

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس



عنوان المذكرة

الإلتزام التنظيمي و علاقته بالأداء

دراسة ميدانية علي عينة من عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية -بسكرة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس عمل و تنظيم

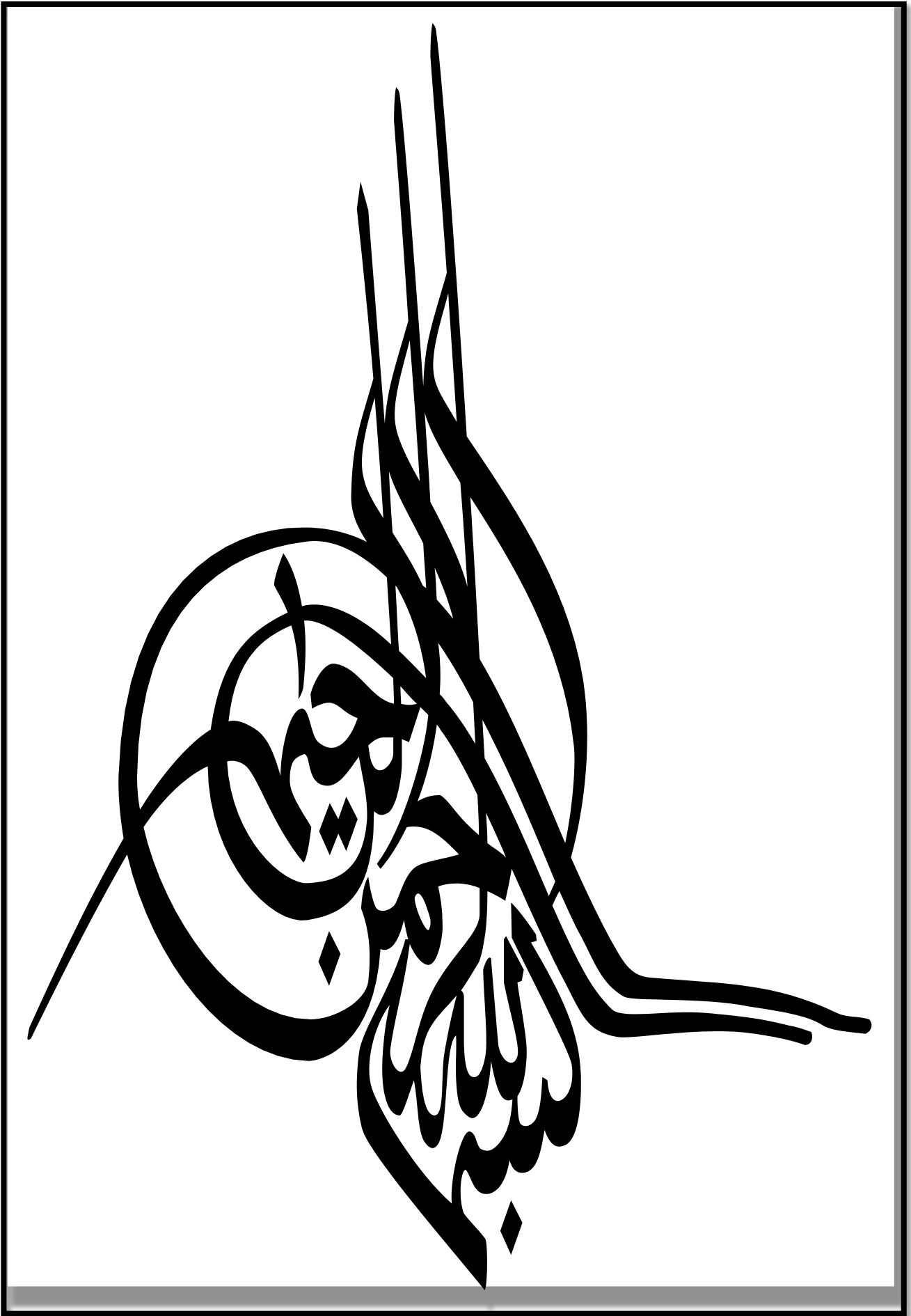
تحت إشراف الدكتور:

-قبقوب عيسي-

من إعداد الطالبة:

- صبرينة غريال

السنة الجامعية: 2014 م-2015 م



شكر وعرfan

حمدا لله نحمده كثيرا و نستعينه ونستهديه سبحانه و تعالى الذي هدانا كل النعم خاصة نعمة الإسلام ووقفني لإتمام هذا العمل راجيًا منه عز وجل أن يجعله في ميزان الحسنات ونصلي ونسلم على نبيه المصطفى صلوات ربي وسلامه عليه.

إذ قال صلي الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لم يشكر الله"

أتقدم بالشكر والعرfan إلى كل من أشعل شمعة في دروب علمي و من وقف على المنابر وأعطاني حصيلة فكره لنير سبيلي خاصة الأستاذ الفاضل بإشرافه على هذا البحث "قبوب عيسي" أشكره شكرا جزيلا على توجيهاتها ونصائحها وعلى كل ما قدمه لي من دعم وإرشاد طوال فترة إعداد هذا البحث وتشجيعه المتواصل وملاحظاته في تعديل كل خطأ جزأك الله كل خير.

كما أتقدم باسمي عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل "جوادي يوسف" علي كل المجهودات الذي قدمها دون كلل وممل مشكور علي كل شي وشكري إلى كافة أساتذة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و كل طلبة و عمال هذا القسم بجامعة محمد خيضر بسكرة.

و أخيرا أخص بشكر و العرفان كل من ساعدني على انجاز هذه المذكرة ولو بكلمة من قريب أو بعيد.

الباحثة:

غريال صبرينة

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلي:

الوالدين الكريمين حفظهما الله

إلي أختي و إخوتي الأعزاء وكل أفراد عائلتي الكريمة

كل واحد باسمه

إلي كل الأحباب و الأصحاب و الأصدقاء

إلي كل أساتذة الكرام

إلي كل أحبة في الله

أهدي عملي هذا

الباحثة :

غريال صبرينة

شكر وعران

الإهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

ملخص الدراسة

مقدمة (أ)

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة 5
2. فرضيات الدراسة 7
3. أهداف الدراسة 7
4. أهمية الدراسة 7
5. الضبط الإجرائي لمتغيرات الدراسة 8
- 1.5. الإلتزام التنظيمي 8
- 2.5. الأداء 8
6. الدراسات السابقة 9
- أ. الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي 9
- ب. الدراسات التي تناولت الأداء 11

13	ج.الدراسات التي تناولت المتغيرين معا
الفصل الثاني:الإلتزام التنظيمي	
16	تمهيد
17	1.تعريف الإلتزام التنظيمي
20	2.أهمية الإلتزام التنظيمي
22	3.أبعاد الإلتزام التنظيمي
22	1.3.الإلتزام العاطفي
22	2.3.الإلتزام المعياري
23	3.3.الإلتزام الاستمراري
24	4.مراحل الإلتزام التنظيمي
25	1.4.مرحلة التجربة
25	2.4.مرحلة العمل و الإنجاز
25	3.4.مرحلة الثقة بالتنظيم
26	5.العوامل المؤثرة في الإلتزام
26	1.5.العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية
27	2.5.العوامل المتعلقة بخصائص الفرد
29	3.5.خصائص الوظيفة
29	4.5.عوامل متعلقة ببيئة العمل الداخلية
30	5.5.العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي

31	6. طرق قياس الإلتزام التنظيمي
32	7. نتائج الإلتزام التنظيمي
34	1.7. علي مستوى الفرد
34	2.7. علي مستوى الجماعة
35	3.7. علي مستوى المنظمات
36	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الأداء

38	تمهيد
39	1. تعريف الأداء
41	2. عناصر الأداء
43	3. أهمية الأداء
44	4. مفهوم تقييم الأداء
45	5. أهمية تقييم الأداء
46	1.5. الترقية و النقل
46	2.5. تقييم المشرفين و المديرين
46	3.5. تعديل المرتبات و الأجور
46	4.5. تقديم المشورة
47	6. طرق تقييم الأداء
47	1.6. الطرق التقليدية
49	2.6. الطرق الحديثة

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

1. الدراسة الاستطلاعية 55
2. مجالات الدراسة 55
3. منهج الدراسة 57
4. مجتمع الدراسة 57
5. أدوات الدراسة 60
6. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة 62
7. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة 62
- خلاصة الفصل 63

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

- تمهيد 64
1. عرض النتائج و تحليلها 65
2. مناقشة النتائج و تفسيرها

الاستنتاج العام

المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
58	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
58	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية	02
59	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوي التعليمي	03
61	توزيع البنود علي أبعاد الإلتزام التنظيمي	04
61	توزيع البنود علي أبعاد الأداء	05
61	يمثل درجات الاستبيان	06
62	يوضح معامل ثبات الاستبيان	07

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
23	يوضح أبعاد الإلتزام التنظيمي	01
31	يوضح العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي	02
43	نموذج الأداء الفعال	03
58	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	04
59	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية	05
60	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوي التعليمي	06

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي ما إذا كانت هناك فروق بين الإلتزام التنظيمي و الأداء لدي عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

حيث تكونت عينة الدراسة من 30 عامل بالكلية اختيرت بطريقة عشوائية ونظرا لضيق الوقت تم تطبيق العينة القصدية ،ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم الاستبيان كأداة رئيسة، وتم التحقق من خصائصه السيكومترية (الصدق والثبات) ،واستخدمت معامل الثبات ألفا كرونباخ ،وتحليل التباين الأحادي عن طريق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بحيث توصلت نتائج الدراسة إلي

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي والأداء تعزي لمتغير الجنس.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي و الأداء تعزي لمتغير
الاقدمية.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي و الأداء تعزي لمتغير
المؤهل العلمي.

مقدمة

تسعى الدول عادة مع التحولات التاريخية الكبرى إلى مراجعة أوضاعها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتركيز خاصة على إصلاح الهياكل التنظيمية داخل أجهزتها الإدارية عبر مشاريع من شأنها الارتقاء بمستوي أداء العاملين عامة كإدخال نظم الإدارة الحديثة وآلياتها، و إعداد التعديلات التشريعية للوظائف العامة، و تحسين مناخ العمل، و مصالح الموظفين عبر إصلاح هياكل الأجور و نظام التحفيز، أو مشاريع التنمية البشرية المتمثلة في برامج التدريب و التأهيل المهني.

ف نجد أن لكل فرد في المنظمة دورا رسميا يقوم به، و يتم تحديده من خلال وصف الوظيفة، إلا يوجد نوع آخر من السلوكيات زاد الإهتمام بها مؤخرا و هو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفات العامل من حيث الشعور بالانتماء للمنظمة و الانغماس فيها و بذل الجهد و الوقت من أجل إنجاز المنظمة التي يعمل بها أنه "الإلتزام التنظيمي" الذي أصبح يلقي اهتماما كبير من طرف الباحثين و المنظرين لما له من تأثير على الأداء الوظيفي علي مستوي الفرد و جماعة العمل و المنظمة باعتباره محصلة ونتاج اي عمل يقوم به الفرد داخل المنظمة

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف علي علاقة الإلتزام التنظيمي و الأداء لدي العامل بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و ذلك من خلال الخطة التالية:

*الجانب الأول يشتمل الجانب النظري و يتضمن ثلاثة فصول

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة و يتضمن إشكالية الدراسة فرضيات الدراسة،

أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، الضبط الإجرائي لمصطلحات الدراسة، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تم إستعراض الإلتزام التنظيمي و ما تضمنه من عناصر بشيء من

التفضيل، حيث تناول مفهوم الإلتزام التنظيمي، أهمية الإلتزام التنظيمي، أبعاده، مراحل،

العوامل المؤثرة فيه وطرق قياسه و في الأخير نتائجه.

الفصل الثالث: تطرق هذا الفصل للأداء، مفهومه، أهميته و عناصره، مفهوم تقييم الأداء ، أهميته، وطرق التقييم.

*الجانب الثاني ويشمل الجانب التطبيقي و يتضمن فصلين :

الفصل الرابع:تناول فصل إجراءات الدراسة،وتضمن الدراسة الاستطلاعية،حدود الدراسة،مجتمع الدراسة وعينته،أدوات جمع البيانات،الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة و أخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الخامس:تضمن عرض و تحليل و مناقشة النتائج علي ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة،وعرض قائمة المراجع و الملاحق.

الجانبي النظري

1_ إشكالية الدراسة:

يعد المورد البشري من أكم الموارد في المنظمات و مصدرا لقدراتها إذ يعول عليه في لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة مما يفرض علي إدارة المنظمات الإهتمام بهم وتهيئة المناخ التنظيمي السليم ،والذي يعد من أهم مقومات كفاءته زرع الثقة في نفوس الأفراد العاملين بإدارة المنظمة وبزملائهم و مشرفيهم و ترسيخها لتحقيق التزامهم ووفائهم لمنظماتهم ،فالأفراد هم المحور الرئيسي في نجاح المنظمة أو فشلها.

حيث حظي موضوع الإلتزام التنظيمي بمزيد من عناية الباحثين ،كونه من السلوكيات المرغوب فيها و المطلوب تعزيزها و تعظيمها لدي العاملين ،لذا فإن الإلتزام التنظيمي أصبح وما يزال جدير باهتمام القيادات الإدارية ،كونه يولد لدي الفرد إحساسا عاليا بالانتماء و الاندماج مع المنظمة(مخلص الشياح،2012،ص294)

و يعد الإلتزام التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع و الاستقرار و الثقة بين الإدارة و العاملين فيها ،كما يساعد الإلتزام التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة علي البقاء و النمو و التواصل.

ويتولد الإلتزام التنظيمي من محصلة تفاعل القوي بين خصائص الأفراد و شخصياتهم وضغط العمل و العوامل التنظيمية و المؤشرات المجتمعية و البيئة العامة ،حيث أن الإلتزام التنظيمي هو إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم و أهدافهم مع أهداف وقيم التنظيم الذي يعملون به .

أما معيار التفرقة بين المنظمات الناجحة و المنظمات الفاشلة يكمن في مدى تحكمها و تأطيرها الصحيح لأهم مورد تمتلكه و هو العنصر البشري الذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفرها كما وكيفا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها ،فهو وحدة العنصر الذي يمتلك قدرات عالية علي العطاء المتجدد و يحتوي طاقات كامنة ،تستطيع المؤسسة استغلاله الإستغلال الأمثل وتوجيهها لتحقيق أداء مرتفع و هو الأمر الذي تسعى إليه كل منظمة.

كما أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين و المفكرين في حقل لإدارة ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة علي مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة (شامي، 2010، ص60). حيث يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد و المنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل كل منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها و ذلك علي مستوى الفرد و المنظمة (عبد الله النميان ، 36، 2003)، و رضا العاملين وقدراتهم و دعمهم من العوامل الهامة التي ترفع من الأداء.

والأمر الذي يمكن قوله أن المنظمات كلما حققت جو من الموضوعية و درجة عالية من إلتزام أفرادها تضمن أداء جيد بدوره يحقق لها أهدافها ، وهذا ما ترمي إليه هذه الدراسة التي سنحاول من خلالها معرفة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي و الأداء ويمكن طرح التساؤل التالي:

التساؤل الرئيسي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي والأداء؟

التساؤلات الفرعية:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي والأداء لدي عمال كلية

العلوم الإنسانية و الاجتماعية تعزي لمتغير الجنس؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي و الأداء لدي عمال

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية تعزي لمتغير الإقدمية؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي و الأداء لدي عمال

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية تعزي لمتغير المستوى التعليمي؟

2_فرضيات الدراسة:**1.2.الفرضية العامة:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي و الأداء.

