

القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة تحليلية *

إعداد

نجلاء محمود عبد الله **

مقدمة :

تعد الثقافة ظاهرة خاصة بالإنسان دون غيره من الكائنات الحية وتشتمل على عدد كبير من السمات والملامح والعناصر ، ولها أهمية كبرى في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات ، حيث يتم اكتسابها بالتعلم من المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد وتسهم في تزويدهم بالقدرة على تحقيق الاتصال فيما بينهم وتعطي لهم الدور الذي يمكنهم القيام به داخل المنظمات ، وبما أن المنظمات جزء من البيئة والمجتمع الكبير فإن ثقافة المنظمة ما هي إلا امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع والتي ينعكس تأثيرها على جميع العاملين في المنظمة وتؤثر على عملية اتخاذ القرارات وكذلك على الأنماط السلوكية والاتجاهات لدى العاملين بها .

فالمنظمات في أي مجتمع ما هي إلا أنظمة فرعية ضمن إطار واسع ومعقد ، وما يمكن أن يؤدي إليه ذلك من التفاعل والتأثير المتبادل بين مكوناتها الداخلية من جهة ، وبين هذه المكونات والبيئة المحيطة من جهة أخرى ، ولذا لا يبدو غريباً أن تتشكل المنظمات طبقاً لما هو موجود في المجتمع والذي يعطيها درجة من التميز والاختلاف ويسبغ عليها صفات خاصة لا توجد في غيرها من المنظمات في أي مجتمع آخر ، وهذا ما يفسر لنا اختلاف شكل وطريقة أداء المنظمات من مجتمع إلى آخر وفي نفس المجتمع من وقت لآخر .

* قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة العامة . كلية الدراسات العليا بالجامعة الاردنية .

** أخصائية بكلية الإدارة العامة .

هذا الاختلاف والتميز في الواقع يعود بشكل أكثر تحديداً إلى اختلاف القيم السائدة في المجتمع الواحد ، والتي تشير إلى مجموعة المعتقدات التي توجه الأفراد نحو الصحيح والمقبول من السلوكيات والأهداف والأفكار ، حيث تؤثر القيم تقريباً في كل ما يتعلق بسلوك الأفراد والجماعات سواء كان ذلك بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر من خلال تأثيرها على الإدراك والاتجاهات والعمل على تزويدهم بالمعايير التي يمكن أن يسترشدوا بها في حياتهم اليومية .

وبالمثل ، فإن لمجموعة القيم التنظيمية التي يعتنقها الأفراج في المنظمات تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم ، وتعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة ، وتعمل كنظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له ، ومن ثم فإن مثل هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود على جميع المستويات في المنظمة .

ويزداد تأثير هذه القيم بالنسبة للمديرين الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي ، لما لهذه القيم من تأثير في توضيح الخطوط العريضة التي يتوجب عليهم السير على هديها عند ممارسة العمل الإداري واتخاذ القرارات الخاصة بمعالجة المشكلات والمواقف المختلفة وتحديد الأهداف التنظيمية واختيار الوسائل المناسبة لاتخاذ القرار .

ولقد حظي موضوع القيم التنظيمية باهتمام عدد كبير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي ، حيث تمت دراستها ضمن إطار الثقافة التنظيمية والتي بدأ الاهتمام بها في مطلع الثمانينيات من القرن العشرين وإن كانت جذورها الأولى ترجع إلى دراسات هاوثورن التي اهتمت بشرح ثقافة العمل (Nelson & Quick 1996:255) .

وكما يختلف الأفراد في القيم التي تحدد سلوكهم ، فإن المنظمات هي الأخرى تختلف في قيمها التنظيمية فالقيم السائدة في المنظمات الإنتاجية تختلف عن تلك السائدة في المنظمات الخدمية ، كما إن القيم التنظيمية السائدة في المنظمات الحكومية تختلف عن القيم التنظيمية في المنظمات الخاصة .

