

بحث بعنوان

واقع الأداء الوظيفي بالمؤسسات الحكومية في ظل المتغيرات الحديثة

إعداد

مريم محمد زكي

تمهيد

تسعي الحكومات في الوقت الحاضر إلي مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة بشتى الطرق من خلال محاولة إدارة الأداء الحكومي بنفس منهج إدارة القطاع الخاص سعياً إلي تحقيق التطوير وتقديم الخدمات في أفضل صورة وذلك لمواجهة الكثير من التحديات التي يتمثل أهمها في تعدد الأهداف وتزايد حاجات المجتمع وتنوعها ، وندرة الموارد والتحولت الاقتصادية .

فالاستمرار في اتباع الأسلوب البيروقراطي الحريص علي تحقيق الأهداف بغض النظر علي نوعية الإنجاز، وقد آثار انتباه الكثير من المنظرين الإداريين اللذين رأوا أن تحقيق الأهداف في حد ذاتها يستلزم التركيز علي نوعية أو جودة هذه الأهداف المحققة ، وأن شرعية الحكومة تقوم علي الإجراءات وعلي الفاعلية في مخرجات ذات قيمة ، بالإضافة إلي إدراك منظمات القطاع العام لحاجتها الماسة لعمليات التحسن المستمر في مجال تقديم الخدمات وذلك بسبب العجز المتزايد في الموازنات الحكومية إلي جانب تضائل وندرة الموارد ، كل ذلك فرض أهمية تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام.

لقد بدأ الاهتمام بكفاءة الاداء الحكومي يأخذ اهتماماً كبيراً نظراً لتعرض الحكومات لضغوط مستمرة لتقديم أفضل الخدمات ومع شح الموارد يقتضي الأمر سعي الحكومة إلي زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وفرق العمل وزيادة قدراتهم.^(١)

أولاً: مشكلة الدراسة

تحظى قضية التنمية بمكان الصدارة والاهتمام في العلوم الاجتماعية، و تزداد أهمية هذا الموضوع بالنسبة للمجتمعات النامية التي أصبحت تعتمد علي التنمية كأساس لدفع مجتمعاتنا نحو الأخذ بأساليب التقدم والتحديث، فالتنمية عملية شمولية ذات سمات تنظيمية محددة تعمل علي تنظيم وتعبئة موارد المجتمع المادية والبشرية والحضارية، و وتوظيفها التوظيف الأمثل بهدف إشباعها حاجات المواطنين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتحسين نوعية الحياة بشكل مطرد، بحيث تزيد من قدرات البشر علي الارتقاء إلي مراحل أكثر تقدماً^(٢).

وتعد المنظمات الحكومية الخدمية أحد مكونات نسق الرعاية الاجتماعية الذي يساعد المجتمع علي أشباع الاحتياجات الاساسية الاجتماعية والاقتصادية والتربوية والصحية لقطاع كبير من أفراد المجتمع وجماعاته، حيث تساهم هذه المنظمات في بقاء المجتمع والحفاظ عليه وصيانتته، وتشير الدراسات والبحوث في مجال علم الإدارة عموماً إلي أن هناك معوقات وصعوبات تواجه جميع المنظمات ، فكفاءة المنظمات الحكومية وفعاليتها مرتبط بمدى خلوها من التعقيدات والمشكلات والمعوقات الإدارية، وأن استمرار تلك المنظمات مرتبط إلي درجة كبيرة

بقدرتها علي تخطي تلك المعوقات والعقبات، بل ويتعدى الأمر إلي ابتكار أساليب ووسائل تمكنها من عدم حدوثها مرة أخرى في المستقبل^(٣).

أصبح العالم يعيش في مجتمع المنظمات ، فهي عنصر أساسي في رفاه الشعوب ، وصارت المنظمات من عوامل التغيير في المجتمع تؤثر فيه وتتأثر به، لذا كان علي المنظمات الإدارية أن تجد الوسائل والأساليب لتتأقلم وتتكيف مع متطلبات المحيط السريع التغيير وتحاول التأثير فيه ليتوافق مع احتياجاتها المتجددة في التنظيم ، أن التطوير المستمر أمر ضروري ولازم لكافة مجالات الحياة بوجه عام ، والمنظمات الإدارية بوجه خاص ، فبدون عملية التطوير المنظم تتوقف حركة تلك المنظمات عند نقطة معينة ، بينما يتحرك العالم بسرعة في اتجاه معاكس^(٤).

ولقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتحديث وتطوير الأجهزة الإدارية والحكومية ومنظمتها وأساليب العمل بها ، وذلك بغرض رفع كفاءتها الانتاجية وزيادة فاعليتها في تحقيق أهدافها المحددة، ولقد شهدت حقبة الثمانينات بحثاً متواصلاً عن حلول للمشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي ، مثل البحث عن قيادات جديدة ، وإعادة تصميم هيكلها التنظيمية، إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر، خلق حوافز جديدة و العديد من الأساليب التي تؤدي إلي زيادة وتحسين معدلات الأداء ، فالمناخ التنظيمي يلعب دوراً هاماً وحيوياً في التأثير علي سلوك الأفراد ومن خلاله يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء.

ولقد أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي في المؤسسات الإدارية ، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة علي مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، . وقد تبنت الحكومات في جميع أنحاء العالم الأنشطة المتصلة بالأداء، وتركز في المقام الأول علي تطوير واستخدام قياس الأداء كوسيلة رئيسية لتحقيق هذه التحسينات. لذا تظهر أهمية فهم استخدام معلومات الأداء كظاهرة لتحسين البيئة التنظيمية ذات الأبعاد الهيكلية والمعرفية، والسلوكية والتكنولوجية وذلك من خلال معرفة العوامل التي تؤثر علي أداء العاملين والتعامل معها بشكل فعال^(٥).

أن شيوع استخدام مصطلح الاداء في الأدب التسيري وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلي توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله ، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد ، كما نجده في كثر من الاحيان يعبر عن إنجاز المهام، وقبل الاسهاب في ذلك نشير إلي أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما ، والتي اشتقت من اللفظة

الانجليزية performance التي تعني إنجاز العمل ، أو الكيفية التي يبلغ بها هذا التنظيم أهدافه.

فمن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام، فإن الأداء كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين علي المورد البشري دون غير من الموارد الأخرى، حيث يري بعضهم أنه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

أن أداء المورد البشري وإن كان يمثل جزءاً لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها ، أما من منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحياناً وأحياناً أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفاعلية التي تحققها المؤسسة.

أن الأداء الحقيقي ينظر إليه علي أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب أن يتم التركيز عليها وألا يتم تجاهلها تماماً بمعنى أن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلي الأداء علي أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط فهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلاً يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسة عامة أن تخطط وتنظم إلا أنها لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أي نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها^(٦).

ولقد أوضحت دراسة شهاب عبد الكريم ٢٠٠٠^(٧) أن المنظمات الحكومية تعاني من اختلالات ومشكلات من عدم وجود نظم ولوائح وإجراءات حديثة أصبحت ملحة للإنتقال من حالة الزحف والبطء والجمود في أغلب الأحيان ، وهيمنة التخبط علي فعاليات التحديث للنظم والإجراءات والإصلاحات الإدارية وعليه فإنه من الضروري دراسة وتطبيق المفاهيم والنظريات والتقنيات الحديثة لتحديث الأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية بما يتفق مع المتطلبات المستجدة لتحسين الأداء الحكومي.

ومن خلال العرض السابق يتضح أهمية المنظمات الحكومية في مجال تحقيق التنمية وكذلك أهمية تقييم أداء العاملين للتعرف علي آليات رفع كفاءه أداء تلك المؤسسات حيث أنه علي الرغم من الجهود المبذولة من أجل تحسين جودة الخدمات والارتقاء بمستوى الخدمة، إلا أنه لا يزال هناك بعض السلبيات وأوجه الضعف والقصور والتي تؤثر سلباً علي أداء تلك المنظمات ومن ثم فإنه لزيادة كفاءة المؤسسات الحكومية لتكون قادرة علي القيام بالدور المنوط بها لابد أن ينالها التطوير والتغيير وأن يشمل هذا التغيير عدداً كبيراً من الجوانب التي تبني عليها المنظمات في أساليب آليات العمل وطرق المتابعة للحصول علي الخدمة والأدوات

التكنولوجية والعلاقات داخل العمل وأساليب ووسائل الاتصال والقوانين المنظمة للعمل ، لذا لا بد من التعرف علي ما يدور في البيئة الداخلية حتي يمكن تحديد مواطن الخلل التي تحتاج إلي تغيير وتطوير ، ومن هنا يمكن بلورة مشكلة الدراسة في تقييم اداء العاملين بالمؤسسات الحكومية للعمل علي زيادة كفاءة الأداء بتلك المؤسسات الحكومية.

ثانياً: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة:

تحديد الأداء الوظيفي وأثره علي كفاءة المؤسسات الحكومية وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

١. تحديد أثر أنضباط العاملين علي أدائهم بالمؤسسات الحكومية.
٢. تحديد أثر القدرة علي إنجاز المهام علي أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية.
٣. تحديد علاقة الموظف مع رؤسائه وأثرها علي أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية.
٤. تحديد أثر الانتماء الوظيفي علي أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية.
٥. تحديد الإجراءات المستخدمة لخدمة الجمهور وأثرها علي أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية.
٦. تحديد طبيعة التعامل بين الزملاء وأثرها علي أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية.

ثالثاً: تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلي التساؤل الرئيسي هو الأداء الوظيفي وأثره علي كفاءة المؤسسات الحكومية وذلك من خلال الإجابة علي التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما أثر قواعد العمل علي أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية.
٢. ما أثر القدرة علي إنجاز المهام علي أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية.
٣. ما أثر علاقة الموظف مع رؤسائه علي أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية.
٤. ما أثر الانتماء الوظيفي علي أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية.
٥. ما أثر الإجراءات المستخدمة لخدمة الجمهور علي أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية.
٦. ما أثر طبيعة التعامل بين الزملاء علي أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية.

رابعاً: مفاهيم الدراسة

١. تعريف الأداء الوظيفي:

وتأتي كلمة أداء من الفعل أَدَّى/ أَدَّى إلي / أَدَّى ب يؤدي، أَدَّى، تَأْدِيَّةً، فهو مُؤَدِّ وأدي عمله أي قام به، وأتمه، وأنجزه^(٨).

كلمة أداء في اللغة بأنه " التأدية- تأدية الشيء أي طريقة القيام بعمل ما"^(٩).