2.2.الفرضيات الجزئية:

- 1.توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي و الأداء لدي عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية تعزي لمتغير الجنس.
- 2.توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي و الأداء لدي عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية تعزي لمتغير الاقدمية.
- 3.توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي و الأداء لدي عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية تعزي لمتغير المستوى التعليمي.

3_أهداف الدراسة:

- التعرف علي مستوى الفروق بين الإلتزام التنظيمي و الأداء من وجهة نظر عينة الدراسة باختلاف الجنس.
- التعرف علي مستوى الفروق بين الإلتزام التنظيمي و الأداء من وجهة نظر عينة الدراسة بالاختلاف الاقدمية.
- التعرف علي مستوى الفروق بين الإلتزام و الأداء من وجهة نظر عينة الدراسة باختلاف المستوى التعليمي.

4-أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه و الأهداف التي تسعى لتحقيقها حيث يعتبر موضوع الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء من الموضوعات الإدارية التي شهدت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، إلا أننا نلاحظ أن هناك نقص واضح في دراسة هذا الموضوع رغم أهمية .

5_ الضبط الإجرائي لمصطلحات الدراسة:**1.5.1. الإلتزام التنظيمي:****1.1.5.1. التعريف الاصطلاحي :**

يعرف الإلتزام التنظيمي بأنه "الإيمان بأهداف المنظمة و قيمها ،والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم " ومقدار الوقت والجهد الذي يكرسه لهذا الغرض (رحيل الشمري، 2013، ص29).

2.1.5.1. التعريف الإجرائي:

وتعرف الباحثة الإلتزام التنظيمي إجرائيا بأنه رغبة الفرد في البقاء في المنظمة التي يعمل ،و انتمائه لها ،والمحافظة علي سمعتها ومصيرها ،و اعتزازه بأنه عضو في هذه المنظمة ،ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها العامل من خلال إجاباته علي فقرات مقياس الإلتزام التنظيمي ثلاثي الأبعاد (الإلتزام العاطفي،المعياري،الاستمراري) المعد للدراسة.

2.5.1. الأداء:**1.2.5.1. التعريف الاصطلاحي****2.2.5.1. التعريف الإجرائي :** يعرف الأداء علي انه الناتج الفعلي للجهود المبذولة من

قبل الفرد ،و يتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته و إمكانياته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدي الفرد في الأداء(غربي علي، 2007، ص137)

و تعرف الباحثة الأداء إجرائيا علي أنه كل المسؤوليات و الواجبات و الأنشطة و المهام التي يتكون منها نشاط العامل في الجامعة للوصول إلي أقصى درجات الفعالية والتي تتمثل في تحقيق أهداف الجامعة.

تعريف مؤشرات الاداء:**1. تعريف المواظبة علي العمل:**

وتعرفها الباحثة علي أنها مداومة و إنضباط العامل في عمله وحضوره في الوقت المناسب وعدم المماثلة و التغيب إلا في حالة الضرورة القصوى.

2. تعريف علاقات الرؤساء بالمرؤوسين:

تعرف الباحثة علاقة الرؤساء بالمرؤوسين علي أنها علاقة تبادلية يسودها الاحترام و التقدير ،حيث هذه العلاقة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة و تكسب العمال إستراتيجية في التواصل و التفاهم بين العمال و الرؤساء.

3. تعريف الحوافز:

هي كل ما يقدم للعامل من حوافز سواء كانت معنوي أو مادي بحيث تمتاز بالعدالة و الموضوعية ،ويتم ربطها مع مستوي أداء الموظف،وتعمل علي تحسين أداء الموظف.

6_ الدراسات السابقة:

لكل بحث أسس يقوم عليها ،ولهذا فإن الدراسات السابقة تعد من بين تلك الأسس لأنها تفيد الباحث في مراحل إنجازه لبحثه وعليه سنحاول من خلال هذه الدراسات توضيح وجهات النظر المختلفة للباحثين و معرفة آرائهم حول موضوع الدراسة.

أ. الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي :

الدراسات العربية و المحلية:

1. دراسة محمد بن غالب العوفي (2005) بعنوان :الثقافة التنظيمية و علاقتها

بالإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية علي هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و علاقتها

بالإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة و التحقق بمنطقة الرياض.

_اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة حالة ،وتكونت عينة الدراسة

من (167) بنسبة (9،79%) ،حيث توصلت الدراسة

• وجود علاقة إرتباطية موجبة و قوية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي

• أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر علي الإلتزام التنظيمي هي : (العدل و الكفاءة، وفرق العمل).

2.دراسة سامي إبراهيم حنونة سامي (2006) بعنوان مستوى الإلتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .

هدفت الدراسة لمعرفة مستوى الإلتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ،و مدي تأثير بعض العوامل الشخصية الخاصة بالمواطنين علي مستويات التزامهم مثل : (الجنس،مستوي التعليم،سنوات الخدمة ،المستوي الوظيفي مكان العمل،نوع العمل).

وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها (340) موظفا و موظفة موزعين حسب طبيعة العمل و المستوي التعليمي ،حيث توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

- وجود مستوي عالي من الإلتزام التنظيمي لدي موظفين الجامعات الفلسطينية بقطاع غزي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الإلتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في المتغيرات الشخصية التالية (العمر،المستوي التعليم،نوع الوظيفة ،مدة الخدمة بالجامعات ،المستوي الوظيفي).

3-دراسة إيناس فؤاد نواوي فلمبان (2007) بعنوان:الرضا الوظيفي و علاقته

بالإلتزام التنظيمي لدي المشرفين و المشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة. هدفت الدراسة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدي المشرفين والمشرفات التربويات،و كذلك الوقوف علي علاقة كل من الإلتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل (الجنس،المؤهل العلمي،التخصص،الحالة الاجتماعية)،حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي،وتكونت عينة الدراسة من (103)مشرفا تربويا و (175) مشرفة تربوية وفي الأخير توصلت إلي النتائج التالية:

• وجود علاقة إرتباطية بين إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي و أبعاده و الإلتزام التنظيمي مقدارها (0.57).

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05) في درجات الإلتزام التنظيمي لدي المشرفين التربويين و المشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور و المؤهل العلي لصالح حملة الدكتوراه.

4_دراسة جقيدل سمية(2014)بعنوان:العدالة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية علي عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بمدينة الأغواط. هدفت الدراسة لمعرفة مستوي الشعور بالعدالة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي في مديرية توزيع الغاز و الكهرباء،و التعرف علي دلالة الفروق بين العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة،حيث تكونت عينة الدراسة من (125)عامل اختيرت بطريقة عشوائية،وفي الأخير توصلت الدراسة للنتائج التالية:

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الشعور بالعدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي لدي عينة الدراسة تعزي لمتغير الجنس لصالح الإناث

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية مستوي الشعور بالعدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي تعزي لمتغير الاقدمية لصالح(1-5 سنوات)

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الشعور بالعدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي لدي عينة الدراسة تعزي لمتغير المستوي التعليمي.

ب.الدراسات التي تناولت الأداء:

الدراسات العربية و المحلية:

1-دراسة عبد الرحمان عبد الله النميان (2003) بعنوان الرقابة الإدارية و علاقتها

بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية علي شرطة منطقة حائل

هدفت الدراسة للتعرف علي واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل و

معرفة أهم العقبات و المشكلات التي تواجهها العملية الرقابية وكذلك معرفة الإجراءات و

الوسائل المتبعة في العملية الرقابية ،حيث إعتددة الباحثة علي المنهج الوصفي في شقها الأول وفي الأخير اعتمدت علي العلاقات و الفروق وفق المتغيرات،وطبقة هذه الدراسة علي عينة تكونت من (363)مبحوث حيث أظهرت النتائج أهم المشاكل التي تواجه الرقابة وأكدت علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية و استجابات الأفراد.

2-دراسة بونوناس صباح (2008)بعنوان: النمط القيادي و تأثيره علي الأداء

الوظيفي دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر .

هدفت الدراسة للتعرف علي النمط القيادي الأكثر ممارسة في المستشفى و معرفة مستوي أداء العاملين فيها ،حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ،وتكون مجتمع الدراسة من (80)مبحوث ،وفي الأخير توصلت النتائج إلي وجود علاقة إرتباطية سالبة بين النمط الديمقراطي ومستوي أداء العاملين،و علاقة إرتباطية سالبة بين النمط الأوتوقراطي و مستوي الأداء الوظيفي .

3- دراسة محمد سليمان البلوي (2008)بعنوان:التمكين الإداري و علاقته بالأداء

الوظيفي لدي معلمي المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

هدفت الدراسة إلي التعرف علي التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدي المعلمين و العاملين في المدارس ،واعتمدت الباحثة علي المنهج الوصفي التحليلي ،حيث بلغت عينة الدراسة (372)معلما و معلمة ،وقد أظهرت النتائج

- إن مستوي التمكين الإداري و الأداء الوظيفي جاء مرتفعين ،و إن هناك علاقة

ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزي لمتغير الجنس و المؤهل العلمي ،بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزي لمتغير الجنس لصالح الإناث ،و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزي لمتغير المؤهل العلمي و الخبرة.

4- دراسة محمد زكي العمودي (2013) بعنوان مستوى كفاءة الأداء الوظيفي و علاقته بالأنماط القيادية السائدة لدي القيادات الإدارية دراسة بوزارات النقل و المواصلات في قطاع غزة

هدفت الدراسة للتعرف علي مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدي القيادات الإدارية في سلطة الترخيص بغزة ،حيث اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي وتم إستخدام الحصر الشامل لمجتمع الدراسة التي شملت جميع موظفي سلطة الترخيص و قد بلغ عدد العينة (70)موظف ،و توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجات العاملين في النمط الديمقراطي و درجاتهم في إستبانة كفاءة الأداء، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة الأداء الوظيفي و علاقته بالأنماط القيادية في وسط الترخيص تعزي للمتغيرات الآتية (المسمي الوظيفي ،نوع الوظيفة ،المؤهل العلمي،سنوات الخبرة).

ج.الدراسات التي تناولت المتغيرين معا:

1- دراسة سعد تراحيب غنام البقمي (2012) بعنوان : بعنوان الإلتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة .

هدفت هذه الدراسة للتعرف علي مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة و علاقته بأدائهم الوظيفي ،حيث أستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (430) مفردة ،توصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

- وجود مستوى مرتفع نسبيا من الإلتزام التنظيمي لدي العاملين بمتوسط

حسابي 3.45

- وجود مستوى مرتفع نسبيا من الأداء الوظيفي لدي العاملين بمتوسط حسابي

3.46

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (المؤهل التعليمي،الرتبة ، الرتبة، العمر، سنوات الخبرة).

الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في :

*الاستفادة من الجانب النظري.

*بناء خطة الفصول .

*تحديد المنهج المناسب للدراسة.

*طريقة اختيار العينة المناسبة للدراسة .

*أدوات جمع البيانات.

*مناقشة تساؤلات الدراسة.

الفصل الثاني : الإلتزام التنظيمي

تمهيد :

1- مفهوم الإلتزام التنظيمي

2- أهمية الإلتزام التنظيمي

3- أبعاد الإلتزام التنظيمي

4- مراحل الإلتزام التنظيمي

5- العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي.

6- قياس الإلتزام التنظيمي.

7- نتائج الإلتزام التنظيمي.

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر المهمة في حياة المنظمات كونه يضمن ارتباط العاملين بالمنظمة، فمن خلال تنسيق جهود هؤلاء العاملين تحقق المنظمة اهدافها التي أنشئت من اجلها، وباعتبار المورد البشري عامل حاسم في نجاح المنظمات، فهي تسعى لغرس ثقافة الالتزام لدي هذا المورد الهام لضمان هذا النجاح، نتيجة لذلك برزت الحاجة الي دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرس تحفيز العاملين وزيادة التزامهم للمنظمة التي يعملون بها.

1. مفهوم الالتزام التنظيمي :

يعد الالتزام التنظيمي عامة من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام ،وقد حث الله سبحانه وتعالى علي الالتزام التنظيمي وأهميته في الأديان السماوية ،فقال سبحانه (حافظوا علي الصلوات والصلاة الوسطي وقوموا لله قانتين)الآية 238 سورة البقرة .

ويرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية الي العناية بدور الفرد في المنظمة فبديها أن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أو توازي أهمية أي من عناصر أو وسائل الإنتاج الاخري ،وفي نفس الوقت الفرد له اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه ،وبالتالي صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة علي أي من مكونات البيئة النفسية للفرد،كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الإدارية تجاه جميع الأفراد العاملين بالمنظمة ،إذ لكل فرد هامش من الاختلاف يميزه عن الآخرين (فليه ،السيد، 2005 ، ص 284).

- ويعرف الالتزام في اللغة علي انه "العهد ،ويلزم الشيء فلا يفارقه ،والملازم للشيء للمداومة عليه والالتزام هو الاعتناق و الإيمان بالشيء " (ابن منظور،1957،ص 365).
- ويعني كذلك في اللغة :العهد والقرب والنصرة والمحبة وهو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع اللذين يرون أن الإنسان بوصفه كائنا اجتماعيا يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة وتربطه بهم علاقات اجتماعية دافعها الحاجة الي التعاون والشعور بالالتزام لتلك البيئة الاجتماعية ،ويرو أن الولاء التنظيمي جزء من الولاء لاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه بما فيه من أفراد ومنظمات وما يسوده من قيم ومبادئ وأفكار للعمل علي نشر قيم المجتمع ومبادئه (إيناس فلمبان،2007،ص 24).

وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الالتزام التنظيمي نذكر منها مايلي :

عرفه باوشنان علي انه الرغبة الفردية في بذل مستوي عالي من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثما قبول أهدافها (سامي وأبو الروس 2011، ص 1263)

وعرفه كانتز بأنه الرغبة التي يبذلها الفرد في التفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء (إبراهيم حنونة، 2006، ص 12).

ويعرف أيضا بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ،وان الالتزام التنظيمي يمثل اعتقادا قويا وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها ، ورغبته في بذل اكبر عطاء وجهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها ،ورغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص 315).

ويعرف بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية مادية (فاروق و السيد، 2005، ص 225).

ويعرف علي انه ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها وبشكل متزايد عبر الوقت (مخلص الشياح ، 2001، ص 295).

فيرى بعض الباحثين إن الالتزام التنظيمي عبارة عن حالة نفسية تصف علاقات العامل بالمنظمة ،وتقلل احتمال قيام العامل بترك العمل لديها (حسين حريم، 2013، ص 390).

ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه الإيمان بالقضية وفكرا لتنظيم وأهدافه وتحمل تبعات ذلك ولتحقيق الالتزام الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام الفكري السلوكي والهيكلية (عامر عوض، 2008، ص 155).

ويشير الالتزام التنظيمي الي نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة ،ويرسخ الشعور الإيجابي لدي الموظف تجاه منظمته ،ويعكس مدي ارتباطه بها ورغبته في إن يبقي عضوا فاعلا فيها ،وان يتصف بالخصائص التالية :

أ- أن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل بها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم وتصرفاتهم والتي تجسد مدى ولائهم.

