

أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الإدارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في نينوى

أ.د. نوال يونس آل مراد م.د. أثمر عبد الرزاق محمد م.م. أنوار هادي
الكلية التقنية الإدارية/الموصل الكلية التقنية الإدارية/الموصل المعهد التقني/الموصل

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على القيم التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي ، وقد تم تطبيقه على عينة من المديرين في المستشفيات في محافظة نينوى (مستشفى النساء ، المستشفى الجمهوري ، مستشفى السلام) البالغ عددهم (35) مديرا من مختلف الأقسام والتخصصات ، وقد بني البحث على نموذج افتراضي معتمدا فرضية رئيسة مفادها : هناك علاقة ارتباط وأثر بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي ، وقد تم اختبار مخطط البحث وفرضياته باستخدام أساليب إحصائية متعددة كالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية فضلا عن استخدام الارتباط والانحدار المتعدد لوصف وتشخيص المتغيرات ، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد معنوية معظم علاقات الارتباط والتأثير التي أشارت إليها فرضية البحث ، وفي الخاتمة تضمن البحث مجموعة من المقترحات الضرورية لمجتمع البحث منها : العمل على توظيف القيم التنظيمية بكل متغيراتها في الأداء الوظيفي بحيث ان هذه القيم تمثل الضابط لكل أنواع الأداء الوظيفي .

Impact of organizational values on job performance, An Empirical Study of the views of a sample of middle managers departments in a number of government hospitals in Nineveh

Nawal yaounes Athmar Abdul Razak Mohammed Anwar Hadi
Abstract

The research aims to identify the organizational values and their impact on job performance, the study took to a sample of managers in hospitals in the province of Nineveh (alKhansa hospital, aljamhori Hospital , alsallam hospital)'s (35) as directors of various departments and disciplines, the search was built on a Default form depending on main hypothesis represent with " There is correlation and impact between organizational values and functionality" this hypotheese has been tested using many statistical methods beside using the correlation and multiple regression model to describe and diagnose variables.

The study found a set of conclusions that confirm the moral influence of most correlations which the hypothesis referred to in the research.

The study put set of necessary proposals for the research community including: Emphasis on organizational values with all its variables in the functionality , because of its importance in job performanc as a controler for all types of job performanc.

المقدمة

يشهد العصر الذي نعيش فيه تطوراً سريعاً في جميع مجالات الحياة ولاسيما في مجال المنظمات والتي تعد جزءاً لا يتجزأ من حياتنا اليومية ، ونتيجة لهذا التطور نمت المنظمات وازدادت أهميتها فأصبحت التنظيمات المتقدمة تكنولوجياً ظاهرة العصر، ومن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود مديرين قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام أنشطة العمل كافة داخل المنظمات. وتأسيساً على ما تقدم لابد من الاهتمام بالقيم التي تسود بين العاملين في المنظمات حيث تشكل هذه القيم الجوهر الأساس لثقافة مديري المنظمات وذلك من خلال القيم التي يؤمنون بها وبالذات في مجال العمل، ومن هنا يتضح أن لكل منظمة مجموعة من القيم سواء كانت هذه القيم في الإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية مع اختلافها بين تلك الإدارات.

ومن خلال تلك القيم التي تسود في المنظمة يمكن أن نتعرف على مستوى القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي في الخدمات الطبية وإبراز العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي سواء كانت متعلقة بالأفراد أو بالتنظيم كي يمكن الوصول إلى تحقيق الأهداف . وقد تضمن البحث المحاور الآتية :

المحور الأول / منهجية البحث

يعرض هذا المحور منهجية البحث والمتمثلة بالمشكلة والأهداف والأهمية ومخطط البحث والفرضيات وأساليب جمع البيانات وعلى النحو الآتي :

أولاً / مشكلة البحث:

تمثل القيم التنظيمية متغيراً سلوكياً مهماً يعكس عادات وتقاليد ومعايير ورموز المنظمة، ومما لا شك فيه أن هذه العناصر تؤثر في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المنظمات، ولذا فإن كل منظمة لديها مجموعة من القيم تختلف عن الأخرى حيث تسعى إلى تحقيق أهداف محددة من خلال الأفراد العاملين بها، فإن هذا يقتضي معرفتهم بالقيم التي تسود لدى العاملين في المنظمات ومدى علاقتها بالأداء بما يتلاءم وتحقيق أهداف المنظمة، وبناء على ما سبق يمكن تأطير مشكلة البحث في إثارة التساؤلات الآتية:

1. إلى أي مدى تسهم أبعاد القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات الوسطى في المنظمة المبحوثة؟

2. هل تشكل أبعاد القيم التنظيمية مدخلاً لبلورة تصورات واقعية للتعامل مع مؤشرات الأداء لدى مديري الإدارات الوسطى في المنظمة المبحوثة؟

3. هل هناك رؤية واضحة لدى المدراء في المنظمة المبحوثة عن أوجه التأثير الذي تتركه القيم التنظيمية؟

ثانياً / أهداف البحث :

يسعى البحث إلى تحديد وتشخيص العلاقة التأثيرية بين طبيعة القيم التنظيمية وبين أداء الموارد البشرية من خلال التركيز في:

1. تقديم إطار نظري لمفهوم القيم التنظيمية والأداء الوظيفي.

2. الكشف عن أبعاد القيم التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

3. تحديد مستوى الأداء الوظيفي

4. تحديد العلاقة والأثر بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي لدى مديري الإدارة في المنظمة المبحوثة.

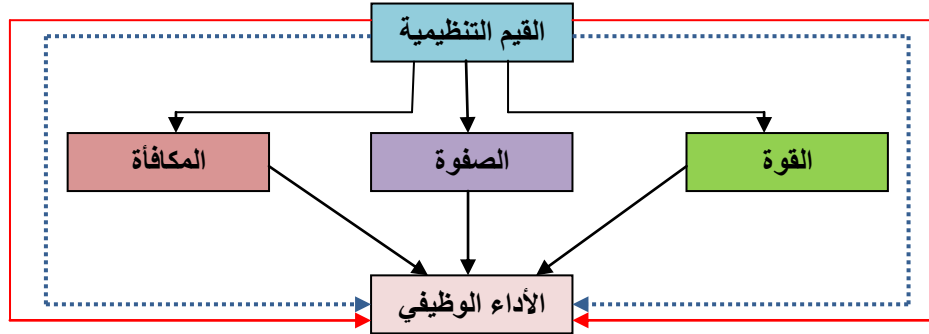
ثالثاً / أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية القيم التنظيمية في حياة المنظمات على اختلافها وأثرها الواضح على سير العمل وتحقيقها لأهدافها بشكل متميز، كذلك تساعد على فهم القيم التنظيمية

السائدة في الخدمات الطبية إذ تعد القيم موجهة عاما لسلوك الفرد وتصرفاته سواء في التنظيم أو خارجه وعلاقة هذه القيم بأدائه الوظيفي.

رابعا/مخطط البحث :

استكمالا لمعالجة مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافها، تم بناء مخطط افتراضي للبحث والذي يعكس علاقات ارتباط وتأثير مباشر بين متغيرات القيم التنظيمية وبين الأداء الوظيفي وكما موضح في شكل (1)



الشكل (1) المخطط الافتراضي

المصدر من أعداد الباحثات.

خامسا/فرضيات البحث :

تكمن فرضيات البحث في الآتي :

1. هناك علاقة ارتباط بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي.
2. هناك تأثير بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي.

