



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي
دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB
-بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة المادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:
أحلام خان

إعداد الطالب:
صفاء بياضي

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2016
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2015-2016

قسم علوم التسيير

سورة التوبة

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَيَسِّرِ اللهُ لَكُمْ
وَرَسُولَهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسْتَرِدُونَ
إِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ
بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

سورة التوبة الآية (104)

صدق الله العظيم

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

« رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك

في عبادك الصالحين »

النمل-19-

أتقدم بشكري الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذة المشرفة: خان أحلام التي تفضلت بقبول الإشراف على

مذكرتي أشكرها على جهودها القيمة وصبرها في تعليمي وتوجيهي وحسن متابعتها لي في هذا البحث فكانت

توجيهاتها سندا وعونا لي بعد عون الله تعالى .

و أتوجه بالشكر للذين كان لهم الفضل في تكويني و توجيهي إلى أعظم الناس الذين صادفتهم في حياتي و ربما لن

يكررهم القدر لي مرة اخرى إلى :الوافي خالد، فرحات سميرة، راييس وفاء، أمينة جودي ،سناء مرغاد، ميادة.

دون أن يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على منحي شرف مناقشتهم لي وإبداء ملاحظاتهم القيمة.

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث.

ولنا الشكر والعرفان لكل من منحنا معنى أن نكون، وأمل أن نستمر، وقوة أن يخرج هذا العمل

بصورة مرضية يرضي الله ويستفيد منه الآخرون.

الشكر من قبل ومن بعد الله رب العالمين.

إهداء

إلى من كان خلقه القرآن , سيدي و حبيبي و قرّة عيني

" رسول الله صلى الله عليه و سلم "

إلى تلك العين التي سهرت و ما كانت لتغفو حتى يبلغ الاطمئنان إلى قلبها , إلى التي غمرتني بحبها

و دعاءها الدائم...إلى أمي الغالية.

إلى من سعى و شقى لأنعم بالراحة و الهناء و الذي لم ييخل من اجل دفعي في طريق النجاح الذي

علمني أن ارتقي سلم الحياة بحكمة و صبر...إلى والدي العزيز.

إلى إخوتي: فائزة... فرحي عمار...احميدة... و كل أهلي و أقاربي.

إلى تلك التي هي نور عيناى و من ترسم دائما البسمة على شفّتي إلى شقيقة روجى : حليلة بن طري.

إلى الأخوات اللواتى لم تلدهن أمىإلى من تحلو بالإخاء و تميزوا بالوفاء و العطاء الى من معهم سعدت و

برفقتهم في دروب الحياة الحلوة و الحزينة سرت , الى من كانوا معى على طريق النجاح

صديقاتى أمال قبيل...رشيدة نوي ... سعاد ربيعي...نبيلة فرحي.

إلى كل من يعرفني و يكن لي الاحترام

إلى من في القلب و نسيهم القلم.

صفاء

المُلخَص :

تناولت هاته الدراسة دور عمليات إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة النسيج و التجهيز لبلدية بسكرة. وهدفت الى معرفة اتجاهات المبحوثين في مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز لبلدية بسكرة نحو أهمية عمليات إدارة الأداء البشري و دورها في تحقيق الالتزام التنظيمي.

و لتحقيق أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات التي وزعت على عينة تقارب 100 موظف كما تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى مقبول لإدارة الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة و وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء البشري بأبعاده المختلفة ومستوى الالتزام التنظيمي الذي كان له مستوى مقبول ومتوسط بالمنظمة محل الدراسة.

كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها يجب الاهتمام بالعنصر البشري الكفاء في المنظمة الذي يمكن من رفع و تنمية الأداء البشري و حسن إدارته و العمل على رفع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال توفير كل الطرق و السبل المؤدية لتحقيقه.

الكلمات المفتاحية : إدارة الأداء البشري، الالتزام التنظيمي، مؤسسة صناعة النسيج.

Résumé :

Cette étude le rôle des processus de gestion de la performance humain pour atteindre l'engagement organisationnel de la municipalité de Biskra l'organisation tissage finissage. vise à connaitre les tendances des répondants dans l'entreprise de l'industrie à propos de l'importance des processus de gestion des performances et de leur rôle dans la réalisation de l'engagement organisationnel .

Pour atteindre les objectifs , la recherche a utilisé un questionnaire pour collecte des données , ont été distribués à un échantillon , a été 100 employés . Etait aussi utilisé le programme SPSS analyse statistique des données.

L'étude a révélé un ensemble de résultats les plus importants est que l'existence d'un niveau acceptable pour la gestion de la performance humaine dans l'organisation à l'étude et l'existence d'une corrélation des différences statistiquement significatives entre la gestion du rendement et des dimensions humaines des différents niveau d'engagement de de l'organisation qui a eu un niveau de l'organisation acceptable et moyen à l'étude.

L'étude révélé également à plusieurs recommandations la plus importante est pour Maintenir l'élément humain efficace dans l'organisation qui peut développer la performance humaine et de bonne administration et de travailler pour élever le niveau de l'engagement organisationnel à travers la fourniture de toutes les avenues à atteindre.

Les mots clé : gestion de la performance humain, l'engagement organisationnel, entreprise tissage finissage Biskra.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	البسمة
	أية قرآنية
	شكر وعرهان
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
أل	المقدمة العامة
د	نمذج البحث
	الفصل الأول: إدارة الأداء البشري
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأداء البشري
3	المطلب الأول: مفهوم الأداء البشري
6	المطلب الثاني: محددات الأداء البشري
9	المطلب الثالث: أهمية الأداء البشري
10	المبحث الثاني: تقييم الأداء البشري
10	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء البشري
10	I. ماهية تقييم الأداء البشري

12	.II أهداف تقييم الأداء البشري
13	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء البشري
16	المطلب الثالث: عملية تقييم الأداء البشري
16	.I خطوات تقييم الأداء البشري
18	.II الأخطاء الشائعة في عملية تقييم الأداء البشري
20	.III علاج الأخطاء الشائعة في عملية تقييم الأداء البشري
22	المبحث الثالث: إدارة الأداء البشري
22	المطلب الأول: مفهوم وأهداف إدارة الأداء البشري
22	.I مفهوم الأداء البشري
24	.II أهداف إدارة الأداء البشري
25	المطلب الثاني: مسؤولية إدارة الأداء البشري
27	المطلب الثالث: عمليات إدارة الأداء البشري
27	.I تخطيط الأداء البشري
28	.II توجيه الأداء البشري
29	.III تقييم الأداء البشري
31	.IV تطوير و تحسين الأداء البشري
34	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي-تأطير نظري-
36	تمهيد
37	المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

37	المطلب الأول: مفهوم و أهمية الالتزام التنظيمي
37	I. : مفهوم الالتزام التنظيمي
40	II. أهمية الالتزام التنظيمي
41	المطلب الثاني: خصائص و مصدر تعزيز الالتزام التنظيمي
41	I. خصائص الالتزام التنظيمي
42	II. تعزيز الالتزام التنظيمي
43	المطلب الثالث: مراحل تطور الالتزام التنظيمي و آثاره
43	I. مراحل تطور الالتزام التنظيمي
45	II. اثار الالتزام التنظيمي
48	المبحث الثاني: أساسيات الالتزام التنظيمي
48	المطلب الأول: أنواع و طرق قياس الالتزام التنظيمي
48	I. أنواع الالتزام التنظيمي
49	II. طرق قياس الالتزام التنظيمي
51	المطلب الثاني: مكونات الالتزام التنظيمي
53	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
56	المبحث الثالث: دور عمليات إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي
56	المطلب الأول: تخطيط الأداء البشري و الالتزام التنظيمي
57	المطلب الثاني: توجيه الأداء البشري و الالتزام التنظيمي
58	المطلب الثالث: تقييم الأداء البشري و الالتزام التنظيمي
59	المطلب الرابع: تطوير و تحسين الأداء البشري و الالتزام التنظيمي

60	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة-
62	تمهيد
63	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.
64	المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتعريفها.
64	أولا:النشأة
	ثانيا: تعريف المؤسسة.
65	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
68	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
69	المطلب الأول: منهج البحث
70	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفقا للخصائص الشخصية
70	أولا: : مجتمع وعينة البحث
70	ثانيا : والوصف الإحصائي لها وفقا للخصائص الشخصية
73	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
73	أولا: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
74	ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة
75	المطلب الرابع:صدق وثبات أداة البحث
75	أولا: صدق الأداة
76	ثانيا: ثبات أداة البحث
78	المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي

80	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات
80	المطلب الأول: تحليل و تفسير فقرات محور الأداء البشري
86	المطلب الثاني: تحليل و تفسير فقرات محور الالتزام التنظيمي
89	المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات
89	أولاً: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الأولى.
92	اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى.
94	اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية.
96	اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة
97	اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة
98	اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثانية.
98	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى(H01).
99	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية(H02).
100	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03).
101	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04).
102	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05).
103	ثالثاً: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثالثة.
103	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى(H01).
104	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية(H02).
105	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03).
106	I. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04).

107	II. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05).
109	خلاصة الفصل
111	الخاتمة العامة
116	قائمة المراجع
126	قائمة الجداول
129	قائمة الأشكال
131	قائمة الملاحق

تمهيد:

إذا كان السبب الأساسي في وجود المنظمات هو تحقيق رفاهية الإنسان فإن الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمات هو الإنسان نفسه ، فالمنظمات إنما وجدت لخدمة الإنسان من خلال الإنسان ، لذلك فإنه من أهم القوى التي من الواجب التركيز عليها و أعظمها أثرا في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد مما تطلب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بمواردها البشرية لتعظيم الاستفادة منها من جهة و كيفية إدارتها من جهة أخرى.

لذلك فإن منظمات الأعمال اليوم تسعى دوما لتحقيق الكفاءة و الفاعلية الإدارية من اجل تحقيق أهدافها، حيث تولي اهتماما بالغا بتنمية و تطوير الأداء من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة. ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بمواردها البشرية عن طريق التخطيط المحكم للموارد البشرية و العمل على توجيهها و تطويرها من اجل الاستغلال الأمثل لها.

وهذا كله سينعكس بصورة حتمية على تنمية روح الولاء و الالتزام التنظيمي الذي يعد إحدى محددات السلوك التنظيمي، نظرا لعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها على نجاح المنظمات و تطورها، و قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية.

و يعد الالتزام التنظيمي من بين أهم المواضيع التي يسلط عليها الضوء في المنظمات الكفؤة و الفاعلة لأنها على اعتقاد تام بان التزام العاملين يعني و وجود ارتفاع عالي في الأداء الفردي الذي ينعكس بدوره على زيادة الأداء المنظمي. لذلك تعاضمت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة و المهارات العالية التي يعجز المنافسون عن تقليدها و ذلك بغية تحقيق التزامهم التنظيمي.

وعلى ضوء ما تقدم، تتبلور معالم إشكالية البحث، التي يمكن صياغتها وتحديدتها في التساؤل التالي:

ما هو دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعة النسيج والتجهيز -

بسكرة-؟

ويمكن التعرف على مضامين إشكالية البحث من خلال طرح التساؤلات الفرعية التالية :

(1) ما هو مستوى إدارة الأداء البشري في مؤسسة النسيج و التجهيز -بسكرة-؟

(2) ما هو مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج و التجهيز -بسكرة-؟

(3) ما هو دور عمليات إدارة الأداء البشري في الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج و التجهيز -بسكرة-؟

(4) هل هناك فروق في إجابات المبحوثين حول عمليات إدارة الأداء البشري تعزى لخصائصهم الشخصية

والوظيفية؟

(5) هل هناك فروق في إجابات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لخصائصهم الشخصية

والوظيفية؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة بما تقدمه من إضافة على المستويين العلمي والعملي الموضحة كالآتي:

➤ الأهمية العلمية :

تعد هذه الدراسة مكملية للدراسات السابقة، لما تقدمه من إضافة على المستويين العلمي والعملي في مجال

إدارة الأداء البشري من خلال الكشف عن واقع المنظمات لإفادة للباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال

الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية، وما توصلت إليه من اقتراحات وإمكانية تطبيق دراسة مشابهة على عينات

أخرى.