مشكلة الدراسة :

يكتسب الإنسان الثقافة بالتعلم من مجتمعه ، حيث تمثل في الواقع حصيلة التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات في مجتمع ما وأنماط القيم والمعتقدات والأفكار السائدة فيه ، حيث من شأن هذه القيم أن تقوم بتزويد أفراد المجتمع بالمعايير الأساسية وتكون بمثابة الموجهات التي تحرك تصرفاتهم وسلوكهم في المواقف اليومية ، وتشكل القيم التنظيمية الأساس في أية ثقافة تنظيمية حيث تعكس الفلسفة التي توجه المنظمة نحو أهدافها وتوفر المؤشرات لتوجيه سلوك الأفراد العاملين بما يؤدي لتحقيق الأهداف ، وتعد القيم التنظيمية للمديرين الأساس في توجيه هذا السلوك وذلك من خلال تحديد الأهداف التنظيمية والاختيار بين البدائل واتخاذ القرارات واختيار الوسائل الأساسية لتنفيذ القرار ، ومن هنا فان هذه الدراسة هي محاولة للتعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية والخصائص الديموغرافية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي ، وسوف تحاول الدراسة الاجابة عن الأسئلة التالية :

- ١ - ما هي القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري ؟
- ٢ - ما هي العلاقة التي تربط بين القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وأدائهم الوظيفي ؟
- ٣ - ما هي طبيعة العلاقة التي تربط بين الخصائص الديموغرافية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي ؟

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيوية وأهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي نحاول تحقيقها ، وذلك كون القيم تلعب دوراً مهماً في ضبط السلوك الإنساني وتوجيهه ضمن إطار مقبول وصحيح ، ومن جهة أخرى ، فإن هذه الدراسة سوف تكتسب أهميتها بمقدار مساهمتها في التعرف على العلاقة التي

ترتبط بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي ، وكذلك العلاقة التي تربط بين الخصائص الديموغرافية والأداء الوظيفي ، ومما يضاف إلى أهمية هذه الدراسة هو كونها من الدراسات ذات الأهمية في مجالها على مستوى قطر .

أما على المستوى التطبيقي ، فإن هذه الدراسة من المتوقع أن تساعد نتائجها المديرين على إدراك أهمية وطبيعة القيم التنظيمية التي يمكن تؤثر في أدائهم وعلى اتخاذهم لقراراتهم وبالتالي التأثير على أداء المنظمة بشكل عام .

سوف ينعكس بلا شك على الوسائل التي يستخدمها هؤلاء المديرين في إنجازهم لأعمالهم وعلاقتهم بمرء وسيهم داخل بيئة العمل .

ويمكن إبراز أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- ١ - إن السلوك الإنساني للأفراد يتحدد بمجموعة من العوامل من أهمها القيم التي اكتسبها الفرد أو تربى عليها خلال سنوات التنشئة الاجتماعية وما يصاحبها من خبرات .
- ٢ - إذا أر يد للمنظمة أن تحقق أهدافها المتوخاة فلا بد من فهم سلوك الأفراد في مجال العمل ، الأمر الذي يتطلب دراسة هذا السلوك وتحديد ما يؤثر عليه سلباً أو إيجاباً .
- ٣ - إن القيم هي الأساس الذي يركز عليه الأفراد في التمييز بين الأشياء والسلوك المقبول وغير المقبول ، إضافة إلى ما يمكن أن تؤدي إليه من ضبط السلوك الإنساني وتوجيهه ضمن الأطر المقبولة والصحيحة .
- ٤ - إن للقيم التنظيمية بشكل خاص دوراً كبيراً في توجيه سلوك الأفراد الوظيفي ، حيث تشكل إطاراً مرجعياً يمكن الاستناد إليه في النظر إلى الأشياء داخل بيئات العمل ، ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على القيم التنظيمية للمديرين والسائدة في الجهاز الحكومي القطري .