سادسا/أساليب جمع البيانات :

لقد اعتمد في جمع البيانات النظرية على الكتب والرسائل والمقالات العربية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع البحث ، وفي الجانب التطبيقي اعتمدت استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات ، إذ روعي في صياغتها شمولها على متغيرات البحث المعتمدة، وتمت صياغتها بحيث تخدم أهداف البحث وفرضياته بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى البحوث السابقة، ومنها دراسة كل من (فرانيسيس وودكوك، 1995)، وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء رئيسة كما موضح في ملحق رقم (1)، تضمن الجزء الأول معلومات شخصية خاصة بعينة البحث ، أما الجزء الثاني فقد اشتمل على أبعاد القيم التنظيمية في المجال الإداري والمتمثلة بـ (القوة ، الصفوة، المكافأة)، أما الجزء الثالث فقد تناول الأداء الوظيفي، واعتمد البحث بصورة رئيسة على مقياس ليكرت الثلاثي، حيث شملت ثلاث استجابات متدرجة من أتفق إلى لا أتفق وفي كل منها درجة تمثل وزنه، فقد أعطي 3 درجات لـ (أتفق)، 2 درجات لـ (أتفق نوعا ما)، درجة واحدة لـ (لا أتفق)، وكما تجدر الإشارة إلى أن الاستبانة تم إخضاعها إلى ما يسمى اختبار الصدق والثبات، وذلك من خلال توزيعها على عدد من المديرين العاملين في المستشفيات الحكومية البالغ عددهم (15) مديرا وفي ضوء إجاباتهم تغيرت بعض الأسئلة فيها، ثم أعيد الاختبار على العينة نفسها مرة أخرى، فكان معامل الثبات 90%، وقد تم توزيع الاستبانة على مديري الإدارات الوسطى البالغ عددهم (35) مديرا في عدد من المستشفيات الحكومية (مستشفى العام، مستشفى

السلام، مستشفى الخنساء). وقد تم توزيع الاستبانة بصورة قصديه على مديري الإدارات الوسطى وفيما يأتي جدول (1) يوضح وصف لعينة البحث بحسب المتغيرات الشخصية.

جدول رقم(1) أوصاف عينة البحث.

ت	السمات الشخصية	العدد	%
1-	الجنس	ذكر	74,3
		أنثى	25,7
2-	الحالة الاجتماعية	متزوج	85,7
		أعزب	11,4
		مطلق	-
		أرمل	2,9
3-	العمر	30-20	5,7
		40-31	42,9
		41- فما فوق	51,4
4-	عدد سنوات الخدمة	10-1	17,143
		20-11	31,429
		21- فما فوق	51,429
5-	التحصيل العلمي	بكالوريوس	31,43
		ماجستير	8,57
		دكتوراه	40
		أخرى	20

المصدر: من أعداد الباحثات

يتضح من جدول رقم (1) إن نسبة الذكور هي الأكبر من أفراد العينة وشكلت ما يقارب (74,3%) في حين كانت نسبة الإناث تشكل (25,7%)، وما يخص الحالة الاجتماعية إن (85,7%) هم من المتزوجين إذ شكلت أعلى نسبة ، وتبين أيضا ان الفئة العمرية من (41- فما فوق) شكلت أعلى نسبة وهي (51,4%) وهذا يعني إن العينة المبحوثة ممن يمتلكون القيم التنظيمية التي يوظفونها في أدائهم الوظيفي، وعن مدة الخدمة فقد شكلت فئة (21- فما فوق) سنوات أعلى نسبة والبالغة (51,429%) وهذا دليل على ان المستشفيات تعتمد وبشكل أساسي على هذه الفئة لكونها الأقدر على التعامل مع القيم التنظيمية في أدائهم الوظيفي. أما ما يخص

التحصيل العلمي إذ بلغت فئة (الدكتوراه) أعلى نسبة إذ شكلت (40%) وهذا يعني ان هذه الفئة هي الأقدر على التعامل مع القيم التنظيمية التي يمتلكونها لتقديم أفضل الخدمات الطبية. أما فيما يتعلق بأساليب التحليل الإحصائي، فقد استعانت الباحثات بما يأتي:

1- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لوصف متغيرات البحث وعرض النتائج ومناقشتها.

2- معامل الارتباط البسيط (بيرسون) استخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرات القيم التنظيمية و الأداء الوظيفي .

3- الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

المحور الثاني / الإطار النظري

ويتضمن الآتي :

أولاً : القيم التنظيمية

ثانياً : الأداء الوظيفي

ثالثاً : العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي

أولاً : القيم التنظيمية

تستهدف هذه الفقرة توضيح التباين بين مفهوم القيم التنظيمية وأهميتها وصولاً إلى أنواع القيم التنظيمية مع بيان اثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات، واستناداً إلى ذلك سنتناولها على النحو الآتي :

1- مفهوم القيم التنظيمية

2 - أهمية القيم التنظيمية

3 - أنواع القيم التنظيمية

4 - اثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات .

1- مفهوم القيم التنظيمية :

علر الرغم من الاختلافات بين المفكرين في تحديد تعريف محدد لمفهوم القيم ، إلا أن هناك اتفاقاً بينهم من ناحية المضمون، وفي يلي جدول يوضح مفهوم القيم التنظيمية :

جدول(2) مفهوم القيم التنظيمية

ت	اسم الباحث والمصدر	المفهوم
1	(زحلق ، وطفه ، 1997، 62)	مفهوم القيم يتضمن عناصر متعددة ترتبط بالشعور conscience والعاطفة emotion. فالقيم يعتبرها تأثير مباشر على سلوك الأفراد وأفعالهم بل هي في الواقع وراء كل سلوك
2	(السالم ،الرويح ، 1999 ، 10)	المفاهيم الضمنية أو الصريحة والخاصة برغبة معينة يمتلكها الفرد أو المجموعة وتؤثر في عملية تفضيل خيار معين من بين الخيارات أو الوسائل أو الأهداف المتاحة

3	(عبدالوهاب ، 2000، 44)	اعتقاد راسخ بان التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة أو أن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح
4	(التركي ،2002، 10)	القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تحمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة
5	(النميان ، 2003، 312)	هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون ما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة
6	(عثمان ، 2005 ، 1)	عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تعتبر قيما للمنظمة نفسها

وتأسيسا على ما تقدم ترى الباحثات أن على إدارة المنظمة التركيز في القيم التنظيمية لأنها الأساس الذي يستخدمه المديرون لتقييم الأعمال لأنها تؤدي دورا مهما في الحفاظ على هوية المنظمة وتؤثر في أنشطة المنظمة وتعد القيم هي المعيار الحقيقي للمجتمع.

2- أهمية القيم التنظيمية :

تعد القيم احد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساسا لفهم الاتجاهات والدوافع، وتؤثر على إدراكاتنا، وكذلك ينظر إلى القيم كقوة محركة ومنظمة للسلوك. وتعد القيم كمعيار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية وكعامل موحد للثقافة العامة، وأيضا تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات بحيث يجب ان تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم. كذلك تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة وهذا يؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح، فقيم المجتمعات تختلف من حيث الإخلاص والأمانة واحترام الوقت والجدية وطاعة أوامر المسؤولين، وبالتالي فإن من الضروري معرفة وفهم القيم السائدة في أي مجتمع وذلك لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد (Stephen, P. Robbins, 1998, 133).

وفي مجال السلوك، تلعب القيم دورا مهما في خلق وتكوين اتجاهات الفرد، حيث تعتبر القيم هي المعايير التي يلجأ إليها الفرد في تقييمه للأشياء. ويشير (العميان، 2005، 109) إلى اثر القيم في السلوك بالقول: " إن القيم تقوم بتحديد ما يعتقد الفرد صحيحا وأخلاقيا " وتعمل القيم كمعايير يستخدمها الفرد من اجل إرشاده في سلوكه اليومي. وهذه المعايير أو المبادئ التي توفرها لنا القيم يمكن الاحتكام إليها في تقويم سلوكيات الفرد المختلفة، كذلك تلعب القيم دورا في تحديد نوعية الأفراد الذين يمكن أن يتوافق الفرد معهم .

3- أنواع القيم التنظيمية :

على رغم من أن هناك اختلافا بين المؤلفين حول تصنيف القيم التنظيمية ألا أن هناك اتفاقا بينهم من ناحية المضمون ، وأن الاختلاف ليس جوهريا بتقسيم القيم وتصنيفها.