ب- إن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم .

ج- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد .

كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثيرات عوامل سطحية طارئة ،بل قد يكون نتيجة

لتأثيرات إستراتيجية(مصطفى الخشروم،2011،ص 173،174)

كما اعتبره البعض الآخر بأنه "ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة والتي يترتب عليها اتفاق متبادل يظل طالما بقيت العلاقة التعاقدية مثمرة (عبد الله كاظم، 2009،ص154).

و يمكن تعريف الإلتزام التنظيمي بأنه اقتران فعال بين الفرد و المنظمة ، إذ يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير علي الرغم من حصولهم علي مردود أقل (آل قاسم رشيد، 2012،ص19).

إن معظم التعاريف السابقة ركزت علي نقاط جوهرية من خلالها يمكن فهم الإلتزام التنظيمي وهي :

- ✓ إيمان الفرد وتبنيه لقيم المنظمة وأهدافها.
- ✓ العمل بجهد عال والاستعداد لبذل مستويات عالية من الأداء.
- ✓ رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها.

ومنه يمكن تعريف الالتزام تعريفا شاملا بأنه :إيمان الفرد بأهداف المنظمة وتبنيه لقيمها والعمل علي تحقيق هذه الأهداف ورغبته القوية في البقاء بالمنظمة وتطويرها من خلال بذل مستويات عالية من الأداء الجيد في العمل ومحاولة مستمرة للتكيف مع ظروف المنظمة.

2- أهمية الالتزام التنظيمي :

يعد الالتزام التنظيمي من ابرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث علي ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي ،كما سلطت النتائج الضوء علي أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة وقد أكدت كثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي ،إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في العمل في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل(الوزان،2006،ص 26،27).

- ومن الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم هي :
- أن الالتزام يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية ،وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة ،وأكثر عملا نحوى تحقيق أهداف المنظمة .
- إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المربين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه .
- إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة (عبد الباقي،2004،ص 182).
- يؤدي الالتزام التنظيمي الي زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.

➤ يساهم الالتزام التنظيمي في تخفيض المشاكل التي تحصل بين الإدارة والعمال (حكمت فليح، 2010، ص 178).

➤ كلما زاد شعور الأفراد بالولاء زاد تقبلهم للتغيير والتطوير التنظيمي لأجل ازدهار المنظمة.

➤ أن شعور الأفراد بالانتماء يزيد من درجة رضاهم الوظيفي مما يحفزهم علي الإخلاص في العطاء للمنظمة (قيس إبراهيم، 2009، ص 81).

ويختلف سلوك الأفراد اللذين لديهم التزام تنظيمي قوي عن غيرهم من الأفراد ويتضح ذلك ممايلي:

أ- احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل :

فالأشخاص ذوي الالتزام القوي يصبحون اقل احتمال لترك العمل أو الغياب بمعنى أنهم أكثر استمرار في العمل.

ب- الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من اجل المنظمة

فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أيضا بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعداد للتضحية من اجل بقاء المنظمة واستمرارها (احمد الكردي، 2011، ص 58)

3- أبعاد الالتزام التنظيمي :

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوى الباعثة والمحركة ،وتشير الأدبيات الي أن هناك أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا ،ويتفق الباحثين في تعدد أبعاد الالتزام ،إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

1-الالتزام العاطفي :

الذي اقترحه ألن ومايو (ALLEN ET MEYER)حيث رأيا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلاليته ،وأهميته ،ومهارات مطلوبة وقرب المشرفين وتوجههم له ،كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس أن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمخرجات اتخاذ القرار سواء ما تعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود ،وأصحاب هذا التوجه هم اللذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم ،مرجع الالتزام العاطفي الي الشعور بالانتماء والاتساق النفسي للمنظمة (موسى ومحمود،2010،ص 12)

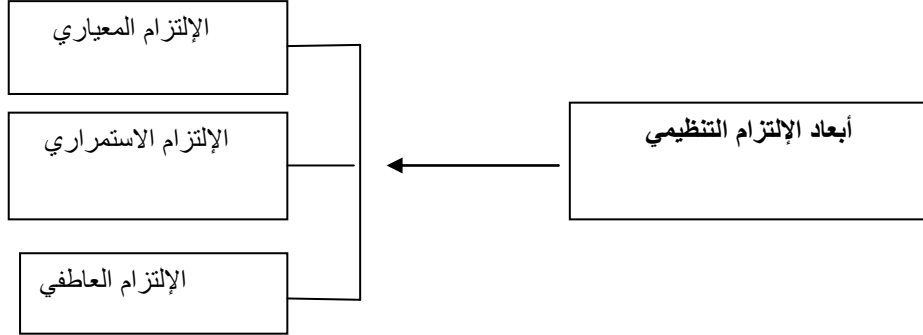
2-الالتزام المعياري :

ويشير الي الشعور الذي يتولد لدي الفرد بالالتزام نحوى عمله والبقاء في منظمته ، ويتعزز هذا الشعور بالدعم الذي يتلقاه الفرد من المنظمة ومدى السماح له بالمشاركة و التفاعل الايجابي في رسم السياسات ووضع الأهداف (سعيد آل قاسم،2012،ص 11)، ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي ، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذي يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

3-الالتزام الاستمراري :

و هو التحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، أي القيمة الاستثمارية الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى علي المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة.

تقدمه فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع (العوائد) يفوق ما المنظمات الاخرى فسيستمر بالارتباط بها (موسي ومحمود، 2010، ص 13)



الشكل رقم (1) يوضح أبعاد الإلتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة

كما يمكن الإشارة الي أبعاد أخرى منها

حدد "ستاوسيلانيك" 1977م أبعاد للالتزام التنظيمي كما يلي :

1-الالتزام الاتجاهي :والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.

2 - الالتزام السلوكي :والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته ناتجا من سلوكه السابق ،فجدهه ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسة يجعله متمسكا بها وبعضويتها.

أما " كدرون " فيذكر بعدين للالتزام التنظيمي هما :

1 الالتزام الاخلاصي :والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويجعلها جزء من قيمه وأهدافه

2 الالتزام المحسوب :والمقصود به الرغبة التي يبذلها الموظف بالاستمرار في

عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايأ أفضل

وتري "كانتور" أن للالتزام التنظيمي ثلاثة أسس هي :

1-الالتزام المستمر:

ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه من اجل البقاء مع الجماعة ، دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.

2-الالتزام لتلاحمي:

يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة ،ويتحقق ذلك عند تركه السلوك الايجابي .

3-الالتزام الموجه:

ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثلا لسلطاتها ومعاييرها التي تحددها(خالد الوزان، 2006،ص 3738).

4-مراحل الالتزام التنظيمي :

توصل "BOCHANAN" الي أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة و هي :

1-مرحلة التجربة :

وهي التي تمتد من تاريخ بدئ العمل حتى عام واحد،يكون خلالها الفرد خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ،ويكون اهتمام الفرد في هذه المرحلة منصبا علي قبوله في المنظمة ،ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد،والبيئة التي يعمل فيها.

2- مرحلة العمل والانجاز :

وتتراوح هذه المرحلة بين عامين الي أربع أعوام ويحاول الفرد في هذه المرحلة لتأكيد مفهوم الانجاز ،واهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الالتزام التنظيمي للعمل والمنظمة .

3- مرحلة الثقة بالتنظيم :

تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة و تستمر الي ما لا نهاية ،حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقاته بالتنظيم والانتقال الي مرحلة النضج.

* وآخرون ذكروا أن الالتزام التنظيمي يمر بمرحلتين هما :

1- مرحلة انظام العامل للمؤسسة التي يريد العمل بها وفي اغلب الأحيان يقع اختياره علي المؤسسة التي يتوقع أن تحقق رغباته وتطلعاته.

2- مرحلة الالتزام التنظيمي :حيث أن الفرد يحرس علي بذل جهد اكبر من اجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها .

* وقد أشار O 'RIEL الي أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل.

- الإذعان أو الالتزام :

حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا علي الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه .

- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة :

حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة ،لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

- مرحلة التبني :

اعتبار أهداف و قيم المنظمة أهدافا و قيما له ، و هنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم(محمد بن غالب العوفي،2005،ص 36،37)

وبتالي فان الالتزام التنظيمي للفرد يتطور وفقا للفترة الزمنية التي يقضيها في المؤسسة ففي المرحلة الأولى وخاصة ببداية تعيينه في المنظمة يحاول الفرد الحصول علي الأمن من المنظمة وكيف اتجاهاته لتتلاءم مع المنظمة وبعد فترة معينة تبدأ المرحلة الثانية المتعلقة بانسجامة مع نفسه، والتأكيد علي مفهوم الانجاز وظهور قيم الالتزام للمنظمة ،أما في المرحلة الثالثة فتتعرز لدي الفرد اتجاهات الالتزام التي تشكلت في المرحلتين السابقتين وتتعمق أبعادها لديه (محفوظ جودة 2008،ص : 282)

5-العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي :

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الالتزام التنظيمي أن من أهم العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي مايلي :

1.5.العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية :

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل وفرص الاختيار علي اتجاهات الأفراد وبتالي تؤثر علي درجة الالتزام التنظيمي خاصة في الأيام الأولى لبدء العمل وقد سمي هذا بالمسبغات في عملية الالتزام التنظيمي.

فكلما كان رواج في الظروف الاقتصادية وتعددت فرص العمل المتاحة ،وكان قرار الاختيار بين البدائل المتاحة وبأقل ضغوط خارجية ،ويمثل العمل أفضل فرصة اختيار بالنسبة للفرد كلما أدي ذلك الي ارتفاع مستوي الالتزام التنظيمي في بدء العمل ومن جهة أخرى تؤثر أحوال الكساد وارتفاع مستوي البطالة .

وتؤثر دقة وكمية المعلومات المتاحة عن الوظيفة ومدى إدراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى داخل المنظمة أو خارجها علي مستوي الالتزام ،خاصة في الشهور الأولى لبدء العمل بالنسبة للعاملين الجدد.

وقد تبين من بحث قامت به خطاب عن اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي بالقطاع العام إن مستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً ، وقد كان احد الأسباب في ذلك إدراك العاملين لارتفاع معدل البطالة ، وقصور المعلومات عن سوق العمل ، فضلاً عن انخفاض حركة الأفراد بين أقاليم الدولة ، وانخفاض فرص العمل بها ، هذا ما اثر علي اتجاهات العاملين بالنسبة للالتزام التنظيمي بالارتفاع (الوزان، 2006، ص43).

2.5.2. العوامل المتعلقة بخصائص الفرد :

أثبتت عديد الدراسات والأبحاث تأثير الالتزام التنظيمي بجملة الخصائص الشخصية مثل : العمر ، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، الراتب.

1.2.5 العمر:

ويقصد به "عمر الفرد الذي يعمل في المؤسسة" كأحد المتغيرات الشخصية التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي فقد اثبت لوثا نز وزملاءه وجود علاقة موجبة بين الالتزام التنظيمي والعمر ، وان كبار السن أكثر التزاماً للمنظمة من نظرائهم صغار السن ، وتوصل باحثون آخرون الي وجود علاقة معنوية بين الالتزام التنظيمي والعمر رغم تباين نتائج الدراسات السابقة في ما يختص بالعلاقة بين العمر و الالتزام التنظيمي ، غير أن غالبية النتائج تميل الي تأكيد الارتباط الموجب بين هذين المتغيرين (حنونة، 2006، ص25)

2.2.5. عدد سنوات الخبرة:

اختلفت نتائج الأبحاث والدراسات حول العلاقة بين عدد سنوات خبرة والالتزام التنظيمي ، فقد توصلت بعض الدراسات الي وجود علاقة معنوية موجبة بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية والالتزام التنظيمي، بينما توصلت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية والالتزام التنظيمي إلا أن (Boucha nanan 1994) توصل إلى أن معدل الالتزام يرتفع مع تقدم سنوات خبرة العاملين وذلك نتيجة التفاعل فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة والموظف وقياداته المباشرة من جهة ثانية(الوزان، 2006، ص42)

3.2.5. مستوى الدخل:

والذي يقصد به العائد المالي الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله في منظمة معينة وبوظيفة محددة المهام، وللوقوف علي حقيقة تأثير مستوى الدخل علي مستوى الالتزام

التنظيمي فلم تتوفر دراسات كثيرة في هذا المجال سوى دراسة زايد التي وجدت أن هناك علاقة معنوية موجبة بين الالتزام العاطفي والالتزام المستمر و الراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف باعتباره احد مصادر الدخل (سامي حنونة، 2006، ص26)

4.2.5. الجنس:

أما علي مستوي طبيعة العلاقة في ما بين الإلتزام التنظيمي و جنس الموظف ، فقد توصلت نتائج دراسة هالر و روزنماير الي وجود إرتباط موجب في ما بين المرأة العاملة و الإلتزام التنظيمي شريطة تمتع تلك المرأة بعلاقة زوجية مستقرة و طويلة ، و علي العكس جاءت نتائج دراسة اندرساني و شابيرو و خاصة في ما يتعلق بتأثير الحالة الاجتماعية علي اتجاهات المرأة العاملة نحوي العمل حيث وجد أن المرأة الغير المتزوجة أكثر رضا و إرتباط بوظيفتها من المرأة المتزوجة

وعلي الرغم من أن بعض الباحثين يرو أن الجنس لا علاقة له بالاستقرار و الإلتزام التنظيمي ، لأن طبيعة و مستوي و علاقات و ظروف كل وظيفة من الباحث يؤكد أنه كلما إرتفع التأهيل العلمي للمرأة إرتفع معدل الإلتزام التنظيميها (سامي حنونة، 2006، ص27).

5.2.5. المستوي التعليمي :

قد يرتبط مستوي التعليم عكسيا أو طرديا بالإلتزام التنظيمي ، و قد يرجع السبب في العلاقة العكسية في أنه كلما إرتفع مستوي تعليم الفرد وزادت توقعاته من المنظمة ، كان إلتزامه أكثر للمهنة التي يعمل بها وتوافرت فرس العمل الخارجية كلما أثر هذا علي مستوي الإلتزام التنظيمي بالإنخفاض بينما كلما إرتفع مستوي التعليم و زادت خبرات الفرد في مجال العمل وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدرات وميول و إتجاهات الفرد كلما إرتفع مستوي الإلتزام التنظيمي (الوزان، 2006، ص43).

6.2.5. المستوي الوظيفي:

أما بنسبة للعلاقة بين المستوي الوظيفي للفرد و مستوي إلتزامه التنظيمي فقد تباينت نتائج الدراسات، فقد وجد كل من العبادي و عوامله عدم وجود علاقة بين المتغيرين ، في حين وجد الفقلي علقة سلبية بين متوسط الإلتزام للفرد و المستوي الوظيفي له و قد أبد علي أنه كلما إرتفع المركز الوظيفي للفرد تراجع متوسط إلتزامه. (حنونة، 2006، ص27).

3.5. خصائص الوظيفة:

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها و درجة التوتر بها علي مستوى الإلتزام التنظيمي ،فتنوع مجال الوظيفة ،والإستقلالية و التحدي و التغذية المرتدة و الشعور بالأهمية ،و الشعور بالمسؤولية كل هذا يرتبط بالإلتزام التنظيمي .

