



جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

أثر الإدارة المرئية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المديرين: دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك

إعداد الطالب
ثائر خالد مطيع المواجهة

إشراف
الدكتور عبد الرحمن فالح دخل الله العبادلة

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا استكمالاً
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة العامة/ قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2022م

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب
ثائر خالد مطيع المواجه
أثر الإدارة المرنية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المديرين: دراسة ميدانية في الدوائر
الحكومية في محافظة الكرك
والموسومة بـ:

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة
التخصص: الإدارة العامة
في تاريخ 2022/08/28

من الساعة 12 إلى الساعة 2 قرار رقم 10

التوقيع

مشرفاً ومقرراً
عضواً
عضواً
عضو خارجي

أعضاء اللجنة:

د. عبدالرحمن فالح دخل الله العبادله
أ.د غازي رسمي عايد ابوقاعود
أ.د محمد عبدالرحيم عبدالرحمن المحاسنه
أ.د.مالك احمد مطر العدينات

عميد كلية الدراسات العليا



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى والدي وسندي الحبيب - أطل الله عمره - الحاج خالد مطيع المواجدة وإلى والدتي الحبيبة، وإلى إخوتي الأعزاء، وأختي العزيزة، وإلى زوجتي ورفيقة دربي وبناتي (فائزة، فاطمة) وأبنائي (أحمد، محمد).

وإلى الأخ العزيز والصديق الوفي مدير أشغال محافظة الكرك م، رائد سليم الخطاطبة.

وإلى الأخ العزيز والصديق الوفي مدير أشغال محافظة العاصمة م. أسامة الطراونة.

وإلى جميع زملائي وزميلاتي في العمل في مكتب أشغال المزار الجنوبي وجميع زملائي وزميلاتي في مديرية أشغال الكرك.

و إلى كل قريب أو صديق وقف معي وساندني وشدّ من أزري أثناء دراستي في هذه المرحلة.

سائلاً الله - عزّ وجلّ - أن يجعل فيها علماً نافعاً ينتفع به

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً الذي تفضّل عليّ بإتمام هذه الرسالة، كما وأتقدّم بجزيل الشكر والتقدير للدكتور عبدالرحمن فالح دخل الله العبادلة على تفضّله بقبول الإشراف على رسالتي، وعلى كل ما قدّمه من نصح وإرشاد وتوجيه، متمنياً له دوام الصحة والعافية.

كما أتقدّم بالشكر الكبير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة؛ لما تحمّلوه من عناء قراءة الرسالة، ونقدها النقد البناء، وكل ما سيقدمونه من توجيه لإثرائها.

وأتقدم أيضاً بموفور الشكر والتقدير لجامعتي مؤتة وأعضاء الهيئة التدريسية في كلية إدارة الأعمال، وقسم الإدارة العامة ممثلاً في جميع الأساتذة أعضاء هيئة التدريس؛ لما زودوني به من علم ومعرفة، فجزاهم الله خير الجزاء.

وكل الشكر لكل من أسهم في إتمام هذا العمل وإنجازه.

والحمد لله رب العالمين

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ط	قائمة الملاحق
ي	الملخص
ك	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.
1	1.1 مقدمة
2	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
3	3.1 أهمية الدراسة
4	4.1 أهداف الدراسة
5	5.1 نموذج الدراسة ومتغيراتها
7	6.1 التعريفات المفاهيمية
8	7.1 حدود الدراسة
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.
9	1.2 مقدمة
9	1.1.2 مفهوم الإدارة المرئية
10	2.1.2 مبادئ الإدارة المرئية
11	3.1.2 أهداف الإدارة المرئية
12	4.1.2 أهمية تطبيق الإدارة المرئية
12	5.1.2 استراتيجيات الإدارة المرئية
14	6.1.2 أهمية التطبيق الإدارة المرئية
15	7.1.2 الأدوات والوسائل المستخدمة في تطبيق الإدارة المرئية

16	8.1.2 صعوبات تحقيق الإدارة المرئية
16	2.2 الأداء الوظيفي
16	1.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي
18	2.2.2 عناصر الأداء الوظيفي
19	3.2.2 أهمية الأداء الوظيفي
20	4.2.2 أهداف الأداء الوظيفي
21	5.2.2 محدّدات الأداء الوظيفي
21	6.2.2 فوائد الأداء الوظيفي
22	7.2.2 منْ يقوم بتقييم الأداء داخل المنظمة
22	8.2.2 الضوابط التي يجب مراعاتها في عملية الأداء الوظيفي
23	9.2.2 أهداف الأداء الوظيفي
29	10.2.2 عوامل تساعد في تحسين الأداء الوظيفي
30	2.2 الدّراسات السّابقة
40	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم.
40	1.3 منهجية الدّراسة
41	2.3 مجتمع و الدّراسة
43	3.3 أداة الدّراسة
43	4.3 صدق أداة الدّراسة
45	5.3 ثبات أداة الدّراسة
46	6.3 المعالجة الإحصائية:
48	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات
48	1.4 عرض النتائج
70	2.4 مناقشة النتائج
74	3.4 التوصيات
75	المراجع
83	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	توزيع أفراد الدّراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية	41
2.	الصدق التمييزي لفقرات أبعاد الإدارة المرئية	44
3.	الصدق التمييزي لفقرات أبعاد الأداء الوظيفي	45
4.	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيّرات الدّراسة المستقلة والتابعة	46
5.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد ال على الفقرات التي تقيس أبعاد الإدارة المرئية	49
6.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد ال على الفقرات التي تقيس بعد وضع قواعد للعمل	50
7.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد ال على الفقرات التي تقيس بعد التطهير	51
8.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد ال على الفقرات التي تقيس بعد القضاء على الهدر المالي والترشيد	52
9.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد ال على الفقرات التي تقيس أبعاد الأداء الوظيفي	53
10.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد ال على الفقرات التي تقيس بعد كمية العمل المنجز	54
11.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على	55

الرقم	العنوان	الصفحة
	متوسط استجابات أفراد ال على الفقرات التي تقيس بعد جودة العمل المنجز	
12.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد ال على الفقرات التي تقيس بعد إنجاز المهام	56
13.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد ال على الفقرات التي تقيس بعد الانضباط	57
14.	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء	58
15.	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	59
16.	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الإدارة المرئية بأبعاده المختلفة في الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة	60
17.	نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بمتغير الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة من خلال أبعاد المتغير المستقل: الإدارة المرئية	60
18.	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى	61
19.	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الإدارة المرئية بأبعاده في كمية العمل	62
20.	نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بمتغير كمية العمل من خلال أبعاد المتغير المستقل: الإدارة المرئية	62

الرقم	العنوان	الصفحة
21.	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance)	63
	للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	
22.	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الإدارة المرئية	64
	بأبعاده في جودة العمل	
23.	نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise	65
	Multiple Regression للتنبؤ بمتغير جودة العمل من	
	خلال أبعاد المتغير المستقل: الإدارة المرئية	
24.	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance)	66
	للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	
25.	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الإدارة المرئية	67
	بأبعاده في إنجاز المهام	
26.	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance)	68
	للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	
27.	نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise	69
	Multiple Regression للتنبؤ بمتغير الانضباط من خلال	
	أبعاد المتغير المستقل: الإدارة المرئية	
28.	نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise	69
	Multiple Regression للتنبؤ بمتغير الانضباط من خلال	
	أبعاد المتغير المستقل: الإدارة المرئية	

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
6	نموذج الدراسة	أ.

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
أ.	أداة الدّراسة بصورتها النهائية	82
ب.	قائمة المحكمين	90
ج.	الدوائر الحكومية التي تم تطبيق الدراسة عليها	92

المُلخَص

أثر الإدارة المرئية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المديرين: دراسة ميدانية في الدوائر

الحكومية في محافظة الكرك

ثائر خالد المواجدة

جامعة مؤتة، 2022

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر الإدارة المرئية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المديرين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وإجراء المسح الاستطلاعي الشامل لمجتمع الدراسة من جميع المديرين، والمساعدين، ورؤساء الأقسام العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك من المستويات الإدارية، والبالغ عددهم (158) مديرًا، ومساعداً، ورئيس قسم، وقد تم اعتبار مجتمع الدراسة لها، وتكوّنت الدراسة النهائية من (148) موظفًا وموظفة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم بناء وتطوير أداة الدراسة، والتي تكوّنت من (34) فقرة لقياس متغيرات الدراسة، وتم التحقق من صدقها وثباتها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: أن مستوى ممارسة الإدارة المرئية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، من وجهة نظر المديرين، قد جاء مرتفعًا، وأن مستوى الأداء الوظيفي فيها قد جاء مرتفعًا، وتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة المرئية بأبعادها مجتمعة: (وضع قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر، والترشيد) في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة: (كمية العمل، وجودة العمل، وإنجاز المهام، والانضباط) في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، منها: أن يتم إقامة دورات ومؤتمرات وورش عمل حول الإدارة المرئية وأهميتها، توجه بشكل خاص إلى المديرين، وتعزيز المستوى المرتفع من الأداء الوظيفي من خلال الحوافز والأثرء الوظيفي والتوسيع الوظيفي، وتقويض مزيد من الصلاحيات، وأن تقوم الإدارة بتشكيل فرق عمل لإنجاز المهام؛ لتعزيز الأداء المرتفع كما بيّنته نتيجة الدراسة، كما أوصت الموظفين بالاحترافية بالعمل، والكفاءة، والانضباط، والمعنوية؛ من أجل استمرار العمل على نحو أفضل.

الكلمات الافتتاحية: الإدارة المرئية، الأداء الوظيفي، الدوائر الحكومية، محافظة الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية.

Abstract

The impact of visual management on job performance from the perspective of managers: a field study on public departments in Al-Karak governorate

**Tha'er Khalid Al-Mawajdeh
Mu'tah university, 2022**

This study aimed at identifying the impact of visual management on job performance from the perspective of managers: a field study on public departments in Al-Karak governorate. The researcher used the analytical descriptive approach due to its compatibility to the study nature. The researcher performed a comprehensive survey for all the individuals of the study population, including all the managers, assistants and heads of departments working in public departments in Al-Karak governorate, with a total of (158) managers, assistants and heads of departments. The study sample consisted of (148) male and female employees. In order to achieve the study objectives, the researcher developed a questionnaire that consisted of (34) items to measure the study variables; its validity and reliability were verified.

The results showed that the level of practicing visual management in the public departments in Al-Karak governorate from the perspective of managers was high and that job performance was high. The results revealed that there is a statistically significant impact for visual management with its dimensions (setting work rules, purification, eliminating waste, and rationality) in job performance with its dimensions (work quantity, work quality, task achievement, discipline) in the public departments in Al-Karak governorate.

In the light of the results, the study recommended the necessity of holding courses, conferences and workshops about visual management and its importance, especially directed to managers, enhancing a high level of job performance through incentives, job enrichment, job expansion task delegation, and forming work teams to perform tasks, as well as encouraging professionalism, efficiency, discipline and morale in order to promote work.

Key words: visual management, job performance, public departments, Al-Karak governorate, the Hashemite Kingdom of Jordan.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة:

يشهد العالم اليوم تقدماً في جميع المجالات العلمية والتقنية ترتب عليها ظهور تغيرات سريعة في شتى مناحي الحياة، تمثلت في الانفجار المعرفي والتقني وسهولة الانتقال والتواصل، حيث فرضت هذه التغيرات على جميع المؤسسات الحكومية إدخال تجديدات في مجال العمل الإداري؛ من أجل ترشيد استخدام الموارد والتوقف عن هدرها، وعن الإسراف غير المبرر، والحدّ من استهلاك الموارد في سبيل تحقيق التنمية المستدامة، وضرورة تلبية الخدمات بشكل متوازن يضمن التوصل إلى نتائج إيجابية تتمثل في تلبية الاحتياجات للمواطن، وتحسين المعيشة، والالتزام بمبدأ المحافظة على الممتلكات.

وقد ظهرت الإدارة المرئية بصفقتها منهجاً إدارياً حديثاً يقوم على الاهتمام بالوسائل والاستراتيجيات والأهداف بشكل شمولي، من خلال المشاركة الفعلية للقادة والمديرين في العمل، حيث ينطلق هذا النوع من الإدارة من مبدأ لا تدع شيئاً يغيب عن ناظري (المحزري، 2015).

وتعمل الإدارة على توضيح الرؤية الإدارية للمؤسسات والدوائر الحكومية وأهدافها الاستراتيجية لجميع العاملين لتنتقل رسالتها إلى القائمين على العمل المؤسسي على اختلاف مستوياتهم الإدارية؛ ليتم إطلاق الطاقات المهنية والإبداعية القادرة على الابتكار، وتقسيم الأدوار العملية والوظيفية (العبادي، 2007).

ومن جانب آخر، يعدّ الأداء الوظيفي داخل المنظمة من أهم المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص؛ وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها. إن رأس المال الفكري للمنظمة هو العامل، وهو كذلك العنصر الأساس في تكوينها وتحقيق الأهداف التي ترجو منها.

لقد جاءت هذه الدراسة تحاول بيان دور الإدارة المرئية في تحسين الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك من وجهة المديرين.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تشهد المؤسسات والدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية اهتماماً متزايداً في تميز تقديم خدماتها، وذلك وفقاً للسياسات التي تتبعها الحكومة، من حيث الاهتمام بالعمل وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، التي ترقى في جميع عناصر العمل ابتداءً بالإدارة، ووصولاً إلى الموظفين الذين هم محور العمل وعنصره الأساس، من حيث إعدادهم وتأهيلهم.

وبما أن النمط الإداري المتبع من طرف في إدارة المؤسسات والدوائر الحكومية له تأثير كبير على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه الدوائر، فإن العلاقات السائدة في المؤسسات بين الإدارة والموظفين تتأثر بنوعية هذه النمط، وبالتالي درجة رضا العاملين عن عملهم، ومستوى الأداء الوظيفي لديهم؛ إذ إن من هذه الأنماط ما يبعث على تعزيز قيم الولاء والانتماء للعمل، وتمكين روح التعاون بين بين الإدارة والموظفين، وبين الموظفين أنفسهم، وتعمل كذلك على تشجيع الموظفين على تحمّل المسؤولية وزيادة الإبداع ورفع درجة الكفاءة الإنتاجية لديهم، ومنها ما يؤدي إلى نتائج سلبية كشعور الموظف بالقلق والفوضى وعدم الإنتاجية، وبالتالي تؤثر على الروح المعنوية، والتي بدورها تنعكس على الأداء الوظيفي.

وقد تبلورت مشكلة هذه الدراسة في الكشف عن أثر الإدارة المرئية على الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، كنمط إداري حديث يقوم على مبدأ المشاركة الفاعلة بين المديرين في الدوائر والمؤسسات الحكومية والموظفين، كما يقوم على استراتيجيات واضحة تهدف إلى رفع مستوى العاملين وزيادة إنتاجيتهم من خلال مشاركة المديرين في وضع قواعد العمل، والتطهير، والترشيد، والقضاء على الهدر في المؤسسة، وعليه:

ما أثر الإدارة المرئية على الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة

الكرك من وجهة نظر المديرين؟

- ما مستوى تطبيق أسئلة الإدارة المرئية في الدوائر الحكومية في محافظة

الكرك من وجهة نظر المديرين؟

- ما مستوى توافر أبعاد الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المديرين؟

3.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات التي ستستخدم في الدراسة، حيث تسعى هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر الإدارة المرئية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المديرين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، كما تحتاج الدوائر الحكومية إلى نتائج لتحسين مستويات تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين. وتنقسم الأهمية إلى نظرية وتطبيقية.

أولاً: الأهمية النظرية، حيث تسعى الدراسة إلى:

1. إثراء الأدب النظري المتعلق بمتغيرات هذه الدراسة.
2. قد تدفع نتائج الدراسة الباحثين إلى إجراء دراسات أخرى مماثلة، تدرس الإدارة المرئية لدى مديري الدوائر الحكومية في مجتمعات أخرى، وربطها ببعض المتغيرات.
3. قد تفيد نتائج الدراسة أصحاب القرار في تقديم بعض التوصيات التي ستخرج بها الدراسة؛ لتطبيقها على أرض الواقع لتحقيق الأهداف المرجوة.
4. قد تزود الباحثين بمجموعة من الأبعاد التي يمكن أن تخدم دراسات أخرى في المستقبل.

ثانياً: الأهمية التطبيقية.

وتكمن الأهمية التطبيقية بما يأتي:

- 1- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري الدوائر الحكومية في الأردن من خلال إظهار أهمية العلاقة بين الإدارة المرئية والأداء الوظيفي، لتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.
- 2- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تختص بالإدارة المرئية والأداء الوظيفي التي من الممكن أن يستفيد منها أصحاب القرار في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك بناء على نتائج الدراسة.

3- سوف تسهم هذه الدراسة في توفير معلومات مهمة للمديرين في الدوائر الحكومية عن كيفية تحقيق مستويات مرتفعة عن الأداء الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية.

4.1 أهداف الدراسة:

يكمّن الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف إلى أثر الإدارة المرئية في الأداء الوظيفي من وجهة نظر المديرين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك. كما تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف إلى مستوى تطبيق الإدارة المرئية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.
2. التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المديرين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للإدارة المرئية بأبعادها مجتمعة: (وضع قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر، والترشيد) في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة: (جودة العمل، والانضباط، وكمية العمل، وإنجاز المهام) في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: (H01-1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للإدارة المرئية بأبعادها مجتمعة: (وضع قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر، والترشيد) في كمية العمل كبعد من المتغير التابع؛ الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.

الفرضية الفرعية الثانية (H01-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للإدارة المرئية بأبعادها مجتمعة: (وضع قواعد العمل، والتطهير، القضاء على الهدر، والترشيد) في جودة العمل من أبعاد التابع؛ الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.

الفرضية الفرعية الثالثة: (H01-3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للإدارة المرئية بأبعادها مجتمعة: (وضع قواعد العمل، والتطهير، القضاء على الهدر، والترشيد) في إنجاز المهام كبعد من المتغير التابع؛ الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.

