

## القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها

خالد الصرايرة\* ومحمد القضاة\*\*

تاريخ قبوله 2009/7/15

تاريخ تسلم البحث 2008/5/20

### Values of Bureaucracy to the Administrative Staff Working at the University of Mu'tah, and their Relationship to Job Performance from the Viewpoint of the Administrative Leadership

Khaled Saraireh, Faculty of Educational Sciences, Al-isra Private University, Amman, Jordan.

Mohamed Alqdah, College of Educational Sciences, Tafila Technical University, Tafila, Jordan.

**Abstract:** This study aimed at identifying the effect of bureaucratic values on the job performance of the Mu'tah University administrative staff from the viewpoint of administrative leadership. The sample of the study consisted of 125 administrative leaders in the academic year 2007-2008. The instrument of the study consisted of two measures: one for bureaucratic values distributed over 12 fields; the other consisted of 24 items distributed over 6 fields.

The study revealed that the subjects' evaluation for bureaucratic values and job performance came high. The study also revealed that the differences in evaluation of the bureaucratic values were statistically significant in favor of assistant managers and the duration of service (above 16 years). As for job performance, the differences in evaluation were in favor of managers and duration of service (below 10 years).

Furthermore, the study revealed that the relation between bureaucratic values on the one hand, and job performance, on the other, is statistically significant (0.75). (Keywords: Bureaucratic values, Job performance, Universities, Administrative staff).

إن القيم تدل على أنواع المعتقدات التي يحملها شخص ما، أو مجموعة معينة، أو مجتمع بأسره، ويعدونها مهمة، وهم ملتزمون بها. فهي عادة تحدد الصواب من الخطأ، والصالح من الطالح، والجيد من السيئ، والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني. وتعد القيم من أهم محددات هذا السلوك، ومن المكونات التي تسهل التعامل والتفاعل بين الأفراد والجماعات، فهي نتاج التفاعل القائم بين الفرد ومجتمعه، وهي ما يميز الإنسان عن غيره من الكائنات الأخرى. أما القيم الاجتماعية فيتبناها الأفراد في مجتمع ما في نطاق منظومة أو نسق معين لها، ويتنظم بها مع غيره في سياق اجتماعي، ويتأثر بما يطرأ على المجتمع من تغيرات (الريموني والخواندة، 2007). أما القيم البيروقراطية فهي جزء من قيم المجتمع، وهي تتأثر بما يسود المجتمع من قيم يؤمن بها المجتمع، ويتبناها، ويدافع عنها، لأنها النتاج الثقافي والاجتماعي للمجتمع، وهي تعكس أفكاره وحضارته.

وللقيم البيروقراطية أهمية كبيرة في فعالية أي منظمة وتطورها، وفي الارتقاء بأداء العاملين لمهامهم؛ فالقيم السائدة في

ملخص: هدفت هذه الدراسة التعرف إلى علاقة القيم البيروقراطية بالأداء الوظيفي للعاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها. تكونت عينة الدراسة من جميع القيادات الإدارية في الجامعة في العام (2008/2007) وعددهم (125) شخصاً. واستخدمت في الدراسة أداة مكونة من مقياسين: الأول لقياس القيم البيروقراطية، وهو مكون من (48) فقرة موزعة على (12) مجالاً، والثاني لقياس الأداء الوظيفي، ويتكون من (24) فقرة موزعة على (6) مجالات. وقد بينت نتائج الدراسة أن تقديرات الباحثين على مقياس القيم البيروقراطية كانت مرتفعة، وبينت أن أداءهم الوظيفي كان مرتفعاً، وكانت الفروق في القيم البيروقراطية دالة إحصائياً، وتعزى لصالح مساعد المدير الذي تكونمده خدمته (أكثر من 16 سنة)، وفي الأداء الوظيفي تعزى لمدير الدائرة الذي تكون مدة خدمته (أقل من 10 سنوات) وأن العلاقة بين القيم البيروقراطية والأداء الوظيفي دالة إحصائياً وبلغت (0.75). (الكلمات المفتاحية: القيم البيروقراطية، الأداء الوظيفي، الجامعات، الموظفون الإداريون).

مقدمة: يعد موضوع القيم من الموضوعات الفلسفية التي

يكثر حولها الجدل، والتي اهتم بها العلماء والمفكرون بمدارسهم ومذاهبهم الفكرية المختلفة منذ القدم، وما زال الاهتمام بها قائماً، وهي من الموضوعات المهمة التي تستحق الدراسة والبحث؛ فهي تتغلغل في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات بشكل كبير، خاصة مع ما يشهده العالم من تطور في مختلف نواحي الحياة، وما طرأ عليه من تغيرات اجتماعية واقتصادية وسياسية وتكنولوجية. فالإنسان بطبعه كائن اجتماعي، لا يمكنه العيش إلا في ظل نظام اجتماعي يحقق من خلاله الأهداف التي يسعى إليها، وهو يلبي حاجاته ورغباته من خلال التفاعل مع مجموعة الأفراد الذين يعيش معهم على أرض واحدة، وتجمعهم فيها أهداف ورغبات وحاجات مشتركة، ولديهم قيم يتمثلونها ويؤمنون بها وتتناقل بين الأجيال في هذا المجتمع.

\* كلية العلوم التربوية، جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن.

\*\* كلية العلوم التربوية، جامعة الطفيلة التقنية، الطفيلة، الأردن.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك 2009، إربد، الأردن.

القيم البيروقراطية ومبادئها على تمثل الموظف لقيم المنظمة، واندماجه معها، وأن يدافع عن قيمها وأن يفخر بالعمل فيها، فالأفراد - في حقيقة أمرهم- يذهبون إلى أعمالهم حاملين معهم قيماً شخصية يؤمنون بها، وتوجه سلوكهم نحو التصرف بشكل مقبول أو غير مقبول، وقد يحدث أن يكون هناك تطابق بين هذه القيم، أو تضارب مع ما يجده من قيم بيروقراطية سائدة في الجامعة. ومن هنا فإن الموظف يجد نفسه تحت وطأة الصراع بين ما يؤمن به من قيم؛ وما يسود الجامعة أو ما يفرضه المجتمع ويتطلبه من قيم تطلب من الموظف عند ممارسته لعمله.

من هنا فإن هذا الموضوع يعد مشكلة حقيقية للباحثين وللعاملين والمجتمع، وبالتالي فإن للقيم البيروقراطية علاقة بالأداء الوظيفي للعاملين، لهذا فإن مشكلة الدراسة تتلخص ببحث علاقة القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها.

#### هدف الدراسة وأسئلتها:

تهدف الدراسة الحالية التعرف إلى علاقة القيم البيروقراطية بالأداء الوظيفي للعاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، ويتحقق هدفها من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة أهمية مجالات القيم البيروقراطية للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها؟
2. ما درجة الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في القيم البيروقراطية للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، تعزى للمستوى الوظيفي ومدى الخدمة؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في درجة الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، تعزى للمستوى الوظيفي ومدى الخدمة؟
5. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم البيروقراطية والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها؟

#### التعريفات الإجرائية:

هناك بعض المصطلحات المتعلقة بالدراسة التي لا بد من تعريفها إجرائياً وهي:

**القيم البيروقراطية:** وهي مجموعة القيم المستمدة من النموذج المثالي للبيروقراطية لماكس فيبر (Max Weber) الذي يركز على العقلانية والانضباط، وقيم السلطة والكفاءة، والاهتمام بالوقت، والعلاقات الرسمية، مع وجود نظام صارم من القواعد، والإجراءات، ومنها: الوقت، والسرية في العمل، والإنجاز، والدقة في الأداء، والجدارة في التعيين والترقية،

المنظمة، وبين أعضائها، وما يؤمنون به منها يعد مهماً، خاصة إذا كانت هذه المنظمة منظمة جامعية، مهمتها إعداد الأجيال لقيادة المجتمع والنهوض بالإنسانية؛ إذ إن القيم تعمل على رسم معالم السلوك للأفراد والمنظمات. وتبرز أهمية القيم من حيث كونها الأساس لأي ثقافة تنظيمية، وهي جوهر المنظمة وفلسفتها لتحقيق أهدافها، وتمثل العامل المشترك بين جميع العاملين، وبالتالي فإنها تزيد من قوة وحدات المنظمة وترابط أقسامها وتزيد تماسكاً (Deal & Kennedy, 2000).

تهدف القيم إلى تحديد ما هو صواب وما هو خطأ، وما يجب أن يكون عليه سلوك الأفراد في المنظمة، في ضوء المعايير القيمية المتعارف عليها في المنظمة والمجتمع، وبالتالي فإن القيم البيروقراطية تعد ضماناً لموضوعية العاملين، ونزاهتهم، وعدم تحيزهم إلى فئة أو طائفة أو مجموعة معينة. وصنف الألماني سبرانجر (Spranger) الذي نشر نظريته في الأنماط من خلالها يوزع الأشخاص إلى ستة أنماط مستنداً إلى غلبة أو سيادة واحدة من القيم الآتية عليهم: القيمة النظرية، أو القيمة الجمالية، أو القيمة الاجتماعية، أو القيمة السياسية، أو القيمة الاقتصادية، أو القيمة الدينية.