آما عندما تنسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر و الذي يتخذ شكل صراع الدور أو عدم وضوح الدور ،فإن ذلك يؤثر علي الإلتزام التنظيمي (الوزان،2006،ص45)

4.5. عوامل متعلقة ببيئة العمل الداخلية:

وتتمثل في تحسين المناخ و إشباع الحاجات و وضع نظام مناسب للحوافز وغيرها وهي كالاتي:

1.4.5. الإهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

إن التنظيمات ذات المناخ و البيئة المحببة لمعنويات العاملين هي تنظيمات تعمل علي تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الإلتزام التنظيمي و الإلتزام لديهم ،لذا لا بد لهذه التنظيمات من إيجاد البيئة و المناخ التنظيمي الجيد وخلقها.

2.4.5. المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم:

يسعي العامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهتمه في المنظمة التي يعمل فيها و يعمل علي تحقيقها ،فهو يسعي إلي تحقيق حاجاته الفسيولوجية و حاجته للأمن و الطمأنينة ،كما يسعي أيضا لأن يكون مقدر و محبوبا،فضلا علي سعيه إلي جماعة معينة و تحقيق ذاته من خلالها ،و التنظيم الذي لا يعمل علي إشباع هذه الحاجات يعد تنظيما مقصرا يدفع العامل إلي ترك العمل ساعيا إلي إشباع حاجاته في تنظيم آخر.

3.4.5. وضوح الأهداف و الأدوار:

كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الإلتزام التنظيمي لدي العاملين فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة علي فهمها و تحقيقها ،وكذلك الحال بنسبة إلي عملية تحديد الأدوار ،فعملية التحديد هذه تساعد علي خلق الإلتزام لدي العاملين نظرا إلي ما يترتب عليها من إستقرار و تجنب للصراع في حال التحديد للأدوار .

4.4.5. العمل علي وضع نظام مناسب للحوافز:

و نظام الحوافز هذا يجب أن يشمل الحوافز المادية و المعنوية ،و أن يكون موجها للأفراد و الجماعات ،تجدر الإشارة هنا إلي أن المنظمات الحكومية (قيد البحث) هي أقل المنظمات استخداما للحوافز ،مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لإعتماد نظام جيد للحوافز و خلق الإلتناء و الإلتزام عند العاملين.

5.4.5. إشراك العاملين في التنظيم:

إن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الإلتزام التنظيمي لديهم فيتحدث عن المنظمة بقوله "نحن" وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها غلي أنها "مشكلتهم" و من ثم يكونون أكثر قدرة و رغبة في العمل الجماعي ،مما يعود علي المنظمة بمزيد من الأداء الجيد (مصطفى الخشروم، 2011، ص145، 174)

5.5. عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي:

1.5.5. العوامل الشخصية:

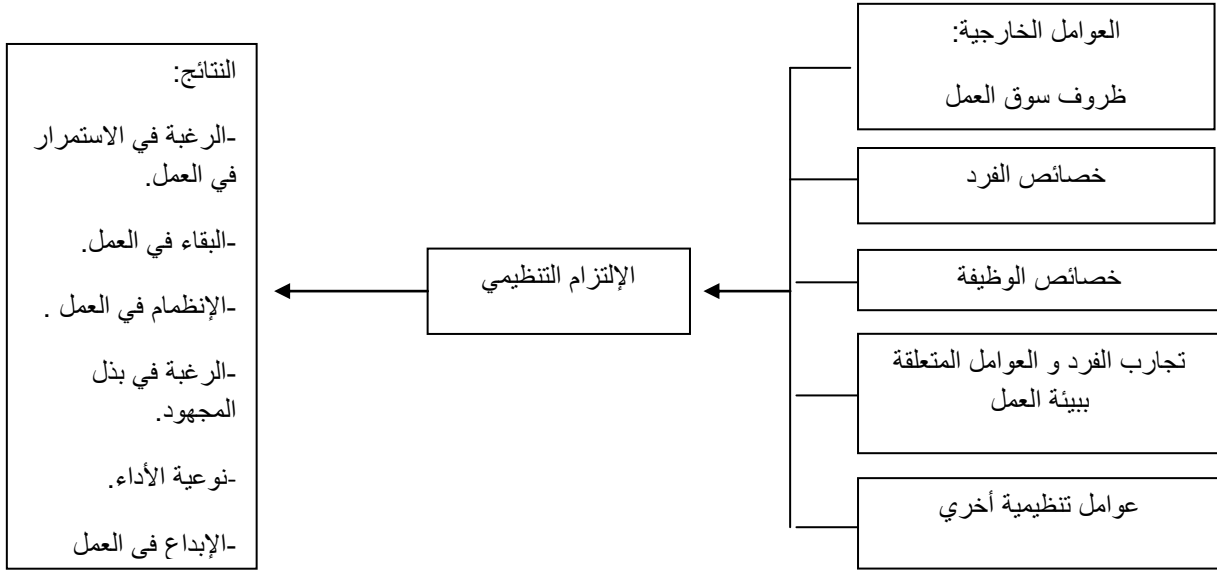
وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه مثل شخص الفرد العامل و ثقافة و قدرته علي تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو إرتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق بإختيار العمل.

2.5.5. عوامل تنظيمية :

وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العلمية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والإستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر ،وتمسك أفراد العمل بالأهداف المنظمة و مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات تتمثل في بيئة العمل و طبيعة و خصائص و نمط القيادة الإدارية و المناخ التنظيمي بشكل عام.

3.5.5. عوامل غير تنظيمية:

وهي عوامل ترتكز علي مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد إختياره لقراره الأول في الإلتحاق بالمنظمة ،بحيث يكون مستوى الإلتزام لدي العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمة مما يعطيه تبريرا لإختياره الأول ،أو حين يرى أن إختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول (إيناس فلمبان، 2007، ص33).



الشكل رقم(2)يوضح العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي

المصدر: (خطاب ، 2001، ص147)

6- طرق قياس الإلتزام التنظيمي:

يوجد عدد كبير من مقاييس للإلتزام التنظيمي و نظرا لصعوبة إستعراض كل

المقاييس التي تستخدم في قياس الإلتزام التنظيمي سوف نذكر بعض منها:

1.6. مقياس ثورتن:

والذي يتضمن 8 فقرات سداسية الإجابة لقياس الإلتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات

أخري خماسية الإستجابة تقيس الإلتزام المهني.

2.6. مقياس بورتين و زملائه:

و قد أطلق عليه إستبانة الإلتزام التنظيمي و يتكون من 15 فقرة إستهدف قياس :

• درجة إلتزام الأفراد بالمنظمة

• ولأئهم و إخلاصهم لها

• الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة و قبولهم لقيمها

و استعان بمقياس لكرت السباعي لتحديد درجة الإستجابة و يمكن إستخدام المقياس

لوصف الإلتزام بشكل عام.

3.6. مقياس ماش ومافري:

4 اللذان قدما مقياس للإلتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف و القيم ،و يتكون من فقرات، وقد أستخدم كأداة لقياس مايلي:

- إدراك الفرد لكيفية تعميق الإلتزام مدى الحياة
- تعزيز إستحسان المنظمة
- وحث الفرد الإلتزام بقيم العمل
- الولاء لها حتى إحالته علي التقاعد
- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة (سامي حنونة، 2006، ص22، 21)

4.4. مقياس جورج و زملائه:

وهو محاولة لقياس الإلتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

- إستخدام المعرفة و المهارة
- زيادة المعرفة في مجال تخصصه
- العمل مع زملائه بكفاءة عالية
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص

و قد أستخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرات مقياس خماسي الإستجابة (سعد البقمي، 2012، ص23).

7- نتائج الإلتزام التنظيمي:

يترتب علي مستوي الإلتزام التنظيمي لدي العاملين آثار متعددة سلبيا أو ايجابية،حيث أن ذلك المستوي يؤثر علي عدة متغيرات منها:

- أ-الروح المعنوية: تشير الدراسات إلي أن للإلتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم و منظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة،وتعرف الروح المعنوية بأنها "إتجاهات الأفراد و الجماعات نحوي بيئة العمل"،فالإتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي لبذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية ،و الروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة و عليه فالروح المعنوية المرتفعة هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها ،فمن الصعب

فرض الروح المعنوية بالقوة أو الإكراه ،وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الإلتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية التي يترتب عليه تدني مستوى الإلتزام التنظيمي و تدني الإنتاجية.

ب-الأداء المتميز: يمتاز الأفراد اللذين تتوافر لديهم درجات عالية من الإلتزام

التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد و حماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم ،و تشير الأبحاث و الدراسات إلى أن من أهم مقومات الإبداع الوظيفي كما يشير أحد الكتاب إلى أن هناك علاقة قوية بين الإلتزام التنظيمي و الإبداع الإداري ،مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الإلتزام التنظيمي و دعمه و

تشجيعه للحصول علي مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي (العوفي،2005،ص41)

ج- تسرب العاملين: وبعد تسرب العاملين ظاهرة تنظيمية خطيرة ،ويعني التسرب

الوظيفي "توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي تقاض مرتبه منها" ويترتب علي هذا التسرب آثار عديدة سلبية منها :

▪ **تعطيل الأداء:** من ناحيتين فالأول ينجم عن نقص كفاءة العاملين قبل تركهم

أعمالهم ،و الثاني عن كلفة شغل الوظيفة و تعطيل العمل و كلفة البحث عن البديل.

▪ **التكاليف المرتفعة:** فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الإعلان ،و الاختيار ،و

التدريب و الإعداد و غيرها من المصروفات العالية.

▪ **إرتباك الأنماط الاجتماعية:** تمتاز المنظمة بما لديها من أنماط اجتماعية رسمية،

فإن كان تاركو العمل من العاملين المشاركين ،أو ممن كانوا ضمن جماعة عمل متماسكة،

فسوف يكون للتسرب آثار سلبية علي بقية العاملين ،قد لا تقف عند زيادة أعباء العمل و

انخفاض الأداء ،بل تؤثر علي درجة تماسك الجماعة و تكاملها ،وتعوق التماسك فيضعف

إلتزام العاملين

▪ **زيادة عبء العمل علي الموظفين في التنظيم:** فكثير من التنظيمات تعجز عن

توظيف أشخاص جدد مكان المتسربين لأسباب مالية أو عدم وجود بديلة لهم أو لجهل

الإدارية بحجم العمل و ضغطه النفسي علي العاملين أو جهلها بقدرات الموظفين الحقيقية

فيتولد لدي الموظفين في المنظمة النفور و الاستياء و يوصلهم الي مرحلة الإرهاق و

الإجهااد و الاستنزاف الطاقة فيدفعهم ذلك إلى التفكير الجدي بترك العمل عند ظهور أول فرصة (إيناس فلمبان، 2007، ص34، 35)

1.7. علي مستوي الفرد:

حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن إرتفاع مستوي الإلتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثل:

- زيادة مشاعر الإلتزام
- الأمان و التصور الذاتي الإيجابي
- القوة
- وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد، كما تؤدي زيادة الإلتزام إلى زيادة المكافآت أكثر من الأفراد الغير ملتزمين حتى يشجع ذلك علي بذل الجهد.
- بينما النتائج السلبية تؤكد أن المزايا والمنافع التي تعود علي الأفراد من الإلتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف فبرغم من فوائد الإلتزام الي أن هناك بعض الجوانب السلبية:

- قلة الفرص المتاحة للتطور و النمو الذاتي
- زيادة الضغوط العائلية و الاجتماعية فالفرد يلتزم اتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت و الجهد بها مما يؤثر علي الإلتزامات الأخر مما يؤدي الي زيادة الضغوط علي الفرد (الوزان، 2006، ص49)

2.7. علي مستوي جماعة العمل:

- حيث تتمثل النتيجة الإيجابية لجماعات العمل في مايلي :
- كلما زادت درجة الإلتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينها.
 - في حين أن النتائج السلبية علي مستوي جماعة العمل تتمثل في :
 - انخفاض القدرة علي الخلق و الابتكار، و التكيف من خلال إستقرار العمالة.
 - انخفاض معدل دوران العمل و بتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة.
 - وفي هذا الصدد يري (Oliver) أنه من الخطأ الاعتقاد بأن إرتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا علي طول الخط ، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة و نافعة بصورة أفضل.

- التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل أقل انفتاحا علي الآراء و القيم الجديدة.
- زيادة فرص الصراع بين المجموعة و المجموعات الأخرى.

3.7. علي مستوي المنظمات :

- بالنسبة للإلتزام للمنظمات فنجد أن النتائج الإيجابية له تتمثل في مايلي :
- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم و ذلك من خلال :زيادة الجهد المبذول
 - انخفاض نسبة الغياب و التأخر،معدل دوران العمل.
 - زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة علي جذب الأفراد ذوي المهارات العالية .

أما النتائج السلبية للإلتزام التنظيمي علي المنظمة فتتمثل فيما يلي:

انخفاض القدرة علي الابتكار و التكيف إذ أن الأفراد الملتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة لمنافسة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة علي الابتكار ،ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في شركة "جينيرال موتورز" وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة من الإلتزام و الولاء للمنظمة عادة ما تخلق لديهم القدرة علي الابتكار و الخلق.(الوزان ،2006،ص50).

خلاصة الفصل:

إن الإلتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فيعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات فهو حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، نتيجة لعلاقته التبادلية مع المنظمة أو جماعة العمل أو غيرها من الجهات الموجودة داخل المنظمة أو خارجها

وينتج عن هذه العلاقة الشعورية بالواجب تجاه المنظمة و إلتزامه لها وشعوره بالمسؤولية تجاهها و كل مساس بها هو مساس به وعليه فالإلتزام التنظيمي يبقي أهم وجهة من الصعب تجاوزها في دراسة مثل هذا الموضوع.

الفصل الثالث : الأداء

تمهيد:

1- تعريف الأداء

2- عناصر الأداء

3- أهمية الأداء

4- مفهوم تقييم الأداء

5- أهمية تقييم الأداء

6- طرق تقييم الأداء

خلاصة الفصل

تمهيد:

في عالم سريع التغير يحفل بتحديات تنافسية متنوعة أصبحت المنظمات الحديثة تركز جهودها حول رفع مستوى أدائها و أداء العاملين فيها،و تخصص الكثير من ميزانيتها لإيجاد السبل الكفيلة لرفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية ،من أجل بلوغ التميز و تعزيز القدرة التنافسية،فضلا عن مجابهة ما يمكن أن يكون من تحديات تنافسية بدأت تواجه المنظمات بشكل متزايد .

و بما أن أداء العامل هو الذي يحقق التميز لهذه المنظمات خاصة الخدمية التي تعتمد بشكل كبير علي العنصر البشري ،أصبحت دراسة الأداء علي مستوى الأفراد و أهم العوامل المحددة له و كيفية تقييمه تكتسي أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة.

1_تعريف الأداء:

قبل التطرق للتعريف المتعلقة بمصطلح الأداء يمكن الإشارة إلي أن الأداء في اللغة يقابل اللفظة اللاتينية « Performare » التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما ،والتي أمشقة منها اللفظة الإنجليزية " performance " و التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.