➤ الأهمية العملية:

تساهم هذه الدراسة في تعريف المنظمات بدور إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي، الأمر الذي يمكن المنظمات من الوقوف على نقاط القوة، ودعمها وكذا محاولة معالجة نقاط الضعف.

أهداف الدراسة:

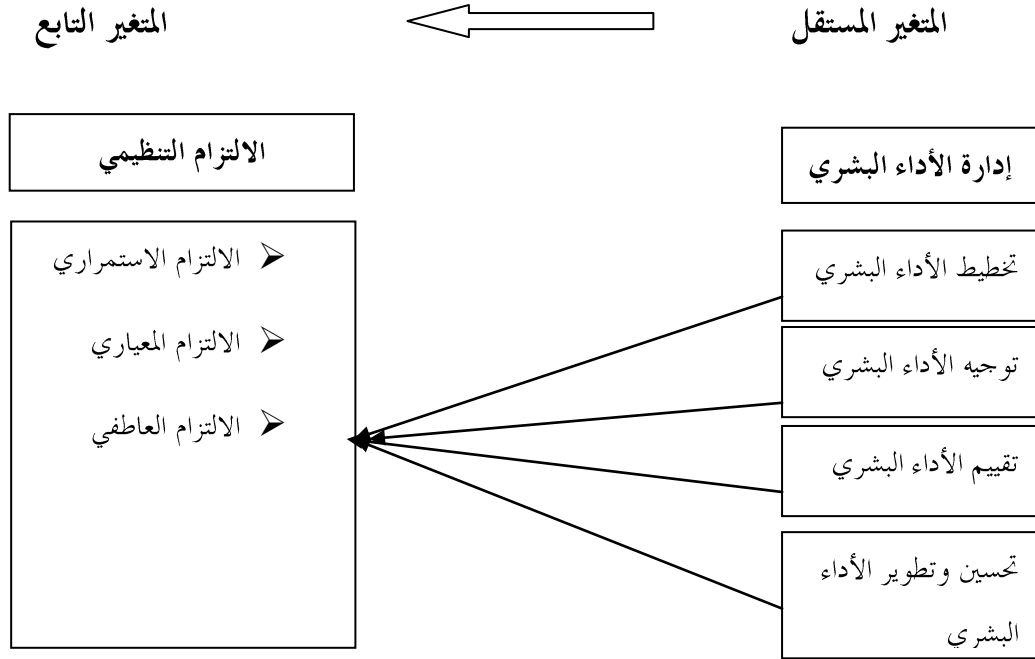
تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1) التعرف على مفهومي إدارة الأداء البشري و الالتزام التنظيمي.
- 2) التعرف على مستوى عمليات إدارة الأداء البشري في مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز - بسكرة-.
- 3) التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز - بسكرة-.
- 4) توضيح دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز - بسكرة-.
- 5) التعرف على مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الأجر) و بين إدارة الأداء البشري في مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز - بسكرة-.
- 6) التعرف على مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الأجر) و بين الالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز - بسكرة-.

نموذج البحث:

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للبحث من خلال الشكل التالي:

الشكل (01) نموذج البحث



المصدر : من إعداد الطالبة

فرضيات الدراسة:

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الأداء البشري (تخطيط الأداء البشري، توجيه الأداء البشري

،تقييم الأداء البشري، تطوير و تحسين الأداء البشري) في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعة النسيج

و التجهيز بسكرة عند مستوى دلالة 5%.

وتندرج ضمن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:

- 1- " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لتخطيط الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز -بسكرة-.
- 2- " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لتوجيه الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز -بسكرة-.
- 3- " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لتقييم الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز -بسكرة-.
- 4- " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لتطوير وتحسين الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز -بسكرة-.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات الباحثين في مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز بسكرة حول مستوى إدارة الأداء البشري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ".
وتندرج تحت هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي :

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات الباحثين في مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز بسكرة حول مستوى إدارة الأداء البشري تعزى لمتغير الجنس.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات الباحثين في مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز بسكرة حول مستوى إدارة الأداء البشري تعزى لمتغير العمر.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات الباحثين في مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز بسكرة حول مستوى إدارة الأداء البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات الباحثين في مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز بسكرة حول مستوى إدارة الأداء البشري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين في مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز بسكرة حول مستوى إدارة الأداء البشري تعزى لمتغير متوسط الأجر".

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين في مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز بسكرة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

ويندرج ضمن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين في مؤسسة

صناعة النسيج و التجهيز بسكرة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس".

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين في مؤسسة

صناعة النسيج و التجهيز بسكرة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر".

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين في مؤسسة

صناعة النسيج و التجهيز بسكرة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين في مؤسسة

صناعة النسيج و التجهيز بسكرة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين في مؤسسة

صناعة النسيج و التجهيز بسكرة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير متوسط الأجر".

التعريفات الإجرائية:

- **إدارة الأداء البشري:** عملية تهدف إلى تحسين أداء الفرد بشكل مستمر، ويساهم بصورة أفضل في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال مراقبة وقياس معارف الفرد و سلوكياته، و مهاراته و اتجاهاته أثناء تأدية العمل و مقارنتهما بما هو متوقع و مرغوب به.
- **تخطيط الأداء البشري :** هو عملية تهدف لإرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل و توصيفه وفقا للتصميم التقني المناسب اخذين بالاعتبارات قدرات و طاقات الموارد التي يمكن توفيرها للعمل، و كذلك وصف ظروف المنظمة و إمكانياتها، المناخ المحيط بها.
- **توجيه الأداء البشري** تلك العملية المعلوماتية الاتصالية في المقام الأول، لكونها تتضمن في محتواها رصد و متابعة كل ما يتعلق بالأداء الفعلي و الظروف المحيطة به.
- **تقييم الأداء:** هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله و قدراته المستقبلية على النهوض بأعباء مناصب ذات مستوى أعلى.
- **الالتزام التنظيمي:** هو الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، والذي يتجلى في رغبة الفرد بالبقاء بالمنظمة و تبني قيمها، وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها.
- **الالتزام المستمر:** ويشير إلى رغبة العاملين للبقاء في العمل بالمنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل سيكون مكلفا، فكلما طالت خدمة العامل في المنظمة يصبح تركه للعمل سببا في فقدان الكثير مما استثمره في حياته الوظيفية.
- **الالتزام العاطفي:** هو رغبة العاملين في الاستمرار في العمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها و قيمتها و يريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

- **الالتزام المعياري:** يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، وبالتالي هو التزام أدبي حتى ولو على حساب نفسه.

هيكل الدراسة:

من أجل محاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، سوف نقسم الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث نقوم بتقسيم الفصل الأول الخاص بالمفاهيم الأساسية لإدارة الأداء البشري إلى ثلاث مباحث، لتتطرق في المبحث الأول إلى المدخل الذي نتطرق فيه إلى الأداء البشري من خلال التمييز بين المفهوم، المحددات و الأهمية، أما المبحث الثاني فقد نتطرق فيه إلى تقييم الأداء البشري، وتتناول فيه المفهوم، ابرز طرق تقييم الأداء البشري و عملية تقييم الأداء. ثم يليه المبحث الثالث الذي يتم فيه تحديد عمليات إدارة الأداء البشري، وتتناول في هذا المبحث مفهوم إدارة الأداء البشري، ومسؤوليته ثم شرح عمليات إدارة الأداء البشري. أما الفصل الثاني المتعلق بالالتزام التنظيمي فقد يتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث التي نتناول في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الالتزام التنظيمي، حيث سنتطرق إلى مفهومه وخصائصه و مصدر تعزيزه، وأيضا مراحل تطور الالتزام التنظيمي وكذلك أثاره، أما المبحث الثاني فقد يتم التطرق فيه إلى أساسيات الالتزام التنظيمي، حيث نبدأ بأنواعه و طرق قياسه ثم مكوناته وأخيرا العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، أما المبحث الثالث فقد يتم تخصيصه لدراسة دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي. و بالنسبة للفصل الثالث فقد يتم تخصيصه للدراسة التطبيقية، والذي نتناول من خلاله دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز بسكرة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة الأداء البشري:

- دراسة عمار بن عيشي (2006) بعنوان: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية موضوعي تقييم الأداء و التدريب في المنظمات بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب و البرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسية المنظمات في السوق ،ومحاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع الاقتصادي. وتوصلت الدراسة إلى اتفاق كل من الرؤساء و المرؤوسين على أن التدريب مفيد سواء بالنسبة للعامل، حيث يمكنه من اكتساب مهارات و معارف جديدة بالنسبة للمؤسسة حيث تتحقق أهداف زيادة الإنتاج، تحسين الجودة، تقليل حوادث العمل ، تحسين مستوى الأداء ، الزيادة في الإنتاجية ، معالجة مشكل الغياب و التأخر عن العمل. وكما بينت الدراسة أن أسباب ضعف الإنتاج بالمؤسسة هي نقص التدريب بالدرجة الأولى، و الغياب و التأخر عن العمل بدرجة اقل، و هنا تظهر الحاجة إلى التدريب لتفادي النقص و التقليل من الغياب و التأخير عن العمل. إضافة إلى أن حوادث العمل انخفضت و كذلك معدل هذه الحوادث بعد إخضاع الأفراد للتدريب، أي أن التدريب حقق جزءاً من أهدافه و المتمثلة في انخفاض حوادث العمل.

وأن الرؤساء يرون أن الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة يتم تحديدها فعلا عن طريق نتائج تقييم الأداء، حيث يطلب منهم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل تحت رئاستهم بعد إجراء عملية التقييم.

• دراسة عز الدين هروم (2008) بعنوان : واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة

الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب الحاراف و الرافعات (CPG)، قسنطينة، رسالة ماجستير في علوم

التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات العملية في تسيير الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى إجراء دراسة ميدانية على مركب الحاراف و الرافعات لمعرفة الوسائل و الأدوات التي تتوفر عليها المركب، و التي لها تأثير على ممارسات تسيير الأداء الوظيفي من طرف الرؤساء، و التي تعكس اهتمام المسؤولين على تسيير نشاط الموارد البشرية بعملية تسيير الأداء الوظيفي، خاصة منها أدوات تقييم الأداء التي يعد توفرها من المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي، وبيان مدى اهتمام الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط الأداء. و مدى اهتمام الرؤساء في المركب بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين، ومدى ارتكاب الرؤساء في المركب لأخطاء تقييم الأداء الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يمتلك المركب نظام رسمي أو شامل لتسيير الأداء ، كما لا يجوز على الوسائل و الأدوات الكافية لتطبيق العملية بفعالية، من بينها تقييم الأداء التي تتوفر على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي، كما أنه لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط أداء مرؤوسيههم، بالإضافة إلى أنه لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين .مع ارتكاب الرؤساء في المركب العديد من أخطاء التقييم.

الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي نذكر منها ما يلي:

- رؤى رشيد سعيد آل قاسم: اثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد اثر كل من الالتزام العاطفي، الاستمراري و المعياري على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية. وتوصلت هذه الدراسة إلى انه يوجد اثر للالتزام التنظيمي بأنواعه على تحسين جودة الخدمة المصرفية، وهذا نتيجة التزام الموظفين نحو المنظمات التي يعملون بها، فهي تجعلهم يلتزمون بالسياسات التي تتبعها المنظمة، و كذلك شعور الموظف بالانتماء إلى البنك يعكس لديه درجة معينة من الالتزام بسياسات البنك، و يتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء.

- دراسة سامي إبراهيم حماد حنون: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة اتجاه مؤسساتهم، ومعرفة مدى تأثير الفروقات الفردية للعاملين على مستوى الالتزام التنظيمي، مع وضع مقترحات خاصة للارتقاء بمسوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعات الفلسطينية. و توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، مع وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء العمال تعزى لمتغيرات (العمر، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة.....).

