

الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران

ناجي حسين ناجي الشريف*

الملخص_ استهدفت الدراسة التعرف على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة نجران، وقياس مدى تأثير أبعاده: (الإنجاز في العمل، العلاقات ودورها في الدافعية، القدرات في العمل، تقويم الأداء، الدور الوظيفي، ووضوح المسؤولية) على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين. وقد تكونت عينة الدراسة من (31) مديرًا من المجتمع الأصلي للدراسة، الذي بلغ (42) مديرًا. وكذلك (135) موظفًا وموظفة من جامعة نجران من المجتمع الأصلي للدراسة الذي بلغ (575) موظفًا وموظفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، إذ أعد الباحث استبانة مكونة من (31) فقرة، موزعة على ستة مجالات خاصة بالأداء الوظيفي، وتم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها. وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران من وجهة نظرهم كان مرتفعًا، كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران من وجهة نظر مدراءهم كان مرتفعًا كذلك. وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين، حيث جاءت الفروق لصالح الموظفين الإداريين في البعد الأول المتعلق بـ(الإنجاز في العمل)، والبعد الخامس المتعلق بـ(الدور الوظيفي)، في حين جاءت الفروق لصالح المدراء في تقييمهم لموظفيهم، وذلك في البعد الثالث المتعلق بـ(القدرات في العمل) والبعد الرابع المتعلق بـ(تقييم الأداء) في حين لم يتبين وجود فروق في الأبعاد الأخرى. وأخيرًا قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة نجران.

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي، الموظفون الإداريون، جامعة نجران.

* أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد_ عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر_ جامعة نجران.

الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران

1. المقدمة

الإداري لهنري فايول (Hinry Fayol) لتؤكد على ضرورة توافر مجموعة من السمات الجسمية، والذهنية، والأخلاقية لدى الإداريين في المنظمة، مشيرةً في الوقت نفسه إلى أهمية القدرات والمهارات الفنية للإداريين، في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا. ثم جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية ونظريتها لإلتون ورفاقه (Elton Mayo) لتهتم بدراسة أداء العمل والتأثير عليه. فقد اهتمت بالعلاقات الإنسانية والروح المعنوية، كما أن هذه النظرية تؤمن بأن الحاجة المادية والمعنوية هي من أهم الدوافع للعمل. وهناك عدد من النظريات التي مثلت المدارس السلوكية، والمعرفية، والموقفية منها: نظرية الحاجات لماسلو (Maslow)، ونظرية العاملي لهزبرج (Harzberg)، والتي ترتبط أصلاً بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل، ونظرية التوقع التي وضع أسسها فروم (F. Fromm)، ونظرية الدردير (Alderfer)، ونظرية الدافع للإنجاز لديفيد ميكلياند (David Meclleland)، ونظرية العدالة لآدم (Adam) ونظرية الأهداف لكل من: إدوين لوك، وجاري لاثام (Edwin Lock and Gary Latham)، والنظرية الوظيفية، ونظرية التكيف الوظيفي لداويس، ولويس (Dawes and Louise)، ونظرية الجماعة المرجعية لهولين، وبلوود (Holeen and Blood)، حيث تباينت في نظرتها للعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، فبعضها أكد على تشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء، من خلال المشاركة في وضع الأهداف بعناية، كونها تساعد العاملين في معرفة الأعمال المطلوب القيام بها في مختلف الأحوال. وتضع لهم توقعات ومعايير الإنجاز. إضافة إلى أنها تعزز الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة، والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، ومنح المكافآت والحوافز والتدريب، وهو ما يعود بالنفع على العامل والمنظمة. في حين أكدت بعض النظريات السابقة على أهمية عمليات تقييم أداء الموظفين، وكذا ضرورة اتباع قواعد محددة على أن تتم بقدر كبير من الجدية. مركزة في الوقت ذاته على موضوع الأداء وعلاقته بقضايا الرضا الوظيفي.

وفي ضوء ما توصلت إليه النظريات المهتمة بأبعاد الأداء الوظيفي، فقد دأب الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والموارد البشرية على دراسة الأداء الوظيفي، وظهر ذلك من خلال تنوع الدراسات ومحاولة تسليط الضوء على جوانب عديدة ومهمة، تغطي الكثير من هذه الأبعاد والعوامل ذات الأثر بمستوى الأداء الوظيفي. ومن تلك الدراسات: دراسة كل من العنزي [26]؛ جرجون [27]؛ الزراي [28]؛ والزعنون [29]؛ المدهون [30]؛ Dessler [32] Harris [31] حيث اتفقت نتائج هذه الدراسات على ضرورة وضع الأسس والمعايير السليمة: لضمان اختيار وتعيين أفضل الكفاءات البشرية لشغل المناصب الإدارية، والعمل على تطوير معايير الكفاءة، وسياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية؛ لتحقيق الأهداف المنشودة. وفيما يخص تنمية قدرات ومهارات العاملين، فقد بينت نتائج دراسة أونكا وأجيا [33] أن برامج تطوير القوى العاملة، كان لها أثر في تحسين مستوى أداء العاملين. وقام مانع [34] بإجراء دراسة حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، وقد أسفرت نتائجها عن

يُعد الأداء الوظيفي عملية إدارية هامة ذات أبعاد متشعبة، ومتداخلة بشكل كبير، وذات عوامل كثيرة وعناصر معقدة، تدور جميعها حول العديد من المجالات الأساسية. إذ يؤكد كامبل [1] بأن الأداء الوظيفي في طبيعته متعدد الأبعاد، وهو رأي يتفق عليه الأغلبية من الباحثين أمثال: [2,3,4,5]. حيث ركزوا على أداء المهمة الوظيفية، وسلوكيات العمل غير المرغوبة، التي تؤثر على وظائف المنظمة وممتلكاتها، وتؤدي موظفيها بطريقة تخفض من فاعليتهم، كما أن هؤلاء الباحثين قد ركزوا على قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي، وهو ما أطلق عليه حالياً مصطلح (المواطنة التنظيمية)؛ فالمنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة، وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل. إن هذه الأبعاد تتعلق بذات الفرد وطبيعة عمله ووضوح مسؤولياته، وكذلك الإنجاز الذي يحققه هؤلاء الموظفون، ومدى توافقه مع معايير العمل، إضافة إلى أنها ترتبط ببناء الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وعلاقات الزملاء في العمل، والأجور والمكافآت التي يتقاضاها الموظفون، لذلك كله لا بد من الاهتمام بهذه الأبعاد، عند التفكير والتخطيط لعمليات التطوير في أية منظمة؛ لكي تتمكن الإدارة العليا من تصميم وإعداد برامج تطويرية تتناسب مع ظروف المنظمة، واحتياجاتها وقدراتها الفعلية، ودون ذلك سيكون من الصعب على المنظمة إعداد خطط وبرامج مستقبلية مناسبة لتطوير الأداء مستقبلاً [6].

وإزاء ذلك كان من الضرورة مراجعة الإطار النظري – ولو بصورة مختصرة - بهدف تحديد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي. وهذه العوامل كثيرة منها ما هو اجتماعي، أو سلوكي، أو تنظيمي. وهي تختلف من حيث دورها وقوة تأثيرها من جهاز تنظيمي إلى آخر؛ لتفاوت المستويات الثقافية والاجتماعية والإدارية، وتفاوت أيضاً حاجات وطموحات ورغبات الأفراد العاملين في هذه الأجهزة. ولهذا يجدر بنا التعرف على هذه العوامل المؤثرة في أداء العمل، من خلال بعض النظريات والدراسات التي أهتمت بمثل هذه العوامل.

وبأني اهتمام العديد من النظريات فيما يتعلق بموضوع الأداء الوظيفي، لتؤكد على العديد من المتغيرات والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، إذ اهتم الباحثون في هذا المجال من خلال ما قدمته دراسات شبير [7]، السعدون [8]؛ Foley [9]؛ خوام [10]؛ الصامل [11]؛ [12] Lindberg؛ الدهمسي [13]؛ مزباني [14]؛ Kristensen [15]؛ أبوشرخ [16] Wenceslaus [17]؛ Hui et al. [18]؛ المطيري [19]؛ الجابري [20]؛ جبين [21]؛ الرحيلي [22]؛ المدلج [23]، إذ عرضت هذه الدراسات الكثير من النظريات التي أولت اهتماماً كبيراً بموضوع الأداء الوظيفي، وكذلك تفسيرها للعلاقة بين الأداء والأفراد، والجماعات والمنظمات، ويعتبر ماكس ووبر (Max Weber) ودراسته للبيروقراطية من أوائل الذين اهتموا بالأسس الكفيلة بأداء العمل الجيد (Max Weber) [24]. وظهر من بعده تايلور (F. Taylor) بنظرية الإدارة العلمية، حيث ركزت على زيادة الإنتاج، وحسن أداء العمل [25] ثم جاءت نظرية التقسيم

الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران

عدم اهتمام بعض الجامعات بموضوعية تقييم أداء الموظفين، برغم ما يمثله من أهمية في تحديد فجوة الأداء، وكشف الاحتياجات التدريبية الفعلية لهؤلاء الموظفين. في حين أهتمت دراسات: بريسي، أدوارد، لو، لارود، فيرغسون، وبيترزيفك [35,36,37,38,3,40] بطبيعة العلاقة بين مقومات التمكين: (البرامج التدريبية، الحوافز المادية والمعنوية، والثقافة التنظيمية) ومستوى أداء العاملين، وقد توصلت نتائج هذه الدراسات إلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية؛ لوضع البرامج التدريبية اللازمة لتنمية مهارات العاملين، ورفع قدراتهم كوسيلة لتحسين أدائهم، وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل. كما أشارت إلى أهمية الحوافز المادية والمعنوية في زيادة دافعية العاملين، وكذلك دورها في تحسين مستوى الأداء. كما أشارت إلى أهمية دور الإدارة في دعم ومساندة عملية تحسين أداء الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم، وثقافة تنظيمية مرنة. وجاءت دراسة نافع [41] بهدف دراسة التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف، وتوصلت إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية، بين أبعاد عملية التمكين الوظيفي: (أهمية العمل، والكفاءة، والاختيار، والتأثير)، وأداء العاملين في جامعة الطائف. وفي الدراسات التي أجراها كل من أسعد [42]؛ السقا [43]؛ لفته [44] [45] Davidmann وجدوا أن الدوافع ذات تأثير كبير على الأداء الوظيفي للعاملين، وبقائهم للعمل في منظماتهم، فكلما كانت الدوافع إيجابية، ونظام الحوافز مرضي كان أداء العاملين متميزًا.