اذ صنف (زويلف،العضايله،1996، 226) القيم إلى أربعة أصناف هي :

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

ب- القيم الاقتصادية : هي القيم التي تتعلق بالعائد أو الربح الذي يرمي 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.
- وفي الاتجاه نفسه تضمن تصنيف (وولاك وزملاءه 1971) : على عدد من المقاييس الفرعية التي تختص بالقيم الإدارية وهي: (الصرايرة، 2005، 55)
- القيمة الاجتماعية : تعزيز العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وتحقيق الاستقرار الجماعي .
 - القيمة الاقتصادية : التركيز على العائد المادي للعمل وتوفير دخل مناسب للأفراد.
 - مقياس الدافعية للإنجاز : يهتم هذا المقياس بدرجة الإنجاز في العمل كقيمة ويشمل الإبداع والنجاح والعطاء وحسن الأداء.
 - مقياس الانتماء للعمل : ويقاس درجة الولاء والانتماء وعدم إضاعة وقت العمل والشعور بروح الجماعة .
 - الاندماج في العمل : هذا المقياس يساعد على كشف مدى انسجام الأفراد مع عملهم ويظهر ذلك من خلال تفاعلهم مع زملائهم ورؤسائهم في العمل.
 - مقياس أفضلية العمل : يركز هذا المقياس على قيمة اعتبار العمل قيمة قصوى تتفوق على الأنشطة الأخرى ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الجهود المبذولة في العمل ودرجة الأداء وتكريس الوقت اللازم لذلك.
 - الفخر والاعتزاز بالعمل : ويتناول هذا المقياس قيمة تحمل مسؤولية العمل والرضى عنه والاهتمام به وحجم إشباع الفرد لحاجاته ودرجة انضباطه في العمل .
 - الترقية : ترتبط هذه القيمة بسعي الأفراد للحصول على منصب أعلى ومكانة أفضل في العمل.
- في حين تضمن تصنيف (كوين و رورباخ 1981) على ثمان قيم موزعة على أربع مجاميع وهي :
- (الصرايرة، 2005، 53-54)
- قيم الهدف الرشيد : والتي تعتمد مبادئ النظريات الكلاسيكية وتشتمل على قيم التخطيط والإنتاجية.
 - قيم العلاقات الإنسانية : والتي تعتمد مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية وتشتمل قيم التماسك وتنمية الموارد البشرية.
 - قيم النظام المفتوح : والتي ترى المنظمة كنظام مفتوح أي تتفاعل مع البيئة وتتأثر وتتأثر، وتشتمل على قيم المرونة والحصول على الموارد.
 - قيم العمليات الداخلية : والتي تركز في الاهتمام بالعمليات والأنشطة التي تحصل في المنظمة وتشتمل على قيم إدارة المعلومات والضبط .
- أما (فرانسييس وودكوك 1995) فقد قسما القيم التنظيمية إلى اثنتي عشرة قيمة تنظيمية ،صنفت تحت أربع قضايا رئيسة هي :
- قيم إدارة الإدارة : تعني التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة)، والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي القوة ، الصفوة والمكافأة.
 - قيم إدارة المهمة : ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف، والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي: الفعالية، الكفاءة والاقتصاد.
 - قيم إدارة العلاقات : وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها حيث إن العمل لا يمكن أدائه من دون التزام هؤلاء الموظفين، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي : العدل، فرق العمل، والقانون والنظام .

- قيم إدارة البيئة: وتعني انه يجب على المنظمة ان تعرف البيئة التي تعمل بها ، وكيفية التأثير على هذه البيئة ، والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي: الدفاع، التنافس، واستغلال الفرص. وتماشيا مع عينة البحث ومستواهم الوظيفي سيتم التركيز على القيم الإدارية لكونها تنسجم مع معطيات البحث ومحتواه وفيما يلي عرض لهذه القيم التي مثلت أبعادا للبحث الحالي :

(1) القوة : تمتلك الإدارة المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من تقرير مهمة المنظمة أو المشروع، والمصادر التي يمكن أن تحوز عليها، واتخاذ القرارات، وتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة. وتكتب القوة من أربعة مصادر هي الملكية، والمعلومات، والجاذبية، والمكافأة، والعقاب وعليه فهي تتبنى القيمة القائلة : "المديرون يجب أن يديروا".

(2) الصفوة : ان واجب الإدارة معقد ومهم ، فان الأشخاص الذين يقومون بالإدارة هم الصفوة ، والمنظمة الناجحة تدرك الأهمية الحيوية للحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية، وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم، فهي تتبنى القيمة القائلة: "النخبة دائما في القمة".

(3) المكافأة : أن أداء الأفراد الذين يقودون المنظمة يعد أمرا مهما حيث أن المنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه، فهي تتبنى القيمة القائلة: "الأداء ملك".

4- أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات :

تؤثر القيم التنظيمية على أنشطة المديرين والأفراد الذين يشتركون في صنع القرارات 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 الذين يتمتعون بشخصيات قوية تؤثر قيمهم فيهم سلبا أو إيجابا على الأجهزة التي يديرونها.

حيث يرى (somers,2001,193) بأن القيم التنظيمية التي يسعى الى 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".

ويشير (زويلف،العضايله،1996، 227) إلى وجود تأثير متبادل بين القيم والقواعد السلوكية إذ تؤثر القيم في خلق قواعد سلوكية تتمشى مع تلك القيم، فالعرف والقواعد الحضارية، وما يحرمه المجتمع كلها قواعد تحكم سلوكنا، وتوجب احترام الأفراد لها كقيم اجتماعية.

ويذكر (مقدم،1994، 173) أن تأثير القيم في السلوك يتوقف على قوة الحاجات من جهة وهذا الارتباط القيم بالحاجات، ومن جهة أخرى يتوقف على الظروف الخارجية وقوتها.

ومعنى ذلك أن الفرد يتأثر في تفويمه للأشياء بأوضاع معينة ومعايير خاصة تملئها عليها الظروف المحيطة ببيئته الدينية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وهذه هي التي تحدد السلوك والتصرفات ، ويرى (عامر،1994، 151) 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 إنجازه.

- تحليل البيانات:
- تؤثر القيم التي يحملها الفرد على نوع المعلومات التي يجمعها وثقته في مصادرها وإدراكه لمعانيها وتفسيره لها.
- وضع البدائل:
- يتدخل الحكم ألقيمي 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 ألقيمي عند بحث النتائج وتقييم درجة فعاليتها وقياس الأخطاء أو الفروق. ويشير (finegan,2000, 156) على أهمية الالتزام بالقيم ككل، فضلا عن التركيز في تنسيق القيم في هرم السلطة التنظيمية حيث يذكر أن الالتزام بالقيم ككل تؤثر تأثير مستمر وفعال، وأن القيم المرئية لدى العاملين تشكل أهمية كبرى كالتعاون، والعدل ، والتسامح، والاستقامة الأخلاقية حيث يذكر أنه من الصعب تخيل وجود أفراد يودون أن تكون معاملتهم خالية من هذه القيم في التنظيم.
- ويذكر (الطجم،السواط، 1994، 85) أنه على الرغم مما تتصف به القيم من الرسوخ والتأصيل، إلا أن ذلك يبقى ضمن إطار من النسبية.
- ويؤكد (مندل، وجوردان، 1981، 13) أن للقيم تأثير في الأداء وقد يكون هذا التأثير سلبيا أو ايجابيا وينظر الى القيم من حيث ما يجب أن يكون وما يجب أن لا يكون وذلك على النحو التالي:
- أ- القيمة ليست رأيا أو موقفا تجاه موضوع أو مكان أو شيء، أد للأداء علاقة بالأحداث الجارية، أما الموقف فهو الميل نحو شيء محدد.
- ب- القيمة ليست شيئا مطلقا تحكمه قوانين الطبيعة إنما هي بالأحرى عرضه لأن تتأثر بالاتجاهات الثقافية.
- ت- القيمة ليست حالة أو منزلة مثالية ولكنها بالأحرى حالة مفضلة .
- ث- القيمة ليست فعلا، إلا انه يمكن تكوين فكرة ما عن قيم الشخص من أفعاله.
- وبما أن القيم يختلف تأثيرها على الأفراد باختلاف الثقافات فالقيم العربية والإسلامية تختلف عن القيم الغربية، حيث النظرة التكاملية لفكرنا الإسلامي إزاء القيم المستمدة من شريعتنا الإسلامية، هدفها بناء مجتمع تسوده القيم والمثل العليا والتي تحرص على تنشئة الإنسان وفقا لمجموعة من القيم التي تضمنها الدين الإسلامي.
- ويذكر (طهطاوي، 1996، 58) أن القيم الإسلامية قد صاغها خالق الإنسان والكون والحياة وفق مجموعة من الخصائص، تتلاءم مع خصائص الطبيعة البشرية، فهي تتصف بالإنسانية والاجتماعية والواقعية وهي صالحة لكل زمان ومكان.

من خلال العرض السابق نشير إلى أهمية القيم التنظيمية وتأثيرها المباشر على العاملين في المنظمات، إذ أورد الكثير من الباحثين والكتاب هذه الأهمية من جميع النواحي التخطيطية والتنظيمية والتنفيذية في المنظمات، وما يؤثر على بيئة العاملين الاجتماعية والدينية والاقتصادية والسياسية . إذ أصبح العالم منفتحاً على بعضه كلا يؤثر ويتأثر بما لدى الآخرين في جميع المجالات.