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا "دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي"، والبالغ عددها أربعة (4) أجريت بين الأعوام (من 2006 إلى 2011) والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بإدارة الأداء البشري، وفي القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي. والتي توصلنا من خلالها إلى استنتاج الأمور التالية:

- 1- على الرغم من اختلاف البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات إلا أنها تشير إلى تبني إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- 2- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوعي إدارة الأداء البشري و الالتزام التنظيمي و أبعاده بشكل عام .
- 3- لوحظ أن الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي عزز من الوصول إلى نتائج أكثر دقة.

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها:

- 1- أنها ربطت تبين أبعاد متغير إدارة الأداء البشري (تخطيط الأداء البشري، توجيه الأداء البشري، تقييم الأداء و تطوير و تحسين الأداء البشري) مع الالتزام التنظيمي ودراسة العلاقة بينهم على أرض الواقع وذلك في مؤسسة النسيج والتجهيز-بسكرة-.
- 2- تختلف عن الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني.
- 3- تختلف عن الدراسات السابقة في أهداف ونتائج البحث.

الفصل الأول

إدارة الأداء البشري-تأطير نظري-

تمهيد:

تسعى جميع المنظمات للبقاء و الاستمرار في ظل التغيرات المختلفة و المتسارعة في جميع المجالات لذلك نجدها تشترك في هدف واحد وهو تحقيق أهدافها المرجوة بمعدلات عالية من الكفاءة و الفعالية من خلال أداء أفرادها ، وأصبح هذا الأخير المقياس الأساسي الذي يبرز لنا نقاط القوة و الضعف داخل المنظمات، فهو يدل على ما يتمتع به الأفراد العاملون من مهارات و قدرات و إمكانيات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب أنجزه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى للمستوى المطلوب فإن ذلك يتطلب رفع كفاءة الموارد البشرية من خلال التدريب و التطوير، و الاستعانة بعملية إدارة الأداء كوسيلة فعالة تشمل تخطيط و توجيه، و رقابة و تقييم الأداء من أجل معرفة أوجه القصور، و بالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين مهارات الموارد البشرية من أجل الوصول للمستوى المطلوب الذي يحقق أهداف المنظمة .

وللتعرف أكثر على إدارة الأداء البشري سنحاول تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث بحيث سنتطرق في المبحث الأول إلى الأداء البشري من خلال مفهومه، محدداته و أهميته، بينما في المبحث الثاني نتعرف على تقييم الأداء البشري من ناحية المفهوم، الأهداف، الطرق و خطوات هذه العملية لنصل في الأخير إلى المبحث الثالث و هو إدارة الأداء البشري و الذي سنحاول فيه توضيح مفهوم إدارة الأداء البشري و أهدافه و المسؤول عن إدارة الأداء البشري و أخيراً عمليات إدارة الأداء البشري.

المبحث الأول: ماهية الأداء البشري.

يرتبط أداء الموارد البشرية بنجاح المنظمة فهو يعكس كلا من الأهداف المنتظرة و المسطرة و الوسائل اللازمة لتحقيقها، لذا نجد الصورة المكونة عن هاته المنظمات لا يمكن فصلها عن الصورة المكونة لموظفيها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء البشري.

الأداء لغة : يقابل اللفظة اللاتينية performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، فقد اشتقت منه

اللفظة الانجليزية performance و التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.¹

لذا هناك من يرى "أن الأداء يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور والمهام، فهو

يشير إلى درجة تحقيق و إنماء المهام المكونة لوظيفة الفرد"².

يركز هذا التعريف على الأثر أو النتيجة المترتبة عن العمل الذي يقوم به الفرد و درجة معرفته بالواجبات التي هي على عاتقه أي متطلبات المنصب الذي يشغله.

كما يتمثل الأداء البشري في كونه "النتائج الفعلية للجهود المبذولة من قبل الفرد، و يتأثر هذا الأداء بمقدار

استغلال الفرد لطاقاته و إمكانياته و في نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء"³

نفهم من هذا التعريف أن أداء المورد البشري ما هو إلا الناتج المتحصل عليه من قبل الفرد عند استغلاله

لجهوده، إمكانياته، طاقاته و رغبته عند قيامه بأدائه.

1- مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، 200، ص 85.

2- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، مصر، 2003، ص 219.

3- غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 137.

كما ينظر للأداء البشري على انه "النشاط أو السلوك الذي يؤدي إلى نتيجة، وخاصة الذي يغير المحيط أي شكل من الأشكال فهو قيام الفرد بالأنشطة و المهام الذي يتكون منها عمله"¹.

يشير هذا التعريف إلى الجانب السلوكي من شخصية الفرد، إذ يرى أن الأداء ما هو إلا توجه الفرد بفكره و جهده نحو هدف مرسوم من خلال مهام المنصب .

يعرفه آخرون على انه "سجل بالنتائج المحققة"².

يربط هذا التعريف الأداء البشري بالنتائج التي يحققها الأفراد من خلال تأدية أعمالهم.

كما تم تعريف الأداء البشري بأنه "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكننا أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس بها أداء الأفراد و هذه الأبعاد هي الجهد المبذول، نوعية الأداء و نمط الأداء"³.

حيث تعبر كمية الجهد على الطاقة المبذولة من الفرد خلال فترة زمنية محددة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة و الجودة، أما نمط الأداء فهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

كما عرف الأداء البشري أيضا بأنه "عبارة عن سلوك عملي يؤديه الفرد أو مجموعة من الأفراد ، و يتمثل في أعمال و تصرفات و حركات مقصودة من اجل تحقيق هدف أو أهداف محددة"⁴.

يبين هذا التعريف بان الأداء مرتبط بسلوكيات عملية يقوم بها الفرد أثناء تأدية مهامه المتمثلة في تصرفات و أفعال معينة من اجل الوصول إلى هدف.

1- زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة وأركان للقوات المسلحة، السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الأمنية، السعودية، 2007، ص34.
2- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المعاصرة في رأس المال الفكري، جامعة زقازيق، القاهرة، مصر، 2004، ص17.
3- احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص- ص 25 26.
4- عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001، ص9.

يعرف كذلك الأداء البشري بأنه: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين، مديرين، مهندسين..... الخ"¹.

يشير هذا التعريف إلى أن الأداء ما هو إلا مجهود كل فرد في المنظمة كل حسب دوره و طبيعة مهامه و يقاس بكمية و جودة العمل الذي تم القيام به.

كما يتمثل الأداء البشري في "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله"².

يشير هذا التعريف إلى كون الأداء ما هو إلا عملية القيام بالواجبات الملزمة للمورد البشري في عمله.

ويرى Motuido أن الأداء البشري هو "القيمة الكلية للسلوكيات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة و المرتقبة من طرف المنظمة"³.

يشير هذا التعريف إلى أن الأداء هو المجموع الكلي للسلوكيات المنفصلة و المختلفة التي يقوم بها الفرد على فترات مختلفة.

ومنه يمكن القول أن الأداء البشري ينطوي على ما يلي:

- الناتج الذي يحققه الفرد.
- هو محصلة التفاعل بين كل من الجهد، القدرات و إدراك الدور.
- هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات.

1- احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص65.

2- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت، 2002، ص28.

3 -Brigitte Charles-pauvres et autres ;les déterminants psychologiques de la performance au travail :un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche ;de sybvis ;santonge et victorhaines ;gestion des performances au travail boeck ;paris ;2007 ;p3.

- جهد منسق من اجل انجاز العمل بدقة وفي اقصر وقت و بأقل تكلفة ممكنة.

إذن الأداء البشري هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة و وفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد وفي اقصر وقت ممكن و بأقل تكلفة، ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي : الدافعية، بيئة العمل و القدرة.

المطلب الثاني: محددات الأداء البشري.

الأداء البشري هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد و القدرات و إدراك الدور و المهام.

يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء العمل، فيما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه ضروري لتوجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

من الملاحظ أن العناصر السابقة تتعلق بالموظف شاغل المنصب فقط، وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف بينما في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرته أهمها:¹

- **المنصب (متطلبات العمل به)** : من الواجبات و المسؤوليات والأدوات و التوقعات المطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق و الأساليب و الأدوات و المعدات المستخدمة .

1- محمد الصيرفي، هندسة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر، ط1، الإسكندرية، 2006، ص145.

-الموقف (بيئة المنظمة الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية ،حيث تؤدي المهام و التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة المواد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز و الثواب و العقاب.

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للمنظمة الذي يعمل به الموظف على أدائه و يمثله في المنافسة الخارجية و التحديات الاقتصادية... الخ.

يرى البعض الآخر من الباحثين أن الأداء البشري هو محصلة ثلاث عوامل هي: الرغبة، القدرة و بيئة العمل حيث:¹

1-الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليلسلك سلوكا معيناً باتجاه إشباعها ي بيئة العمل، وهي تعبير عن دافعية الفرد و تتألف من محصلة:

- اتجاهاته و حاجاته التي يسعى لإشباعها.

- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ، و مدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

2-القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء و تتألف بدورها من محصلة:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.

- مدى وضوح الدور.

1- مصطفى احمد سيد ، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004، ص215.

3- بيئة العمل تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات و الأدوات المستخدمة وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء بالمرؤوسين.

ويمكن التوصل إلى المعادلات البسيطة التالية:

- القدرة = المعرفة × المهارة × وضوح الدور.

- الأداء = الرغبة × القدرة × بيئة العمل.

رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء البشري لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها

تتشارك في النقاط التالية:

1- الموظف: وما يمتلكه من معرفة، مهارة، قيم و اتجاهات و دوافع خاصة بالعمل.

2- المنصب: و ما تتصف به من متطلبات، تحديات و ما تقدمه من فرص عمل ممتعة.

3- الموقف: و ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة

الإدارية¹.

المطلب الثالث: أهمية الأداء البشري

باعتبار الأداء البشري هو الناتج لمحصلة جميع الأنشطة و المهام بالمنظمة، فهي توليه مكانة خاصة ذلك لان المنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حين يكون أداء الموارد البشرية متميزا، هذا ما يفسر اهتمام الإدارة البالغ بالأداء.

وتكمن أهمية الأداء البشري عند متخذي القرار داخل المنظمة في النقاط التالية:

1- صفوان محمد المبيضين، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص18.

يعد الأداء مقياساً لمدى قدرة الفرد على أداء عمله المكلف به في الحاضر، و كذلك على أداء الأعمال المختلفة التي قد يكلف بها في المستقبل، وبالتالي فهو يساعد على اتخاذ القرارات.

ترتبط المنظمات في الغالب الحوافز التي تقدمها للأفراد بأدائهم الوظيفي و هذا ما يولد الدافعية.

يرتبط الأداء البشري بالحاجة إلى الاستقرار و الشعور بالأمن في العمل، و إذا ما حدثت أي تعديلات في الأنظمة الإدارية، أو حتى تغيير في الدارة نفسها، فإن الأفراد من ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالفصل.

ترجع أهمية الأداء البشري بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء و الاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة و الفخر و التميز و مرحلة الريادة)¹.

لذلك يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:

- يعتبر الأداء أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من اجل تحقيق أهدافها.
- يعتبر الأداء أداة لمعرفة حالة المنظمة.
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع الذي عرقل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة .
- يساهم في تحديد سبل تطوير الأفراد و دفعهم نحو تطوير أنفسهم².

المبحث الثاني: تقييم الأداء البشري

إن التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات و المعارف التي اكتسبها الفرد في وقت سابق، و بالتالي يصبح هذا الأخير بحاجة إلى تحديث تلك المهارات و المعارف باستمرار، فتلجأ المنظمة لعملية تقييم الأداء لتحديد نقاط القوة و الضعف لدى أفرادها، و من هنا تظهر الحاجة للبرامج التدريبية التي يجب تنفيذها بغرض تنمية قدرات و مهارات الأفراد العاملين بها.

1- خالد احمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة جامعة مؤتة، الأردن، المجلد 27، العدد2، 2011، ص12.

2- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص3.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء البشري

يعتبر تقييم الأداء البشري داخل المنظمة من العمليات الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية مع مديري الإدارات الأخرى، و الهدف الرئيسي هو تحقيق الالتزام التام للأفراد و تكوين الثقة بينهم و بين الإدارة من اجل تحقيق أهدافها بطريقة صحيحة.

I. مفهوم تقييم الأداء البشري:

يعرف تقييم الأداء البشري على انه "عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء و سلوك الفرد في عمله، و تعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته و مسؤولياته"¹.

يعرف كذلك على انه "تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين و صلاحيتهم و إنجازاتهم و سلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية و استعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً"². نستنتج مما سبق أن عملية تقييم الأداء البشري عبارة عن سياسات و إجراءات مهمة تستخدم في رفع مستوى الأداء و ذلك بالكشف عن القدرات و الطاقات الشخصية للأفراد.

كما يعرف على انه "عملية يتم بموجبها تقدير جهود الأفراد بشكل منصف و عادل لتجري مكافأهم بقدر ما يعملون و ينتجون، و ذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها تحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه."³

يشير هذا التعريف إلى أن تقييم الأداء عملية تحمل في محتواها عملية قياس مدى كفاءة و فاعلية العاملين.

1- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص170.

2- يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص226.

3- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص115.

يعرف تقييم الأداء كذلك على انه " عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه"¹.

هنا نقصد بهذا التعريف أن هذه العملية تنفذ لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أية مجالات ، لذا فإن الأداء قد يشمل الأعمال المسندة للفرد أو جهوده/ أو سلوكه .

و يقصد كذلك بتقييم الأداء "التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد في جميع مستويات المنظمة،

ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة"².

ومنه يمكن القول بأن تقييم الأداء عملية تتميز بـ:

- تتبع و قياس كل من سلوك أو تصرفات الفرد في عمله اتجاه رؤسائه و مرؤوسيه و زملائه في العمل، أو المتعاملين معه خارج المنظمة، وكذا النتائج المحققة عن سلوكه لهذا الاتجاه، و أيضا قدراته و إمكانياته التي يمكن أن يتحدد مستقبله الوظيفي على أثرها.

- كونها عملية شاملة تخص جميع الأفراد في المنظمة.

- أن تقييم الأداء عملية منظمة، تمارس وفق إجراءات معلومة و طرق معينة و خلال فترات محددة.

- يمكن الاستعانة بنتائج التقييم لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية و الاستراتيجية التي تم الأفراد و المنظمة على السواء.

مما سبق نستنتج أن تقييم الأداء البشري هو عملية شاملة لجميع الأفراد بالمنظمة تهدف للكشف عن مواطن

القوة و الضعف في أداء كل فرد بالمنظمة، تتم هذه العملية وفق معايير محددة مسبقا تعمل على المقارنة بين ما هو كائن و ما يجب أن يكون، ومن ثم الحكم على الفرق الموجود بينهما.

1- البرنوطي سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص378.

2- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، ط1، 2009، ص199.

.II أهداف تقييم الأداء البشري: يهدف تقييم الأداء إلى:

- معرفة الكفاءات: يعني الكشف عن المعارف و المهارات و القدرات المتوفرة في المنظمة.
- تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة: و يتم ذلك بتعريف و تشجيع الأفراد المحصلين على نتائج جيدة في العمل.
- تقييم فعالية نظام التوظيف: لان نجاح الأفراد في عملهم يعني موافقتهم للمنصب و العكس صحيح.
- تقييم احتياجات التكوين: لان التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للأفراد و غالباً ما يكون أهم أسباب انخفاض الأداء هو مدى حاجة الأفراد للتكوين.
- تسهيل اتخاذ القرارات: خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي (الترقية و النقل)¹.
- المساعدة في تحسين الأداء الحالي.
- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية.
- يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل مثل السياسات و التعليمات المطبقة و عدم توفر المعدات و الأجهزة اللازمة لا نجاح العمل المطلوب.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها .
- تمكن من تقديم معلومات للأفراد أنفسهم عن جودة و كفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك لتحسينه إلى الأفضل²

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء البشري

1- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر لجامعة قلمة، 2001، ص124.

2- زاوي صورية و تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية، العدد7، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2010، ص11-12.

يتوافر أمام إدارة المنظمة وبالتحديد الأشخاص المكلفين بتقييم أداء الأفراد العاملين مجموعة من طرق تقييم الأداء، وعلى الجهة المقيمة أن تختار الطريقة التي تعتقد بأنها أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال التي ينفذها الأفراد لها مع حجم المنظمة و طبيعة و نوعية نشاطها و غيرها من التغيرات و العوامل الأخرى و لعل ابرز الطرق هي:

1- طريقة الترتيب: بمقتضى هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناء على مجموعة من السمات و الخصائص، و تبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة من المرؤوسين المراد تقييم أدائهم، ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ بالنسبة لكل خاصية¹.

2- طريقة المقارنة المزدوجة: يتطلب هذا الأسلوب من المديرين مقارنة كل موظف بزملائه في المجموعة بشكل منفرد، أي واحدا تلو الآخر، ثم إعطاء الموظف درجة واحدة في كل مرة يتفوق فيها تقييمه على زميله، وبعد الانتهاء من المقارنة الثنائية، يحسب المدير عدد المرات التي تفوق فيها أداء الفرد موضع التقييم على زملائه و يصبح ذلك المجموع هو الأساس في تحديد الترتيب النهائي لأفراد المجموعة، هذا و تستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المقارنات الزوجية حيث:

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث ن تمثل : عدد الأفراد المطلوب تقدير كفاءتهم .

على الرغم من أن هذا الأسلوب يتم ببساطة و سهولة، إلا انه يؤخذ عليه تطلبه لوقت طويل نسبيا من المدير خاصة في الحالات التي يتسع فيها نطاق الإشراف، و من ناحية أخرى فان أسلوب المقارنة المزدوجة يعجز في الكشف عن الفروق بين الأشخاص الذين يكونون في رتب متقاربة، حيث أنها توضح فقط مكان الفرد بالنسبة للآخرين في المجموعة، و أخيرا فان هذه الطريقة لا تأخذ بعين الاعتبار بعض الظواهر أو الأبعاد المحددة

1- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، 2015، ص447.

للأسلوب، و لكنها تأخذ في اعتبارها السلوك الكلي ومن ثم فإنها تفشل في الكشف عن أنماط السلوك السلبية و التي قد تحتاج إلى معالجة أو تصحيح¹.

3- طريقة التوزيع الإجباري:

يهدف هذا الأسلوب إلى دفع الترتيب ليكون طبيعياً أي بصورة أوضح في نهاية المطاف، و يتوزع أداء الأفراد توزيعاً طبيعياً بالاستناد إلى الافتراض القائل، بأن نسبة قليلة من الأفراد تحصل على ترتيب أفضل، و نسبة قليلة أخرى تحصل على ترتيب أدنى، و يبقى باقي الأفراد يحصلون على ترتيب وسطي .

4- طريقة المقاييس المتدرجة البيانية:

وتعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، و تقوم هذه الطريقة على أساس على حصر مجموعة من السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة و المصداقية ثم تحديد مدى تقييم كل خاصية بدءاً من غير مرضية و حتى فائقة، و يبدأ المشرف في تقييم كل فرد من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل فرد بالنسبة لكل خاصية ، ثم يتم تجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في جميع الخصائص².

5- طريقة الإدارة بالأهداف:

تسعى هذه الطريقة إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعية للفرد مع ما تم إنجازه منه فعلياً، حيث يتم وضع الأهداف ليتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ثم يتم بعد ذلك عملية المقارنة، و من ثمة يتم إعداد تقرير الأهداف و الخطط المستقبلية للفرد، و هنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي و الإدارة بالأهداف، حيث في الطريقة التقليدية يتم التركيز على الماضي، بينما في الإدارة بالأهداف يتم التركيز على المستقبل و تقديم النصح و الإرشاد و المشاركة في التقييم بهدف التعليم³.

1- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص412.

2- جاري ديسلر، مرجع سابق، ص446.

3- فيصل حسونة، مرجع سابق، ص153.

6- طريقة الوقائع الحرجة:

تحاول هذه الطريقة التغلب على عيوب الطرق الأخرى عن طريق التركيز على السلوك، و تعتمد على أسلوب « flangan » في تعريف المناصب من حيث أنها تمثل تماما سلوك شاغلها و بمقتضى هذه الطريقة يطلب من كل مدير أو مشرف تسجيل مواقف سلوك شاغل الوظيفة الناجح أو الأقل نجاحا، و يعد تسجيل عدد كبير من المواقف يتم تجميعها و تصنيفها في مجموعات تعطي صورة عامة عن سلوك شاغل المنصب: فعال و غير فعال، مثل موقف الموظف في موقف ضغط العمل و مدى تعاونه.

من أهم عيوب هذه الطريقة: الوقت و الجهود اللازمين لتطوير الأسلوب ، و صعوبة تطبيقه على عدد كبير من الأفراد في مناصب متجانسة ، الأمر الذي أعاق انتشار الطريقة و مع ذلك فهي طريقة موثوق بها و يمكن استخدامها في تعريف و تحديد معايير الأداء¹.

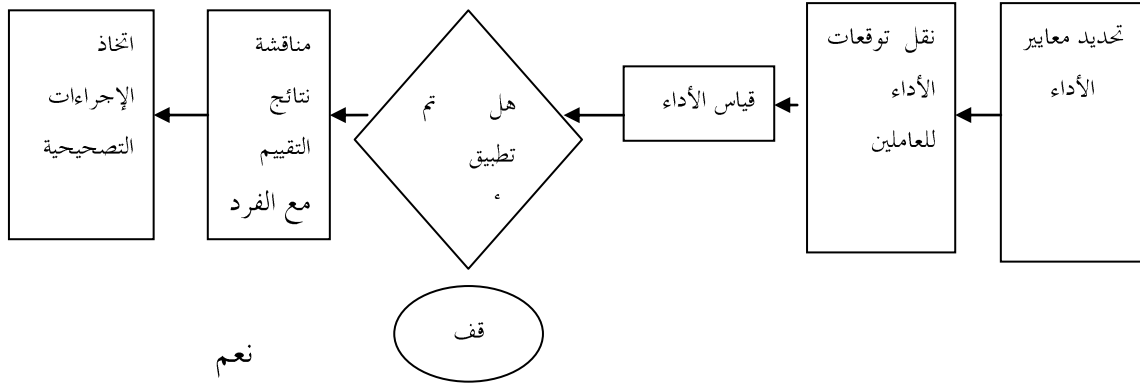
المطلب الثالث: عملية تقييم الأداء البشري

I. خطوات عملية تقييم الأداء البشري:

نظرا لصعوبة و تعقيد عملية تقييم الأداء البشري، فهي تتطلب تخطيطا سليما يركز على أسس و خطوات متسلسلة منطقيا، من اجل تحقيق الأهداف المرجوة منها وعموما تمر عملية تقييم الأداء البشري بعدة خطوات يبرزها الشكل التالي:

1- السيد عبده ناجي، الرقابة على الأداء من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص380.

الشكل رقم (02): خطوات تقييم الأداء.



المصدر: عبد الناصر موسي، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2004، ص84.

يتضح من الشكل السابق أن الخطوات التي تمر بها عملية تقييم الأداء هي:

- **تحديد معايير الأداء:** تعتبر أولى خطوات عملية تقييم الأداء البشري، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (أهداف) شكل معايير بالتعاون بين القيادات (إدارية، إشرافية) و الأفراد، وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوبة بين العاملين التي تم إنجازها و النتائج اللازم تحقيقها، و بهذا تنشأ الدوافع و التوجيه اللازم للأفراد للقيام بعملهم.
- **نقل توقعات الأداء للعاملين:** و المقصود بهذه الخطوة الاتصال بالأفراد و توضيح المسؤوليات و الأهداف الرئيسية للأعمال التي يقومون بها، مع شرح أهمية عناصر الأداء، و هذا من اجل خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء¹.
- **قياس الأداء الفعلي:** المقصود بقياس الأداء هو "تحديد شيء بمقارنته بمعيار متفق عليه، و معنى ذلك أن القياس هو مقارنة الشيء، المراد قياسه بشيء آخر معروف قدره و متفق عليه"، و ان مفهوم القياس يختلف عن مفهوم التقييم، فهناك فرق و اختلاف أساسي بين المفهومين، فالتقييم هو تخصيص قيمة جيدة، او

1- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص256.