ومن معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى و يقال أدى الشيء أوصله و

الاسم الأداء :أدى الأمانة وأدى الشيء قام به(بوعطيط جلال الدين،2009،ص72)

لقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية أن الأداء هو القيام بأعباء الوظيفة و

المسؤولية و الواجبات وفق المعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب (زكي

بدوي،1992، ص 310)

وقد عرف الأداء علي أنه"تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو

الجهة التي تربطه بها(إبراهيم مكران،2004،ص25)

الأداء هو درجة بلوغ الفرد أو فريق المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة و فاعلية أم

الكفاءة هي القدرة علي خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة و ذلك من خلال

إستخدام الموارد بالقدرة المناسبة وفق معايير محددة للجدولة و الجودة و التكلفة و أما

الفاعلية فتتمثل في القدرة علي تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة

المناسبة(أحمد السيد،2005، ص 147)

أداء أي فرد ما هو إلا انعكاس لمدى قدرته من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة

بعمله (علي يونس،صلاح الشيخ،،ص3)

ويعرف الأداء حسب هاينز "haynes" بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي

عمل من الأعمال (النميان،2003،ص37)

ويعرفه عاشور علي أنه "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها

عمله(عاشور أحمد،1989،ص10)

ويعرف الأداء علي أنه تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ،بمعني القيام بفعل يساعد علي الوصول إلي الأهداف المسطرة(الشيخ الداوي ،2010،ص218).

وهناك من يري "أن الأداء يعبر علي الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرة و إدراك الدور أو المهام و الذي بتالي يشير إلي درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد(أنور سلطان،2003،ص219).

ويركز هذا التعريف علي الأثر و النتيجة المترتبة عن العمل الذي يقوم به الفرد ودرجة معرفته بالواجبات التي هي علي عاتقه أي متطلبات المنصب الذي يشغله.

ويعرفه نيكولاس الأداء أنه نتاج السلوك ،فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك (إبراهيم درة،2003،ص25) ويرى بدوي و مصطفى أن الأداء " هو ناتج جهد معين قام به فرد أو جماعة لإنجاز عمل معين (خالد الحربي،2003،ص54)

ويقصد بالأداء تنفيذ الأعمال بناء علي هدف أو مجموعة من الأهداف مع مراعاة النتائج المترتبة عن هذه الأعمال (رايس وفاء،2001،ص4).

الأداء هو العمل الذي يؤديه العامل ،ومدي تفهمه لدوره واختصاصه،ومدي إتباعه للتعليمات التي تصل إليها من الإدارة عبر المشرف المباشر لها(حبيب خوام ،2001، ص86).

الأداء هو محصلة النتائج و المخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام و الواجبات و المسؤوليات الموكلة إليه (محمد عكاشة، 2008، ص33).

ينظر للأداء علي أنه انعكاس لكيفية إستخدام المنظمة للموارد البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة علي تحقيق أهدافها

الأداء هو القدرة علي تحويل المدخلات إلي مخرجات ،وهو يمثل سلوك وظيفي هادف يقوم به العاملون لإنجاز الأعمال المكلفين بها(زينة حمد،2013،ص28،29)

يعرف العبادي علي أنه النشاط الذي يملكه الفرد لإنجاز مهامه، أو الأهداف المحددة له بنجاح (محمد البلوي، 2008، ص29)

ومن خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة و فاعلية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

2_عناصر الأداء:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال ،وذلك يعود لأهميتها في قياس و تحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات ،وقد اتجه الباحثون للتعرف علي عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات ،وذلك بالإشارة إلي عناصر الأداء من خلال تناول كفايات الموظف و متطلباته العمل وبيئة التنظيم وذلك كما يلي :

• كفايات الموظف:

وهي تعني ما لدي الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال لا يقوم به ذلك الموظف.

• متطلبات العمل(الوظيفة):

وهذه تشمل المهام و المسؤوليات أو الأدوار و المهارات و الخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف .

• بيئة التنظيم:

وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية ،ويتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال:التنظيم وهيكلته و أهدافه و موارده و مركزه الإستراتيجي و الإجراءات المستخدمة ،أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم و تؤثر في الأداء الفعال فهي:العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و الحضارية و السياسية و القانونية

* ويضيف بعض الكتاب إلي أن هناك عناصر أربعة للأداء تتمثل فيما يلي:

• **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:**

وتشمل المهارات المهنية والمعرفية و الفنية و الخلقية العامة بمتطلبات الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

• **نوعية العمل:**

وتشمل الدقة و النظام و الإتقان و البراعة و التمكين الفني و القدرة علي تنظيم وتنفيذ العمل و التحرر من الأخطاء.

• **كمية العمل :**

وتشمل العمل و المنجز في الظروف العادية و سرعة الإنجاز.

• **المثابرة و الوثوق:**

و يدخل فيها التنافي والجدية في العمل و القدرة علي تحمل المسؤولية ،و إنجاز الأعمال في مواعيدها و مدي الحاجة للإشراف (توفيق عطية، 209، ص65، 66).

*و يحدد هاينز "haynes" ثلاثة عناصر للأداء لا تختلف عن سابقتها :

▪ **الموظف:**

و ما يمتلكه من قدرات معرفية ومهارات و اهتمامات وقيم و إتجاهات و دوافع.

▪ **الوظيفة:**

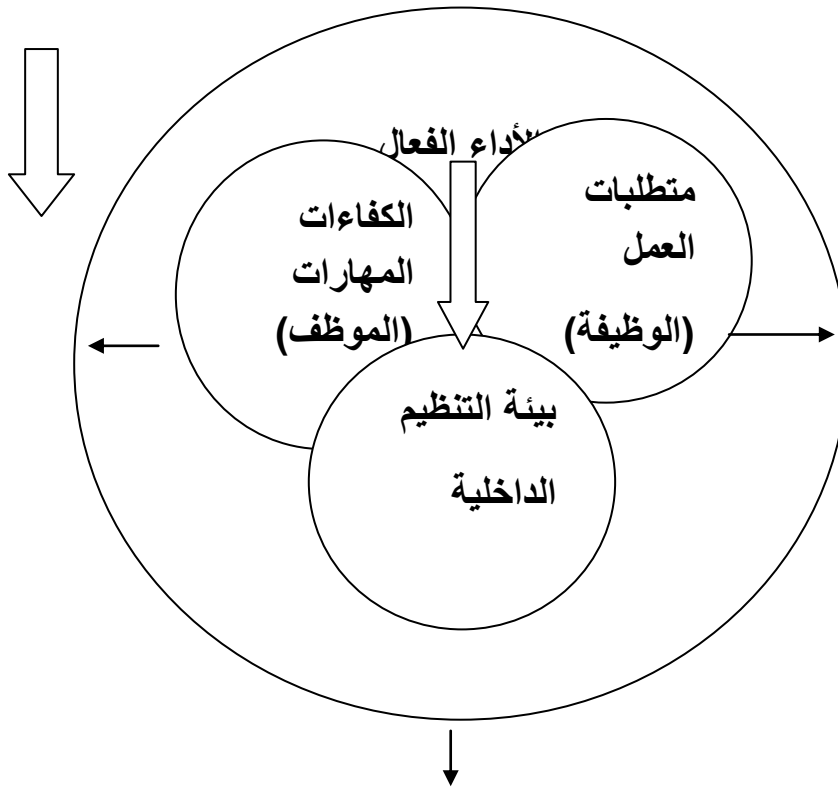
و ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

▪ **الموقف :**

وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية و التي تتضمن مناخ العمل و الإشراف و الأنظمة

الإدارية و الهيكل التنظيمي (محمد العمودي ، 2013، ص36).

البيئة الخارجية



الشكل رقم(3) نموذج الأداء الفعال

المصدر: عبد البار إبراهيم درة

3_ أهمية الأداء:

وتكمن أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة وهي نظريا و تجريبيا و إداريا:

- 1_ فمن الناحية النظرية:يمثل الأفراد مركز الإدارة الإستراتيجية ،حيث يحتوي جميع المنظمات الإدارية علي مضامين تختص بالأداء ،سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر ، ويرجع السبب في ذلك أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
- 2-أما من الناحية التجريبية:فإن الأهمية تظهر من خلال إستخدام أغلب دراسات وبحوث إدارة إستراتيجية الأداء لاختبار الإستراتيجيات الأداء و لاختبار الإستراتيجيات المختلفة و العمليات الناتجة عنها

وأخيرا الأهمية الإدارية ،فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الإهتمام الكبير والمميز

من قبل إدارات المنظمات بالأداء و نتائجه،و التحولات التي تجري في هذه المنظمات

اعتمادا علي نتائج الأداء ،هذا وقد احتل موضوع الأداء الأدب الإستراتيجي أهمية حرجة لاعتبارات تتعلق ب:

أ-بكونه محورا مركزيا لتخمين نجاح و فشل المنظمات في قراراتها و خططها الإستراتيجية .
ب-تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة لا سيما في المواضيع الإستراتيجية تتمثل في تباين المفهوم ،ومؤشرات علي وفق تباين أهداف المنظمات و طبيعتها ،و اختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء ،و مصدر المعلومات المعتمدة في القياس ،و كيفية دمج القياسات المختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة(حمدان،وائل،2009،ص384).

4_ مفهوم تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم الأداء في المنظمات أحد المهام الرئيسة لإدارة الموارد البشرية لمعرفة مستوي أداء العاملين الحالي ،ومحاولة تطوير و تنمية الأداء في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسة

يلعب تقويم الأداء دورا حيويا في تنمية العاملين و إنتاجهم كما يعد مصدرا أساسيا للتغذية العكسية و أهم الوسائل الموجودة لدى المؤسسة لتحديد من أهداف ،وتتعدد مفاهيم و تعريفات تقييم الأداء البشري:

تقييم الأداء :هو نظام يتم من خلاله تحديد مدي كفاءة أداء العاملين لأعمالهم (أحمد ماهر،2007،ص406).

يعرف بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل و وظيفته وما يترتب علي ذلك من وضع خطة تحسين الأداء(سيد جاد الرب،2009،ص50).

تقييم أداء العاملين عبارة عن تقرير دوري بين مستوي أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة له ،فهو يساعد المسؤولين علي معرفة جوانب الضعف و القوة في نشاط ذلك الفرد ،و الهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا(محمد فالح ،2004،ص137)

ويعرف علي أنه دراسة و تحليل أداء الموارد البشرية لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم علي مدي نجاحهم ومستوي كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و أيضا للحكم علي إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل وتحمل المسؤولية أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى (عبد الباقي، 2000، 303)

و يعرف علي تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوي و نوعية أداءه، و تنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا ،وفي أية مجالات هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه (العربي عطية، 2012، ص324).

و يعرفه محمد الصيرفي علي أنه عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف والجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في مواقف معينة وفي تحقيق هدف معين خططت له المؤسسة مسبقا (الصيرفي، 2006، ص336).

و كذلك يعرف علي انه عملية قياس أداء و سلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة العاملين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم (فيصل حسونة، 2008، ص147).

عملية تقييم الأداء دورية تدمج بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه ،حيث يتم فيها إستعراض و تقييم النتائج المحققة إضافة إلي التنمية الفردية و الوظيفية لشاغر الوظيفة (حسين بلوط، 2003، ص360)

5_ أهمية تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلي تقييم قدرة الموظف و قابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها ،ونمو شخصيته وتطوير أداءه وتنظيم المنظمات المعاصرة إلي تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من المهام ،التخطيط و التنظيم المتعلقة بشؤون الموظف ونكمن مجالات الأهمية هذه في النقاط التالية:

1.5. الترقية و النقل :

حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين و بتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.

2.5.تقييم المشرفين و المديرين :

حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيهاتهم .

3.5.تعديل المرتبات و الأجور:

حيث تساهم في اقتراح المكافأة المالية المناسبة للعاملين و اقتراح زيادة مرتبات و أجور العاملين أو إنقاصها ،و اقتراح نظام حوافز معينة.

4.5.تقديم المشورة:

حيث تشكل وسيلة لتقدم جوانب الضعف في أداء العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين

ذلك الأداء ، عن طريق التدريب مثلا(ريم منصور، 2013،ص46).

إن أهمية التقويم تعزز لأداء الأفراد و إيجاد الدافعية لمزيد من العمل و الإنتاج بما يوفر من تغذية راجعة عن مدي التقدم الذي يتم إحرازه في اتجاه تحقيق الأهداف المنشودة ،و اكتشاف جوانب العمل التي تحتاج إلى جهد إضافي .

إن أهمية التقويم تتحدد من كونه الوسيلة المهمة لمعرفة مدي التقدم الذي يحرزه الأفراد

أو الجماعة نحو تحقيق أهدافها يتوقف علي مدي قدرة العاملين في تحسين و تطوير

لتحقيق أهدافها

و يري العبيدي أهمية التقويم من "عملية طبيعية يحتاج إليها كل فرد في حياته العامة

و الخاصة ،فكل منا يحتاج لأن يحاسب نفسه من لأن يعرف أخطائه فيتجنبها و ليعرف

أساليب سلوكه السوية فيقوي اتجاهاته فيها" (إبراهيم مكران، 2004،ص70)

يسهم تقويم الأداء في الكشف عن القدرات و الطاقات الكامنة لدي العاملين ،و يمكن

أن يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل و توزيع المسؤوليات و الأدوار .

كذلك يسهم تقويم الأداء في تحسين و تطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء و القيادة في اكتشاف جوانب الضعف و القصور في كفاءة العاملين و العمل علي تقويتها ،إلي جانب تحديد نوع التوجه اللازم لدفع سلوك العاملين و سد جوانب النقص في كفاءتهم (محمد العمودي ،2013،ص46).

6_طرق تقييم الأداء:

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة علي آراء و ملاحظات الرئيس المباشر ،ورأيه المشخص في بعض الصفات التي تتوفر في العامل ، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب علي صفات الشخص و خصائصه ، مثل قدرته علي أداء العمل ،المواظبة و الإنظام ،التعاون مع زملاء العمل ،و غيرها من الصفات و الخصائص ،ولم يكن منصب علي الإنتاجية. ولقد تطورت أساليب التقييم ،حيث أصبح التقييم يركز علي نتائج أداء العاملين و ليس علي العاملين بحد ذاتهم ، وفي مايلي نعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية و الحديثة في تقييم الأداء

1.6. الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

1.1.6. طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

و تركز هذه الطريقة علي تحديد مجموعة من الصفات ،مثل التعاون مع الرؤساء و الزملاء و المرؤوسين ، و الانتظار في مواعيد العمل ،و السرعة و الدقة في أداء العمل،و المبادرة و الإلتزام ،و تحمل المسؤوليات ،و القدرة علي حل المشكلات ، وغيرها من الصفات.

ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات ،ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً ،بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد ،ثم تجمع تلك التقديرات ،ويصبح ممثلاً للمستوي الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوي أداء الفرد

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة و السهولة إلا أنه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية و استنادها إلي التقدير الشخصي (فاروق و فلييه، 2005، ص272)

2.1.6. طريقة التوزيع الإجباري:

ترمي هذه الطريقة إلي التخلص من التحيز الشخص في عملية التقييم و الميل إلي إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين ،لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديرات علي الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي ،ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرين توزيع تقديرات علي المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق أي أن إختيار 10% بدرجة امتياز ، 20% بدرجة جيد ، 40% بدرجة مقبول 20% بدرجة ضعيف ، 10% ضعيف جدا.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين

(صلاح الدين ، 2002، ص387)

3.1.6 طريقة الترتيب:

تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء ،حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعديا أو تنازليا حسب أحسنهم و أقلهم كفاءة ،وهي نوعان .