ثانياً: الأداء الوظيفي

ويتضمن التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي كونه من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل والبحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص. واستناداً إلى ذلك سوف نتناول الفقرات الآتية :

1- مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

2- عناصر الأداء الوظيفي.

3 - معايير الأداء الوظيفي ومحدداته.

1- مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته :

يعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من أهتمام و التمحيص و التحليل والبحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة وتداخله مع العلوم و الاتجاهات الفكرية من جهة أخرى .

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء الوظيفي فقد عرفه (Bernal Martory,1999,231) الأداء الوظيفي هو "النسبة بين النتائج المحصلة و الوسائل المستخدمة للتوصل إليها". و يرى (محمد، 2000، 210) أن الأداء الوظيفي " هو نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور".

ويشير (أبو علفه، 2002، 270) إلى " أن الأداء الوظيفي هو العمل الذي يعتمد عليه الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معينة النوعية ويؤدي بأسلوب أو طريقة معينة ، أي نمط محدد".

وعرفه (النميان، 2003، 73) " بأنه تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، و يعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة".

ويرى (العثمان، 2003، 73) أن الأداء الوظيفي هو "النتائج النهائية من حيث الكم، النوع و التكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة".

وأشار إليه (39 ، Robert Bacal, 2004) " بأنه مدى أو درجة بلوغ عامل أهداف وحدة العمل و المؤسسة كنتيجة لسلوكه و استخدام مهاراته، قدراته ومعارفه".

ويعرفه (الخنق، 2005، 36) " بأنه السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة خلال التدريب".

وعرفه (البشاشة، 2005، 45) " بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله ، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة بالوظيفة ،فضلاً عن

الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة ، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص".

وتأسيسا على ما تقدم ترى الباحثات أن الأداء يرتبط بعدد من العوامل والتي بعضها يخضع للموظف أو العامل بينما يخرج البعض الآخر عن سيطرته وتتلخص هذه العوامل في الآتي:-

- الموظف : وهو ما يمتلكه من معرفة ومهارة و اهتمامات وقيم واتجاهات دوافع خاصة بالعمل.
- الوظيفة : هو ما تتصف به من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل وترقيات.
- الموقف :هو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة (التي تتضمن: المناخ، العمل ، الإشراف، الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي) إلى كفاءة الأداء.

أما بخصوص أهميته فيمكن القول انه يحتل مكانه خاصة داخل أي منظمه كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاءا حين يكون أداء العاملين أداء متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها ، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

ويرى (سليمان،1990، 188) أن أهمية الأداء الوظيفي ترجع من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطها بدورة حياتها في مراحلها المختلفة :وهي مرحلة الظهور و مرحلة البقاء والاستمرارية و مرحلة الاستقرار و مرحلة أسمعته والفخر و مرحلة التميز ثم مرحلة الريادة ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدم ،أنما يتوقف على مستويات الأداء بها.

وقد أشار (watkins&thomas,1991,185-198) إلى أهمية تحسين مستوى الأداء الوظيفي و زيادة فعالية مدراء الادارات ،إذ لا بد من اعتماد نظام للجدارة و الاستحقاق في التعيين و الترقية و التثبيت وتقديم الحوافز ،وتعد العوامل الآتية مهمة في بيان أهمية الأداء الوظيفي لمتخذي القرارات والأفراد في المنظمات وهي:

1- يعد الأداء مقياسا لمدى قدرة المدير الإداري على أداء الأعمال المكلفين بها في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة قد يكلفون بها في المستقبل وفي مساعدة متخذي القرارات.

2- تربط المنظمات في الغالب الحوافز التي تقدمها للمدراء بأدائهم الوظيفي وهذا ما يولد الدافعية لدى المدراء لزيادة إنتاجيتهم و محاولة تحسينها.

3- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار والشعور بالأمان في العمل وإذا ما حدثت أي تعديلات في أنظمة الإدارة

الوسطى أو حتى تغيير في الإدارة نفسها فإن المدير من ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم .

ويشير (المشهداني،2010، 33) أن للأداء أهمية كبرى فهو يعد الوسيلة الهادفة لتحقيق هدف معين ومحدد كما يرتبط مفهومه بكل من سلوك الفرد و المنظمة إذ يحتل مكانه خاصة داخل أية منظمه بوصفه الناتج النهائي في محصلة جميع النشاطات فيها على مستوى الفرد والمنظمة .

و يمكن إيجاز أهمية الأداء بالاتي (حموشي، 2009، 35) :

- 1- تحسين الأداء يسهم في تعزيز مسيرة التنمية الشاملة على اعتبار أن تلك العملية تتمخض عنها زيادة في قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلان المستخدمة.
- 2- تحسين الأداء يلعب دورا بارزا في زيادة تحقيق الأرباح التي تسخر بدورها في خدمة الأفراد و ذلك من خلال توفير سلع وخدمات بأسعار منخفضة عن تكلفتها الاصلية.
- 3- رفع مستوى أداء الأفراد في المنظمة يعد من أهم الواجبات التي تعنى بها الاداره لزيادة الانتاجيه والتي تؤدي إلى تحقيق جملة من الفوائد منها ما يخص المنظمة ويعزز من موقفها وقدرتها على تحسين نوعية الخدمات و المنتجات و منها ما يتعلق بالأفراد.
- 4- رفع مستوى الأداء يؤدي إلى تحسين ظروف العمل و خلق أجواء مساعدة.

وان تحقيق هذه المعطيات يتوقف على طبيعة النظام السائد ومدى إيمانه بمصلحة الفرد.

2-عناصر الأداء الوظيفي :

اتفق كل من (الخشاب، 2005، 30-31) و (حموشي، 2009، 40) على تقسيم عناصر الأداء الوظيفي إلى خمسة عناصر أساسية يتفرع منها عناصر فرعية وهي :

أ: العمل و الانتاجيه :

- 1- كمية الإنتاج: يقيم هذا العنصر مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في النظر ظروف العمل المتاحة .
- 2- جودة الإنتاج: و يقيم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد العمل و ظروف العمل والإمكانيات المتاحة.
- 3- السرعة: وتشير إلى الوقت اللازم لانجاز العمل المطلوب أو المحدد مسبقا.
- 4- الإلمام و الإتقان بالعمل: و تشير إلى مدى إحاطة العامل و معرفته بأمور عمله و كيفية أدائه.

ب: التعاون والعلاقات :

- 1- العلاقة مع زملاء العمل : وتشير إلى درجة تعاون و تفاهم الفرد مع زملائه في العمل .
- 2- العلاقة مع الرؤساء : وتشير إلى مدى الترابط و الاتفاق بين الفرد العامل و رئيسه أو مشرفه المباشر في العمل.
- 3- العلاقة مع الزبائن : و تشير إلى درجة الترابط و التفاهم بين الفرد العامل و الزبون.

ج: القدرات العقلية :

- 1- القدرة الابداعيه : وتتمثل القدرة على إدخال التحسينات و الأفكار الناجحة إلى العمل .
- 2- القدرة على التعلم و تطوير الذات : وتشير إلى قدرة الفرد العامل على اكتساب المعلومات و الأفكار التي من شأنها رفع مستوى أدائه.
- 3- القدرة على حل المشكلات : وتتمثل في مدى قدرة الفرد العامل على مواجهة المشاكل و تفهمها و العمل على حلها.

4- الذكاء: وتتمثل في القدرات العقلية التي يمتلكها الفرد العامل مثلاً سرعة البديهة وقوة الذاكرة... الخ .

د: المواظبة :

1- الالتزام بالدوام و الأوقات الرسمية: ويقصد بها المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف عن العمل .

2- الالتزام بالضوابط و التعليمات :و تتمثل في مدى التزام العامل بالضوابط و التعليمات الموجهة إليه من رؤسائه في العمل .

و: السمات الشخصية و الاستعدادات النفسية:

1- الاستعداد لتحمل المسؤولية: وتشير إلى مدى تقدير العامل لمسؤولياته و مدى الحاجة لمتابعة عمله.

2- الجدية والحرص : وتشير إلى مدى اهتمام و حرص العامل على عمله.

3- القدرة على التغيير والتكيف: و تشير إلى مدى المرونة التي يمتلكها العامل في تأدية عمله.