والجامعة هي إحدى المنظمات البيروقراطية التي تسعى إلى تحقيق أهداف المجتمع، وتعكس في أنشطتها وسلوكها خصائص المجتمع الذي تعمل فيه، ونجاحها رهين بقيم الأفراد العاملين فيها، وبالمجتمع ومعتقداته وأفكاره، ويمدى وعي الأشخاص في هذا المجتمع. وتسعى الدراسة الحالية لبحث موضوع القيم البيروقراطية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في جامعة مؤتة.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في بحثها لموضوع القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة، وعلاقتها بأدائهم الوظيفي، وتأتي أهمية الدراسة من خلال ما يأتي:

1. أهمية موضوع القيم البيروقراطية، وحاجته لإجراء المزيد من الدراسة والتقصي، وتزويد المكتبة العربية بموضوعات تعد الدراسات فيها محدودة، وتكاد تكون نادرة بحدود معرفة الباحثين خاصة في مجالات الإدارة التربوية.
2. أهمية الفئة المبحوثة المتمثلة في الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة.
3. يأمل الباحثان أن تزود هذه الدراسة إدارة الجامعة، والجهات المعنية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، والباحثين، بمعلومات قد تكون مفيدة عن العلاقة بين متغيرات الدراسة.

#### مشكلة الدراسة:

يكتسب الإنسان القيم من خلال التعلم من مجتمعه، وهي حصيلة للتفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات في مجتمع معين، وما يسوده من أنماط، ومعتقدات، وأفكار سائدة فيه، تكون بمثابة موجبات تحرك تصرفات أفراد المجتمع وسلوكهم اليومي، وتؤكد

يصبح المعنى (Bureaucracy) سلطة المكتب أو حكم المكتب أو نفوذ العمل المكتبي وأسلوبه.

ظهرت البيروقراطية في ألمانيا في أواخر القرن التاسع عشر، ويعد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) (1920-1864) أول من استخدم هذا المفهوم، وهدف من خلاله إلى وصف المنظمة المثالية المتميزة بأدائها ورشدها وكفاءة عملياتها (Robbins, 1990). وهو الذي قام بدراسة العوامل القانونية، والتنظيمية، والاجتماعية، التي تضمن مستويات أفضل من الأداء والكفاءة، في ظل مناخ مناسب من الموضوعية بعيداً عن الأهواء والمؤثرات الشخصية. وقد عرف ماكس فيبر البيروقراطية بأنها: ظاهرة متعددة الجوانب، تشمل جوانب مختلفة وواضحة، ذات علاقات متبادلة بالنسبة للمفاهيم العامة. ومن الجوانب المهمة التي تشتمل عليها: السلطة الكهنوتية، والاتصالات الثابتة، وتقييم العمل.

وعرّفت في معجم المصطلحات الإدارية بأنها: "تنظيم يقوم على السلطة الرسمية، وعلى تقسيم العمل الإداري وظيفياً بين مستويات مختلفة، وعلى الأوامر الرسمية التي تصدر من الرؤساء إلى المرؤوسين، وهذا التنظيم يعد ترشيحاً للعمل الإداري" (بدوي، 1984، ص 76). وأما جويل (Goel, 2003, P.178) فعرفها بأنها: "نظام حكومي يهدف إلى تنفيذ السياسات العامة من خلال موظفين مؤهلين يتمتعون بالسلطة الكافية لأداء أعمالهم".

ويرى فيبر أن تطبيق النموذج المثالي يحقق العديد من المزايا منها: الدقة في الأداء، والمعرفة بالمستندات، وسرعة الإنجاز، والاستمرار، والوضوح، والوحدة، والخضوع لسلطة الرؤساء، وتخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل، وتخفيض العلاقات بين الأفراد (حبتور، 2000). وترتكز الدراسة الحالية على القيم البيروقراطية المبينة تالياً (حجازي، 2002؛ المجذوب، 2002؛ المعايطه، 2005):

- 1- الوقت: ذلك أنه المورد الوحيد غير المتجدد، ووقت العمل ملك للعمل وليس للعامل.
- 2- السرية: وتعد هذه القيمة من أهم القيم للمنظمة، وهي تدافع عنها، وتعد جميع عملياتها ووثائقها سرية.
- 3- الإنجاز: وهو محدد مهم لطموح المنظمة، وهو أمر ذو أهمية لإثبات الموظفين ذاتهم، من خلال المثابرة والجهد، حتى يتمكنوا من الترقية والتقدم في السلم الوظيفي.
- 4- الجدارة في التعيين والترقية: وهذه القيمة من القيم التي يقوم عليها النظام البيروقراطي، ويجب أن تتم وفقاً لمعايير وأسس تقوم على العقلانية والرشد.
- 5- الأقدمية في الترقية: وتتم وفقاً لأقدميته أو جدارته أو كليهما.
- 6- التخصص الوظيفي: وفيها يتم تقسيم العمل إلى مجموعة من التخصصات بحيث يكون لكل وظيفة أو قسم أو إدارة تخصص دقيق.

والأقدمية في الترقية، والتخصص الوظيفي، والانضباط في العمل، وخضوع المرؤوسين لسلطة الرؤساء وأوامرهم، وخضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل، والموضوعية، والرسمية في العلاقات بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين المراجعين، وتقاس بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث على استبانة القيم البيروقراطية.

الأداء الوظيفي: وهو قدرة الموظف على تحقيق أهداف العمل وإنجازه وفقاً للوقت المحدد للمعايير الآتية: الانضباط، وإنجاز المهام، والعلاقة مع الرؤساء، والانتماء الوظيفي، وخدمة الجمهور، والتعاون مع الزملاء. ويقاس بمجموع الدرجات التي يحصل عليها الموظف على استبانة الأداء الوظيفي.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة، الذين هم على رأس عملهم خلال العام الجامعي (2008/2007).

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

فيما يأتي عرض موجز للأدب النظري، والدراسات السابقة التي تم التوصل إليها:

#### الإطار النظري:

**مفهوم القيم (Values):** القيم لغة: مفردا قيمة، وقيمة الشيء: قدره، وقيمة المتاع: ثمنه، والقيم: هي الفضائل الدينية والخلقية والاجتماعية، والاقتصادية، وغيرها، التي تقوم عليها حياة المجتمع الإنساني (أبو حرب، 1985). أما اصطلاحاً فقد اختلف العلماء في تحديد مفهومها، وفيما يأتي عرض لبعض التعاريف التي تناولتها:

عرفها هاتشنسون (Hatchinson, 1961) بأنها: موضوع يسعى إليه الفرد بجدية نظراً لما يمثله هذا الموضوع من اهتمام وقيمة بالنسبة له. وأما نيجرو ونيجرو فعرفاها (Nigro & Nigro, 1984) بأنها: مجموعة مبادئ مدونة أو غير مدونة، تأمر أو تنهى عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة، وهي انعكاس للقيم التي يتخذها الفرد معايير تحكم سلوكه.

أما البيروقراطية (Bureaucratic) فيرجع مورستين ماركس (Morstein Marx) معنى البيروقراطية إلى الأصل الفرنسي، ويشير إلى أن استعمالها الأول في اللغة الفرنسية (Bureaucratie) كان من قبل وزير التجارة الفرنسي في القرن الثامن عشر حين أشار إلى عمال الحكومة، وبعدها انتقلت إلى ألمانيا في القرن التاسع عشر (Burokratie)، ومن ثم انتقلت إلى اللغة الإنجليزية واللغات أخرى. فالبيروقراطية كلمة لاتينية يمكن تحليلها إلى كلمتين: الأولى: (Bureau) وتعني مكتب أو الأعمال والأنشطة التي يتضمنها المكتب. والكلمة الثانية (Cracy) وتعني سلطة أو حكم، وبالتالي

إيجابياً أو سلبياً، وذلك بناءً على مدى تأثر الأفراد العاملين بتلك العوامل، ويمكن أن يذكر منها:

- 1- الاختلاف في حجم العمل.
- 2- مدى تأخر الأعمال الذي قد يؤثر في معدل الإنتاج.
- 3- العوامل الفنية والتكنولوجية.
- 4- الأساليب الحديثة في الأداء والتنظيم.
- 5- العوامل المرتبطة بالموارد البشرية.
- 6- العوامل المتعلقة بمخرجات المؤسسة.

#### الدراسات السابقة

لقد أجريت دراسات وبحوث عديدة في موضوع البحث، تناولت متغيرات هذه الدراسة وإبعادها المختلفة، وتفاوتت الدراسات في أهدافها ومتغيراتها والفئات المستهدفة والبيئات التي أجريت فيها، وقد أظهرت مراجعة أدبيات موضوع الدراسة عدم وجود دراسة تبحث بشكل مباشر علاقة القيم البيروقراطية بالأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات، لذلك حاولت الدراسة الحالية توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان لتحقيق أهدافها، وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات:

أجرى برافش وكايلا وكتميني وداس (Pravash, et al., 1990) دراسة هدفت إلى معرفة الاتجاهات نحو تطور القوى العاملة في المؤسسات، وقيم العمل لدى المديرين في مؤسسة من القطاع العام في الهند، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (60) مديراً ممن يعملون في مراكز إدارية عليا، و(60) مديراً ممن يعملون في مراكز إدارية متوسطة، وتراوحت أعمار المجموعتين بين (28-40) سنة، وقد استخدم الباحثون مقياس تطور القوى العاملة، ومقياس قيم العمل للإداريين. وأظهرت نتائجها أن قيم الإداريين في مراكز الإدارة العليا كانت: الاستقلالية، والتوجه نحو النمو المؤسسي، واحترام الذات، والتقدم في العمل، بينما كانت قيم الإداريين في المراكز الإدارية المتوسطة هي: الاهتمام بالترقية والعلاقات، وكذلك الاهتمام بالمهنة.

وفي دراسة شاييرا وجرافث (Shapira & Griffith, 1990) حول تأثير القيم على الأداء، بينت نتائج الدراسة أن الأفراد الأكثر إيماناً بقيم العمل البروتستانية يعملون بجد واجتهاد، وأنهم أكثر اندماجاً من نظرائهم الآخرين الذين لا يؤمنون بهذه القيم.