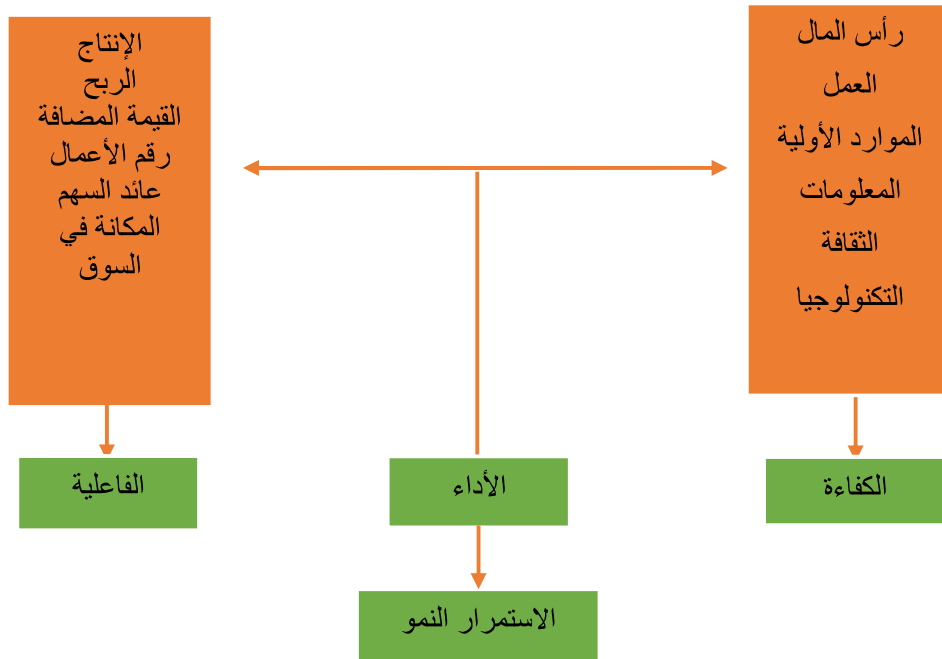
أن مفهوم الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية " performare " التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي اشتقت من اللفظة الإنجليزية " performance " التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.

ويعرف في معجم مصطلحات العلوم الإدارية علي أنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وذلك وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء^(١٠).

وهناك عدد من الباحثين من يربط الأداء بمدى بلوغ المنظمة أهدافها وهناك من يربطه بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفاعلية التي تحققها المؤسسة، وقد عرفها نيلي وآخرون بأنه عملية قياس مدى كفاءة وفاعلية العمل^(١١).

ومن ثم يمكن القول أن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود المبذول بحيث يمكن التعبير عنه بمعايير كمية ونوعية أو هو التعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الاستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية والشكل التالي يوضح ذلك^(١٢):

الشكل رقم (١) يوضح مفهوم الأداء الوظيفي



وهناك من عرف الأداء performance : بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفاء المدرب.(١٣).

يعرف (A.Kherakhem) الأداء الوظيفي بأنه " تأدية عمل أو إنجاز نشاط بمعنى القيام بفعل يساعد علي الوصول إلي الأهداف المسطرة ، ونلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلي الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة(١٤).

ويمكن تعريف الأداء بأنه إنجاز العمل المطلوب بكفاءة وفاعلية من خلال استخدام الموارد المتاحة وفي مختلفة الظروف ويمكن قياس هذه العمل من قبل الرؤساء أو المنظمة من خلال مجموعة من المعايير المقبولة والمتفق عليها مسبقاً(١٥).

ويمكن وضع تعريف إجرائي لمفهوم الأداء الوظيفي بما يخدم أهداف هذه الدراسة كالتالي:

أ. الانضباط: ويعني مدي التزام الموظف بالقيام بمهام عمله وذلك في ضوء التعليمات الرسمية للعمل.

ب. إنجاز المهام: انجاز الموظف للعمل في الوقت المحدد وكفاءة عالية.

ج. علاقة الموظف مع الرؤساء: ويعني امتثال الموظف لأوامر وتعليمات رئيسه المباشر والتقيّد بتعليماته.

د. الانتماء الوظيفي: وتعني حرص الموظف علي الالتزام بمواعيد العمل ورغبته في عدم ترك العمل والاستمرار فيه.

هـ. خدمة الجمهور : وتعني حرص الموظف علي تقديم أفضل دمة للجمهور وبشكل عادل دون تمييز.

و. التعامل مع الزملاء: وتعني علاقة الموظف مع زملائه في العمل ومدى تقديم الموظف للنصح والمشورة للزملاء عند أداء العمل.

خامساً: الإطار النظري للبحث:

١. عناصر الأداء:

يتربط مفهوم الأداء بعنصرين هما الكفاءة والفاعلية ، فيرتبط الأداء مع مفهوم الفاعلية حيث تعبر الفاعلية عن مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به (أو القرار الذي يتم إتخاذه) في تحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق ، أي أنها مقياس لدرجة الإقتراب من الهدف المنشود نتيجة القيام بعمل ما.

إن الفاعلية في هذا السياق تعني إمكانية تحقيق الهدف والوصول إلي النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً وإن الهدف عبارة عن نقطة نهاية أو نتيجة يراد الوصول إليها في وقت محدد

وبمواصفات معينة لذلك لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها يجب أن تكون محددة بشكل دقيق وواضح.

أما الكفاءة فهي تعبر عن الاستخدام العقلاني والرشيد في المفاضلة بين البدائل واختيار أسلوب علمي معين للوصول إلى هدف معين.

أذن الكفاءة بهذا المعنى تعني القيام بأفضل طريقة ممكنة من حيث التكلفة والوقت والربحية ، وهنا نشير إلى اختلاف مفهوم الكفاءة عن مفهوم الفاعلية ، حيث ان الفاعلية تركز علي نقطة النهاية الواجب الوصول إليها بينما الكفاءة تهتم بالكيفية التي يمكن بها بلوغ هذه النقطة.

هذا المفهوم مترابطان ومتداخلان إذا نظرنا إلى المؤسسة ككل ، إلا أننا لو نظرنا إلى الجزئيات المكونة للمؤسسة فيمكن أن نلاحظ الاختلاف بينهم ، فيمكن أن يكون أحد المسؤولين في المؤسسة فعالاً ويستطيع أن يحقق الهدف أو الأهداف المحددة له ، إلا أنه أقل كفاءة من مسؤول آخر ، إذ انه يحتاج لتحقيق هذه الأهداف إلى تكلفة أكبر أو وقت أطول.

ضمن هذا السياق يمكن القول بأن كفاءة الأداء هو مفهوم يربط ما بين الأداء ومستواه المتحقق ويطلق علي ذلك تقييم الأداء لغرض تحديد الكفاءة التي يتم بها إنجاز الأعمال والمهام المحددة ، ويعرف هذا الأخير بأنه عملية لقياس وإصدار الأحكام علي نتائج تحقيق أهداف أداء العامل ومقارنة مستوى تأدية الواجبات والمهام الملقاه علي عاتقه عن طريق مقارنة الماضي بالحاضر وصولاً لوضع خطة عمل مستقبلية.

لذلك فإن تقييم الأداء يعتبر أداة من أدوات الرقابة ، وإن كفاءة الأداء تعني تحديد مستوى معين من الأداء المرغوب تحقيقه بحيث يضمن هذا المستوى إنجاز الفعاليات والعمليات الإنتاجية بصورة فعالة ورشيده ، ومن هذا المنطلق يطلق أيضاً علي كفاءة الأداء مصطلح الترشيح الإقتصادي للعمليات الإنتاجية ، ويعرف هذا كما يلي:

" هو استغلال الطاقات الإنتاجية علي مستوى المؤسسة ، وتوجيه الموارد الاقتصادية المتاحة نحو تحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد بأقل قدر ممكن من الهدر، أي التحكم الناجح في إمكانية المؤسسة المادية والمالية والبشرية بما يضمن أداء افضل في ظل المحيط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي الذي تنشط فيه.

إن كفاءة أداء المؤسسة تعبر عن إمكانيةها علي تحقيق زيادة في الإنتاج وتقليل التكاليف بمعني حسن استغلال الموارد المتاحة من مال وخدمات وقوى بشرية وتجهيزات الإنتاج ، وتهدف إلي رفع إنتاجية الموارد المتاحة من حيث المردود الكمي والنوعي واختصار الوقت والتكلفة والجهود عبر استخدام الأساليب العلمية الحديثة والوسائل التي توفرها العلوم والتكنولوجيا من أجل رفع مستوى الأداء وتمكين المؤسسة من الوصول للأهداف المحددة بأسلوب واعي.

ومن هنا يتضح بأن المفاهيم الوارد ذكرها (الأداء ، والفاعلية والكفاءة وكفاءة الأداء) هي مفاهيم تعكس الأبعاد المختلفة لعملية إنجاز المهام الوظيفية ، فإذا نظرنا لها من زاوية إنجاز العمل وتأديته علي الواجب المطلوب فإن ذلك يشير إلي الأداء ، أما إذا نظرنا من زاوية مدى تحقيق الأهداف المحددة فإن ذلك ينسحب علي الفاعلية اما إذا كان المنظور يتعلق بالكيفية التي يتم فيها تحقيق هذه الأهداف فإن الأمر في هذه الحالة يتعلق بالكفاءة ، أما إذا كانت المسألة قيد الفحص هي تقييم الأداء ومعرفة مدى فعاليته وكفاءته فإن ذلك يتضمن ويتعلق بكفاءة الأداء وتقييمه^(١٦).

وهناك من يرى أن الأداء الوظيفي يتكون من مجموعة من العناصر والتي تتمثل في الآتي^(١٧):

- أ. المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعرفة العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ب. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة علي التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ج. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- د. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف علي تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

٢. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

وهناك من يرى أن العوامل التي تؤثر علي أداء العاملين تتمثل في الثقافة وسياسية المؤسسة والأنظمة كنظام المكافآت والتخطيط والإدارة والرفاهية ولكن علي خلاف المداخل التي يتم بها دراسة العوامل التي تؤثر علي كفاءة الاداء اتجه اغلب الباحثين إلي تصنيفها علي معيار وفقاً لمصدر العوامل فقسموها إلي عوامل خارجية وأخرى داخلية ، فالعوامل الخارجية تم تقسيمها إلي عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية وتكنولوجية أما العوامل الداخلية فتم تقسيمها إلي عوامل بشرية وتقنية وتنظيمية^(١٨).

أ- العوامل الخارجية: وهي التي يرى البعض أنها يصعب التحكم فيها من قبل المؤسسة وإنما يمكن للمؤسسة التكيف معها والتي تشمل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتي تتمثل في السياسات التي تتبعها الدولة والمنظومة القانونية و القوانين المنظمة للعمل و مستوى الأجور ، وكذلك الثقافات ومستوى الذكاء و القناعات والعادات الخاصة بالأفراد المكونين للمؤسسة ، وكذلك استخدام

التكنولوجيا حيث ان استخدامها يسهم إلي حد كبير في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف

ب-العوامل الداخلية: وهي تشمل مختلف المتغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير علي الأداء سلباً أو إيجاباً والتي يمكن للمسیر أن يحدث فيها التغيرات التي تسمح بتخفيف أو إلغاء آثارها السلبية وتعظيم آثارها الإيجابية ويمكن تقسيم هذه العوامل إلي مجموعتين

• العوامل التقنية : والتي ترتبط بالجانب التقني للمؤسسة وتضم نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعالة أو المستخدمة في معالجة البيانات وتصميم المؤسسة

• العوامل البشرية : مختلف القوى والتي تؤثر علي استخدام الموارد البشرية في المؤسسة وتضمن علي الخصوص :

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس ، مستوى تأهيل الأفراد
- التوافق بين مؤهلات العاملين والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، ناظم المكافآت والحوافز
- الجو السائد بين العاملين والعلاقة بين العاملين والرؤساء، نوعية المعلومات

٣. تقييم الأداء الوظيفي:

هناك عدد من التعريفات التي توضح مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وكذلك بعض المفاهيم المرتبطة به مثل قياس الأداء الوظيفي الذي يعني " الحصول علي الحقائق أو بيانات محدودة من شأنها أن تساعد علي تحليل وفهم وتقييم اداء العامل لعمله ومسلكه فيه ، وفي فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل ، وكذلك تقدير الكفاءة الذي يعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحياتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم وتحملهم لمسئولياتهم وإمكانياتهم في الوظائف ذات مستويات أعلي^(١٩).

- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

أهداف استراتيجية : وهي التي يتم فيها الربط بين أهداف المنظمة الاستراتيجية وبين أداء العاملين ، فأفضل طريقة لتنفيذ استراتيجية المنظمة هي تحديد النتائج والسلوكيات وخصائص العاملين القادرين علي وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ ، وبلي ذلك تصميم نظام القياس والتغذية العكسية التي تساعد علي أداء السلوك الوظيفي الذي يحقق اهداف المنظمة.

الأهداف الإدارية: تعتمد المنظمة إلي حد كبير علي المعلومات الناتجة عن تقييم الإداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل تحديد الأجور والمكافآت وتحديد الاحتياجات التدريبية

والاختيار والتعيين ، ويرغم أهمية الأهداف الإدارية المرتبطة بعملية الأداء إلا أن العديد من المديرين يرون أن عملية تقييم الأداء هي " شر لابد منه " وأكثر من ذلك فإن العديد من المديرين يكره عملية تقييم الأداء لأنها تؤثر بشكل مباشر علي مستقبل الفرد الوظيفي ، وتبدو هذه الظاهرة خاصة في الحالات التي يكون فيها أداء الموظف ضعيف ويضطر المدير إلي إبلاغ الموظف بذلك ، وقد يدفع ذلك العديد من المديرين إلي التساهل في عملية تقييم الأداء مما يؤثر سلباً علي أداء العاملين في المستقبل ، ومن ثم علي أداء المنظمة ككل ، ومن ثم لابد ان تولي المنظمة عناية خاصة لعملية تقييم الأداء لما لها من نتائج إدارية هامة.

أهداف تنموية : الهدف الثالث لتقييم الأداء هو تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين ، وفي الحالات التي يرقى أداء العاملين إلي المستوى المطلوب ، فإن الهدف من تقييم الأداء هو رفع مستوى أداء هؤلاء العاملين ولا يقتصر هدف تقييم الأداء علي تحديد جوانب القصور الوظيفي بل يمتد ليشمل المسببات التي ادت إلي حدوث هذا القصور (مثل دوافع العاملين أو بعض المتغيرات التنظيمية الخارجة عن إدارة العاملين)، وقد يلجأ المديرين إلي إعطاء تقييم مرتفع لكل العاملين رغبة منه في تلافي الصراع الذي يمكن أن يحدث في حالة مناقشة جوانب القصور الوظيفي للعاملين واعتقاداً منه ان هذا يفسد الكثير من علاقات العمل وأنها قد تؤدي إلي نتائج عكسية لأنها تؤثر علي معنوية العاملين ، إلا أن مثل هذا التصرف من قبل المديرين قد يؤثر سلباً علي أهداف تنمية السلوك الوظيفي للعاملين^(٢٠).

- خطوات قياس الأداء الوظيفي:

يعتبر قياس الأداء بمثابة عملية يتم فيها مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع أو المطلوب لذا فعند القيام بتلك العملية يجب أن يكون هناك اتفاق مسبق علي الأهداف والمؤشرات وكيفية رصد الأداء ، ويجب ان يكون الموظف علي علم بما هو متوقع منه من قبل مرؤسيه^(٢١) ، لذا فإنه لكي تضع المنظمة نظام سليم لقياس الأداء فعليها اتباع الخطوات الآتية^(٢٢):

أ. تحديد ما تم وأنشطة العمل : ويتم هذا بالرجوع إلي كل من وصف الوظيفة ، ومراجعة ذلك من العاملين القائمين علي هذه الوظيفة ، ونتيجة هذه القائمة الأولى هي التوصل إلي قائمة بالمهام والأنشطة التي تخص هذه الوظيفة.

ب. تحديد النتائج الواجب قياسها: ربما يجب قياس كافة المهام والأنشطة وإنما يجب التركيز علي النتائج المهمة منها والمؤثرة علي نجاح الوظيفة والمنظمة التي يسهل قياسها.

ج. تحديد المعايير : وهي عبارة عن النواتج الكمية للمهام الواجب قياسها.

د. تحديد طريقة قياس المعايير : حيث يكتب أمام كل معيار طريقة قياسه.

هـ. تحديد المسئول عن قياس المعايير : يحدد من هو الشخص المسئول عن قياس المعايير وهل هو المدير أم رئيس القسم أم قسم ضبط الجودة.

و. جمع بيانات عن قياس معايير الأداء: تجمع البيانات وتسجل في شكل تقرير تجمع كافة المعايير لوظيفة واحدة.

ز. تحليل تقارير الأداء ويتم هنا مقارنة ما تم تسجيله من معايير فعلية بالمعايير النمطية الواجب الوصول إليها.

ح. تحديد طريقة التصرف بالمطلوب : وهي طريقة دفع الحوافز ونوعيتها وكميتها واتخاذ بعض الإصلاحات في أداء العاملين من تدريب وتأهيل أو عقاب من يستحق العقاب أو ربما تعديل وتغيير بعض المعايير.

٤. مشكلات تقييم الأداء الوظيفي:

وتتعدد المشكلات المصاحبة لعملية تقييم الأداء مما يفقدها موضوعيتها وعدالتها ويمثل التحيز العامل الجوهري وراء غالبية هذه المشكلات ، ويحدث التحيز نتيجة تآثر المديرين بالاتجاهات والنواحي العاطفية ، ويبدو ذلك في أشكال متعددة من بينها تأثير الهالة ، وخطأ النزعة المركزية ، واتباع سياسة واحدة تميل للتساهل واللين التام أو الحزم والصرامة الكاملة أو التوسط ، هذا إلي جانب التحامل علي المرؤسين لاختلاف القيم والأغراض الشخصية أو الثقافة المتباينة ، وفيما يلي نلقي الضوء علي بعض مشكلات تقييم الأداء^(٢٣):

أ. التأثر بالهدف من إجراء التقييم : قد يؤثر الهدف من التقييم علي اتجاهات القائم به فإذا كان التقييم يتم لاستعمال نتائجه في الترقية فقد يدفع ذلك المديرين لإعطاء تقديرات للمرؤسين للاستفادة من فرص الترقى، بعكس إذا كان الغرض بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية فقد يعطي المديرين تقديرات ضعيفة حتى يظهر للإدارة حاجاتهم للتدريب.

ب. التساهل واللين أو التشدد والصرامة: عند تقييم أداء العاملين قد يميل بعض العاملين إلي التساهل مع الجميع بوضع درجات عالية إرضاءً للجميع ومراعاة للحالات الإنسانية وعدم إزاء المشاعر ولتجنب مواجهة العاملين ، وعلي العكس قد تجد بعض المديرين يتسمون بالتشدد والصرامة المبالغ فيها.

ج. النزعة المركزية: ويشير ذلك إلي ميل المديرين لإعطاء درجة متوسطة عند تقييمهم لأداء مرؤوسيهم اعتقاداً منهم أن ذلك أفضل ، بالإضافة إلي تكاسلهم في البحث والتحري الدقيق لأداء مرؤوسيهم ، وقد تؤدي هذه الأخطاء إلي غلق الباب أمام نمو الموظفين المتميزين وتقديمهم في مسارههم الوظيفي وإحساسهم بالإحباط لمساواتهم بغيرهم من ذوي الإنتاج العادي.

- د. تأثير الهالة: ويشير ذلك إلى تأثير المدير بعامل معين في مرؤوسيه مما يجعله يبني تقييمه الكلي بناءً عليه فإذا تميز أحد المرؤوسين بنقطة قوة معينة تجد المدير يعكسها علي جميع الجوانب التي يقيمها لدى هذا المرؤوس والعكس صحيح.
- هـ. خطأ الانطباع الأول: يقع الكثيرين تحت مظلة خطأ الانطباعات الأولى خاصة إذا اشتمل تفسيرها علي تخمينات وتوقعات من المديرين عن أداء المرؤوسين، فالموظف انجز العمل بطريقة طيبة في أحد المرات أو التزم بمواعيد الإنجاز قيد يترك انطباعاً أولاً لدى مديرة بالجدية والحماس والسرعة ولذا يجب علي المديرين أن يؤسسوا تقييمهم علي معلومات دقيقة وصادقة.
- و. التشابه والتقارب مع المقيم: ويشير ذلك إلى ميل المدير عند تقييم أداء مرؤوسيه إلى من هم علي شاكلته ويسيروا علي دربه أو يؤدون العمل بنفس الطريقة التي كان يتبعها وقت ما كان مكانهم.
- ز. خطأ الاختلاف والتباعد: تبني بعض التقييمات الخاطئة علي اتجاهات المقيم السلبية نحو بعض مرؤوسيه وتحيزه أو تحامله عليهم وذلك لكونهم يختلفون معه في الفهم والمعتقدات والاتجاهات والعادات والتقاليد .

سادساً: منهجية الدراسة

١. نوع الدراسة :

تتنمي هذه الدراسة إلي نمط الدراسات التقييمية التي تعتمد علي وصف وتقييم طبيعة العلاقة بين الأداء الوظيفي وكفاءة المؤسسات الحكومية.

٢. المنهج المستخدم : المنهج الكيفي، والكمي

٣. أدوات الدراسة :

انساقاً مع متطلبات الدراسة الحالية ، فقد اعتمدت الباحثة على أداة رئيسية لجمع البيانات تمثلت في (مقياس لقياس الأداء الوظيفي بالمؤسسات الحكومية مطبق علي العاملين)

- ثبات أداة الدراسة:

استخدم الباحث ثبات التجانس الداخلي (Consistency) من أجل فحص ثبات أداة الدراسة، وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في أداة البحث، ومن أجل تقدير معامل التجانس استخدمت الباحثة طريقة (كرونباخ ألفا)، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (الفا) (٠,٨٦) وهذا يعد معامل ثبات مرتفعاً ومناسباً لأغراض الدراسة الحالية.

- صدق المقياس:

من أجل فحص صدق الأداة استخدمت الباحثة الصدق الظاهري وصدق المضمون للأداة بالاستعانة بمحكمين، حيث قامت الباحثة بعرض المقياس في صورتيه الأولية على عدد (١٠) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة الفيوم وكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان وأعضاء هيئة التدريس بكلية الزراعة قسم إدارة الأعمال وتنمية الموارد البشرية

- المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

من أجل معالجة البيانات استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، ومعادلة كرونباخ ألفا لقياس الثبات.

٤. مجالات الدراسة

أ. المجال المكاني:

- مديرية التنظيم والإدارة.

- مديرية التضامن الاجتماعي.

وقد تم اختيار مديرية التنظيم والإدارة باعتبارهم جهة مشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بالهيكل الإداري وسياسات وقوانين العمل.

وتم اختيار مديرية التضامن الاجتماعي باعتبارها أحد الجهات الحكومية الخدمية والتي تختص بصفة أساسية بخدمات الرعاية الاجتماعية والتي تقدم لإعانة الفئات محدودة الدخل والفقيرة.

ب. المجال البشري:

- مجتمع الدراسة ١٢٢١ من العاملين بمديرية التنظيم والإدارة ومديرية الشؤون الاجتماعية، وتم سحب عينة بلغت ٢٩٣ موظف .