ونستنتج من هذه الدراسات أن السلوك الإنساني نادر، وما يصدر من دافع واحد، بل تتجه الأنظار اليوم نحو مصادر الطاقات الحيوية التي تدفع بسلوك الأفراد، فقد بدأ علماء النفس المحدثون بتفضيل الحديث عن الدوافع التي أعدها الوجه الأول، بدلاً من الحديث عن الأوجه الأخرى والمتمثلة في: الحوافز، الرغبات، الميول، الحاجات، الاستعدادات، الغرائز، الرضا والميل؛ ذلك لأن هذه المصطلحات كما يشير العزبي [46] تحمل معنًا واحدًا ألا وهو: "الدفع والتحرك"؛ لذلك من الضروري اليوم أن نفكر جميعًا بتفعيل هذه الدوافع، ولا سيما الدافع للعمل ثم الكشف عنه وتحديدته، ومعرفة العوامل التي تقف وراءه. وجاءت دراسة كل من النويقة وأحمد [47]؛ القحطاني [48]؛ البادي [49] لتؤكد وجود الأثر الأكبر للحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين. وفي الدراسات التي أجراها كل من العكش [50]؛ شراب [51]؛ المحروقي [52]؛ المطيري [53] فقد أكدت النتيجة السابقة، حيث وجدوا أن الحوافز ذات تأثير كبير في رفع أداء العاملين. في حين خالفهم دراسة الجساسي [54] حيث بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة في اتجاهات عينة الدراسة، حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وفيما يخص الثقافة التشريعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، فقد كشفت نتائج دراستي عيد [55]، العنقري [56] عن وجود تأثير للثقافة التشريعية والتنظيمية في مستوى الأداء. وأشارت نتائج دراسة العنقري [56] إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين السياسات والإجراءات المتبعة في المحافظة، ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها. وأشارت نتائج دراسة بن بركة وبن قسي [57] إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات الثقافة

ناجي الشريف

التنظيمية، والاتصال التنظيمي، والتدريب، والحوافز، والأداء الوظيفي. أما دراسة حسين [58] ودراسة الشاربي [59] فقد أشارتا إلى وجود تأثير واضح لضغوط العمل في مستوى أداء العاملين. في حين أشارت دراسة أونكا وأجايا [33] إلى تأثير بيئة العمل في مستوى أداء العاملين. أما البادي [49] فقد أشارت دراسته إلى تأثير مهارات المدير في رفع مستوى أداء العاملين. وأظهرت نتائج دراسة التويجري [60] إلى وجود علاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، كما كشفت النتائج عن وجود فروق في درجة ممارسة العاملين الإداريين لأبعاد الإبداع الإداري، تعزى لمتغير الدورات التدريبية. أما دراستي الغامدي [61]، [62] Olorunsola فقد أشارت نتائجها إلى تأثير تدريب القوى العاملة في رفع مستوى الأداء. وأكدت دراسة عقيل [63] على أهمية ارتباط العلاقات الإنسانية بالأداء الوظيفي، مشيرة إلى وجود ارتباط إيجابي بين الأداء الوظيفي وهذه العلاقات.

وفي إطار ما تقدم يتضح أن موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات، التي نالت اهتمام النظريات والدراسات في مجالات وبيئات مختلفة؛ لكون هذا المفهوم يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة، إذ يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، لهذا فإننا نلاحظ تركيز الجهود التنظيمية والإدارية على العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي، بغية الوصول إلى خريطة واضحة وفقًا لظروف بيئية واجتماعية ووظيفية محددة، تمكن الموظفين من أداء عملهم على الوجه الأكمل، وكنتيجة لهذا كله فقد دأبت المنظمات - ومنها الجامعات- على توجيه كافة إمكاناتها نحو الموظفين، على اعتبار أنهم محور العمل ومحرك الإنتاج، فأولتهم العناية والتأهيل، وقبل ذلك حسن الاختيار، والاهتمام المادي والمعنوي.

لذا فقد بدأت العديد من الجامعات في كثير من الدول باتباع أنظمة متطورة، تسعى من خلالها إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها، وتحديد الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير؛ وذلك من أجل تحسين وتطوير الأداء الجامعي، وضمان جودته، وجودة مخرجاته [64].

2. مشكلة الدراسة

تُعد جامعة نجران من الجامعات السعودية الرسمية التي تضطلع بالعديد من الأدوار منها: إعداد الكوادر المؤهلة في ضوء متطلبات التنمية الشاملة؛ لمواجهة التحديات المعاصرة، والوصول إلى الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق اهتمت الجامعة بأنظمتها، على اعتبار أن ذلك وسيلة لتقدمها ورفع مستويات أدائها، وتحسين نظم إدارتها، وترشيد موازنتها، في وقت يتسم بوفرة الطلب على التعليم الجامعي، وقلة الموارد المتاحة في الوقت الراهن؛ لذا فقد بدأت جامعة نجران كغيرها من الجامعات السعودية بإتباع أنظمة لتقويم الأداء المؤسسي بها، ومنه الأداء الإداري الذي يحتل فيه الموظفون الإداريون أهمية بالغة، بغية التحقق من حسن أداءهم، بهدف تطوير الأداء الحالي والمستقبلي لهم وبشكل مستمر. لذلك فمن الأهمية بمكان اكتشاف مواطن القوة والضعف في الأداء الوظيفي، إضافة إلى معرفة مستوى أداء الموظفين، وصولًا لبعض النتائج المحددة لطبيعة الأداء الوظيفي

بجامعة نجران، وتقديم التوصيات المناسبة لها.

ومن خلال عمل الباحث بجامعة نجران، فقد لاحظ تبايناً واضحاً في أداء الموظفين وإنتاجهم، ولتأكيد إحساس الباحث بالمشكلة قام بدراسة استطلاعية، حيث صمم استمارة استطلاع رأي على عينة من المراجعين، بلغ عددها (30) مراجعاً، وذلك بهدف استطلاع آرائهم حول أداء الموظفين الإداريين بجامعة نجران، وقد بينت نتائج الاستطلاع تفاوت آراء المراجعين تجاه أداء الموظفين الإداريين بجامعة نجران، حيث رأى (87%) من العينة الاستطلاعية عدم تعاون الموظفين بإيجابية مع المراجعين، كما أفاد (84%) إلى عدم التزام الموظفين بمواعيد العمل ومعاملات المراجعين، بينما كانت آراء (83%) من العينة الاستطلاعية: أن الموظفين ليس لديهم مرونة في التعامل مع اللوائح والأنظمة المعمول بها، وأشار (79%) إلى أن الموظفين لا يمتلكون القدرة على تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم بدقة، في حين أبدى (78%) من العينة الاستطلاعية أن الموظفين لا يتعاملون بإيجابية مع مواقف العمل الطارئة.

ومن خلال ما سبق يتضح وجود قصور في الأداء الوظيفي، لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران، ويمكن إيجاز مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم وضع التساؤلات الفرعية الآتية:

أ. أسئلة الدراسة

1- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران من وجهة نظرهم؟

2- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران من وجهة نظر مدراءهم؟

3- هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء في جامعة نجران تعزى للفترة الوظيفية (موظف، مدير)؟

ب. أهداف الدراسة

تبلورت أهداف هذه الدراسة التعرف على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة نجران، وقياس مدى تأثير الأبعاد: (الإنجاز في العمل، العلاقات ودورها في الدافعية، القدرات في العمل، تقويم الأداء، الدور الوظيفي، ووضوح المسؤولية) المحددة بالدراسة على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين، كذلك توضح اختلاف وجهات نظر المبحوثين في مستوى الأداء الوظيفي، بغية الوصول إلى نتائج وتوصيات؛ ليتم تقديمها إلى أصحاب القرار في الجامعة ويؤمل أن تكون ذات فائدة لهم.

ج. أهمية الدراسة

تمثلت أهمية الدراسة الحالية فيما يأتي:

- قد تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب المتعلق بالأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في الجامعات.

- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين، وعلاقته بإدارة الموارد البشرية؛ لتحسين الأداء والحد من الممارسات السلبية.

- إلقاء الضوء على أهم الظروف والعوامل التي يواجهها الموظفون

الإداريون في جامعة نجران، والعمل على علاجها.

- قد تفيد نتائج هذه الدراسة في تزويد أصحاب القرار الإداري في الجامعة، وإعطاء صورة واضحة عن موضوع الأداء الوظيفي؛ بهدف تحسين أوضاع الموظفين الإداريين لرفع مستوى أدائهم في الجامعة.

- قد تفيد نتائج هذه الدراسة الباحثين والمهتمين بموضوع الأداء الوظيفي في المجتمع المحلي.

د. حدود الدراسة

- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الحالية في العام الدراسي 1437/1438هـ.

- الحدود المكانية: طبقت الدراسة الحالية في جامعة نجران.

- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين ومدراءهم.

- الحدود الموضوعية: اقتصرنا هذه الدراسة على موضوع الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران.

هـ. مفاهيم الدراسة

تتبنى الدراسة الحالية المفاهيم الآتية:

-الأداء الوظيفي: عرفه حمادات [65] "بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة".

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: قيام الموظف الإداري في الجامعة بالواجبات الإدارية الموكلة إليه، بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة التي يعمل فيها بكفاءة وفعالية، ويقاس بالدرجة التي حصل عليها الموظف على مقياس الأداء الوظيفي المستخدم في هذه الدراسة.

- الموظفين الإداريين: هم الأفراد الموكلة إليهم الأعمال الإدارية والمهام الوظيفية بجامعة نجران.

- المدراء: مجموعة من الموظفين الإداريين في جامعة نجران، والذين يتولون مناصب إدارية تخولهم إدارة العمل، وتقييم الموظفين الخاضعين لسلطتهم.

3. الطريقة والإجراءات

أ. منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي القائم على وصف الواقع ومعطياته وتفسيرها، من خلال مراجعة الدراسات والبحوث السابقة.

ب. مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين ومدراءهم في جامعة نجران. والبالغ عددهم (575) موظفًا وموظفة. و(42) مديرًا. وتكونت عينة الدراسة من (69) موظفًا و(66) موظفة، بعدد إجمالي (135) موظفًا وموظفة، وشكلوا ما نسبته (23.5%) من إجمالي المجتمع الأصلي، واختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة. وكذلك (31) مديرًا وشكلوا ما نسبته (73.8%) من إجمالي المجتمع الأصلي.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الباحث طبق الاستبانة على جميع المدراء البالغ عددهم (31) مديرًا، بعكس عدد الموظفين الإداريين في الجامعة البالغ عددهم (135) موظفًا، حيث تم اعتماد اختبار ليفين للتجانس (Levens)، والتي أظهرت نتائجها عن وجود تجانس للمجموعتين، بحيث

الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران

كانت قيمة (f) أكبر من (05).

ج. أداة الدراسة

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة، وقد استعين بدراسات بلخيري وعشيط [66]، الشمري [67]، أحمد [68] حيث تكونت الأداة في صيغتها الأولية من (41) فقرة، تم حذف (10) فقرات ليصبح عدد فقرات الأداة في صيغتها النهائية (31) فقرة، موزعة على

ناجي الشريف

سنة أبعاد هي: (الإنجاز في العمل، العلاقات ودورها في الدافعية، القدرات في العمل، تقويم الأداء، الدور الوظيفي، ووضوح المسؤولية)، وتم تقييمه بمقياس ثلاثي (موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة منخفضة) وفقاً لسلم ليكرت. وللحكم على مستوى المتوسطات الحسابية لأبعاد الأداة والأداة ككل، اعتمد المعيار الإحصائي والجدول (1) يوضح ذلك:

جدول 1

فئات المتوسطات الحسابية لمستويات تقدير استجابات أفراد العينة

المدى	مستوى الأداء الوظيفي
1,67-1	منخفض
1,68 -2,33	متوسط
2,34-3	مرتفع

صدق الأداة:

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها في صورتها الأولية على (11) محكماً من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة، وعلم النفس، والبحث العلمي، في جامعة نجران؛ لمراجعة الأداة وللحكم على دقتها وشموليتها من حيث الصياغة اللغوية، ومناسبة الفقرة للأبعاد، وإمكانيتها لتحقيق الهدف الذي ترمي إليه الدراسة، وبعد الحذف والإضافة والتعديل حسب آراء المحكمين. كان الاتفاق بينهم بنسبة (80%)، حيث تم العمل بمقتضاها، وبذلك أصبحت أداة الدراسة مكونة من (31) فقرة موزعة على أبعاد الأداة.

