهم ينتمون بعضهم إلى بعض، فالمنظمة الناجحة هي التي تضمن أن بإمكانهم جني الفوائد من فرق العمل الفاعلة، وتتبنى القيمة

القائلة (العمل معاً بانسجام). تهتم منظمات الأعمال الحديثة بدراسة جماعات العمل لأهمية دورها في أداء الأعمال ، وبالتالي فإن دراسة جماعات العمل و التعرف على أنماط سلوكها المختلف، يعتبر من الضروريات للحفاظ على أداء عمل جيد والمحافظة على إيجاد بيئة عمل صحية والحفاظ على سلوك الأفراد بشكل متوازن ومستقر وثابت ، حيث تختلف سلوكيات الأفراد عن سلوكياتهم كأعضاء في جماعة العمل وبالتالي فدراسة الجماعة يترتب عليها معرفة أنماط السلوك وأثره على أداء الأفراد في العمل.

ثانياً: كفاءة الأداء:

١ - مفهوم كفاءة الأداء:

إن الكفاءة في الأداء مطلب أساسي تسعى إليه المنظمات سواء المنظمات العامة أو الخاصة، وبما أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي في تحقيق الكفاءة في الأداء:-
عرفت الكفاءة بأنها النسبة بين قيمة المخرجات وبين قيمة المدخلات ، أو أنها نسبة الإنتاج إلى عناصر الإنتاج أو المستخدمات. (زويلف، ١٩٩٣: ٢٨٣).
وتعني كذلك (القدرة على الأداء بصورة مرضية). (المنيف ، ١٩٨٠: ٣٠). ويختلف معيار الكفاءة من تنظيم إلى آخر بحسب ما هو محدد من أهداف في ذلك التنظيم.
أما كفاءة الأداء (فهي أن يؤدي العاملون الأعمال المسندة إليهم بالكفاءة التي تتفق مع متطلبات طبيعة العمل محققين بذلك رضل المسؤولين والجمهور) (الخويصي، ١٩٩٥: ١٣).
وتعرف كفاءة الأداء في قاموس دائرة المعارف البريطانية (الأسلوب الذي يتم التفاعل معه أو يؤدي إلى الغرض الذي هو له). أما في قاموس إكسفورد (فهي القدرة التي من خلالها يتم استخدام الموارد النادرة لتحقيق غايات محددة اقتصادياً). (صلاح، ١٩٩٩: ١٦).
ويرى غيث أن الكفاءة تعكس وصف فعل معين باستخدام أكثر الوسائل ل قدرة على تحقيق هدف محدد (غيث، ١٩٩٠: ١٥).
مفهوم الأداء هو النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة. (Wheehen & Hunger 2000, 231)
يشار إلى أداء المنظمة بالنواتج المتحققة من مجمل تفاعل نشاطات المنظمة ومواردها ويتمثل بإمكانية المنظمة من الحصول على أشخاص جيدين والاحتفاظ بالنتائج التنظيحية الجيدة. (اللامي، ٢٠٠٧).
مفهوم كفاءه الأداء هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطرق كفوءة وفاعله. (Daft: 1992,120).

كفاءة الأداء توجيه العناصر البشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها .
(الحسيني، ٢٠٠٠: ٢٣١).

يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد وأن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة، مما يجعل المنظمة تعاني باستمرار من شحة (أو صعوبة) الحصول على الموارد المذكورة بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء أنشطتها. لذلك لا بد أن تقوم المنظمة باعتماد الأسلوب الراشد في التوجه نحو تحقيق الامثلية (Optimization) في استخدام الموارد المتوفرة، وكذلك محاولة التوفيق بين الأهداف المتوخاه وما يتوافر لديها من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلومات. فالمبالغة بإمكانية تحقيق الأهداف، مع عدم كفاية الموارد المتوفرة، يجعل المنظمة تعاني من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتها وعملياتها. (الشماع ومحمود، ٢٠٠٧: ٣٣٠).

وقد أكد كارزو ويانوزاس (Carzo & Yanouzas) على أن المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية ((حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات)). وهذا يتضمن اتجاه المنظمة إلى اعتماد أولويات (أسبقيات) في الاستثمار في الميادين التي تولد أعلى المردودات المادية والمعنوية. ويقود الاهتمام بمتغير الموارد المحدودة إلى اتجاه إدارة المنظمة نحو البحث عن الفرص البديلة التي تعزز من إمكانات الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة. (نفس المصدر أعلاه).

وأخيرا كفاءة الأداء تعد المنظمة فاعلة عند أعضائها لكل أصحاب المصلحة وتزيد فاعليتها بزيادة أعضائهم. (Daft: 1992, 53).