وبتطبيق القانون تصبح عينة الدراسة كالتالي:

١٨٢=	١. إجمالي عدد العاملين في إدارات الشؤون الاجتماعية بالمحافظة (٧٥٩) عامل.
٧٣=	٢. إجمالي عدد العاملين في مديرية الشؤون الاجتماعية بالمحافظة (٣٠٤) عامل
٣٨=	٣. إجمالي عدد العاملين بمديرية التنظيم والإدارة (١٥٨) عامل

ج. المجال الزمني: فترة جمع البيانات والتي تمثلت في ٢٠١٦/٩/١ إلى ٢٠١٦/١٠/١م

سابعاً: عرض وتحليل نتائج البحث:

أ- خصائص مجتمع البحث

جدول رقم (١) يوضح خصائص عينة الدراسة

الاستجابة		ك	%	الاستجابة		ك	%
النوع	ذكر	١٠٠	٣٤,١	الحالة الاجتماعية	أعزب	٤٠	١٣,٧
	انثى	١٩٣	٦٥,٩		متزوج	٢٢١	٧٥,٤
	أقل من ٢٥	٩	٣,١		مطلق	١٩	٦,٥
السن	٢٥ إلى أقل من ٣٠	٣٠	١٠,٢	أرمل	١٣	٤,٤	
	٣٠ إلى أقل من ٣٥	٣٨	١٣	مؤهل متوسط	٣٤	١١,٦	
	٣٥ إلى أقل من ٤٠	٦١	٢٠,٨	مؤهل فوق المتوسط	٣١	١٠,٦	
	٤٠ إلى أقل من ٤٥	١٢	٤,١	مؤهل عالي	١١٤	٣٨,٩	
	٤٥ فأكثر	١٤٣	٤٨,٨	مؤهل فوق جامعي (دبلوم - ماجستير-دكتوراه)	١١٤	٣٨,٩	

باستقراء الجدول رقم (١) والذي يوضح توزيع عينة الدراسة طبقاً للنوع، والذي تبين منه أن أعلى نسبة كان لصالح الإناث والتي بلغت (٦٥,٩%)، بينما كانت نسبة الذكور (٣٤,١%) ، والشكل التالي يوضح بيانات الجدول بشكل أفضل، أما فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة طبقاً للفئات العمرية تبين من بيانات الجدول السابق أن أعلى نسبة كانت لمن تقع أعمارهم في الفئة العمرية (٤٥ فأكثر) والتي بلغت (٤٨,٨%)، أما من تقع أعمارهم في الفئة العمرية (من ٣٥ إلى أقل من ٤٠) بلغت نسبتهم (٢٠,٨%)، ثم الفئة العمرية (من ٣٠ إلى أقل من ٣٥) وبلغت نسبتهم (١٢,٩%)، ويليه الفئة العمرية (من ٢٥ إلى أقل من ٣٠) وبلغت نسبتهم (١٠,٢%)، ثم الفئة العمرية (٤٠ إلى أقل من ٤٥) ونسبتهم (٤,١%)، ثم الفئة العمرية (أقل من ٢٥ سنة) ونسبتهم (٣,١%)، وقد أرجعت الباحثة ذلك إلي عدم وجود تعيينات للجهاز الوظيفي للدولة منذ فترة طويلة وأن الفئة العمرية الصغيرة قد ارتفعت في الآونة الأخيرة وذلك نظراً للتعيينات التي تمت لأوائل الخريجين وتعيينات حملة الماجستير والدكتوراه.

أما فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة طبقاً للحالة الاجتماعية، اتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة كانت للمتزوجين والتي بلغت (٧٥,٤%) أما فئة الأعزب بلغت نسبتهم (١٣,٧%)، ويليه المطلق وبلغت (٦,٥%) وأخيراً الأرمل وبلغت (٤,٤%)، للمبجوثين الحاصلين على مؤهل عال و التي بلغت نسبتهم (٣٨,٩%) وتساوت معها الحاصلين علي مؤهل فوق جامعي ، ويليه المؤهل المتوسط والتي بلغت نسبتها (١١,٦%) ويليه المؤهل فوق المتوسط ونسبتها (١٠,٦%)، وقد يرجع ارتفاع نسبة الحاصلين علي مؤهل معال إلي أنه في السابق كانت يوجد ما يطلق عليه بنظام "التسوية" وهي أن الموظف الحاصل علي معهد يمكن ان يقوم باستكمال دراسته في إحدى الجامعات المفتوحة ويتم تسوية شهادته لتعادل المؤهل الجامعي، وقد

لجأ العديد من العاملين إلى ذلك حتى يتسنى لهم الترقى للمناصب القيادية، إلا أن قانون الخدمة المدنية الجديد لم يعد يسمح بذلك.

جدول رقم (٢) يوضح توزيع عينة الدراسة طبقاً لسنوات الخبرة

الاستجابة		ك	%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ أعوام	٥٨	٢٩
	من ٥ إلى أقل من ١٠ أعوام	٥	١,٧
	من ١٠ إلى أقل من ١٥	٦٣	٢١,٥
	من ١٥ إلى أقل من ٢٠	١٧	٥,٨
	٢٠ عام فأكثر	١٥٠	٥١,٢

يتضح من بيانات الجدول السابق توزيع عينة الدراسة طبقاً لسنوات الخبرة، حيث تبين أن أعلى نسبة كانت لمن تقع عدد سنوات خبرتهم في الفئة من (٢٠ عام فأكثر) والتي بلغت نسبتهم (٥١,٢%)، ثم الفئة (أقل من ٥ أعوام) بنسبة (٢٩%)، ويليهما الفئة من (١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة) والتي بلغت (٢١,٥%)، ويليهما الفئة من (١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة) والتي بلغت (٥,٨%)، ويليهما الفئة من (٥ إلى أقل من ١٠ أعوام) وبلغت (١,٧%)، وذلك يتوافق مع توزيع عينة الدراسة بالنسبة للسن حيث أن ذلك يرجع إلى وقف تعيينات الحكومة وارتفاع نسبة أقل من ٥ سنوات ترجع إلى التعيينات التي قامت بها الحكومة في السنوات الأخيرة لأوائل الخريجين وحملة الماجستير والدكتوراه.

ب. النتائج المرتبطة بأبعاد الأداء الوظيفي طبقاً لاستجابة العاملين

- النتائج المرتبطة بالبعد الأول الانضباط في العمل

جدول رقم (٣) يوضح ترتيب مؤشرات قواعد العمل طبقاً لاستجابات العاملين

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	التزم بالمواعيد الرسمية للعمل	٢٣٦	٨٠,٥	٥٧	١٩,٥	٠	٠	٨٢٢	٢٧٤	٩٣,٥	٢
٢	اضطر في بعض الأوقات إلى عمل أثن تأخير	٩٠	٣٠,٧	١٠٩	٣٧,٢	٩٤	٣٢,١	٥٨٢	١٩٤	٦٦,٢	٧
٣	لم أحصل على أي جزاءات خلال فترة عملي	١٩٦	٦٦,٩	٤٥	١٥,٤	٥٢	١٧,٧	٧٣٠	٢٤٣,٣	٨٣,١	٤
٤	لدي علم كاف باللوائح والقوانين المنظمة للعمل	١٧١	٥٨,٤	١٠١	٣٤,٥	٢١	٧,٢	٧٣٦	٢٤٥,٣	٨٣,٧	٣
٥	أطبق قواعد العمل بصرامة	٩٠	٣٠,٧	١٦٦	٥٦,٧	٣٧	١٢,٦	٦٣٩	٢١٣	٧٢,٧	٥
٦	اتحمل مسؤولية الأعمال التي تسند إلي.	٢٦٣	٨٩,٨	٢٧	٩,٢	٣	١,٠	٨٤٦	٢٨٢	٩٦,٣	١
٧	تمتاز أنظمة وقواعد العمل بالوضوح.	٧٢	٢٤,٦	١٧٦	٦٠,١	٤٥	١٥,٤	٦١٣	٢٠٤,٣	٦٦,٧	٨
٨	أشارك بانتظام في الاجتماعات.	٨٩	٣٠,٤	١٥٠	٥١,٢	٥٤	١٨,٤	٦٢١	٢٠٧	٧٠,٧	٦
	المجموع	١٢٠٧		٨٣١		٣٠٦		٥٥٨٩			
	المتوسط	١٥٠,٩		١٠٣,٩		٣٨,٣					
	النسبة	٥١,٥		٣٥,٥		١٣,١					
	المتوسط المرجح	٦٩٨,٦									
	القوة النسبية للبعد	٧٩,٥									

تشير بيانات الجدول السابق رقم (٣) إلى النتائج المرتبطة بالبعد الأول وهو قواعد العمل، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٦٩٨,٦) والقوة النسبية (٧٩,٥%)، وبذلك يكون مستوى البعد مرتفع، وبذلك يمكن التأكيد على أن هذه

الاستجابات تتركز حول الموافقة على البعد، ومما يدل على ذلك أن نسبة ممن أجابوا نعم بشدة بلغت (٥١,٥%) في حين نسبة من أجابوا إلي حد ما بلغت (٣٥,٥%) أما من أجابوا لا بلغت نسبتهم (١٣,١%).

ونجد أن ترتيب العبارات وفق الوزن المرجح والقوة النسبية، على النحو التالي: جاءت العبارة رقم (٦) والتي مفادها "اتحمل مسؤولية الاعمال التي تسند إلي" في الترتيب الأول بوزن مرجح (٢٨٢) وقوة نسبية (٩٦,٣%)، وقد جاء مستوي البعد مرتفع، وترجع الباحثة ذلك إلي أن نسبة من العينة من العاملين بمديرية التنظيم والإدارة وهي الجهة المنوط بها الإشراف علي أجهزة الدولة ومدى تطبيقهم للقوانين المنظمة لذلك ، وعلي الرغم من ذلك فإن استجابة العاملين فيما يتعلق "تمتاز أنظمة وقواعد العمل بالوضوح" ضعيفة وقد يرجع ذلك لطول المستويات الإدارية التي يمر بها القرار الإداري فقد تاتي غير واضحة وذلك العبارة المفادها "أضطر في بعض الاحيان إلي عمل إذن تاخير" و "أشارك بانتظام في الاجتماعات" فترجع الباحثة ذلك أن مشاركة العاملين و التزامهم بقواعد العمل يكون علي الأغلب في المديريات أما فيما يتعلق بالإدارات أو الوحدات الاجتماعية فيكون مشاركة العاملين ضعيفة وكذلك لجوء العديد من العاملين لعمل إذن تاخير قد يرجع لعملهم في اكثر من مهنة حتى يمكن أن يفوا بمتطلبات الحياة اليومية، وهي تتفق مع دراسة (ناصر محمد إبراهيم، ٢٠٠٤م)^(٢٤) والتي أوضحت أن هناك التزام من العاملين بأوقات العمل