- **طريقة الترتيب البسيط** :يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد ،تنازليا وفق درجة وجودة الدرجة المقاسة لديهم.

حيث يختار المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكثر قدرة من الصفة المقاسة و يعطيه رتبة (الأول) ،ثم الفرد الذي يليه إلي أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة

• **طريقة المقارنة الثنائية**: يتم فيها مقارنة أداء عامل مع أداء مجموعة العمل، و العامل الذي يحصل علي تفضيلات أقل يرتب علي أنه الأسوء ،بمعني أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين ،و تستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية

$$\text{عدد المجموعات الثنائية الممكنة} = \frac{2}{n(n-1)}$$

حيث n: عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم

_ و المشكلة الرئيسة في إستخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم ،حيث حيث أنه كلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعات الثنائية ،كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب و الترقية و النقل لأنها لا تحدد النقائص في الأداء.

_ كما انها لا تستند إلي معايير الوظيفة، إضافة إلي أن هذه الطريقة لا تتصف بالموضوعية ، لأنها تعتمد علي الحكم الشخصي للمقيم ،بمعني إمكانية تحيزه في عملية الترتيب (مهدي زويلف، 2003، ص202).

2.6. الطرق الحديثة :

1.2.6 طريقة الاختيار الإجباري:

تقوم هذه الطريقة علي إخفاء بعد الأداء المقصود تقويمه، فيقدم للرئيس عدد من مجموعات لأمتثلة الأداء الوظيفي ،يختار منها مجموعة محددة يعتقد أنها تصف علي أكمل وجه ممكن الأداء الوظيفي الخاص بالموظف الخاضع للتقويم ،و أهم ما يميز هذه الطريقة أن الرئيس لا يعرف قيمة الأمتثلة ،سواء كانت إيجابية أو سلبية،و أي منها التي تميز بين الأداء المرتفع و الأداء، فإذا أراد أن يعطي أحد الموظفين تقويماً إيجابياً لا يتمكن من ذلك نظراً لأن قيمة ووزن كل عبارة ومدى إيجابياتها أو سلبياتها يبقي سرا لدي الإدارة ، و أهم ما

يوجه لهذا الأسلوب من نقد هو أن الرؤساء يفضلون أن يعملوا نتيجة التقويم الذي يعطونه لمرؤوسيهـم ،نظرا لأنهم مكلفون بتزويدهم بالمعلومات المرتدة علي أدائهم ،أو يناقش معهم نقاط الضعف ونقاط القوة فضلا أنه يخشي أن يعطي من غير قصد تقديرا جيدا لموظف ضعيف ،أو تقديرا ضعيف لموظف جيد،كذلك يعاب علي هذا النوع من النماذج صعوبة تصميمه و المحافظة علي سرية أوزان و قيم العبارات و الصفات (إبراهيم مكران، 2004،ص76) .

2.2.6. طريقة الأحداث الحرجة:

و تكون من خلال رصد الأحداث الحرجة ،وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها إيجابيا و بعضها سلبيا،ومن خلال ضبطها و تحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.

و الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين ،ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم(عبد الباقي ،2002،ص388).

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجموعة حسب تكرارها و أهميتها ثم تعطي أوزان لكل منها ،بحيث تكون أساسا لعملية التقدير،وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلي خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية ،الاعتمادية ،القدرة علي العمل ،المسؤولية و المبادأةالخ(جمال المرسي،2006،ص425،426)

و لعل أهم مميزات هذه الطريقة :تركيزها علي تقييم أداء العامل و لإعتماد علي السمات الشخصية للأفراد.

كما تتفادى هذه الطريقة لإعتماد علي ذاكرة الرئيس و التي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة(فليه،عبد الجيد،2005،ص275)

3.2.6. طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الإهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي، ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس و المرؤوس في تحديد الأهداف و الواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها و قيام المرؤوس بتقييم نفسه، علي ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة و التعرف علي نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس علي برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة (فليه، عبد المجيد، 2005، ص276)

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء مايلي:

- المشاركة الجماعية بين المشرف و المرؤوس في وضع المهام الأساسية و مجالات مسؤولية عمل الفرد
- موافقة الأطراف المعنية المشرف و المرؤوس علي معايير القياس و تقييم الأداء و يعتبر مدخل الإدارة بالأهداف و الذي يعتمد علي المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية و الإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن علي الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلي طرق جديدة لحل المشاكل (جمال المرسي، 2006، ص433، 434).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء البشري، والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمؤسسة. مع التطرق إلى مختلف جوانبه، أهميته، عناصره، كما تم إلقاء الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء و أهميتها على مستوى أداء الفرد العامل، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية

- 1 الدراسة الاستطلاعية
- 2 مجالات الدراسة
- 3 منهج الدراسة
- 4 مجتمع الدراسة
- 5 أدوات الدراسة
- 6 الخصائص السيكومترية
- 7 الأساليب الإحصائية

1 الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى للإمام بكل جوانب البحث من خلال تحديد متغيرات الدراسة و صياغة فرضيات البحث علي ضوءها.

حيث تعرف الدراسة الاستطلاعية علي أنها " الأساس الجوهرى لبناء البحث كله"(مختار، 1995، ص47).

و تهدف الدراسة الاستطلاعية إلي تعريف الباحث علي الظاهرة التي يرغب في دراستها، وجمع معلومات و بيانات عنها، مع استطلاع الظروف التي يجري فيها البحث و صياغة مشكلة البحث صياغة دقيقة تمهد للدراسة الأساسية، كما تهدف كذلك للتعرف علي أهم الفروض التي يمكن إخضاعها للتحقيق العلمي.

وتسمح لنا الدراسة الاستطلاعية بمعرفة مدى صلاحية أدوات البحث من حيث، خصائصها السيكمترية أي ثباتها و صدقها، و الوقوف علي مدى القصور فيها بهدف تعديلها إذ وجب الأمر ذلك، بالإضافة تحديد جوانب القصور في إجراءات أدوات جمع البيانات، كما يمكن تعديل التعليمات الخاصة بأدوات الدراسة.

مما سبق كان هدفنا من القيام بالدراسة الاستطلاعية هو التحقق من إمكانية الوصول الي العينة المستهدفة، وكذلك معرفة مدى صلاحية الاستبيان المخصص لجمع البيانات و المعلومات الكافية حول الظاهرة المدروسة وذلك من خلال تقدير الوقت الذي قد يستغرقه، مدى وضوح عباراته و قدرة عينة الدراسة علي الإجابة عنها.

2 - مجالات الدراسة:

ونقصد بها الحدود المكانية و الحدود الزمنية التي سوف نستوفيها في الدراسة.

1.2. الحدود المكانية:

قامت الباحثة بإجراء دراستها علي عينة من عمال من جامعة محمد خيضر بسكرة بالقطب الجامعي شتمه بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

لمحة عن الكلية: أنشئت كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر

بسكرة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-90 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق 17 فبراير سنة 2009، يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 الموافق 7 يوليو سنة 1998م والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة الواقع مقرها بالقطب الجامعي شتمه بسكرة

و تضم ثلاثة أقسام وهي قسم العلوم الإنسانية و قسم العلوم الاجتماعية، قسم التربية البدنية و الرياضية.

وتحتوي الكلية علي هيكل إداري و بيداغوجي هام يساعد علي السير الحسن لها:

▪ تضم كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بالقطب الجامعي شتمه هياكل هامة

تضمن التدريس في حسن الظروف وهي كما يلي: المدرجات، قاعة الدراسة و الإعلام الآلي، مكاتب الأساتذة، قاعات المطالعة و المكتبة.

▪ و بالمجمع البيداغوجي _ أ_ يوجد مبني المجمع البيداغوجي للأقسام و الميادين و

الشعب و التخصصات يتكون من ثلاثة طوابق تتوزع به المكاتب حسب المهام كما يلي :

مصالح التدريس المختلفة بالكلية و مكاتب خاصة برؤساء الأقسام و نوابهم و مسؤولي

الشعب و التخصصات.

▪ كما يوجد بالمجمع البيداغوجي _ ب_ مجمع إداري لعمادة الكلية و مصالحها

المركزية يحتوي :

- مكتب عميد الكلية
- الأمانة العامة
- نيابة العمادة المكلفة بالدراسات العليا
- مصلحة الميزانية
- مصلحة المستخدمين
- مصلحة السائل العامة.

الحدود البشرية: عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة في الفترة من فيفيري إلي غاية بدايات مارس

3- منهج الدراسة:

تماشي مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد إعتد الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف علي طبيعة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي و الأداء، ويعرف المنهج الوصفي بأنه "طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد، أو أحداث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة و أثارها، والعلاقة التي تتصل بها وتغييرها وكشف الجوانب التي تحكمها، وهو يعبر عن الطريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا، عن طريق جمع المعلومات، مقننة عن المشكلة وتصنيفها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة (سلاطية، الجيلاني، 2004، ص168)

4-مجتمع وعينة الدراسة:

1.4.مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و البالغ عددهم

(60)عامل وعاملة منهم 42عامل دائمون و 12عامل متعاقدون.

2.4. عينه الدراسة:

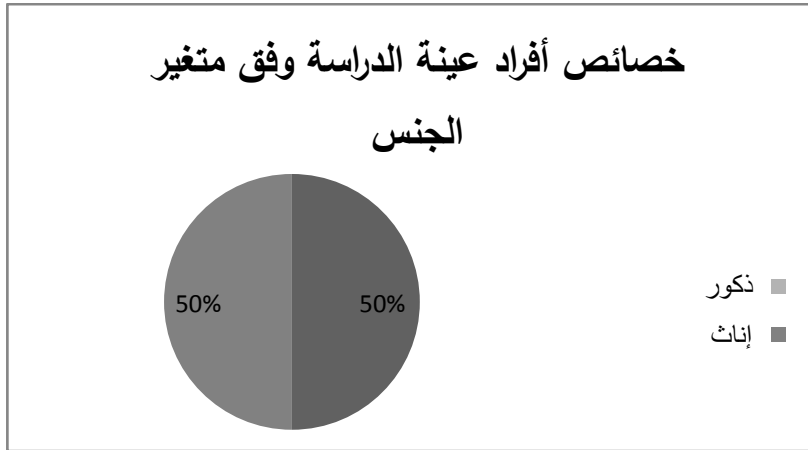
شملت عينه الدراسة 30 عامل و عاملة بنسبة (50%) عامل و عاملة تم اختيارهم بطريقه عشوائيه بسيطه ونظرا لضيق الوقت و صعوبة الوصول لكل أفراد العينه تم تطبيق العينه القصدية و أثناء توزيع الاستبيان تم استرجاع كل الاستمارات و لم تستبعد ولا استماره حيث بقي عدد العينه 30 عامل و عاملة.

1.2.4: خصائص عينه الدراسة:

تتميز الدراسة ببعض الخصائص منها الجنس، الاقدمية ،و المستوي التعليمي.

✓ حسب متغير الجنس:**جدول رقم (1): يوضح توزيع عينه الدراسة حسب متغير الجنس**

النسبة %	التكرار	الجنس
50%	15	ذكور
50%	15	إناث
100%	30	المجموع



الشكل رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

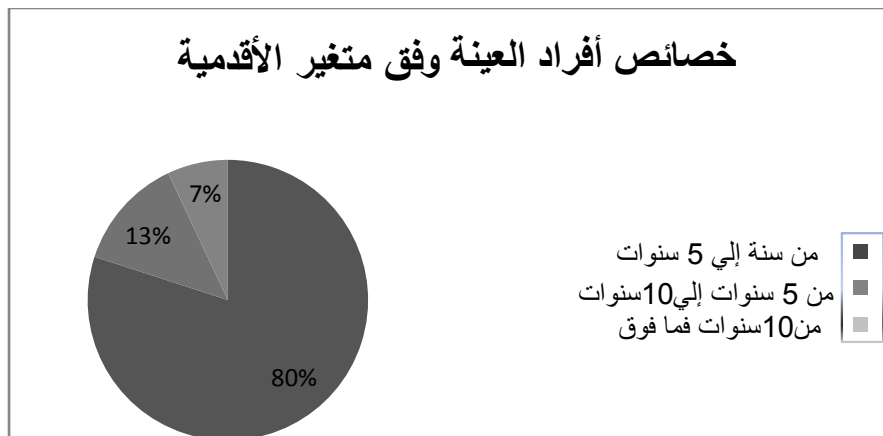
المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من خلال الجدول و الشكل السابقين بأن نسبة الذكور (50%) و نسبة كذلك الإناث(50%).

✓ حسب متغير الأقدمية

جدول رقم (2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة %	التكرار	الأقدمية
80%	24	من سنة إلي 5 سنوات
13%	4	من 5 سنوات إلي 10 سنوات
7%	2	من 10 سنوات فما فوق
100%	30	المجموع



الشكل رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإقدمية

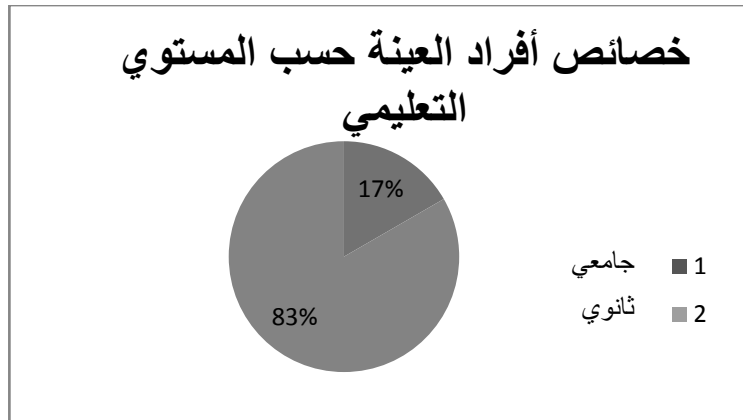
المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (80%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من 1 سنة إلى 5 سنوات ، و (13%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات، و (7%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من 10 سنوات فما فوق ،حيث يتبين أن الجزء الأكبر من المبحوثين لديهم خبرة من 1 سنة إلى 5 سنوات.

✓ حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة%	التكرار	المؤهل العلمي
0%	0	متوسط
17%	5	ثانوي
83%	25	جامعي
100%	30	المجموع



شكل رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من خلال الجدول و الشكل السابقين بأن (83%) من عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي ، و (17%) من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى ثانوي أما في ما يخص المستوى المتوسط فلا يوجد،إلي استقطاب الجامعة للعالمي حاملي الشهادات.

5_ أدوات الدراسة:

أي التقنيات المستعملة في الدراسة ،فلا شك إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات و وسائل مساعدة تمكنه من الوصول إلي المعلومات اللازمة و التي يستطيع بواسطتها معرفة واقع و ميدان و مجال الدراسة و تمثلت هذه الأداة في الاستبيان.

ويعتبر الاستبيان أحد الوسائل الأساسية في جميع المعلومات ،و يعرف الاستبيان بأنه:سلسلة من الأسئلة أو المواقف التي تتضمن بعض الموضوعات النفسية و الاجتماعية و التربوية أو البيانات الشخصية (سهير كامل عبد الحليم منسي،2002، ص93).