٢- أهمية الأداء:

إن للأداء أهمية كبرى فهو يعتبر الوسيلة ال هادفة للوصول إلى هدف معين ومحدد، وذلك كونه الناتج والمحصلة النهائية لجمي ع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وقد أجريت العديد من الدراسات حول مفهوم الأداء وأهميته ومحدداته وعناصره. كما يرى (Tapinos ., et al ;2005:371) بأن الحاجة لمعرفة أهمية الأداء للمنظمي يمكن أن تحقق الأهمية التي قد تستعمل من أجل:

- ١ توجيه تخصيص الموارد.
 - ٢ تقييم وإيصال التقييم نحو غايات إستراتيجية.
 - ٣ تقييم الأداء الإداري.
 - ٤ مساعدة المدراء في تشخيص الأداء الجيد.
 - ٥ يوضح بصراحة المبادلات بين الربح والاستثمار.
 - ٦ تزويد وسيلة تقدم أهداف مميزة إستراتيجية فردية.
 - ٧ ضمان أن إدارة المنظمة تعرف متى تتدخل إذا بدأ أداء العمل بالتدهور.
 - ٨ التأكيد على مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات.
 - ٩ مناقشة انسجام تقسيمات الهيكل في التنفيذ.
 - ١٠- الاطلاع على معرفة حال المشاركين في تنفيذ الإستراتيجية لملاحظة الدوافع والاتجاهات لدى الأفراد.
- ويعرف عاشور أداء الفرد للعمل بأنه (قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي تكون منها عملة). (عاشور، ١٩٨٣: ٥٠).
- كما يوصف الأداء بأنه (النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال) (الشيخ، ١٩٩٤: ٨).
- إن أهمية أداء المنظمة تأتي من كونه يعبر عن قابلية المنظمة على خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعة المهتمة بالمنظمة، يعده ممثلاً للمدى الذي تستطيع فيه المنظمة أن تنجز مهمتها بنجاح أو تحقيق هدفها بتفوق. (عبيد: ٢٠٠٠: ٥٦).
- ويعرف حسن الأداء بأنه (درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد) (حسن، ١٩٩٩: ٢١٥).
- ويرى سليمان الأداء (بأنه المخرجات المقدره بساعة عمل واحدة). وإن استخدام التعريف السابق يتوقف على عاملين أساسيين:-
- أ- يجب أن يكون الأداء من ذلك النوع الذي يمكن قياسه كمياً وإرجاعه إلى ساعات عمل محددة، أي يمكن تسجيله وحسابه في فترات زمنية محددة.
- ب. يجب أن يكون أداء الفرد من ذلك النوع الذي يمكن فصله عن أداء الآخرين الذين يعملون معه (سليمان، ١٩٧٥: ٢٨).

- ويشير (Bovelos) في كتابه الطرق المجربة في تنظيم الاتصالات (للأداء بأنه ينطوي على واجبات ومسؤوليات يجب تحقيقها وهو (انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيًا كانت طبيعة هذا العمل) وهذه الأهداف هي:- (الحري، ١٩٩٥: ١٥٧).
- مجموعة الأهداف الروتينية ، وهي مجموعة الأهداف المرتبطة بالأعمال التي تحتاج إلى حد أدنى من المهارات.
 - مجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشكلات ، وهي مجموعة الأهداف التي تتطلب قدرات ومهارات عالية لحل المشكلات القائمة والمشكلات المنتبأ بها مستقبلاً.
 - مجموعة الأهداف الخلاقة وهذه المجموعات الثلاث من الأهداف موجودة في جميع الأعمال على اختلاف أهميتها من عمل لآخر.

٣- مبادئ كفاءة الأداء:

هناك عدد من المبادئ (أيمرسون):

- ١- **المبدأ الأول:** يدعو إلى قيم واضحة محددة ، وأن قيم المدير يجب أن تنتشر في جميع أنحاء المنشأة، ويشير إلى أهمية الأهداف والقيم في المنظمة . تلعب القيم دوراً بارزاً في تحديد وتوجيه السلوك الايجابي ، لذلك فدراسة القيم تعتبر من الموضوعات الهامة التي على الإدارة في التنظيم ضرورة الاهتمام بها وتهذيبها وتوجيهها لتعزيز السلوك الوظيفي المرغوب به، ومن هذا المنطق اهتم علماء الإدارة بدراسة القيم وأثرها الهام على حياة المنظمات، وبالرغم من ذلك تفاوت الاجتهادات العلمية لتحديد وتوضيح مفهومها ومعانيها، فالقيم تختلف من فرد إلى آخر نتيجة للاختلافات والفروقات الفردية والثقافية وكذلك الاجتماعية، الأمر الذي جعل دراستها على درجة كبيرة من الصعوبة إضافة لتداخلها مع مفاهيم الاتجاهات والإدراك.
- ٢- **المبدأ الثاني:** هو المشورة ذات المغزى ، حيث يرى أنه لا يوجد مديراً يمكنه أن يكون ك فوياً في جميع المجالات اللازمة لإدارة أعمال ناجحة ، حيث يتعين على المدير أن يكلف الأخصائيين بالمشورة وأن يقبل ما ينتقاه من نصائح.
- ٣- **المبدأ الثالث:** التعامل المنصف، فالمديرون يحتاجون ، طبقاً لما يروونه إلى ثلاث صفات التعاطف، التصور، وروح العدالة. وأن أكبر مشكلة في تحقيق العدل هي العجز عن تحقيق قيق التناسب بين الأفراد والأداء. إن الموظف في العالم العربي أو في معظم الدول العربية ينظر له وكأنه عبارة عن آلة لتسيير الأعمال.