3- معايير الأداء الوظيفي ومحدداته:-

للأداء الوظيفي معايير مهمة تنطبق على جميع المنظمات بصورة عامة والموارد البشرية بصورة خاصة وهي كما يلي:(الداؤود ، 2010 ، 36)

1- الجودة :

ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنظمة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل ، والجودة تشير إلى مجموعة من الخصائص والمواصفات التي يمتلكها المنتج أو الخدمة والقادرة على تلبية حاجات معينة ، وان موضوع الجودة من المواضيع المهمة ولها دورها في تحقيق مردودات ايجابية للمنظمة مما دفع بكثير من المنظمات إلى تنويع أساليبها في البحث والتطوير وفي تحسين جودة الأداء.

2- الوقت :

ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير قابلة للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخلاً ، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة (فالوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن) ، إذ يجب أن يكون هناك سرعة في تحقيق الأهداف المطلوبة والسرعة في تطوير قدرات المنظمة من خلال أداء العاملين والتفوق على المنافسين .

3- الكمية :

يقصد بالكمية حجم العمل المنجز ويجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم ، لان ذلك يعني بطء الأداء لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز سواء منتج أو خدمة كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

4- المرونة

المرونة تعني تطوير قدرات المنظمة على تغيير الأداء وفقاً لمتطلبات العمل والأهداف المطلوبة والتغيرات البيئية المحيطة.

وفيما يخص محددات الاداء الوظيفي فانه لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط و لكن نتيجة لعملية التفاعل و التوافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به .و يمكن أن تصنف هذه القوى إلى عوامل أساسية و أخرى جزئية .حيث يشير الكثير من الباحثين أن مستوى الاداء الوظيفي يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا و هما: المقدرة على العمل و الرغبة في العمل، و تتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الاداء بالشكل الآتي:

مستوى الاداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل

أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الاداء يتوقف ف على درجة رغبة الشخص في العمل، و بالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الاداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل (السلمي، 1985، 27).

و قد وضع " بورتير " (Porter) و زميله " إدوارد لولير (Lawler) سنة 1968 نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الاداء الوظيفي تتكون من ثلاثة عوامل رئيسية هي :

● الجهد المبذول :الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته، التي تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة و مترابطة ب بعضها ببعض ك :الأجور و المكافآت، عدالة العائد، فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد، نمط القيادة أو الإشراف، الظروف المادية، المكانة الوظيفية، طبيعة العلاقات داخل التنظيم، تضخم العمالة، تحديد أهداف الاداء، محتوى العمل و تنوع المهام .

● قدرات الفرد و خبراته السابقة :التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ،يشمل ذلك التعليم و التدريب و الخبرات .

● إدراك الفرد لدوره الوظيفي : و يشمل تصورات و انطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، و عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة .

بالتالي فالأداء الوظيفي للفرد يتحدد بتفاعل و امتزاج دافعيته، قدراته و إدراكه لدوره، و لا يوجد عامل أهم من آخر فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى الاداء (سلطان، 2003، 229-230).

ويرى (مرسي والصباغ، 1988، 28) أن الاداء يتأثر بالموقف، فالموظف وما يمتلكه من معرفه و مهارة و رغبة و اهتمام و قيم و دوافع يعد محدد رئيسيا في تحديد مستوى الاداء، و الوظيفة بما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضا محدد رئيسيا في تحديد مستوى الاداء، والموقف بما تتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية و هيكل تنظيمي مرن أو جامد، وأساليب الوقاية و أنماط القيادة يعد محدد رئيسيا في تحديد مستوى الاداء.

وقد كشفت دراسات هيرزبرج عن وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل والأداء الوظيفي، بينما توصلت دراسات أخرى إلى وجود علاقة بين الأجر والأداء ، وعلى الرغم من تناقض النتائج لهذه الدراسات ألا انه لا يمكن التقليل من أهميتها في محاولة تحديد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي (العبيدي، 1989، 42).

وقد حاولت مجموعه من علماء الاداره أعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بورتر و زميله لولر نمودجا يستند الى ثلاثة عوامل رئيسه هي (حصيلة الجهد المبذول للموظف، و الخصائص الشخصية، و ادراك الفرد لدوره الوظيفي) فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل و مدى دافعيته للأداء، بينما فعالية هذا الجهد يتوقف على قدرات الفرد و خبراته السابقة، أما أدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء ، وتصورات و انطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة (عاشور، 1986، 38-39).

ويشير (عامر والخلف، 1983، 63) أن القدرة و الدافع المتوفران لدى العامل هما المتغيران الرئيسان في محدثات الأداء ، فأحيانا يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات ، ولكنها ستكون بلا جدوى دون توافر الدافعية للعمل و العكس صحيح ، فقد يتوافر لدى العامل الدافع القوي للعمل ، ولكن دون قدرته على العمل سينعدم توافر العلاقة بين الدافع و القدرة والأداء. و نظرا لصعوبة اتفاق علماء الاداره و الباحثين والمنظرين في مجالها على محدثات معينه تحكم الأداء ، لذا فأنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات وان تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية:

- 1- أن محدثات أداء فئة معينه ليست هي محدثات أداء فئة أخرى.
- 2- أن محدثات أداء الأفراد العاملين في منظمه معينه ليست بالضرورة هي نفسها محدثات أداء الأفراد العاملين في منظمه أخرى.
- 3- أن العوامل البيئية الخارجية لها اثر سلبي أو ايجابي في تحديد محدثات الأداء (الحربي ، 1995 ، 161).

ثالثا :العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي:

لكي تتحرك مؤشرات الأداء الوظيفي بمداها الصحيح ووقعها الفاعل لابد أن تطعم بالقيم التنظيمية الهادفة إلى أثراء الأداء وتحديد مساراته بحيث أن عملية الأداء وأدارته تنمو في إطار المنظمة القيمية التي تمثل جوهر البقاء وديمومة الاستمرار، أي أن القيم هي المؤشر للفضائل من الرذائل والايجابيات من السلبيات وحالات الصبح من الخطأ، ومادام الأمر على هذا القدر من الأهمية بالنسبة للمنظمة القيمية عليه يبدو لنا ان مؤشرات الإدارة يجب أن تعد برؤية قيمية تحتضن الحقيقة والواقع وتتجاوز مادونه، فالالتزام بالعمل يؤشر القيمية والأخذ بالمعايير يعكس حالات الضبط واحترام الوقت يجلي أدارته وإمكانية استثماره، أي أن كل مؤشر لابد من تنظيمه وتنفيذه برؤية قيمية، أي أن القيم هي المرآة العاكسة بحيث تتضح الانحرافات و تؤشر حالات الشطط مما يعني أن إدارة القيم يعني إدارة الأداء بحيث أن قوة النظام القيمي تتضح في إمكانية الوصول إلى مصاف الأداء العالي، وهنا مدخلا للقول بان مستويات الأداء محددة بنوع وطبيعة القيم، فالقيم القوية فعلها يتأجج في ميدان العمل قياسا بالقيم الضعيفة وهذا ما يمكن رؤيته بشكل واضح في الشركات اليابانية التي اعتمدت نظاما قيميا يرسخ الارتباط ويدعم العلاقات ويؤشر حالات المودة التي حددت المنظمة أشبه بالعائلة يسودها الولاء المطلق ويحكمها الالتزام بنظم العمل ، الأمر الذي وضع لتلك الشركات خطوات باتجاه الارتقاء والنمو ومن ثم اختراق الأسواق،

فالمنظمة المالكة لقيم قوية والمستثمرة لمعاييرها هي الأقرب فعلا إلى التميز وبالتالي أشغال اكبر مساحة في السوق المحلية وحتى العالمية أي أن حركة المنظمة الممغنطة بالقيم القوية تفوق مثيلاتها و تتقدم خطوات قياسا بغيرها لأن فعلها مستمد من حركتها و حركتها محكومة بقيمها و قيمها مسترشدة بالضمير الحي و الأيمان ووازع الإخلاص والوفاء في إطار الإرادة الإلهية أي أن القيم الصافية هي المجال الواسع لكل حالات النجاح في المنظمات وبغياب القيم تتدنى كافة الطاقات وربما تتدهور الإمكانيات.