وقام (Khaleque, 1992) بدراسة هدفت التعرف إلى اتجاهات العاملين وقيمتهم في القطاع الصناعي لبنغلادش وأثرها في أدائهم الوظيفي. ولتحقيق أهدافها طور الباحث استبانة، وزعها على مجتمع الدراسة المكون من (60) عاملاً يعملون في أحد مصانع الأقمشة في مدينة دكا ببغلادش. وتوصلت الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي له علاقة معنوية بقيم العمل، والتوجه نحو التفوق والمنافسة.

ورأت السبيعي (1998) الإجابة عن تقدير بعض قيم العمل لدى مجموعة من العاملين بجامعة قطر من الأكاديميين والإداريين، وهذه القيم هي: الرقابة، والاعتداد بالنفس، والنظام، والعلاقات

7- الانضباط في العمل: إن سلوك العاملين في المنظمة محدد بموجب القواعد، والتعليمات، والأنظمة، والقوانين المرعية في المنظمة.

8- خضوع المرؤوسين لسلطة الرؤساء وأوامرهم: فالعاملون ملزمون بالخضوع لسلطة الرؤساء وتنفيذ أوامرهم وتعليماتهم.

9- خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل: وهذه القيمة تحتم على الموظف ترجيح مصلحة المنظمة والعمل على مصلحته الشخصية، وعدم استغلاله لوظيفته ومنصبه.

10- الموضوعية واللاشخصية: وتعني التزام الموظف بالتعليمات والأنظمة والقوانين، والتجرد من العوامل الشخصية.

11- الرسمية في العلاقات بين العاملين داخل المنظمة، والعاملين والمراجعين: ويدل ذلك على أن العلاقات الرسمية هي الموجه والحاكم لسير العمل في المنظمة، وأن لا مكان للعلاقات الشخصية، وأن التعامل مع المراجعين يكون وفقاً لما تملبه القواعد القانونية.

أما الأداء الوظيفي (Job Performance) فهو نتاج جهد معين قام ببذله شخص أو مجموعة أشخاص من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف، وله الأثر الواضح في جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد (سلطان، 2004)، وعرفه عبد المحسن (2002) بأنه: المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط، والأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة. وأما درة (2003) فيضيف أن مفهوم الأداء هو التفاعل بين سلوك الإنجاز، أو أنه مجموع السلوكيات والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، والإنجاز والنتائج من الناحية الأخرى. ويرى جمال (Jamal, 1985, P.213) أن الأداء الوظيفي هو: "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة".

وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الأداء هو: حصيلة تفاعل عاملي المقدرة والدافعية معاً. فالفرد يمتلك المقدرة على أداء عمل معين، لكنه لن يكون قادراً على تأديته بشكل جيد إذا لم يكن لديه الدافع لتأديته. ومن ناحية أخرى يمكن أن يتوافر لديه الدافع الكافي لتأدية العمل، لكنه لن يؤديه كما ينبغي إذا فقد المقدرة على ذلك (Wagner & Hollenbeck, 1992, P.106).

فالأداء الوظيفي يشير إلى مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة، والالتزام بالأنظمة والتعليمات التي تنظم العمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص (الحوامدة، 2004)، ويتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل من شأنها أن تجعل الأداء

وفي دراسة جل (Gill, 2000) المعنونة بـ العلاقة بين القيم والالتزام التنظيمي من وجهة نظر متعددة الأبعاد، أجريت على عينة من مديري المدارس الثانوية (60) مديراً في ولاية منسوتا، وهدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين مدى تناسب قيم الفرد التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد تم استخدام مقياس القيم الشاملة الذي وضعه شوارتز للبيئة التنظيمية. وتوصلت الدراسة لنتائج منها: أن القيم المدركة للتنظيم هي العامل الأكثر أهمية في تحديد وتقدير التزام الموظف.

وأما دراسة خضير (2000) فهدفت إلى اختيار العلاقة بين التركيب البيروقراطي بمتغيراته (التعقيد، والمركزية، والرسمية)، والاعتراض التنظيمي الذي عبرت عنه المتغيرات (فقدان القوة، وفقدان المعنى، والعزلة). وتكونت عينة الدراسة من مديري الإدارة الوسطى في (27) منظمة خدمية في الجمهورية العراقية، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين المركزية والاعتراض التنظيمي، واختلاف درجات الارتباط ضعيفة بين الرسمية ومتغيرات كل من التركيب البيروقراطي (التعقيد، والمركزية، والرسمية) والاعتراض التنظيمي بأبعاده (فقدان القوة، وفقدان المعنى، والعزلة).

وأما دراسة جودة والياقي (2003) فتهدفت إلى دراسة ضغوط العمل، وعلاقته بالتوجه البيروقراطي لدى الفرد، وعدم الرضا الوظيفي، وبعض الخصائص الشخصية، وقد وزعت استبانته على (130) فرداً يعملون في وزارة الثقافة. وأسفرت نتائج هذا البحث عن: وجود علاقة بين توجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية، وعدم رضاه الوظيفي، وإلى وجود علاقة بين مستوى عدم الرضا الوظيفي، وضغوط العمل، وأنه لا توجد علاقة بين توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية، وبين ضغوط العمل، وقد وجدت فروق جوهرية بين متوسطات توجه الأفراد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية على أساس مستوى التحصيل العلمي، ووجدت فروق جوهرية بين متوسط عدم الرضا الوظيفي، والمكانة الوظيفية، كما ويوجد فروق جوهرية بين متوسطات ضغوط العمل، وبين العمر والمركز الوظيفي.

أما المعاينة (2005) فهدفت دراستها التعرف إلى مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية، وأثر ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الأردنية؛ إذ كشف الدراسة عن عدة نتائج كان من أبرزها أن هنالك مستوى متوسطاً من الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية السائدة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية، تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

وقام الحوامدة والتويجر (2005) بدراسة تبحث في القيم الشخصية والتنظيمية، مركزة على أثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحثان استبانة تم توزيعها على أفراد العينة والبالغ عددهم (418) مديراً، ودلت النتائج على أن لدى المديرين الأردنيين تصورات بدرجة عالية عن نظام القيم الشخصية لديهم وعن مستوى فاعليتهم، وبدرجة

الاجتماعية، والمخاطرة. وقد بلغت عينة الدراسة (375) شخصاً منهم (117) عضو هيئة تدريس، و(258) شخصاً يعملون بالوظائف الإدارية بالجامعة. وطبق عليهم اختبار قائمة القيم الإدارية لكل من (مندل وجوردان)، وأظهرت الدراسة أن تقديرات قيم: الرقابة، والنظام، والعلاقات الاجتماعية، والمخاطرة، كانت ذات مستويات متوسطة لدى كل من المجموعتين، بينما كانت قيمة الاعتداد بالنفس ذات مستوى عال، كما أظهرت الدراسة أن أكبر اختلاف بين المجموعتين كان في قيمة الاعتداد بالنفس والعلاقات الإنسانية؛ فالأولى أكثر ارتفاعاً لدى الأكاديميين، بينما الثانية أكثر ارتفاعاً لدى الإداريين. كما أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطريين وغير القطريين؛ إذ أن غير القطريين يتفوقون على القطريين في قيم العمل المتعلقة بالرقابة والاعتداد بالنفس والنظام.

وفي دراسة أجراها فاندنبرغ وبيرو (Vandenberghe & Peiro, 1999) على عينة من (999) موظفاً في شركات صناعية في بلجيكا، بهدف فحص وبيان الآثار الرئيسية للقيم الفردية والتنظيمية على الالتزام التنظيمي والعدالة الإجرائية في المنظمات المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى أنه ينظر للثقافة التنظيمية بوصفها نظاماً قيماً يحفظ ويساند من قبل أعضاء المنظمة، وأن القيم يمكن أن تكون دليلاً، ومرشداً يدل على سلوك الأفراد في العمل، وأن ردود أفعال الموظفين تم تفسيرها بشكل أساسي، من خلال القيم التنظيمية السائدة في المنظمة.

وهدفت دراسة الإبراهيم (2000) التعرف إلى طبيعة الأقسام الدراسية في كل من جامعة بغداد وجامعة اليرموك، وإلى الكشف عن القيم والمعتقدات السائدة في كلتا الجامعتين، واعتمد الباحث على أداة صممها (Mark Alexander) عام 1978، وكان غرضها التعرف إلى الأعراف والقيم والمعايير التي تسود أية مؤسسة تضم عدداً من العاملين، وأظهرت النتائج أن أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعتين (بغداد واليرموك) يستندون في رفضهم أو تأييدهم إلى السلوك الذي يظهره عضو الهيئة التدريسية إلى أسس ومعايير صحيحة وسليمة. كما أظهرت رفض أعضاء الهيئة التدريسية لكل سلوك ونص يخالف أو يتقاطع مع الأعراف والقيم التي تشكل ثقافة القسم وأخلاقياته، وأن الأقسام الدراسية في كلتا الجامعتين قد كونت لنفسها قيماً وأعرافاً تتناسب ومستوى العاملين فيها.

أما دراسة مكيني (Mckinney, 2000) فقد بحثت العلاقة بين انسجام القيم مع الالتزام والفعالية، وهدفت إلى البحث في العلاقات بين انسجام القيم للفرد مع المخرجات الشخصية للالتزام والفعالية. واشتمل البحث على استبانته وزعت على (303) من أعضاء الهيئات التدريسية لمدارس الإناث الكاثوليكية في المرحلة الثانوية، و(22) إدارياً من هذه المدارس، وأشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين التوافق الذي يشمل أفراد الهيئة التعليمية والالتزام والفعالية، كما أشارت إلى أن للالتزام أثراً قوياً على الفاعلية، وإلى دور الإدارة المباشر بالالتزام والدور غير المباشر بالفعالية، وإلى أهمية نماذج الاتصال في التنظيم.