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test- retest)؛ إذ تم تطبيق الأداة، ثم أعيد تطبيقها بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (15) فرداً، حيث حسب ثبات إعادة (معامل ارتباط بيرسون) بين تقديراتهم في المرتين، وبطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة ألفا كرونباخ، حيث تراوح معدل الثبات لأبعاد الأداة في مجال الأداء الوظيفي بين (0.79-0.88)، في حين بلغ معدل الثبات الكلي للأداء الوظيفي (0.90)، والجدول الآتي يوضح معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة ألفا كرونباخ، وثبات إعادة للأبعاد والأداة ككل، حيث اعتبرت هذه القيم مرتفعة وملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول 2

معامل الثبات للأداة ككل وكل بعد من أبعاد الدراسة

الرقم	البعد	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
	الأداء الوظيفي:	0.90	0.87
1	الإنجاز في العمل	0.82	0.79
2	العلاقات ودورها في الدافعية	0.85	0.78
3	القدرات في العمل	0.81	0.75
4	تقويم الأداء	0.88	0.81
5	الدور الوظيفي	0.83	0.73
6	وضوح المسؤولية	0.79	0.72

4. النتائج

لمعرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بالأداء الوظيفي. كما يأتي:

البعد الأول: الإنجاز في العمل

عرضت النتائج على النحو التالي:
أولاً: نتائج الإجابة على السؤال الأول: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران من وجهة نظرهم؟

جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء الموظفين الإداريين حسب بعد الإنجاز في العمل

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	التقدير
1	5	يحرص الموظفون على تقديم المبادرات التي تسهم في تحسين الأداء.	2.74	.532	مرتفعة
2	1	يتقن الموظفون عملهم دون النظر لحصولهم على مكافآت.	2.64	.630	مرتفعة
3	2	تتوفر لدى الموظفين روح المنافسة رغبة في الارتقاء بالأداء.	2.59	.705	مرتفعة
4	7	يؤدي الموظفون عملهم اليومي بشكل روتيني تماماً.	2.36	.805	مرتفعة
5	6	يرجع قلة اهتمام الموظفين بالتميز في العمل إلى عدم ارتباطه بالترقيات.	2.35	.766	مرتفعة

متوسطة	.787	2.24	يقدم لي الموظفون بعض الحلول لمشكلات العمل يصعب تطبيقها في الواقع.	10	6
متوسطة	.777	1.76	لا يهتم الموظفون بمناقشة مشكلات وصعوبات العمل.	9	7
مرتفعة	.404	2.38	الدرجة الكلية		

بمتوسط حسابي (1.76)، وقد يعزى ذلك إلى ضعف العلاقات في بيئة العمل بين الموظفين بعضهم بعضاً، ورؤسائهم، مما لا يوفر فرصاً للحوار وطرح مشكلات العمل للنقاش. وقد يرجع ذلك لضعف قاعدة البيانات والمعلومات التي تتعلق بمشكلات العمل، مما يجعل الموظفون غير قادرين على توقع وحل المشكلات التي تواجههم في العمل. ويمكن عزو ذلك إلى ضعف تدريب هؤلاء الموظفين؛ فالبرامج التدريبية المؤقتة قد لا تعطيم فرص صقل مواهبهم بشكل مستمر، وقد لا تكون كافية لتطوير قدرات إبداعية لديهم، ذلك لمناقشة المشكلات وحلها وتجاوز صعوبات العمل. وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية لفردريك تايلور (F. Taylor)، حيث أشارت إلى ضرورة تزويد الموظفين بالمعلومات والمهارات الأساسية، والتي تساعدهم على تفهم المشكلات التي تواجههم ووضع الحلول المناسبة لها [70] وتتفق نتائج هذه الفقرة مع نتائج دراسة نافع [41].

البعد الثاني: العلاقات ودورها في الدافعية

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء الموظفين الإداريين حسب بعد العلاقات ودورها في الدافعية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	التقدير
1	3	لا يهتم معظم الموظفين بمساعدة رؤسائهم في إنجاز العمل.	2.64	.665	مرتفعة
2	4	الاهتمام باحتياجات الموظفين المهنية في مقدمة أولوياتي.	2.45	.720	مرتفعة
3	8	تتأثر عملية تقييم أداء الموظفين بالعلاقات الشخصية مع رؤسائهم.	2.21	.795	متوسطة
		الدرجة الكلية	2.41	.437	مرتفعة

تتم بشكل روتيني أكثر منه تقييماً فعلياً، حيث نجد في هذه النتيجة إشارة -وإن كانت بدرجة متوسطة- إلى أن التقييم يعتمد على قوة العلاقة أو ضعفها بين الرئيس وموظفيه، بغض النظر عن الأداء الحقيقي للموظف. وقد تعزى هذه النتيجة إلى تحيز بعض الرؤساء إلى حد ما لبعض الموظفين عند تقييم أدائهم؛ بسبب الوساطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية والانتماءات، بحيث يتم إعطائهم تقدير أداء يخالف الواقع، في حين يُعطى زملائهم الأكفاء منهم تقديراً أقل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبد بحر وعبدالواحد [72]. حيث أشارت إلى أن هنالك أثار واضحة للمتغيرات الشخصية على فاعلية عملية تقييم الأداء. ودراسة بعجي [73] والتي أشارت إلى التحيز في منح درجات التقييم، حيث يتم منحها في أغلب الأحيان عن طريق المحاباة والصدقة.

البعد الثالث: القدرات في العمل

جدول 5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء الموظفين الإداريين حسب بعد القدرات في العمل

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	التقدير
1	14	يفتقر معظم الموظفين للتدريب والخبرة الكافية لأداء واجبات عملهم بدقة.	2.38	.809	مرتفعة
2	11	أعباء الموظفين الإدارية تفوق طاقاتهم وقدراتهم.	2.32	.807	متوسطة
3	12	يؤدي الموظفون واجباتهم الوظيفية بدقة وإتقان.	1.96	.863	متوسطة
		الدرجة الكلية	2.15	.593	متوسطة

الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة جازان

ناجي الشريف

ودراسة البقي [74]، المحتسب ورجوع [71]. وتختلف مع نتائج دراسة اللوزي والزهراني [75]. بينما جاءت الفقرة (12) والتي نصت على: "يؤدي الموظفون واجباتهم الوظيفية بدقة وإتقان" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (1.96)، وقد يعزى ذلك إلى تقييم الموظفين لأنفسهم بموضوعية، وإظهار مستويات كفاءتهم الحقيقية في العمل، وتدني مستويات أدائهم للواجبات المناطة بهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة البقي [74].

البعد الرابع: تقييم الأداء

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء الموظفين الإداريين حسب بعد تقييم الأداء

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	التقدير
1	16	يرجع قصور أداء الموظفين لعدم وضوح مهامهم الوظيفية.	2.40	.794	مرتفعة
2	13	يغطي الموظفون على أخطاء زملائهم في العمل.	2.36	.767	مرتفعة
3	15	يتم تقييم الأداء الوظيفي وفقاً لمعايير محددة ومعروفة للجميع.	2.12	.881	متوسطة
		الدرجة الكلية	2.25	.557	متوسطة

تخصصاتهم. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة التويم [77]. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة القريشي [78]. بينما جاءت الفقرة (15) والتي نصت على: "يتم تقييم الأداء الوظيفي وفقاً لمعايير محددة ومعروفة للجميع" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.12) وقد يعزى ذلك إلى أن تقييم أداء الموظفين لا يتم وفق معايير معروفة وواضحة للموظفين، ولا يوفر لهم التغذية العكسية (المرتدة) حول جوانب أدائهم، لأنه لا يوفر للموظفين فرصة لمناقشة نتائج تقييمهم، والتعرف على جوانب الضعف والقوة في أدائهم، وهو بذلك لا يعكس مستوى الأداء الحقيقي لهم، وبالتالي هو نظام غير مشجع لهم، كونه يجعل النتائج عرضة للتحيز، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة [73].

البعد الخامس: الدور الوظيفي

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء الموظفين الإداريين حسب بعد الدور الوظيفي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	التقدير
1	27	المتطلبات الوظيفية للموظفين متغيرة وغير ثابتة.	2.77	.503	مرتفعة
2	24	يتقبل الموظفون توجيهات رؤسائهم في العمل.	2.76	.539	مرتفعة
3	18	يعترف الموظفون بمسؤولياتهم عن أخطائهم في العمل.	2.70	.626	مرتفعة
4	19	ضيق وقت العمل لا يسمح للموظفين بأداء ما هو متوقع منهم.	2.67	.621	مرتفعة
5	23	يلتزم الموظفون باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.	2.04	.832	متوسطة
6	31	يتهرب الموظفون من أي مسؤوليات إضافية في عملهم.	2.04	.823	متوسطة
7	17	يلتزم الموظفون بأنظمة الحضور والانصراف في العمل.	1.99	.855	متوسطة
8	21	يحترم الموظفون أوامر رؤسائهم تحقيقاً لجودة العمل.	1.93	.807	متوسطة
		الدرجة الكلية	2.45	.394	مرتفعة

وتغيير طريقة أدائهم لواجبات وظائفهم حتى يكونوا على مستوى عالٍ من الكفاءة في أدائهم الوظيفي، وجاءت الفقرة (21) والتي نصت على: "يحترم الموظفون أوامر رؤسائهم تحقيقاً لجودة العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (1.93)، وقد يعزى ذلك إلى أن علاقات الموظفين برؤسائهم في العمل لا ترقى إلى مستوى الرضا، ولا تشهد تفاعلاً إيجابياً فيما بينهم، مما يؤدي إلى تدني مستوى جودة العمل، وبحول دون استثمار العلاقات الإيجابية لصالح العمل -من حيث التعاون والتفاهم

يلاحظ من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لُبعد "القدرات في العمل" تراوحت بين (1.96-2.38) وبتقدير متوسطة لمستوى الأداء في هذا البعد، حيث حصلت الفقرة (14) التي نصت على: "يفتقر معظم الموظفين للتدريب والخبرة الكافية لأداء واجبات عملهم بدقة" على المرتبة الأولى بمتوسط (2.38)، ويعزى ذلك إلى أن الدورات التدريبية التي تقام للموظفين، بغية رفع مستويات الأداء لديهم لا تلي احتياجاتهم الفعلية، والتي تكسبهم الخبرة الكافية لأداء واجبات عملهم بدقة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أنيكا وألورانسو وأجيا [33]

يلاحظ من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لُبعد "تقييم الأداء" تراوحت بين (2.12-2.40) وبتقدير متوسط لمستوى الأداء في هذا البُعد، حيث حصلت الفقرة (16) التي نصت على: "يرجع قصور أداء الموظفين لعدم وضوح مهامهم الوظيفية" على المرتبة الأولى بمتوسط (2.40). وفي هذا السياق نجد أن النظرية الموقفية لفيدلر (Fiedler) تؤكد أهمية وضوح المهام والواجبات الوظيفية هاوس [76]. وتعزى هذه النتيجة إلى عدم توعية الرؤساء لموظفيهم بالنظم والقوانين أولاً بأول؛ ما يتسبب في كثرة الأخطاء لدى هؤلاء الموظفين، فضلاً عن ضعف التدريب في هذا المجال. وقد يرجع السبب في ذلك إلى تدني مستوى المؤهل لدى الموظفين الإداريين (دون مستوى البكالوريوس)، وربما يرجع السبب إلى تعيين بعض الموظفين في وظائف بعيدة عن

يلاحظ من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لُبعد "الدور الوظيفي" تراوحت بين (1.93-2.77) وبتقدير مرتفعة لمستوى الأداء في هذا البُعد، حيث حصلت الفقرة (27) التي نصت على: "المتطلبات الوظيفية للموظفين متغيرة وغير ثابتة" على المرتبة الأولى بمتوسط (2.77)، وقد يعزى ذلك إلى وعي الموظفين الإداريين بالتغيرات الحاصلة في النظم والوحدات الإدارية؛ بغية الاعتماد المؤسسي، مما يفرض عليهم ضرورة مواكبة التغيرات، واكتسابهم مهارات وظيفية جديدة،

والانسجام، وتبادل المعلومات والخبرات بين الموظفين ورؤسائهم في العمل- الأمر الذي يدفع بالموظفين للعمل بعيداً عن رؤسائهم في العمل، وهذا ينعكس في النهاية على مشاعر الموظفين، والتي قد تُظهر عدم

رضاهم عن رؤسائهم في العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة محمد [79].