- ٥ - إن هناك ارتباطاً وثيقاً بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي إذ دلت الدراسات على أن فعالية المنظمة تتوقف على ما لدي أعضائها من قيم مشتركة .
- ٦ - من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تزويد المديرين بمؤشرات عامة حول علاقة القيم التنظيمية بأدائهم الوظيفي، ومن ثم إمكانية تأصيل وتعزيز القيم الايجابية منها، وتغيير القيم السلبية .
- ٧ - إن بعض الدراسات دلت على أنه من الممكن استخدام القيم التنظيمية كمدخل للتنمية الإدارية في الوطن العربي .
ومن هنا فإن هذه الدراسة تأتي كمحاولة لمساندة جهود التنمية الإدارية في دولة قطر .
- ٨ - إن القيم التنظيمية تعد من الموضوعات التي لاقت اهتماماً كبيراً من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، إلا أنها لم تلاق الاهتمام المطلوب في البيئة العربية في هذا المجال .

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إجمالاً إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١ - التعرف على القيم التنظيمية التي يعتنقها المديرون في الجهاز الحكومي القطري ويولونها اهتمامهم .
- ٢ - بيان العلاقة الحيوية التي تربط بين القيم التنظيمية التي يعتنقها المديرون في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي .
- ٣ - التعرف على العلاقة بين الخصائص الديموغرافية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي .
- ٤ - تقديم الحلول والمقترحات لمعالجة القيم السلبية وتحويلها إلى قيم إيجابية .

- ٥ - اقتراح التوصيات التي من شأنها أن تسهم في تعزيز أهمية القيم التنظيمية وزيادة فعاليتها في الجهاز الحكومي القطري .

فرضيات الدراسة :

سوف تحاول هذه الدراسة اختبار الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى : « توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين القيم التنظيمية (الهدف الرشيد ، العلاقات الإنسانية، النظام المفتوح ، العمليات الداخلية) للمديرين في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي . »

ويمكن تجزئة هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية :

- ١ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين قيم الهدف الرشيد للمديرين في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي.
- ٢ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين قيم العلاقات الإنسانية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي.
- ٣ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين قيم النظام المفتوح للمديرين في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي.
- ٤ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين قيم العمليات الداخلية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي.

الفرضية الثانية : « توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين الخصائص الديموجرافية (المستوى الوظيفي ، العمر ، سنوات الخبرة ، المستوى التعليمي) للمديرين في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي . »

ب - مجتمع الدراسة :

يتألف مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات ومساعدتي ونواب المدراء ورؤساء الأقسام وشاغلي الوظائف القيادية المختلفة والذين يعملون في الوزارات

والإدارات والهيئات العامة التي يعمل كادرها الوظيفي وفقاً للنظام الخدمة المدنية في دولة قطر ، حيث يبلغ عدد هذه الأجهزة ٢٠ جهازاً حكومياً ، ويبلغ عدد مديري الإدارات ومساعدتي نواب المدراء ورؤساء الأقسام وشاغلي الوظائف القيادية المختلفة في هذه الأجهزة الحكومية ٥٩٠ موظفاً طبقاً لما أوردته إحصائيات وزارة شئون الخدمة المدنية في دولة قطر عام ١٩٩٩ م .

ج - عينة الدراسة :

قامت الباحثة باختيار ١١ جهازاً حكومياً بطريقة عشوائية بسيطة من بين الوزارات والإدارات والهيئات العامة التي تخضع لنظام الخدمة المدنية في دولة قطر وهذه الأجهزة هي :

- ١ - وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي .
- ٢ - وزارة الشئون البلدية والزراعة .
- ٣ - وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية .
- ٤ - وزارة المواصلات والنقل .
- ٥ - وزارة شئون الخدمة المدنية والإسكان .
- ٦ - وزارة العدل .
- ٧ - جامعة قطر .
- ٨ - الهيئة العامة للشباب والرياضة .
- ٩ - المجلس الأعلى للتخطيط .
- ١٠ - ديوان المحاسبة .
- ١١ - المجلس الوطني للثقافة والفنون والتراث .