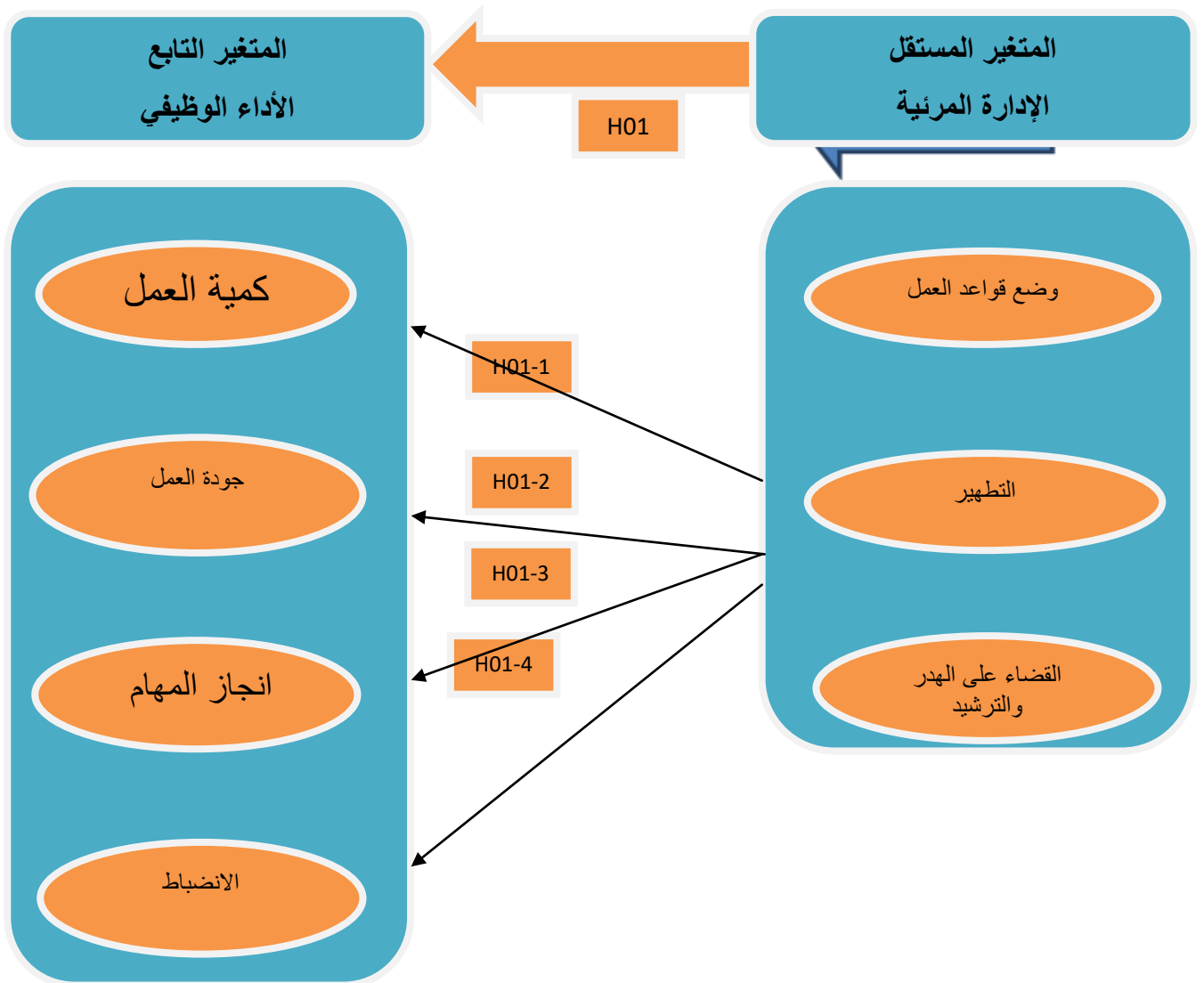
الفرضية الفرعية الرابعة: (H01-4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للإدارة المرئية بأبعادها مجتمعة: (وضع قواعد العمل، والتطهير، القضاء على الهدر، والترشيد) في الانضباط كبعد من المتغير التابع؛ الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.

5.1 نموذج الدراسة ومتغيراتها:

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة في تحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛ فقد قام الباحث بتطوير نموذج خاص بالدراسة.

والشكل (1): يوضح نموذج الدراسة ومتغيراتها.

1) نموذج الدراسة ومتغيراتها:



الشكل (1): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع والدراسات السابقة ذات الصلة المعتمدة.

المتغير المستقل: دراسة العنزي والشرفات (2020)، القحطاني (2020)
المتغير التابع: أوليفه (2020) ، تباني (2019)، العتيبي (2015).

6.1 التعريفات حسب الأبعاد إجرائياً

الإدارة المرئية: وهي "أسلوب عصري ومنهج عمل مستمر يستخدم في إدارة الأحداث اليومية، ومن ثم يستمد قيمته من الواقعية وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية في أركان العمل المؤسسي، حيث يعتمد هذا الأسلوب على إدارة المشكلة من المكان، وبالتالي إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبة من أجل التخلص من جذور المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل"، وتم قياسها بالفقرات (1-15) في الاستبانة (المعوض، 2015).
وضع قواعد العمل: وهي أن تكون هناك قواعد واضحة تخدم رسالة المنشأة بالطريقة المثلى، كما يجب إن لا تكون هذه القاعدة جامدة حتى يمكن من تطويرها وتعديلها لتصبح بسيطة وفعالة وتواكب ثقافة السرعة التي تضعف النظام العالمي الجديد، وتم قياسها بالفقرات (1-5) في الاستبانة (الشيباوي والموسوي، 2016).
التطهير: وهي استراتيجية مهمة تستوجب النزول إلى أرض الواقع لتشخيص المشاكل وأسبابها بدقة حتى يمكن من توصيف علاجها المناسب، وتم قياسها بالفقرات (6-10) في الاستبانة (إبراهيم، 2018).

القضاء على الهدر والترشيد: وتعني إدخال قيمة سريعة في ثقافة المنشأة، من حيث النزول إلى مواقع العمل بصفة متكررة ومفاجئة، ووضع الحدود بين الأساليب والأهداف، والتأكد من مفهوم الإدارة في خدمة المنشأة، وتم قياسها بالفقرات (11-15) في الاستبانة (الهزلي، 2015).

الأداء الوظيفي: وهو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وتم قياسها بالفقرات (16-34) في الاستبانة (الحداد وآخرون، 2016).

الانضباط: إخضاع أعمال الفرد وتحركاته لمعايير الجماعة؛ بهدف ضبط العملية الإدارية وتسيير أمورها وإزالة العوائق التي تواجه وصولها إلى أهداف المطلوب تحقيقها، وتم قياسها بالفقرات (16-19) في الاستبانة (مطلق، 2019).

جودة العمل المنجز: ويعرف بأنه رغبة وقدرة العاملين داخل الدائرة الحكومية في تحقيق الواجبات الموكلة إليهم ضمن القواعد وظروف العمل المتاحة لهم، وتم قياسها بالفقرات (20-24) في الاستبانة (الظفيري والخريشا، 2019).

الالتزام: مجموعة من القواعد الرسمية التي تفرضها الدائرة الحكومية وتلزم العاملين بإجراءات محدّدة تتسجم مع القوانين المسموحة وغير المسموحة لهم، وتم قياسها بالفقرات (25-29) في الاستبانة. (تمام، 2017).

كميّة العمل المنجز: ويعرف بأنه الحصيلة المبذولة من العاملين خلال فترة زمنية ووقت محدّد؛ لتحقيق الأهداف المحدّدة التي تسعى الدائرة للوصول إليها، وتم قياسها بالفقرات (30-34) في الاستبانة (الحداد وآخرون، 2016).

7.1 حدود الدّراسة:

تتمثل حدود هذه الدّراسة بالآتي:

الحدود البشرية: تم تطبيقها على جميع الوظائف الإشرافية: (مدير، ومساعد مدير، ورئيس قسم) في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدّراسة خلال العام الجامعي (2021/2022).

الحدود المكانية: طبقت هذه الدّراسة في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك تحديداً.

الحدود الموضوعية: ممارسة الإدارة المرئية، والأداء الوظيفي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة:

تعدّ الإدارة المرئية من أحد أهم أنماط الإدارة الحديثة، حيث يعدّ وليد التجربة اليابانية التي ركزت على تحسين أداء المنشأة من خلال التواصل المرئي بين الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف المنشودة، حيث اتفقت مع فلسفة (كايزن) للجودة اليابانية التي سعت في مقاصدها إلى التحسين المستمر في الأداء، كما تركز على التقليل من الهدر أو الفاقد في كل من: زمن التشغيل، والتكلفة، والمساحة المستخدمة للعمل، والتقليل من الوقوع في الأخطاء .

وتأتي الإدارة الاستراتيجية بمفهومها في عالم الأعمال وباستراتيجياتها المختلفة بوضع قواعد العمل في مقدمة مهامها، والتي من خلالها تحقق المشاركة والمساواة بين العاملين، والذي يؤثر بشكل إيجابي في أدائهم، وبالتالي تتبعها استراتيجية التطهير التي تحقق أهدافها من خلال أبعاد كل ما يعيق سير العمل، ومن ترشيد في استغلال الموارد وعدم إهدارها.

1.1.2 مفهوم الإدارة المرئية:

يعدّ أسلوب الإدارة المرئية من أحد الأساليب المهمة في تحسين إدارة الأحداث اليومية، وعلى إدارة المشكلة من المكان وفي الزمان بالدقة والسرعة المناسبة؛ من أجل التخلص من أصل المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل، كما يعدّ وليد التجربة اليابانية التي أطلق عليها (gempa kaizen)، وقد عرف فرج وعثمان (2020) الإدارة المرئية بأنها عملية تحسين وتطوير مستمر من خلال الاستخدام الأمثل لما هو متوفر من المدخلات التشغيلية؛ مثل: المعدات، والمكان، والأفراد، وأساليب العمل، والتقنية.

كما عرف المواضية (2021) الإدارة المرئية بأنها أسلوب إداري ياباني يعمل على التحسين المستمر للأداء من خلال المتطلبات الإدارية والفنية للتواصل المرئي

والتأثير الذهني المتعمق للرؤية في الإدارات لتحقيق الرؤى والأهداف العامة؛ بقصد تقليل الهدر في التكلفة، وزمن التشغيل، والأخطاء، والمساحة للعمل.

2.1.2 مبادئ الإدارة المرئية:

تسعى الإدارة المرئية إلى تحقيق مجموعة من المبادئ، من أهمها (سعيد، 2017):

1- التركيز على الزبون ليتضمن العاملين والمستفيدين الخارجيين، وتلبية متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم، حيث يعدّ الزبون الركيزة الأساسية في اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات.

2- الإدارة بالبيانات والحقائق وتنظيم القياسات؛ لمعرفة كفاءة العملية وتجميع البيانات وتحليلها حسب الأسس الموضوعية بدقة، ومن ثم تحليلها وحلها بصفة دائمة.

3- العمليات تكون حيث يكون الفعل؛ فإن أسلوب الإدارة المرئية يضع العملية بصفتها محوراً رئيساً للنجاح.

4- الإدارة بالمبادئ تعني أن يتم الوقاية من المشكلة قبل حدوثها بدلاً من الانتظار لحدوثها ثم التفاعل معها والرد عليها.

5- المراقبة الفاعلة لمكان العمل الموقع المرئي: تحديد المشكلة بشكل مرئي، والاهتمام بالتفاصيل، والوضوح، والشفافية.

6- التأثير البصري، حيث إن تأثير الرؤية بالصورة المرئية يثير الكثير من العواطف ويحرك المشاعر.

كما تم تعريف الإدارة المرئية من طرف مجموعة من الباحثين والكتاب، على النحو التالي:

الباحث	التعريف
أبو هزيم والزبون (2020)	إحدى وسائل الإدارة المرنة، صممت بحيث تساعد أي فرد يدخل المكان لأول مرة من أن يتعرف بسرعة على سير العمليات وفهمها، ويمكن أن يقيّم ما يتم فيها بنظرة سريعة.
أحمد والجمال (2019)	هي نوع مستحدث من الإدارات ويهدف لأن يكون المدير معايئاً لواقع عمل المؤسسة بالكامل، وأن لا يكون منعزلاً في مكتبه الخاص.
العواملـة وحراشـة (2019)	منهج إداري تطبيقي يساعد على تحسين جودة العمليات؛ بهدف خفض التكاليف، وتحسين العمليات، وتقليل الوقت المستغرق لحل المشكلات، وصولاً لنتائج مستهدفة يمكن قياسها لزيادة رضا المستفيد.
الحيلة وأبو عجوة (2018)	وتعرّف الإدارة المرئية بأنها نمط يركز على الرؤية في تحقيق فاعلية وكفاءة الإدارة؛ أي إيجاد رؤية مشتركة لكل عناصر العملية الإدارية؛ بهدف رفع فاعلية العملية الإدارية وكفاءتها.
سعيد (2017)	أسلوب إداري مرّن وفعال أفرزته الفلسفة اليابانية (كايزن)، ويهدف إلى تحسين الأداء باستخدام أساليب إدارية بسيطة ومرئية لجميع العاملين في المنظمة.

تعريف الدراسة للإدارة المرئية بأنها منهج إداري حديث يهدف إلى الخروج من النمط التقليدي للإدارة نحو أسلوب إبداعي يسهم في وضع قواعد للعمل؛ بهدف التخلص من الأشياء غير الضرورية، والقضاء على الهدر، وتحقيق أهداف المؤسسة.

3.1.2 أهداف الإدارة المرئية:

تسعى المنشأة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال أسلوب الإدارة المرئية، مبيّنة على النحو التالي (حمادة، 2018):

- 1- تحقيق مستويات أداء أفضل لتحقيق الأهداف المرجوة.
- 2- رفع الروح المعنوية لموظفي المؤسسة؛ مما يعزّز الثقة لديهم، ويجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء فاعلون، وبالتالي الحصول على أفضل النتائج.

- 3- تمكين المؤسسات من تأدية مهامها بكفاءة وفعالية.
- 4- تطوير وتحسين قنوات الاتصال بين المستفيد من الخدمة ومقدميها.
- 5- تقديم خدمة ذات جودة مميزة من شأنها تحقيق رضى المستفيد وزيادة ولاءة للمنشأة؛ ليصبح وسيلة إعلامية فاعلة لتلك المنشأة.
- 6- تعدد معرفة آراء وانطباعات المستفيدين وقياس رضاهم عن الخدمات وسيلة مهمة في مجال البحوث الإدارية والتخطيط لتقديم الخدمة، ووضع السياسات المتعلقة بها.

4.1.2 أهمية تطبيق الإدارة المرئية:

تعدّ الإدارة المرئية إحدى الوسائل المهمة لتحسين رضا الزبون، وهي على النحو التالي (أحمد والجمل وعبد العزيز، 2019):

- 1- إشراك جميع الموظفين والعاملين من ذوي العلاقة في عملية سير العمل، ومتابعة الإنجاز خطوة بخطوة.
- 2- سرعة اتخاذ القرارات، وتقليص مدة الاجتماعات وتوفير الوقت والجهد.
- 3- فهم وترتيب الأولويات والأسس والقواعد، ومراقبة الأداء اليومي للموظفين.
- 4- زيادة عدد الاجتماعات بالموظفين، وتوفير الوقت لمناقشة نتائج العمل من خلال الاتصال المباشر بهم، وتحديد معايير الأداء المناسبة، وتحديد ما تم إنجازه.

5.1.2 استراتيجيات الإدارة المرئية:

تشمل الإدارة المرئية مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعد في عملية التحسين المستمر لإدارة الأحداث اليومية ومعرفة زمانها ومكانها، حيث تستمد من الواقعية وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية داخل العمل، وهي على النحو التالي:

- 1- استراتيجية وضع قواعد العمل: وتعني بأن تكون هذه القواعد واضحة وتخدم رسالة المنشأة بالطريقة المثلى، وأن لا تكون جامدة حتى يتمكن من إضافة أي

تعديلات عليها، وتطويرها لتصبح بسيطة وفعالة وتواكب ثقافة السرعة التي يتصف بها النظام العالمي الجديد (أحمد والجمل وعبد العزيز، 2019).

2- **استراتيجية التطهير:** حيث تطبق هذه الاستراتيجية على أرض الواقع ليتم من خلالها تشخيص المشاكل ومعرفة أسبابها بدقة؛ ليتم معالجتها في الوقت المناسب، حيث يشمل التطهير: الأدوات والمعدات والأساليب والسياسات، وتعدّ استراتيجية التطهير من أحد أهم أساليب العلاج لبعض المشاكل التي تعوق العمل، خاصة المشاكل التي تنتج عن الأزمات والكوارث التي تعيق التحسين المستمر في موقع الحدث (إبراهيم، 2018).

حيث يتضمن التطهير مجموعة من الخطوات التالية (أحمد والجمل، 2019):
أ. صنف: ويتم على أساس تقسيم الأدوات والمعدات حسب حاجة التصنيف إلى ضرورية وغير ضرورية، ثم التخلّص من الأخيرة.

ب: رتب: ويكون الترتيب بعد التخلّص من الزوائد غير الضرورية، حيث نقوم بترتيب الأدوات التي تكون ضرورية حسب طبيعة العمل.

ج: نظف: فعندما نقوم بتنظيف الأدوات، تكون هناك أمور خفية غير ظاهرة لنا من قبل، فنقوم بترتيبها وتصنيفها حسب الحاجة إليها.

د: استمر: فعندما نقوم بالتصنيف والترتيب والتنظيف، فعندها تستمر عملية التحسين باستمرار بلا نهاية .

ذ: قنن: آخر خطوة في عملية التطهير، والتي تشمل وضع القواعد والأسس التي تساعد في عملية التطهير واستمراريتها.

3- **استراتيجية القضاء على الهدر:** حيث تهدف إلى إدخال قيمة ذات معنى وتكون سريعة في ثقافة المنشأة، من خلال وضع الحدود بين الأساليب والأهداف، والتأكيد على عدم إهدار الوقت عند اتخاذ القرارات الروتينية، وأن تكون على أرض الواقع وبشكل مستمر؛ لخدمة المنشأة واستخدام أساليب تخدمها للقضاء على مسببات الهدر، ومشاركة الآخرين في العمل في المستقبل، ولضمان وضوح الرؤية والتحسين المستمر.

وتتبع استراتيجية القضاء على الهدر مجموعة من الخطوات، من أهمها (الجنابي ومصلح، 2019):

1- يجب على الإدارة العليا أن تذهب إلى مواقع العمل بشكل متكرر ودوري في حال ظهور أية مشكلة؛ إذ إن وجود المديرين في موقع العمل يساعد على وجود حالة من الطمأنينة بين العاملين.

2- يجب على مدير المشروع أو الإدارة بأن يتوقع حدوث أي أزمة أو تصرف غريب من العاملين، إذا أرادوا أن يطبقون شيئاً جديداً داخل المنشأة.

3- اتخاذ جميع الإجراءات الوقائية لمنع حدوث المشكلة، والتي يجب أن تضعها إدارة السلامة والصحة المهنية.

4- البحث عن الأساليب الحقيقية التي تساعد في وضع قواعد وحلول مناسبة عند اتخاذ القرار بخصوص المشكلة.

ويرى الباحث أن هناك عدة أساليب تم استخدام فيها الإدارة المرئية بشكل واضح وملحوس؛ كاستراتيجية (كايزن) التي تعدّ مجموعة من الإجراءات والخطوات التدريجية المستمرة من خلال استراتيجية التحسين المستمر، تضاف لكل الجهود المبذولة في جميع المستويات الإدارية، والغرض منها تخفيض التكلفة وتحسين نوعية الخدمة أو المنتج.

6.1.2 متطلبات نجاح الإدارة المرئية:

لنجاح الإدارة المرئية لأي منشأة يجب أن تتوفر فيها مجموعة من المتطلبات التي تساعد في التحسين المستمر لها، موضحة على النحو التالي (المواضية، 2021):

1- يجب على المديرين أن يتفهموا الأعمال والإجراءات داخل المنشأة، وجميع الجوانب الفنية المحيطة بها.

2- تفهم الموظفون العاملون داخل المنشأة مدى أهمية الإدارة المرئية، وأنها ليست كأي إجراء روتيني، وأنها ليست أسلوباً للتضييق على حرياتهم.

- 3- يجب على الإدارة العليا توفير مناخ تنظيمي يساعد العاملين ويحفّزهم على الإنتاج، واتخاذ قرارات إدارية واعية ودقيقة بالاعتماد على البيانات والمعلومات المتوفرة.
- 4- التعليم والتدريب للأفراد العاملين وتوجيههم نحو تطبيق أسلوب الإدارة المرئية من خلال وضع قواعد ومبادئ وإقناعهم بتطبيقها .
- 5- التركيز على رضا متلقي الخدمة من المخرجات التي تقدمها المنشأة، من خلال العمليات والمخرجات، وإيجاد نقاط تواصل بينهم وبين الإدارة.
- 6- تغيير ثقافة المنشأة وأفكار العاملين، وإعطائهم تصوراً واضحاً نحو تطبيق الإدارة المرئية داخل المنشأة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- 7- الاستفادة من القدرات البشرية الكامنة وتفجير الطاقات الإبداعية لزيادة فاعلية الأداء والاهتمام بالمهارات وجميع الخبرات لتحسين سير العمل لتحقيق الأهداف المرجوة.