٤- **المبدأ الرابع:** النمطية المجدولة يعرض للنمطيات والجداول ، وقد تكون النمطيات والجداول مسألة رياضية دقيقة ، لما لها من أهمية في بناء الكفاءة والمحافظة عليها . تستخدم جدول المشاريع من قبل الإداريين لضمان انجاز المشروع في الوقت المحدد لإيجاد مؤشرات منبهاة غير اعتيادية عند ظهور المرونة في إعادة تخطيط المشروع وفقاً لذلك.

٥- **المبدأ الخامس:** الكفاءة هي تنشيط التشغيل ، عند استحالة التوصل إلى نتائج طيبة بالاعتماد على الحظ والصدفة ، تنشيط العمليات يجعل المخرجات الجيدة إمكانية م حتملة، ومستويات عالية. حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد وأن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل مستمر . خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المذكورة بل الكميات والنوعيات اللازمة لأداء أنشطتها، لذلك لا بد أن تقوم المنظمة باعتماد الأسلوب الراشد في التوجه نحو الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديها من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلومات. فللمبالغة بإمكانية تحقيق الأهداف، مع عدم كفاية الموارد المتوافرة ، يجعل المنظم ة تعاني من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتها وعملياته ا. (اللامي، 2007).

٤- عناصر الأداء:

إن النتائج التي تحققها المنظمة تتوقف على عدة عناصر رئيسية سواء كانت هذه النتائج إيجابية أو سلبية ، وهذه العناصر تؤثر على الأداء العام للمنظمة وتبرز أهمية ثلاث عناصر رئيسية، ويشير هابنز إلى هذه العناصر على وجه الخصوص وهي:- (هانبز، ١٩٨٨: ٢٧٣)

أ - الموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

ب - الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع وفيه تحدٍ ويحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.

ج - الموقف وما تتصف به البيئة حيث تؤدي الوظيفة وتتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

والعوامل الثلاث هي المسؤولة عن أداء المنظمة وأن أي تغيير مفاجئ يؤثر على الأداء والنتائج وغالباً ما تلقى المسؤولية على الموظف إن وجد تقصير في الأداء.

وهناك من يركز على العناصر الأساسية للأداء وهي:-

أ - المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- ب نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة المهارات الفنية وبراعته وقدرته على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ج - كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار هذا الانجاز.
- د - المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

العلاقات بين القيم التنظيمية وأداء العاملين في المنظمات:

تؤثر القيم التنظيمية على أنشطة المديرين والأفراد الذين يشتركون في صنع القرار لذا يعمل هؤلاء على تطوير وتعديل القيم التي يمتلكونها في منظماتهم بما يحقق الأهداف المطلوبة ومن الأمور الحيوية أن يدرك المدراء القيم العليا لموظفيهم حيث أن معرفة تلك القيم هو أمر مهم في الحياة العملية للموظفين، فهناك قيم يسعى كل فرد في عمله إليها، على أن المديرين آليين يتمتعون بشخصيات قوية تؤثر قيمهم فيهم سلباً أو إيجاباً على الأجهزة التي يديرونها.

وتشير دراسة الدهان إلى الأثر الكبير للقيم على أنشطة المنظمات وعلاقتها بكفاءة الأداء لكونها أحد السبل في رفع مستوى أداء العاملين وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وتغيير أرائهم واتجاهاتهم لجعلهم أكثر استعداداً لأداء الأعمال بكفاءة وإنتاجية عالية (الدهان، ١٩٨٩: ٤٣).

ويذكر (Groat & Stern) أن القيم القيادية متى ما أصبحت تعرف فرص مناسبة بطريقة مشوقة تجعل مكان العمل يشتمل على كافة أساسيات التنظيم حسب ما هو مطلوب، بطريقة تحقق الإستراتيجية المتبعة وتهتم بالتكوين الاجتماعي لدى العاملين كلما كانت المنظمة أكثر قدرة على أن تحقق أعلى الانجازات بكفاءة عالية (Groat & Stern، 2000، 21).

حيث يرى سوميرس (Somers) بأن القيم التنظيمية التي تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم، تحصد عدد من الفوائد الهامة، وتحقق أقل الأخطاء في العمل، وأعلى درجات الالتزام الوظيفي، وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وتصبح المبادئ السلوكية للعاملين Way of life ((. (Somers, 2001, 193).

ويشير البعض إلى وجود تأثير متبادل بين القيم والقواعد السلوكية إذ تؤثر القيم في خلق قواعد سلوكية تنم أشى مع تلك القواعد، فالعرف والقواعد الحضارية، وما يحمله المجتمع كلها قواعد تحكم سلوكنا وتوجب احترام الأفراد لها كقيم اجتماعية (زويلف، العضايه، ٢٢٧: ١٩٩٦).

ويذكر (مقدم) أن تأثير القيم في السلوك يتوقف على قوة الحاجات من جهة وارتباط القيم بالحاجات، ومن جهة أخرى يتوقف على الظروف الخارجية وقوتها. (مقدم، ١٩٩٤ : ١٧٣).