البعد السادس: وضوح المسؤولية

جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء الموظفين الإداريين حسب بعد وضوح المسؤولية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	التقدير
1	26	يمتلك الموظفون القدرة على تحمل الأعباء الصعبة.	2.79	.490	مرتفعة
2	22	تعدد الجهات التي توجه الأوامر الإدارية للموظفين.	2.76	.521	مرتفعة
3	25	يمكن الموظفين من إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم.	2.75	.595	مرتفعة
4	29	تناسب السلطات الممنوحة للموظفين مع المسؤوليات والواجبات.	2.33	.790	مرتفعة
5	30	يتوفر للموظفين عبر وظيفتهم نظام معلومات متكامل يساعدهم على تأدية عملهم بشكل جيد.	2.27	.775	متوسطة
6	28	تتسم المسؤوليات الوظيفية للموظفين بالوضوح.	2.09	.851	متوسطة
7	20	لا يقدر معظم الموظفين أهمية مسؤولياتهم في العمل.	1.83	.806	متوسطة
		الدرجة الكلية	2.47	.373	مرتفعة

الموظفين تجاه أنفسهم. في حين حصلت الفقرة (20) والتي نصت على: "لا يقدر معظم الموظفين أهمية مسؤولياتهم في العمل" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (1.83) وقد يعزى ذلك إلى عدم التوافق والاتساق بين شخصية الموظف ونوعية العمل الذي يؤديه، وقد يرجع لشعور الموظف بروتينية العمل، وهذا تأكيداً لنظرية التوافق الوظيفي والشخصية (Personality job-Fit theory) [82] واستخدام أساليب إغناء الوظائف وتوسيعها للتقليل من الروتين في العمل، الذي يؤثر سلباً على نفسية الموظفين الباحثين عن وظائف تتحدى قدراتهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المحتسب وجلعود [71].

سابعاً: أبعاد الأداء الوظيفي ككل من وجهة نظر الموظفين الإداريين

جدول 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	6	وضوح المسؤولية	2.47	.373	مرتفعة
2	5	الدور الوظيفي	2.45	.394	مرتفعة
3	2	العلاقات ودورها في الدافعية	2.41	.437	مرتفعة
4	1	الإنجاز في العمل	2.38	.404	مرتفعة
5	4	تقييم الأداء	2.25	.557	متوسطة
6	3	القدرات في العمل	2.15	.593	متوسطة
		الأداء الوظيفي ككل	2.36	.337	مرتفعة

ودورها في الدافعية" في المرتبة الثالثة، بمتوسط (2.41)، وانحراف معياري (437)، وهذا يشير ارتفاع مستوى الأداء في هذا البعد. كما جاء بُعد "الإنجاز في العمل" في المرتبة الرابعة، بمتوسط (2.38)، وانحراف معياري (404)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى الأداء في هذا البعد. وأما بُعد "تقييم الأداء" فقد جاء في المرتبة الخامسة، بمتوسط (2.25)، وانحراف معياري (557) وهذا يشير إلى درجة متوسطة لمستوى الأداء في هذا البعد. في حين جاء بعد "القدرات في العمل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط (2.15)، وانحراف معياري (593) وهذا يشير إلى درجة متوسطة لمستوى الأداء في هذا البعد.

ويمكن تفسير ذلك فيما يتعلق بـ"وضوح المسؤولية" إلى أن

يلاحظ من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لبُعد "وضوح المسؤولية" تراوحت بين (1.83-2.79) وبتقدير مرتفع لمستوى الأداء في هذا البعد، حيث حصلت الفقرة (26) التي نصت على: "يمتلك الموظفون القدرة على تحمل الأعباء الصعبة" على المرتبة الأولى بمتوسط (2.79)، وقد يعزى ذلك إلى أن الموظفين - نتيجة للتنشئة الاجتماعية- هم على درجة عالية من الوعي الذي يؤهلهم لتحمل الأعباء الصعبة. وهذا ما توصل إليه الباحثون في دراساتهم ومنهم لفته [80]، العجيلي [81]، شبير [69]، التي أكدت على ضرورة استعداد العاملين للعمل في الظروف الصعبة، وأن يتوفر لديهم القدرة على مواجهة الأزمات المحتملة، وقد تعكس هذه النتيجة بعض التحيز من طرف

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران من وجهة نظرهم كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الكلي (2.36) والانحراف المعياري (337). وجاءت أبعاد الأداء الوظيفي التي تنص على: (وضوح المسؤولية، الدور الوظيفي، العلاقات ودورها في الدافعية، الإنجاز في العمل، تقييم الأداء، والقدرات في العمل) على النحو الآتي: فيما يتعلق ببعد "وضوح المسؤولية" احتل المرتبة الأولى بمتوسط (2.47)، وانحراف معياري (373)، وهذا يشير إلى درجة مرتفعة لمستوى الأداء في هذا البعد. ثم احتل المرتبة الثانية بعد "الدور الوظيفي"، بمتوسط (2.45)، وانحراف معياري (394)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى الأداء في هذا البعد. وجاء بُعد "العلاقات

الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران

الموظفين لديهم إدراك ومعرفة ووعي باللوائح والقوانين المنظمة للعمل، وأن مهام وإجراءات العمل المختلفة واضحة بالنسبة لهم، وقد يرجع ذلك لحصولهم على دورات تدريبية فيما يتعلق بمسئوليات وواجبات العمل، أو لوجود ثقافة في العمل تدعم معرفة الموظفين باللوائح والقوانين المنظمة له. وتتفق هذه النتيجة مع دراستي بوبكر [83]، سلامي، ورفيقة [84].

أما فيما يتعلق بـ"بعد" الدور الوظيفي" فيمكن تفسير ذلك بوضوح الأدوار الوظيفية لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران، إضافة إلى توقعاتهم والتي جاءت متطابقة إلى حد كبير في جامعة نجران التي يعملون، وإن دورهم الوظيفي ساهم في ربطهم بأعمالهم الإدارية، مما رفع من نسبة ولاء الموظفين لأعمالهم الإدارية بالجامعة. فضلاً عن التعاون الإيجابي فيما بينهم وكذلك رؤسائهم. وهذا يعكس بالطبع ضعف العلاقة بين غموض الدور وتعارضه، وبين الأداء الوظيفي في هذا البعد، وبقراءة متأنية لفقرات هذا البعد، يتضح أن غموض الدور كان محصوراً فيما يتعلق بالتزام الموظفين باللوائح والقوانين المنظمة للعمل، وكذلك المتطلبات الوظيفية للموظفين، وتهربهم من أي مسؤوليات إضافية في عملهم. أما فيما يخص بتعارض الدور، فقد ظهر في عدم تجاوب الموظفين لأوامر رؤسائهم في العمل بدرجة عالية. وفي هذا السياق نجد إن نظرية الدور لماكس فيبر تعتقد بأن سلوك الفرد وعلاقاته الاجتماعية، إما تعتمد على الدور أو الأدوار في المؤسسة الواحدة، وقد لا تكون متساوية بل تكون مختلفة؛ فهناك أدوار قيادية، وأدوار وسطية، وأدوار قاعدية. والدور يُعد الوحدة البنائية للمؤسسة والمؤسسة هي الوحدة البنائية للتركيب الاجتماعي. فضلاً عن أن الدور هو حلقة الوصل بين الفرد والمجتمع. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراستي توبري وكوليز، يون وتاكوشي [85,86]، حيث وجدنا أن هناك علاقة عكسية معنوية بين غموض الدور والأداء.

وفيما يتعلق بـ"العلاقات ودورها في الدافعية" يمكن تفسير ذلك إلى توفر الوعي الكافي لدى الموظفين بدور العلاقات الإيجابية في ميدان العمل، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي. كما أن وجود علاقة الاحترام والتقدير بين الموظفين بعضهم البعض والتعاون فيما بينهم، ينعكس على زيادة دافعيتهم وبالتالي زيادة الانتاج، وهذا ما نادى به أصحاب مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث ركزوا جل اهتمامهم على العلاقات الإنسانية، ودورها الكبير في إيجاد جو من التآلف بين المجموعة العاملة بما يعود على المنظمة بالفائدة المرجوة. ويمكن تفسير ذلك نتيجة عدم وصول الموظف لمركز وظيفي معين، فيقوم بتعويض ذلك من خلال تقوية علاقاته الاجتماعية مع الآخرين، وهذا ما أكدته نظرية ألدرفير (Alderfer) حيث تشير بأن المنظمة التي لا تسمح للفرد بإشباع حاجات النمو والتطور من خلال سياساتها وأنظمتها، وكذلك تدفع الفرد نحو إشباع حاجات الوجود والارتباط وهي حاجات يتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية. وقد يرجع لحاجة الصداقة والعلاقات مع الأفراد الآخرين في العمل [87] أو ما يسمى بنظرية الدافع للإنجاز (David McClelland) أي الحاجة للانتماء

ناجي الشريف

والارتباط بالآخرين. وتتفق هذه الدراسة مع دراسات بن زاف [88]، عبدالمجيد [89]، ارفيده [90].

وفي بُعد "الإنجاز في العمل" يمكن تفسير الأداء المرتفع إلى تقييم الموظفين أنفسهم بشكل إيجابي، وإظهار كفاءتهم في العمل، وقدرتهم على الإنجاز دون النظر لحصولهم على المكافآت، فاستخدام الموظف لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم ماسلو للحاجات [91]. وقد يرجع الأداء المرتفع في هذا البعد حسب نظرية التكيف الوظيفي لـ"دواس، ويز" للتوافق بين شخصية هذا الموظف في عمله وبيئة العمل [92]. ومن جهة أخرى ربما يرجع إلى روح المنافسة رغبة في الارتقاء بالأداء، وقد يرجع نتيجة الحاجة للأداء كما تشير لذلك نظرية الدافع للإنجاز، وهي حاجة الفرد كي ينجز ويؤدي عمله بغية الوصول إلى النجاح المطلوب، اعتماداً على المعايير والظروف المحددة له. وبموجب نظرية التوقع فإن هذه النتيجة قد تكون محصلة أساسية للعلاقة ما بين القابلية للإنجاز والحوافز المتحققة لذلك الإنجاز [93].