7.1.2 الأدوات والوسائل المستخدمة في تطبيق الإدارة المرئية:

- تستخدم المنشأة مجموعة من الوسائل التي تساعدهم في فهم وتطبيق الإدارة المرئية داخلها ومن أهمها ما يلي (أبو ليفة، 2018):
- 1- مكان العمل المرئي، ويشمل الإشارات والأرضيات الملونة، وقائمة بأهم الأدوات المستخدمة، وخطوات العمل المحددة في لوحات معلقة على الجدران.
 - 2- المعلومات المرئية، وتشمل وثائق العمل والمهارات والدورات التدريبية، والمساعدة على خفض التكاليف، والاهتمام بجودة منتجات وخدمات المنشأة.
 - 3- الضبط المرئي للإنتاج، ويتضمن مؤشرات الأداء التي تتشكل من خلال وضعية العمل الحالي ووضعية الإنتاج والمخرجات.
 - 4- قياس الأداء المرئي، من خلال الرسومات المتعلقة بالجودة، والرسوم البيانية المرتبطة بالأداء.
 - 5- الإدارة المرئية للأمن، ويشمل التحذيرات الأمنية ومعلومات السلامة المهمة.

8.1.2 صعوبات تحقيق الإدارة المرئية:

- تواجه المنشأة مجموعة من المعوقات التي تحدّ من سير عمل المنشأة في تحقيق الأهداف المرجوة بشكل صحيح: ومنها ما يلي (الحيلة وأبو عجوة، 2018):
- 1-الموارد، وتشمل تحديد التكاليف والوقت اللازم لإنجاز المهام، فيجب أن يخصص جزء من الميزانية لتقاضي أي مشاكل غير متوقعة.
 - 2-الاعتماد بصفة مطلقة على العامل الشخصي في تقييم إعداد الإحصاءات والتقارير، وتقييم العمل.
 - 3-عدم جدية العمل، ونقص المعلومات، ونمو مراكز القوى، وإخفاء الحقائق عن القيادة، وعدم مشاركتها العاملين على أرض الواقع.
 - 4-اختيار القيادات الإدارية غير مناسبة؛ لغياب المصداقية، واتباع كل الأساليب التي لا تتناسب ورسالة المنشأة ورؤيتها.
 - 5-انتقال المنشأة بشكل مفاجئ من نظام إداري قديم إلى آخر جديد، يعمل إرباكًا وتوترًا للعاملين داخل المنظمة، ويخلق مشاكل.
- ونرى أن الإدارة المرئية أسلوب مميز وإداري، إذا كان في المكان الصحيح، ومن المتوقع أن يواجه بمقاومة التغيير أو ضعف دعم الإدارة العليا وتبنيها له، وإذا كان هناك نقص في الإمكانيات المادية المترتبة على تطبيق القرار، فسوف تؤثر عليه سلبيًا.

2.2 الأداء الوظيفي:

1.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي:

ومن العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات هي عملية الأداء، وفي جميع مستوياتها، سواء من الإدارات العليا، أو العاملين في أقل المراكز الوظيفية، أو في أدنى خطوط الإنتاج، كما أنها إحدى أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة، والتي من خلالها تتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات إلى العمل بحيوية ونشاط؛ نتيجة الاستمرار في مراقبة الرؤساء في العمل لأداء العاملين؛ مما يدفع المرؤوسين للعمل بنشاط للظهور بمظهر المنتجين، من أجل

تقييم أعلى؛ لكسب الحوافز والعلاوات، ولتحقق العملية من الأهداف المرادة إلا من خلال التعامل معها بشكل نظامي ودقيق، وبمشاركة جميع الأطراف للاستفادة من النتائج النهائية لعملية الأداء الوظيفي (بقعة ويحيى، 2020).

وبالأداء الوظيفي يتعلم الفرد كيف يؤدي عمله، وكيف يعمل على تحسين أدائه وتطويره. وبالتطبيق الصحيح لتقييم الأداء، يتوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، كما قد يؤثر في مستوى جهده واتجاهات مهامه المستقبلية، كما أنه يدعم الجهود التي تبذل من أجل لتحسين الأداء في الاتجاه الصحيح (قماص وقيرة، 2019).

يعدّ الأداء الوظيفي من أهم المفاهيم التي تم طرحها في مجال الإدارة، والتي ترتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة، كما يعني بدرجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد؛ مما يعكس الكيفية التي يحقق فيها الفرد جميع متطلباته ويشبع رغباته. وعرف الفقعاوي (2017) الأداء الوظيفي بأنه وسيلة لتحقيق غايات وأهداف المنظمة في ظل توفر بيئة تنظيمية وخارجية ملائمة ومحفزة لأداء المهام.

وعرف عوض الله (2018) الأداء الوظيفي كذلك بأنه عملية يتم التعرف من خلالها على أداء العاملين لمهامهم وقدراتهم على الأداء، والخصائص التي تلزم لتأدية أعمال المنظمات بنجاح لتحقيق أهدافها المنشودة.

وللأداء الوظيفي تسميات متعددة - حسب ما أشار إليها كثير من الباحثين - منها: قياس الكفاءة، وتقييم الكفاءة، والتقييم الوظيفي أو المهني، واستحوذت تسمية تقييم الأداء في نسبة الشيوع والانتشار.

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه عملية إدارية تُحدد من خلالها كفاءة العاملين ومدى مشاركتهم في إنجاز ما يناط بهم من أعمال، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ومدى الإنجاز والتقدم الذي يحققونه خلال عملهم (مانع وبوهرارة، 2021).

2.2.2 عناصر الأداء الوظيفي:

يتمثل الأداء الوظيفي بمجموعة من الأبعاد التي استخدمت للتحليل الدّراسة، مبينة على النحو التالي (الشهب، 2017):

1- **العمليات الداخلية:** وتعنى بجوانب العمليات الداخلية؛ مثل تطوير الشركة من الداخل والمحافظة على مستوى الأداء العالي فيما نقوم به من عمليات. وهي تشمل أهدافاً؛ مثل: جودة المنتج، ونسبة الفاقد في المواد الخام أثناء التصنيع، ووقت التقدم في التصنيع، وسرعة تغيير الإنتاج من منتج إلى منتج آخر، وجودة التصميم، والعلاقة مع الموردين، وتطوير أنظمة العمل الإدارية، واستخدام تقنية المعلومات، والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة، وغير ذلك من المهام المتعلقة بالعمليات الداخلية.

2- **رضا العملاء:** وتحتوي جوانب تتعلق بجودة خدمة العملاء ورضاهم؛ مثل: تحقيق رغبات العملاء عن طريق منتجات أو خدمات جديدة، والاستجابة لاحتياجات أو شكاوى العملاء، وتحسين الخدمة أو أساليب التسويق والبيع، وزيادة المعرفة بالمنتجات. وهي تُساعد على تغطية قصور كبير في كثير من الشركات والمؤسسات التي لا تقوم بقياس مثل هذه الأهداف، فنادراً ما تجد شركة تطلب منك إبداء الرأي في الخدمة بعد تلقيها، في حين أن الشركات في الدول المتقدمة ترسل استطلاعات مستمرة للتعرف على رغبات واحتياجات العملاء. إن الشركات التي لا تتابع احتياجات وطلبات العملاء واقتراحاتهم وشكاوهم مهددة بأن يذهب هؤلاء العملاء تدريجياً إلى منافس آخر يحقق رغباتهم.

3- **الابتكار والنمو،** وهي تتعلق بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تقنية متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة. وقد تشمل هذه المهام تطبيق أسلوب إداري جديد، يقوم على تقدير، وتقديم عدد من المنتجات الجديدة، وعدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، والدوافع والحوافز لدى العاملين للابتكار والتطوير؛ لأنه من غير التعلم والإبداع والابتكار لا يمكن الاستمرار؛ وذلك لأن المنافسين يتطورون، وبالتالي ستخرج الشركة التي لا تتطور من المنافسة والسوق.

4- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** والتي تتمثل بالمهارة البدنية، والمعرفة الفنية، والمجالات الأخرى المرتبطة بها.

5- **نوعية العمل:** ويشمل الدقة والنظام في الإتيان، والبراعة والتمكّن الفني، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وتنفيذه، والتحرر من الأخطاء.

6- كمية العمل المنجز: ويشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية، وسرعة الإنجاز، وما مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

7- المثابرة والموثوقية، ويتضمن الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمّل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدّدة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من طرف المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

3.2.2 أهمية الأداء الوظيفي:

يعدّ الأداء الوظيفي من أهم الأمور التي تسعى المنظمة إلى قياس فاعليتها وكفاءتها داخل منظماتها؛ لتحقيق ما يلي (لعور ومطاعي وسرار، 2018):

- 1- رفع الكفاءة الإنتاجية.

- 2- رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين، ومعرفة معيقات العمل.
- 3- الوقوف على مكامن القصور في أداء الأفراد، ومعرفة نواحي الضعف في أدائهم.

- 4- ومن أجل شغل الوظائف القيادية، يجب البحث عن الأفراد المناسبين لهذه الوظائف.

- 5- يعدّ الأداء الوظيفي أحد أهم الأمور التي تساعد على التعرّف على الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها بالتأثير على كفاءة العاملين.

- 6- تهتم إدارة الأفراد وتكرّس كل جهودها في توفير الإمكانيات؛ من أجل تحسين الأداء والعمل الدؤوب الذي ينعكس على زيادة الإنتاج وكفاءته، وزيادة العائد ورفع الروح المعنوية.

- 7- يسهم في إنتاج أكبر قدر ممكن من الجهود المبذولة داخل المنظمة.
- 8- وصف الإدارة بالجدية والنزاهة والقدرة على تقديم نتائج إيجابية ومُرضية على مدى فترات طويلة من الزمن.

4.2.2 أهداف الأداء الوظيفي:

تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية الأداء، فيرى (باركنسون) أن أهداف تقييم الأداء تكمن في العدالة، والدقة في المكافآت والترقيات، وتوفير نظام اتصالي ذي اتجاهين، في حين قسمت أهداف تقييم الأداء إلى ثلاثة مستويات، وهي (الجاف وفائق، 2019):

أ- أهداف الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة: وتشمل على عدة أهداف تتحقق للمنظمة من خلال عملية التقييم، وهي:

- 1- تعملأن تسود الثقة بين المنظمة والعاملين، في جو من التعامل الأخلاقي.
- 2- تعمل على النهوض بمستوى العاملين من خلال وتوظيف طموحاتهم، واستثمار قدراتهم، وتطويرها، وتحسينها.
- 3- تقويم برامج إدارة الموارد البشرية وأساليبها، ووضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية لمستلزمات العمل.
- 4- الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف، من خلال تحديد تكاليف العمل وإمكانية الترشيح.

ب - أهداف الأداء الوظيفي على مستوى المديرين: ويمكن أن تظهر من خلال عملية التقييم، وهي:

- 1- معرفة أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
- 2- الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين، ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.
- 3- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات، فيما يخص التعامل مع الموظفين (لخنش ومزارة، 2017).

ج- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

- 1- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين، وإقناعهم بأن ما يبذلونه من جهود لتحقيق الأهداف ستكون محط اهتمام ونظر في عملية التقييم.
- 2- تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير سلوك وأداء الموظفين وتحسينه، وفي توليد إحساس لديهم بالدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.

5.2.2 محددات الأداء الوظيفي:

أولاً: عوامل تتصل بالفرد أو الموظف.

يحاط أداء الفرد بالكثير من المحددات المترابطة والمتداخلة، والتي تقوم على مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص، وعادة ما يتحدد الأداء الوظيفي نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية، هي (بوخلخال والعربي، 2018):

1- الدافعية الفردية: وتعبّر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

2- مناخ العمل: ويعبّر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.

3- القدرة لدى الفرد على أداء العمل: وهذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل.

6.2.2 فوائد الأداء الوظيفي:

وشهد الأداء الوظيفي مجموعة من الفوائد، من أهمها (قماص وقيرة، 2019):

- 1- تساعد على تنمية وتطوير أداء الموظفين وتحفيزهم للعمل.
- 2- العمل على زيادة ما للعاملين من إحساس بالمسؤولية من خلال إدراكهم أن أداءهم يخضع للتقييم.
- 3- تعمل على تحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمة بشكل عام.
- 4- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من اختيار، وتوظيف، وتدريب، وتصميم الوظائف، وتخطيط القوى العاملة.
- 5- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين، من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم، تحقيق العدالة بين الموظفين من خلال التقييم العادل.

6- الموضوعية في قرارات الموارد البشرية، حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتحصلة من التقييم بكل موضوعية؛ مما يسهم في بناء الخطط الاستراتيجية السليمة للموارد البشرية التي تبنى على معلومات دقيقة، وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس من الموضوعية.

7.2.2 من يقوم بتقييم الأداء داخل المنظمة:

يتم تقييم الأداء الوظيفي بناءً على مجموعة من المعايير، وبذلك لا يتم الأخذ بالآراء الشخصية في تقييم الموظفين. نستطيع بذلك أخذ الإجراءات اللازمة، والتي تتوقف على درجة تقييم الموظف، معرفة الصعوبات التي يواجهها أثناء تأدية مهامه ليتجنبها. وهناك عدد من المصادر تكون مسؤولة عن تقييم أداء الأفراد، من أهمها (الجاف وفائق، 2019):

- 1- تقييم الرؤساء المباشرين.
- 2- تقييم الأفراد لأنفسهم (التقييم الذاتي).
- 3- تقييم الزملاء بعضهم بعضًا.
- 4- فئة من المقيمين المتخصصين بعملية التقييم.

8.2.2 الضوابط التي يجب مراعاتها في عملية الأداء الوظيفي:

على تقييم الأداء أن يركز على ما يحققه الفرد من إنجاز في وظيفته التي يشغلها، ومدى نجاحه في تحقيق أهداف مؤسسته، وهي على النحو التالي (بوخلخال، 2018):

- 1- يجب أن يركز تقييم الأداء أو المقيّم على الفرد من خلال وظيفته، وليس من خلال انطباع المقيم، وملاحظاته لعادات العمل.
- 2- يقبل كل من المقيّم والفرد المقيّم بأسلوب التقييم ومصادره.
- 3- أن يوظف تقييم الأداء بوصفه أساسًا في تحسين إنتاجية الفرد، من خلال تأهيله وتطويره.

4- أن يترتب على أساس نتائج التقييم إصلاح وتقويم العمل في الشعبة، أو الوحدة، أو القسم، أو الإدارة العامة ذات العلاقة بموضوع الخدمة أو المنتج .

9.2.2 طرق الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى مجموعات، كما يلي (نصير وحمد، 2018)، (الشهب، 2017):

أولاً: طرق التقييم التقليدية: وهي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين، وتكون من خلال مقارنة أداء الفرد المقيم مع بقية الموظفين (الجزء مع الكل)، وترتيبهم تنازلياً تبعاً لما توصلت إليه المقارنة من نتائج، ومن هذه الطرق:

1- طريقة الترتيب البسيط:

تعدّ هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المدير المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه، حيث تتم عملية ترتيب الموظفين بالتسلسل تنازلياً؛ بمقارنة أدائهم بالذين يشغلون الوظيفة نفسها في المنظمة، وبالمهام والواجبات نفسها أيضاً، حيث تبدأ القائمة بالموظف الأمثل، ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الموظف سيئ الأداء.

وتتم عملية مقارنة الفرد بغيره من الأفراد على أساس ما بينهم من فروقات في الأداء، والتي من السهل تمييزها؛ من أجل تحديد الأجور أو زيادتها، أو المكافآت، أو الترقيات. وهي طريقة سهلة تمتاز بالوضوح، ومما يعاب عليها أنها لا توفر التغذية العكسية للموظفين، واحتمال أن تتأثر بتحيز القائم على عملية التقييم، مع ضعف الموضوعية والدقة في التقييم بسبب عدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، كما يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، كما يعاب عليها أيضاً أنها لا تحدّد مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

2- طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

تتم هذه الطريقة بإعداد قائمة من الموظفين المراد تقييمهم، بحيث يوضع الموظف ذو الأداء الأمثل في المرتبة الأولى، ومن ثم يختار الموظف ذو الأداء السيئ ويوضع في ذيل القائمة، وهكذا... بهذا الترتيب بصورة تبادلية إلى أن تنتهي القائمة،

وتشبه هذه الطريقة طريقة الترتيب البسيط، بل إنها معدلة عنها؛ للتشابه الحاصل بينهما من حيث الأهداف والمزايا والعيوب.

3- طريقة المقارنة المزدوجة:

وترتكز هذه الطريقة على إجراء مقارنة لكل للعاملين بالاعتماد على نوع الوظيفة، بجعلهم مجموعة واحدة، بحيث يتناول أداء الموظف بشكل عام ويقارن مع أداء أفراد المجموعة بشكل ثنائيات (فردًا فردًا)، ثم ينتقل المقيّم إلى الموظف الثاني ويقارن كذلك أداءه مع أداء المجموعة، وهكذا... حتى الانتهاء من أفراد المجموعة، ويحدد التقييم النهائي للموظف من خلال ما يحصل عليه من عدد المرات الأفضلية داخل المجموعة، ولا تختلف هذه الطريقة أيضًا عن طريقة الترتيب البسيط؛ فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد عليها في جانب العيوب؛ إذ إنها تتطلب إجراء الكثير من المقارنات؛ ما يستنفد وقت القائم على عملية التقييم وجهده.

4- طريقة التوزيع الإجباري:

تتم هذه الطريقة بالاعتماد على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل في توزيع الموظفين، والذي عادة ما يتركز في الوسط (50%) ويمثل أداء جيدًا، بينما يقل عند الأطراف (15%) ويمثل أداء جيدًا جدًا، وأداء مُرضيًا على التوالي، ويقل أكثر بالابتعاد عن الوسط، وتمثل (10%) عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام؛ مما يضطر القائم بعملية التقييم إلى توزيع الموظفين بطريقة إجبارية على هذا النحو؛ لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضًا عن طريقة الترتيب البسيط؛ فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. غير إنها تزيد عليها في جانب العيوب؛ بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعًا طبيعيًا من النسب، الأمر الذي قد يخالف ما هو حاصل في الواقع (عياد وبوخلوه، 2018).

ثانيًا: الطرق المطلقة:

لا تعتمد هذه الطريقة على مقارنة الموظفين بعضهم ببعض على أساس نسبي، أو من خلال المعايير، بل يتم التقييم بصورة مطلقة.

ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس:

ويتم تقييم الأداء من خلال عوامل وسمات م، أو بطريقة تحديد المعايير، حيث ويتولى المقيم تحديد مدى توفر هذه العوامل لدى الموظف أو درجتها، وذلك باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم، وتشمل ما يلي:

1-طريقة التدرّج البياني:

تعدّ هذه الطريقة الأكثر شيوعاً، والتي تعتمد صفات محدّدة في المقارنة وفي تقييم العاملين، ويقاس أداء العامل وفق معايير محدّدة؛ أي تحديد الصفات التي من خلالها يتم تقييم العاملين، والتي تتعلق بالأداء والعمل، وتتضمن عادة نوعية الأداء وكميته، والمعرفة بطبيعة العمل، والمظهر، والتعاون، بحيث توضع جميعها في قائمة التقويم وتقاس باستخدام مقياس متدرّج من (1-5)، أو من منخفض إلى مرتفع، ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أداء الموظف، أو تتفق معه في كل عنصر، وبعد ذلك تجمع الأوزان التي حصل عليها الموظف؛ ليصار بعدها إلى تحديد التقييم العام للموظف.