وهذه الأجهزة تمثل ما نسبته ٥٥٪ من مجموع الأجهزة الحكومية ، حيث بلغ عدد المديرين ومساعدتي ونواب المدراء ورؤساء الأقسام وشاغلي الوظائف القيادية المختلفة في هذه الأجهزة ٢٤٠ موظفاً وفقاً للإحصائيات الصادرة من وزارة شؤون الخدمة المدنية في دولة قطر للعام ١٩٩٩ ، أي ما نسبته ٥٨٪ من المجموع الكلي لهذه الفئات في الأجهزة الحكومية ، ومن هنا فقد تم توزيع ٣٤٠ استبانة ، وتم استعادة ٢٣٧ استبانة أي بنسبة استجابة ٧٠٪ ، وتم استبعاد ٢٣ استبانة لعدم صلاحيتها وهي تمثل ما نسبته ٧٪ من الاستبانات التي تم توزيعها ، ومن ثم فقد تم تحليل ٢١٤ استبانة أي بنسبة ٦٣٪ من الاستبانات التي تم توزيعها ، ومن ثم فقد تم تحليل ٢١٤ استبانة أي بنسبة ٦٣٪ من الاستبانات الموزعة ، ويمكن تفسير هذه النسبة المنخفضة للاستجابة لعدم تعاون عدد كبير من الباحثين والاعتذار عن إمكانية الإجابة ، والجدول رقم (١) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والاستبانات المستردة والاستبانات الصالحة وغير الصالحة لأغراض هذه الدراسة .

د - أدوات جمع البيانات :

لقد طورت الباحثة لأغراض هذه الدراسة استبانة تضمنت أسئلة شاملة لجميع فرضيات الدراسة وتتكون الاستبانة من مقياسين :

المقياس الأول : وهو مقياس التنظيمية الذي تم اقتباس فكرته من نموذج القيم المتنافسة competing values framework الذي طوره كل من Quinn & Rohr- bauagh عام (١٩٨١) وقد تم تطوير هذا المقياس وإجراء تعديلات عليه بما يتناسب مع أغراض هذه الدراسة في البيئة القطرية حيث يتضمن هذا النموذج ثمانية قيم موزعة على أربعة محاور هي :

- ١ - قيم الهدف الرشيد وتشمل قيم التخطيط والإنتاجية .
- ٢ - قيم العلاقات الإنسانية وتشمل قيم التماسك وتنمية الموارد البشرية .
- ٣ - قيم النظام المفتوح وتشمل قيم المرونة والحصول على الموارد .

٤ - قيم العمليات الداخلية وتشمل قيم إدارة المعلومات والضبط .

المقياس الثاني : وهو مقياس الأداء الوظيفي ، والذي سبق وان تم استخدامه في دراسات سابقة ، وهو من المقاييس التي تتمتع بدرجة عالية من المصدقية والثبات .

وتتكون الاستبانة وفقاً للتصور النهائي لهذين المقياسين من ثلاثة أجزاء أساسية :

الجزء الأول : ويشمل معلومات عن المستوى الوظيفي ، والعمر ، والمستوى التعليمي ، وسنوات الخبرة ، والتخصص العلمي .

الجزء الثاني : ويتألف من ٤٤ فقرة تغطي القيم التنظيمية وذلك على النحو التالي :

(أ) قيم الهدف الرشيد :

١ - التخطيط وقيست بالفقرات (١ ، ٩ ، ١٧ ، ٢٥ ، ٣٥ ، ٤١) .

٢ - الإنتاجية وقيست بالفقرات (٢ ، ١٠ ، ١٨ ، ٢٦) .

(ب) قيم العلاقات الإنسانية :

١ - التماسك وقيست بالفقرات (٣ ، ١١ ، ١٩ ، ٢٧ ، ٣٤ ، ٤٠) .

٢ - تنمية الموارد البشرية وقيست بالفقرات (٤ ، ١٢ ، ٢٠ ، ٢٨ ، ٣٣ ، ٣٦) .

(ج) قيم النظام المفتوح :

١ - المرونة وقيست بالفقرات (٥ ، ١٣ ، ٢٣ ، ٢٩) .