ومعنى ذلك أن الفرد يتأثر في تقويمه للأشياء بأوضاع معينة ومعايير خاصة تملئها عليه الظروف المحيطة ببيئته الدينية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وهذا هو الذي تحدد السلوك والتصرفات. ويرى عامر أن الوصول للقيم التي تؤثر في صنع القرار المطلوب يجب أن تحدد من خلال :

- تحديد الأهداف:
- حيث يؤثر الحكم على القيم عند اختيار وتوزيع الأولويات على العمل المطلوب انجازه.
- تحليل البيانات:
- تؤثر القيم التي يحملها الفرد على نوع المعلومات التي يجمعها وثقته في مصادر ها وإدراكه لمعانيها وتفسيره لها.
- وضع البدائل:
- يتدخل الحكم القيمي عند التفكير في البدائل ، فلا يفكر في بدائل تتناقض مع القيم التي يؤمن بها.
- تنفيذ القرار:
- تؤثر القيم التي يحملها المديرون على اختيار الوسائل الملائمة لتنفيذ القرار الذي وقع عليه الاختيار.
- التقييم والمتابعة:
- يتدخل الحكم القيمي عند بحث النتائج وتقييم درجة فعاليتها وقياس الأخطاء أو الفروق (عامر، ١٩٩٤ : ١٥١).

ويذكر (الطجم) أنه على الرغم مما تصف به القيم من الرسوخ والتأصيل ، إلا أن ذلك يبقى ضمن إطار من النسبية (الطجم، السواط، ١٩٩٤ : ٨٥).

ويؤكد (مندل وجوردان) (١٩٨١) أن للقيم تأثير في الأداء وقد يكون هذا التأثير سلبياً أو إيجابياً وينظر إلى القيم من حيث ما يجب أن يكون وما يجب أن لا يكون وذلك على النحو التالي:

(مندل، جوردان، ١٩٨١ : ١٣-١٤)

أ - القيم ليست رأياً أو موقفاً تجاه موضوع أو مكان أو شيء ، إذ للآراء علاقة بالأحداث الجارية، أما الموقف فهو الميل نحو شيء محدد.

ب - القيمة ليست شيئاً مطلقاً تحكمه قوانين الطبيعة ، إنما هي بالأحرى عرضة لأن تتأثر بالاتجاهات الثقافية.

ج- القيمة ليست حالة أو منزلة مثالية ولكنها بالأحرى حالة مفضلة.

د - القيمة ليست فعلاً، إلا أنه يمكن تكوين فكرة ما عن قيم الشخص من أفعاله.

المبحث الثالث: الجانب العملي

وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها:-

١ - وصف أبعاد القيم التنظيمية وتشخيصها:

تشير النتائج الواردة في الجدول (١) أن إجابات المبحوثين حول بعد (القيم التنظيمية) من خلال مؤشراتته (x1-x29) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة عامة بلغت (44%) من تلك الإجابات ، وبوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.216)، في حين شكل عدم الاتفاق لتلك الإجابات نسبة عامة بلغت (12%). وهذا يدل على أن المنظمة المبحوثة تولي اهتماماً واضحاً بالقيم التنظيمية. ويبين الجدول المذكور أن أعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي لعينة الدراسة كانت للمؤشر (x6) التي تنص على أن هناك (هنالك بعض التخصصات الضرورية الغير موجودة في الهيكل التنظيمي العام) يدعمها وسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.890). وان أقل نسبة اتفاق على المستوى الكلي للعينة كانت للمؤشر (X25) التي تنص على أنه (لايوجد في الخدمات التربوية طبقة هدامة أو عوائق) يدعمها وسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (1.033).

٢ - وصف أبعاد كفاءة الأداء وتشخيصها:

تشير النتائج الواردة في الجدول (٢) أن إجابات المبحوثين حول بعد (كفاءة الأداء) من خلال مؤشراتته (y1-y21) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة عامة بلغت (91%) من تلك الإجابات ، وبوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.797)، في حين شكل عدم الاتفاق لتلك الإجابات نسبة عامة بلغت (6%). وهذا يدل على أن المنظمة المبحوثة تولي اهتماماً واضحاً بكفاءة الأداء، ويبين الجدول المذكور أن أعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي لعينة الدراسة كانت للمؤشر (y5) التي تنص على (الرغبة في إنجاز الأعمال اليومية) يدعمها وسط حسابي (4.60) وانحراف معياري (0.670).

وأن أقل نسبة اتفاق على المستوى الكلي للعينة كانت للمؤشر (y4) التي تنص على (كفاءة الأداء مع انتقال العاملين من عمل لآخر) يدعمها وسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.137).