البيروقراطية الساندة في الوحدات الإدارية في جامعة مؤتة، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، وقد تم جمع البيانات من المصادر الثانوية من كتب ومجلات ونشرات، وكذلك المصادر الأولية عن طريق تطوير استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تألف مجتمع الدراسة، الذي هو عينة الدراسة، من القيادات الإدارية في جامعة مؤتة موزعين على المواقع الإدارية (عميد، ورئيس قسم، ومدير دائرة، ومدير مركز أو وحدة، ومساعد مدير)، والمنتظمين في عملهم خلال لعام الدراسي الجامعي 2008/2007، والبالغ عددهم (150) شخصاً، وفقاً لإحصائيات دائرة شؤون العاملين في الجامعة (2008)، وقد تم توزيع (130) استبانة على باقي مجتمع الدراسة بعد استبعاد عينة الثبات البالغ عددها (20) شخصاً، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (127) استبانة، وتم استبعاد استبانتي لعدم صلاحيتهما لأغراض التحليل الإحصائي، وبالتالي أصبح عدد الاستبانات التي أجري عليها التحليل الإحصائي (125) استبانة، ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب مواقعهم الإدارية.

متوسطة عن القيم التنظيمية الساندة في الوزارات الأردنية، وأن هناك أثراً للقيم الاجتماعية والفكرية، وقيم الفريق، وقيم الاهتمام بالموظفين، والعدالة، والإبداع، والثقة، في فاعلية المديرين.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أن بعضها ركز على قيم العمل، مثل دراسة السبيعي (1998)، ودراسة (Pravash et al, 1990). وأخرى ركزت على القيم الشخصية والتنظيمية، مثل دراسة الحوامدة (2005)، وبعضها ركز على تأثير القيم على الأداء، مثل دراسة عبدالله (2000)، ودراسة (Khaleque, 1992)، ودراسة (Shapira & Griffith, 1990)، وفي دراسات أخرى ركزت على تناول البيروقراطية، مثل دراسة خضير (2000)، ودراسة جودة والياقي (2003). وفي دراسة المعاينة تم تناول الانسجام بين القيم البيروقراطية والاجتماعية والأداء الوظيفي. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في هدفها وموضوعها؛ إذ ركزت على القيم البيروقراطية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، ومجتمعها؛ إذ إنها تناولت الموظفين الإداريين في جامعة مؤتة.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

##### منهج الدراسة:

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، بهدف معرفة العلاقة بين القيم الاجتماعية والقيم

#### الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مواقعهم الإدارية وخبراتهم

| الخبرة          | الموقع الإداري |          |            |                   |            |         |
|-----------------|----------------|----------|------------|-------------------|------------|---------|
|                 | عميد           | رئيس قسم | مدير دائرة | مدير مركز أو وحدة | مساعد مدير | المجموع |
| أقل من 10 سنوات | 2              | 27       | 6          | 4                 | 4          | 43      |
| من 11-15 سنة    | 5              | 10       | 4          | 22                | 4          | 45      |
| أكثر من 16 سنة  | 7              | 5        | 2          | 19                | 4          | 37      |
| المجموع         | 14             | 42       | 12         | 45                | 12         | 125     |

#### أداة الدراسة:

المجال الرابع: الدقة في الأداء، يقاس بالفقرات (13-16).  
المجال الخامس: الجدارة في التعيين والترقية، يقاس بالفقرات (17-20).

المجال السادس: الأقدمية في الترقية، يقاس بالفقرات (21-24).  
المجال السابع: التخصص الوظيفي، يقاس بالفقرات (25-28).  
المجال الثامن: الانضباط في العمل، يقاس بالفقرات (29-32).  
المجال التاسع: الخضوع لسلطة الرؤساء وأوامرهم، يقاس بالفقرات (33-36).

المجال العاشر: خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، يقاس بالفقرات (37-40).

المجال الحادي عشر: الموضوعية، يقاس بالفقرات (41-44).  
المجال الثاني عشر: الرسمية في العلاقات، يقاس بالفقرات (45-48).

تكونت أداة الدراسة من مقياسين هما:

أولاً: مقياس القيم البيروقراطية، وتتكون من جزأين هما:

الجزء الأول: وتتكون من الإرشادات لكيفية استخدام الأداة ومعلومات ديموغرافية عن أفراد عينة الدراسة. (المستوى الوظيفي: عميد، ورئيس قسم، ومدير دائرة، ومدير مركز أو وحدة، ومساعد مدير)، (مدة الخدمة: أقل من 10 سنوات، من 11-15 سنة، أكثر من 16 سنة).

الجزء الثاني: وهو استبانة تشمل مجموعة من الفقرات لقياس القيم البيروقراطية، ويتكون هذا الجزء من (48) فقرة موزعة على اثني عشر مجالاً وكما يأتي:

المجال الأول: استغلال الوقت، يقاس بالفقرات (1-4).

المجال الثاني: السرية في العمل، يقاس بالفقرات (5-8).

المجال الثالث: إنجاز العمل، يقاس بالفقرات (9-12).

جدول (2): قيم معاملات الثبات لأداتي الدراسة حسب طريقة الاختبار-إعادة الاختبار والاتساق الداخلي (ألفا)

| الطريقة                                   | أداة القيم البيروقراطية | أداة الأداء الوظيفي |
|---|-------------------------|---------------------|
| الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test)   | 0.89                    | 0.83                |
| الاتساق الداخلي (ألفا) (Cronbach's Alpha) | 0.79                    | 0.76                |

تبين من الجدول (1) أن أداة الدراسة تتمتع بقيم معاملات ثبات مقبولة لأغراض الدراسة؛ إذ بلغ لأداة القيم البيروقراطية حسب طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (0.89) ولأداة الأداء الوظيفي (0.83) أما معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) فقد بلغت لأداة القيم البيروقراطية وأداة الأداء الوظيفي (0.79) و(0.76) على الترتيب.

### عرض النتائج

فيما يأتي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها:

**السؤال الأول:** وللإجابة عن سؤال الدراسة الأول الذي ينص على: ما درجة أهمية مجالات القيم البيروقراطية للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها؟

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيم البيروقراطية (استغلال الوقت، والسرية في العمل، وإنجاز العمل، والدقة في الأداء، والجدارة في التعيين والترقية، والأقدمية في الترقية، والتخصص الوظيفي، والانضباط في العمل، والخضوع لسلطة الرؤساء وأوامرهم، وخضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، والموضوعية، والرسمية في العلاقات) لدى الموظفين الإداريين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، والجدول (3) يوضح هذه النتائج.

**جدول (3):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها مرتبة حسب الرتبة

| المتوسط الحسابي* | الانحراف المعياري | المجال                              |
|------------------|-------------------|-------------------------------------|
| 4.66             | 0.43              | استغلال الوقت                       |
| 4.62             | 0.62              | الانضباط في العمل                   |
| 4.55             | 0.47              | إنجاز العمل                         |
| 4.52             | 0.52              | الخضوع لسلطة الرؤساء وأوامرهم       |
| 4.44             | 0.55              | السرية في العمل                     |
| 4.34             | 0.50              | خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة |
| 4.25             | 0.51              | الدقة في الأداء                     |
| 4.25             | 0.56              | التخصص الوظيفي                      |

ثانياً: مقياس الأداء الوظيفي: وتشمل مجموعة من الفقرات للكشف عن درجة الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، وتتكون من (24) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي: المجال الأول: الانضباط في العمل، يقاس بالفقرات (49-52). المجال الثاني: إنجاز المهام، يقاس بالفقرات (53-56). المجال الثالث: علاقة الموظف مع الرؤساء، يقاس بالفقرات (57-60).

المجال الرابع: الانتماء الوظيفي، يقاس بالفقرات (61-64). المجال الخامس: خدمة الجمهور، يقاس بالفقرات (65-68). المجال السادس: التعاون مع الزملاء، يقاس بالفقرات (69-72). وقد تم الاعتماد على عدد من المصادر في تطوير استبانتي الدراسة وهي: دراسة امطانيوس (2002)؛ ودراسة تويجر (2002)؛ ودراسة المعايطة (2005)؛ ودراسة حمادات (2006)؛ ودراسة عبد الله (2000)؛ ودراسة (Shapira & Griffith)؛ ودراسة (Khaleque, 1992)؛ ودراسة العتيبي (1998)؛ ودراسة العوائد (2001). وأعطيت كل فقرة في الاستبانة خمسة مستويات وفقاً لمقياس (ليكرت) لاختيار واحد من البدائل، مع الأخذ بالاعتبار أن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو الآتي: منخفض إذا كان متوسط المجال/ الفقرة بين (1- 2.6)، ومتوسط إذا كان متوسط المجال/ الفقرة بين (2.61-3.4)، ومرتفع إذا كان متوسط المجال/ الفقرة بين (3.41 - 5).

### صدق الأداة:

بعد صياغة فقرات الأداة بصورتها الأولية تم عرضها على (8) من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية؛ وطلب إليهم إبداء الرأي فيها من حيث مدى انتماء الفقرات إلى مجالاتها ومناسبتها لذلك، ووضوح الفقرات، وأي اقتراح بتعديلها أو شطبها وإي إضافة لفقرات جديدة، وقد اعتمد على نسبة 80% من آراء المحكمين كأساس يعتمد عليه للأخذ بالملاحظات، وبناءً على ما أبداه المحكمون من آراء تم تعديل الأداة؛ فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من (76) فقرة.