من ميزات هذه الطريقة: شيوعها، وسهولتها، ولا تحتاج تكاليف عالية، ويمكن تطبيقها على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، كما أنها لا تحتاج في التقييم إلى تدريب كبير. وقد يعاب عليها وجود احتمال للتحيّز من القائم بعملية التقييم؛ بسبب اعتماده - بشكل كبير - على وجهة نظره، مع وجود التشدد أو التساهل في عملية التقييم، كما أنها تغفل بعض العناصر المهمة لبعض الوظائف - في حال تطبيقها بشكل واسع - إضافة إلى أنها لا تقدم النواحي التطويرية للموظف.

2-طريقة القوائم السلوكية:

طريقة سلوكية يتم من خلالها تصميم قوائم لإبراز محتواها، وتتضمن عبارات وجمل تصف سلوكيات م كطريقة أو أداة يتم من خلالها تقييم الخصائص السلوكية للأداء، بحيث ترمي كل مجموعة من الجمل أو العبارات إلى أن تقيس عنصراً من عناصر الأداء؛ مثل: القدرة على التعلم، والدقة في الأداء، والعلاقات الشخصية، وتحمل المسؤولية.

وفي هذه الطريقة تتم إعداد عملية التقويم بإعداد قائمة تشتمل على أمثلة سلوكية تتفاوت في تبيانها لدرجات مستويات الأداء، ومن ثم يحدد القائم على عملية التقويم الأمثلة السلوكية التي توافق أداء الموظف وخصائصه وتنطبق عليه.

وتصميم القوائم السلوكية وتطور من خلال اللقاءات بين الموظفين والمشرفين، أو من خلال ملاحظة الأداء ومراقبته ليصار - في ما بعد - إلى تحديد الجوانب المهمة، والتي تتصل بالعمل والأداء.

وهناك أشكال من طرق القوائم السلوكية؛ من مثل: طريقة السلوك المتوقع التي تهتم بتوضيح الأداء وتحديده، إذا كان متميزاً، أو وسطاً، أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ التي يتم فيها تحديد السلوكيات التي يقوم بها الموظف وتكرارها، والتي تتم ملاحظتها من خلال أداء العمل (بلعربي، 2018).

ومن فوائد القوائم السلوكية: وضع خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف وتطويرها، كما تركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتسهم في تحقيق العدالة في التقويم؛ نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمروؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقويمها، وتوفر كذلك تغذية عكسية جيدة للموظفين.

ويعيبها أنها تحتاج وقتاً وجهداً كبيرين؛ لتطويرها وإدارتها بنجاح، كما تتطلب الاستمرار والعمل الدؤوب من أجل تطوير المقاييس فيها، والتأكد: هل أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقويم مازالت ذات صلة بالعمل؟

3- طريقة الاختيار الإيجابي:

الهدف الأساس من استخدام هذه الطريقة هو تقليل عامل التحيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منع إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الإدارة، والتي على العامل إظهارها. وفيها يوصف مستوى أداء العمل من خلال مجموعة من الجمل والعبارات، بحيث تحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين تمثلان ثنائيات إيجابية وسلبية، ويقوم القائم على عملية التقييم إجباراً باختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظره، وبعد ذلك تتم عملية تحليل القائمة، بحيث تعطى كل جملة وزناً معيناً، وعلى ضوء المجموع الكلي للأوزان تحدد نتيجة تقويم الأداء النهائية للموظف.

ومن مميزات هذه الطريقة: السهولة في التنفيذ، المساعدة في الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، كما تساعد في التغلب على عوامل النزوع إلى التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين.

ومما يعاب على هذه الطريقة أن القائم بعملية التقييم يجهل الأوزان المعطاة للجمال، كما تتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وتحتاج أيضًا إلى جهد ووقت كبيرين في إعداد القوائم وتصميمها (خلفي وجريبع، 2017).

4- طريقة المواقف الحرجة:

تعدّ هذه الطريقة من الطرق التي تم تطويرها في فترة متأخرة، وبموجبها يحتفظ الرئيس المباشر بسجل يطلق عليه الأداء، لا تدون فيه الوقائع أو الأحداث الجوهرية التي تواجه الفرد، وتعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي ويسجل القائم على عملية التقييم الملاحظات في سجل خاص لكل موظف، بحيث يتضمن تقسيم معين؛ كفئات م في السلوك؛ مثل: التعاون مع الزملاء، والدقة في الأداء، واتباع التعليمات، وتحمل المسؤولية. ومن خلال هذه السلوكيات التي تمت ملاحظتها سابقًا، يصدر المقيّم حكمه على أداء الموظف، عندما تحين فترة التقويم الدورية في المنظمة.

ومما يميّز هذه الطريقة أنها تقدّم تغذية عكسية للموظف؛ نظرًا لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية، لا على ذاكرة القائم بعملية التقويم التي قد يعثرها النسيان. وما يعيبها أنها تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، وبالإضافة إلى شعور التذمر والاستياء من الموظفين؛ لإحساسهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرتين من ناحية، وقد يعتمد القائم بعملية التقييم على تصيّد الأخطاء وتسجيلها، والنسيان أيضًا، أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع الإيجابية.

رابعًا: الطرق المبنية على نتائج الأعمال.

إن المعيار الأساس للتقييم في هذه الطريقة هو نتائج الأعمال، وذلك من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف التي حدّدت مسبقًا للأداء، ومنها (عياد وبوخلو، 2018):

طريقة الإدارة بالأهداف:

انتشر حديثاً استخدام هذه الطريقة، وبشكل خاص أثر العيوب والانتقادات التي وجهت لأساليب التقويم في بداية المشروع أو فترة العمل، والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تنبثق الأهداف من معدلات الأداء. وتعتمد هذه الطريقة على تقييم الموظف بناء ما يتحقق من نتائج تقاس بالأهداف المرسومة له، وعادة ما تكون هذه الأهداف واضحة وواقعية، ويتم تحديدها بشكل وصفي أو كمي، بالإضافة إلى تحديد المعايير الموضوعية والعناصر المهمة التي ستستخدم في عملية التقييم.

ومن مميزاتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي، في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل، كما أنها تشجع المديرين على بذل جهد فكري، وتكسبه خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على الإكثار من المناقشات في المنظمة، وتشجع الموظف على تحديد الأهداف، وتزيد دافعيته نحو العمل وتحقق أهدافه، وتساعد أيضاً في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز أيضاً بوضوح المراد من الموظف إنجازها، كما أنها تحدّد المعايير والمقاييس المطلوبة لقياس مستوى إنجاز الموظف، (خلفي وجريبيع، 2017).

وقد يعاب عليها أنه التركيز على الموظف والأداء الفردي، ولا تشجع العمل الجماعي، أو فرق العمل، أو الأداء الكلي للمنظمة، تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية؛ حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة، وهذا يتطلب إدراكاً شاملاً لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها، وقد تحتاج إلى وقت وجهد كبيرين من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين، والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة، وتركيزها على تحقيق الهدف بصرف النظر عن الطريقة أو الوسيلة المستخدمة في سبيل الإنجاز.

خامساً: تقييم من زوايا مختلفة (طريقة تقييم الأداء 360°).

وتعرف بأنها طريقة تبرز من خلال تقييم الموظف استناداً إلى تقييم من حوله، سواء من مديره، أو ممن يديرهم، أو من الموظفين الذين هم في نفس مستواه الوظيفي، أو العملاء، ومن ثم تتم عملية احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات.

ويحقق هذا النوع من التقييم للموظف تقيماً صادقاً وعادلاً، وسيعرف الموظف كيف تكون نظرة الآخرين إليه؛ مما يسمح له بأن يعيد دراسة سلوكياته تجاههم. ويمكن لمديره أن يكتشف جوانب الخلل أو القصور الحقيقية لديه وتنبيهه إليها لتلافيها، مع توجيهه إلى التدريب المناسب. ولضمان الدقة في النتائج، تضمن الإدارة جانب السرية عند تنفيذ التقييم، وإعطاء للموظفين ضمانات بأن ما يُتقاسم به من معلومات ستظل سرية.

10.2.2 عوامل تساعد في تحسين الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من العوامل تساعد في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشأة أو المنظمة، من أهمها (المواضية، 2021):

1-التدريب: وهو عملية مستمرة محورها الفرد، وتهدف إلى استعمال مجموعة من الأسس والمفاهيم والأساليب التي تحدث تغيرات محدّدة، وسلوكية، وفنيّة، ومعلوماتية، وذهنية للفرد.

2-تحسين مناخ المادي للعمل: تعمل المنظمة على توفير الشروط المناخية المناسبة، والتي تتضمن إضاءة جيدة، وتهوية مناسبة، وحرارة معتدلة.

3-تحقيق التعاون، ويكون من خلال العمل الجماعي لا الفردي؛ لأن العمل الجماعي يعمل بروح الفريق الواحد، ويسوده التعاون، ويحفّز العاملين على تنفيذ أعمالهم بشكل فعال .

4-محل الإقامة: وهو المكان الذي يعيش فيه العامل، سواء كان داخل المجتمع المحلي أو خارجه.

5-الانغماس الوظيفي: وهو تتناسب الوظيفة مع قدرات الفرد، وتحقق حرية التصرف في العمل.

2.2 الدراسات السابقة:

دراسة العواملة وحراحشة (2021) بعنوان "مستوى الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت الدراسة من (222) معلماً ومعلمة، ونسبة (25%) من مجتمع الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهه نظر معلمهم جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت أن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهه نظر معلمهم جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الإدارة المرئية، ومستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء بلغت (0.73) وهي قيمة دالة إحصائياً. وأوصت الدراسة بتطبيق أسلوب الإدارة المرئية والاستفادة منه في تحقيق التميز الإداري في المدارس، وتدريب مديري المدارس على كيفية وضع الخطط التي تسهم في الحد من الهدر المدرسي.

دراسة العنزي والشرفات (2020) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس بمنطقة الأحمدية التعليمية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر معلمهم".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا لإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في لواء ماركا، والبالغ عددهم (1044)، وبلغت الدراسة من (285) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا جاءت بدرجة كبيرة، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد الدراسة لدرجة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الحكومية تُعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، وأن مستوى التميز المؤسسي لدى المدارس الثانوية في لواء ماركا جاء بدرجة كبيرة أيضاً، وأوصت الدراسة بأن تقوم وزارة التربية والتعليم بإقامة دورات ومؤتمرات وورش عمل حول الإدارة

المرئية وأهميتها، موجهة بشكل خاص لمديري المدارس، وإشراك المعلمين في وضع قواعد العمل بشكل أكثر فاعلية؛ ليسهل تنفيذه والتزامهم بها.

دراسة القحطاني(2020) بعنوان "واقع تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ومعوقات تطبيقها في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030، بالإضافة إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ومعوقات تطبيقها لدى رؤساء الأقسام، والتي تعود إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل الأكاديمي، وسنوات الخدمة). تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري الأقسام في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، وتحديدًا جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، والجامعة السعودية الإلكترونية. وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج، أهمها: بلغت الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية قواعد العمل (74.8%)، وبلغت الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية التطهير (72.1%)، كما بلغت الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية القضاء على الهدر (70%)، والدرجة الكلية لمعوقات تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية (68.6%)، وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الإلكترونية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030 تُعزى إلى متغير: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

دراسة أبوليفة (2020) بعنوان "دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مقومات الصلابة النفسية: (التحكم، والالتزام، والتحدّي) في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية: (استراتيجية وضع القواعد، واستراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر)، وأبعاد قدرات التجديد المنظمي: (الكفايات الاستراتيجية، واستغلال الوقت، وسلوكيات القيادة، والتوجه نحو التعلم)، وطُبقت الدراسة على بلغت (378) فردًا عاملًا في شركات الأدوية، وتوصلت

الدّراسة إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين استراتيجيات الإدارة المرئية ومقومات الصلابة النفسية، وتوصلت أيضًا إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين بعض استراتيجيات الإدارة المرئية وأبعاد قدرات التجديد المنظمي، كما توصلت الدّراسة إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين مقومات الصلابة النفسية وقدرات التجديد المنظمي. وأخيرًا، توصلت الدّراسة إلى أن مقومات الصلابة النفسية - كمتغيّر وسيط تداخلي - أدّى إلى زيادة العلاقة الموجبة بين بعض استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي. التطبيقات الإدارية للدراسة: تفعيل برامج تدريبية لتنمية مقومات الصلابة النفسية، على أن تكون هذه البرامج متاحة لجميع العاملين وليس للقيادات الإدارية فقط، وتطوير معارف الأفراد الإدراكية؛ لأن التغيرات السريعة تتطلب مهارات ومعارف متقدمة لمواجهتها.

دراسة الخضيرى والعريقي (2020) بعنوان "الالتزام الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير".

هدفت الدّراسة إلى التعريف بمفهوم الالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي وأهميّتهما، وتحديد مستوى الالتزام الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي السائد في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير، بالإضافة إلى كشف طبيعة العلاقة بين الالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي، وخلصت إلى عدد من النتائج، أهمها: حقق فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير تحسّنًا ملحوظًا في معدلات نمو مؤشرات الأداء والالتزام الوظيفي خلال الفترة (2003-2017). حيث إن مؤشرات الأداء الوظيفي في فرع وزارة الشؤون الإسلامية في منطقة عسير للفترة (2003-2017) حققت معدلات نمو موجبة في المتوسط، أما معدلات نمو مؤشرات الالتزام الوظيفي فقد حققت بعضها مؤشرات نمو سالبة في المتوسط، وهي: (عدد أيام الحضور، وعدد أيام الغياب، وعدد الموظفين، ومعدل دوران المنقولين. أما مؤشر معدل دوران الانضمام، وعدد المعينين، وعدد المنقولين فحققت معدلات نمو موجبة. كما أظهرت النتائج وجود تأثير لمؤشرات الالتزام الوظيفي ممثلًا بـ (عدد أيام الحضور، وعدد أيام الغياب، وعدد الموظفين، وعدد المعينين، وعدد المنقولين، ومعدل

دوران المنقولين، ومعدل دوران الانضمام) في الأداء الوظيفي ممثلًا بعدد البرامج التدريبية للعاملين في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير. دراسة تباني (2019) بعنوان "القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاثة: (نمط الإشراف، وبناء فرق العمل، والتحفيز) على الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاثة: (نمط الإشراف، وبناء فرق العمل، والتحفيز)، ومستوى الأداء الوظيفي، وتبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

دراسة الحداد، جعفر يوسف عبد الله، عبدالقادر، أشرف أحمد، وأبو الوفا، جمال محمد (2016) بعنوان "الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت".

استهدفت الدراسة تقديم موضوع بعنوان "الأداء الوظيفي.. دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت". اشتملت الدراسة على محورين أساسيين؛ المحور الأول: تحدث عن الأداء الوظيفي، وتضمن الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي، وعناصر الأداء الوظيفي، ومحددات الأداء الوظيفي، كذلك طرق إلى تحسين الأداء الوظيفي. ثم انتقل في المحور الثاني إلى التعرف على قياس وتقييم الأداء الوظيفي، وتضمن أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي، من خلال تنمية وتطوير أداء الموظفين وزيادة الإحساس بالمسؤولية وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وضمان توفير تغذية عكسية عن إدارة الموارد البشرية في ما يخص عملياتها، وتحسين الاتصالات التنظيمية، وأن تكون قرارات الموارد البشرية ذات بُعد موضوعي، كذلك تضمن طرق تقييم الأداء الوظيفي، وهما: طرق المقارنة وطرق المطلقة. واختتمت الدراسة بعرض

نماذج قياس الأداء الوظيفي، وذلك من خلال (19) عبارة تقيس السمات المختلفة للأداء، وهي: الكفاية، والقدرة على تنظيم وجدولة أعباء العمل، والمهارة في التخطيط، وقبول العمل المنجز، وإتمام العمل حسب الجدول، والقدرة على التكيف في الحالات الطارئة، وجودة العمل، والإدارة لتنفيذ الواجبات، ومراعاة القوانين واللوائح، وتطبيق الجهد، وقبول المسؤولية عن السلوك الشخصي، والتأثير الجيد في الآخرين، والمظهر الشخصي، والمهارة في الاتصال الفعالية الكلية. وأخيرًا، اتضح أنه يمكن تصميم نظام جديد لتقييم الأداء الوظيفي لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت يعتمد في إطاره العام على المهارات والمعارف اللازم توفرها لدى المدير لكي يتمكن من القيام بالكفايات المطلوبة منه.

دراسة العتيبي (2015) بعنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، حيث تكوّن مجتمع الدراسة وعيّنتها من الضباط العاملين في كلية الملك خالد العسكرية وعددهم (164) ضابطًا، وبلغ حجم الدراسة (116) ضابطًا. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: هناك مستوى متوسط في إجابات المبحوثين عن عبارات محور القيم التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية، وكان ترتيب القيم التنظيمية تنازليًا كالتالي: (قيم الانتماء، وقيم الالتزام ، وقيم العدل، وقيم الاحترام والتقدير، وقيم الشفافية، وقيم العمل الجماعي، وقيم التنافس، وقيم المكافأة). وكان مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في كلية الملك خالد العسكرية مرتفعًا، ووجود علاقة طردية جيدة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل بين القيم التنظيمية بكلية الملك خالد العسكرية، ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وكان إسهام القيم التنظيمية لكلية الملك خالد العسكرية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها بنسبة (0,123) والمحافظة على المكانة العالية لقيمة الانتماء في نفوس العاملين بكلية الملك خالد العسكرية، وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على العاملين بشكل عادل ومناسب، وإعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت المطبق حاليًا بالكلية، وأن يتم ذلك في ضوء دراسة علمية واقعية لمتطلبات العاملين واحتياجاتهم المادية والمعنوية.

الدراسات باللغة الإنجليزية:

دراسة Knop, 2020 بعنوان:

Demonstrating and analyzing the reciprocal relationship between the terms– visual: management, surveillance, inspection and testing

بيان وتحليل العلاقة المتبادلة بين المصطلحات - بصري: الإدارة والمراقبة والتفتيش والاختبار. هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة المتبادلة بين المفاهيم التي تظهر فيها كلمة "بصري" فيما يتعلق بممارسة الإنتاج. المفاهيم المرئية، هي: الإدارة، والمراقبة، والتفتيش، والاختبار، ويجب ترجمتها إلى اللغة الإنجليزية مع العناية الواجبة؛ بسبب الاختلافات بينهما. لقد ثبت أن هناك علاقة قوية بين أزواج تعريف النوع؛ مثل: الإدارة المرئية، والتحكم البصري، والفحص البصري، والاختبار البصري، فليس من الخطأ استخدامها بالتبادل والحالات، حيث يمكن أن تتشابك كل هذه المفاهيم، والتأكد من أن (VM & VC) هو نظام دعم فعال للإدارة والتحكم؛ مثل: الاجتماعات الروتينية في لوحات المعلومات المرئية، وإدراج نظام باعتباره عنصرًا في عملية تدريب موظفين جدد أو موظفين يغيرون محطة العمل، والقدرة على التأكيد على الفوائد الملموسة المتعلقة بعمل نظام في منطقة بواسطة موظفي الإدارة، والمزايا الشخصية لكل موظف. ويجب التأكيد على أن (VM / VC) يمكنه تحسين أي عملية.