٢ - الحصول على الموارد وقيست بالفقرات (٦ ، ١٤ ، ٢٤ ، ٣٠ ، ٣٩ ، ٤٤) .

(د) قيم العمليات الداخلية :

١ - إدارة المعلومات وقيست بالفقرات (٧ ، ١٦ ، ٢١ ، ٢١ ، ٣١ ، ٣٨ ، ٤٣) .

٢ - الضبط وقيست بالفقرات (٨، ١٥، ٢٢، ٣٢، ٣٧، ٤٢).

وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) المكون من خمسة مستويات على النحو التالي: موافق بشدة (٥) ، موافق (٤) ، محايد (٣) غير موافق (٢) ، غير موافق بشدة (١)

وقد طلب من المبحوثين وضع إشارة (x) أمام الاختيار المناسب والمعبر عن رأيهم .

الجزء الثالث : ويتكون هذا الجزء من أربع فقرات تقيس الأداء الوظيفي ، حيث طلب من المبحوث في الفقرتين الأوليتين تحديد نوعية أدائه في العمل ، وفعاليتيه في العمل ، وذلك على مقياس متدرج يتكون من سبع نقاط ، أما في الفقرتين الأخيرتين فعلى المبحوث أن يقيم أداء زملائه في العمل ، وأداء مقارنة بزملائه الذين يؤدون عملاً مشابهاً وذلك على مقياس متدرج من خمس درجات .

(هـ) صدق الأداة وثباتها :

تم التحقق من صدق الأداة وذلك بعرضها في شكلها الأول على الأستاذ المشرف ثم تم عرضها على عدد من المختصين في حقل الإدارة ممن يعملون في الجامعة الأردنية ، وطلب منهم الحكم وإبداء الرأي في مدى ملاءمة الاستبانة بشكل عام وعلى درجة مناسبة الفقرات من حيث قياسها للعوامل التي تندرج تحتها ، وبناء على آراء المختصين فقد قامت الباحثة بحذف الفقرات غير المناسبة وإجراء التعديل المناسب على بقية الفقرات قبل أن تأخذ الاستبانة شكلها النهائي .

وللتحقق من ثبات الأداة فقد تم احتساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي ، وتم اعتماد معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) حيث بلغت قيمة ألفا (٠,٩٤) لجميع الأسئلة على أبعاد الدراسة ، وهذا يدل على أن الأداة تتمتع بدلالات ثبات مقبولة وجيدة تبرر استخدامها لغايات هذه الدراسة .

(و) أساليب التحليل الإحصائي :

من أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها قامات الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

١ - مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة اعتماداً على النسب المئوية والجداول التكرارية ، ولترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية .

٢ - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Co-efficient) لقياس وبيان العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي ، بالإضافة إلى العلاقة بين الأداء الوظيفي والخصائص الديموغرافية لأفراد العينة .

٣ - أسلوب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين المتغيرات المستقبلية (القيم التنظيمية ، والخصائص الديموغرافية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) . وقد تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) للقيام بالتحليل الإحصائي .

تعريف المصطلحات الإجرائية :

١ - الثقافة : وهي عبارة عن كل مركب ومتكامل يشتمل على القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف والقوانين والأخلاق والفنون والتي عادة ما يلتزم بها أفراد المجتمع ويتفاهمون عليها .

٢ - القيم التنظيمية : وهي المتغير المستقل في هذه الدراسة حيث يشير إلى مجموعة المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارها ويفضلها هؤلاء المديرين لأنهم يؤمنون بصحتها وتحدد المنهج الذي ينتهجونه في إنجازهم لأعمالهم وإداراتهم لمنظمتهم واتخاذهم لقراراتهم .