- النتائج المرتبطة بالبعد الثاني إنجاز المهام

جدول رقم (٤) يوضح ترتيب مؤشرات إنجاز المهام طبقاً لاستجابات العاملين

م	العبارة	نعم		لا		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%				
١	انجز المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد	٢٤٢	٨٢,٦	٤٤	١٥,٠	٨٢١	٢٧٣,٧	٩٣,٤	١
٢	أستطيع العمل دون إشراف	١٨٩	٦٤,٥	٨٢	٢٨,٠	٧٥٣	٢٥١	٨٥,٧	٦
٣	أقوم بإنجاز الأعمال بشكل جيد في الحالات الطارئة	٢١٣	٧٢,٧	٧٣	٢٤,٣	٧٩٢	٢٦٤	٩٠,١	٣
٤	أستخدم التكنولوجيا لإنجاز المهام.	١٣٩	٤٧,٤	١٢٧	٤٣,٣	٦٩٢	٢٣٠,٧	٧٨,٧	٨
٥	في حالة الضغط أقسم العمل بيني وبين زملائي	١٤٩	٥٠,٩	١١٤	٣٨,٩	٦٩٣	٢٣١	٧٨,٨	٨
٦	أقدم المعلومات للعاملين في الوقت المناسب لإنجاز المهام	٢٣١	٧٨,٨	٦٢	٢١,٢	٨١٧	٢٧٢,٣	٩٢,٩	٢
٧	التعليمات التي أحصل عليها من رئيسي تكون واضحة	١٨٣	٦٢,٥	١١٠	٣٧,٥	٧٦٩	٢٥٦,٣	٨٧,٥	٥
٨	التزم بتقسيم العمل القائم بين الأقسام	١٨٣	٦٢,٥	٩٢	٣١,٤	٧٥١	٢٥٠,٣	٨٥,٤	٧
٩	أحرص على اتمام العمل في الوقت المحدد نظراً للمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء.	٢٠١	٦٨,٦	٨٥	٢٩,٠	٧٨٠	٢٦٠	٨٨,٧	٤
	المجموع	١٧٣٠		٧٨٩		١١٨	٦٨٨٦		
	المتوسط	١٩٢,٢		٨٧,٧		١٣,١			
	النسبة	٦٥,٦		٢٩,٩		٤,٥			
	المتوسط المرجح	٧٦٥,١							
	القوة النسبية للبعد	٨٧							

تشير بيانات الجدول السابق رقم (٤) إلى النتائج المرتبطة بالبعد الأول وهو انجاز المهام في العمل، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٧٦٥,١) والقوة النسبية (٨٧%)، وبذلك يكون مستوى البعد مرتفع، وبذلك يمكن التأكيد على أن هذه الاستجابات تتركز حول الموافقة على البعد، ومما يدل على ذلك أن نسبة ممن أجابوا نعم

بشدة بلغت (٦٥,٦%) في حين نسبة من أجابوا إلي حد ما بلغت (٢٩,٩%) أما من أجابوا لا بلغت نسبتهم (٤,٥%)، ونجد أن ترتيب العبارات وفق الوزن المرجح والقوة النسبية، على النحو التالي: جاءت العبارة رقم (١) والتي مفادها "انجز المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد" في الترتيب الأول بوزن مرجح (٢٧٣,٧) وقوة نسبية (٩٣,٤%)، وقد جاء مستوى البعد مرتفع والذي يوضح وجود قدر كبير من تقسيم العمل والاعتماد علي التكنولوجيا والاشراف من قبل الرؤساء علي الأعمال إلا أنه ما زال هناك حاجة ماسة لتطوير آليات العمل واستخدام المزيد من التكنولوجيا حيث أن توافرها قد يكون في المديرية المركزية أما في الإدارات التابعة او الوحدات الاجتماعية قد لا تتوفر التكنولوجيا بشكل كاف، وهي تتفق مع دراسة (محمود عبد الرحمن، ٢٠٠٦م)^(٢٥) والتي ترى أن التكنولوجيا المستخدمة تتسجم مع متطلبات العمل، وأن هناك عمليات تطوير مستمر لها، مما يعني أن التكنولوجيا المستخدمة مقبولة بدرجة كبيرة، وتتفق نتائج الدراسة مع (عبد الله عودة الرواحنة، ٢٠١٣م)^(٢٦) والتي ترى ضرورة فتح آفاق جديدة أمام اساليب إنجاز العمل وربط الحوافز المادية بما يتعلمه الموظف من مهارات تكنولوجياية، وفتح المجال للعاملين لإنجاز الأعمال عن بعد وإيجاد بيئة عمل الكترونية مرنة وسهلة.

- النتائج المرتبطة بالبعد الثالث علاقة الموظف مع الرؤساء

جدول رقم (٥) يوضح ترتيب مؤشرات علاقة الموظف مع الرؤساء طبقاً لاستجابات العاملين

م	العبارة	نعم		لا		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%				
١	تلتزم بالتعليمات الإدارية	٢٥٥	٨٧,٥	٣٢	١٠,٩	٨٣٥	٢٧٨,٣	٩٤,٩٩	١
٢	أقدم المقترحات اللازمة لانجاز العمل بسرعة	١٨٣	٦٢,٥	١٠٠	٣٤,١	٧٥٩	٢٥٣,٥	٨٦,٣٥	٤
٣	تفويض السلطة يتم وفق المستويات الوظيفية	١٨٤	٦٢,٨	٧٧	٢٦,٣	٧٣٨	٢٤٦,٥	٨٣,٩٦	٦
٤	اشراك في عملية اتخاذ القرار	١٠٨	٣٦,٩	١٠٤	٣٥,٥	٦١٣	٢٠٤,٣	٩٦,٧٤	٩
٥	هناك متابعة مستمرة من قبل الرؤساء علي انجاز المهام	١٨٦	٦٣,٥	١٠٠	٣٤,١	٧٦٥	٢٥٥,٥	٨٧,٥٣	٢
٦	يعتمد المدير علي في انجاز الاعمال الصعبة	١٢٩	٤٤,٥	١٥٤	٥٢,٦	٧٠٥	٢٣٥,٥	٨٠,٢٥	٧
٧	يقوم المدير بتحديد أولويات للعمل	١٨٢	٦٢,١	١٠١	٣٤,٥	٧٥٨	٢٥٢,٧	٨٦,٢٣	٥
٨	سهولة الاتصال مع الرؤساء في العمل	١٩٠	٦٤,٨	٩٢	٣١,٤	٧٦٥	٢٥٥,٥	٨٧,٥٣	٢
٩	أحصل علي التشجيع اللازم من الرئيس	١١١	٣٧,٩	١٢٨	٤٣,٧	٦٤٣	٢١٤,٣	٧٣,١٥	٨
١٠	صلاحياتي لا تتناسب مع ما أقوم به من عمل	١٠٢	٣٤,٨	١١٤	٣٨,٩	٦١١	٢٠٣,٥	٦٩,٥١	١٠
١١	هناك اجتماعات دورية مع الرؤساء	٧٢	٢٤,٦	١١٩	٤٠,٦	٥٥٦	١٨٥,٣	٦٣,٢٥	١١
١٢	تتبنى القيادات العليا اقتراحات العاملين.	٤٠	١٣,٧	١٣١	٤٤,٧	٥٠٤	١٦٨,٥	٥٧,٣٤	١٣
١٣	يتم تقييم أداء العاملين بالمؤسسة على أساس المصلحة الشخصية.	٤٥	١٥,٤	١٢٩	٤٤,٥	٥١٢	١٧٠,٧	٥٨,٢٥	١٢
المجموع		١٧٨٧		١٣٨١		٨٧٦٤			
المتوسط		١٣٧,٥		١٠٦,٢					
النسبة		٤٦,٩		٣٦,٣					
المتوسط المرجح		٦٧٤,٢							
القوة النسبية للبعد		٧٦,٧							

تشير بيانات الجدول السابق رقم (٥) إلى النتائج المرتبطة بالبعد الثالث وهو علاقة الموظف مع الرؤساء، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٦٧٤,٢) والقوة النسبية (٧٦,٧%)، وبذلك يكون مستوى البعد مرتفع، وبذلك يمكن التأكيد على أن هذه الاستجابات تتركز حول الموافقة على البعد، ومما يدل على ذلك أن نسبة ممن أجابوا نعم بشدة بلغت (٤٦,٩%) في حين نسبة من أجابوا إلي حد ما بلغت (٣٦,٣%) أما من

أجابوا لا بلغت نسبتهم (١٦,٨%)، ونجد أن ترتيب العبارات وفق الوزن المرجح والقوة النسبية، على النحو التالي: جاءت العبارة رقم (١) والتي مفادها "تلتزم بالتعليمات الإدارية" في الترتيب الأول بوزن مرجح (٢٧٨,٣) وقوة نسبية (٩٤,٩٩%)، وقد جاء مستوي البعد مرتفع حيث أنه هناك فرص متاحة للعاملين لتقديم المقترحات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار إلا أن استجابات العاملين لبعض العبارات كانت ضعيفة فالعبارة "صلاحياتي لا تتناسب مع ما أقوم به من أعمال" قد جاءت في الترتيب العاشر بنسبة (٦٩,٥١%) وقد يرجع ذلك إلى أن تخصصات العاملين لا تتناسب مع طبيعة مهام وواجبات الوظيفة والتي أرجعتها الباحثة إلى سياسة التعيين التي كانت تتم مسبقاً والتي أدت إلى وجود تخصصات لا تتلائم مع طبيعة العمل الذي انعكس علي تسكين العاملين في الهيكل التنظيمي، ، واتفقت مع دراسة (شهاب عبد الكريم، ٢٠٠٠م)،^(٢٧) والتي أكدت بأن عملية التخطيط للهيكل التنظيمية لا تتم وأن عملية تحليل الوظائف اللازمة لتوزيع العاملين علي الأعمال التي تتناسب معهم غير موجودة ، وكذلك دراسة (محمد بن باني القحطاني، ٢٠٠٧م)^(٢٨) والتي أوضحت قلة مشاركة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بتطوير أعمالهم، هذا بالإضافة ضعف تشجيع الموظفين علي تقديم افكارهم، وهي لا تتفق مع دراسة (محمود عبد الرحمن إبراهيم، ٢٠٠٦م) حيث كانت الاستجابات محايدة ويُرجع الباحث ذلك إلي عدم إطلاع المبحوثين علي عملية صنع القرار ولا توجد خبرات سابقة لذلك ، أما عن امتلاك الموظفين صلاحيات قانونية لاتخاذ القرار فكانت الآراء محايدة وذلك نظراً لعدم معرفة العاملين بواجبات ووظائفهم والصلاحيات المتاحة لهم في ظل المسؤوليات الملقاه علي عاتقهم ، وقد يرجع ذلك أن بطاقات الوصف الوظيفي غير مفعلة ولا تعبر عن واقع العمل، أما عن آراءهم قبل اتخاذ القرار فكانت استجابتهم محايدة ويعزو الباحث ذلك إلي المركزية الكبيرة والتي قلة تفويض الصلاحيات، كما أن العبارة "يقوم المدير بتحديد اولويات العمل" جاءت بنسبة (٨٦,٢٣%) وكذلك عبارة تتبني القيادات العليا اقتراحات العاملين بنسبة (٥٧,٣٤%) توضح تركيز أغلب الصلاحيات في يد مدير الإدارة وأنه قد يسمح للعاملين بتقديم الأفكار الجديدة إلا أنهم في أغلب الاحيان لا يكونوا مشاركين في صنع القرار وأن المشاركين في صنع القرارات يكونوا علي الأغلب العاملين في الإدارات المركزية.