دراسة (Nugraha, & Kesumaningdyah, 2020) بعنوان :

The Effect of the job competency and information technology training in improving the job performance of the information system security personal at pusinfolahta

تأثير كفاءات الوظائف والتدريب على تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي أمن نظام المعلومات في PUSINFOLAHTA TNI ، إندونيسيا. هدفت الدراسة إلى فحص ما إذا كان الجمع بين كل من الاهتمام والتدريب على تكنولوجيا المعلومات سيؤثر على تحسين قدرة القوى العاملة في PUSINFOLAHTA TNI. استخدم الباحث أسلوب أخذ العينات الكلي، والذي أتاح لجميع المشاركين فرصة متساوية ليتم اختيارهم ك. وبناءً على التحليل كانت هذه النتائج: هناك تأثير إيجابي لمتغير مصلحة العمل على قدرة القوى العاملة بقيمة جزئية (0.911)؛ مما يعني أن هناك تأثيرًا قويًا جدًا، أو تأثيرًا بنسبة (83.0%)، وتأثير إيجابي بين تدريب تكنولوجيا المعلومات على أداء عمل الموظفين بقيمة جزئية (0.843)؛ مما يعني أن هناك تأثيرًا قويًا جدًا، أو أن التأثير (71.1%). يجب أن تكون القيادة قادرة على تحسين قدرة عمل لموظفيها، وأوصت بأنه يجب على جميع الموظفين دائمًا تحسين احترام العمل، والكفاءة، والتحفيز، والانضباط، والروح المعنوية العالية، بحيث يستمر أداء عمل الموظفين في المستقبل ليكون أفضل، كما هو متوقع من طرف القيادة.

دراسة Zani et al, 2020 بعنوان:

Visual Management in Healthcare: A Systematic Literature Review of Main Practices and Applications

"الإدارة المرئية في الرعاية الصحية: مراجعة منهجية للأدب للممارسات والتطبيقات الرئيسية"

هدفت الدراسة إلى تقليل التعقيد والنفقات في النظم الاجتماعية التقنية المعقدة؛ مثل المستشفيات. وبالتالي، يعزز (VM) أيضًا استدامة المستشفى ويزيد من شفافية العمليات. تتناول هذه الدراسة الممارسات والأجهزة الرئيسية التي تدعمها الإدارة المرئية المستخدمة في الرعاية الصحية المقدمة في مقالات مختارة من مراجعة الأدبيات

المنهجية. ومن بين (330) دراسة، تم فحص (45) من منظور: (1) طبيعة النهج (سواء كانت ممارسة أو جهازاً)؛ (2) التصاق المستخدم، و (3) أبعاد الأداء. أكثر الممارسات التي تم الاستشهاد بها، والتي تدعمها الإدارة المرئية، تهدف إلى التطورات في تدفق المعلومات، وبالنسبة للأجهزة المرئية فكانت التذكيرات المرئية والرسائل الإلكترونية. تم تطوير إطار عمل نقاط الأهمية لتنفيذ ممارسات/ أجهزة الإدارة المرئية. يتم تحديد أعلى الدرجات للتنفيذ: عمل موحد، وعمل تعاوني مدعوم بالملصقات وأجهزة الكمبيوتر.

دراسة Lyons, (2020) بعنوان.

The impact of job training on temporary worker performance:

Field experimental evidence from insurance sales agents

"أثر التدريب الوظيفي على أداء العامل المؤقت: دليل تجريبي ميداني من وكلاء مبيعات التأمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على عواقب توفير التدريب الوظيفي للعمال المؤقتين. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت الدراسة من وكلاء مبيعات، وأظهرت النتائج أن توفير الوصول إلى التدريب يزيد بشكل كبير من إيرادات الشركة، ويرجع ذلك في المقام الأول إلى زيادة الأداء بين العاملين من ذوي القدرات العالية. تتوافق نتائج الدراسة مع رغبة العمال المؤقتين في الاستثمار في التدريب الوظيفي عندما تكون العوائد الخاصة بالوظيفة، بسبب القيام بذلك، عالية بما فيه الكفاية.

دراسة Ishizaka Resce, &Mareschal, (2018) بعنوان.

Visual management of performance with PROMETHEE productivity analysis

إدارة مرئية للأداء مع تحليل إنتاجية PROMETHEE

هدفت الدراسة إلى بيان هدف الإدارة المرئية للأداء في الشركة، وتم استخدام تحليل القرار متعدد المعايير لحل الكثير من المشاكل. هنا نصف تكييف PROMETHEE لقياس الإنتاجية. يتم عرض نتائج تحليل إنتاجية

PROMETHEE بشكل بياني؛ مما يسمح للمستخدم بالتمييز بسهولة بين أربعة أنواع من الإجراءات: الإجراءات الفعالة، والفعالة، والمقتصدة، وغير الفعالة. يمكن استخدام الرسم البياني للإنتاجية للإدارة المرئية، حيث يوفر وسيلة بسيطة وفعالة لتحسين اتصال المعلومات داخل المنظمة، ويعزز الشفافية، والتحسين المستمر. يمكن اتخاذ خطوات لتحسين الإجراءات غير الفعالة باستخدام الأقران على الحدود كمثال. لتوضيح استخدام الطريقة قمنا بتحليل إنتاجية الجامعات البريطانية. وتم العثور على جامعتين قديمتين واثنين من أحدث الجامعات على الحدود. وتم تصنيف جميع الجامعات الحديثة تقريباً على أنها مقتصدة، وتميل الجامعات بعد 92 جامعة إلى أن تكون غير فعالة. وتم تصنيف الجامعات القديمة الكبيرة بشكل عام على أنها فعالة.

دراسة (2016) Eaidgah, Maki,., Kurczewski, &Abdekhodae, بعنوان:

Visual management, performance management and continuous improvement: A lean manufacturing approach

"الإدارة المرئية، وإدارة الأداء، والتحسين المستمر: نهج التصنيع الخالي من الهدر" حيث تدرس الترابط بين الإدارة المرئية، وإدارة الأداء، وبرامج التحسين المستمر، واقتراح إطار عملي لإنشاء برنامج إدارة مرئية فعال بالاشتراك مع إدارة الأداء وأنظمة التحسين المستمر. من أجل التبسيط، تشير هذه الورقة إلى برنامج مثل الإدارة البصرية المتكاملة (IVM) في جميع الأنحاء، والتي استندت إلى دراسة حالة أجريت في قسم ضمان الجودة (QA) في PACCAR Australia، وهي شركة عالمية لتصنيع الشاحنات الفاخرة، بالإضافة إلى نتائج وخبرات المؤلفين الخاصة، وإلى مراجعة أدبية حول الإدارة المرئية، وإدارة الأداء، والتحسين المستمر. تم اتباع نهج منظم لإنشاء نظام فعال للإدارة المتكاملة لناقلات. يمكن أن توفر الإدارة المرئية حلاً بسيطاً وفعالاً لتعزيز تدفق المعلومات في المؤسسات. ولكي تحقق الإدارة المرئية فوائدها الكاملة، يجب أن تكون جزءاً من خطة أكبر، ويجب أن تكون مرتبطة ببرنامج إدارة الأداء، وأوصت بأن تعزز الشفافية، والانضباط، والملكية المشتركة، ومشاركة الفريق، والعقلية العلمية، كلها تساعد في تحقيق تحسينات كبيرة وملموسة في العملية.

وفي إنشاء برنامج التحسين المستمر الإنتاجي. ولوحظ أنه في حين أن الإدارة المرئية وإدارة الأداء وبرامج التحسين المستمر للفريق أو الشركة يخدم كل منها منفعة على حدة، عندما يتم ربطها معاً، وأن تأزرها سمح بتحقيق إنجازات أكثر أهمية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تختلف هذه الدراسة وتتميز عن الدراسات التي اطلع عليها الباحث، في أنها تحاول التحقق من أثر الإدارة المرئية على الأداء الوظيفي في من وجهة نظر المديرين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، وهي المحاولة الأولى - حسب علم الباحث - التي تربط بين هذه المتغيرات بشكل عام، وفي قطاع الدوائر الحكومية بشكل خاص في محافظة الكرك، والذي يعدّ من القطاعات المهمة في الأردن؛ مما يؤكد الفجوة البحثية التي ستكون موضوع اهتمام هذه الدراسة. كما حاول الباحث في هذه الدراسة اعتماد مقاييس واقعية لمتغيراتها، وذلك بعد الاطلاع على عدد من الدراسات العربية والأجنبية، والمزاوجة بينها للوصول إلى نتائج تعكس الواقع الفعلي لكيفية الإدارة المرئية، والأداء الوظيفي.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يتناول هذا الفصل مفردات منهجية الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة من أجل جمع بيانات الدراسة، والإجراءات اللازمة للتحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، وكذلك الإجراءات التطبيقية اللازمة، والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات، وفيما يلي وصف لمفردات المنهجية والإجراءات.

1.3 منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، أما في ما يخص البحث الوصفي، فقد أُجري مسح مكتبي، وتم الاطلاع على الدراسات السابقة، والمادة النظرية والميدانية المتمثلة في البحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ من أجل تشكيل الأساس الذي ينطلق منه الإطار النظري للدراسة، والوقوف كذلك على أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي تعدّ رافداً حيويًا لها، وما تتضمنه من مجالات معرفية. أما في ما يخص جانب البحث الميداني التحليلي، فقد تم أُجري مسح استطلاعي شامل لمجتمع الدراسة، وتحليل البيانات جميعها، والتي جُمعت من خلال الإجابة عن أسئلة استبانة الدراسة الحالية، وفيما يلي مصادر الحصول على البيانات والمعلومات:

أولاً: المصادر الثانوية: تم الاعتماد على المصادر العلمية من الكتب والمجلات والأبحاث، وكذلك شبكة (الإنترنت)، بحيث تم الرجوع إلى بعض المصادر الموثوقة والمعتمدة.

ثانياً: المصادر الأولية: من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، فقد تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) لتغطية الجانب الميداني، بالاعتماد على ما سبق من دراسات، وفي ضوء الإطار النظري المحدد، بالإضافة إلى استشارة أهل الخبرة والاختصاص في هذا المجال، في موضوع الدراسة الحالية.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين، والمساعدين، ورؤساء الأقسام العاملين في عدد من الدوائر الحكومية في محافظة الكرك مديريةية زراعة محافظة الكرك ومديرية صحة محافظة الكرك وبلدية الكرك الكبرى من المستويات الإدارية، والبالغ عددهم (158) مديراً، ومساعدًا، ورئيس قسم، ووَزّع الباحث الاستبانات عليهم، بعد موافقة الجهات المسؤولة في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، حيث استجاب منهم ما مجموعه (148) مشاركًا، ووجدت أن استجاباتهم كانت مناسبة، وتصلح لإجراء التحليل الإحصائي عليها؛ إذ شكّلت من الدراسة ما نسبته (93.7%)، والجدول التالي رقم (1) يبيّن توزّع الدراسة من حيث الخصائص الشخصية والوظيفية.

جدول (1)

توزيع الدراسة من حيث الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	95	64.2
	أنثى	53	35.8
العمر	أقل من 25 سنة	14	9.5
	25-أقل من 35 سنة	60	40.5
	35-أقل من 45 سنة	58	39.2
	45 سنة فأكثر	16	10.8
	دبلوم متوسط	16	10.8
المؤهل العلمي	بكالوريوس	101	68.2
	دراسات عليا	31	20.9
	أقل من 5 سنوات	10	6.8
عدد سنوات الخبرة	5- أقل من 10 سنة	22	14.9
	10- أقل من 20 سنة	78	52.7
	20 سنة فأكثر	38	25.7
المسمى الوظيفي	مدير	14	9.5
	مساعد	21	14.2
	رئيس قسم	113	76.4

حسب الجدول رقم (1)، يتبين تفوق عدد الذكور على عدد الإناث، مشكلاً ما نسبته (64.2%) من مجموع أفراد الدراسة، وهذا يعكس واقع الوظيفة العامة في الكرك؛ حيث يتفوق عدد الذكور على عدد الإناث في كل الوظائف الحكومية.

كما بينت معطيات الجدول كذلك أن الفئة العمرية (25-أقل من 35 سنة) كانت في المرتبة الأولى، بنسبة (40.5%) من الدراسة، تلتها الفئة العمرية (35-أقل من 45 سنة)، بنسبة (39.5%)، ثم جاءت الفئة العمرية (45 سنة فأكثر) في المرتبة الثالثة، بنسبة (10.8%). وأخيراً جاءت الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) بنسبة (9.5%).

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، فقد تبين من الجدول السابق (1) أن حملة درجة البكالوريوس شكّلوا ما نسبته (68.2%)، مقابل (20.9%) من مجموع الدراسة كانوا من حملة درجة الدراسات العليا، وفي المرتبة الأخيرة جاء حملة درجة دبلوم متوسط بنسبة (10.8%) من المجموع العامل المبحوثين.

وحول متغير عدد سنوات الخبرة، فقد تبين من الجدول السابق رقم (1) أن فئة (10-أقل من 20 سنة)، جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (52.7%)، تلتها فئة (20 سنة فأكثر) بنسبة (25.7%)، وثالثاً جاءت الفئة (5-أقل من 10 سنة) بنسبة (14.9%). وأخيراً، جاءت الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (6.8%) من الدراسة.

وفي ما يخص متغير المسمى الوظيفي، فقد بينت معطيات الجدول السابق كذلك، أن فئة رئيس جاءت في المرتبة الأولى مشكّلة نسبة (76.4%)، وفي المرتبة الثانية كانت فئة مساعد بنسبة بلغت (14.2%). وأخيراً، جاءت فئة مدير بنسبة (9.5%) من المجموع العامل للمبحوثين.

3.3 أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة (الملحق (أ))، التي تم بناؤها وتطويرها بالاعتماد على ما سبق من دراسات، وفي ضوء الإطار النظري المحدد، وباستشارة أهل الخبرة والاختصاص، وقد اشتملت الاستبانة على الأقسام الآتية:

القسم الأول: ويتضمن معلومات تعبر عن خصائص الدراسة، حسب المتغيرات الشخصية المتمثلة في النوع الاجتماعي، والعمر، والمتغيرات الوظيفية المتمثلة في المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

القسم الثاني: تكوّن هذا القسم من (34) فقرة، وزّعت لتقيس أبعاد المتغير المستقل؛ (الإدارة المرئية)، والمتغير التابع؛ (الأداء الوظيفي)، وعلى النحو الآتي:

الجزء الأول: أبعاد المتغير المستقل.

1. وضع قواعد للعمل، ويقاس بالفقرات (1-5).
 2. التطهير، ويقاس بالفقرات (6-10).
 3. القضاء على الهدر المالي والترشيد، ويقاس بالفقرات (11-15).
- الجزء الثاني: أبعاد المتغير التابع.**

1. كمية العمل المنجز، ويقاس بالفقرات (16-19).
2. جودة العمل المنجز، ويقاس بالفقرات (20-24).
3. إنجاز المهام، ويقاس بالفقرات (25-29).
4. الانضباط وتقيسه الفقرات من (30-34).

وجاء تصنيف إجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة حسب مقياس (ليكرت) الخماسي، والذي حدّد بإجابات خمس حسب أوزانها، وهي: (موافق بشدّة ولها خمس درجات، وموافق ولها أربع درجات، وموافق بدرجة متوسطة ولها ثلاث درجات، وغير موافق ولها درجتان، وغير موافق بشدّة ولها درجة واحدة).

4.3 صدق أداة الدراسة:

وللتحقّق فيما إذا كانت الأداة تصلح للدراسة؛ أي صدقها، فقد عرضت على عدد من المحكّمين المتخصصين من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة، ومن

أهل الخبرة والاختصاص في موضوع الدّراسة من المدراء السابقين، كما في (الملحق(ب)) لمعرفة من مدى ملاءمة فقراتها إلى ما تسعى إلى تحقيقه من أهداف، مع الأخذ بالاعتبار جميع الآراء والمقترحات المقدمة من السادة المُحكّمين من حذف وتعديل؛ للوصول إلى الصورة النهائية للاستبانة التي تناسب الدّراسة من حيث الأعراض، ومدى صلاحية هذه الفقرات وانتمائها لما صممت له من أبعاد.

جدول (2)

الصدق التمييزي لفقرات أبعاد الإدارة المرئية

وضع قواعد للعمل		التطهير		القضاء على الهدر المالي والترشيد	
الفقرة	قيمة R	الفقرة	قيمة R	الفقرة	قيمة R
1	**0.536	6	**0.837	11	**0.699
2	**0.706	7	**0.868	12	**0.774
3	**0.822	8	**0.840	13	**0.650
4	**0.784	9	**0.710	14	**0.672
5	**0.776	10	**0.772	15	**0.602

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتبين من نتائج الجدول (2) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع المتغير المستقل في أبعاده؛ (الإدارة المرئية)، كانت جميعها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وبالتالي يمكن الحكم على تلك الفقرات بأنها صادقة من الناحية التمييزية.

جدول (3)

الصدق التمييزي لفقرات أبعاد الأداء الوظيفي

الانضباط		إنجاز المهام		جودة العمل المنجز		كمية العمل المنجز	
قيمة R	الفقرة	قيمة R	الفقرة	قيمة R	الفقرة	قيمة R	الفقرة
**0.575	30	**0.826	25	**0.742	20	**0.837	16
**0.553	31	**0.833	26	**0.783	21	**0.428	17
**0.628	32	**0.828	27	**0.754	22	**0.462	18
**0.530	33	**0.702	28	**0.658	23	**0.799	19
**0.539	34	**0.754	29	**0.748	24		

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتبين من نتائج الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع أبعاد المتغير التابع؛ الأداء الوظيفي، كانت جميعها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وبالتالي يمكن الحكم على تلك الفقرات بأنها صادقة من الناحية التمييزية.

5.3 ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الثبات وفقا لمعادلة (كرونباخ ألفا)؛ للتأكد من الاتساق الداخلي بالصيغة الكلية، وللمتغيرين المستقل والتابع بجميع أبعادهما، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.933)، وهي نسبة عالية، تدل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة، والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

رقم الفقرة	اسم البعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
5-1	وضع قواعد للعمل	0.772
10-6	التطهير	0.866
15-11	القضاء على الهدر المالي والترشيد	0.703
15-1	المتغير المستقل: الإدارة المرئية.	0.873
19-16	كمية العمل المنجز	0.718
24-20	جودة العمل المنجز	0.789
29-25	إنجاز المهام	0.847
34-30	الانضباط	0.760
34-16	المتغير التابع: التكيف الوظيفي.	0.899

6.3 المعالجة الإحصائية:

- ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة؛ استخدمت أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، من خلال الرزمة الإحصائية (SPSS.23)، وعلى النحو الآتي:
1. التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص من حيث المتغيرات الوظيفية والشخصية للدراسة.
 2. معامل ارتباط (بيرسون) للتحقق من صدق أداة الدراسة من الناحية التمييزية.
 3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط إجابات المبحوثين عن متغيري الدراسة؛ (المستقل، والتابع) من حيث أبعادهما.
 4. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)؛ لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
 5. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis)؛ لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

6. اختبار معامل تضخم التباين (Variance inflation factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) من أجل التثبت من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

7. اختبار معامل الالتواء (Skewness)؛ للتحقق من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات

1.4 عرض نتائج الدراسة:

تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي وهي: قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة جميعها، وفقرات كل بعد، مع مراعاة أن الإجابة عن الاستبانة تكون ضمن مقياس (ليكرت) الخماسي، باحتساب أوزان الفقرات، والذي استخدم في الدراسة الحالية، كما يلي:

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

وتم اعتماد درجات المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين، حسب مقياس (ليكرت) الخماسي لبدائل الإجابة:

وفقا للقاعدة النسبية التالية = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) // عدد المستويات

$$1.333 = 3/(1-5) =$$

$$2.333 = 1.333+1$$

$$3.666 = 1.333+2.333$$

$$5 = 1.333+3.666$$

وبناءً على ذلك؛ فقد تم تفسير لبيانات باستخدام المعيار التالي للحكم على قيم المتوسطات الحسابية، على النحو التالي:

منخفض	متوسط	مرتفع
1-2.33	3.66-2.34	5.00-3.67

وعليه يكون مستوى الآراء مرتفعاً، إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات يقع ضمن الفئة (5.00-3.67). كما يكون مستوى الآراء متوسطاً، إذا كانت قيمة المتوسط

الحسابي واقع ضمن الفئة (2.34-3.66)، بينما إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33)، فإن مستوى الآراء يكون منخفضاً.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

إجابة السؤال الأول: ما مستوى ممارسة الإدارة المرئية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المديرين؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مستوى ممارسة الإدارة المرئية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المديرين، وتالياً عرض للنتائج.