الجدول (٤)

النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للقيم التنظيمية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماماً		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق تماماً		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.147	3.50	16	8	48	24	14	7	14	7	8	4	X1
1.213\6	3.52	26	13	30	15	18	9	22	11	4	2	X2
1.294	2.72	8	4	24	12	24	12	20	10	24	12	X3
1.642	3.66	24	12	34	17	28	14	12	6	2	1	X4
1.233	3.50	28	14	26	13	16	8	28	14	2	1	X5
0.890	3.94	28	14	46	23	18	9	8	4	-	-	X6
1.390	3.16	24	12	18	9	22	11	22	11	14	7	X7
1.102	3.64	24	12	36	18	24	12	12	6	4	2	X8
1.213	3.42	24	12	24	12	24	12	24	12	4	2	X9
1.249	3.10	18	9	18	9	30	15	24	12	10	5	X10
1.324	3.40	28	14	22	11	20	10	22	11	8	4	X11
1.177	3.04	14	7	20	10	30	15	28	14	8	4	X12
1.209	3.08	14	7	24	12	28	14	24	12	10	5	X13
1.049	3.20	12	6	26	13	36	18	22	11	4	2	X14
1.340	3.28	24	12	22	11	24	12	18	9	12	6	X15
1.275	3.08	22	11	10	5	30	15	30	15	8	4	X16
1.296	3.56	36	18	14	7	24	12	22	11	4	2	X17
1.202	3.32	22	11	22	11	26	13	26	13	4	2	X18
1.255	2.88	12	6	12	6	32	16	32	16	12	6	X19
1.340	3.00	20	10	16	8	20	10	32	16	12	6	X20
1.334	3.34	28	14	18	9	22	11	24	12	8	4	X21
1.144	3.42	22	11	22	11	38	19	12	6	6	3	X22
1.233	3.50	32	16	14	7	28	14	24	12	2	1	X23
1.240	3.18	20	10	20	10	24	12	30	15	6	3	X24
1.033	2.56	4	2	14	7	30	15	38	19	14	7	X25
1.187	3.24	16	8	30	15	22	11	26	13	6	3	X26
1.283	3.16	14	7	34	17	20	10	18	9	14	7	X27
1.211	3.04	18	9	14	7	28	14	34	17	6	3	X28
1.367	2.92	20	10	12	6	24	12	28	14	16	8	X29
1.216	3.25	%21		23		24		24		%8		تقرير المؤشر
				%44		%24		%32				

المصدر:- من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS)

الجدول (٥)

النسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لقيم كفاءة الاداء.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أتفق تماما		أتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق تماما		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.233	4.18	54	27	32	16			6	3	8	4	y1
1.220	4.02	44	22	36	18	6	3	6	3	8	4	y2
0.740	4.32	44	22	48	24	4	2	4	2			y3
1.137	3.82	30	15	44	22	8	4	14	7	4	2	y4
0.670	4.60	68	34	26	13	4	2	2	1			y5
0.835	4.42	48	24	32	16	14	7	6	3			y6
0.540	4.56	58	29	40	20	2	1					y7
1.002	4.12	40	20	46	23	2	1	10	5	2	1	y8
0.979	3.98	30	15	52	26	6	3	10	5	2	1	y9
0.721	4.64	74	37	20	10	2	1	4	2			y10
0.772	4.34	46	23	48	24			6	3			y11
0.606	4.40	44	22	54	27			2	1			y12
0.701	4.28	40	20	50	25	8	4	2	1			y13
0.501	4.56	56	28	44	22							y14
0.839	4.10	32	16	54	27	6	3	8	4			y15
0.503	4.54	54	27	46	23							y16
0.702	4.42	50	25	46	23			4	2			y17
0.789	4.22	38	19	52	26	4	2	6	3			y18
0.580	4.50	54	27	42	21	4	2					y19
1.058	4.32	56	28	34	17	2	1	2	1	6	3	y20
0.671	4.28	38	19	54	27	6	3	2	1			y21
0.797	4.31	48		43		%3		%4		%2		المؤشر الكلي
				%91			%3			%6		

المصدر:- من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS)

R=0.81**٣- تحليل علاقة الارتباط :**

تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء وظهر انه قوي جداً ، وموجب، وهذا يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين أو إن هذه العلاقة طردية إن ازدادت القيم التنظيمية تزداد كفاءة الأداء. وهذا يتفق مع ما جاء في الفرضية الأولى، وهذا يعني تحقق الفرضية الأولى.

٤- تحليل علاقات التأثير بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء:

$$Y = -88.928 + 0.829 X$$

$$\text{sig. T} = 0.05$$

$$\text{sig. F} = 0.05$$

$$R^2 = 0.66$$

من خلال معادلة الانحدار المقدره يتضح أن القيم التنظيمية تؤثر على كفاءة الأداء بشكل معنوي فإذا تحسنت القيم التنظيمية 100% فإن كفاءة الأداء سوف تتحسن بنسبة 829%، وهو تأثير مهم ومعنوي حسب اختبارات T , F. علماً أن هذه المعادلة توضح أن 66% من التغيرات الحاصلة في كفاءة الأداء تعود إلى القيم التنظيمية، وذلك يتضح من خلال قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.66$. و 0.44 من المتغيرات فيعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو أنها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلاً. وهذا يعني تحقق الفرضية الثانية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

١- الاستنتاجات:

- من خلال عرض الجانب التحليلي للدراسة تبين ما يلي :-
- ١- أشارت نتائج البحث الى أن هناك علاقة ارتباطات قوية بين القيم التنظيمية وكفاءة الاداء وذلك من خلال الاختبار الإحصائي حيث كان معامل الارتباط (R) يساوي (0.81).
 - ٢- ثبت ان المنظمة المبحوثة تولي اهتماما واضحا بالقيم التنظيمية حيث يشير اليها وسط حسابي (3.25).
 - ٣- أشارت نتائج البحث إخلاص المديرين في العمل حيث يؤكد ذلك .وسط حسابي (3. 50).
 - ٤- ثبت إن القيم التنظيمية تؤثر في كفاءة الأداء بشكل معنوي ويؤكد ذلك قيمة معامل التحديد ($R^2=0.66$).
 - ٥- أشارت نتائج البحث الى أن المنظمة المبحوثة تعطي اهتماما كبيرا لكفاءة الأداء يؤكد ذلك وسط حسابي (4.31).
 - ٦- ثبت أن القيم التنظيمية تؤدي دوراً كبيراً في تحقيق كفاءة الأداء للمنظمة المبحوثة.
 - ٧- ثبت أن المنظمة المبحوثة لديها الرغبة في الأداء أو انجاز الأعمال اليومية حيث يؤكد ذلك وسط حسابي (4.60).

٢- التوصيات:

- ١- اطلاع ملاك المنظمة المبحوثة ، وخاصة عينة البحث باعتبارهم المعنيين بذلك على الجانب النظري ونتائج الجانب العملي للبحث لغرض الاستفادة من ذلك.

- ٢- التأكيد وباستمرار من إدارة المنظمة المبحوثة بالاهتمام الكبير بالقيم التنظيمية طالما أنها تؤثر في كفاءة الإدارة.
- ٣ - أن يتم تحديد القيم التنظيمية التي تعكس نجاح المنظمة في تحقيق كفاءة الإدارة.
- ٤ - مناقشة وكتابة القيم الأساسية المحددة للتنظيم مع القياديين في المنظمة المبحوثة ونشرها وشرحها للموظفين لغرض فهمها والتحلي بها أثناء أداءهم لأعمالهم.
- ٥ - مكافئة الموظفين الذين يحققون نتائج وانجازات من خلال التزامهم بالقيم التنظيمية الأساسية المحددة للمنظمة.

المصادر العربية:

- ١ - أبو شيخه، نادر أحمد، ٢٠٠٠ (إدارة الموارد البشرية) دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ٢ - أحمد، لطفي بركات ١٩٨٣ (القيم والتربية)، الرياض، دار المريخ للنشر.
- ٣ - آل الشيخ، عبد الملك عبد الله ، ١٩٩٤ (المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمات الأمنية) رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٤ - التركي، صالح تركي، ٢٠٠١ (واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي والأهلي).
- ٥ - حبش، فوزي، ١٩٩١ (الإدارة العامة والتنظيم الإداري) بيروت دار النهضة العربية.
- ٦ - الحربي، خديجة أحمد، ١٩٩٥ (التغير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في ال منظمة) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.
- ٧ - حسن، روايه محمد، ١٩٩٩ (إدارة الموارد البشرية) الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- ٨ - الخريصي، فهد بندر، ١٩٩٦ (مهارات التعامل مع الجمهور وعلاقتها بكفاءة الأداء) دراسة تطبيقية على إدارتي الجوازات والجمارك في مطار الملك خالد الدولي بالرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة.
- ٩ - دنكان، جاك، ١٩٩١ (أفكار عظيمة في الإدارة دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري) ترجمة محمد الحديدي، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- ١٠ - الدهان، ١٩٨٩ (الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة) إثراء للنشر.
- ١١ - زويلف مهدي حسن، ١٩٩٣ (إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية)، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع.

- ١٢ - زويلف، مهدي، علي محمد العضائيه، ١٩٩٦ (إدارة المنظمة نظريات وسلوك) ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- ١٣ - سليمان، حنفي محمود، ١٩٧٥ (السلوك التنظيمي والأداء) الإسكندرية دار الجامعات المصرية.
- ١٤ - سليمان، حنفي محمود ١٩٧٨ (السلوك الإداري وتطوير المنظمات) الإسكندرية، دار الجامعات المصرية.
- ١٥ - شاريش، مصطفى نجيب، ٢٠٠٠ (إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد)، دار الشرق.
- ١٦ - الشماع، خليل محمد وحمود، خضير كاظم، ٢٠٠٧ (نظرية المنظمة) دار المسيرة للنشر.
- ١٧ - الشنواني، صلاح، ١٩٩٩ (إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية) مدخل الأهداف، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- ١٨ - الشهابي، أنعام وخضير كاظم وموسى سلامه، ١٦٢، ٢٠٠٩ (السلوك التنظهي مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر.
- ١٩ - الطجم، عبدالله، طلق السواط، ١٩٩٤ (السلوك التنظيمي المفاهيم - النظريات - التطبيقات) جده، دار النوابع.
- ٢٠ - الطجم، عبد الله عبد المغني، ٢٠٠٥ (التطوير التنظيمي، المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات) الرياض، دار النوابع للنشر.
- ٢١ - عاشور، أحمد صقر، ١٩٨٣ (إدارة القوى العاملة : الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي) بيروت، دار النهضة العربية.
- ٢٢ - عامر سعيد يس، ١٩٩٤ (الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة) القاهرة مركز سرفس للاستثمارات والتطوير.
- ٢٣ - العميان، محمود سلمان، ١٠٨:٢٠٠٨ (السلوك التنظيمي في مرظمات الأعمال)، دار وائل للنشر.
- ٢٤ - العميان، محمود سليمان، ١١٠، ٢٠٠٨ (السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال)، دار وائل للنشر.
- ٢٥ - العميان ،محمود سليمان ، ٢٠٠٨: ١١١ (السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال) دار وائل للنشر.
- ٢٦ - غيث، محمد عاطف (١٩٩٠) (قاموس علم الاجتماع) الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