### ثبات الأداة:

لغرض بيان ثبات أداة الدراسة تم التحقق منه بطريقتين هما: طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test)، بتوزيعها على (20) فرداً من مجتمع الدراسة، وبعد أسبوعين أعيد تطبيق الاختبار على العينة نفسها، وبعد تصحيح الإجابات وتفرغ الدرجات للاختبارين، تم حساب الارتباط بين علامتي الفرد في الاختبارين باستخدام معادلة ارتباط بيرسون، ومعامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) (Cronbach,s Alpha) ويعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، ويشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات وبعد تطبيق معادلة كرونباخ ألفا على درجات أفراد عينة الثبات، والجدول (2) يوضح هذه النتائج.

مجال خدمة الجمهور المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.40)، في حين جاء مجال الانتماء الوظيفي في المرتبة السادسة والأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.20).

**السؤال الثالث:** وللإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، الذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، تعزى للمستوى الوظيفي ومدة الخدمة؟

تم استخدام تحليل التباين الثنائي (Tow-way ANOVA) على اعتبار أن القيم البيروقراطية متغير تابع، والمستوى الوظيفي (عميد، ورئيس قسم، ومدير مركز أو وحدة، ومدير دائرة، ومساعد مدير) ومدة الخدمة (أقل من 10 سنوات، 11-15 سنة، 16 سنة) متغيرات مستقلة، والجدول (5) يوضح هذه النتائج.

**جدول (5):** نتائج تحليل التباين الثنائي للقيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة مع متغيري المستوى الوظيفي ومدة الخدمة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها

| المصدر                       | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|------------------------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| المستوى الوظيفي              | 0.399          | 4            | 0.059          | 0.678    | 0.609         |
| مدة الخدمة                   | 0.005          | 2            | 0.00248        | 0.028    | 0.972         |
| المستوى الوظيفي * مدة الخدمة | 2.063          | 8            | 0.258          | 2.928    | *0.005        |
| الخطأ                        | 9.687          | 110          | 0.088          |          |               |
| المجموع                      | 2315.191       | 125          |                |          |               |
| المجموع المصحح               | 12.891         | 124          |                |          |               |

يبين الجدول (5) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، تعزى إلى تفاعل المستوى الوظيفي ومدة الخدمة، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم البيروقراطية لديهم تعزى إلى المستوى الوظيفي أو إلى مدة الخدمة. وللكشف عن مصدر الفروق في القيم البيروقراطية لدى أفراد العينة نتيجة تفاعل المستوى الوظيفي ومدة الخدمة، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (6) يوضح هذه النتائج.

|                             |             |              |
|-----------------------------|-------------|--------------|
| الموضوعية                   | 4.23        | 0.47         |
| الجدارة في التعيين والترقية | 4.08        | 0.63         |
| الرسمية في العلاقات         | 4.03        | 0.64         |
| الأقدمية في الترقية         | 3.55        | 0.90         |
| <b>القيم بشكل عام</b>       | <b>4.29</b> | <b>0.322</b> |

\* جميع المجالات كانت مرتفعة.

أظهرت نتائج الجدول (3) أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة القيم البيروقراطية بشكل عام (4.29) من (5)، وهي تمثل أهمية نسبية مرتفعة وفق التصنيف الذي اعتمد في الدراسة، وأن مجال استغلال الوقت جاء في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.66) وهي درجة مرتفعة، ويليهما مجال الانضباط في العمل في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.62) وهي تعد درجة مرتفعة، ويليهما مجال إنجاز العمل في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (4.55) وهي درجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال الأقدمية في الترقية، بمتوسط حسابي (3.55) وهي درجة مرتفعة.

**السؤال الثاني:** وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، الذي ينص على: ما درجة الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها؟ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الوظيفي (الانضباط في العمل، وإنجاز المهام، وعلاقة الموظف مع الرؤساء، والانتماء الوظيفي، وخدمة الجمهور، والتعاون مع الزملاء) والجدول (4) يوضح هذه النتائج.

**جدول (4):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها مرتبة حسب الرتبة

| المجال                  | المتوسط الحسابي * | الانحراف المعياري |
|-------------------------|-------------------|-------------------|
| خدمة الجمهور            | 4.40              | 0.48              |
| إنجاز المهام            | 4.35              | 0.44              |
| الانضباط في العمل       | 4.30              | 0.50              |
| علاقة الموظف مع الرؤساء | 4.28              | 0.49              |
| التعاون مع الزملاء      | 4.22              | 0.53              |
| الانتماء الوظيفي        | 4.20              | 0.53              |
| الأداء الوظيفي          | 4.29              | 0.35              |

\* جميع المجالات كانت مرتفعة.

يبين الجدول (4) أن درجة الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة مؤتة جاء في هذه الدراسة، وكما تمثله مجالات الأداء الوظيفي قد تراوح بين قيمتين هما (4.20-4.40)، كما أن الوسط الحسابي للأداء الوظيفي ممثلاً في عينة الدراسة بلغ (4.29)، ويلاحظ أن جميع المجالات جاءت بدرجة مرتفعة، واحتل



جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيم البيروقراطية حسب تقاطع مستويات المستوى الوظيفي ومدة الخدمة لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها

| عميد              | رئيس قسم          | مدير مركز أو وحدة | مدير دائرة        | مساعد مدير        | مدة الخدمة      |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|
| الوسط الحسابي     | الوسط الحسابي     | الوسط الحسابي     | الوسط الحسابي     | الوسط الحسابي     | أقل من 10 سنوات |
| الانحراف المعياري | الانحراف المعياري | الانحراف المعياري | الانحراف المعياري | الانحراف المعياري | من 11-15 سنة    |
| 4.32              | 4.20              | 4.38              | 4.44              | 4.40              | أكثر من 16 سنة  |
| 0.07              | 0.43              | 0.37              | 0.001             | 0.01              |                 |
| 0.3               | 4.41              | 0.17              | 0.23              | 4.03              |                 |
| 4.38              | 0.07              | 4.60              | 4.26              | 0.57              |                 |
| 0.13              | 4.36              | 0.04              | 4.09              | 4.70              |                 |
| 4.56              | 0.04              | 4.12              | 0.01              | 0.2               |                 |

تم استخدام تحليل التباين الثنائي (Tow-way ANOVA) على اعتبار أن الأداء الوظيفي متغير تابع، والمستوى الوظيفي (عميد، ورئيس قسم، ومدير مركز أو وحدة، ومدير دائرة، ومساعد مدير)، ومدة الخدمة (أقل من 10 سنوات، من 11-15 سنة، وأكثر من 16 سنة) متغيرات مستقلة، والجدول (7) يوضح هذه النتائج.

تبين من الجدول (6) أن مصدر الفروق في المتوسطات الحسابية في القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، تعزى إلى مساعد المدير، والذين كانت مدة خدمتهم (أكثر من 16 سنة)؛ إن حصلوا على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.7) وبانحراف معياري (0.2).

السؤال الرابع: وللإجابة عن سؤال الدراسة الرابع، الذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في درجة الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، تعزى إلى المستوى الوظيفي ومدة الخدمة؟

جدول (7): نتائج تحليل التباين الثنائي للأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة مع متغيري المستوى الوظيفي ومدة الخدمة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها

| المصدر                     | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|----------------------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| المستوى الوظيفي            | 0.34           | 4            | 0.085          | 0.839    | 0.503         |
| مدة الخدمة                 | 0.115          | 2            | 0.058          | 0.569    | 0.568         |
| المستوى الوظيفي*مدة الخدمة | 3.603          | 8            | 0.450          | 4.452    | *0.000        |
| الخطأ                      | 11.126         | 110          | 0.101          |          |               |
| المجموع                    | 2317.406       | 125          |                |          |               |
| المجموع المصحح             | 15.464         | 124          |                |          |               |

المستوى الوظيفي أو مدة الخدمة. وللكشف عن مصدر الفروق في الأداء الوظيفي لديهم نتيجة تفاعل المستوى الوظيفي ومدة الخدمة، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (8) يوضح هذه النتائج.

يبين الجدول (7) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، تعزى إلى تفاعل المستوى الوظيفي ومدة الخدمة، في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى إلى

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الأداء الوظيفي حسب تقاطع مستويات المستوى الوظيفي ومدة الخدمة لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها

| مدة الخدمة      | عميد          |                   | رئيس قسم      |                   | مدير مركز أو وحدة |                   | مدير دائرة    |                   | مساعد مدير    |                   |
|-----------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|
|                 | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي     | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| أقل من 10 سنوات | 4.50          | 0.17              | 4.27          | 0.30              | 4.31              | 0.37              | 4.79          | 0.001             | 4.06          | 0.26              |
| من 11-15 سنة    | 4.23          | 0.30              | 4.57          | 0.06              | 4.35              | 0.17              | 4.29          | 0.17              | 4.00          | 0.67              |
| أكثر من 16 سنة  | 4.45          | 0.09              | 4.35          | 0.13              | 4.21              | 0.01              | 4.02          | 0.52              | 4.58          | 0.33              |

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، الذي يهدف إلى بيان العلاقة بين متغير القيم البيروقراطية، ومتغير الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، والجدول (9) يوضح هذه النتائج.