جدول (5):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات المبحوثين عن الفقرات التي تقيس أبعاد الإدارة المرئية

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	وضع قواعد للعمل	4.17	0.564	2	مرتفع
2	التطهير	4.19	0.542	1	مرتفع
3	القضاء على الهدر المالي والترشيد	4.09	0.501	3	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.15		-	مرتفع

تدلّ نتائج الجدول رقم (5) على أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن الفقرات التي تقيس المتغيّر المستقل (الإدارة المرئية) بلغ (4.15)، وانحراف معياري (0.439)، وحيث يشكّل درجة تقدير مرتفعة، وقد جاء بُعد "التطهير" أولاً بمتوسط حسابي (4.19)، أعقبه بعد "وضع قواعد للعمل" بمتوسط حسابي (4.17). وأخيراً، جاء بعد "القضاء على الهدر المالي، والترشيد" بمتوسط حسابي مقداره (4.09). وتالياً، عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن أبعاد المتغيّر المستقل (الإدارة المرئية):

جدول (6):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات المبحوثين عن الفقرات التي تقيس بُعد وضع قواعد للعمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تضع الدائرة أهدافاً واضحة في مجال العمل تتلاءم مع قواعد عملها ورسالتها وأهدافها.	4.45	0.673	1	مرتفع
2	تحرص الدائرة على تطبيق بنود الخطّة الموضوعية.	4.03	0.918	5	مرتفع
3	تستخدم الدائرة أساليب المراجعة والتقييم المناسبة وأسلوب التعزيز المناسب للموظفين.	4.08	0.781	4	مرتفع
4	تعمل الدائرة الحكومية على تطوير إجراءاتها الإدارية باستمرار.	4.19	0.690	2	مرتفع
5	تتلاءم قواعد عمل الدائرة مع رسالتها وأهدافها.	4.10	0.811	3	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.17		-	مرتفع

تدلّ نتائج الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين عن الفقرات التي تقيس بُعد "وضع قواعد للعمل" بلغ (4.17)، بدرجة تقدير مرتفعة، وجاءت الفقرة (1) (تضع الدائرة أهدافاً واضحة في مجال العمل تتلاءم مع قواعد عملها ورسالتها وأهدافها) أولاً وبمتوسط حسابي (4.45)، ثم جاءت الفقرة (4) (تعمل الدائرة الحكومية على تطوير إجراءاتها الإدارية باستمرار) بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.19)، وأخيراً الفقرة رقم (2) (تحرص الدائرة على تطبيق بنود الخطّة الموضوعية)، والتي حصلت على متوسط حسابي (4.03). وقد جاءت الفقرات المتبقية بتقديرات مرتفعة.

جدول (7):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات المبحوثين عن الفقرات التي تقيس بُعد التطهير

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	يتم تشخيص مشاكل الدائرة بدقة.	4.12	0.737	5	مرتفع
7	تؤمن الدائرة الحكومية بمبدأ الثواب والعقاب بين الموظفين.	4.13	0.703	4	مرتفع
8	تأخذ الإدارة بآراء ومقترحات الموظفين عند صنع القرار.	4.20	0.706	3	مرتفع
9	ترشد الدائرة الموظفين إلى طرق جديدة في إنجاز العمل.	4.24	0.552	2	مرتفع
10	تملك الدائرة القدرة على التخلص من معيقات العمل.	4.26	0.651	1	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.19		-	مرتفع

تبين نتائج الجدول (7) أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد التطهير، بلغ (4.19)، وبدرجة تقدير عالية، واحتلت الفقرة رقم (10) (تملك الدائرة القدرة على التخلص من معيقات العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (9) (ترشد الدائرة الموظفين إلى طرق جديدة في إنجاز العمل) بمتوسط حسابي (4.24)، وأخيرا الفقرة رقم (6) (يتم تشخيص مشاكل الدائرة بدقة) وبمتوسط حسابي (4.12)، وقد حصلت بقية الفقرات على تقديرات مرتفعة.

جدول (8):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات المبحوثين عن الفقرات التي تقيس بُعد القضاء على الهدر المالي والترشيد

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11	تحاول الدائرة إنجاز أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة.	3.97	0.799	4	مرتفع
12	تعمل الدائرة على استخدام استراتيجية الترشيح؛ من أجل جعلها ثقافة لدى المؤسسة.	4.09	0.713	3	مرتفع
13	يتوفر في الدائرة نظام رقابة فعال على الأداء الحالي للموظفين.	3.89	0.858	5	مرتفع
14	تستخدم الدائرة أسلوب التغذية الراجعة لمعرفة كيفية ونوعية الأداء المنجز.	4.20	0.709	2	مرتفع
15	تمتلك الدائرة خططاً للحد من الهدر.	4.31	0.604	1	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.09		-	مرتفع

تدلّ نتائج الجدول (8) على أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد القضاء على الهدر المالي والترشيح، بلغ (4.09) وهو بدرجة تقدير عالية، واحتلت الفقرة رقم (15) (تمتلك الدائرة خططاً للحد من الهدر) الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.31)، وجاءت الفقرة رقم (14) (تستخدم الدائرة أسلوب التغذية الراجعة لمعرفة كيفية ونوعية الأداء المنجز) في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (4.20)، وأخيرا الفقرة رقم (13) (يتوفر في الدائرة نظام رقابة فعال على الأداء الحالي للموظفين) بمتوسط حسابي (3.89)، وحصلت بقية الفقرات على تقديرات مرتفعة.

إجابة السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المديرين؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المديرين، وفيما يلي عرض للنتائج:

جدول (9):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات المبحوثين عن الفقرات التي تقيس أبعاد الأداء الوظيفي

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	كمية العمل المنجز	4.15	0.510	1	مرتفع
2	جودة العمل المنجز	4.10	0.540	4	مرتفع
3	إنجاز المهام	4.14	0.589	2	مرتفع
4	الانضباط	4.13	0.365	3	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.13		-	مرتفع

تدلّ نتائج الجدول (9) على أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين عن فقرات المتغيّر التابع (الأداء الوظيفي)، بلغ (4.13)، وبانحراف معياري (0.421)، وبدرجة تقدير مرتفعة، وقد جاء بُعد (كمية العمل المنجز) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.15)، ثم بُعد (إنجاز المهام) بمتوسط حسابي (4.14)، وثالثاً جاء بُعد (الانضباط) بمتوسط حسابي (4.13)، وفي أخيراً بُعد (جودة العمل المنجز) بمتوسط حسابي (4.10).

وتالياً، عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن أبعاد المتغيّر التابع؛ (الأداء الوظيفي):

جدول (10):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات المبحوثين عن الفقرات التي تقيس بُعد كمية العمل المنجز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
16	تقوم الدائرة بتحديد كمية الإنجاز المناسبة.	4.14	0.734	3	مرتفع
17	تحدد الدائرة جداول زمنية لإنجاز مهام العاملين.	4.20	0.709	2	مرتفع
18	تهتم الإدارة العليا في الدائرة بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكلٍ مستمرٍ.	4.41	0.594	1	مرتفع
19	توفر الدائرة أجواء بيئية داخلية تمكن الموظفين من الوصول إلى المخرجات الكمية المطلوبة من أداء عملهم.	3.86	0.919	4	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.15	-	-	مرتفع

تدلّ نتائج الجدول (10) على أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد (كمية العمل المنجز)، بلغ (4.15)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (18) (تهتم الإدارة العليا في الدائرة بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكلٍ مستمرٍ) المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.41)، ثم الفقرة (17) (تحدد الدائرة جداول زمنية لإنجاز مهام العاملين) وبمتوسط حسابي (4.20)، وأخيرا الفقرة (19) (توفر الدائرة أجواء بيئية داخلية تمكن الموظفين من الوصول إلى المخرجات الكمية المطلوبة من أداء عملهم) بمتوسط حسابي (3.86). وقد حصلت جميع فقرات البعد إليه على تقديرات مرتفعة.

جدول (11):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات المبحوثين عن الفقرات التي تقيس بُعد جودة العمل المنجز.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
20	تركز الدائرة على نوعيّة مخرجات العمليات التشغيلية؛ لقياس جودة العمل المنجز من قبل الموظفين.	4.01	0.795	3	مرتفع
21	تقوم الدائرة الحكومية بالمقارنات المعيارية بين مستوى الأداء، والقدرات المتوفرة لموظفيها.	4.00	0.756	5	مرتفع
22	تواجه الدائرة التغييرات غير المتوقعة في جودة العمل المنجز بكل مرونة.	4.01	0.765	4	مرتفع
23	تركز الدائرة على نوعيّة مخرجات العمليات التشغيلية؛ لقياس جودة العمل المنجز من قبل الموظفين.	4.30	0.675	1	مرتفع
24	تواكب الدائرة التنوع المتجدد في خدماتها المقدّمة للمواطنين.	4.18	0.667	2	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.10		-	مرتفع

تبين نتائج الجدول (11) أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد (جودة العمل المنجز)، بلغ (4.10)، وبدرجة تقدير مرتفعة، وقد جاءت الفقرة (23) (تركز الدائرة على نوعيّة مخرجات العمليات التشغيلية لقياس جودة العمل المنجز من قبل الموظفين) المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.30)، ثم الفقرة (24) (تواكب الدائرة التنوع المتجدد في خدماتها المقدّمة للمواطنين) بمتوسط حسابي (4.18)، وأخيرا جاءت الفقرة (21) (تقوم الدائرة الحكومية بالمقارنات المعيارية بين مستوى الأداء والقدرات المتوفرة لموظفيها) بمتوسط حسابي (4.00). وقد حصلت جميع فقرات البعد على تقديرات مرتفعة.

جدول (12):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات المبحوثين عن الفقرات التي تقيس بُعد إنجاز المهام.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
25	أشعرُ بأنني أنجز عملاً مهمًا في دائرتي.	4.05	0.789	5	مرتفع
26	أشعرُ بأنني أنجز معظم الأعمال المطلوبة مني في الوقت المحدد وفق ما هو مخطط.	4.17	0.759	2	مرتفع
27	أتلقي بانتظام معلومات مرتدة من رئيسي حول العمل الذي أقوم به.	4.06	0.721	4	مرتفع
28	أتعاون مع الزملاء لإنجاز بعض المهام التي تحتاج إلى وقت لإنجازها.	4.12	0.773	3	مرتفع
29	أقوم بإنجاز الأعمال وفقًا لما هو مخطط له.	4.32	0.692	1	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.14		-	مرتفع

تدلّ نتائج في الجدول (12) على أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد (إنجاز المهام)، بلغ (4.14) وبدرجة مرتفعة، وقد حصلت الفقرة (29) (أقوم بإنجاز الأعمال وفقًا لما هو مخطط له) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32)، ثم الفقرة رقم (26) (أشعرُ بأنني أنجز معظم الأعمال المطلوبة مني في الوقت المحدد وفق ما هو مخطط) بمتوسط حسابي (4.17)، وأخيرًا جاءت الفقرة رقم (25) (أشعرُ بأنني أنجز عملاً مهمًا في دائرتي) بمتوسط حسابي (4.05). وقد حصلت جميع فقرات البعد على تقديرات عالية.

جدول (13):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات المبحوثين عن الفقرات التي تقيس بُعد الانضباط.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
30	تحرص الدائرة على إبلاغ موظفيها وإطلاعهم على لوائح العمل المعتمدة.	4.28	0.650	1	مرتفع
31	ترسخ الدائرة القيم السلوكية الإيجابية لدى الموظفين.	4.21	0.642	2	مرتفع
32	تتابع الدائرة في دائرتي بصورة مباشرة مدى التزام الموظفين بالأنظمة والتعليمات.	3.95	0.632	5	مرتفع
33	ألتزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي.	4.14	0.560	3	مرتفع
34	تطور دائرتي الأنظمة والتعليمات المعمول بها باستمرار.	4.06	0.750	4	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.13	-	-	مرتفع

تدلّ نتائج الجدول (13) على أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد (الانضباط)، بلغ (4.13) وبدرجة مرتفعة، وقد حصلت الفقرة رقم (30) (تحرص الدائرة على إبلاغ موظفيها وإطلاعهم على لوائح العمل المعتمدة) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.28)، ثم الفقرة رقم (31) (ترسخ الدائرة القيم السلوكية الإيجابية لدى الموظفين) بمتوسط حسابي (4.21)، وأخيرا جاءت الفقرة رقم (32) (تتابع الدائرة في دائرتي بصورة مباشرة مدى التزام الموظفين بالأنظمة والتعليمات) بمتوسط حسابي (3.95). وحصلت جميع فقرات البعد على قديرات مرتفعة.

اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، فقد أُجري اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به، ومعامل الالتواء، وذلك على النحو التالي:

التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance)، لكل من المتغيرات المستقلة، على أن لا يتجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وأن تكون قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05). كما تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution)، باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، مع الأخذ بالحسبان أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، في حالة إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)، والجدول رقم (14) يوضح النتائج.

جدول (14)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)	الالتواء (Skewness)
وضع قواعد العمل	1.429	0.700	-0.387
التطهير	1.670	0.599	-0.819
القضاء على الهدر المالي، والترشيد	1.543	0.648	-0.101

ومن خلال معطيات الجدول (14)، نلاحظ أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل أقل من (10)، حيث تراوحت بين (1.429-1.670)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تتراوح بين (0.599-0.700) مما يشير إلى عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل. حيث تم التأكد باتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، من خلال احتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1).

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية (HO1): ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للإدارة المرئية بأبعادها مجتمعة (وضع قواعد العمل، التطهير، القضاء على الهدر والترشيد) في الأداء الوظيفي بأبعاده: (كمية العمل، جودة العمل، وإنجاز المهام، والانضباط) في الدوائر الحكومية في الكرك.

جدول (15)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الرئيسية

المصدر	معامل R	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار			16.057	3	5.352	76.479 *	0.000
الخطأ	0.784	0.614	10.078	144	0.070		
الكلي			26.135	147			

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتبين من نتائج الجدول (15)، أن النموذج يصلح لاختبار الفرضية الرئيسية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للإدارة المرئية بأبعادها مجتمعة: (وضع قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر والترشيد) في الأداء الوظيفي بأبعاده: (كمية العمل، وجودة العمل، وإنجاز المهام، والانضباط) في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، بالاعتماد على قيمة (F) المحسوبة وهي (76.479) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$)، وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). وتشير نتائج الجدول رقم (15) أن أبعاد المتغير المستقل تفسر (61.4%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بأبعاده مجتمعة، ومما يدل على درجة عالية للقوة التفسيرية التي تدل على الدرجة العالية لقوة نموذج الدراسة واستقراره.

وعليه نرفض الفرضية الرئيسية للدراسة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للإدارة المرئية بأبعادها مجتمعة: (وضع قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر، والترشيد) في الأداء الوظيفي بأبعاده: (كمية العمل، وجودة العمل، وإنجاز المهام، والانضباط) في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.

جدول (16):

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الإدارة المرئية بأبعاده المختلفة في الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta β	قيمة t	Sig. α
وضع قواعد العمل	0.272	0.046	0.363	*5.876	0.000
التطهير	0.311	0.052	0.400	*5.989	0.000
القضاء على الهدر والترشيد	0.152	0.054	0.181	*2.808	0.006

*دالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

يتبين من نتائج الجدول رقم (16)، ومن خلال متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t)، أن أبعاد المتغير المستقل: (وضع قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر، والترشيد) على التوالي، ذات تأثير ذو دلالة إحصائية في المتغير التابع؛ (الأداء الوظيفي) بأبعاده مجتمعة بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة ومعنويتها عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ودلالة قيم (Beta).

جدول (17):

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بمتغير الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة من خلال أبعاد المتغير المستقل: الإدارة المرئية.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t	مستوى دلالة t
التطهير	0.474	*11.460	0.000
وضع قواعد العمل	0.593	*6.533	0.000
القضاء على الهدر والترشيد	0.614	*2.808	0.006

*دالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد المتغير المستقل، في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد الإدارة المرئية في الأداء الوظيفي، يوضح الجدول رقم (17) ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار، حيث جاء بُعد (التطهير) في المرتبة الأولى، حيث فسر (47.4%) من التباين في المتغير التابع؛

(الأداء الوظيفي)، تلاه بعد (وضع قواعد العمل) وفسر معه ما مقداره (59.3%) من التباين في المتغير التابع؛ (الأداء الوظيفي)، وأخيراً بعد (القضاء على الهدر، والترشيد)، وفسر مع البُعدين السابقين ما مقداره (61.4%) من التباين في المتغير التابع؛ (الأداء الوظيفي).

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للإدارة المرئية بأبعادها مجتمعة: (وضع قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر، والترشيد) في كمية العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي، في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.

جدول (18):

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المصدر	معامل R	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار			14.807	3	4.936	30.217 *	0.000
الخطأ	0.622	0.386	23.522	144	0.163		
الكلية			38.329	147			

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

من خلال نتائج الجدول (18)، يتوضح صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للإدارة المرئية بأبعادها مجتمعة: (وضع قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر، والترشيد) في كمية العمل كبعد من أبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، بالاعتماد على قيمة (F) المحسوبة، والبالغة (30.217) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). وتوضح النتائج في الجدول رقم (18) أن أبعاد المتغير المستقل تفسر (38.6%) من التباين في المتغير التابع (كمية العمل)، وتعكس هذه القوة التفسيرية درجة عالية من قوة نموذج الدراسة واستقراره.

وعليه نرفض فرضية الدراسة الفرعية الأولى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للإدارة المرئية بأبعادها مجتمعة: (وضع قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر، والترشيد) في كمية العمل كبعد من أبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي، في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.

جدول (19):

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الإدارة المرئية بأبعاده في كمية العمل

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta B	قيمة t	Sig. α
وضع قواعد العمل	0.290	0.071	0.321	*4.110	0.000
التطهير	0.246	0.079	0.262	*3.101	0.002
القضاء على الهدر والترشيد	0.174	0.083	0.171	*2.114	0.036

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتبين من خلال نتائج الجدول (19)، ومتابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أيضاً، أن أبعاد المتغير المستقل: (وضع قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر، والترشيد) على التوالي ذات تأثير ذو دلالة إحصائية في المتغير التابع (كمية العمل)، بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول رقم (19)، ومعنويتها عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وارتفاع قيم (Beta).