أما في بُعد "تقييم الأداء" الذي حصل على مستوى أداء متوسط، يمكن تفسير هذه النتيجة لطبيعة هذا البعد، والتي تتضمن مؤشرات العمل في ضوء معايير في الغالب لا تكون بيد الموظفين، بل من اختصاص مدراءهم. ويمكن تفسير ذلك لعدم وضوح معايير التقييم لدى الموظفين، أو ضعف وعي الموظفين بتلك المعايير، إضافة لعدم عقد المديرين لجلسات التوجيه والإرشاد للموظفين، ويمكن تفسير ذلك باعتماد نظام تقييم الأداء على معايير لا تترجم بشكل فعلي أداء العاملين، ولا تميز بين أصحاب الأداء المتميز وغيرهم، إضافة إلى عدم موضوعية التقييم. وفي هذا السياق تؤكد نظرية العدالة لأدام (Adam) على أن عمليات تقييم أداء الموظفين لا بد أن تتبع قواعد محددة، وأن تتم بقدر كبير من الجدية. لذا جاء هذا البعد بمرتبة متوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات بوبرطخ [94]، شاهين [95]، جبين [21]، السويلم [96]، وتختلف مع دراسة العتيبي [97].

وفيما يخص بُعد "القدرات في العمل" ربما يرجع سبب حصول هذا البعد على مؤشر متوسط نتيجة لتدني مؤهلات الموظفين كون غالبيتهم (دون المستوى الجامعي) م، ما ينعكس سلباً على القيام بالأعمال الموكلة لهم. وربما يرجع إلى عدم حصول الموظف على الدورات التدريبية الكافية؛ لرفع قدراته بشكل يتوافق مع ما يوكل إليه من أعمال.

النتائج الاجابة على السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران من وجهة نظر مدراءهم؟ لمعرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران من وجهة نظر مدراءهم، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لفقرات الأداء الوظيفي، وتم تحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران من وجهة نظر مدراءهم. وعلى النحو الآتي:

البُعد الأول: الإنجاز في العمل

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء الموظفين الإداريين من وجهة نظر مدراءهم حسب بعد العلاقات ودورها في الدافعية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	التقدير
1	6	يرجع قلة اهتمام الموظفين بالتميز في العمل إلى عدم ارتباطه بالترقيات.	2.94	.250	مرتفعة
2	1	يتقن الموظفون عملهم دون النظر لحصولهم على مكافآت.	2.68	.599	مرتفعة
3	9	لا يهتم الموظفون بمناقشة مشكلات وصعوبات العمل.	2.45	.810	مرتفعة
4	5	يحرص الموظفون على تقديم المبادرات التي تسهم في تحسين الأداء.	2.32	.541	متوسطة
5	7	يؤدي الموظفون عملهم اليومي بشكل روتيني تمامًا.	1.74	.855	متوسطة
6	10	يقدم لي الموظفون بعض الحلول لمشكلات العمل يصعب تطبيقها في الواقع.	1.68	.791	متوسطة
7	2	تتوفر لدى الموظفين روح المنافسة رغبة في الارتقاء بالأداء.	1.52	.769	منخفضة
		الدرجة الكلية	2.19	.300	متوسطة

للتميز ضمن بيئة أعمالهم، وتتفق نتيجة هذه الفقرة مع نتائج دراسة العكس [50]. بينما حصلت الفقرة (2) والتي نصت على: "تتوفر لدى الموظفين روح المنافسة رغبة في الارتقاء بالأداء" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (1.52). ويعزى ذلك لعدم تقدير الرؤساء لأداء موظفيهم الجيد، وكذا عدم حرصهم على نموهم ونضجهم الوظيفي، مما يجعل تقدير الموظف لذاته سلبياً، وقد تنمو لديه مشاعر عدم الثقة بالذات، مما يترتب عليه انطفاء روح المنافسة وعدم الارتقاء بالعمل. وتتوافق نتائج هذه الفقرة مع دراسة خوام [10].

البُعد الثاني: العلاقات ودورها في الدافعية

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء الموظفين الإداريين من وجهة نظر مدراءهم حسب بعد العلاقات ودورها في الدافعية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	التقدير
1	3	لا يهتم معظم الموظفين بمساعدة رؤسائهم في إنجاز العمل.	2.81	.402	مرتفعة
2	4	الاهتمام باحتياجات الموظفين المهنية في مقدمة أولوياتي.	2.58	.620	مرتفعة
3	8	تتأثر عملية تقييم أداء الموظفين بالعلاقات الشخصية مع رؤسائهم.	1.81	.910	متوسطة
		الدرجة الكلية	2.40	.315	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية للبُعد "العلاقات ودورها في الدافعية" تراوحت بين (1.81-2.81) وتقدر مرتفعة لمستوى الأداء في هذا البُعد، حيث حصلت الفقرة (3) التي نصت على: "لا يهتم معظم الموظفين بمساعدة رؤسائهم في إنجاز العمل" على المرتبة الأولى بمتوسط (2.81)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظفين يقومون بذات المهام يوميًا وبشكل روتيني، الأمر الذي لا يتطلب منهم مساعدة رؤسائهم في العمل الموكل إليهم. وقد يرجع ذلك إلى رغبة الموظفين في إظهار كفاءتهم الذاتية في إنجاز أعمالهم على الوجه الأكمل أمام رؤسائهم تجنباً للتقييم السلبي لهم. وتتفق نتيجة هذه الفقرة مع نتائج دراستي إلياس [98]، المحتسب وجلعود [71]. بينما حصلت الفقرة (8) والتي نصت على: "تتأثر عملية تقييم أداء الموظفين بالعلاقات

البُعد الثالث: القدرات في العمل

جدول 12. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء الموظفين الإداريين من وجهة نظر مدراءهم حسب بعد القدرات في العمل

الرتبة	الرقم	العبارة	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	التقدير
1	14	يفتقر معظم الموظفين للتدريب والخبرة الكافية لأداء واجبات عملهم بدقة.	2.42	.807	مرتفعة
2	11	أعباء الموظفين الإدارية تفوق طاقاتهم وقدراتهم.	2.32	.748	متوسطة
3	12	يؤدي الموظفون واجباتهم الوظيفية بدقة وإتقان.	2.13	.885	متوسطة
		الدرجة الكلية	2.29	.352	متوسطة

الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران

يلاحظ من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لبعدهم "القدرات في العمل" تراوحت بين (2.13-2.42) وبتقدير مرتفع لمستوى الأداء في هذا البعد، حيث حصلت الفقرة (14) التي نصت على: "يفتقر معظم الموظفين للتدريب والخبرة الكافية لأداء واجبات عملهم بدقة" على المرتبة الأولى بمتوسط (2.42)، وهذا يدل على أن المدراء متفوقون على احتياج معظم الموظفين للتدريب والخبرة لأداء واجبات عملهم بدقة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن البرامج التدريبية المقدمة تلي بعض احتياجات الموظفين الإدارية، مما يستلزم تقديم برامج تدريبية شاملة وفاعلة في ظل احتياجات هؤلاء الموظفين، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج

ناجي الشريف

دراساتي البقي [74] Onuka & Ajayi [33] من حيث تأثير المشاركة في الدورات التدريبية، وبرنامج تنمية القوى العاملة في تحسين مستوى الأداء. بينما حصلت الفقرة (12) والتي نصت على: "يؤدي الموظفون واجباتهم الوظيفية بدقة وإتقان" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.13) وتُظهر هذه النتيجة أن تقييم المدراء للموظفين يتوافق مع تقييم الموظفين لأنفسهم في هذه الفقرة، وقد يعزى ذلك إلى الموضوعية وشفافية التقييم لدى كل من المدراء والموظفين لأدائهم بدرجة متوسطة لمهامهم الوظيفية.

البُعد الرابع: تقييم الأداء

جدول 13

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء الموظفين الإداريين بجامعة نجران من وجهة نظر مدراءهم حسب بعد تقييم الأداء

الرتبة	الفقرة	العبارة	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	التقدير
1	15	يتم تقييم الأداء الوظيفي وفقاً لمعايير محددة ومعروفة للجميع.	2.58	.564	مرتفعة
2	16	يرجع قصور أداء الموظفين لعدم وضوح مهامهم الوظيفية.	2.48	.811	مرتفعة
3	13	يغطي الموظفون على أخطاء زملائهم في العمل.	2.39	.495	مرتفعة
		الدرجة الكلية	2.48	.320	مرتفعة

بالقوانين والنظم، مما يتسبب في كثرة الأخطاء لدى هؤلاء الموظفين، وربما يرجع إلى تعيين بعض الموظفين في وظائف بعيدة عن تخصصاتهم. فضلاً عن ضعف التدريب في هذا المجال. وفيما يتعلق بتقييم الأداء الوظيفي للموظفين وفقاً لمعايير محددة ومعروفة للجميع كانت أيضاً مرتفعة وهذه نتيجة طبيعية، لكون عملية التقييم لا تكون بيد الموظفين بل من اختصاص رؤسائهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراساتي السويلم [96] Ritchie [99] والتي أظهرت إدراك الموظفين للسلوكيات التي تتوقعها المنظمة منهم.

البُعد الخامس: الدور الوظيفي

جدول 14

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء الموظفين الإداريين من وجهة نظر مدراءهم حسب بعد الدور الوظيفي

الرتبة	الفقرة	العبارة	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	التقدير
1	23	يلتزم الموظفون باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.	2.77	.425	مرتفعة
2	24	يتقبل الموظفون توجهات رؤسائهم في العمل.	2.65	.661	مرتفعة
3	17	يلتزم الموظفون بأنظمة الحضور والانصراف في العمل.	2.55	.675	مرتفعة
4	27	المتطلبات الوظيفية للموظفين متغيرة وغير ثابتة.	2.48	.677	مرتفعة
5	31	يتهرب الموظفون من أي مسؤوليات إضافية في عملهم.	2.04	.823	متوسطة
6	19	ضيق وقت العمل لا يسمح للموظفين بأداء ما هو متوقع منهم.	2.03	.875	متوسطة
7	21	يحترم الموظفون أوامر رؤسائهم تحقيقاً لجودة العمل.	2.00	.931	متوسطة
8	18	يعترف الموظفون بمسؤولياتهم عن أخطائهم في العمل.	1.42	.720	منخفضة
		الدرجة الكلية	2.27	.284	متوسطة

عملية التقييم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة السكران [100] التي بينت مدى احترام والتزام العاملين لأنظمة وقوانين العمل. بينما حصلت الفقرة (18) والتي نصت على: "يعترف الموظفون بمسؤولياتهم عن أخطائهم في العمل" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (1.42)، وقد يعزى ذلك إلى أن الأخطاء في العمل شيء وارد ويمكن تعديله، لذا هناك درجة مقبولة من الوضوح والمصادقية في الاعتراف بهذه الأخطاء.