يبين الجدول (8) أن مصدر الفروق في المتوسطات الحسابية في درجة الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة تعزى إلى مدير الدائرة، والذين كانت مدة خدمتهم (أقل من 10 سنوات)؛ إذ حصلوا على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.79) وبانحراف معياري (0.001).  
السؤال الخامس: وللإجابة عن السؤال الخامس، الذي ينص على: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم البيروقراطية والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها؟

جدول (9): قيم معاملات ارتباط بيرسون للقيم البيروقراطية بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها

| الأداء الوظيفي | التعاون مع الزملاء | خدمة الجمهور | الانتماء الوظيفي | علاقة الموظف مع الرؤساء | إنجاز المهام | الانضباط في العمل | استغلال الوقت                       |
|----------------|--------------------|--------------|------------------|-------------------------|--------------|-------------------|-------------------------------------|
| **0.52         | **0.46             | **0.48       | **0.24           | **0.37                  | **0.36       | **0.35            | السرية في العمل                     |
| **0.44         | **0.41             | **0.49       | 0.121            | **0.31                  | **0.38       | *0.20             | إنجاز العمل                         |
| **0.42         | **0.33             | **0.61       | *0.21            | *0.19                   | **0.32       | **0.41            | الدقة في الأداء                     |
| **0.57         | **0.40             | **0.54       | *0.177           | **0.43                  | **0.39       | **0.51            | الجدارة في التعيين والترقية         |
| **0.48         | **0.32             | *0.18        | **0.47           | **0.42                  | **0.40       | **0.25            | الأقدمية في الترقية                 |
| **0.38         | **0.44             | 0.17         | **0.41           | *0.21                   | **0.31       | *0.19             | التخصص الوظيفي                      |
| **0.54         | **0.35             | **0.45       | *0.23            | **0.41                  | **0.31       | **0.58            | الانضباط في العمل                   |
| *0.18          | 0.14               | **0.26       | *0.20            | 0.035                   | *0.20        | **0.26            | الخضوع لسلطة الرؤساء وأوامرهم       |
| **0.34         | **0.24             | **0.35       | *0.23            | 0.16                    | *0.19        | **0.28            | خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة |
| **0.27         | 0.07               | **0.28       | 0.07             | **0.36                  | *0.19        | *0.23             | الموضوعية                           |
| **0.45         | *0.22              | **0.37       | **0.29           | **0.38                  | **0.38       | **0.33            | الرسمية في العلاقات                 |
| **0.55         | **0.37             | **0.35       | **0.65           | **0.37                  | **0.25       | **0.34            | القيم بشكل عام                      |
| **0.75         | **0.56             | **0.63       | **0.44           | **0.52                  | **0.53       | **0.53            |                                     |

\* دال عند مستوى 0.05 \*\* دال عند مستوى 0.01

والإنجاز لاستثمار الطاقات البشرية والمادية كافة. وهذا يشير إلى توجه الموظفين في الجامعة نحو الدقة في الأداء، لما لها من تحقيق لأهداف الجامعة، ولمصالح الموظفين وجمهور المراجعين، وهو ما فرض على الجامعة التوجه نحو الجدارة في التعيين والترقية؛ إذ إن هناك شروطاً يجب أن تتوافر في الموظف المطلوب للتعين، وهناك شروط للترقية يجب أن تحقق. فالموظف الأقدم في العمل هو أكثر خبرة وأفضل مهارة وحكمة في العمل، وهي إحدى مصادر السلطة لدى الشخص، والتوجه نحو التخصص الوظيفي من العوامل التي تساعد على إنجاز الأعمال بدقة، وهذا يناسب عمل الجامعة والأدوار الوظيفية فيها، حتى لا تتداخل الأعمال وتضيع المسؤولية. ويلاحظ أن لدى الموظفين الإداريين توجهاً نحو الالتزام بالأنظمة، والقوانين، والتعليمات، والقرارات الإدارية، والتوجه نحو التقيد بسلطة الرؤساء، وأوامرهم، وقراراتهم في العمل، يساعد على تسهيل العمل، وتسريع إنجاز أهداف الجامعة، وهو يعكس إيجابياً على العاملين، وإلا فإن العكس من ذلك سيؤدي إلى وقوع الانحرافات والإساءة إلى الجامعة، وعدم إنجاز الأمر، الذي يعكس سلباً على الجامعة والعاملين فيها. فالجميع يلتزم بالأنظمة، والقوانين، والتعليمات، والقرارات الإدارية، إذ الجميع سواسية فلا فرق بين شخص وآخر فكلهم سواء أمام القانون ويجب أن يُعاملوا كذلك. وأما الترتيب التنافسي لهذه القيم حسب أهميتها فجاءت على النحو التالي: (استغلال الوقت، الانضباط في العمل، إنجاز العمل، الخضوع لسلطة الرؤساء وأوامرهم، السرية في العمل، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، التخصص الوظيفي، الدقة في الأداء، الموضوعية، الجدارة في التعيين والترقية، الرسمية في العلاقات، الأقدمية في الترقية)، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الإبراهيم (2000)، ودراسة (Mckinney, 2000)، في حين أنها تخالف دراسة السبيعي (1998) التي جاءت بمستوى متوسط، ودراسة الحوامدة والتويجر (2005).

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما درجة الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها؟

بينت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال أن المتوسط الحسابي الكلي للأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها جاء مرتفعاً، فقد بلغ (4.29)، وكذلك الحال في جميع مجالات الأداة. ويُعزى ذلك إلى المستوى المتميز في الأداء الوظيفي عند الموظفين العاملين في جامعة مؤتة، وإلى حسن اختيارهم عند التوظيف، وإلى التأهيل الوظيفي الذي يحصل عليه الموظف أثناء الخدمة وقبلها، كما أن توفر المناخ التنظيمي المفتوح، والتحفيز المستمر من قبل إدارة الجامعة للأداء المتميز، وتشجيعها لمشاركة العاملين لمديريهم في صناعة القرارات المتعلقة بأعمالهم، كان له الأثر الإيجابي في الأداء الوظيفي المتميز. فالإعداد الجيد الذي تقوم به الجامعة للموظفين العاملين فيها لخدمة الجمهور، يتم من خلال التركيز على تطوير الأداء في مجالات جودة الخدمة، وطبيعتها، وسرعة أدائها، وزيادة رضا

يبين الجدول (9) أن معامل الارتباط بين القيم البيروقراطية والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها بشكل عام كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)؛ إذ بلغ (0.75). وقد ارتبطت جميع مجالات الأداء الوظيفي ارتباطاً دالاً مع القيم البيروقراطية لديهم؛ إذ كان أعلى معامل ارتباط بين مجال خدمة الجمهور والقيم البيروقراطية؛ إذ بلغ (0.63)، ومن جهة أخرى ارتبطت جميع مجالات القيم البيروقراطية بالأداء الوظيفي ارتباطاً دالاً؛ إذ كان أعلى معامل ارتباط بين مجال الدقة في الأداء والأداء الوظيفي بشكل عام؛ إذ بلغ (0.57).

#### مناقشة النتائج:

أجريت هذه الدراسة بهدف معرفة أثر القيم البيروقراطية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة أهمية مجالات القيم البيروقراطية للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها؟

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة القيم البيروقراطية بلغ (4.29) من (5)، وهي تمثل أهمية نسبية مرتفعة وفق التصنيف المعتمد في الدراسة، ما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة مؤتة لديهم درجة عالية من الالتزام بالقيم البيروقراطية، وهذا ما يطمح إليه المجتمع وإدارة الجامعة، وما تسعى إليه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي من ترسيخ للقيم البيروقراطية الإيجابية لدى العاملين في الجامعات، وقد جاءت جميع مجالاته مرتفعة، وهذا يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة مؤتة يتمتعون بدرجة عالية من هذه القيم التي لها بُعد أخلاقي، وضع الجميع أسسه، وهي امتداد لما هو سائد في المجتمع الذي ينتمون إليه وتنتمي إليه الجامعة، وهم يمثلون لهذه القيم بمحض إرادتهم، ما يدل على أنها نابعة من قيمهم الشخصية التي انعكست بالتالي على قيم الجامعة، وشكلت ثقافة تنظيمية أصبح الموظفون يمثلون لها في حياتهم العملية، وهو التزام أخلاقي طوعي يهدف إلى تكريس قيم مبنية على النزاهة ومبادئ الشفافية ونظم المساءلة في الأداء، وهو يشير إلى تشمين الموظفين الإداريين في جامعة مؤتة للوقت؛ إذ إنهم يعدونه مصدراً مهماً من مصادر الإنتاج والاستثمار، له أثر كبير في إنجاز المعاملات، وخدمة الجمهور بكفاءة وفاعلية، في حين أن عدم الاستغلال الأمثل للوقت يؤدي إلى هدر الطاقات والإمكانات، وتعطيل عجلة العمل، وتأخير إنجاز المعاملات. وكذلك فإن السرية في العمل تعد مطلباً ضرورياً، وواجباً على كل العاملين، تفرضه الأنظمة والقوانين والتعليمات والقرارات الإدارية، فلا يجوز التفريط بها أو استغلالها بشكل يخل بمصلحة الجامعة والعاملين فيها والمتعاملين معها. وبما أن الجامعة تشهد تطوراً في أساليب العمل، والتوجه نحو استخدام التكنولوجيا، ونظم المعلومات الحاسوبية والإدارية، فهذا كله أدى إلى زيادة الإنتاجية

خلال الأخذ بيدهم، ومساعدتهم بكل ما أمكن وتنويرهم بما يعود على العمل بالفائدة الكبيرة، وذلك انطلاقاً من إحساسهم بالمسؤولية، والضمير الحي والأخلاق الفاضلة، وشعور الموظفين العاملين بالجامعة بالراحة النفسية، والطمأنينة في العمل، تقود إلى شعورهم بالرغبة بالانتماء إلى مجموعة الزملاء في الجامعة، فالعدل، والإنصاف، والمساواة، والحياد في التعامل، وفهم الاختلافات بين العاملين، والفروق الفردية بينهم، يعمل على رفع الروح المعنوية للمروسين، ويحفزهم على مضاعفة الجهود، ورفع كفاءة الأداء في العمل.