- ٣ - الأداء الوظيفي : وهو المتغير التابع في هذه الدراسة حيث يشير إلى مجموعة من المهام والواجبات والسلوكيات التي يقوم بها المديرون في مجال تحديد الأهداف التنظيمية وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل واتخاذ القرارات والعلاقة مع المرؤوسين .
- ٤ - الهدف الرشيد : وهو المتغير المستقل في هذه الدراسة ويشير إلى سعي المنظمة إلى زيادة الإنتاجية من خلال وضع خطط واستراتيجيات لتحقيق هذا الهدف .
- ٥ - العلاقات الإنسانية : وهي المتغير المستقل في هذه الدراسة ويشير إلى التنسيق بين جهود الأفراد في العمل ومحاولة خلق مناخ تنظيمي سليم يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون .
- ٦ - النظام المفتوح : وهو المتغير المستقل في هذه الدراسة ويشير إلى التفاعل والعلاقة التي تربط بين التنظيم والبيئة التي يوجد بها، بما يعني القابلية للتكيف بحيث يتشكل التنظيم وفقاً لاحتياجات البيئة .
- ٧ - العمليات الداخلية : وهي المتغير المستقل في هذه الدراسة وتشير إلى مجموعة العمليات والنشاطات التي تتم داخل التنظيم ويترتب عليها تحقيق الأهداف والاستقرار التنظيمي .

النتائج :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها مع الأداء الوظيفي وذلك للتعرف على القيم التنظيمية التي يعتنقها المديرون في الجهاز الحكومي القطري ويولونها اهتمامهم وبيان العلاقة التي تربط بين تلك القيم والأداء الوظيفي وكذلك العلاقة بين الخصائص الديموغرافية للمديرين والأداء الوظيفي ، وقد أظهرت معطيات التحليل الإحصائي مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي :

- ١ - لم يتم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية مجتمعة التي يعتنقها المديرون في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي بما يعني أن الأداء الوظيفي لا يتأثر بقيم الهدف الرشيد ، وقيم العلاقات الإنسانية ، وقيم النظام المفتوح ، وقيم العمليات الداخلية .
- ٢ - تم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم الهدف الرشيد والأداء الوظيفي ، وبمعنى آخر فان تحسن الأداء الوظيفي له علاقة بزيادة أهمية قيم التخطيط والإنتاجية .
- ٣ - لم يتم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي .
- ٤ - لم يتم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم النظام المفتوح والأداء الوظيفي .
- ٥ - لم يتم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم العمليات الداخلية والأداء الوظيفي .
- ٦ - جاء مدى تقييم المديرين في الجهاز الحكومي القطري لمجموعات القيم التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب أهميتها كالتالي :
 - أ - قيم الهدف الرشيد .
 - ب - قيم النظام المفتوح .
 - ج - قيم العمليات الداخلية .
 - د - قيم العلاقات الإنسانية .
- ٧ - أظهرت قيمة الإنتاجية أهمية أكبر من قيمة التخطيط وذلك فيما يتعلق بقيم الهدف الرشيد .

- ٨ - أظهرت قيم تنمية الموارد البشرية أهمية أكبر مقارنة مع قيمة التماسك التي أظهرت أهمية لا بأس بها وذلك فيما يتعلق بقيم العلاقات الإنسانية.
- ٩ - احتلت قيمة المرونة أهمية أكبر مقارنة مع قيمة الحصول على الموارد التي أظهرت أهمية أقل وذلك فيما يتعلق بقيم النظام المفتوح.
- ١٠ - أظهرت قيمة الرقابة أهمية أكبر مقارنة مع قيمة إدارة المعلومات وذلك فيما يتعلق بقيم العمليات الداخلية.
- ١١ - تم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الديموغرافية (المستوى التعليمي ، العمل ، سنوات الخبرة ، المستوى التعليمي) مجتمعة والأداء الوظيفي وهذا يدل على أن الأداء الوظيفي يتأثر بوجود هذه العوامل مجتمعة .
- ١٢ - لم يتم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الوظيفي والأداء الوظيفي .
- ١٣ - لم يتم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر والأداء الوظيفي .
- ١٤ - لم يتم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة والأداء الوظيفي .
- ١٥ - لم يتم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي للأداء الوظيفي .