البُعد السادس: وضوح المسؤولية

يلاحظ من الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية لبعدهم "الدور الوظيفي" تراوحت بين (1.42-2.77) وبتقدير مرتفع لمستوى الأداء في هذا البعد، حيث حصلت الفقرة (23) التي نصت على: "يلتزم الموظفون باللوائح والقوانين المنظمة للعمل" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.77)، وهذا يدل على أن المدراء متفوقون على أن هناك معرفة وإلمام لدى الموظفين بطبيعة اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، وقد يعزى ذلك إلى قوانين وإجراءات العقاب الصارمة. وقد يرجع ذلك إلى متابعة الرؤساء لأداء الموظفين باستمرار وتقييمهم وتقديم التعزيزات بناء على

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء الموظفين الإداريين من وجهة نظر مدراءهم حسب بعد وضوح المسؤولية

الرتبة	الفقرة	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	التقدير
1	25	يتمكن الموظفون من إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم.	2.70	.466	مرتفعة
2	20	لا يقدر معظم الموظفين أهمية مسؤولياتهم في العمل.	2.68	.599	مرتفعة
3	26	يملك الموظفون القدرة على تحمل الأعباء الصعبة.	2.58	.620	مرتفعة
4	22	تتعدد الجهات التي توجه الأوامر الإدارية للموظفين.	2.52	.724	مرتفعة
5	28	تتسم المسؤوليات الوظيفية للموظفين بالوضوح.	2.42	.720	مرتفعة
6	29	تناسب السلطات الممنوحة للموظفين مع المسؤوليات والواجبات.	2.42	.765	مرتفعة
7	30	يتوفر للموظفين عبر وظيفتهم نظام معلومات متكامل يساعدهم على تأدية عملهم بشكل جيد.	2.13	.806	متوسطة
		الدرجة الكلية	2.49	.322	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (15) أن المتوسطات لبُعد "وضوح المسؤولية" قد تراوحت بين (2.70-2.13) وبتقدير مرتفع لمستوى الأداء في هذا البُعد، حيث حصلت الفقرة (25) التي نصت على: "يتمكن الموظفون من إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم" على المرتبة الأولى بمتوسط (2.70)، ويرجع ذلك إلى مساعدة الرؤساء لموظفيهم في تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية بكفاءة وفعالية، ويمكن عزو ذلك إلى الخبرة الطويلة في العمل الإداري، والتي تمكنهم من إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم بكفاءة عالية. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة عكاشة [101] وتختلف مع دراسة التويجري [102] التي أكدت على ضرورة تطوير السياسات والإجراءات ليتمكن الأفراد من إدراك المسؤوليات والصلاحيات الموكلة إليهم. بينما حصلت الفقرة (30) والتي نصت على:

"يتوفر للموظفين عبر وظيفتهم نظام معلومات متكامل يساعدهم على تأدية عملهم بشكل جيد" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.13). وقد يعزى ذلك إلى عدم تفعيل بعض أدوات نظم المعلومات للموظفين، مما يقلل من استفادتهم من نظم المعلومات بشكل متكامل، ويضعف تغذيتهم بالمعلومات اللازمة لهم، والتي يستطيعون من خلالها وضع سياق معرفي وثقافي صادق في ضوء رؤية واضحة وسوية تساعدهم في إنجاز أعمالهم، وتجنبهم التعقيم الذي يتناقض مع المعايير والكفاءة. أضيف إلى ذلك خبرات الموظفين المحدودة في التعامل مع نظم المعلومات المختلفة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحروب [103]، عبيد وربايعة [104].

سابعاً: أبعاد الأداء الوظيفي ككل من وجهة نظراء المدراء:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين من وجهة نظر مدراءهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	4	تقييم الأداء	2.47	.363	مرتفعة
2	2	العلاقات ودورها في الدافعية	2.38	.302	مرتفعة
3	3	القدرات في العمل	2.38	.269	مرتفعة
4	5	الدور الوظيفي	2.35	.364	مرتفعة
5	6	وضوح المسؤولية	2.35	.268	مرتفعة
6	1	الإنجاز في العمل	2.19	.301	متوسطة
		الأداء الوظيفي ككل	2.35	.173	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (16) أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران من وجهة نظر مدراءهم كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الكلي (2.35)، والانحراف المعياري (173). وجاءت أبعاد الأداء الوظيفي التي تنص على: (تقييم الأداء، العلاقات ودورها في الدافعية، القدرات في العمل، الدور الوظيفي، وضوح المسؤولية، والإنجاز في العمل) على النحو الآتي: فيما يتعلق بـ "تقييم الأداء" احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط (2.47)، وانحراف معياري (363)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى الأداء في هذا البُعد. وبأني بعد "العلاقات ودورها في الدافعية" في المرتبة الثانية، بمتوسط (2.38)، وانحراف معياري (302)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى الأداء في هذا البُعد. وجاء بُعد "القدرات في العمل" في المرتبة الثالثة، بمتوسط (2.38)، وانحراف معياري (269)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى الأداء في هذا البُعد. كما جاء بُعد "الدور

الوظيفي" في المرتبة الرابعة، بمتوسط (2.35)، وانحراف معياري (364)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى الأداء في هذا البُعد. وجاء بعد "وضوح المسؤولية" في المرتبة الخامسة، بمتوسط (2.35)، وانحراف معياري (268)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى الأداء في هذا البُعد. في حين جاء بعد "الإنجاز في العمل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط (2.19)، وانحراف معياري (301) وهذا يشير إلى درجة متوسطة لمستوى الأداء في هذا البُعد.

ويمكن تفسير ذلك فيما يتعلق بـ "تقييم الأداء" إلى أن هذه النتيجة قد تعود لطبيعة هذا البُعد، والتي تتضمن مؤشرات العمل في ضوء معايير في الغالب لا تكون بيد الموظفين، بل من اختصاص المدراء بطبيعة عملهم. وقد يعزى ذلك إلى أن المدراء يدركون قدرات موظفيهم، وأن الأعمال التي توكل إليهم أكبر من طاقاتهم وقدراتهم. وقد يرجع ذلك

الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران

لميل بعض المدراء إلى إعطاء درجات عالية إلى جميع الموظفين، بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم، وغالبًا ما يكون ذلك ناتج عن خشية المدراء من مقابلة موظفيهم، وتجنبًا لمعاداتهم وكسبًا لرضاهم وتعاطفًا معهم، وهذا التساهل في التقييم يجعل عملية تقييم الأداء غير موضوعية، وقد يرجع السبب في ذلك لتأثر المدراء في تقييم الأداء الوظيفي بمستوى أداء الموظف في الفترة الأخيرة دون تذكر مستوى أدائه السابق، وقد تعزى هذه النتيجة للاعتماد في تقييم الأداء على الإدراك، والحكم الشخصي للمدير المباشر للموظف، دون الاعتماد على معايير الأداء الفعال. لذا جاء هذا البعد بمرتبة متوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات أبو حطب [105]، بعجي [73]، المطيري [106]، رسلان [107].

أما فيما يتعلق بـ"العلاقات ودورها في الدافعية"، فقد يعزى إلى توفر الوعي الكافي لدى المدراء بدور العلاقات في ميدان العمل مما، ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي. وقد يعزى ذلك نتيجة لخبرة المدراء، فلديهم القدرة على ربط علاقات مباشرة مع الموظفين ومشاركتهم في مشاعرهم واحاسيسهم، مما يجعل الموظفين يعبرون عن آرائهم ومشكلاتهم، وهذا بطبيعة الحال يُمكن المدراء من معرفة مكونات أنفس موظفيهم، وطبيعة علاقاتهم مع زملائهم ودافعيهم نحو العمل، مما ينعكس على أدائهم وهذا ما تؤكدته النظرية الموقفية ليفدلر (Fiedler) كنعان [108]. وتتفق نتيجة هذا البعد مع نتائج دراسة [63].

وفي بُعد "القدرة في العمل" يمكن تفسير ذلك بأن المدراء أكثر ادراكًا، لأهمية ما يمتلكه الموظف من مخزون معرفي يتمثل في الخبرة، والكفاءة، والقدرة، والمهارة. وفيما يخص بُعد "الدور الوظيفي" يمكن تفسير ذلك بأن المدراء أكثر إدراكًا للمهارات المهنية والمعرفة الفنية للموظفين في ما يتعلق بالدور الوظيفي، وكذا الخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

أما في بُعد "وضوح المسؤولية" فيمكن تفسير ذلك بأن المدراء

ناجي الشريف

يدركون، بأن المسؤوليات متى ما كانت واضحة واستثمرت بشكل جيد، فأنها ستؤدي إلى عمل متقن، وقرارات صائبة تحقق أهداف العمل وتعالج مشكلاته. ويمكن تفسير ذلك بأن المدراء يدركون أن الموظفين يهتمون أنظمة العمل بما تحويه من: سياسات، ولوائح وأدلة، وإجراءات، وتعاميم وقرارات وغيرها، باعتبارها مصدر من مصادر المعرفة الداخلية التي تحتاجها الجامعة للقيام بمهامها.

أما فيما يخص بُعد "الإنجاز في العمل" فقد جاء في المرتبة الأخيرة، بمتوسط (2.19)، وانحراف معياري (301). وهذا يشير إلى درجة متوسطة لمستوى الأداء في هذا البعد. وقد يفسر ذلك بأن هذا البعد ركز على مجموعة مهمات من المفترض أن يقوم بها الموظفون بفاعلية، إلا أن الذي يحدث في العمل قد يفسر من وجهة نظر المدراء، بعدم امتلاك كثير من الموظفين للمعرفة والمهارات اللازمة للقيام بتلك المهمات، وهذا ما عكسته استجابات أفراد العينة من المدراء، وعليه فإن مستوى الأداء الوظيفي للموظفين بلغ قيمة دون المستوى المتوقع في بعض المهمات، والتي تتعلق: بـ"توفر لدى الموظف روح المنافسة رغبة في الارتقاء بالأداء"، "يحرص الموظفون على تقديم المبادرات التي تسهم في تحسين الأداء"، "يؤدي الموظفون عملهم اليومي بشكل روتيني تمامًا"، "يقدم لي الموظفون بعض الحلول لمشكلات العمل التي يصعب تطبيقها في الواقع". وهذا يشير إلى أن بعض المهمات تحظى بعناية وحرص خاص في أدائها، في حين لم تحظى مهمات أخرى بنفس العناية والحرص في أدائها، وهذا ما تكشف من خلال استجابات المدراء.

نتائج الاجابة على السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الأداء لدى عينة من مدراء الإدارات والموظفين الإداريين في جامعة نجران؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء بين الموظفين ومدراء الإدارات والجدول (17) يبين ذلك:

جدول 17

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء بين الموظفين ومدراء الإدارات

البُعد	الفئة	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري
الإنجاز في العمل	موظفين	135	2.38	.404
	مدراء	31	2.19	.301
العلاقات ودورها في الدافعية	موظفين	135	2.41	.437
	مدراء	31	2.38	.302
القدرة في العمل	موظفين	135	2.15	.593
	مدراء	31	2.38	.269
تقييم الأداء	موظفين	135	2.25	.557
	مدراء	31	2.47	.363
الدور الوظيفي	موظفين	135	2.50	.401
	مدراء	31	2.35	.364
وضوح المسؤولية	موظفين	135	2.47	.373
	مدراء	31	2.35	.268
الكلي	موظفين	135	2.35	.339
	مدراء	31	2.35	.173

يتبين من الجدول (17) وجود فروق في المتوسطات الحسابية للفروق بين أفراد عينة الدراسة (مدراء، موظفين). ولبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء، استخدم اختبارات (t) لمستوى الأداء بين أفراد عينة الدراسة (مدراء، موظفين). ولبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء، استخدم اختبارات (t) والجدول (18) يوضح ذلك.