ضعيفة، حسنة، أو سيئة لشيء أو حدث ، إذن هو ليس قياس قيمة، وإنما ترتيب أولويات و بذلك فالقياس وسيلة للتقييم¹.

- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورية للكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري و الأداء الفعلي ، ومن الأمور المهمة هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية و صادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد و قناعة هذا الأخير بهذه النتيجة ، حيث أن نتائج التقييم التي يشملها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية و على تواصلهم بالأداء المستقبلي ، و لذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية و هي الخطوة المتعلقة بمناقشة التقييم مع الأفراد²
- مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين: من حق الفرد أن يعرف نتائج التقييم، وان يعرف جوانب القوة و الضعف في أدائه ، و أن يناقشها مع رئيسه بجرية تامة من اجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة ، فعند غياب مثل هذه المنافسة سيحث الموظف عن طرق أخرى لإشباع رغبته في هذا المجال ، و قد يتوصل إلى نتائج غير دقيقة الأمر الذي ينعكس سلبا على أدائه بشكل مباشر³
- الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين : الأول مباشر و سريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحرافات في الأداء، و إنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار و لذلك فان هذا النوع من التصحيح هو وقي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي. ويتم هنا البحث عن الأسباب و كيفية حصول الانحرافات، و لذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة

1- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، دار حدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2002، ص150.

2- سعيد عامر ابوشندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دارا سامة، عمان، الأردن، 2010، ص167.

3- مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص108.

أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا من الأسلوب الأول ، كما و إنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل¹.

II. الأخطاء الشائعة في عملية تقييم الأداء البشري: يوجد العديد من الأخطاء التي من الممكن أن تعترض

عملية تقييم الأداء و لعل أبرزها هي:

➤ خطأ الهالة: فهو خطأ إدراكي، حيث يميل المشرف لتكوين انطباع ايجابي او سلبي عن مرؤوسيه

على أساس احد ملامح شخصيته أو احد مجالات أدائه فقط دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء .

و يرى المشرف هنا أن الأداء الجيد لعنصر من عناصر العمل يعني أن الأداء جيد أيضا في باقي العناصر².

➤ التحيز: هي تأثر المشرف بالنسبة للفرد أو عائلته أو بلده أو مستوى تحصيله العلمي أو صفاته

الذاتية. ففي هذه الحالة يركز المشرف على متغيرات اجتماعية أو نفسية أو شخصية أو عشائرية أو قرابية بعيدة كل البعد عن مستويات الأداء الموضوعي ، او قد يعتمد في تقييمه على أداء الأفراد من اجل مأربه الخاصة و مصلحته الشخصية الأنانية فيظلم فئة معينة من الأفراد على حساب فئة أخرى ، و ذلك قد لا يعطي التقييم الحقيقي للأفراد.

➤ التساهل: حيث يقوم المشرف بإعطاء أهى صورة لمرؤوسيه ليبين للإدارة أن إشرافه و مراقبته لهم

فعالة ، بحيث يعطي تقييما جيدا لأغلب الأفراد حتى يتجنب النقد من الإدارة في حال تقصيره في واجباته ، و حتى يكتسب مودة الأفراد و يتعد عن معاداتهم أو تعاطفا معهم فلماذا لا تكون أحكامه و تقييماته مرضية للأفراد كافة و الإدارة.

1- اندروسيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة بلقاسم احمد، معهد الإدارة العامة، مصر، 2004، ص380.

2- احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص340.

➤ **التشدد:** هناك مشرفون غير متساهلين بل شديدون في أحكامهم ، وقد يرجع سبب تلك الشدة لصفات المشرف الشخصية من خشونة أو صرامة أو جدية مفرطة و نظرتة المتعالية لمن هم أدنى منه، فهو يراهم دائما مقصرين في عملهم و مستويات أدائهم في انخفاض دائم، و قد نجد في بعض الأحيان المشرف متشدد مع بعض الأفراد من اجل مضايقتهم من اجل تحقيق أهدافه و غاياته الشخصية¹.

➤ **تقييم ما هو غير قابل للقياس:** يعتمد بعض المقيمين خاصة من يقيمون بصفة المشرف أو المسؤول في تقييمهم على خصائص و كفاءات غير قابلة للقياس أو قياسها في الوضع الطبيعي يكون مشكوكا فيه، مثل الاهتمام بالعمل، و الإخلاص في العمل، و هي خصائص انفعالية صعبة القياس بسبب كينونتها التي تتصف بالكمون و التجريد، ولذلك تقل الدقة في قياسها، وكي يتجنب المقيم أو المنظمة الوقوع في مثل هذه الأخطاء لابد من الانتباه إلى معايير قياس الأداء من حيث تضمينها على مؤشرات أداء واضحة و كذلك الالتزام بما يمكن أن نراه و نحسه و نسمعه و الابتعاد عن الاستنتاج².

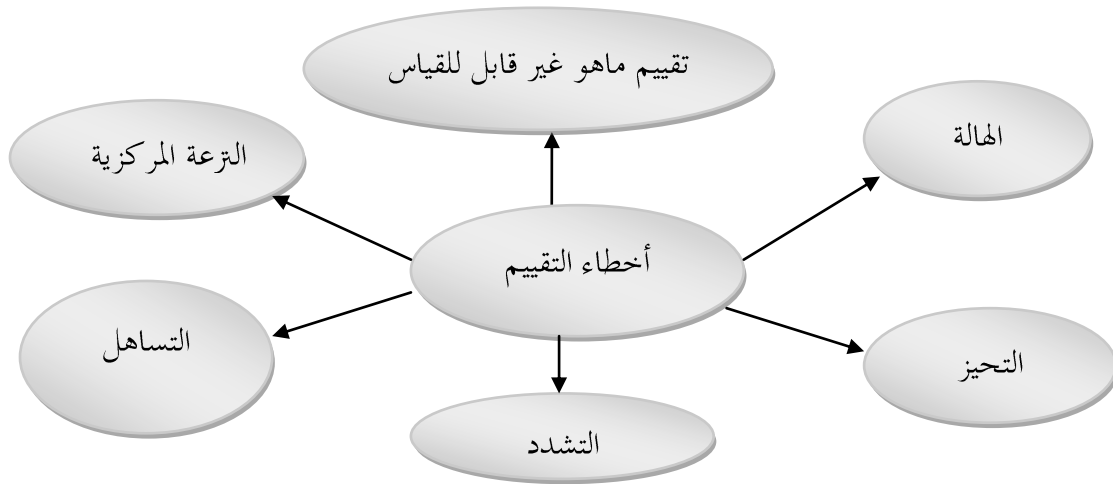
➤ **الترعة المركزية:** يقصد بالترعة المركزية اتجاه الرؤساء إلى الابتعاد عن إعطاء تقييمات مرتفعة أو منخفضة لأداء الأفراد، و في الواقع أكثر المشاكل شيوعا في التطبيق العملي في مجال تقييم الأداء، و قد تعود هذه المشكلة إلى قلة خبرة المشرفين أو جهلهم بالفروقات الفردية لمؤوسيتهم، أو عدم قدرتهم على اكتشاف هذه الفروقات أو تقديرها³. والشكل التالي يلخص أبرز أخطاء التقييم

1- حسين صديق، **تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، دمشق، 2012، ص-ص 241-242.

2- إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة و تقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية و التطبيق)**، دار جرير للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص164.

3- كامل بربور، **إدارة الموارد البشرية (اتجاهات و ممارسات)**، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص180.

الشكل رقم (03): ابرز الأخطاء الشائعة في عملية تقييم الأداء.



المصدر: من إعداد الطالبة

III. علاج الأخطاء الشائعة في عملية تقييم الأداء البشري:

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو التخفيف منها بشكل ملحوظ من خلال النقاط التالية:

✓ تصميم نظام تقييم الأداء: يجب تصميم نظام تقييم الأداء بحيث يتلاءم مع نوعية و طبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها الفرد ، حيث أن عناصر التقييم تختلف أهميتها النسبية من منصب إلى آخر ، كما يجب أن تأخذ أوزاناً تتفق مع هذه الأهمية، و بشكل عام فان تصميم النظام يجب ان يتضمن كافة البيانات و العناصر الضرورية، وتحديد مستوى أداء الفرد حيث يكون واضحاً للجميع.

✓ استخدام أكثر من طريقة : يفضل استخدام عدة طرق لعملية تقييم الأداء و ذلك باختلاف المناصب و المستويات التنظيمية و ينبغي أن تكون هذه الطرق واضحة و دقيقة بحيث يجب ان تتضمن إرشادات لكيفية التعبئة و تعريفات دقيقة لعناصر التقييم¹.

✓ يجب أن يدرّب المشرفين تدريجياً شاملاً على عملية التقييم.

1- موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين(دراسة حالة جمعية أصدقاء المريض الخيرية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص37.

✓ استخدام سجلات خاصة يقوم المشرفين بتدوين ملاحظاتهم فيها عن أداء الأفراد خلال فترة التقييم، و ذلك بغية الاعتماد عليها و العودة إليها عند الحاجة و عدم نسيان بعض الأمور في حالة الاعتماد على ذاكرة المقيم فقط.

✓ دراسة نتائج التقييم من قبل المستوى الإداري الأعلى من اجل الوقوف على مدى صحتها و عدالتها و بعدها عن التحيز و التفضيل الشخصي¹.

1- عقيلي عمرو وصفي، تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، بدون سنة نشر، العدد 196، ص 23.

المبحث الثالث: إدارة الأداء البشري.

تكتسب دراسة الأداء و العوامل المؤثرة فيه أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة ، فالأداء هو السبيل الوحيد لتحديد كفاءة وفعالية أي منظمة لان الأداء سبيلا لها لبلوغ التميز، فإدارة الأداء مفهوم حديث يعمل على انجاز الأهداف وتحسين الأداء و تطويره طبقا للمعايير المحددة مسبقا.

المطلب الأول: مفهوم و أهداف إدارة الأداء البشري.

إن مصطلح إدارة الأداء مستخدم اليوم بكثرة، و لكن لا يوجد تعريف مشترك له، فكل باحث يعرفه حسب وجهة نظره فالبعض يرى إن إدارة الأداء هي عملية تستخدم لتقييم أداء الأفراد، و البعض الآخر يرى أن إدارة الأداء ما هي إلا عملية تترجم الأداء إلى معلومات أو أحداث. لذلك سنتطرق إلى بعض التعاريف الحديثة له.

I. مفهوم إدارة الأداء البشري.

تعرف عملية إدارة الأداء البشري بأنها "عملية رسمية منتظمة تستخدم لقياس و تقييم و التأثير في سلوكيات و اتجاهات و نتائج أداء الفرد المرتبطة بالعمل".

أما الباحث Noe و زملاؤه فيرون أن إدارة الأداء "هي العملية التي يتأكد من خلالها المشرفون من أفعال الأفراد العاملين لديهم و نتائج هذه الأفعال تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، و تتطلب هذه العملية معرفة ما هي الأفعال و النتائج المرغوبة ، و مشاهدة حدوثها أم عدمه و تقديم تغذية راجعة لمساعدتهم (العاملين) على تحقيق أهداف التوقعات على نحو أفضل"¹.

1- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، (إطار متكامل)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص247.