- النتائج المرتبطة بالبعد الرابع الإلتزام الوظيفي

جدول رقم (٦) يوضح ترتيب مؤشرات الإلتزام الوظيفي طبقاً لاستجابات العاملين

م	العبارة	نعم		لا		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		%	ك	%	ك				
١	أحرص علي ممتلكات المؤسسة التي أعمل بها.	٢٦٠	٨٨,٧	٢٧	٩,٢	٨٤٠	٢٨٠	٩٥,٥٦	١
٢	ألتزم بشروط الأمن والسلامة	٢٤٢	٨٢,٦	٤٨	١٦,٤	٨٢٥	٢٧٥	٩٣,٨٦	٢
٣	أحاول تنمية مهاراتي	٢٣٠	٧٨,٥	٦٣	٢١,٥	٨١٦	٢٧٢	٩٢,٨٣	٣
٤	أرغب في الإلتقال إلي وظيفة أخرى	١٥٦	٥٣,٢	٣٧	١٢,٦	٦٤٢	٢١٤	٧٣,٠٤	٨
٥	توزع المكافآت بشكل عادل	٦١	٢٠,٨	٨٢	٢٨,٠	٤٩٧	١٦٥,٧	٥٦,٥٤	١١
٦	يمكن أن أتحمل مسؤوليات أعلي	٢٣٣	٧٩,٥	٥٧	١٩,٥	٨١٦	٢٧٢	٩٢,٨٣	٣

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك				
٧	لديك الرغبة في العمل بعد أوقات العمل الرسمية	٥٠,٢	٦٩	٢٣,٥	٧٧	٢٦,٣	٦٥٦	٢١٨,٧	٧٤,٦٣	٧	
٨	هناك نظام جيد لتقييم الأداء	٢٠,١	٩٨	٣٣,٤	١٣٦	٤٦,٤	٥٠٩	١٦٩,٧	٥٧,٩١	١٠	
٩	تعوق قلة الإمكانيات إنجاز العمل بشكل جيد	٤٣,٧	١٢٢	٤١,٦	٤٣	١٤,٧	٦١٧	٢٢٣,٧	٧٦,٣٤	٦	
١٠	أحصل على الترقية في الأوقات المحددة	٣٢,٤	١٠٨	٣٦,٩	٩٠	٣٠,٧	٥٩١	١٩٧	٦٧,٢٤	٩	
١١	أحرص على المتابعة المستمرة لما هو جديد في مجال العمل	٥٩,٤	١٠٧	٣٦,٥	١٢	٤,١	٧٤٨	٢٤٩,٣	٨٥,١٠	٥	
المجموع			٨١٨		٦٢٠		٧٦١١				
المتوسط			١٦٢,٣		٥٦,٤						
النسبة			٥٥,٤		١٩,٢						
المتوسط المرجح			٦٩١,٩								
القوة النسبية للبعد			٧٨,٧								

تشير بيانات الجدول السابق رقم (٦) إلى النتائج المرتبطة بالبعد الرابع وهو الانتماء الوظيفي، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٦٩١,٩) والقوة النسبية (٧٨,٧٪)، وبذلك يكون مستوى البعد مرتفع، وبذلك يمكن التأكيد على أن هذه الاستجابات تتركز حول الموافقة على البعد، ومما يدل على ذلك أن نسبة ممن أجابوا نعم بشدة بلغت (٥٥,٤٪) في حين نسبة من أجابوا إلي حد ما بلغت (٢٥,٤٪) أما من أجابوا لا بلغت نسبتهم (١٩,٢٪)، ونجد أن ترتيب العبارات وفق الوزن المرجح والقوة النسبية، على النحو التالي: جاءت العبارة رقم (١) والتي مفادها "أحرص علي ممتلكات المؤسسة التي أعمل بها" في الترتيب الأول بوزن مرجح (٢٨٠) وقوة نسبية (٩٥,٥٦٪).

وقد جاء مستوى البعد مرتفع حيث أن هناك حرص من العاملين علي ممتلكات المؤسسة والالتزام بشروط الأمن والسلامة وقد يرجع ذلك إلا أنه في الوقت الحاضر هناك تشديد من قبل جهاز الحماية المدنية علي ضرورة الالتزام بشروط السلامة ونقل كافة المخازن الخاصة بالمؤسسات الحكومية إلي مواقع تكون أسفل المباني وضرورة تجديد طفايات الحرائق بكافة المديرية، إلا أن استجابات العاملين كانت ضعيفة فيما يتعلق توزيع المكافاة بشكل عادل ورغبتهم في الانتقال إلي وظائف أخرى وقلة والإمكانيات المادية لا نجاز الاعمال بشكل جيد وعدم وجود نظم جيدة لتقييم الأداء وقد يرجع ذلك إلي أنه علي الرغم من وجود تطوير في أنظمة وإجراءات العمل، ووجود تعاون بين العاملين لتأدية مهام وظائفهم إلا أنه مازال هناك حاجة ماسة إلي تطوير طرق الأداء لتحسين مستوى الخدمات التي يتم تقديمها حيث أن العاملين يروا أنهم يقوموا بأعمال لا تتناسب مع ما يتلقونه من حافز سواء كان معنوي أو مادي ، مما يجعل البعض يعمل في أكثر من مهنة ولا يهتم بالعمل الحكومي لأنه لا يفي بمتطلبات حياته اليومية ، كما أنه نظراً لكثرة الأقسام الإدارية فقد يوجد تداخل في بعض الأعمال ولا يتم التنسيق بشكل جيد، كما التدريبات التي يتلقاها العاملين تكون تقليدية وغير مفيدة ولا تساعد علي تحسين الأداء، وقد لا تتوافر الفرص المتاحة للتعليم لعدم توافر الاجازات أو المواعيد المناسبة التي تتناسب مع ساعات العمل الحكومي، وقد اتفقت مع دراسة (مصلح حمدان ، ٢٠١٠م) (٢٩) والتي أوضحت أن حجم المزايا التي يحصل عليها العاملين لا يتناسب مقابل حجم العطاء الذي يقدمه،

وقد يرجع ذلك إلي اللوائح التي تحدد رواتب ومزايا العاملين، كما أن الحوافز التشجيعية والمعنوية ضعيفة ويعزو الباحث هذه النتيجة إلي محدودية الصلاحيات المادية والتشجيعية وضعفه.

- النتائج المرتبطة بالبعد الخامس خدمة الجمهور

جدول رقم (٧) يوضح ترتيب مؤشرات خدمة الجمهور طبقاً لاستجابات العاملين

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	الإجراءات المتبعة للحصول على الخدمة بسيطة	١١٣	٣٨,٥	١٤٤	٤٩,١	٣٦	١٢,٣	٦٦٣	٢٢١	٧٥,٤	٣
٢	الأوراق اللازم استيفاءها سهل الحصول عليها	١٠٨	٣٦,٩	١٣٨	٤٧,١	٤٧	١٦,٠	٦٤٧	٢١٥,٧	٧٣,٦	٤
٣	قواعد الحصول على الخدمة معروفة	١٣٤	٤٥,٧	١٣٤	٤٥,٧	٢٥	٨,٥	٦٩٥	٢٣١,٧	٧٩,١	١
٤	الأساليب المتبعة لاستقبال شكاوى المواطنين مناسبة	٨٥	٢٩,٠	١٥١	٥١,٥	٥٧	١٩,٥	٦١٤	٢٠٤,٧	٦٩,٩	٦
٥	أساليب دراسة الشكاوى والمقترحات سريعة	٧٥	٢٥,٦	١٢٦	٤٣,٠	٩٢	٣١,٤	٥٦٩	١٨٩,٧	٦٤,٧	٩
٦	يتم تقديم الخدمة خلال وقت قصير	٧٣	٢٤,٩	١٤٥	٤٩,٥	٧٥	٢٥,٦	٥٨٤	١٩٤,٧	٦٦,٤٤	٨
٧	توجد أدلة إرشادية عن إجراءات العمل وتطبيقاته في الجهاز	١١٣	٣٨,٦	١١٤	٣٨,٩	٦٦	٢٢,٥	٦٣٣	٢١١	٧٢	٥
٨	أستخدم وسائل مناسبة لتبسيط الإجراءات	١٣٠	٤٤,٤	١٣٩	٤٧,٤	٢٤	٨,٢	٦٩٢	٢٣٠,٧	٧٨,٧٣	٢
٩	يتم تحديث نظم المعلومات والبيانات باستمرار	٩٨	٣٣,٤	١٢٦	٤٣,٠	٦٩	٢٣,٥	٦١٥	٢٠٥	٦٩,٩٧	٦
١٠	يتم تطبيق معايير الجودة الشاملة لتقديم الخدمة	٦٤	٢١,٨	١٣٠	٤٤,٤	٩٩	٣٣,٨	٥٥١	١٨٣,٧	٦٢,٦٨	١٠
المجموع		٩٩٣		١٣٤٧		٥٩٠		٦٢٦٣			
المتوسط		٩٩,٣		١٣٤,٧		٥٩					
النسبة		٣٣,٩		٤٥,٩٧		٢٠,١٤					
المتوسط المرجح		٢٦٢,٣									
القوة النسبية للبعد		٧١,٣									

تشير بيانات الجدول السابق رقم (٧) إلى النتائج المرتبطة بالبعد الخامس وهو خدمة الجمهور، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٢٦٢,٣) والقوة النسبية (٧١,٣٪)، وبذلك يكون مستوى البعد مرتفع، وبذلك يمكن التأكيد على أن هذه الاستجابات تتركز حول الموافقة على البعد، ومما يدل على ذلك أن نسبة ممن أجابوا نعم بشدة بلغت (٣٣,٩٪) في حين نسبة من أجابوا إلي حد ما بلغت (٤٥,٧٩٪) أما من أجابوا لا بلغت نسبتهم (٢٠,١٤٪)، ونجد أن ترتيب العبارات وفق الوزن المرجح والقوة النسبية، على النحو التالي: جاءت العبارة رقم (٣) والتي مفادها "قواعد الحصول علي الخدمة" في الترتيب الأول بوزن مرجح (٢٣١,٧) وقوة نسبية (٧٩,١٪).