جدول (20):

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بمتغير كمية العمل من خلال أبعاد المتغير المستقل: الإدارة المرئية

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t	مستوى دلالة t
وضع قواعد العمل	0.283	7.583	0.000
التطهير	0.367	4.407	0.000
القضاء على الهدر والترشيد	0.386	2.114	0.036

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

وبإجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل، في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد الإدارة المرئية في كمية العمل، يبين الجدول (20) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد جاء بُعد (وضع قواعد العمل) المرتبة الأولى، حيث فسر (28.3%) من التباين في المتغير التابع (كمية العمل)، تلاه في بعد (التطهير)، وفسر مع البعد السابق ما مقداره (36.7%) من التباين في المتغير التابع (كمية العمل). وأخيراً بعد (القضاء على الهدر والترشيد)، والذي فسر مع البُعدين السابقين ما مقداره (38.6%) من التباين في المتغير التابع؛ (كمية العمل).

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للإدارة المرئية بأبعادها مجتمعة: (وضع قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر، والترشيد) في جودة العمل كبعد من أبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي، في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.

جدول (21):

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المصدر	معامل R	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار			22.887	3	7.629	54.837*	0.000
الخطأ	0.730	0.533	20.033	144	0.139		
الكلي			42.920	147			

*دالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

ومن خلال نتائج الجدول رقم (21)، تتضح صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وعلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للإدارة المرئية بأبعادها مجتمعة: (وضع قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر، والترشيد) في جودة العمل كأحد أبعاد المتغير التابع؛ (الأداء الوظيفي)، في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، بالاعتماد على قيمة (F) المحسوبة، والبالغة

(54.837) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$)، وهي دالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). وتبين النتائج في الجدول (21) أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (53.3%) من التباين في المتغير التابع (جودة العمل).

وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية للدراسة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للإدارة المرئية بأبعادها مجتمعة: (وضع قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر، والترشيد) في جودة العمل كبعد من أبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي، في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.

جدول (22):

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الإدارة المرئية بأبعاده في جودة العمل

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	Sig. α
وضع قواعد العمل	0.317	0.065	0.331	*4.865	0.000
التطهير	0.373	0.073	0.374	*5.091	0.000
القضاء على الهدر والترشيد	0.189	0.076	0.175	*2.475	0.015

*دالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

ومن خلال نتائج الجدول (22)، ومتابعة معاملات (Beta) أيضاً، واختبار (t)، يتضح أن أبعاد المتغير المستقل: (وضع قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر، والترشيد) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع؛ (جودة العمل)، بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول (22)، ومعنويتها عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) وارتفاع قيم (Beta).

جدول (23):

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بمتغير

جودة العمل من خلال أبعاد المتغير المستقل: الإدارة المرئية

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t	مستوى دلالة t
التطهير	0.413	10.131	0.000
وضع قواعد العمل	0.513	5.475	0.000
القضاء على الهدر والترشيد	0.533	2.475	0.015

*دالة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد المتغير المستقل، بشكل منفصل، في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد الإدارة المرئية في كمية العمل، يوضح الجدول (23) ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار، فقد جاء بعد (التطهير) في الترتيب الأول، وفسر (41.3%) من التباين في المتغير التابع (جودة العمل)، ثم تلاه في الترتيب بعد (وضع قواعد العمل)، والذي فسر معه ما مقداره (51.3%) من التباين في المتغير التابع (جودة العمل). وأخيرًا، دخل بعد (القضاء على الهدر والترشيد)، وفسر مع البُعدين السابقين (53.3%) من التباين في المتغير التابع (جودة العمل).

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للإدارة المرئية بأبعادها مجتمعة: (وضع قواعد العمل، التطهير، القضاء على الهدر، والترشيد) في إنجاز المهام كبعد من أبعاد المتغير التابع؛ الأداء الوظيفي، في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك
جدول (24):

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر	معامل R	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.625	0.391	19.931	3	6.644	30.785 *	0.000
الخطأ			31.076	144	0.216		
الكلي			51.008	147			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

من خلال مطالعة نتائج الجدول رقم (24)، تتضح صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للإدارة المرئية بأبعادها مجتمعة: (وضع قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر، والترشيد) في إنجاز المهام كأحد أبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي، في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، بالاعتماد على قيمة (F) المحسوبة، والبالغة (30.785) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.000)$ ، وهي معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$. وتوضح نتائج الجدول (24) أن أبعاد المتغير المستقل تفسر (39.1%) من التباين في المتغير التابع (إنجاز المهام)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة نموذج الدراسة واستقراره.

وعليه نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للإدارة المرئية بأبعادها مجتمعة: (وضع قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر، والترشيد) في إنجاز المهام كبعد من أبعاد المتغير التابع؛ (الأداء الوظيفي)، في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.

جدول (25):

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الإدارة المرئية بأبعاده في إنجاز المهام

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta B	قيمة t	Sig. α
وضع قواعد العمل	0.302	0.081	0.289	*3.719	0.000
التطهير	0.459	0.091	0.423	*5.034	0.000
القضاء على الهدر والترشيد	0.005	0.095	0.004	0.048	0.961

*دالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (25)، ومتابعة معاملات (Beta) أيضاً، واختبار (t)، يتبين أن بُعدي المتغير المستقل: (وضع قواعد العمل، والتطهير) على التوالي لها تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (إنجاز المهام)، بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول (25)، ومعنويتها عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، وارتفاع قيم (Beta).

وقد بينت النتائج بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد (القضاء على الهدر والترشيد) في المتغير التابع (إنجاز المهام)، بدلالة وانخفاض قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول (25)، ومعنويتها عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، ولقيم (Beta) المرتفعة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للإدارة المرئية بأبعادها مجتمعة: (وضع قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر، والترشيد) في الانضباط كُبعد من أبعاد المتغير التابع؛ (الأداء الوظيفي)، في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك. جدول (26):

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج
لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر	معامل R	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.691	0.478	9.368	3	3.123	43.895 *	0.000
الخطأ			10.244	144	0.071		
الكلي			19.612	147			

*دالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

من خلال مطالعة نتائج الجدول (26)، ان النموذج صالح لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، وأن هناك أثر دال احصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للإدارة المرئية بأبعادها مجتمعة: (وضع قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر، والترشيد) في الانضباط كُبعد من أبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي، في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، بالاعتماد على قيمة (F) المحسوبة، والبالغة (43.895) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$)، وهي معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول (26) أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (47.8%) من التباين في المتغير التابع؛ (الانضباط)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة نموذج الدراسة واستقراره.

وعليه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للإدارة المرئية بأبعادها مجتمعة: (وضع قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر، والترشيد) في الانضباط كُبعد من أبعاد المتغير التابع؛ (الأداء الوظيفي)، في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.

جدول (27):

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الإدارة المرئية بأبعاده في الانضباط

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta B	قيمة t	Sig. α
وضع قواعد العمل	0.181	0.047	0.280	*3.883	0.000
التطهير	0.153	0.052	0.228	*2.929	0.004
القضاء على الهدر والترشيد	0.244	0.054	0.335	*4.477	0.000

*دال احصائيا عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

يتبين من نتائج الجدول (27)، ومن خلال متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أيضاً، أن أبعاد المتغير المستقل: (وضع قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر، والترشيد) على التوالي دالة إحصائية في المتغير التابع؛ (الانضباط)، بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول (27)، ومعنويتها عند مستوى دلالة (0.05 α)، وارتفاع قيم (Beta).

جدول (28):

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بمتغير الانضباط من خلال أبعاد المتغير المستقل: الإدارة المرئية

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t	مستوى دلالة t
القضاء على الهدر والترشيد	0.347	*8.803	0.000
وضع قواعد العمل	0.447	*5.113	0.000
التطهير	0.478	*2.929	0.004

*دالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد المتغير المستقل، بشكل منفصل، في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد الإدارة المرئية في الانضباط، يبين الجدول (28) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد جاء بعد (القضاء على الهدر والترشيد) في الترتيب الأول، وفُسر (34.7%) من التباين في المتغير التابع (الانضباط)، ثم تلاه بعد (وضع قواعد العمل)، وفُسر معه ما مقداره

(44.7%) من التباين في المتغير التابع (الانضباط)، وأخيرادخل بعد (التطهير)، حيث فسر مع البُعدين السابقين (47.8%) من التباين في المتغير التابع (الانضباط).

2.4 مناقشة النتائج:

وتاليًا، ستناقش نتائج الدراسة التي توصلت إليها:

1. بيّنت النتائج أن مستوى ممارسة الإدارة المرئية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المديرين قد جاء مرتفعًا، وقد احتل بُعد (التطهير) المرتبة الأولى، تلاه بُعد (وضع قواعد العمل)، وجاء ثالثًا بُعد (القضاء على الهدر المالي والترشيد). وتعني النتيجة أن الدوائر الحكومية في محافظة الكرك تمارس الإدارة المرئية استجابة للتغيرات السريعة في شتى مجالات العمل الإداري ومناحي الحياة، والتي تمثلت في الانفجار المعرفي والتقني، وسهولة الانتقال والتواصل؛ مما ألزمها إدخال تجديدات في مجال العمل الإداري؛ بغية ترشيد استخدام الموارد والتوقف عن هدرها، والإسراف غير المبرر، وكذلك الحدّ من استهلاك الموارد وضرورة تلبية الخدمات بشكل متوازن يضمن التوصل إلى نتائج إيجابية تتمثل في تلبية الاحتياجات للمواطن، وكذلك الالتزام بمبدأ المحافظة على الممتلكات، وهذا يوجب عليها الاهتمام بالوسائل والاستراتيجيات والأهداف والخطط بشكل شمولي، من خلال المشاركة الفعلية لجميع المستويات الإدارية في العمل، وتوضيح رؤيتها الإدارية وأهدافها الاستراتيجية لجميع العاملين لنقل رسالتها إلى القائمين على العمل المؤسسي على اختلاف مستوياتهم الإدارية؛ ليتم إطلاق الطاقات المهنية والإبداعية القادرة على الابتكار والإبداع، وتقسيم الأدوار لأداء مهام العمل على نحو أفضل. ونتائج دراسة العنزي والشرفات (2020) التي بيّنت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا جاءت بدرجة كبيرة. والتقت النتيجة مع دراسة القحطاني (2020) التي بيّنت أن الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجيات قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر، كانت ما بين المتوسط والمرتفع في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض، في ضوء رؤية المملكة لعام (2030). واتفقت النتيجة مع دراسة (Zani et al, 2020) التي بيّنت أن أكثر الممارسات

التي تم الاستشهاد بها، والتي تدعمها الإدارة المرئية، تهدف إلى التطورات في تدفق المعلومات.

2. وأشارت النتائج إلى أن مستوى الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المديرين قد جاء مرتفعاً، وقد احتل بُعد (كمية العمل المنجز) المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد (إنجاز المهام)، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد (الانضباط)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بُعد (جودة العمل المنجز)؛ ما يعني أن الدوائر الحكومية في محافظة الكرك تتجز مهامها وفق الخطط الموضوعة، من حيث تحديد كمية الإنجاز المناسبة وفق جداول زمنية لإنجاز مهام الموظفين، ومراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر، مع توفير الدائرة أجواء بيئية داخلية تمكّن الموظفين من الوصول إلى المخرجات الكمية المطلوبة من أداء عملهم. ومن جهة أخرى تحرص الدوائر الحكومية في محافظة الكرك التزام موظفيها بالأنظمة والتعليمات ولوائح العمل؛ بغية تقديم خدمات للمواطنين تتسم بالجودة والنوعية. كما اتفقت النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة العتيبي (2015) التي أشارت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في كلية الملك خالد العسكرية كان مرتفعاً. واتفقت النتيجة مع دراسة (Lyons, 2020) التي بيّنت أن توفير التدريب يزيد بشكل كبير من الإيرادات، ويرجع ذلك - في المقام الأول - إلى زيادة الأداء بين العاملين من ذوي القدرات العالية. ونتائج دراسة الخضيرى والعريقي (2020) التي بيّنت أن فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير حقق تحسّناً ملحوظاً في معدلات نمو مؤشرات الأداء والالتزام الوظيفي خلال الفترة (2003-2017).

3. وضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة المرئية بأبعادها مجتمعة ومنفردة: (وضع قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر، والترشيد) في الأداء الوظيفي بأبعاده: (كمية العمل، وجودة العمل، وإنجاز المهام، والانضباط) في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك؛ ما يعني أن ممارسة الدوائر الحكومية لأبعاد الإدارة المرئية من حيث الحرص على تطبيق الخطط الموضوعة التي تتضمن أساليب وآليات تنفيذ مهام العمل وإجراءاته، والرقابة على مجهودات الموظفين

وأدائهم، إلى جانب تشخيص وحل مشاكل العمل اليومية، والتخلص من معوقات العمل وتطوير إجراءاته، والحدّ من الهدر المالي، والمحافظة على الممتلكات والأصول وغيرها من الإجراءات الإدارية التي تؤثر إيجاباً في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وتقديم الخدمات للمواطنين في الوقت المناسب. وتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة تباري (2019)، والتي أوضحت وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين الأبعاد: (نمط الإشراف، وبناء فرق العمل، والتحفيز)، ومستوى الأداء. ونتائج دراسة (Nugraha, & Kesumaningdya, 2020) التي أظهرت أن هناك تأثيراً إيجابياً لمتغيّر مصلحة العمل على قدرة القوى العاملة. واتفقت النتيجة مع دراسة (Eaidgah, Maki,., Kurczewski, & Abdekhodae, 2016) التي بيّنت نتائجها أن الإدارة المرئية توفر حلاً فعالاً لتعزيز تدفق المعلومات في المؤسسات. ولكي تحقق الإدارة المرئية فوائدها الكاملة، يجب أن تكون جزءاً من خطة أكبر، وأن تكون مرتبطة ببرنامج إدارة الأداء.

4. وبيّنت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند للإدارة المرئية بأبعادها مجتمعة ومنفردة: (وضع قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر، والترشيد) في كمية العمل كبُعد من أبعاد المتغيّر التابع؛ (الأداء الوظيفي) في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك. وتدلّ هذه النتيجة على أن ممارسة الإدارة المرئية في الدوائر الحكومية يؤدي إلى تمكينها من تحديد كمية الإنجاز المناسب وفق جداول زمنية لإنجاز مهام الموظفين، والوصول إلى المخرجات الكمية المطلوبة من أداء عملهم.

5. وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة المرئية بأبعادها مجتمعة ومنفردة: (وضع قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر، والترشيد) في جودة العمل كبُعد من أبعاد المتغيّر التابع؛ (الأداء الوظيفي)، في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك. وتشير هذه النتيجة إلى أن ممارسة الدوائر الحكومية في محافظة الكرك لأبعاد الإدارة المرئية يؤثر ذلك إيجاباً في جودة العمل المنجز، من حيث نوعية مخرجات العمل، ومواكبة التنوع المتجدد في خدماتها المقدّمة للمواطنين.

6. ووضحت النتائج أيضاً، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة المرئية بأبعادها مجتمعة: (وضع قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر، والترشيد) في إنجاز

المهام كبُعد من أبعاد المتغيّر التابع؛(الأداء الوظيفي) في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك؛ إذ إن هذه النتيجة تشير إلى أن ممارسة الإدارة المرئية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك يؤدي إلى إنجاز مهام العمل في الوقت المحدّد وفق ما هو مخطط.

وبصورة منفردة، تبين أن بُعدي المتغيّر المستقل: (وضع قواعد العمل، والتطهير) بشكل متتالٍ ذاتا تأثير دال إحصائيًا في المتغيّر التابع؛ (إنجاز المهام)، وليس هناك أثر ذو دلالة احصائية لبُعد المتغيّر المستقل؛ (القضاء على الهدر، والترشيد) منفردًا في المتغيّر التابع؛ (إنجاز المهام)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القضاء على الهدر والترشيد موضوع يحتاج إلى وقت طويل لتغيير الثقافة المكتسبة نتيجة الممارسات الإدارية السابقة من قبل الرؤساء والموظفين، التي قد تكون بالغت في استعمال الأصول والممتلكات العامة.

7. وأخيرًا، بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة المرئية بأبعادها مجتمعة ومنفردة: (وضع قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر، والترشيد) في الانضباط كبُعد من أبعاد المتغيّر التابع؛(الأداء الوظيفي) في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك؛مما يشير إلى أن حرص الدوائر الحكومية في محافظة الكرك على التزام موظفيها بالأنظمة والتعليمات ولوائح العمل، والرقابة على أدائهم، وترسيخ القيم السلوكية الإيجابية لدى الموظفين، كان نتيجة حرص تلك الدوائر على ممارسة مفهوم الإدارة المرئية، من حيث الالتزام برؤيتها ورسالتها، وبالخطط والأهداف الموضوعية.

3.4 التوصيات:

وفي ضوء ما سبق من نتائج؛ تقدم الدراسة الحالية عدداً من التوصيات:

إقامة دورات ومؤتمرات وورش عمل حول الإدارة المرئية وأهميتها، وتكون موجهة بشكل خاص إلى المديرين.

1. تعزيز المستوى المرتفع من الأداء الوظيفي، من خلال: الحوافز المادية والمعنوية، والأثر الوظيفي، والتوسيع الوظيفي، وتقويض مزيد من الصلاحيات.

2. أن تقوم الإدارة بتشكيل فرق عمل لإنجاز المهام؛ وذلك لتعزيز الأداء المرتفع، كما بيّنته نتيجة الدراسة، ويتم ذلك عن طريق اختيار من لديه الدافعية والرغبة الحقيقية في العمل، واختيار من لديه القدرة على تحمل ضغوط العمل.

3. أن يتم إشراك الموظفين في وضع قواعد العمل بشكل أكثر فاعلية؛ ليسهل تنفيذه، مع التزام الموظفين بها، وذلك من خلال مرافقتهم إلى مواقع العمل وإشراكهم في اتخاذ القرار.

4. لضمان مستويات أداء مرتفعة بشكل مستمر، لا بدّ من إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت المطبق حالياً، وأن يتم ذلك في ضوء دراسة علمية واقعية لمتطلبات الموظفين المادية والمعنوية واحتياجاتهم، من خلال تخصيص جزء في الحوافز للموظفين المتواجدين في العمل فعلياً، ومنح الحوافز المعنوية من خلال الإجازات وغيرها.

5. استخدام سياسية الباب المفتوح للوصول إلى مستوى متميز بشكل مستمر في تقديم الخدمات، ويمكن ذلك من خلال تخصيص المسؤولين أوقاتاً ثابتة للتواجد في مكاتبهم وتجديد مواعيد اجتماعاتهم الخارجية، وأيضاً عدم وضع مسافة طويلة (الإجراءات) للوصول للمديرين.

6. وضع مدونة سلوك أخلاقي يلتزم بها الجميع بناءً على تجاربهم في الانضباط.

7. إجراء مزيد من الدراسات حول موضوع هذه الدراسة في مؤسسات ودوائر في محافظات أخرى؛ من أجل أن يستفيد الجميع من نتائجها وتوصياتها.