من خلال هذا التعريف نجد أن إدارة الأداء البشري هي عملية أو نشاط هادف يرمي إلى تحسين أداء الفرد بشكل مستمر، ويساهم بصورة أفضل في تحقيق أهداف المنظمة ، وذلك من خلال مراقبة و قياس معارف الفرد و سلوكياته، و مهاراته و اتجاهاته أثناء تأدية العمل و مقارنتهما بما هو متوقع و مرغوب به. و تعرف إدارة الأداء بأنها "وسيلة للحصول على نتائج أفضل للمنظمة من خلال فهم الفرق و الأفراد".¹ و يعرف كذلك بأنه "يمثل عملية لتهيئة بيئة العمل بالشكل الذي يحتاجه الأفراد لأداء عملهم، و حيث يتلقون تغذية مرتدة مستمرة حول أدائهم، و يكون تقييم الأداء مجرد جزء من نظام تسيير للأداء أكثر شمولاً".² وهي "عملية مستمرة لتحديد و قياس و تطوير أداء الأفراد و الجماعات و وصف الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة"³ كما تعرف إدارة الأداء بأنها "عملية استراتيجية متكاملة"⁴ يقصد بهذا التعريف أن إدارة الأداء كونها استراتيجية لأنها تعني بالاعتبارات الأشمل و الأطول أجلا في أداء المنظمة كمحصلة لأداء وحداتها ، متفاعلة مع بيئتها المحيطة لبلوغ أهدافها ، أما كونها متكاملة فالأنها تهيئ تكاملا رأسيا يربط أهداف كل من المنظمة و الفريق و الفرد بالقدرات اللازمة للأداء ، إضافة إلى التكامل الأفقي بين الوظائف الإدارية. و لكي ينجح منهج إدارة الأداء لابد من توفير الظروف التالية:

- ❖ تحديد الأداء المطلوب من كل عضو في المنظمة.
- ❖ إعادة توصيف مهام المشرفين لكي تتضمن مسؤولية إدارة الأداء.

1 -michael armstrong ;performance management :key strategies and practical guidelin ;second edition ;kogan page ;london(uk) ;dover(usa) ;2000 ;p185.

2- عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب الحجارف و الرافعات (قسنطينة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص64.

3- هرمن اقوين Herman aguinis، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص22.

4- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2008، صص96- 97.

❖ مساعدة الرؤساء في تنمية مهاراتهم اللازمة لإدارة الأداء¹.

كما سبق يمكن القول أن إدارة الأداء تعني الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة التي تسعى لحسن توزيع العمل و تقسيمه على الأفراد في ضوء الخبرات و المهارات الذاتية لكل منهم، و قدرتهم على إنجاز العمل مع استمرار الرقابة و التوجيه الفردي و الجماعي و التحسين المستمر، و وضع معايير و مقاييس واضحة و مقبولة للأداء كهدف يسعى الجميع للوصول إليها.

II. أهداف إدارة الأداء البشري:

يتمثل الهدف العام لإدارة الأداء في ضمان عمل المنظمة و بكل ما لديها من الأنظمة الفرعية (العمليات و الفرق و الموظفين و ما إلى ذلك) معا لتحقيق النتائج المرجوة من جانب المنظمة ، فإدارة الأداء تسعى إلى تحقيق أفضل النتائج و الموازنة بين جميع النظم الفرعية لتحقيق النتائج العامة للمنظمة أي أن تركيز إدارة الأداء البشري داخل المنظمة يأتي لبلوغ الأهداف التالية:

- 1- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية و ما يطرأ عليها من تغيير.
- 2- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات و الآراء و الخبرات بين هذه الموارد و قياداتها.
- 3- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه و إرشاد الموارد البشرية.
- 4- التقييم المستمر للأداء الخاطيء قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.
- 5- التركيز على تصحيح الأداء و القضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب و العقاب فقط.
- 6- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية بالشكل الصحيح للمنظمات.

1- زياد سعيد خليفة، مرجع سابق، ص38.

7- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.

8- تسهيل عملية اختيار القيادات و تفويض المساعدين¹.

المطلب الثاني: مسؤولية إدارة الأداء البشري

تتطلب إدارة الأداء البشري بنجاح و فعالية تضافر جهود أطراف عديدة أهمها:

المدير أو الرئيس المباشر للفرد ، و إدارة الموارد البشرية و الفرد نفسه ، و لكل طرف دوره و مسؤولياته التي يوضحها

الجدول التالي:

1- عبد الوهاب محمد حسين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية لحافظة الطائف، رسالة دكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانت كلينتس العالمية، سوريا، 2009، ص51.

الجدول رقم (01) : مسؤولية و ادوار إدارة الأداء و توفير التغذية الراجعة.

المديرون	إدارة الموارد البشرية	الأفراد
يعمل مع اختصاصي الموارد البشرية و الأفراد لإعداد مقاييس أداء سلبية تستوفي التوجيهات التشريعية. يطور تفهما كيف يمكن تجنب الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء. يقيس أداء الأفراد بمسؤولية ونزاهة و يحتفظ بسجلات دقيقة و صحيحة. يعطي للأفراد تغذية راجعة بناءة و نزيهة. يطلب و يتقبل تغذية راجعة بناءة حول أدائه هو. يستخدم معلومات تقييم الأداء في صنع القرارات. يشخص عيوب الأداء على مستوى الأفراد و الفريق . يعمل مع الأفراد لتطوير الاستراتيجيات لتحسين أداء الأفراد. يوفر الموارد و يزيل العقبات كلما لزم الأمر للتحسين.	يعمل مع المديرين ليوفر معلومات عن تحليل الأعمال لاستخدامها في إعداد مقاييس أداء صادقة و مشروعة. يدرّب كل شخص يقوم بتقييم الأداء مثل(الزملاء ، الرؤوسين، الرؤساء)في كيفية تجنب الأخطاء في تقييم الأداء. ينسق النشاطات الإدارية فيما يتعلق بقياس الأداء و التغذية الراجعة. يراقب قرارات المديرين للتأكد من أنها تعتمد على الأداء . يمكن أن يدرّب فرق العمل المستقلة أو ذاتية التسيير في تشخيص فجوات قصور الأداء. يتأكد أن المديرين و الأفراد يدركون جميع الطرق الممكنة لمعالجة جوانب القصور في الأداء. يقدم المساعدة الشخصية للأفراد العاملين حين الطلب.	يعمل مع المدير و اختصاصي الموارد البشرية لإعداد التوقعات الأدائية (المرغوبة). يقيم بصدق و أمانة أداء الأفراد الآخرين (الرؤساء، الزملاء...). يشارك في التقييم الذاتي. يطلب و يتقبل التغذية الراجعة البناءة التريهة. يتعلم كيف يعطي تغذية راجعة بناءة و نزيهة للآخرين. ينمي فهما صحيحا بشأن توقعات و معايير الأداء. يتعلم كيف يشخص أسباب القصور في الأداء له و للفريق. يعمل مع المدير لإعداد إستراتيجية لتحسين الأداء. ينمي مهارات وضع الأهداف و الإدارة الذاتية.

المصدر: حسين حريم ، مرجع سابق ، ص248.

المطلب الثالث: عمليات إدارة الأداء البشري

تتم عملية إدارة الأداء عموماً وفقاً لأربعة مراحل هي (تخطيط الأداء ، توجيهه ، تقييم الأداء ، تطوير و تحسين الأداء) وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

I- تخطيط الأداء البشري:

ينصرف مفهوم تخطيط الأداء البشري إلى انه عملية تهدف لإرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل و توصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب اخذين بالاعتبارات قدرات و طاقات الموارد التي يمكن توفيرها للعمل ، و كذلك وصف ظروف المنظمة و إمكاناتها، المناخ المحيط بها.

ويعرف تخطيط الادعاء على انه "اشتراك المشرف مع الأفراد في وضع و توضيح الأهداف و توقعات الأداء و طرائق التقييم و معاييرها¹.

و يتمثل الغرض الأساسي من عملية تخطيط الأداء البشري في قيام المشرف و رؤوسيه بما يلي:

- تنظيم مهام و غايات عمل الفرد، لتسيير بشكل متواز مع أهداف و غايات وحدة العمل و المنظمة ككل حيث يدرك الفرد الصلة بين مسؤولياته و الأهداف العامة للمنظمة، او على الأقل أهداف وحدة العمل .
- تعديل وصف و مسؤوليات المنصب ، بحيث تعكس أية تغيرات في إطار العمل.
- الاتفاق حول مهام العمل الرئيسية ، و كيفية تقييم النجاح المحقق، و تحديد مهام العمل الأكثر أهمية و الأقل أهمية، و مستوى الصلاحيات المخولة له بالنسبة لكل مسؤولية عمل كلف بها المرؤوس.

1- ناهده إسماعيل عبد الله الحمداني، رأس المال الفكري و أثره في إدارة أداء العاملين (دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء في جامعة الموصل)، مجلة تنمية الرافدين، العدد98، مجلد32، العراق، 2010، ص14.

- تحديد أية مساعدة يمكن للمشرف تقديمها، و أية عقبات تعوق الوصول للأهداف المرجوة وسبل التغلب على تلك العقبات.

- إصدار وثيقة رسمية (خطة الأداء) تلخص المناقشات و الاتفاقات، و التوقيع عليها من الطرفين¹.

II- توجيه الأداء البشري:

يمثل توجيه الأداء البشري "تلك العملية المعلوماتية الاتصالية في المقام الأول، لكونها تتضمن في محتواها رصد و متابعة كل ما يتعلق بالأداء الفعلي و الظروف المحيطة به، و تزويد الموارد البشرية بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح، و تقع مسؤولية توجيه الأداء على عاتق الكوادر الإدارية في كافة المستويات و ذلك حسب توزيع الأدوار و الصلاحيات بينهم"².

و تتم عملية توجيه الأداء البشري عن طريق :

- الإرشاد الوظيفي الذي يمكن من توجيه الموظف إلى كيفية و طرق الانجاز المتوقعة منه.
- العمل على تصحيح أي أخطاء قد تطرأ او تنتج عن طريقة العمل.
- قياس التقدم في العمل و الانجاز المتحقق عن طريق متابعة الخطوات السابقة و القيام بأية تعديلات عند الضرورة³.

إضافة إلى ما سبق فان عملية توجيه الأداء لا بد من توفرها و احتوائها على العناصر التالية:

1. متابعة مستويات و ظروف الأداء: تضم هذه العملية في محتواها المتابعة و المراقبة الفورية و المستمرة لمدى تقدم الأداء و معدلات الانجاز، و المقارنة المستمرة و الدائمة مع الخطط التي تم اعتمادها، كذلك يجب ملاحظة

1- عز الدين هروم، مرجع سابق، ص105.

2- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2001، ص157.

3- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية (دراسة مقارنة بين ملبنة الخضنة بالمسيلة و ملبنة التل بسطيف)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011 ص ص

المناخ الداخلي للمنظمة و ما يطرأ عليه من تحولات و تغيرات، ورصد و مراقبة الظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة من الإجراءات المهمة في التعرف على احتمالات تحقق مستويات الأداء المستهدفة، و ذلك بغرض الكشف المبكر عن المشكلات، العقبات و العراقيل التي تواجه الوصول إلى الأداء المستهدف.

2. تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة: يعد توجيه الأداء من الآليات المهمة التي من خلالها يتم نقل الكثير من المعلومات، التوجيهات، النصائح و الإرشادات من الرؤساء و المشرفين إلى الأفراد بغرض تحسين و تطوير قدراتهم في الأداء، و ذلك بهدف تجنب الوقوع في أخطاء التي بدورها قد تعرقل و تعيق الوصول إلى النتائج المستهدفة.

3. تمكين العاملين للأداء المتميز: تتبلور قمة عملية التوجيه في مفهوم التمكين و الذي يهدف إلى تزويد الأفراد بمختلف الصلاحيات للقيام بالأداء على أحسن مستوى من الكفاءة و الفعالية، و يكون التمكين و يتحقق بالتدريب و تراكم المعارف، و إتاحة ظروف و متطلبات الأداء و يمنح الصلاحية لاتخاذ القرار لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغير الظروف.

III- تقييم الأداء البشري:

يعني تقييم الأداء" التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله و قدراته المستقبلية على النهوض بأعباء مناصب ذات مستوى أعلى، و بمعنى آخر فان تقييم الأداء البشري هو تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في انجاز الأعمال الموكلة إليه، و المحتمل أن توكل إليه في المستقبل، و كذلك سلوكه و تصرفاته في محيط العمل و المتعلقة به، و كذلك قدراته و إمكانياته الذاتية.