جدول 18

اختبار t لبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء لدى الموظفين الإداريين من وجهة نظرهم ونظر مدراءهم

البُعد	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة	فروق المتوسطات
إنجاز في العمل	2.502	164	.013	.193
العلاقات ودورها في الدافعية	.320	164	.749	.027
القدرات في العمل	-2.069	164	.040	-.226
تقييم الأداء	-2.156	164	.033	-.226
الدور الوظيفي	1.924	164	.056	.151
وضوح المسؤولية	1.681	164	.095	.119
	-.006	164	.995	.000

من وجهة نظرهم، حيث تشير فقراته إلى أن الموظفين يلتزمون بأنظمة الحضور والانصراف في العمل، وكذا اعترافهم بمسؤولياتهم عن أخطائهم في العمل، إضافة إلى ضيق وقت العمل مما لا يسمح للموظفين بأداء ما هو متوقع منهم، مشيرة في الوقت نفسه إلى احترام الموظفين أوامر رؤسائهم تحقيقاً لجودة العمل، وكذا التزام الموظفين باللوائح والقوانين المنظمة للعمل، فضلاً عن تقبلهم لتوجيهات رؤسائهم في العمل، على الرغم أن المتطلبات الوظيفية للموظفين متغيرة وغير ثابتة، والفقرة الأخيرة في هذا البُعد تتعلق بتهرب الموظفين من أي مسؤوليات إضافية في عملهم. وقد يعزى ذلك إلى وعي الموظفين الإداريين بالتغيرات الحاصلة في النظم والوحدات الإدارية بغية الاعتماد المؤسسي، مما يقلل من غموض الدور بالنسبة للموظفين، إضافة إلى أن هذا الوعي يساهم في التخفيف من تعارض الدور الوظيفي. إن كل ما تقدم ساهم في إكساب الموظفين لمهارات وظيفية جديدة، لمواكبة التغيرات وتطوير طريقة أدائهم لواجبات وظائفهم حتى يكونوا على مستوى عالٍ من الكفاءة في أدائهم الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة توبري وكوليتز [85]. وقد ترجع الفروق إلى قلت مستويات الغموض، والتعارض في الأدوار الوظيفية لدى الموظفين في جامعة نجران، نتيجة للمناخ الأخلاقي الحسن في بيئة العمل في الجامعة. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراستي: جاراميلو، مولكي، وسولومان، شيه، وتشن [109,110].

وفيما يتعلق بـ (القدرات في العمل) فقد كانت فيه الفروق لصالح الموظفين الإداريين من وجهة نظر مدراءهم، حيث تتعلق فقراته بأعباء الموظفين الإداريين التي تفوق طاقاتهم وقدراتهم، وكذا تأدية الموظفين لواجباتهم الوظيفية بدقة وإتقان، إضافة إلى أن معظم الموظفين يفتقرون للتدريب والخبرة الكافية لأداء واجبات عملهم بدقة. ويمكن تفسير ذلك بأن أن المدراء هم أكثر قدرة على إدراك قدرات موظفيهم كون الموظف لا يمتلك القدرة على تحديد قدرات زملائه كونه لا يحتك بهم كثيراً. وقد يرجع ذلك إلى أن المدراء أكثر ادراكاً لأهمية ما يمتلكه الموظفين من مخزون معرفي، يتمثل في الخبرة والكفاءة والقدرة والمهارة.

وفيما يخص بُعد (تقييم الأداء) فقد تفسر هذه النتيجة لطبيعة هذا البُعد، والذي يتضمن مؤشرات العمل في ضوء معايير في الغالب لا

تشير النتائج الواردة في الجدول (18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين، وكانت الفروق لصالح الموظفين الإداريين في بُعد (الإنجاز في العمل)، والبُعد الخامس المتعلق بـ (الدور الوظيفي)، في حين جاءت الفروق لصالح المدراء في تقييمهم لموظفيهم وذلك في بُعد (القدرات في العمل) وبُعد (تقييم الأداء) في حين لم يتبين وجود فروق في الأبعاد الأخرى.

يستدل من هذه النتيجة في ما يتعلق بـ (الإنجاز في العمل)، والذي كانت فيه الفروق لصالح الموظفين الإداريين من وجهة نظرهم، حيث تشير فقراته إلى أن الموظفون يتقنون عملهم دون النظر لحصولهم على مكافآت، كما تتوفر لدى الموظفين روح المنافسة رغبة في الارتقاء بالأداء، كذلك يحرص الموظفون على تقديم المبادرات التي تساهم في تحسين الأداء، وبالتالي يزيد مستوى أدائهم الوظيفي. ويمكن تفسير ذلك بالمهنية العالية التي يمتلكها الموظفون حسب وجهة نظرهم. ويحدد مدى استعدادهم لتحمل المسؤولية، وأهم في حاجة إلى قدر محدود من التوجيهات، وقدر محدود من الدعم النفسي. وقد ترجع هذه النتيجة إلى تقييم الموظفين أنفسهم بشكل إيجابي، وإظهار كفاءتهم في العمل، وقدرتهم على الإنجاز في العمل دون النظر لحصولهم على المكافآت، فاستخدام الموظف لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم ماسلو للحاجات. ومن جهة أخرى ربما يرجع إلى روح المنافسة رغبة في الارتقاء بالأداء، وقد يرجع نتيجة الحاجة للأداء كما تشير لذلك نظرية الدافع للإنجاز، وهي حاجة الفرد كي ينجز ويؤدي عمله، بغية الوصول إلى النجاح المطلوب اعتماداً على المعايير والظروف المحددة له. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى مدى وعي الموظفين بأهمية إنجاز الأعمال الموكلة إليهم. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة البقي [74]. في حين أشار الموظفون في محتوى فقرات هذا البُعد بقلة اهتمامهم بالتميز في العمل لعدم ارتباطه بالترقيات، وكذا روتينية العمل اليومي، إضافة إلى عدم اهتمامهم بمناقشة مشكلات وصعوبات العمل. وقد يعزى ذلك إلى أن مؤشرات الإنجاز لا توجد لدى الموظفين، إنما توجد لدى المدراء. والموظفين قيموا أنفسهم بحسب ما يوكل إليهم من أعمال وليس بحسب المؤشرات وخطط الإنجاز لدى المدراء.

وفي بُعد (الدور الوظيفي) كانت الفروق لصالح الموظفين الإداريين

الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة جمران

تكون بيد الموظفين، بل من اختصاص المدراء بطبيعة عملهم. ويمكن تفسير ذلك بأن المدراء يدركون قدرات موظفيهم من خلال المؤشرات التي تمكنهم من تحديد هذه القدرات.

5. التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتفسيرات وتحليلات، يوصي الباحث بما يلي:

- 1- الاعتماد على معايير واضحة ومقننة عند اختيار الموظف للعمل، في أية إدارة من إدارات الجامعة.
- 2- الاعتماد على عدد من التقييمات المرحلية في العام الواحد، وجمع نتائج هذه التقييمات في ملف واحد، لتكون - في النهاية- التقييم النهائي الشامل للموظف.
- 3- تحقيق التكامل الفعال بين الاحتياجات التدريبية، وتقييم نتائج العملية التدريبية من جانب، ونظام الحوافز من جانب آخر، بما يضمن التحسين المستمر لجودة الأداء للموظفين الإداريين.
- 4- توفير برامج تدريبية للموظفين الإداريين للارتقاء بمستوى أدائهم، وتعزيز مهاراتهم الإبداعية وتنميتها.
- 5- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية على متغيرات هذه الدراسة وعلاقتها مع غيرها من المتغيرات، وعلى مجتمعات أخرى.

المراجع

أ. المراجع العربية

- [6] الشمران، منيرة؛ جعافرة، صفاء (2014). درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي، مجلة المنارة، المجلد(20)، العدد(1)، 411-444.
- [7] شبير، محمد توفيق (2015). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [8] السعدون، فهد حمد (2013). دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والإدعاء العام بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- [10] خوام، حبيب سميح (2012). الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- [11] الصامل، ناصر علي (2011). تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- [13] الدهمشي، يوسف مظهر (2011). دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور، دراسة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- [14] مزياي، الوناس (2011). محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد(2)، 1-18.

ناجي الشريف

[16] أبو شرح، نادر حامد (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر-بغزة.

[19] المطيري، محمد شباب (2009). مدى فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين في الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

[20] الجابري، عبيد حبير (2009). المهارات الإدارية للقيادات التربوية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

[21] جبين، عبدالوهاب محمد (2009). تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا.

[22] الرحيلي، سمية سليمان (2009). الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.

[23] المدلج، عبدالله عبدالمحسن (2003). قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

[26] العززي، مرضي سودي (2010). فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين بجوازات منطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

[27] جرعون، إيهاب (2009). واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

[28] الزراي، محمود (2006). تقييم وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

[29] الزعنون، محمد (2006). واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

[30] المدهون، أماني (2005). واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) من وجهة نظر موظفي الإدارات المحليين في الرئاسة والمكتب الإقليمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

[34] مانع، سبرينة (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

[41] نافع، وجيه عبدالستار (2009). التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، المجلد(2)، العدد(1)، 35-87.

[42] أسعد، سحر ابراهيم (2014). الأداء الوظيفي وعلاقته بدوافع العمل، رسالة ماجستير، جامعة دمشق.