وقد تكون الاستبيان في صورته النهائية (أنظر الملحق رقم(2))من ثلاثة أقسام :

❖ القسم الأول :وتمثل في الخصائص الديمغرافية (الجنس_الاقدمية _المؤهل العلمي)

❖ القسم الثاني:تمثل في محور الإلتزام التنظيمي و تكون من 22 عبارة مقسمة علي ثلاثة محاور و أبعاد كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(4):توزيع البنود علي أبعاد الإلتزام التنظيمي:

العدد	البنود	البعد	الاستبيان
7	من 1إلي 7	الإلتزام العاطفي	الإلتزام التنظيمي
8	من 8إلي 15	الإلتزام الاستمراري	
7	من 16 إلي 22	الإلتزام المعياري	
22			المجموع

❖ القسم الثالث: يتمثل في محور الأداء و تكون من 14 عبارة مقسمة علي ثلاث محاور وأبعاد كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (5): توزيع البنود علي أبعاد الأداء

العدد	البنود	البعد	الاستبيان
5	من 23 إلي 27	المواظبة علي العمل	الأداء
5	من 28 إلي 32	الحوافز	
4	من 33 إلي 36	العلاقات مع الرؤساء	
14			المجموع

وقد تم الإجابة علي الاستبيان وفق لتدرج ثلاثي علي طريقة ليكرت (موافق - محايد - معارض) وصحح علي التوالي بالدرجات (1،2،3) لل فقرات إيجابية التصحيح و (3،2،1) لل فقرات سلبية التصحيح.

★ درجات الاستبيان :يشمل الاستبيان علي 03 درجات:

جدول رقم (6) يمثل درجات الاستبيان

غير موافق	محايد	موافق	الإجابة
1	2	3	الدرجات

6. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

1.5. صدق أداة الدراسة:

للتعرف علي صدق الأداة من حيث محتوى فقراتها و ارتباطها بمجالات الدراسة و سلامة اللغة و وضوح الصياغة ،عرضت علي مجموعة من المحكمين و عددهم (5) أساتذة بقسم علم النفس بجامعة محمد خيضر بسكرة ،وذلك بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدي صدقها و كفاءتها في قياس متغيرات الدراسة وفي ضوء الملاحظات المقدمة تم إدخال

بعض المتغيرات الضرورية و اللازمة و ذلك بإعادة بعض الفقرات لتكون أكثر وضوحاً و دقة

2.5. ثبات الأداة الدراسة :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبيان و الجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم(7): يوضح معامل ثبات الاستبيان.

المحور	درجة الثبات
الإلتزام التنظيمي	0,72
الأداء	0,61

ويتضح من خلال الجدول رقم (7) أن الاستبيان يمتاز بدرجة عالية من الثبات وهو قابل للتطبيق علي الدراسة.

7_ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- النسب المئوية والتكرارات: لوصف عينة الدراسة
- معامل ألف كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان
- إخبار تحليل التباين **ONE-WAY ANOVA**: أي لإيجاد الفروق بين عدة فئات أي في المتغيرات الديمغرافية التي يزيد عددها عن 3 وهذه المتغيرات هي: الجنس، الاقدمية و المستوي التعليمي

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم الإلمام بالخطوات المنهجية التي تعتبر من أهم الوسائل التي تساعد في تحديد و ضبط الدراسة الاستطلاعية التي من خلالها يستطيع الباحث التأكد من كفاءة الأداة المراد تطبيقها علي مجتمع الدراسة حيث من خلالها يسمح بإختيار عينة الدراسة و تحديد المجالات البشرية و المكانية و الرمائية التي تسمح بإجراءات البحث الميدانية و تحديد المنهج الذي سوف يتبع في هذا البحث و الذي يساعد علي ضبط أداة الدراسة و التحقق من صدقها و ثباتها و ذلك باستخدام الخصائص السيكمترية و تحديد أهم الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة .

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

تمهيد

1- عرض النتائج وتحليلها

2- مناقشة النتائج وتفسيرها

3- الاستنتاج العام

تمهيد:

استكمالاً لما تطرقنا إليه في الفصل الرابع الذي تعرفنا فيه علي عينة و منهج و أدوات و الأساليب الإحصائية لمعالجة فرضيات الدراسة ،وفي هذا الفصل سوف نعرض النتائج و نناقشها علي ضوء الفرضيات.

1. عرض النتائج

1.1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

كان مضمون هذه الفرضية كما يلي: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي و الأداء تعزي لمتغير الجنس"

الجدول رقم (8) : نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين أفراد العينة

حول الإلتزام التنظيمي و الأداء تبعا لمتغير الجنس.

أبعاد الاستبيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية (sig)	الدلالة
الإلتزام التنظيمي	بين المجموعات	7,500	7,5	1	0,163	0,689	دالة
	داخل المجموعات	1286,667	45,952	28			
الأداء	بين المجموعات	1,200	1,200	1	0,144	0,738	دالة
	داخل المجموعات	294,000	10,500	28			

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن قيمة (ف) قد بلغت (0.163) في بعد الإلتزام التنظيمي عند درجة الحرية (28) أما قيمة (sig) قد بلغت (0.689) عند نفس درجة الحرية، أما قيمة (ف) في بعد الأداء قد بلغ (0.144) عند درجة الحرية (28) أما قيمة (sig) قد بلغت (0.738) عند نفس درجة الحرية.

وبما أن قيمة الدلالة المحسوبة (sig) أكبر من قيمة (ف) نقول أننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي يقول "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي و الأداء تعزي لمتغير الجنس" ومنه فالفرضية تحققت.

2.1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

كان مضمون هذه الفرضية كما يلي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي و الأداء تعزي لمتغير الاقدمية".

الجدول رقم (9): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول الإلتزام التنظيمي و الأداء تبعا لمتغير الإقدمية

أبعاد الاستبيان	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية (sig)	الدلالة
الإلتزام التنظيمي	بين المجموعات	41,607	41,61	1	0,930	0,343	غير دالة
	داخل المجموعات	1252,56	44,734	28			
الأداء	بين المجموعات	34,56	34,56	1	3,713	0,064	غير دالة
	داخل المجموعات	260,64	9,309	28			

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن قيمة (ف) قد بلغت (0.930) في بعد الإلتزام التنظيمي عند درجة الحرية (28) أما قيمة (sig) فقد بلغت (0.343) عند نفس درجة الحرية، أما قيمة (ف) في بعد الأداء فقد بلغت (3.713) عند درجة الحرية (28) أما قيمة (sig) فقد بلغت (0.064) عند نفس درجة الحرية.

وبما أن قيمة الدلالة المحسوبة (sig) أقل من قيمة (ف) نقول أننا نقبل الفرض الصفري الذي يقول "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي و الأداء تعزي لمتغير الإقدمية"

3.1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

كان مضمون هذه الفرضية كما يلي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي و الأداء تعزي لمتغير الخبرة"

جدول رقم(10): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول الإلتزام التنظيمي و الأداء تبعا لمتغير المستوى التعليمي .

أبعاد الإلتزام	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية (sig)	الدلالة
الإلتزام التنظيمي	بين المجموعات	179,667	89,833	1	2,176	0,133	غير دالة
	داخل المجموعات	1114,500	41,278	28			
الأداء	بين المجموعات	33,867	16,933	1	1,749	0,193	غير دالة
	داخل المجموعات	261,333	9,679	28			

يتضح من خلال الجدول رقم(10) أن قيمة (ف) قد بلغت (2.176) في بعد الإلتزام التنظيمي عند درجة الحرية (28) و قيمة (sig) فقد بلغت (0.133) عند نفس درجة الحرية، أما قيمة (ف) في بعد الأداء فقد بلغت (1.749) أما قيمت (sig) فقد بلغت (0.193) عند نفس درجة الحرية.

و بما أن قيمة الدلالة المحسوبة (sig) أقل من قيمة (ف) نقول أننا نقبل الفرض الصفري القائل: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي و الأداء تعزي لمتغير المستوى التعليمي".

2- مناقشة وتحليل نتائج البحث علي ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة:

1.2. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الأولى و التي مفادها :

- " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي و الأداء تعزي لمتغير الجنس " .

حيث أظهرت نتائج **الجدول رقم(8)** أن قيمة الدلالة المحسوبة (**sig**) في بعد الإلتزام و بعد الأداء أكبر من قيمة (ف) المحسوبة، وبالتالي فهي دالة إحصائيا بين الإلتزام و الأداء تعزي لمتغير الجنس (ذكور-إناث) من وجهة نظر أفراد العينة وهذا ما يتفق مع محتوى الفرضية و منه فالفرضية تحققت

ويمكن تفسير ذلك بأن عدد الذكور (50%) يساوي عدد الإناث (50%)، حيث تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة **فلمبان (2007)** حيث توصلت الدراسة إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي و درجات الإلتزام التنظيمي لدي المشرفين التربويين و المشرفات التربويات تبعا للجنس لصالح الإناث،و كذلك دراسة **النميان (2003)** حول الرقابة الإدارية و الأداء في الأجهزة الأمنية علي شرطة منطقة حائل حيث توصلت الدراسة إلي وجود فروق بين الرقابة و الأداء تعزي لمتغير الجنس ،وكذلك تتفق مع دراسة **جقيدل سمية (2014)** التي توصلت لوجود فروق بين الإلتزام و العدالة تعزي لمتغير الجنس.

بينما اختلفت مع دراسة **حنونة (2005)** حيث أثبتت أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوي الإلتزام التنظيمي يعزي لمتغير الجنس لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،كما اختلفت مع دراسة **البلوى (2008)** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء والتمكين ،كذلك لم تتفق مع دراسة **سعد البقمي (2013)** التي أثبتت عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين الإلتزام و الأداء تعزي لمتغير الجنس.

2.2. نتائج المتعلقة بنتائج الفرضية الثانية و التي مفادها:

- "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي و الأداء تعزي

لمتغير الاقدمية"

حيث أظهرت نتائج الجدول رقم (9) أن قيمة الدلالة (**sig**) في بعد الإلتزام التنظيمي و بعد الأداء أقل من قيمة (**F**) المحسوبة ؛وبتالي فهي غير دالة إحصائيا بين الإلتزام التنظيمي و الأداء تعزي لمتغير الاقدمية من وجهة نظر أفراد العينة ومن هنا يمكن القول أن الفرضية لم تتحقق .

ويمكن تفسير ذلك بأن العمال قليلي و متوسطي الخبرة لديهم خبرة تتراوح ما بين (1- 5 سنوات) ،بنسبة (80%)،حيث تتفق هذه الدراسة مع دراسة سعد البقمي (2012) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي و الأداء ،وكذلك تتفق مع دراسة البلوى (2008) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ،وانفقت مع دراسة العمودي (2013) بعدم وجود فروق دالة إحصائيا

و لم تتفق مع دراسة جعيدل سمية (2014) حول العدالة و الإلتزام التنظيمي و التي توصلت إلي وجود فروق ،بالإضافة إلي دراسة حنونة (2006) حول مستوي الإلتزام التنظيمي إلي وجود فروق .

3.3. نتائج المتعلقة بنتائج الفرضية الثالثة و التي مفادها :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي و الأداء تعزي

لمتغير المستوي التعليمي .

حيث أظهرت نتائج الجدول رقم (10) أن قيمة الدلالة (**sig**) في بعد الإلتزام التنظيمي و بعد الأداء أقل من قيمة (**F**) المحسوبة ؛و بتالي فهي غير دالة إحصائيا بين الإلتزام التنظيمي و الأداء تعزي لمتغير المستوي التعليمي من وجهة نظر أفراد العينة ومن هنا يمكن القول أن الفرضية لم تتحقق .

و يمكن تفسير ذلك بأن نسبة الجامعيين أكثر من المستويات الاخرى المستويات الاخرى، حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة البلوى (2008) و دراسة العمودي (2013) و العوفي (2005)، حيث أشارت إلي عدم وجود فروق بين المبحوثين حول الأداء يعزي لمتغير المؤهل العلمي و دراسة جقيدل (2014)، حيث أشارت إلي وجود فرق بين أراء المبحوثين حول الإلتزام ،و اتفقت مع دراسة البقمي (2012) حيث أشارت إلي عدم وجود فروق بين الإلتزام و الأداء تعزي لمتغير المستوى التعليمي.

واختلفت مع دراسة حنونة (2006) حيث أشارت إلي وجود فرق بين أراء العينة حول الإلتزام يعزي لمتغير المؤهل العلمي.

3-الاستنتاج العام :

انطلق هذا البحث من تساؤل كان يدور حول الإلتزام التنظيمي و علاقته بالأداء لدي عينة من عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة ،و استنادا الي ما تم الإطلاع عليه من الأدبيات و دراسات لها علاقة بالموضوع ،افترضت الباحثة وجود علاقة بين الإلتزام التنظيمي و الأداء لدي عينة من عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة ، مفصلة ذلك بدلالة الفروق علي مستوي المتغيرات الديمغرافية التي شملت (الجنس،الاقدمية ،المستوي التعليمي).

ويعد التحقق من الافتراضات التي تم الانطلاق منها تم التوصل إلي:

- تحقق الفرضية الأولى من هذا البحث و القائلة بأنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي و علاقته بالأداء تعزي لمتغير الجنس.
- عدم تحقق الفرضية الثانية من هذا البحث و القائلة بأنه:توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي و علاقته بالأداء تعزي لمتغير الاقدمية .
- عدم تحقق الفرضية الثالثة من هذا البحث القائلة بأنه :توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي و علاقته بالأداء تعزي لمتغير المستوي التعليمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1 /المصادر:

1- ابن منظور (1957): لسان العرب ،باب الميم،فصل اللام ،ج (1،4،5،10)،دار المعارف،القاهرة مصر .

2 /الكتب:

2- أحمد زاكي بدوي (1992): معجم المصطلحات الاجتماعية ،مكتبة لبنان ،ط 1،بيروت لبنان .

3-أحمد السيد مصطفى(2005): المدير و مهاراته السلوكية (الاتصال-التفاوض-التفويض-الشخصية-الضغوط - الذكاء العاطفي -فرق العمل)، دط ،القاهرة .

4-أحمد السيد الكردي(2011): السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية،دط،الإسكندرية

5- أحمد ماهر (2007): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، دط ،الإسكندرية.

6- أحمد ماهر (2009): إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية للنشر،دط، الإسكندرية.

7- بالقاسم سلاطنية ،حسان الجيلاني ،(2004): منهجية العلوم الاجتماعية ،دار الهدى للنشر و التوزيع ،دط،عين مليلة ، الجزائر .

8- جمال الدين محمد المرسي (2006): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، دار الجامعة، دط،الإبراهيمية.

9- حسين بلوط ،(2003): إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي" ، دار النهضة للطباعة ،دط ، بيروت لبنان.

10- حسين إبراهيم بلوط (2002): إدارة الموارد البشرية " من منظور إستراتيجي " ، دار النهضة للنشر و التوزيع ، دط ،بيروت ، لبنان.