وعليه فعملية تقييم الأداء هي عملية يتم من خلالها مطابقة الانجاز في الأداء و السلوك مع ما هو مطلوب في الخطة و التنظيم.

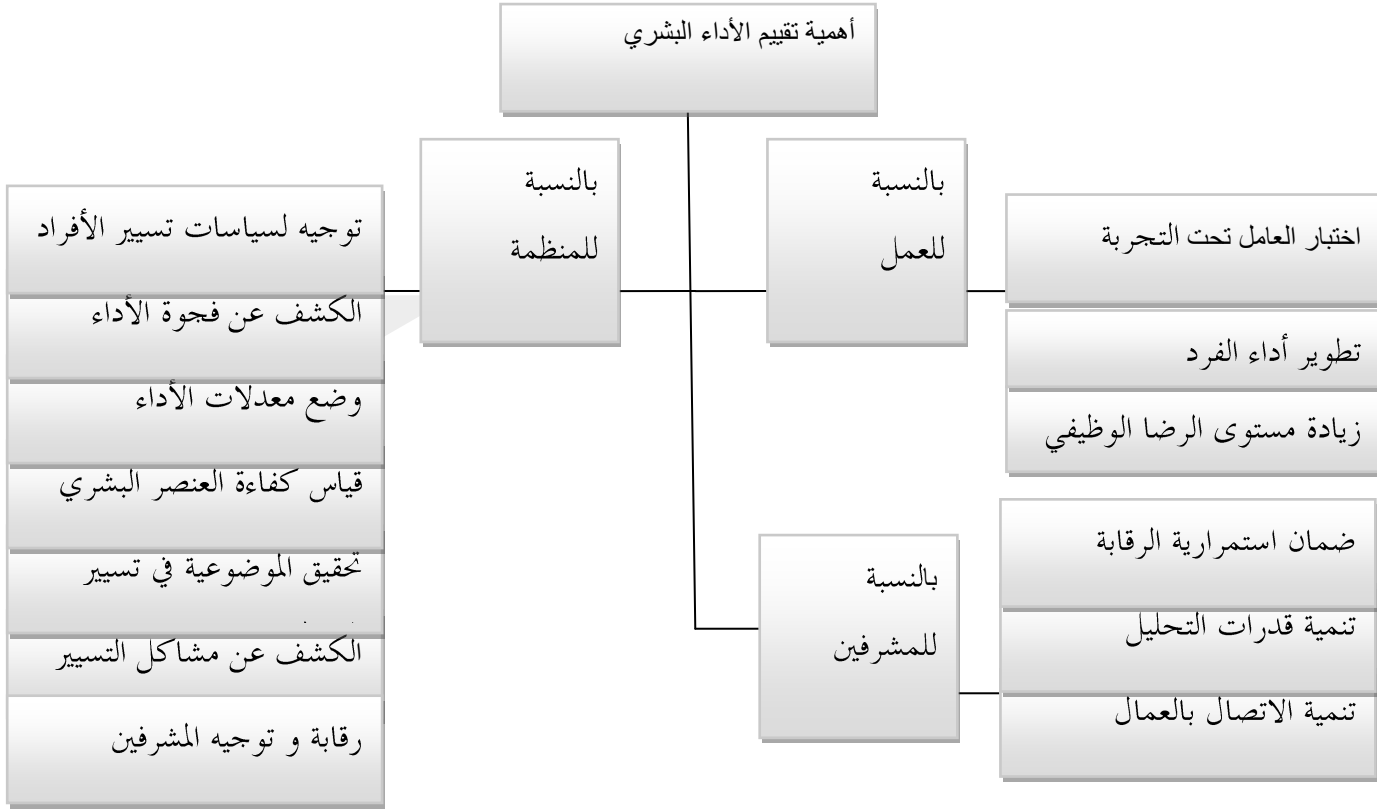
و ترجع أهمية تقييم الأداء إلى تحقيق الفوائد التالية:

- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها المراقبة و الضبط.
- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات.
- تساعد عملية التقييم على تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة. سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية .
- كما يعد من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات و حلها و معرفة مواطن القوة و الضعف في المنظمة.¹

ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء البشري في الشكل التالي:

1- نعيمة فضيل ، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز(سونلغاز))، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص.24

الشكل رقم (04): أهمية تقييم الأداء البشري



المصدر: نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية(دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز) ، أطروحة دكتوراه دولة ، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005/2004 ص26.

IV- تحسين و تطوير الأداء البشري

تتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة و لكنها فضلا عن ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة و الكفاءة و الفعالية في الأداء ، فمن ناحية تهدف إدارة الأداء إلى المحافظة على الأداء المتميز و صيانتته من أن ينحدر عن مستوى التميز ، كذلك ينبغي في إدارة الأداء تحسين الأداء الأقل تميزا و الذي لا يصل إلى المستويات الأفضل باستمرار و تطوير عناصره (المدخلات ، العمليات و المخرجات) لتحقيق

قدرات تنافسية أعلى و الحصول على ثقة العملاء و تفضيلهم ، مما يؤكد و يدعم المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق ، وبصفة عامة يمكن القول أن الهدف النهائي لإدارة الأداء أن تحقق التعادل و التساوي بين الأداء الفعلي و الأداء المستهدف و الارتفاع بالأداء الفعلي مع كل تعديل و تحسين في الأداء المستهدف ليظل التساوي و التعادل بينهما قائما.

و تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف و التي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء.

ومن ثمة تتجه عمليات تحسين الأداء إلى علاج القصور في مدخلات أو عمليات أو مخرجات نظام الأداء أو فيها مجتمعة ، كذلك تتجه عملية تطوير الأداء إلى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتفاع بها إلى مستويات جديدة و أفضل من الكفاءة و الفعالية.

و يجدر أن نبين الفرق بين تحسين و تطوير الأداء بدرجة أوضح إلى أن التحسين يحاول علاج العيوب في الأداء في المدى القصير و المتوسط، بينما يتجه التطوير إلى ابتكار و إدخال مستويات جديدة و أعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل، وذلك من اجل إرضاء العملاء و التفوق على المنافسين و مواكبة التطورات التقنية و التسويقية وغيرها من المتغيرات أي أن التطوير لا ينشغل بعيوب الأداء بل هو محاولة للوصول إلى مستويات و نوعيات من الأداء أفضل رغم أن الأداء الحالي ليس معيبا.¹

ويمكن تلخيص مجالات تحسين و تطوير الأداء في النقاط التالية:

- تطوير قدرات و مهارات الفرد.
- زيادة المستوى المعرفي للفرد.

1- علي السلمي، مرجع سابق، ص158-159.

- حفز و تنمية إسهامات الفرد بالعمل.
- إعادة تخطيط الأداء.
- إعادة هندسة العمليات.
- إعادة التنظيم الإداري.
- إعادة صياغة النظم و السياسات.
- إعادة استيعاب التقنيات.
- تحسين مكان العمل.
- استحداث تقنيات جديدة.
- تطوير التقنيات الحالية.
- تطوير ثقافة المنظمة.
- تطوير علاقات العمل¹.

1- واثق الطيب علي ابو حديري، إدارة الأداء نحو مورد بشري متميز، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، www.abahe-co.uk ، 2016،16:00/2/25.

خلاصة الفصل

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن الأداء البشري يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات عمله و يتحدد من خلال قدرة الفرد و دافعيته للعمل، بالإضافة إلى الأهمية البالغة التي يحظى بها ضمن موارد المنظمة.

لذا ومن أجل تحقيق الالتزام التنظيمي اعتمدت المنظمة على عملية تقييم الأداء البشري التي هي عبارة عن وظيفة إدارية أساسية تقوم عليها إدارة الأداء البشري، هذه الأخيرة التي تسعى لبلوغ الأهداف المنشودة، بحيث تسعى إدارة الأداء إلى توفير المناخ المناسب للأفراد بغية العمل بكفاءة و فعالية و تصحيح الأخطاء المتوقع حدوثها و توجيه الإرشادات و النصائح في الوقت المناسب.

إضافة إلى أن مسؤولية إدارة الأداء البشري تقع على عاتق الأفراد إضافة إلى للمدير و إدارة الموارد البشرية بحيث يشارك كل منهم في مناقشة و إعداد و تطبيق كل مرحلة من مراحل إدارة الأداء البشري (تخطيط الأداء البشري، توجيه الأداء، تقييم الأداء، تطوير و تحسين الأداء) هذه العمليات التي من شأنها أن تكون بمثابة الدافع الايجابي للفرد نحو العمل الأفضل و ذلك ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الالتزام التنظيمي - تأطير نظري -

تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الشائعة في السلوك التنظيمي بحيث يعد بمثابة ظاهرة إنسانية تتأثر بالعوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية. ويتواجد الالتزام في شكل اتجاهات للفرد نحو تحديد أكبر قدر ممكن من النوايا السلوكية تجاه المنظمة التي ينتمي لها، بحيث يكتسب الالتزام هنا قيمة وأهمية من الموضوع الذي يتجه إليه، فقد يتجه التزام الفرد إلى أسرته أو عقيدته أو عمله أو غير ذلك، أين يحظى الالتزام التنظيمي بالدراسة في أدبيات السلوك التنظيمي نتيجة تأثيره على سلوك الأفراد أولاً وبالتالي التأثير على إنتاج المنظمة ككل، لأن نقص التزام الموارد البشرية في نطاق المنظمة يؤدي إلى ظهور العديد من النتائج السلبية سواء للفرد أو للمنظمة.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الالتزام التنظيمي من خلال ثلاثة مباحث، حيث سنتعرف في المبحث الأول على ماهية الالتزام التنظيمي كونه يتناول مفهوم وأهمية الالتزام التنظيمي، خصائص ومصدر تعزيز الالتزام التنظيمي وأخيراً مراحل تطور وآثار الالتزام التنظيمي، بينما المبحث الثاني يتناول أساسيات الالتزام التنظيمي التي سنتطرق من خلالها إلى أنواع وطرق قياس الالتزام التنظيمي ومكوناته ثم العوامل المؤثرة فيه، بينما المبحث الثالث سنتطرق فيه إلى العلاقة بين إدارة الأداء البشري والالتزام التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر المهمة في حياة المنظمات كونه يضمن ارتباط الأفراد العاملين بها، فمن خلال تنسيق جهود هؤلاء الأفراد تحقق المنظمة أهدافها التي أنشئت من أجلها، وباعتبار المورد البشري عامل حسم في نجاح المنظمات فهي تسعى لغرس ثقافة الالتزام لدى هذا المورد الهام لضمان هذا النجاح.

نتيجة لذلك برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيز العاملين وزيادة التزام نحو المنظمة التي يعملون بها.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي.

I - مفهوم الالتزام التنظيمي.

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وقد انبثق أساساً عن حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، فبذلك تم الوصول إلى نتيجة وهي أن للموظفين مشاعر اتجاه المنظمة، بما في ذلك التوافق مع أهدافها.

وبذلك لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب واجتهدوا في تعريفاتهم للوقوف على حقيقة مفهومه، فكل باحث عرفه حسب طبيعة دراسته وزمنها وكذلك وجهة نظره.

فيرى بعض الباحثين أن الالتزام التنظيمي هو "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة¹.

يتصف هذا المفهوم بالشمولية والايجابية فالعلاقة طبقاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات المنظمة وليس مجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة والارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمنظمة، ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه.

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه: "ناتج عن التزام الفرد للمنظمة والتزامه بأهدافها وسياساتها"².

ويعرف الالتزام التنظيمي كذلك بأنه: "عملية مستمرة ومعقدة، من خلاله يتواجد أعضاء المنظمة، ومن خلاله يحافظ هؤلاء الأعضاء على المنظمة ويديرون التغيير فيها"³.

أما التعريف الأكثر شيوعاً وتكراراً هو التعريف الذي قدمه Mowdy حيث يقوم على ثلاثة عناصر أساسية هي:

- الاعتقاد القوي في أهداف وقيم المنظمة ومدى تقبلها.