وتكوين العلاقات بين الزملاء في العمل يعتمد على الشراكة الفعالة، والروابط القوية، والاهتمامات المشتركة، وتزداد هذه الروابط بشكل كبير، وتؤثر الاتصالات الخارجية بين زملاء العمل على الاتصالات الداخلية في بيئة العمل، من حيث التفاهم، والاهتمامات، والقيم المشتركة، وهم يتعاملون مع بعضهم بعضاً بوصفهم أناساً يمتلكون أحاسيس وأفكار، ويتفهمون بعضهم، ويتعاطفون مع بعضهم، من خلال فهم نفسياتهم ومعايشتهم الأمر الذي يوجد بينهم نوعاً من التعاطف والوفاق والألفة، بوصفهم موظفين طموحين ولديهم أهداف شخصية يسعون لتحقيقها لتحقيق نواتهم من خلال تحقيق أهداف الجامعة. كما أن الخبرة الطويلة في العمل في الجامعة أشعرتهم بالاستقرار، وحصلوا على بعض المزايا الوظيفية التي تترتب عليها، كما أنها ولدت نوعاً من الروابط بين العاملين وإدارتهم، وزادت من التوافق بينهما. وهذا يعود إلى الشعور بالالتزام والانتماء، وإلى الدافعية الداخلية لديهم نحو الإنجاز والأداء المتميز، وقد يكون السبب في الوصول إلى مثل هذه النتيجة هو ثقة العاملين في جامعة مؤتة بأنفسهم واعتزازهم بقدراتهم ومؤهلاتهم وكفاءاتهم؛ لذا فهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم من خلال تحقيق الأهداف التي تصبو الجامعة إليها. ومن هنا فالموظف يسعى للأداء المتميز من أجل التميز ذاته، وليس من أجل ما يترتب عليه من فوائد، وهو يضع لنفسه أهدافاً خاصة تتوافق مع أهداف الجامعة؛ إذ يسعى إلى تحقيقها، متحدياً الصعوبات التي تواجهه، وجاء الترتيب التنازلي لمجالات الأداء الوظيفي على النحو التالي: (خدمة الجمهور، إنجاز المهام، الانضباط في العمل، علاقة الموظف مع الرؤساء، التعاون مع الزملاء، الانتماء الوظيفي)، وهذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة تخالف النتائج التي توصلت إليها دراسة العواند (2001)، ويمكن أن يعود ذلك إلى طبيعة عينة المجتمع الذي تناولته الدراسة.

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في القيم البيروقراطية للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، تعزى إلى المستوى الوظيفي ومدة الخدمة؟

لقد كشفت نتائج هذه الدراسة أن هناك فروقاً دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية

الجمهور، وهم يسعون إلى تقديم أفضل الخدمات، ويركزون على تحسينها وتطويرها، للحصول على التوازن المطلوب في المخرجات، إضافة إلى تخطيط حجم العمل بشكل مستمر للوصول إلى خدمات منافسة، وذات جودة عالية، وبأساليب أكثر كفاءة وفاعلية بحيث تحقق توقعات الجمهور، وأهداف العاملين والجامعة.

ويتصف العاملون بالجامعة بالالتزام والانضباط في العمل من حيث المواعيد المحددة للحضور والانصراف، وعدم مغادرة مكان العمل دون إذن مسبق، وهم ينفذون العمل المطلوب منهم وفقاً لما حددته الإجراءات المقررة لذلك، وعلى نحو يراعي أولوية التنفيذ بما يمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، ويتصف العاملون بالجامعة بالمهام بالمعارف الأساسية في مجالات تخصصهم والتخصصات ذات العلاقة، وبالأنظمة والتعليمات والإجراءات الخاصة بالعمل، وبمتابعة متغيراته، بما يمكنهم من ممارسة أعمالهم على النحو المطلوب، وهم حريصون على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجالات العمل، ومحاولة الإلمام بمستجداته. ويتصف الموظف في الجامعة بالانضباط في عمله فيؤديه على أكمل وجه، ويجد في إتقان عمله إثباتاً لذاته، ويكون قدوة حسنة لزملائه في العمل، ويكون موضع تقدير من رؤسائه، فالانضباط يكفل الإلتقان، والمحافظة على المواعيد، والأداء المتميز، وحسن المعاملة مع الجمهور، وعدم هدر وقت العمل الرسمي بأعماله الشخصية.

ويتصف الموظفون بجدية التعامل مع مسؤوليات العمل والواجبات الموكلة إليهم، والشعور بأهمية العمل الذي يقومون به، بوجود العلاقات الإيجابية والفاعلة مع الرؤساء، والقدرة على تطويرها لخدمة العمل، والأخذ بتوجيهات الرؤساء، والحرص على العمل وفقاً لها، والتعامل معها لخدمة العمل وتذليل معوقاته، وكذلك إقامة علاقات إيجابية مع الزملاء في العمل، والاستفادة من تبادل الخبرات والتجارب، ويرى العاملون في الجامعة أن الاستجابة لأوامر الرؤساء وتوجيهاتهم أهمية كبيرة على حركة سير العمل، وسرعة الإنجاز، وانسجام القرارات التي تصدر عن الإدارة، كما أن لها أثراً كبيراً على تعزيز العلاقات الإنسانية في العمل، ودعمها إيجابياً، وتمييزها، كما أن احترام الرؤساء، والالتزام بأداب اللياقة في التعامل معهم من أهم الواجبات التي يجب على الموظف التقيد بها، فالسلوك الحسن الذي يبديه الموظفون العاملون في الجامعة، والتعامل الطيب القائم على الاحترام المتبادل، والتقدير، له فوائد جمة تعود بالمصلحة والمنفعة على الجامعة والعاملين فيها؛ لأن هذه العلاقة تسهم بشكل كبير في تعميق روح المودة والتعاون، وبالتالي سرعة الإنجاز، وتمنع التفكك بين أعضاء التنظيم الإداري في الجامعة.

والعلاقة بين الزملاء تتسم بالعمل الجماعي المبني على التعاون وروح الفريق والاحترام والثقة، وعليه أن يحسن معاملة زملائه من الموظفين، وأن يتعاون معهم في إنجاز العمل وتقدمه، خاصة تلك التي تحتاج إلى مجهود جماعي، وعدم حجب المعلومات عن الزملاء، أو تقديم معلومات مضللة يكون القصد منها وضع عقبات أو عراقيل تحول دون إنجاز العمل، بل إن التعاون يظهر من

تدعم السلوك الصائب وتحدد السلوك غير الصحيح، وكذلك فإن من أهداف البيروقراطية كما أكد ماكس فيبر (Max Weber) الوصول إلى مستويات أفضل من الأداء والكفاءة، ومن هنا فإن القيم البيروقراطية لدى العاملين في جامعة مؤتة ترتبط بالمتغيرات الأخرى بزيادة الأداء الوظيفي لديهم، وذات تأثير في وجود مثل هذه الدرجة المرتفعة من الأداء الوظيفي، التي تسهم في تحقيق الجامعة لأهدافها. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Khaleque, 1992) التي توصلت إلى أن للأداء الوظيفي علاقة معنوية بقيم العمل، واتفقت جزئياً مع دراسة (Gill, 2000)، التي ترى أن القيم المدركة للتنظيم هي العامل الأكثر أهمية في تحديد التزام الموظف وتقديره. وهذه النتيجة جاءت غير متفقة مع دراسة المعاينة (2005) التي جاءت نتيجتها متوسطة.

### التوصيات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يأتي:
- 1- زيادة التوافق والتماثل بين أهداف الأفراد والإدارات والجامعة، من خلال تطبيق استراتيجية التعزيز الإيجابي، والتطويع الاجتماعي، وبرامج تطوير الأداء الوظيفي للحفاظ على المستوى المرتفع من الأداء.
  - 2- الإفادة من معطيات القيم الإسلامية الراسخة، ومحاولة ربطها بمسارات الفاعلية الإدارية والأداء الوظيفي، والعودة إلى القيم الأصلية في المجتمع، ووصفها بقالب يتناسب مع متطلبات العصر الحديث.
  - 3- أن تأخذ الجامعة والمؤسسات التعليمية دورها في محاولة التركيز على القيم البيروقراطية الإيجابية للفرد والمنظمة، وصلقلها، ومحاولة التأثير في القيم السلبية بوصف هذه المؤسسات أداة من أدوات التغيير الاجتماعي، وذلك بالتعاون والمساندة من مؤسسات المجتمع المدني الأخرى.
  - 4- عقد الندوات واللقاءات الدورية التي تركز على القيم البيروقراطية المرغوبة، لما لها من أهمية في تشكيل السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد والجماعات.
  - 5- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول هذا الموضوع المهم في المستقبل، في كل قطاع من قطاعات المجتمع المختلفة، وعلاقته بمتغيرات أخرى.

### المصادر والمراجع:

- الإبراهيم، عدنان بدري. (2000). دراسة مقارنة للمعايير والقيم والأعراف السائدة في جامعتي بغداد واليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلتا الجامعتين، مجلة جامعة دمشق، 16 (1)، 191-222.
- ابن مكرم، جمال الدين. (1969). لسان العرب، مجلد 15، بيروت: دار صادر ودار بيروت.