- ٢٧ - فرانسيس، ديف، ومايك ودكوك، ١٩٩٥ (القيم التنظيمية) ترجمة عبد الرحمن هيجان، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ٢٨ - الفريجات، خضير كاظم وأنعام الشهابي وموسى سلامه، ٢٠٠٩: ١٥٩ (السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر.
- ٢٩ - الفريجات، خضير كاظم وأنعام الشهابي وموسى سلامه، ٢٠٠٩: ١٦٤ (السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة) إثراء للنشر.
- ٣٠ - القريوتي، محمد قاسم، ١٩٨٩ (السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية) الناشر، الجامعة الأردنية.
- ٣١ - القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٩: ١٧٧ (السلوك التنظيمي) دار وائل للنشر.
- ٣٢ - القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٩: ١٧٨ (السلوك التنظيمي) دار وائل للنشر.
- ٣٣ - القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٩: ١٧٩ (السلوك التنظيمي) دار وائل للنشر.
- ٣٤ - اللامي ، نادية داخل اللامي ، ٢٠٠٧ (العلاقات بين إستراتيجية الأعمال ونشر تقانة المعلومات وأثرها في الأداء المنظمي)، (رسالة ماجستير)، بغداد.
- ٣٥ - اللوزي، موسى سلامه وخضير كاظم وانعام الشهابي، ٢٠٠٩: ١٦١ (السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر.
- ٣٦ - مقدم عبد الحفيظ، ١٩٩٤ (علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك : دراسة أمبيرقية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد ١٦، الكويت).
- ٣٧ - مندل، ج، جوردن، و. أ، ١٩٨١ (قيم الموظفين في مجتمع متغير) ترجمة: محمد حامد حسنين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- ٣٨ - المنيف، إبراهيم عبد الله، ١٩٨٠ (الإدارة المفاهيم الأسس المهام) الرياض، دار العلوم.
- ٣٩ - النعيمي، أحمد مصطفى، ١٩٩٨ (أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية على بعض ا لأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية)
- ٤٠ - النمر، سعود محمد، ١٩٩٧ (الإدارة العامة: الأسس والوظائف) الرياض، الناشر ، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية.
- ٤١ - هانيز، مادبون إي، ١٩٨٨ (إدارة الأداء دليل شامل للأشراف الفعال).

المصادر الأجنبية:

- 1- Daft R ., 1992:120" Organization Theory and Design , 4th ed , Minnesota , Publishing co , st pall .
- 2- Wheelen , Thomas L , & Hunger , Davidj " strategic Management" 7ed . Prented stated of America , 2000 .
- 3- 3-Daft R ., 1992: 53" organization Theory and Design" 4th ed , mine so ta, publishing co,st pall.
- 4- Tapinos E; Dyson R; Medlow S; 2005" the Impact of performance Measurement in strategic planning" International Journal of productivity and performance Management VOL . 54 NO . 5/6 .
- 5- Groat ,Linda , Lawrence stern , 2000.cultivting organizational values : A new model for work place planning , the Journal quality and participation wife .
- 6- Thomas , Horton . 1984 .shaping organizational Values Telephone Engineer & management .
- 7-Posner , and Manson , 1979 . The importance of personal Values in understanding organizational behavior Journal of Human Resource and Management .
- 8-Somers , Mark Jon , 2001 .Ethical codes of conduct and organizational context :A study of the relation ship between codes of conduct .

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة استبيان

الأخ الكريم/ السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أقدم هذه الاستبانة والتي صممت للحصول على بعض البيانات التي تخدم أهداف البحث العلمي الذي أقوم بأعداده استكمالاً لمتطلبات درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال بعنوان (القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء) في المديرية العامة لتربية صلاح الدين. أخي العزيز .. أن جميع إجاباتكم ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية ، ولن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي لذا لا داعي لكتابة الاسم على الاستبانة.

ملاحظة:-

١. يرجى وضع علامة (✓) في المكان المناسب الذي يعبر عن رأيك
٢. الرجاء عدم ترك عبارة دون إجابة لان ذلك يجعل الاستمارة غير قابلة للتحليل العلمي.
٣. إذا كان هناك استفسار يرجى النفضل بالاتصال بالباحث على الموبايل (٠٧٧٠١٧٢٢٨٩٥)

ولكم فائق الشكر والتقدير

أولاً: يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة العامة أمل التكرم بالإجابة على الأسئلة بوضع علامة (✓) في المكان المناسب.