وقد جاء مستوي البعد مرتفع وقد يرجع ذلك إلي أن العاملين علي علم بكافة الإجراءات وأساليب العمل وكيفية الحصول علي الأوراق المطلوبة أما عند سؤال العملاء متلقي الخدمة فنجد فهناك شكوى مستمرة من عدم معرفتهم بشروط الحصول علي الخدمة والأماكن التي يمكن اللجوء إليها لاستيفاء الأوراق المطلوبة، حتى مع محاولة الحكومة إلي عمل نظام الخدمات الالكترونية فهناك إشكالية لدى العملاء في كيفية التسجيل علي الشبكة الالكترونية لعدم توافر الخبرة لديهم علي التعامل مع الأساليب التكنولوجية الحديثة لذي لا بد من توافر مكاتب تكون تابعة للحكومة تسمح بوجود أشخاص مؤهلين لمساعدة العملاء علي التسجيل علي المواقع، وأيضاً لا بد من وجود ما يسمى التسويق الاجتماعي وتوافر وسائل للإعلان المستمر بكافة الوسائل لتعريف المجتمع بكافة الخدمات التي تقدمها المصلحة وكيفية الحصول عليها وعدم الاعتماد علي طريقة واحدة، أما عن معايير تطبيق الجودة فهي ما زالت غير مفعلة واستجابة

العاملين جاءت بموافقتهم بنسبة (٦٢,٦٨%) وترجع الباحثة ذلك أن أغلب العاملين ليسوا علي علم بما هي معايير الجودة أو شروطها ومدى توافرها في مؤسساتهم من عدمه، اما فيما يتعلق بشكاوى العاملين فإن طول المستويات الإدارية التي يمر بها القرار الإداري لا يسمح برد علي الشكاوى في فترة قصيرة لذا لابد من تبني أسلوب العمل الفريقي والتي يسمح لهم بالتواصل مباشرة مع المسؤولين واتخاذ القرارات السريعة لحل مشكلات المواطنين

- النتائج المرتبطة بالبعد السادس التعامل مع الزملاء

جدول رقم (٨) يوضح ترتيب مؤشرات التعامل مع الزملاء طبقاً لاستجابات العاملين

م	العبارة	نعم		لا		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%				
١	اقوم بنقل خبراتي إلي زملائي في العمل	٢٢٠	٧٥,١	٦٣	٢١,٥	٧٩٦	٢٦٥,٣	٩٠,٥٦	٥
٢	أتقبل المشورة من الآخرين	٢٦٤	٩٠,١	٢٩	٩,٩	٨٥٠	٢٨٣,٣	٩٦,٧٠	٣
٣	أحترم آراء الآخرين	٢٧٧	٩٤,٥	١٠	٣,٤	٨٥٧	٢٨٥,٧	٩٧,٥٠	٢
٤	أساعد زملائي في العمل علي انجاز اعمالهم	٢٧٤	٩٣,٥	١٩	٦,٥	٨٦٠	٢٨٦,٧	٩٧,٨٤	١
٥	أتعاون مع زملائي في حل مشكلات العمل	٢٦١	٨٩,١	٣٢	١٠,٩	٨٤٧	٢٨٢,٣	٩٦,٣٦	٤
٦	هناك منافسة بيني وبين زملائي لانجاز المهام	١٥٣	٥٢,٢	٩٤	٣٢,١	٦٩٣	٢٣١,٠	٧٨,٨٤	٨
٧	لدي القدرة علي إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين	٢١١	٧٢	٧٨	٢٦,٦	٧٩٣	٢٦٤,٣	٩٠,٢٢	٦
٨	أتعاون مع الآخرين في تطوير أساليب العمل	٢٠٩	٧١,٣	٧٧	٢٦,٣	٧٨٨	٢٦٢,٧	٨٩,٦٥	٧
	المجموع	١٨٦٩		٤٠٢		٦٤٨٤			
	المتوسط	٢٣٣,٦		٥٠,٣					
	النسبة	٧٩,٧		١٧,٢					
	المتوسط المرجح	٨١٠,٥							
	القوة النسبية للبعد	٩٢,٢							

تشير بيانات الجدول السابق رقم (٨) إلى النتائج المرتبطة بالبعد السادس وهو التعامل مع الزملاء، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٨١٠,٥) والقوة النسبية (٩٢,٢%)، وبذلك يكون مستوى البعد مرتفع، وبذلك يمكن التأكيد على أن هذه الاستجابات تتركز حول الموافقة على البعد، ومما يدل على ذلك أن نسبة ممن أجابوا نعم بشدة بلغت (٧٩,٧%) في حين نسبة من أجابوا إلي حد ما بلغت (١٧,٢%) أما من أجابوا لا بلغت نسبتهم (٩,١%)، ونجد أن ترتيب العبارات وفق الوزن المرجح والقوة النسبية، على النحو التالي: جاءت العبارة رقم (٤) والتي مفادها "أساعد زملائي في العمل علي انجاز أعمالهم" في الترتيب الأول بوزن مرجح (٢٨٦,٧) وقوة نسبية (٧٩,٨٤%).

وقد جاء مستوى البعد مرتفع وقد يرجع ذلك إلي أن العاملين يعملون مع بعضهم البعض لفترات طويلة من الزمن مما يحسن العلاقات فيما بينهم، وقد اتفقت مع دراسة (مصلح حمدان، ٢٠١٠م) (٣٠)، إلا أنها اختلفت مع دراسة (محمد بن باني القحطاني، ٢٠٠٧) والتي أوضحت انتشار القيم السلبية كالمجاملات وعدم الالتزام، زيادة درجة الصراع بين العاملين.

ثامناً: نتائج العامة للبحث

ترتبط دائما النتائج بالمقدمات في البحث العلمي لهذا سوف يتم عرض نتائج هذه الدراسة من خلال تساؤلاتها:

النتائج الخاصة بالتساؤل الرئيسي الذي مؤداه ما أثر الأداء الوظيفي علي كفاءة المؤسسات الحكومية؟

وتتضمن هذه نتائج الاجابة على هذا التساؤل الاجابة على التساؤلات الفرعية تتفرع منه الأسئلة التالية :

أ. التساؤل الفرعي الأول ومؤداه ما أثر قواعد العمل على أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية؟ حيث أكدت نتائج الدراسة أن هناك التزام من جانب العاملين بمواعيد العمل وعلي تحملهم للمسئوليات التي تقع علي عاتقهم ، وقد يرجع ذلك إلي تشديد الرقابة في الفترة الأخيرة من الأجهزة الرقابية علي الأجهزة والدوائر الحكومية، فيما يتعلق بالعبارة الخاصة "تمتاز أنظمة وقواعد العمل بالوضوح" فقد جاءت الاستجاب بنسبة (٦٩,٧%) وقد يرجع ذلك أن جزء من العينة من العاملين في مديرية التنظيم والإدارة وهي الجهة المنوط بها الرقابة علي الأجهزة الحكومية ومدى التزامها بقواعد وقوانين العمل إلا أن نسبة الاستجابة غير مرتفعة وترجع الباحثة ذلك إلي طول المستويات الإدارية التي يمر بها القرار الإداري مما يجعلها قد تاتي غير واضحة ، كما أن العبارة المفادها "أضطر في بعض الاحيان إلي عمل إذن تاخير" و "أشارك بانتظام في الاجتماعات" كانت نسبتها غير مرتفعة وترجع الباحثة ذلك أن مشاركة العاملين و التزامهم بقواعد العمل يكون علي الأغلب في المديريات أما فيما يتعلق بالإدارات أو الوحدات الاجتماعية فيكون مشاركة العاملين ضعيفة وكذلك لجوء العديد من العاملين لعمل إذن تاخير قد يرجع لعملهم في اكثر من مهنة حتى يمكن أن يفوا بمتطلبات الحياة اليومية، لعدم كفاية المرتبات والحوافز التي يحصلون عليها.

ب. التساؤل الفرعي الثاني ومؤداه أثر القدرة علي إنجاز المهام علي أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية؟ وقد أكدت نتائج الدراسة أن هناك قدر كبير من تقسيم العمل والاعتماد علي التكنولوجيا والاشراف من قبل الرؤساء علي الأعمال إلا أنه ما زال هناك حاجة ماسة لتطوير آليات العمل واستخدام المزيد من التكنولوجيا حيث أن توافرها قد يكون في المديريات المركزية اما في الإدارات التابعة و

ج. الوحدات الاجتماعية قد لا تتوافر التكنولوجيا بشكل كاف بالإضافة أنه في حالة توافر التكنولوجيا لا يتم إعداد التدريبات الفعالة التي تساعد علي استخدام التكنولوجيا بشكل يحسن من الأداء والسرعة في تقديم الخدمة كما أن هناك ضرورة لفتح آفاق جديدة أمام

اساليب إنجاز العمل وربط الحوافز المادية بما يتعلمه الموظف من مهارات تكنولوجية، وفتح المجال للعاملين لإنجاز الأعمال عن بعد وإيجاد بيئة عمل إلكترونية مرنة وسهلة.

د. التساؤل الفرعي الثالث ومؤداه ما أثر علاقة الموظف مع رؤسائه علي أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية؟ حيث أكدت نتائج الدراسة أن هناك فرص متاحة للعاملين لتقديم المقترحات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار إلا أن استجابات العاملين لبعض البعرات كانت ضعيفة فالبارة "صلاحياتي لا تتناسب مع ما أقوم به من أعمال قد جاءت في الترتيب العاشر بنسبة (٦٩,٥١%) وقد يرجع ذلك إلي أن تخصصات العاملين لا تتناسب مع طبيعة مهام وواجبات الوظيفة والتي أرجعتها الباحثة إلي سياسة التعيين التي كانت تتم مسبقاً والتي أدت إلي وجود تخصصات لا تتلائم مع طبيعة العمل الذي انعكس علي تسكين العاملين في الهيكل التنظيمي، وقد يرجع ذلك أن بطاقات الوصف الوظيفي غير مفعلة ولا تعبر عن واقع العمل ، أما عن اخذ آراءهم قبل اتخاذ القرار فهذه الفرصة لا تتاح لكافة العاملين وخاصة العاملين بالوحدات والإدارات التابعة وتعزوا الباحثة ذلك إلي المركزية الكبيرة وتركز كافة الصلاحيات في يد مدير الإدارة وعدم وجود فكرة العمل الفريقي لخلق قيادات جديدة، وهذا بدوره يؤثر علي أداء العاملين حيث أن كل الخدمات التي تقدم للعملاء يمكن أن تتعطل في حالة تغيب المدير سواء اكان لأجازة أو في خط سير خاص بالعمل فلا يوجد من يقوم بتسيير مهام العمل كما أنه عدم خلق قيادات الصف الثاني يؤدي إلي أنه في حالة خروج تلك القيادات علي المعاش لا يوجد من لديه الخبرة الكافية والكفاءة لتولي تلك المناصب الخالية ويتم وضع من هو ذو كفاءة أقل، كما أن العمل داخل المؤسسات الحكومية لا يتسم بسمات العمل الفريقي مما ينعكس بشكل مباشر علي سرعة أداء العاملين وعلي وجود الصراعات بينهم وبالتالي تعطل مصالح العملاء، كما أنه لا بد زيادة الأهتمام بما يقدمه العاملين من مقترحات لتحسين أداء العمل ، حيث ان هؤلاء المنفذين هم اكثر خبرة بالمشاكل التي يمكن أن تقابلهم عند تنفيذ السياسات التي يتم وضعها.

أ. التساؤل الفرعي الرابع ومؤداه ما أثر الانتماء الوظيفي علي أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية؟ حيث أكدت نتائج الدراسة أن هناك حرص من العاملين علي ممتلكات المؤسسة والالتزام بشروط الأمن والسلامة وقد يرجع ذلك إلا أنه في الوقت الحاضر هناك تشديد من قبل جهاز الحماية المدنية علي ضرورة الالتزام بشروط السلامة ونقل كافة المخازن الخاصة بالمؤسسات الحكومية إلي مواقع تكون أسفل المباني وضرورة تجديد طفايات الحرائق بكافة المديریات، إلا أن استجابات العاملين كانت ضعيفة فيما يتعلق توزيع المكافآت بشكل عادل ورغبتهم في الانتقال إلي وظائف أخرى وقلة

والإمكانيات المادية لانجاز الاعمال بشكل جيد وعدم وجود نظم جيدة لتقييم الأداء وقد يرجع ذلك إلي حيث أنه علي الرغم من وجود تطوير في أنظمة وإجراءات العمل، ووجود تعاون بين العاملين لتأدية مهام وظائفهم إلا أن العاملين يروا أنهم يقوموا باعمال لا تتناسب مع ما يتلقونه من حافز سواء كان معنوي أو مادي وقد يرجع ذلك إلي اللوائح التي تحدد رواتب ومزايا العاملين، مما يجعل البعض يعمل في أكثر من مهنة ولا يهتم بالعمل الحكومي لأنه لا يفي بمتطلبات حياته اليومية ، وقد لا تتوافر الفرص المتاحة للتعليم لعدم توافر الاجازات أو المواعيد المناسبة التي تتناسب مع ساعات العمل الحكومي، علي الرغم من أن قانون الخدمة المدنية يشترط الحصول علي مؤهلات علمية لشغل الوظائف الإشرافية.