فيها تعزى التفاعل المستوى الوظيفي ومدة الخدمة، وأن الفروق كانت لصالح مساعد المدير، والذين مدة خدمتهم (أكثر من 16 سنة) بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي إذ بلغ (4.70) وبانحراف معياري (0.2). ويفسر ذلك أن هذه الفئة قد اكتسبت خبرة طويلة أهلتها لتمثل القيم البيروقراطية السائدة في الجامعة، وهذه النتيجة متفقة مع دراسة المعاينة (2005)، وهي تتفق مع دراسة (Pravash, et. al, 1996) التي ترى أن الإداريين في المراكز المتوسطة يهتمون بقيم الترقية والعلوات والمهنة، ويمكن أن يفسر أن مساعد المدير يشكل حلقة وصل بين المدير والعاملين في الجامعة، وهو بذلك يكون متأثراً بالقيم السائدة في الإدارة العليا، ومؤثراً فيها بالنسبة للعاملين في الإدارات الدنيا.

رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها تعزى إلى المستوى الوظيفي ومدة الخدمة؟

أشارت نتائج هذا السؤال إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الأداء الوظيفي تعزى إلى تفاعل المستوى الوظيفي ومدة الخدمة، وعند الكشف عن مصدر الفروق في الأداء الوظيفي تبين أنها تعود لمدير الدائرة، الذين خدمتهم (أقل من 10 سنوات) بدليل حصولهم على أعلى متوسط حسابي والذي بلغ (4.79) وبانحراف معياري (0.001)، وهذا يدل على اكتسابهم الخبرة التي تؤهلهم للأداء الوظيفي المتميز، وللقيام بالمهام والمسؤوليات الموكولة إليهم بهمة وإقتدار، إثباتاً منهم لذاتهم، ولقدراتهم، ومعرفتهم بالعمل، وسعيًا إلى الارتقاء الوظيفي، وأن يكونوا قدوة لغيرهم في إنجاز مهامهم وأعمالهم على أكمل وجه، وأما خبراتهم (أقل من 10 سنوات) فهي تدل على أنهم حديثو الوصول إلى مراكزهم الوظيفية، وبالتالي فهم يسعون إلى التثبيت فيها من خلال إثبات كفاءتهم بالعمل، وأنهم الخيار المناسب للمنصب الذي هم يشغلونه. وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي خلصت إليها دراسة العوائد (2001).

خامساً: مناقشة نتائج السؤال الخامس: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم البيروقراطية والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها؟

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.001)؛ إذ بلغت (0.75) وكانت جميع مجالات الأداء الوظيفي ذات ارتباط دال مع القيم البيروقراطية لدى أفراد عينة الدراسة، وارتبطت جميع مجالات القيم البيروقراطية بالأداء الوظيفي ارتباطاً دالاً إحصائياً، ويمكن تفسير ذلك بأن القيم البيروقراطية تحث الموظفين العاملين على الأداء الوظيفي المتميز، والإنجاز الكفء، وأنها كلما كانت مرتفعة كان الأداء الوظيفي مرتفعاً، فللقائم أهمية في فعالية أي منظمة، وفي تطورها، وفي الارتقاء بأداء العاملين فيها (Deal & Kennedy, 2000)، وهي

- ميدانية، أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 21 (4)، 12066-1225.
- خضير، نعمة عباس. (2000). البيروقراطية والاعترايب التنظيمي: دراسة تطبيقية في منظمات خدمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، ص135-147.
- درة، عبدالباري إبراهيم. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الريموني، سليمان نياي والخالدة، عايد أحمد. (2007). درجة التزام المعلمين بالقيم الاجتماعية في ممارسة التعليم، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، 19 (1)، 179-222.
- السيبي، نورة خليفة تركي. (1998). بعض قيم العمل لدى الأكاديميين والإداريين بجامعة قطر، مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، السنة السابقة، (7)، 245-276.
- سلطان، محمد سعيد. (2004). السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- الطراونة، تحسين. (1990). أخلاقيات القرارات الإدارية، مؤتمة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 15 (2)، 137-155.
- عبدالله، نجلاء محمود. (2000). القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- عبدالمحسن، توفيق محمد. (2002). تقييم الأداء: مداخل جديدة... لعالم جديد، بيروت: دار الفكر العربي والنهضة العربية.
- العنبي، أم غازي. (1998). أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، (9)، 81-126.
- عسكر، سمير أحمد وزايد، عادل محمد. (1994). المحددات الشخصية لقيم العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية بدولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 1 (2)، 201-240.
- العواند، مسعود سعيد. (2001). تقويم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء المهمات الموكلة لهم كما يراها العاملون في تلك المديريات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- أبو النيل، محمد السيد. (1985). علم النفس الاجتماعي: دراسات مصرية وعالمية، ط4، بيروت: دار النهضة العربية.
- أبو حرب، محمد خير. (1985). المعجم المدرسي، دمشق: منشورات وزارة التربية، مؤسسة المطبوعات والكتب المدرسية.
- امطانيوس، ميخائيل. (2002). بعض قيم العمل الساندة لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية في دمشق وريفها في ضوء متغيري الجنس والخبرة، مجلة جامعة دمشق، 18 (1)، 113-185.
- بدوي، أحمد زكي. (1984). معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط1، بيروت: دار الكتاب اللبناني.
- البطش، محمد وليد وجبريل، موسى. (1991). التغيير في التفضيلات القيمة عند الأفراد الأردنيين بتقدمهم في العمر، أبحاث اليرموك، 7 (2)، 45-81.
- تويجر، أنس. (2002). القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين: دراسة تطبيقية في الوزارات أردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتمة.
- الجبالي، حسين. (2003). علم النفس الاجتماعي، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- جودة، إيمان واليافي، رنده. (2003). العلاقة بين البيروقراطية، ضغوط العمل، وعدم الرضا الوظيفي: دراسة حالة، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، 15 (1)، 25-71.
- حبتور، عبدالعزيز صالح. (2000). أصول ومبادئ الإدارة العامة، ط1، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
- حجازي، محمد. (2002). المنظمات العامة، ط1، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- حمادات، محمد حسن محمد. (2006). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحنيطي، محمد فالج. (2003). الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بالأردن: دراسة ميدانية تحليلية، دراسات: العلوم الإدارية، 30 (1)، 398-415.
- الحوامدة، نضال صالح. (2004). العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، 6 (1)، 61-99.
- الحوامدة، نضال والتونجر، أنس. (2005). أثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة

- Jamal. M. (1985). "Relationship of Job Stress to Job Performance: A Study of Managers and Blue-Collar Workers", *Human Relations*, 38(5), 409-424.
- Kabanoff, B. & Daly, J. (2000). "Values Espoused By Australian & US Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 49(2), 284-315.
- Kenneth, K. & Dwivedi, O.P. (1983). Ethics in the Public Service: Comparative Perspectives, *International Institute of Administration Sciences*, Brussels, Belgium.
- Khaleque, A. (1992). Work Values, Attitude and Performance of Industrial Workers in Bangladesh. *Social Indicators Research*, 27 (1), 187-195.
- Mckinney, K.M. (2000). The relationship of values congruence to commitment and effectiveness Joins University School of education and human services (1334).
- Nigro, F.A. & Nigro, L.G. (1984). *Modern public Administration*, Harper & Row, Publishers, New York.
- Pravash, K.M.; Chapala, M.; Chintamani and Dass B. K. (1990). Attitudes towards HRD climate and Work related Values of executive, *International Journal of Psychology*, (1-2), 24-32.
- Robbins, S.P. (1990). *Organization Theory Structure, Design and Applications*, Prentice New York, Holl.
- Schmidt, W.H. & Posner, B. (1982). *Managerial Values and Expectations* (A.M.A.NY).
- Shapira, Z. & Griffith, T.L. (1990). Comparing the Work Values of Engineers with Managers, Production, and Clerical Workers: A Multivariate Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 11(2), 281-292.
- Steers, R.M. (1991). *Organizational Behavior*, Harper Publishers inc., New York.
- Vandenberghe, Ch. & Peiro, M. (1999). "Individual Values", *Journal of Work & Organizational Psychology*, 8(4), 569-581.
- Wagner, III.; John A. & Hollenbeck, J.R. (1992). *Organizational Behavior*, Englewood cliffs, New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- القيروتي، محمد قاسم. (1985). النظرية البيروقراطية ومدى استمراريته في الدول المتقدمة والدول النامية، دراسات، 12 (5)، 9-18.
- المجنوب، طارق. (2002). الإدارة العامة: العلمية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية.
- المحادين، حسين. (2002). قيم العمل: دراسة سوسيولوجية جيلية في المجتمع الأردني، ط1، عمان: دار بولاق للنشر والتوزيع.
- محمد، علي محمد؛ أحمد، غريب سيد وحلبي، علي عبدالرازق. (1983). المجتمع والثقافة الشخصية مدخل إلى علم الاجتماع، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- المعاينة، إيمان عبدالكريم. (2005). الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية وأثره على الأداء الوظيفي: وجهة نظر العاملين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
- ناصر، إبراهيم. (2004). التنشئة الاجتماعية، ط1، عمان: دار عمار للنشر والتوزيع.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. (2000). *Coronate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life (Paperback)*, Addison Wesley Publishing Company, Inc, USA.
- Fagenson, E.A. (1993). "Personal value system of man and women entrepreneurs versus managers", *Journal of Business Venturing*, 8(5).409-430.
- Gill, H.K. (2000). *The relation between values and organizational, Commitment: Multi dimensional perspective*. Harper & Row, Publishers, New York.
- Goel, S.T. (2003). *Advanced Public Administration*, Deep Dap Publications. Put. LTD. New Delhi.
- Hatchinson, J.A. (1961). "American value in the Perspective of faith", in D.N Barrett (Ed.), Values in America, Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.