- 11- حسين حريم (2013) : إدارة الموارد البشرية " إطار متكامل " ، دار حامد للنشر و التوزيع ، دط ، عمان الأردن.
- 12- حمداوي وسيلة (2004) : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية قالمة ، جامعة 8ماي 1954م .
- 13- خالد محمد بني حمدان ،وائل محمد إدريس (2009) : الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر) ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، دط، عمان ،الأردن.
- 14- سهير كامل عبد الحليم المنسي(2002) : أسس البحث العلمي في المجالات النفسية و الإجتماعية و التربوية ، مركز الإسكندرية للكتاب ، دط ،مصر .
- 15- صلاح الدين عبد الباقي (2005) : مبادئ السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية ، دط ، الإسكندرية.
- 16- صلاح الدين عبد الباقي (2004) : السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية، دط، الإسكندرية.
- 17- صلاح الدين عبد الباقي (2002) : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر الازرابطة ، دط ،الإسكندرية.
- 18- صلاح الدين عبد الباقي(2000) : إدارة الموارد البشرية ، ط2، دار الجامعة للنشر و التوزيع الإسكندرية.
- 19- عبد البار إبراهيم درة (2003) : تكنولوجيا الأداء البشري ،في المنظمات ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ، مصر .
- 20- عامر عوض (2008) : السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، دط ،عمان.
- 21- محمد سعيد أنور سلطان (2003) : السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، مصر .

- 22- فاروق فليه، عبد المجيد السيد (2005) : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة ،دط، عمان.
- 23- محمد السيد جاد الرب (2009) : إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء ، مطبعة العشري ،دط، جامعة قناة السويس.
- 24- محمد الصيرفي (2006) : هندرة الموارد البشرية ،مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ،دط،الإسكندرية.
- 25- محمد فالح صالح (2004) : إدارة الموارد البشرية ،دار حامد ، دط ، عمان.
- 26- فيصل حسونة (2008) : إدارة الموارد البشرية ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،ط1، عمان
- 27- عاشور أحمد صقر (2005): السلوك الإنساني في المنظمات ،دار المعرفة الجامعية ،دط،الإسكندرية.
- 3/ الرسائل الجامعية :**
- 28- أسعد أحمد عكاشة (2008) : أثر الثقافة التنظيمية علي مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ،في إدارة الأعمال ،غير منشورة ،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية.
- 29- إيناس فؤاد نواوي فلمبان (2008) : الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدي المشرفين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية.
- 30- بوعطيط جلال الدين (2009) : الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية علي العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابه ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة منتوري ،قسنطينة.
- 31- توفيق عطية توفيق العجلة (2009) : الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديرية القطاع العام ،دراسة تطبيقية علي وزارات قطاع غزة ،الجامعة الإسلامية.

- 32- خالد بن حمدي الحربي (2003) : أثر العلاقة الإنسانية علي أداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الإدارية.
- 33- خالد محمد أحمد الوزان (2006) : المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي دراسة مسحية مقارنة- علي الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب و الحراسات في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 34- رؤى رشيد سعيد آل قاسم (2012) : أثر الإلتزام التنظيمي في تحقيق جو الخدمة المصرفية ،دراسة تطبيقية علي عينة من البنوك التجارية الأردنية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الشرق الأوسط.
- 35- ريم بنت عمر بن منصور الشريف (2013) : دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ،دراسة تطبيقية علي الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الملك عبد العزيز بجدة ،المملكة السعودية .
- 36- زينة مصطفى محمود حمد (2013) : أثر سلسلة التوريد علي الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي ،دراسة تطبيقية علي شركات الصناعة الغذائية في الأردن ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الشرق الأوسط .
- 37- سامي إبراهيم حماد حنون (2006) : قياس مستوي الإلتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية،غزى.
- 38- شامي صليحة (2009) : المناخ التنظيمي وتأثيره علي الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة حالة جامعة أحمد بوقره ،رسالة ماجستير غير منشورة ،بومرداس،الجزائر .
- 39- عبد الله عبد الرحمن النميان (2003) : الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي ،دراسة مسحية علي شرطة منطقة حائل ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف.

- 40- عبد الله كاظم حسين (2009): الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الإلتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدرسي كلية التربية، كلية الإدارة جامعة القادسية.
- 41- عايد رحيل عايدة الشمري (2013): دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدي منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية ، الرياض .
- 42- موسي أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار (2010): تأثير البيئة الداخلية علي الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية ،دراسة ميدانية ،جامعة البتراء عمان ،الأردن .
- 43- محمد إبراهيم مكران (2004) : المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية علي ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة ،بمدينة الرياض،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف .
- 44- محمد بن غالب العوفي (2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي ،" دراسة ميدانية علي هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض،رسالة ماجستير غير منشورة" ، جامعة نايف .
- 45- محمد زكي العامودي (2013): مستوي كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدي القيادات الإدارية ،دراسة تطبيقية علي سلطة الترخيص بوزارات النقل و المواصلات في قطاع غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الأقصى .
- 46- محمد سليمان البلوي (2008): التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدي معلمي المدارس الحكومية ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة .

4/ المجلات و الدوريات :

- 47- جودة محفوظ أحمد (2008): تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن و أثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في الشركات الألمنيوم، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ،المجد (11)، العدد(2).
- 48- حكمة فليح (2010): تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الإلتزام ،مجلة الغدارة و الاقتصاد، العدد(83).
- 49- رابيس وفاء ، " دور التعليم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال العربية " الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ،يومي 14-15 ديسمبر 2001.
- 50- سامي أبو الروس، سامي حنونة (2011): تأثير الإيمان بالمؤسسة علي رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم، المجلد(19) العدد (1).
- 51- الشيخ الداوي(2009): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ،مجلة الباحث العدد(7).
- 52- علي يونس ميا ،صلاح الشيخ ديب، سالم راشد الشامي(2009): قياس أثر التدريب في أداء العاملين ،مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية ،المجلد(31)، العدد(1)
- 53- قيس إبراهيم حسين (2009): دور الخصائص الريادية في تعزيز الإلتزام التنظيمي "دراسة استطلاعية لأراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية،الغزى للعلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد(26).
- 54- محي الدين مختار (1995): بعض تقنيات البحث و كتابة تقرير،مجلة العلوم الإنسانية ، عدد خاص ،جامعة قسنطينة الجزائر.
- 55- مخلص الشياح أجميلي (2012): العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي ،مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية ،المجلد(4)، العدد(9).

56- مصطفى الخشروم (2011):تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ،المجلد(27)،العدد(3).

الملاحق

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

-علم النفس-

أخي العامل ,أختي العاملة

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل و تنظيم أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تمثل احدي أدوات البحث لاستكمال الحصول علي البيانات الهامة في إطار هذه الدراسة و هي بعنوان :

الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء

دراسة ميدانية علي عينة من عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة

محمد خيضر -بسكرة-

تهدف هذه الاستمارة الي قياس الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء ,فترجو منكم التكرم بإعطاء المعلومات أديها ,وقراءة تعليمات الاستمارة بتمعن قبل الإجابة عنها ,مع مراعاة الإجابة علن جميع الأسئلة ,مع العلم بان كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

إنني أرجو من سيادتكم التكرم بالمساعدة في الحصول علي المعلومات و البيانات المطلوبة ووضع إشارة في المربع الذي يوافق خيارك وشكرا علي حسن تعاونكم .

الجزء الأول :البيانات الشخصية :

الجنس :ذكور () ,إناث () .

الاقدمية :من سنة الي 5 سنوات () .

من 5سنوات الي 10سنوات () .

من 10سنوات فما فوق () .

المؤهل العلمي :متوسط أو أقل () .

ثانوي () .

جامعي () .

المحور الاول :الالتزام التنظيمي

في مايلي عدد من العبارات التي تصف أبعاد الالتزام التنظيمي ,الرجاء وضع علامة (x)أمام الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيك :

الرقم	البنود	موافق	محايد	غير موافق
-------	--------	-------	-------	-----------

الالتزام العاطفي

1	اشعر بالسعادة من خلال عملي في الجامعة			
2	اشعر بالفخر كلما تكلمت للآخرين عن مكان عملي			
3	اشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف الجامعة			
4	انتمائي إلى الجامعة لا أعوضه بجامعة أخرى بديلة			
5	يدفعني المناخ الودي في الجامعة للبقاء فيها			
6	اشعر بارتباط عاطفي تجاه هذه الجامعة			
7	لا اشعر انني جزء من هذه الجامعة			

الالتزام الاستمراري

8	لن اقبل العمل في جامعة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل			
9	سأبقى في الجامعة حتى لو إن زملائي الآخرين فضلوا العمل في جامعة أخرى			
10	لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ التقاعد			
11	ستضطرب الكثير من الامور في حياتي إذا تركت عملي الحالي			
12	ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ علي			

			اندفاعي علي العمل
			13 سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري للعمل في هذه الجامعة
			14 في حالة توفر فرصة عمل مشابهة لعملي أفضل الاستمرار في عملي الحالي

			15 ارغب في استمرارا لعلاقة الي تربطني بزملائي في العمل
--	--	--	--

الالتزام المعياري :

			16 تربطني بعلمي رابطة أدبية تجعلني أتمسك به
			17 هناك فضل للجامعة في بناء حياتي الوظيفية
			18 احرص علي العمل من اجل أن تصل الجامعة الي أهدافها
			19 تعتبر الجامعة هي المكان المناسب الذي أفضل العمل فيه
			20 لايربطني بالجامعة سوي العمل
			21 إن التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في الجامعة
			22 احرص علي بقائي في هذه الجامعة حتي لو خسرت ماديا

المحور الثاني : خاص بالأداء

الرقم	البنود	موافق	محايد	غير
-------	--------	-------	-------	-----

موافق				
-------	--	--	--	--

المواظبة علي العمل

			يجب أن احضر الي عملي في الوقت المناسب	23
			أغيب عن عملي إلا في الظروف الصعبة	24
			لدي ولاء لعملي لذا لا أفكر في تركه	25
			من القيم التي أومن بها هي الانضباط في العمل	26
			اشعر بالقلق عندما اتاخر عن عملي	27

الحوافز

			اعتقد أن نظام الحوافز في العمل لا يمتاز بالعدالة	28
			اعتقد أن نظام الحوافز في العمل جيد يعمل على تحسين الأداء	29
			لا يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل	30
			لا يقدر لرؤساء في العمل جهود المرؤوسين	31
			يتم ربط الحوافز المفتوحة مع مستوي اداء الموظف	32

العلاقات مع الرؤساء :

			أتناقش مع رئيسي بهدف تحسين الأداء	33
			لا يسود الاحترام بيني وبين رئيسي في العمل	34
			أحب مساعدة رئيسي في انجاز عمله	35
			يسمح لي رئيسي إن اعتمد علي زملائي في العمل عندما اطلب منهم ذلك	36

وشكرا علي تعاونك.

الرقم	اسم المحكم	الجامعة
01	نور الدين تاويريريت	جامعة محمد خيضر بسكرة
02	طاعالله حسينة	جامعة محمد خيضر بسكرة
03	أوزليفي ناجي	جامعة محمد خيضر بسكرة
04	جوادي يوسف	جامعة محمد خيضر بسكرة
05	مرابطي عادل	جامعة محمد خيضر بسكرة

جامعة محمد خيضر بسكرة-
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
-علم النفس-

استمارة المحكمين

أستاذي الفاضل :

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص عمل و تنظيم ادع بين ابدي سيادتكم هذا العمل المتواضع المتمثل في استمارة بحث تحتوي علي مجموعة من الأسئلة والتي تهدف الي دراسة مايلي :

الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء

دراسة ميدانية علي عينة من عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة
محمد خيضر-بسكرة-

لذلك نرجو من سيادتكم تقييم هذه الأداة وتعديلها وذلك بوضع إما علامة () في الخانة المقابلة للعبارات الصحيحة وعلامة () في الخانة المقابلة للعبارات الغير صحيحة ؛مع تقديم البديل أن أمكن .

الجزء الأول :البيانات الشخصية :

الجنس :ذكور ()؛إناث ()

الاقدمية :من سنة الي 5 سنوات ()

من 5 سنوات الي 10سنوات ()

من 10 سنوات فما فوق ()

المستوى التعليمي :متوسط أو اقل () .

ثانوي () .

جامعي () .

المحور الأول: الالتزام التنظيمي

في مايلي عدد من العبارات التي تصف أبعاد الالتزام التنظيمي ,الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيك :

الرقم	البنود	موافق	محايد	غير موافق
-------	--------	-------	-------	-----------

الالتزام العاطفي

1	اشعر بالسعادة من خلال عملي في الجامعة			
2	اشعر بالفخر كلما تكلمت للآخرين عن مكان عملي			
3	اشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف الجامعة			
4	انتماي إلى الجامعة لا أعوضه بجامعة أخرى بديلة			
5	يدفعني المناخ الودي في الجامعة يدفعني للبقاء فيها			
6	اشعر بارتباط عاطفي تجاه هذه الجامعة			
7	لا اشعر انني جزء من هذه الجامعة			

الالتزام الاستمراري

8	لن اقبل العمل في جامعة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل			
9	سأبقى في الجامعة حتى لو أن زملائي الآخرين فضلوا العمل في جامعة أخرى			
10	لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ التقاعد			
11	ستضطرب الكثير من الامور في حياتي إذا تركت عملي الحالي			
12	ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ علي اندفاعي علي العمل			
13	سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري للعمل في هذه الجامعة			
14	في حالة توفر فرصة عمل مشابهة لعملي أفضل الاستمرار في عملي الحالي			

15	ارغب في استمرار العلاقة التي تربطني بزملائي في العمل		
----	--	--	--

الالتزام المعياري :

16	تربطني بعلمي رابطة أدبية تجعلني أتمسك به		
17	هناك فضل للجامعة في بناء حياتي الوظيفية		
18	احرص علي العمل من اجل أن تصل الجامعة الي أهدافها		
19	تعتبر الجامعة هي المكان المناسب الذي أفضل العمل فيه		
20	لايربطني بالجامعة سوي العمل		
21	إن التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في الجامعة		
22	احرص علي بقائي في هذه الجامعة حتى لو خسرت ماديا		

المحور الثاني : خاص بالأداء

الرقم	البنود	موافق	محايد	غير موافق
-------	--------	-------	-------	-----------

المواظبة علي العمل

23	يجب أن احضر الي عملي في الوقت المناسب			
24	أغيب عن عملي إلا في الظروف الصعبة			
25	لدي ولاء لعملي لذا لا أفكر في تركه			
26	من القيم التي أومن بها هي الانضباط في العمل			
27	اشعر بالقلق عندما اتاخر عن عملي			

الحوافز

28	اعتقد أن نظام الحوافز في العمل يمتاز بالعدالة و الموضوعية			
29	اعتقد أن نظام الحوافز في العمل جيد يعمل على تحسين الأداء			
30	يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل			
31	يقدر لرؤساء في العمل جهود المرؤوسين			
32	يتم ربط الحوافز و المزايا المفتوحة مع مستوي اداءالموظف			

العلاقات مع الرؤساء:

			أتناقش مع رئيسي بهدف تحسين الأداء	33
			لا يسود الاحترام و التقدير بيني وبين رئيسي في العمل	34
			أحب مساعدة رئيسي في انجاز عمله	35
			يسمح لي رئيسي إن اعتمد علي زملائي في العمل عندما اطلب منهم ذلك	36

وشكرا علي تعاونكم.