ب. التساؤل الرابع الخامس ومؤداه ما أثر الإجراءات المستخدمة لخدمة الجمهور علي أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية؟ حيث أكدت نتائج الدراسة أن العاملين علي علم بكافة الإجراءات وأساليب العمل وكيفية الحصول علي الأوراق المطلوبة أما عند سؤال العملاء نمتقي الخدمة فتجد فهناك شكوى مستمرة من عدم معرفتهم بشروط الحصول علي الخدمة والأماكن التي يمكن اللجوء إليها لاستيفاء الأوراق المطلوبة، حتى مع محاولة الحكومة إلي عمل نظام الخدمات الالكترونية فهناك إشكالية لدى العملاء في كيفية التسجيل علي الشبكة الالكترونية لعدم توافر الخبرة لديهم علي التعامل مع الأساليب التكنولوجية الحديثة لذي لا بد من توافر مكاتب تكون تابعة للحكومة تسمح بوجود أشخاص مؤهلين لمساعدة العملاء علي التسجيل علي المواقع، وأيضاً لا بد من وجود ما يسمى التسويق الاجتماعي وه توافر الإعلان المستمر عن كافة الخدمات التي تقدمها المصلحة وكيفية الحصول عليها بكافة الأساليب وليس الاعتماد علي طريقة واحدة، أما عن معايير تطبيق الجودة فهي ما زالت غير مفعلة واستجابة العاملين جاءت بموافقتهم بنسبة (٦٢,٦٨%) وترجع الباحثة ذلك أن أغلب العاملين ليسوا علي علم بما هي معايير الجودة أو شروطها ومدى توافرها في مؤسساتهم من عدمه، اما فيما يتعلق بشكاوى العاملين فإن طول المستويات الإدارية التي يمر بها القرار الإداري لا يسمح برد علي الشكاوى في فترة قصيرة لذا لا بد من تبني أسلوب العمل الفريقي والذي يسمح لهم بالتواصل مباشرة مع المسؤولين واتخاذ القرارات السريعة لحل مشكلات المواطنين.

ج. التساؤل الفرعي السادس ومؤداه ما أثر طبيعة التعامل بين الزملاء علي أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية؟ حيث أكدت نتائج الدراسة أنه علي الرغم من وجود تطوير في أنظمة وإجراءات العمل، ووجود تعاون بين العاملين لتأدية مهام وظائفهم إلا أن مازال هناك حاجة ماسة إلي تطوير طرق الأداء لتحسين مستوى الخدمات التي يتم تقديمها،

كما أنه نظراً لكثرة الأقسام الإدارية فقد يوجد تداخل في بعض الأعمال ولا يتم التنسيق بشكل جيد،، هذا بالإضافة إلي انتشار القيم السلبية كالمجاملات وعدم الالتزام، ضعف رغبة الموظفين في تحمل المسؤولية، زيادة درجة الصراع بين العاملين وهذا كله يؤثر بالضرورة علي مستوى أداء العاملين.

الخلاصة:

قد يلاحظ من نتائج البحث زيادة في معدل أداء العاملين وارجعت الباحثة ذلك إلى اهتمام الدولة الحالي بمعدل أداء العاملين حيث تطورت مقاييس أداء العاملين وفقاً لقانون الخدمة المدنية رقم (٨١) لسنة ٢٠١٦م وأصبحت أحد العوامل المؤثرة في استمرارية العامل بالخدمة والتي اختلفت بها معايير تقييم أداء العاملين ، إلا أنه مازال هناك حاجة ماسة لإعادة النظر في بطاقات الوصف الوظيفي الخاصة بالعاملين لمعرفة أوجه العجز من التخصصات التي تحتاج إليها المنظمة وحتى يمكن إعادة توزيع العاملين لسد العجز الواضح في أعداد العاملين في بعض المؤسسات الحكومية، ، كما أصدرت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري مدونة السلوك، والتي تضمنت مجموعة من المبادئ الأساسية لقواعد السلوك الوظيفي، حيث أصبحت تلك المبادئ والسلوكيات ضمن معايير تقييم الأداء ومن المبادئ التي تشلها هذه المدونة والتي تحكم سلوك الموظف المبادئ الخاصة بمجال النزاهة وبراءة الذمة وكذلك مجال الحفاظ علي أوقات العمل ومجال علاقات العمل والسلوك التنظيمي ومجال العلاقة مع الزملاء وكذلك مجال التعامل مع تكنولوجيا المعلومات وكذلك مجال التعامل مع طالبي الخدمة هذا بالإضافة إلي ان هذه المدونة وضعت ضمانات لتطبيق تلك المجالات ومحاسبة الموظف العام عليها.

مراجع الدراسة.

- ١- علي أحمد ثاني بن عبود : دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، ٢٠٠٩، ص ١٢.
- ٢- نرمين إبراهيم حلمي إبراهيم : متطلبات الحوكمة بالمنظمات غير الحكومية لدعم برامج التنمية المحلية " دراسة مطبقة علي أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية العاملة في مجال التنمية المحلية "، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، العدد التاسع والعشرون، الجزء الخامس ، جامعة حلوان ، كلية الخدمة الاجتماعية ، ٢٠١٠، ص ٢٤٧٥.
- ٣- رياض أمين حمزاوي ، مجدي محمد مصطفى عبد ربه : دراسة مقارنة لمعوقات إدارة منظمات الخدمات الإنسانية في دولة الإمارات العربية وسلطنة عمان وكيفية إيجاد الحلول لها ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠١٢، ص ص ٦ ، ٨.
- ٤- فهد بن ناصر الصفيان : علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية ، غير منشور ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠٠٣، ص ٤.
- Thinking beyond performance indicators: A holistic study of organizational information use, State University of New York at Albany, ProQuest Dissertations Publishing, 2009**
- ٦- عبد الملك مزهودة : الأداء بين الكفاءة والفاعلية (مفهوم و تقييم) ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خضر بسكرة ، العدد الأول ، نوفمبر ٢٠٠١، ص ٨٦ : ٩١.
- ٧- شهاب عبد الكريم : تحديث الأنظمة والنواحي والإجراءات الإدارية بما يتفق مع المتطلبات المستجدة لتحسين الأداء الحكومي في الجمهورية اليمنية ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي) ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ٢٠٠٠،
- ٨- أحمد مختار عمر : معجم اللغة العربية المعاصرة ، المجلد الأول، ط١، القاهرة ، عالم الكتب، ٢٠٠٨، ص ٧٦.
- ٩- المعجم الوسيط : مجمع اللغة العربية ، الإدارة العامة للمعجمات وإحياء التراث، ط٤، القاهرة ، دار الشروق الدولية ، ٢٠٠٤م، ص ١٠.
- ١٠- وجيه عبد الستار نافع : القيم الثقافية الفردية والتنظيمية وأثرها علي الأداء الوظيفي " دراسة مطبقة علي البنوك السعودية بمحافظة الطائف" ، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية ،

جامعة المنوفية ، كلية التجارة ، السنة الرابعة والعشرون ، العدد الثالث و الرابع ، يوليو و أكتوبر، ٢٠١٢م ، ص٦٠.

Implementing Performance Measurement Systems, J. Business Performance Management, Vol. 5, 2003,Page,3.

١٢- عبد المليك مزهودة : الأداء بين الكفاءة والفاعلية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، سكرة ، جامعة محمد خيضر ، ٢٠٠١ ، ص ٨٦ : ٨٨

١٣- حصة عبد الله الحسيني : معوقات كفاءة وأداء الممرضة السعودية في منطقة الرياض بوزارة الصحة دراسة ميدانية تحليلية" ، سلسلة ابحاث الوكالة المساعدة لإعداد وتطوير القوى العاملة ، إدارة شؤون العاملات ، ، المملكة العربية السعودية ، وزارة الصحة، ٢٠١٤م ، ص٢٢.

١٤- الشيخ الداوي : تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، الجزائر ، مجلة الباحث ، العدد ٧، ٢٠١٠م ، ص ٢١٨.

15-CHARITY TINOFIRE : THE UNIQUE FACTORS AFFECTING EMPLOYEE PERFORMANCE IN NON PROFIT ORGANISATIONS
UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA,2011,page 15.

١٦-صالح خالص: تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي ، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية " الواقع والتحديات" ، الجزائر ، ٢٠٠٠، ص ٢٨٨ .

١٧-محمد بن عبد الله عثمان: تفويض السلطة وأثره علي كفاءة الأداء ، رسالة ماجستير ، غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، ٢٠٠٣ ، ص ٧٤ ، ٧٥ .

١٨- عبد المليك مزهودة : الأداء بين الكفاءة والفاعلية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، سكرة ، جامعة محمد خيضر ، ٢٠٠١ ، ص ٩٣ ، ٩٤ ،

١٩- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية - إدارة الافراد، دار الشروق ، عمان، ٢٠٠٥، ص ٨٦

Effects Of Performance Evaluation On Employees' Efficiency And Productivity, Indian Journal Of Fundamental And Applied Life Sciences, Vol. 4 (S3),2014, Pp. 505-507

21-P. Zvavahera : An Evaluation Of The Effectiveness Of Performance Management Systems On Service Delivery In The Zimbabwean Civil

Service , Journal Of Management And Marketing Research,2010,Page

4.

An Empirical Study On The 22-V.K. Singh, Bani Kochar, Sedat Yuksel
Efficiency Of Performance Appraisal System In Oil And Natural Gas
, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2010, 1 Commission (Ongc), India

٢٣-خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة تحت إشراف عبد الرحمن توفيق : منهج النظم
والأساليب- نظم تقييم الأداء ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بميك ، ط٣ ، ٢٠٠٤ ، ص٢٢
٢٤-ناصر محمد إبراهيم السكران: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة
ماجستير(بحث غير منشور)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا - قسم
العلوم الإدارية، الرياض، ٢٠٠٤م.

٢٥-محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي علي أداء الموارد البشرية "دراسة
ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير (بحث غير
منشور)، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال، غزة، ٢٠٠٦م.

٢٦- عبد الله عودة الرواحنة: أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكتروني علي كفاءة أداء
العاملين، رسالة ماجستير(بحث غير منشور)، جامعو الشرق الأوسط، كلية الأعمال، ٢٠١٣م.

٢٧-شهاب عبد الكريم علي المقدم: تحديث الأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية بما يتفق مع
المتطلبات المستجدة لتحسين الأداء الحكومي في الجمهورية اليمنية ، ورقة عمل خاصة
بالمشاركة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "نحو أداء مميز في القطاع الحكومي"، صنعاء ،
اليمن، ٢٠٠٠.

٢٨-محمد بن باني القحطاني: معوقات التطوير التنظيمي وحلولها "دراسة مسحية علي الأجهزة
الحكومية المركزية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير(بحث غير منشور)، المملكة العربية
السعودية ، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، ٢٠٠٧م

٢٩-مصلح حمدان البقمي: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة
المكرمة، رسالة ماجستير (بحث غير منشور)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية
الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، ٢٠١٠م

٣٠-مصلح حمدان البقمي: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة
المكرمة، رسالة ماجستير (بحث غير منشور)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية
الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، ٢٠١٠م