المحور الثالث / الإطار الميداني

يتناول هذا المحور وصف متغيرات البحث وتشخيصها بهدف معالجتها ابتداء من التحليل الأولي للبيانات المتعلقة بمتغيرات البحث مستخدمين التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والعلاقة والأثر بين المتغيرات وعلى النحو الآتي :

- 1- القوة :- تشير معطيات الجدول (3) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري إذ تشير النسب إلى أن (64.8%) من المجموعتين (x1-x3) لعناصر المتغير متفقون مع مؤشرات هذا المتغير، كما تبين أن (4.8%) غير متفقين و (30.5%) متفقين نوعا ما، وذلك بوسط حسابي (2.6) وانحراف معياري (5.83)، ومن ابرز المتغيرات التي أسهمت في أغناء هذا (x2) الذي ينص على أن المديرين في الأقسام الطبية يستحقون الصلاحيات المخولة لهم لممارسة أعمالهم وباتفاق (68.6%) من المبحوثين ويدعم ذلك وسط حسابي وانحراف معياري (2.65) (5.39) على التوالي، كما تبين أن المتغير (x1) الذي ينص على أن المديرين يتصرفون في الأقسام الطبية بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية وباتفاق (62.9%) لدى المبحوثين وبوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (6.57) وهذا ينسجم مع بحث (ديف فرانسيس، وودكوك، 1995م) من حيث أن الإدارة تمتلك المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من تقرير مهمة المنظمة أو المشروع، والمصادر التي يمكن أن تحوز عليها واتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة.
- 2- الصفة:- تبين من نتائج جدول (3) أن (45.5%) من الموظفين المبحوثين متفقون على ان المنظمات تدرك الأهمية الحيوية للحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية وهذه نسبة قليلة بالمقارنة بالمتغيرات السابقة ويعزز ذلك الوسط الحسابي (2.21) والانحراف المعياري (7.96) وان (23.8%) من المبحوثين غير متفقين بينما (30.4%) فهم متفقين نوعا ما، ومن أهم المتغيرات التي أغنت هذا المتغير هو (x4) الذي ينص على أن المنظمات تبذل جهود كبيرة في تطوير قدرات المديرين في الأقسام الطبية من أجل تحقيق أكبر قدر من الكفاءة، وباتفاق (60%) ويدعم ذلك الوسط الحسابي (2.42) والانحراف المعياري (7.77) وجاء بعده المتغير (x6) والذي ينص على أن الأفراد ذوي القدرات الإدارية يحصلون على فرص حقيقة لتطوير مستقبلهم الوظيفي وباتفاق (42.4%) ويعزز ذلك الوسط الحسابي (2.22) والانحراف المعياري (7.70).

3- المكافأة:- توضح من نتائج جدول (3) أن متغيرات المكافأة والمتمثلة من (x7-x9) حيث بلغت أعلى النسب عند مستوى اتفاق نوعا ما اذ وصلت إلى (40.9%) أما نسبة المتفقيين فقد بلغت (31.4%) ونسبة غير المتفقيين قد بلغت (27.6%) وعزز ذلك وسط حسابي (2.03) وانحراف معياري (7.67) وهذا يعني أن اغلب المبحوثين متفقيين نوعا ما على أن أداء مديري الأقسام الطبية في (المستشفيات) يعد أمرا مهما حيث أن المنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه، ومن اغلب المتغيرات التي أغنت هذا البعد (x8) الذي ينص على أن المكافآت تربط بالأداء في الأقسام الطبية وباتفاق نوعا ما (54.3%) وبوسط حسابي (1.88) وانحراف معياري (6.76) وجاء بعده المتغير (x9) بنسبة اقل تبلغ (40%) وبوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري (7.72) والذي ينص على أن الأداء هو المعيار الحقيقي لتقييم المديرين في المنظمة

ثانيا : وصف وتشخيص متغيرات الأداء الوظيفي :

مؤشرات الأداء الوظيفي:- يتضح من نتائج جدول (3) أن متغيرات الأداء الوظيفي والمتمثلة (x10-x19) اذ بلغت أعلى النسب عند مستوى اتفاق حيث وصلت إلى (46.85%) أما نسبة غير المتفقيين فقد بلغت (8.29%) ونسبة المتفقيين نوعا ما قد بلغت (44.86%) وعزز ذلك الوسط الحسابي (2.38) وانحراف معياري (6.01) وهذا يعني أن اغلب المبحوثين المتفقيين نوعا ما على أن الأداء الوظيفي لمديري الأقسام الطبية أنما يتأثر بالموقف، فالمدير وما يمتلكه من مهارة ومعرفة ورغبة في انجاز الأعمال والتخطيط لأدائه وقيم ودوافع، أنما تعمل على تحفيزه لانجاز المهام المطلوبة، ولعل من أهم المتغيرات التي أسهمت في أغناء هذا البعد هو (x15) الذي ينص على أن كفاءة الأداء لمديري الأقسام الطبية تزداد مع تعدد مصادر التعليمات وباتفاق (65.7%) وبوسط حسابي (2.11) وبانحراف معياري (5.82) وجاء بعده المتغير (x10) بنسبة اقل تبلغ (60%) وبوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري (5.98) والذي ينص على أن إدارة الأقسام الطبية تعطي أهمية كبيرة في التخطيط لأداء الأعمال.

**جدول (3) التوزيع التكراري و النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات العمارية
لمتغيرات معايير القيم التنظيمية والأداء الوظيفي.**

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق		أتفق نوعاً ما		أتفق		المؤشرات	المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت		
6.57	2.59	8.6	3	28.6	10	62.9	22	X1	القوة
5.39	2.65	2.9	1	28.6	10	68.6	24	X2	
5.53	2.60	2.9	1	34.3	12	62.9	22	X3	
5.83	2.6	4.8		30.5		64.8			المعدل
7.77	2.42	17.7	6	22.9	8	60	21	X4	الصفوة
8.40	2.00	34.3	12	31.4	11	34.3	12	X5	
7.70	2.22	20	7	37.1	13	42.4	15	X6	
7.96	2.21	23.8		30.4		45.5			المعدل
8.53	2.08	31.4	11	28.6	10	40	14	X7	المكافأة
6.76	1.88	28.6	10	54.3	19	17.1	6	X8	
7.72	2.14	22.9	8	40	14	37.1	13	X9	
7.67	2.03	27.6		40.9		31.4			المعدل
5.98	2.22	8.6	3	60	21	31.4	11	X10	التخطيط لأداء العمل
6.21	2.28	8.6	3	54.3	19	37.1	13	X11	كفاءة الأداء مع التسلسل الإداري
5.91	2.65	5.7	2	22.9	8	71.4	25	X12	الاعتماد على الذات في انجاز العمل
4.71	2.68	0	0	31.4	11	68.6	24	X13	الرغبة في انجاز الأعمال اليومية

5.62	2.48	2.9	1	45.7	16	51.4	18	X14	التقيد في أنظمة العمل
5.82	2.11	11.4	4	65.7	23	22.9	8	X15	كفاءة الأداء مع تعدد مصادر التعليمات
5.91	2.34	5.7	2	54.3	19	40	14	X16	انجاز العمل في الوقت المحدد
7.00	2.25	14.3	5	45.7	16	40	14	X17	القدرة على التكيف في الحالات الطارئة
7.18	2.11	20	7	48.6	17	31.4	11	X18	الاهتمام بشؤون المرؤوسين
5.82	2.68	5.7	2	20	7	74.3	26	X19	أبذل جهد في إنجاز العمل
6.01	2.38	8.29		44.86		46.85			المعدل

المصدر: من إعداد الباحثات.