المراجع

- إبراهيم، أحمد عبد الله (2018). **أصول الإدارة الحديثة ط(4)**، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- أبو ليفة، سناء مصطفى محمد. (2020). دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: دراسة ميدانية. **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية**، 11، 3، 664 - 733.
- أبو هزيم، راية عبدالوهاب عبد الله، و الزبون، محمد سليم عودة. (2020). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- أحمد، نسرین نصر الدين حسن، الجمل، غادة إسماعيل محمد، وعبدالعزیز، إبراهيم صابر محمد. (2019). تأثير تطبيق سياسات الإدارة المرئية والخمسة تاء على تحسين الإنتاجية داخل مصانع الملابس الجاهزة. **مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية: الجمعية العربية للحضارة والفنون الإسلامية**، 13، 529 - 544.
- برهمن، أميرة (2012). **مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم**، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى السعودية.
- بروش، عبد الله. (2014). **الثقافة والأداء الوظيفي**، رسائل دكتوراه غير منشورة، جامعة البليدة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- بقعة، سفيان، يحيى، فاضل (2020). **دور الوظائف للعمال**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران، الجزائر.
- بقعة، سفيان، يحيى، فاضل (2020). **دور الوظائف للعمال**، رسائل دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران، الجزائر.

- بلعربي، عادل (2018). الأداء الوظيفي وعلاقته بالعديد من الجودة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران2.
- بوخلخال، فاروق، و العربي، بن داود. (2018). الترقية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لمربين في المعهد العالي لاطارات الشباب لولاية ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة بولخوة، أحمد، عجرود، صباح. (2012). الأنماط القيادية السائدة و علاقتها بالأداء الوظيفي للموظف، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، 25(1).
- تمام، تمام عبدالعليم. (2017). الأداء الوظيفي للعاملين: رؤية من منظور سوسيولوجيا العمل. المجلة العلمية لكلية الآداب: جامعة أسيوط - كلية الآداب، عدد خاص، 21 - 40.
- جاد، محمد(2020). أثر استراتيجية التدريب الإبداعي والابتكاري على التفكير الاستراتيجي دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11 (3): 258-283.
- الجاف، ولاء علي جودت، و فائق، داليا خالد. (2019). دور الاندماج الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء من الموظفين في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة السليمانية / إقليم كردستان - العراق. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 39، 206 - 223.
- الجنابي، سامي زياب محل، و مصلح، رشا صالح. (2019). دور الإدارة المرئية في تعزيز الخدمات التعليمية: دراسة ميدانية لآراء من المشرفين في مديرية تربية صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية: جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد، 15(48)، 393 - 412.
- الحداد، جعفر يوسف عبد الله، عبدالقادر، أشرف أحمد، و أبو الوفا، جمال محمد. (2016). الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية: جامعة بنها - كلية التربية، 127(27)، 289 - 302

حمادة، سوزان أحمد (2018). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة دكتوراه، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

حمادة، علي محمد (2018). الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق. القاهرة، دار غريب.

الحيلة، آمال عبدالمجيد عبدالقادر، و أبو عجوة، حسام كامل سليم. (2018). أثر الإدارة المرئية في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات: كلية فلسطين التقنية- دير البلح، 5، 399 - 435.

الخضيري، خضير سليمان، و العريقي، بسيم قائد. (2020). الالتزام الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: المركز القومي للبحوث غزة، 4(13)، 16 - 43.

خلفي، داود، جريبيع، بن حرز الله (2017). ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر.

خمش، سوزان موسى (2014). أنموذج مقترح لإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، الأردن.

الزهراني، عبد الله (2012). استراتيجيات التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 8(4).

سعيد، السيد سالم. (2017). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. عمان: مكتبة نور. سعيد، حنان، بدوي، عادل (2019). أثر استراتيجيات التدريب على أداء، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

سعيد، هدى قاسم. (2017). الإدارة البصرية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية. بحث استكشافي ل من العاملين بإدارة البحث والتطوير / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23 (98)، 236-236.

سلامنة، محمد (2011). الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسائل دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الشيباوي، سعيد، والموسوي، محمد سرور (2016). العمليات الإدارية الحديثة والمتقدمة ط(1)، عمان، الدار المنهجية للنشر.

الظفيري، تركي ماطر عوض، و الخريشا، ملوح باجي عايد. (2019). مدى قيام مديري المدارس المتوسطة بأدوارهم الوظيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الفروانية بدولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

العبادي، هاشم فوزي (2007). دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز، مجلة دراسات الإدارية، 1(1). العراق.

العتيبي، تركي (2015). القيم وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسائل دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف.

عتيقة حرايرية (2015). الأداء الوظيفي للعاملين. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 4(1)، 59-78.

العربي، عطية (2012). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية-دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)-. مجلة الباحث، 10(10)، 321-332.

العنزي، فهد زيدان حجر، والشرفات، صالح سويلم. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس بمنطقة الأحمدية التعليمية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر معلميه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.

العوامل، سارة عبدالحافظ، وحراشة، علاء أحمد. (2019). مستوي الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلميه (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

العوامل، سارة عبدالحافظ، وحراشة، علاء أحمد. (2021). مستوي الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية: جامعة عمان العربية - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا*، 6(1)، 152 - 164.

العواودة، وليد (2011). أثر استخدام استراتيجيات التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت، *مجلة المنارة للبحوث، الأردن*، 17(5).

عوض الله، آمنة حسن (2018). أخلاقيات وقيم العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية. عياد، مروة، وبخلوه، باديس. (2018). أثر التفكير الإبداعي على أداء العاملين: دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

فرج، آرينا مصطفى، و عثمان، داركو محمد جزا. (2020). دور الإدارة المرئية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء من العاملين في شركة كاسن لصناعة الإسمنت/ السليمانية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، 48، 164 - 188.

الفقاوي، ميسون إسماعيل (2017). استراتيجيات صراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر.

القحطاني، ريم بنت ثابت محمد بني زيد. (2020). واقع تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030. *مجلة كلية التربية: جامعة طنطا - كلية التربية*، 77(1)، 496- 531.

قماص، إيمان، و قيرة، إسماعيل. (2019). البيئة الداخلية للمؤسسة والأداء الوظيفي: الأبعاد والتجليات. *مجلة العلوم الاجتماعية: جامعة عمار ثلجي بالأغواط - كلية العلوم الاجتماعية*، 33، 45 - 57.

لخنش، فريد، مزار، عيسى (2017). الأداء الوظيفي وعلاقته بتقويض السلطة. مجلة افاق للعلوم، 1(5)، 365-376.

لشهب، وردة (2017). الأخلاقيات الوظيفية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

لعور، أمين، مطاعي، عبد السلام، سرار، شفيقة. (2018). الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، رسائل ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.

مانع، فايز، بوهراوة، زاهر (2021). السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي. مجلة الإستراتيجية والتنمية، 11 (2)، 389.

المحرزي، خليفة (2015). التدريب على استراتيجية كايزن اليابانية: التحسين المستمر، مركز صناعة العبقرية للتدريب، الرياض، المملكة العربية السعودية.

مطلق، مها رشيد. (2019). تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالكويت في ضوء المعايير القومية لجودة الأداء. مجلة علوم الرياضة

وتطبيقات التربية البدنية: جامعة جنوب الوادي - كلية التربية الرياضية بقنا،

13، 176 - 142

المعوض، عبد الرحيم محمد (2015). الإدارة المرئية وتخطيط الأداء ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

المواضية، رضا سلامة. (2021). مستوى فاعلية الإدارة المرئية في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية وأثره في أداء أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة

المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة العلوم الإسلامية العالمية -

عمادة البحث العلمي، 8(3)، 93 - 112.

نجيب، سبع (2017). أثر التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية

"دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز، رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة محمد خضير، الجزائر.

نصير، سمارة، و حمدي، نجية. (2018). علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي: تطبيق

نظرية سلم الحاجات لـ "ماسلو" على واقع الموظفين الجزائريين 2016-2017.

حوليات جامعة الجزائر 1(32)، 284 - 313.

الهزلي، أسعد علي.(2015). فن الإدارة. عمان: دار البشير.

ثانيًا: المراجع باللغة الإنجليزية.

- Eaidgah, Y., Maki, A. A., Kurczewski, K., &Abdekhodae, A. (2016). Visual management, performance management and continuous improvement: a lean manufacturing approach. **International Journal of Lean Six Sigma**.
- Ishizaka, A., Resce, G., &Mareschal, B. (2018).Visual management of performance with PROMETHEE productivity analysis. **Soft Computing**, 22(22), 7325-7338.
- Knop, K. (2020). Indicating and analysis the interrelation between terms-visual: management, control, **inspection and testing**. **Production Engineering Archives**, 26.
- Li, R., Sell, G., Wang, X., Watanabe, S., &Hermansky, H. (2020, May). **A practical two-stage training strategy for multi-stream end-to-end speech recognition**.In ICASSP 2020-2020 IEEE International Conference on Acoustics, Speech and Signal Processing (ICASSP) 7014-7018.
- Lyons, E. (2020). The impact of job training on temporary worker performance: Field experimental evidence from insurance sales agents. **Journal of economics & management strategy**, 29(1), 122-146.
- Nugraha, A., &Kesumaningdyah, H. (2020). The Effect Of The Job Competency And Information Technology Training In Improving The Job Performance Of The Information System Security Personnel At PusinfoLahtaTni, Indonesia. **European Journal of Human Resource Management Studies**, 4(4).
- Sally,Tezel&Contributor,T.Koskela(2014) **Visual Management** , **Fourth International Conference on Construction in the 21st Century** ,May 33-30, Istanbul.
- Zani, C. M., de Moura, P. K., dos Santos, B. M., &Saurin, T. A. (2020, July). Visual Management in Healthcare: A Systematic Literature Review of Main Practices and Applications. **In International Joint conference on Industrial Engineering and Operations Management** (pp. 177-191). Springer, Cham.

الملحق (أ)
أداة الدراسة بصورتها النهائية

استبانة للتحكيم

حضرة الأستاذ/الدكتورالمحترم

الرتبة العلمية:

الجامعة:

التوقيع:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

قام الباحث بتصميم استبانة الدراسة لقياس (أثر الإدارة المرئية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المديرين: دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك).
وبما أنكم من اصحاب الاختصاص والاهتمام بهذا المجال فيسر الباحثان يضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولية راجياً منكم التكرم بالاطلاع عليها وتحكيمها من حيث: مدى الملائمة لموضوع الدراسة ، ومدى انتماء الفقرة إلى المجال الذي تندرج تحته، وشمولية المجال الواحد، ووضوح الفقرة وسلامتها العلمية واللغوية، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المخصص للصلاحيّة والانتماء، وإضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً ، وأية ملاحظات أو اقتراحات أخرى.

شاكرين لكم تعاونكم مع وافر الاحترام والتقدير،،،

الباحث: ثائر خالد مطيع المواجدة إشراف : الدكتور عبد الرحمن العبدالة

حيث كانت مشكلة الدراسة تتمحور حول:

ما أثر الإدارة المرئية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المديرين: دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك؟

الرقم	الفقرة	ملائمة للمجال	غير ملائمة للمجال	واضحة	غير واضحة	التعديل



تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث بإجراء الدراسة بعنوان " أثر الإدارة المرئية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المديرين: دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، لغايات استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة العامة، راجياً منكم الإجابة بما ترونه مناسباً، علماً أن المعلومات والبيانات التي سوف تقومون بتزويدنا بها ستستخدم لغايات البحث العلمي فقط مع المحافظة على سريتها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير

إشراف: الدكتور عبد الرحمن العبادلة

الباحث: ثائر خالد مطيع المواجدة

الجزء الأول : وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية:

الرجاء الاجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (✓) عند الإجابة الملائمة:

المعلومة	الفقرة
1- النوع الاجتماعي	() ذكر () أنثى
2- العمر	() أقل من 25 سنة () من 25 الى أقل من 35 سنة
	() من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة () من 45 سنة فأكثر
3- المؤهل العلمي	() دبلوم متوسط () بكالوريوس
	() دراسات عليا
4- عدد سنوات الخبرة	() أقل من 5 سنوات () 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات
	() من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة () 20 سنة فأكثر
5- المسمى الوظيفي	() مدير () نائب المدير
	() رئيس قسم () موظف

الجزء الثاني: الأسئلة التي تقيس متغيرات الدراسة

الرجاء الاجابة على جميع العبارات بوضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تمثل حالتك في عملك.

الجزء الأول: الادارة المرنية وتعرف بأنها مستوى ممارسة المديرين في الدوائر الحكومية للإدارة المرنية في مجالات وضع قواعد العمل واستراتيجية التطهير ، واستراتيجية القضاء على الهدر والترشيد من وجهة نظر المديرين في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	بدرجة متوسطة	غير موافق
البعد الأول: وضع قواعد العمل: وتعني بأن تكون هنالك قواعد واضحة تخدم رسالة الدائرة بالطريقة المثلى، كما يجب ألا تكون هذه القاعدة جامدة حتى يمكن من تطويرها وتعديلها لتصبح بسيطة وفعالة وتواكب ثقافة السرعة التي تضعف النظام العالمي الجديد					
1.	تضع الدائرة أهدافاً واضحة في مجال العمل تتلائم مع قواعد عملها ورسالتها وأهدافها				
2.	تحرص الدائرة على تطبيق بنود الخطة الموضوعية				
3.	تستخدم الدائرة أساليب المراجعة والتقييم المناسبة وأسلوب التعزيز المناسب للموظفين				
4	تعمل الدائرة الحكومية على تطوير إجراءاتها الإدارية باستمرار				
5	تتلائم قواعد عمل الدائرة مع رسالتها وأهدافها				
الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	بدرجة متوسطة	غير موافق
البعد الثاني: التطهير: وهي استراتيجية هامة تستوجب النزول الى أرض الواقع لتشخيص المشاكل وأسبابها في الدائرة الحكومية بدقة حتى يمكن من توصيف علاجها المناسب					
6	يتم تشخيص مشاكل الدائرة بدقة.				
7	تؤمن الدائرة الحكومية مبدأً للثواب والعقاب بين الموظفين				
8	تأخذ الإدارة بآراء ومقترحات الموظفين عند صنع القرار				

9	ترشد الدائرة الموظفين إلى طرق جديدة في إنجاز العمل				
10	تمتلك الدائرة القدرة على التخلص من معيقات العمل				
البعد الثالث: القضاء على الهدر وإتباع والترشيد: وتعني ادخال قيمة سريعة في ثقافة الدائرة فأّن النزول الى مواقع العمل بصفة متكررة ومفاجئة ووضع الحدود بين الأساليب والأهداف والتأكد من مفهوم الإدارة في خدمة الدائرة					
11	تحاول الدائرة إنجاز أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة				
12	تعمل الدائرة على استخدام إستراتيجية الترشيد من أجل جعلها ثقافة لدى المؤسسة				
13	يتوفر في الدائرة نظام رقابة فعال على الأداء الحالي للموظفين				
14	تستخدم الدائرة أسلوب التغذية الراجعة لمعرفة كيفية ونوعية الأداء المنجز				
15	تمتلك الدائرة خططاً للحد من الهدر				

الجزء الثاني: الأداء الوظيفي يعرف بأنه درجة تحقيق العاملين في الدائرة الحكومية من (الانضباط، وكمية العمل ، وجودة العمل، وإنجاز المهام) في محافظة الكرك للوظائف والأعمال التي تولت لهم وإداراتهم.

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق
					غير موافق بشدة
البعد الأول: كمية العمل المنجز: ويعرف على انه الحصيلة المبذولة من قبل العاملين خلال فترة زمنية ووقت محدد لتحقيق الأهداف المحددة التي تسعى الدائرة للوصول اليها					
16	تقوم الدائرة بتحديد كمية الإنجاز المناسبة				
17	تحدد الدائرة جداول زمنية لإنجاز مهام العاملين				
18	تهتم الإدارة العليا في الدائرة بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر				
19	توفر الدائرة أجواء بيئية داخلية تمكن الموظفين من الوصول إلى المخرجات الكمية المطلوبة من أداء عملهم				
جودة العمل المنجز: ويعرف على أنه رغبة وقدرة العاملين داخل دائرة العطاءات الحكومية في تحقيق الواجبات الموكلة إليهم ضمن القواعد وظروف العمل المتاحة لهم					

20	تركز الدائرة على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية لقياس جودة العمل المنجز من قبل الموظفين				
21	تقوم الدائرة الحكومية بالمقارنات المعيارية بين مستوى الاداء والقدرات المتوفرة لموظفيها				
22	تواجه الدائرة التغييرات غير المتوقعة في جودة العمل المنجز بكل مرونة				
23	تركز الدائرة على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية لقياس جودة العمل المنجز من قبل الموظفين				
24	تواكب الدائرة التنوع المتجدد في خدماتها المقدمة للمواطنين				
الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة
البعد الثالث: انجاز المهام: مجموعة من القواعد الرسمية التي تفرضها الدائرة الحكومية وتلزم العاملين بإجراءات محددة تتسجم مع القوانين الممنوحة وغير الممنوحة لهم لانجاز المهام					
25	اشعر بأنني أنجز عملا مهما في دائرتي				
26	اشعر بأنني انجز معظم الأعمال المطلوبة مني في الوقت المحدد وفق ما هو مخطط				
27	اتلقى بانتظام معلومات مرتدة من رئيسي حول العمل الذي أقوم به				
28	اتعاون مع الزملاء لإنجاز بعض المهام التي تحتاج إلى وقت لإنجازها				
29	نوعية العمل الذي أنجزه وفق ما هو مخطط				
البعد الرابع: الانضباط: وتعني إخضاع أعمال الفرد وتحركاته داخل الدائرة الحكومية لمعايير الجماعة، بهدف ضبط العمالية الإدارية وتسيير أمورها وإزالة العوائق التي تواجه وصولها إلى أهداف المطلوب تحقيقها					
30	تحرص الدائرة على إبلاغ موظفيها وإطلاعهم على لوائح العمل المعتمدة				
31	ترسخ الدائرة القيم السلوكية الايجابية لدى الموظفين				
32	تتابع الادارة في دائرتي بصورة مباشرة مدى التزام الموظفين بالانظمة والتعليمات				
33	التزم بالتعليمات والاجراءات عند القيام بوظيفتي				

					تطور دائرتي الأنظمة والتعليمات المعمول بها باستمرار	34
--	--	--	--	--	--	----

الملحق (ب)
قائمة المحكمين

قائمة بأسماء السادة المحكمين

الاسم	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل
د. علي محمد العضايلة	أستاذ	جامعة مؤتة
د سامر عبدالمجيد البشابشة	أستاذ	جامعة مؤتة
د غازي رسمي أبو قاعود	أستاذ	جامعة مؤتة
د خالد يوسف الزعبي	أستاذ	جامعة مؤتة
د. محمد عبدالرحيم المحاسنة	أستاذ	جامعة مؤتة
د. أيمن سليمان القطاونة	أستاذ	جامعة مؤتة
د. حسين محمد العزب	أستاذ	جامعة مؤتة
د. راضي محمد العضايلة	أستاذ مشارك	جامعة مؤتة
د. أحمد ناصر أبو زيد	أستاذ مشارك	جامعة مؤتة

الملحق (د)

قائمة الدوائر الحكومية التي تم تطبيق الدراسة عليها

الدوائر الحكومية التي تم تطبيق الدراسة عليها

1. مديرية أشغال محافظة الكرك.

2. مديرية زراعة الكرك.

3. مديرية صحة الكرك.

4. بلدية الكرك الكبرى.

المعلومات الشخصية

الاسم: ثائر خالد مطيع المواجدة

التخصص: الماجستير في الإدارة العامة

الكلية: إدارة الأعمال

سنة التخرج: 2022