١ -المؤهل العلمي :-

() ثانوي () دبلوم بعد الثانوي
() جامعي () دراسات عليا

٢ -عدد سنوات الخدمة:-

() أقل من ١٠ () ١٠ - ١٥ () ١٦ - ٢٠ () ٢١ - ٢٥ () ٢٦ فما

الجنس - ذكر () أنثى ()

ثانياً: يهدف هذا الجزء إلى التعرف على رأيك الشخصي حول القيم التنظيمية في الخدمات التربوية، أمل قراءة العبارات واختيار الإجابة التي تمثل وجهة نظرك ، وذلك بوضع علامة (✓) في أحد المربعات الموافقة لرأيك:

ت	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لاأتفق تماماً
١-	يتصرف المديرون بالخدمات التربوية بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية					
٢-	تبذل جهود كبيرة في تطوير قدرات المديرين بالخدمات التربوية من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة					
٣-	يكافأ الأداء المتميز للمديرين بسخاء					
٤-	يدافع منتسبوا الخدمات التربوية بقوة عن مصالحها					
٥-	يلقى التجديد والإبداع تشجيعاً في الخدمات التربوية					
٦-	هناك بعض التخصصات الضرورية الغير					

					موجودة في الهيكل التنظيمي العام.
					٧- تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية في الخدمات التربوية.
					٨- وجود تقنيات وأساليب جديدة حيث تؤدي الى زيادة كفاءة العمل بالخدمات التربوية.
					٩- ينظر في الخدمات التربوية إلى الأفكار الجديدة نظرة تقدير واحترام
					١٠- تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات المديرين في الخدمات التربوية.
					١١- تربط المكافآت بالأداء في الخدمات التربوية.
					١٢- يخطط مديرو الإدارة العليا جيدا للمستقبل في الخدمة التربوية
					١٣- تتميز الخدمات التربوية بأدائها المرتفع
					١٤- تستخدم المنافسة بين الإدارات لرفع كفاءة الأداء.
					١٥- تعمل الخدمات التربوية على استغلال الفرص لتحقيق أهدافها.
					١٦- يحصل الأفراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.
					١٧- الأداء هو المعيار الحقيقي لتقويم المديرين في الخدمات التربوية
					١٨- تحسين أداء العمل الحالي لا يحتاج لزيادة في عدد الموظفين ولكن يحتاج لرفع مستوى مهاراتهم ومعارفهم
					١٩- معايير الأداء المتدنية لا يسمح بها في الخدمات التربوية
					٢٠- يتخلى الأفراد عن مصالحهم الخاصة لمساعدة بعضهم بعضاً
					٢١- تكون المهارات ذات الطابع الإداري موضع تقدير عال
					٢٢- تقييم أداء المديرين يتم بصورة منتظمة.
					٢٣- يتم مكافأة الأفراد على عمل الأشياء التي تساعد على نجاح الخدمات التربوية.

					٢٤- يتلقى المديرون تدريبًا جيدًا في أساليب اتخاذ القرارات
					٢٥- لا توجد في الخدمات التربوية طبقة هدامة أو عوائق عنصرية
					٢٦- اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير عمل الإدارات في الخدمات التربوية يتم في جميع الإدارات.
					٢٧- نظام الاتصالات الحالي لا يواكب التطور والتحديث الذي يشهده التنظيم.
					٢٨- التنافس بين الإدارات في العمل يقاس بانتظام في الخدمات التربوية.
					٢٩- الأخذ بالأفكار الجديدة يتم بسرعة في الخدمة التربوية.

ثالثًا: يهدف هذا الجزء الى التعرف على أدائك للعمل، خلال الفترة الماضية. أمل التكرم بتقدير أدائك مع وضع علامة (✓) في المربع المناسب لأدائك.

ت	العبارة	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
١-	التخطيط لأداء العمل					
٢-	كفاءة الأداء مع التسلسل الإداري					
٣-	الاعتماد على الذات في إنجاز العمل					
٤-	كفاءة الأداء مع انتقال العاملين من عمل لآخر.					
٥-	الرغبة في إنجاز الأعمال اليومية					
٦-	كفاءة الأداء مع تعدد مصادر التعليمات					
٧-	التقيد في أنظمة العمل					
٨-	تحمل المسؤولية عن العمل الشخصي.					
٩-	أحداث انطباع جيد لدى الرؤساء					
١٠-	الاهتمام بالمظهر الخارجي					
١١-	التواصل مع الآخرين لأداء العمل بصورة جيدة					
١٢-	الأداء بصفة عامة					

					تقارير كفاءة الأداء.	١٣-
					تنظيم الأعمال اليومية	١٤-
					الاهتمام بشؤون المرؤوسين	١٥-
					النشاط أثناء الدوام	١٦-
					التقيد بأوقات الدوام	١٧-
					كمية العمل اليومي المنجز	١٨-
					الجهد المبذول في العمل	١٩-
					إنجاز العمل في الوقت المحدد	٢٠-
					القدرة على التكيف في الحالات الطارئة	٢١-