ثالثاً/ اختبار مخطط البحث وفرضياته :

استكمالاً للعمليات الوصفية والتشخيص القائمة على معطيات التحليل الوصفي لمتغيرات معايير القيم التنظيمية والأداء الوظيفي وانسجاماً مع أهداف البحث واختباراً لمخططة تهدف هذه الفقرة إلى اختبار علاقة الارتباط و الأثر في المنظمة عينة البحث من خلال :

1- تحليل علاقات الارتباط من متغيرات البحث:-

تعكس قيم جدول (4) وجود علاقة ارتباط ويحتل مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الرئيسة هي "وجود علاقة ارتباط بين القيم التنظيمية بدلالة متغيراته و الأداء الوظيفي" إذ تشير معطيات جدول (4) إلى نتائج علاقات الارتباط بين معايير القيم التنظيمية و أبعاد الأداء الوظيفي و على المستوى العام (مجتمع البحث) 'إذ تؤثر وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة (المؤشر الكلي) بين متغيرات القيم التنظيمية مجتمعة ومؤشرات الأداء الوظيفي جميعاً و كانت قيمة المؤشر الكلي للارتباط هي (0.37) ويتضح من علاقة الارتباط البسيطة كذلك وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات القيم التنظيمية و مؤشرات الأداء الوظيفي وتبين من الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية بين القوة ومؤشرات الأداء الوظيفي، ومن فاعلية نتائج الارتباط البسيط وجد أن هناك علاقات ارتباط معنوية بين الصفوة وكل مؤشرات الأداء الوظيفي مجتمعة

وبعامل ارتباط قيمته (0.410) وأظهرت هذه العلاقة أن الصفوة وما يمكن أن تحققه من إفادة من كل المتغيرات المحيطة بالبيئة للوصول إلى الأداء الوظيفي المتميز الذي يسعى إليه المدراء. في حين يشير جدول (4) أيضا إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير المكافأة مع كل مؤشرات الأداء الوظيفي، وبناء على ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط نتوصل إلى قبول الفرضية الأولى وفي حدود مجتمعنا البحثي والتي مفادها "هناك علاقة ارتباط بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي".

جدول (4) نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات القيم التنظيمية ومؤشرات الأداء الوظيفي

المؤشر الكلي	المكافأة	الصفوة	القوة	متغيرات القيم التنظيمية
0.37*	0.31*	0.41*	0.39*	مؤشرات الأداء الوظيفي

درجتي الحرية (31.3) $P * 0.05$ $N = 35$

2- علاقات التأثير بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي:-

يتضح من معطيات جدول (5) وجود تأثير معنوي لمتغيرات القيم التنظيمية مجتمعة في مؤشرات الأداء الوظيفي، إذ تؤثر العوامل معنوية في الأداء الوظيفي ويدعم ذلك قيمة (F) (3.55) التي هي أكبر من قيمتها الجدولية وبدرجة حرجة (31.3) ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) على أن (0.19) من التباين في قدرة الباحثين على التكيف مع هذا المتغير في هذه المؤشرات ويتطلب من المدراء الباحثين امتلاك معرفة واسعة عن القيم التنظيمية والاعتماد عليها في أدائهم الوظيفي (B) واختبار (T) لها تبين أن أسهام هذا التأثير يتركز في مؤشر الأداء الوظيفي، ومن متابعة معامل القوة (0.44) وبدرجة (T) المحسوبة التي بلغت (3.38)، ومن متابعة معامل الصفوة (0.32) وبدرجة (T) المحسوبة التي بلغت (1.66) وكذلك معامل المكافأة (0.26) وبدرجة (T) المحسوبة التي بلغت (0.63) ويستدل من معاملات اختبار (T) لها على أن أعلى تأثير للقيم التنظيمية على الأداء الوظيفي يتركز في القوة وبدلالة المعامل (T) المحسوبة (0.44) (3.38) على التوالي ومن هذا يتضح أن القوة مهمة وضرورية وذلك لتقديم أداء متميز بالنسبة للمديرين.

جدول (5) تأثير متغيرات القيم التنظيمية في مؤشرات الأداء الوظيفي

المتغيرات المستقلة	المتغيرات المعتمدة	القوة B1	الصفوة B2	المكافأة B3	R ²	F المحسوبة	F المجدولة
	الأداء الوظيفي	0.44* (3.38)*	0.32* (1.66)*	0.26 (0.63)	0.19	3.55*	2.29

* (قيمة T المجدولة =) $D.f = (31.3) P^* 0.05 \quad N = 35$

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً : الاستنتاجات

قادت نتائج البحث بإطارها النظري والميداني إلى جملة استنتاجات أبرزها :-

- 1- أظهرت نتائج البحث الميداني أن هناك اهتماماً جدياً بموضوع معايير القيم التنظيمية في ظل الأبعاد المعبرة عنها، هذا أفصحت عنه إجابات المبحوثين إذ نجد أن القوة شكلت محورا فاعلا لديهم وذلك في ظل الاهتمام بالمعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي تمتلكه الإدارة الذي يمكنها من تقرير مهمة المنظمة أو المشروع ، حيث أن واجب الإدارة معقد ومهم فإن الأشخاص الذين يقومون بالإدارة هم الصفوة والمنظمة الناجحة تدرك الأهمية الحيوية للحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية حيث أن المنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه
- 2- تبين أن هناك توجه إيجابي لدى المبحوثين بشأن التخطيط لأداء العمل من دون وجود أي صعوبات وهذا يمثل مؤشر إيجابي في مجال الإدارة مقترنا ذلك بالاعتماد على الذات في انجاز العمل والقدرة على التكيف في الحالات الطارئة .
- 3- أقرت نتائج البحث التحليلية أن هناك علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات القيم التنظيمية وإبعاد الأداء الوظيفي الأمر الذي يفصح لنا عن امتدادات وتأثير معايير القيم التنظيمية في كافة أوجه الأداء الوظيفي ولما كان الأداء الوظيفي يمثل الغاية المتوخاة للمبحوثين عليه فقد تجلت هذه العلاقة وبوجهها الصحيح (أي ارتباط الأداء الوظيفي بالقيم التنظيمية السائدة)
- 4- اتضح من نتائج البحث أن هناك علاقات تأثير معنوية للمتغيرات المستقلة والمتمثلة بمتغيرات القيم التنظيمية مجتمعة في أبعاد الأداء الوظيفي مما يسهم ويشجع المبحوثين إلى تعزيز كفاءة الأداء وانجاز العمل في الوقت المحدد
- 5- تبين أن القيم هي التي يلجأ إليها الفرد في تقييمه للأشياء حيث تقوم بتحديد ما يعتقده الفرد صحيحاً وأخلاقياً وتعمل كمعايير يستخدمها الفرد من أجل إرشاده في سلوكه اليومي
- 6- اتضح من نتائج تحليل استمارة الاستبيان أن أكثر المبحوثين متفقين نوعاً ما على نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية

ثانياً: المقترحات

- 1- العمل على توظيف القيم التنظيمية بكل متغيراتها في الأداء الوظيفي بحيث إن هذه القيم تمثل الضابط لكل أنواع الأداء الوظيفي .
- 2- العمل على توظيف مؤشرات ذات سمة اثرائية في مجال الأداء الوظيفي حيث إن الأداء الذي يقدمه المدير الإداري يكون شاملاً و مغطي لجميع الحاجات و الرغبات من دون التركيز ف مفصل و إهمال غيره .
- 3- ضرورة مراعاة و اهتمام الإداريين في المستشفيات ميدان البحث 'وتفعيل القيم التنظيمية في الميدان وعلى النحو الذي يجعل من هذه القيم مداخل لمعالجة أي فجوات وبالتالي ضمان أفضل أداء وظيفي .
- 4- ضرورة الاهتمام بقيم الموظفين بصفة عامة والمديرين بصفة خاصة حيث تقع على المديرين مسؤولية تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها.
- 5- الاستمرار في منح المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات وتفويض مزيد من السلطات لمل لذلك مندور ايجابي على مستوى الأداء .
- 6- الاهتمام بالدفاع عن قرارات ومصالح الإدارات واستغلال كل الفرص المؤاتية لتحقيق خدمات طيبة أفضل في مجال الإدارة .
- 7- ضرورة الاهتمام بجانب المكافآت والحوافز التي تعد من أبعاد القيم التنظيمية في مجال الإدارة والتي قد تسهم في زيادة معدلات كفاءة الأداء بين المديرين، حيث يمكن تطوير نظام مكافآت مناسب وربطه بمستوى الأداء المتميز.

قائمة المصادر

أولاً- المصادر العربية

أ- الرسائل العلمية

- 1- التركي ، صالح تركي ، (2002) ، " واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي والاهلي " ، دراسة ميدانية مقارنة القيم في مدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة الملك سعود.
- 2- الحربي ، خديجة احمد عبد المؤمن ، (1995) ، " التطوير التنظيمي واثره على كفاءة الاداء في المنظمة ، دراسة تطبيقية على امانة مدينة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جدة ، كلية الادارة والاقتصاد.
- 3- الخشاب ، حسان ثابت جاسم ، (2005) ، " اثر بعض اجراءات التسويق الداخلي في اداء العاملين " ، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
- 4- الداود ، اسماعيل ياسين محمد ، (2010) ، " دور تقنيات الاتصال الحديثة في تحسين اداء العاملين " ، دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى ، رسالة الدبلوم العالي التخصصي في ادارة الاعمال (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق.