- [43] السقا، عون مفيد (2013). الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [44] لفته، احمد حمدان (2011). العوامل المؤثرة في دوافع العمل وعلاقتها بالأداء، مجلة العلوم الزراعية العراقية، المجلد (42)، العدد(2)، 110-103.
- [46] العزبي، زينب إبراهيم (2013). علم الاجتماع العائلي.
- [47] النويقة، عبدالله؛ وأحمد، السيد الحضري (2011). أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري في جامعة الطائف، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، (1)25، 310-356.
- [48] القحطاني، بدر محمد (2009). فاعلية الحوافز في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية بالملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- [49] البادي، يوسف حمد (2008). مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نفط عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان.
- [50] العكش، علاء خليل (2007). نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [51] شراب، باسم (2007). تقييم أثر الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- [52] المحروقي، عبدالله (2005). تأثير الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في المديرية العامة للزراعة والثروة الحيوانية لمنطقة الظاهر، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، متاح على: <http://www.abahe.co.uk>
- [53] المطيري، جبر هديريس (2005). مهارة القائد الإداري في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن العام، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- [54] الجساسي، عبدالله حمد (2011). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- [55] عيد، محمد حسين (2011). الثقافة التشريعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنيا. رسالة ماجستير، جامعة المنيا، مصر.
- [56] العنقري، عبدالعزيز (2011). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين مع التطبيق على أمانة محافظة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، (2)25، 335-382.
- [57] بن بريكة، الزهرة؛ بن قسبي، طارق (2015). محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصح، مجلة الباحث، العدد(15)، 139-151.
- [58] حسين، سحرء انور (2013). قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد (6)، 208-227.
- [59] الشراري، مساعد (2012). ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة الجوف، أطروحة دكتوراة. جامعة اليرموك، الأردن.
- [60] التويجري، هيلة منديل (2016). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في كلية التربية ببريدة في جامعة القصيم، رسالة الخليج العربي، مجلد (37)، العدد (140) 79-101.
- [61] الغامدي، خالد عبدالله (1435). دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام. رسالة ماجستير، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية
- [63] عقيل، ناصر محمد (2006). العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- [64] العبادي، هاشم؛ الطائي، يوسف؛ والأسدي، أفنان(2008). إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر. عمان: دارالوراق.
- [65] حمادات، محمد حسن (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية. ط1، الأردن، دارالحامد.
- [66] بلخيري، سهام؛ عشيط، حنان (2012). أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر.
- [67] الشمري، سالم عواد (2009). الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي، جامعة الملك عبد العزيز. السعودية.
- [68] احمد، حبيبة محمد (2007). الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بوزارة الاستثمار – الفترة 2003-2006م، رسالة ماجستير، جامعة الخرطوم، معهد دراسات الإدارة العامة والحكم الاتحادي، السودان.
- [69] شبير، ابتهاج شكري (2007). أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [70] ياغي، محمد (2003). التدريب بين النظرية والتطبيق. ط3. الأردن. مركز أحمد ياسين الفني.
- [71] المحتسب، لينه؛ جلعود، مروان (2005). العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، مجلد(19)، العدد(2)، 85-112.
- [72] عبد بحر، يوسف؛ عبدالواحد، مؤمن (2011). معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين. مجلة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد(13)، عدد (1) A، 767-804

الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة جفران

ناجي الشريف

- [89] عبدالمجيد، منال عبدالحميد (2010). العلاقات الإنسانية وتأثيرها في تحسين الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية تحليلية في شركة ابن ماجد العامة، العراق.
- [90] ارفيدة، فاطمة محمد (2009). دور العلاقات الإنسانية بين المنتجين داخل مصنع الحديد والصلب في زيادة الانتاجية، رسالة ماجستير، جامعة 7 أكتوبر، مصراته، ليبيا.
- [91] الشرايدة، سالم تيسير (2008). الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية. ط1. عمان. دارالصفاء.
- [92] هاشم، عادل عبد الزاق (2010). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. ط1. الأردن. داراليازوري.
- [93] الفريحات، خضير كاظم (2009). السلوك التنظيمي، ط1. الأردن. إثراء.
- [94] بوبرطخ، عبدالكريم (2012). دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري-قسنطينة-الجزائر.
- [95] شاهين، ماجد إبراهيم (2010). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [96] السوليم، سامي عبدالرحمن (2003). مجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- [97] العتيبي، منصور نجر (2000). مجالات الاستفادة من تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.
- [98] إلياس، سالم (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- [100] السكران، ناصر محمد (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- [101] عكاشة، أسعد أحمد (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، بغزة.
- [102] التوبجري، عبدالعزيز إبراهيم (2003). البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- [103] الحروب، حازم (2015). مدى تطبيق الأنظمة المعلوماتية وقواعد البيانات في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الطبية العسكرية والأجهزة الأمنية الفلسطينية، مؤتمر تنمية الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني-واقع وتطلعات، رام الله، بتاريخ 10-6-2015. <http://www.gou.edu/arabic/index.jsp?pageld=3627>

- [73] يعجي، سعاد (2007). تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- [74] البقي، مصلح حمدان (2010). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- [75] اللوزي، موسى؛ الزهراني، عمر (2012). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية، دراسات، المجلد 39، العدد 1، 1-28.
- [76] هاوس، بيتج نورت (1427). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: المعيوف، صلاح. معهد الإدارة. الرياض.
- [77] التويم، نايف فهد (2005). مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- [78] القرشي، ماجد فهد (1431). ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- [79] محمد، بشرى عباس (2015). تأثير الرضا الوظيفي في الأداء المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (21)، العدد (81)، 1679.
- [80] لفته، احمد حمدان (2007). مستوى الاداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي، مجلة العلوم الزراعية العراقية، مجلد(38)، العدد(4)، 10-16.
- [81] العجيلي، احمد حمدان(2002). مستوى دافعية المرشدين الزراعيين والباحثين العلميين نحو العمل في البرامج الزراعية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
- [82] حسن، راوية محمد(2003م). السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، القاهرة.
- [83] بويكر، محمد الحسن (2014). دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر- بسكرة- الجزائر.
- [84] سلامي، منيرة؛ ورفيقة، سنيقرة (2013). أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى العلمي الأول: حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر.
- [87] سيزلاقي، أندرودي، ووالاس، مارك جي (1991). السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- [88] بن زاف، جميلة (2015). العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد(21)، 59-70.

- [12] Lindberg, E. (2011). Effects of management by objective at studies of Swedish of upper secondary school and the influence of role stress and self-efficacy on school leaders. School of Business, Umea University, Sweden.
- [15] Kristensen, Peer Hull (2011). Managing OHS: A route to a new negotiating order in high-performance work organizations? Safety Science, Elsevier Ltd.
- [17] Wenceslaus, O. (2010). Relevance and benefits of management by objectives to secondary school management in Anambra State: teachers views, International Journal of Educational Administration and Policy Studies, Vol. 2(7), pp. 99–104.
- [18] Hui, Xing; Gao, Su-ying; Zhang, Yan-li and Zhang, Jin (2010). The correlations between high performance work systems, human resource flexibility and organizational performance. International Conference on Management Science & Engineering, (17th). November 24-26, Melbourne, Australia.
- [24] Weber, Max (1947). The theory of social and economic organization. N. Y., Free Press .
- [25] Frederick W. Taylor (1974). The principles of scientific management. Scientific Management, N. Y. : Harper, pp. 36-39. & 100-122.
- [31] Harris, Micheal (2000). Human resources management: a practical approach. 2nd ed., The Dryden Press.
- [32] Dessler, Gary (2000). Human resources management. 8th ed. Prentice-Hall Inc.
- [33] Onuka, A. , &Ajaya, K. (2012). Effects of manpower on workers job performance. European Journal of Education Studies, 4(3), 423- 433.
- [35] Piercy. G. (2007). The dimensions of the learning organization as performance indicators in the church. PhD Thesis, University of Walden. USA.
- [36] Edward. L. (2007). The role of information technology in quality management implementation and its impact on organizational performance. PhD Thesis, University of Capella, USA.
- [37] Lu, Y. (2006). Information technology: uncertainty and organizational performance, development of measures and empirical examination. PhD Thesis. University of Wisconsin. USA.
- [38] Larwood, D. (2006). Home health care quality improvement: its relationship to organizational culture
- [104] عبيد، شاهر؛ ربايعه، ناهد (2015). أثر نظم المعلومات الإدارية الصحية المحوسبة في أداء موظفي القطاع الصحي الحكومي في فلسطين. مؤتمر تنمية الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني. . واقع وتطلعات، رام الله، بتاريخ 10-6-2015.
http://www.qou.edu/arabic/index.jsp?pageId=3627
- [105] أبو حطب، موسى محمد (2009). فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [106] المطيري، هيفاء محمد (1996). دور الرؤساء الإداريين في فعالية تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي في الخدمة المدنية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
- [107] رسلان، أنور أحمد (1991). تقييم الأداء الوظيفي بدول مجلس التعاون الخليجي، القاهرة، دار النهضة العربية.
- [108] كنعان، نواف (2002). القيادة الإدارية. ط1. عمان. دار الثقافة.
- ب. المراجع الاجنبية
- [1] Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette, and L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed., Vol. 1, pp. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- [2] Borman, W. C, Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, and W. C. Borman (Eds.), Personnel selection in organizations (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- [3] Campbell, J. P. ; Gasser, M. B. and Oswald, F. L. (1996). The substantive nature of job performance variability. In K. R. Murphy (Ed.), Individual differences and behavior in organizations (pp. 258-299). San Francisco: Jossey-Bass Publishers .
- [4] Motowidlo, S. J. ; Borman, W. C. and Schmidt, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. Human Performance, 10, 71-83.
- [5] Johnson, E. C. , & Meade, A. W. (2010, April). A multi-level investigation of overall job performance ratings. Paper presented at the 25th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- [9] Foley, Sharon; Ngo, Hang-yue and Loi, Raymond (2012). The adoption of high performance work systems in foreign subsidiaries. Journal of World Business, 47, 106–113, Elsevier Inc .

ناجي الشريف

investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 745.

- [99] Ritchie, Michael (2000). Organizational culture: an examination of its effect on the internalization process and member performance. University of South Carolina Aiken, Aiken, http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3972/is_200004/ai_n8899374/?tag=content;col1
- [109] Jaramillo, F. ; Mulki, J. , and Solomon, P. ,(2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3), 271-282.
- [110] Shih, C. and Chen, C. (2006). The effect of organizational ethical culture on marketing managers' role stress and ethical behavioral insertions. *Journal of American Academy of Business*, 8(1), 89-95.

الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة فخران

and its effect on employee satisfaction and organizational performance. PhD Thesis. University of Maryland. USA.

- [39] Freguson. K. Human Resources (2006). Management systems and firm performance. PhD Thesis, University of Louisville. USA .
- [40] Pietrzyfc, W. (2006). The relationship of reward structure and the performance of new military product teams: an exploratory analysis. PhD Thesis, University of Capella. USA.
- [45] Davidmann, M. (2001). Motivation: summary. <http://www.solbaraw.org/aetcles/motutnsu.html>
- [62] Olorunsola, E. (2012). Job performance of administrative staff in South Nigeria University. *European Journal of Education Studies*, 4(3), 333-337.
- [85] Tubre, T. , and Collins, J. (2000). A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26 (1), 155-169.
- [86] Yun, S. ; Takeuchi, R. and Liu, W. (2007). Employee self-enhancement motives and job performance behaviors:

PROFESSIONAL PERFORMANCE FOR ADMINISTRATIVE STAFF AT NAJRAN UNIVERSITY

NAJI HUSSIAN ALSHAREEF

**Assistant professor of Educational Planning and Management
Deanship of Community Service and Continuing Education
Najran University**

ABSTRACT_ *The present study is an attempt to identify the job performance of Najran University staff and measure the effect of job performance dimensions (i.e. task achievement, relations and its role in motivation, career prospects, performance evaluation, job role and clarity of responsibility) on the performance of the staff. The sample consisted of (31) out of (42) directors and (135) out of (575) employees. The study utilized the descriptive approach. The questionnaire is composed of (31) items distributed into six dimensions of job performance, taking into consideration the validity and reliability of the questionnaire. The study concluded that the level of job performance of Najran University staff was high either from the staff's or directors' perspective. Significant statistical differences were detected at ($P \leq 0.05$) between directors' and staff's perspectives on the job performance level of the staff in favor of the staff in the first dimension (i.e. task achievement) and in favor of directors in their assessment of their employees in the third dimension (i.e. career prospects) and the fourth dimension (i.e. performance evaluation). There were no statistically significant differences in the other dimensions of job performance. The study concluded with recommendations that are expected to improve the job performance of Najran University staff.*

KEYWORDS: *Job performance, Staff, Najran University.*