- 5- الصرايرة ، حسين يوسف ، (2005) ، " العلاقة بين الانماط القيادية والقيم الادارية السائدة لدى مديري مدارس الثانوية في محافظات جنوب الاردن من وجهة نظرهم " ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة.
 - 6- العبيدي ، رائد عبد الخالق ، (1989) ، " الولاء التنظيمي واثره على اداء العاملين " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، الجمهورية العراقية
 - 7 - المشهداني ، علي حسن محمد شيت ، (2010) ، " الرقابة الادارية ودورها في تحسين اداء العاملين " ، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مركز دائرة صحة نينوى ، رسالة الدبلوم العالي التخصصي في الادارة الصحية وادارة المستشفيات (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق.
 - 8- النميان ، عبد الله عبد الرحمن ، (2003) ، " الرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في الاجهزة الامنية " ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض.
 - 9- حموشي ، حامد نافع حامد ، (2009) ، " تقانة القياسات الحيوية وتأثيرها في اداء العاملين " ، رسالة دبلوم عالي ادارة صحيح غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
 - 10 - المشهداني ، علي حسن محمد شيت ، (2010) ، " الرقابة الادارية ودورها في تحسين اداء العاملين " ، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مركز دائرة صحة نينوى ، رسالة الدبلوم العالي التخصصي في الادارة الصحية وادارة المستشفيات (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق.
- ب- الدوريات
- 1- البشاشة ، سامر (2005) ، " اثر جودة نظام المعلومات الاداري في رفع مستوى الاداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردني " ، مجلة المحاسبة والادارة والتامين ، عمان ، العدد الاول ، المجلد (10).
 - 2- السالم ، مؤيد ، الرويح ، سنان ، (1999) ، " القيم الادارية للمدير الصناعي في العراق " ، مجلة ابحاث اليرموك ، مجلد (15).
 - 3- مقدم ، عبد الحفيظ ، (1994) ، " علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك " ، مجلة العلوم الاجتماعية ، مجلد (16) ، الكويت.
- ج- الكتب
- 1- ابوعلفة ، عصام الدين امين ، (2002) ، "ادارة المنظمات العامة" ، مكتبة جزيرة ابو ظبي .
 - 2- الخناق ، سناء عبد الكريم ، (2005) ، "مظاهر الاداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية" ، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي :الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر .
 - 3- السلمي ، علي ، (1985) ، "ادارة الافراد و الكفاءة الانتاجية" ، دار غريب للطباعة ، القاهرة.

- 4 - الطجم ، عبدالله ، السواط ، طلق ، (1994) ، "السلوك التنظيمي المفاهيم ، النظريات" ، التطبيقات ، جدة ، دار النوابع .
- 5- العميان ، محمود سلمان ، (2005) ، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال" ، عمان ، دار وائل للنشر .
- 6- زحلق ، مها ، وطفة ، علي ، (1997) ، "الشباب قيم واتجاهات ومواقف" ، دمشق ، الناشر المؤلفين .
- 7- زويلف ، مهدي ، العضايلة ، علي محمد ، (1996) ، "ادارة المنظمة نظريات وسلوك" ، عمان ، دار مجدلاوي .
- 8-سلطان ، محمد انور ، (2003) ، "السلوك التنظيمي" ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية
- 9 - سليمان ، حنفي محمود ، (1990) ، "السلوك التنظيمي والاداء" ، الاسكندرية ، دار الجامعات المصرية .
- 10 - طهطاوي ، سيد احمد ، (1996) ، "القيم التربوية في القصص القراني" ، القاهرة ، دار الفكر العربي .
- 11-عاشور ، احمد صقر ، (1986) ، "السلوك الانساني في المنظمات" ، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية .
- 12- عامر ، سعيد ياسين ، الخلف ، خالد يوسف ، (1983) ، الانتاجية القياسية ، معايير الاداء ، قياس الاداء الفعلي ، الرياض ، دار المريخ .
- 13- عامر ، سعيد ياسين ، (1994) ، "الفكر المعاصر في التنظيم و الادارة" ، القاهرة ، مركز سرفس للاستشارات و التطوير .
- 14- عبدالوهاب ، احمد جاد ، (2000) ، "السلوك التنظيمي" ، دار الهناء ، المنصورة ، مصر .
- 15- عثمان ، حسن عثمان ، (2005) ، "دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح و التميز" ، بحث غير منشور .
- 16- فرانسيس ، ديف ، ودكوك ، مايك ، (1995) ، "القيم التنظيمية" ، ترجمة عبد الرحمن هيجان ، الرياض ، معهد الادارة العامة .
- 17- مرسى ، محمود ، الصباغ ، زهير ، (1988) ، "ادارة الاداء" ، الرياض ، معهد الادارة العامة .
- 18- مندل ، م ، ج ، جوردن ، و. أ ، (1981) ، "قيم الموظفين في مجتمع متغير" ، ترجمة محمد حامد حسنين ، عمان ، المنظمة العربية للعلوم الادارية .
- 19- محمد ، موفق حديد ، (2000) ، "الادارة العامة-هيكله الاجهزة وصنع السياسات و تنفيذ البرامج الحكومية" ، دار الشروق ، عمان .

ثانياً - المصادر الأجنبية

- 1- Finegan , Joan E , 2000 , " the impact of person and organizational values on organizational commitment" , Journal of occupational and organizational Psychology.Jun.
- 2- Robert Bacal , " managers guide to performance reviews" , Mc Graw-Hill , USA:2004.
- 3- Somers , Mark John , 2001 , " ethical codes of conduct and organizational context" , A study of the relationship between codes of conduct employee behavior and organizational values , Journal of Business Ethics , Mar.
- 4- Stephen, P.Robbins, Organizational Behavior Concepts , Controversies , Applications , Eight edition New Jersey: Prentice-Hall , 1998.
- 5- Watkines & D.Thomas , 1991," assessing teaching effectiveness" , An India perspective Assessment and evaluation in Higher education , 16(3).

ملحق (1)

أستمارة الاستبانة

أولاً : معلومات عامة عن المستجيب

1 _ الجنس : ذكر أنثى
2 _ الحالة الاجتماعية : متزوج أعزب مطلق
أرمل

3 _ العمر من : 20 _ 30 31 _ 40 41 فما فوق
4 _ عدد سنوات الخدمة : 1 _ 10 11 _ 20 21
فوق

5 _ التحصيل العلمي : إعدادية بكالوريوس ماجستير
دكتوراه أخرى
6 _ المنصب الحالي :

أولاً: القيم التنظيمية : هي الاعتقاد الذي تبني عليه أعمالنا في المنظمات ، فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ ، والمهم وغير المهم

القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب الإدارة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق
أ : القوة			
1 . يتصرف المديرون بالخدمات الطبية بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية			
2 . يستحق المديرين في الخدمات الطبية الصلاحيات المخولة لهم لممارسة أعمالهم			
3 . يحافظ المديرون على خط سير العمل في الخدمات الطبية			
ب : الصفوة			
4 . تبذل جهود كبيرة في تطوير قدرات المديرين في الخدمات الطبية من أجل تحقيق أكبر قدر من الكفاءة			
5 . تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية في الخدمات الطبية			
6 . يحصل الأفراد ذوي القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي			
ج : المكافأة			
7 . يكافأ الأداء المتميز للمديرين بسخاء			
8 . ترتبط المكافآت بالأداء في الخدمات الطبية			
9 . الأداء هو المعيار الحقيقي لتقديم المديرين في منظمتي			

ثانيا : الأداء : النتائج التي تنتج من الفعاليات والانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة

أبعاد الأداء	مرتفع	متوسط	منخفض
10 . التخطيط لأداء العمل			
11 . كفاءة الأداء مع التسلسل الإداري			
12 . الاعتماد على الذات في انجاز العمل			
13 . الرغبة في انجاز الأعمال اليومية			
14 . التقيد في أنظمة العمل			
15 . كفاءة الأداء مع تعدد مصادر التعليمات			
16 . انجاز العمل في الوقت المحدد			
17 . القدرة على التكيف في الحالات الطارئة			
18 . الاهتمام بشؤون المرؤوسين			
19 . ابذل جهد في انجاز العمل			