- الاستعداد لبذل جهد في المنظمة

1- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 315.

2- عادل محمد محمد عبد الرحمان، أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي (دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2013، ص 5.

3- زينب عبد الرزاق عبود، تأثير الأهميار على مستوى الالتزام التنظيمي (دراسة مقارنة بين كليتي الإدارة والاقتصاد والمستقبل الجامعة في بابل، مجلة المثنى الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 9، جامعة بابل، 2014، ص 146.

- النية في البقاء عضوا داخل المنظمة¹.

يركز هذا التعريف على أن الفرد الذي يظهر التزاما لمنظمتها تظهر لديه حالة تفاعلية من الاتفاق والانسجام معها ومع الأفراد الآخرين، أما بالنظر إلى الصفات التي لها تأثير في تمديد الالتزام للأفراد، يلاحظ أن فهم واستيعاب الأفراد لأهداف المنظمة واستعدادهم لتكريس معظم قدراتهم من أجل هذه الأهداف سيجعلهم ميالين للبقاء فيها لتحقيق صورة ايجابية وقدوة عالية تتمتع بها المنظمة والعاملين فيها.

ويعرف كذلك الالتزام التنظيمي بأنه "ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه منظمته، ويعكس درجة تبنيه لاتجاهات وقيم المنظمة"².

كما يعرف كل من Porter و Steers Mowdy الالتزام التنظيمي بأنه "السلوك الذي يربط الموظفين بالنسبة للمنظمة"³.

كما أنه يوجد من يرى أن الالتزام التنظيمي بأنه "عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية مادية"⁴.

ويشير هذا التعريف إلى أن الفرد متمسك بعمله في منظمته نظرا للمشاعر التي يكنها لمنظمتها بغض النظر عن ما توفره له المنظمة من مزايا ومنافع.

1- أمير محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة لتنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، القاهرة، 2003، ص 57.

2- محمد أحمد المصاورة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 48.

3 - Fatima Mohammed, Job satisfaction and organisational commitment « A correlation study in Bahrain, international journal of business, Humanities and Technology, American university of Kuwait, Vol3, No5, May 2013, P 45.

4- فاروق عبده فيليه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 285.

ويتضح من كل ما سبق أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الالتزام كظاهرة إدارية، إلا أن معظم التعاريف يسودها اتفاق عام يبرز بأن الالتزام التنظيمي هو الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم، وهذا الاتفاق يؤكد أن الالتزام التنظيمي ينتج عن إرادة الفرد واختياره وليس التزاماً قصورياً يفرض عليه عن طريق قوى خارجية.

II - أهمية الالتزام التنظيمي:

نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في نجاح المنظمات واستمرارها خاصة في ظل البيئة الحالية التي تتميز بالمنافسة الشديدة، وبالتالي لا توجد هناك منظمة قادرة على الأداء المتميز إلا إذا كان أفرادها ملتزمين بأهدافها، حيث تتجلى أهمية الالتزام التنظيمي في النقاط التالية:

- يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستويات من الإنجاز.
- يعد ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها عاملاً أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.
- أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة¹.
- إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد أهدافاً لهم في الحياة².
- يساهم في انخفاض مستويات دوران العمل والغياب.

1- سامية خميس أبو نداء، تأثير الأنماط القيادية بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 125.

2- جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي، دراسة استخبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة أعمال، جامعة القادسية، العراق، 2011، ص 113.

- يؤدي زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة، وبالتالي تحقيق الاستقرار المنظمي.
- زيادة معدلات الأداء و الإنتاجية¹.

المطلب الثاني: خصائص ومصادر تعزيز الالتزام التنظيمي

I- خصائص الالتزام التنظيمي:

إن مصطلح الالتزام التنظيمي يتحدد بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من المصطلحات والمتغيرات السلوكية وهي كالتالي:

- يعبر سلوك الالتزام التنظيمي عن قوة التمسك بأهداف وقيم المنظمة.
- يجب أن تتوافر في هذا السلوك الرغبة القوية في تقديم التضحية للمنظمة ببذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة².
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يفتقد الالتزام التنظيمي لخاصية الثبات بمعنى أن الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- يستغرق الالتزام في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل تنظيمية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.

1- فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية (دراسة ميدانية ببلدية عين فترة)، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، 2013/2014، ص 105.

2- ابتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير في إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 40.

- يغرس الالتزام التنظيمي لدى الأفراد:

➤ قبول لأهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود

مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المنظمة تقويماً إيجابياً¹.

- إن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين

في المنظمة وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولائهم.

- إن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة.

- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من العوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل².

II- مصادر تعزيز الالتزام التنظيمي

تلجأ الإدارة في المنظمات المختلفة إلى تعزيز الالتزام التنظيمي بأشكاله المختلفة من خلال الاهتمام بالجوانب

التالية:

• الإثراء الوظيفي:

يعني الإثراء الوظيفي زيادة مستوى اندماج الفرد بعمله من خلال زيادة مسؤوليته عن العمل وإعطائه المزيد من

حرية التصرف والاستقلالية ومزيداً من المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى

العاملين، حيث أن المشاركة تعزز الميل النفسي للأفراد ليعملوا من خلال ما يقرونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه

أو يرفضه الآخرون وبذلك تأتي أعمالهم معبرة عن درجة عالية من الرضا والالتزام الذاتي.

• إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح الأفراد:

1- هدى درنوني، الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد، النتائج)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13، جامعة محمد خير، بسكرة، 2014، ص 20.

2- محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب)، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، 2011، ص ص 173-174.

بجيث يشعر الأفراد بأن ما تحققه المنظمة يعود عليهم بالنفع، وهذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم نحوها، وتحاول بعض المنظمات تحقيق ذلك من خلال خطط الحوافز مثل المشاركة في الأرباح وغيرها¹.

• استقطاب واختيار الوافدين الجدد (العمال الجدد):

هم الأفراد الذين تتوافق رغباتهم وقيمهم مع قيم المنظمة وأهدافها وذلك ما يساهم في زيادة درجة الالتزام².

المطلب الثالث: مراحل تطور الالتزام التنظيمي وآثاره

I - مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

يمر الالتزام التنظيمي للفرد بثلاث مراحل متتابعة وهي:

أ- مرحلة التجربة:

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله و لمدة عام احد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب و الإعداد والتجربة، ويكون اهتمامه خلال تلك الفترة منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة، ومحاولة إثبات ذاته، ويقول بوكانن (Bokanen) "إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، عدم وضوح الدور، ظهور جماعات متلاحمة... الخ³.

1- رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 36.

2- بن ناي حسن، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد بولاية تيزي وزو، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية و الأروطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص 46.

3- عاشور ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة)(المديرية العامة)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص 68.

ب- مرحلة العمل والانجاز:

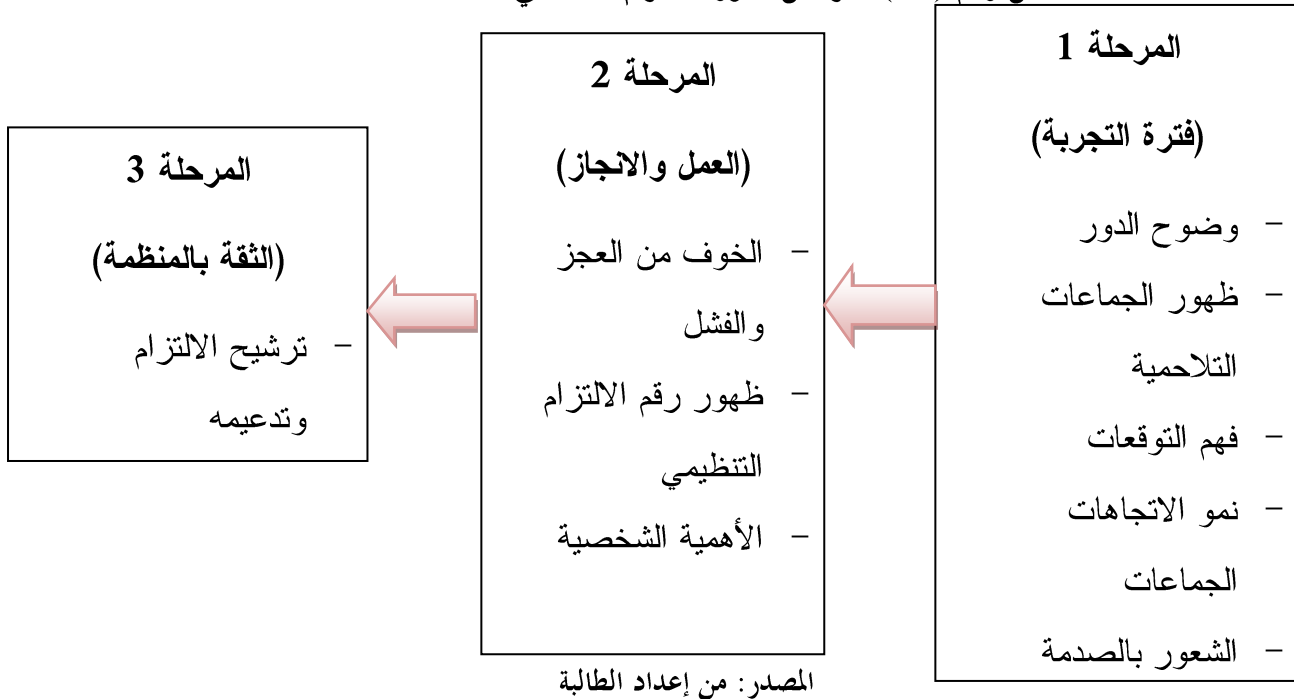
وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويتبلور بوضوح الولاء للعمل والمنظمة.

ج- مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتقوى علاقته بالمنظمة وينتقل إلى مرحلة النضج¹.

ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): مراحل تطور الالتزام التنظيمي



كما ذكر باحثون آخرون أن الالتزام التنظيمي يمر بمرحلتين هما:

1- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص 36-37.

- مرحلة انضمام الفرد للمنظمة التي يريد العمل بها: وفي الغالب يقع اختياره على المنظمة التي يتوقع أن تحقق رغباته وتطلعاته.

- مرحلة الالتزام التنظيمي: حيث أن الفرد يحرص على بذل جهد كبير من أجل تحقيق أهداف المنظمة ونهوضه بها¹.

II- آثار الالتزام التنظيمي

أوضحت العديد من الدراسات أن الالتزام التنظيمي له العديد من النتائج أو المخرجات سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الأفراد من أهمها:

أ- رفع مستوى الأداء:

لم يحدث اتفاق بين الباحثين حول طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبين الأداء، إلا أن معظمها تشير إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بينهما، حيث أوضحت الدراسات أنه كلما زاد مستوى الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المنظمة كلما كانت هناك زيادة في مستوى الأداء.

ب- شعور الأفراد بروح معنوية عالية:

بينت الدراسات أن الالتزام التنظيمي دور مهم في رفع الروح المعنوية للأفراد ودفعهم إلى العمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق أهداف المنظمة.

ج- تقليل التكاليف على المنظمة:

1- هادي عذاب سلمان ، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في الشركات الصناعية العراقية)، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة ، جامعة سانت كليمنتس، كلية الإدارة، 2013، ص ص 88-89.

حيث أن انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي يحمل المنظمة مزيداً من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالأضطرابات واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.

د- سهولة جذب واستقطاب الكفاءات:

حيث الالتزام التنظيمي يؤدي بالفرد بالشعور بالفخر والاعتزاز بمنظمتها والدفاع عنها والثناء عليها وتمجيدها، ونقل صورة حسنة عنها أمام الآخرين، وهو ما يؤدي إلى ترغيب الكفاءات في الانضمام لهذه المنظمة.

هـ- خفض سلوكيات الانسحاب:

و تشمل سلوكيات الانسحاب معدل ترك العمل والتأخير عن العمل ونحو ذلك، وقد أوضحت الدراسات في هذا المجال أن للالتزام التنظيمي دور في خفض سلوكيات الانسحاب.

و- الأثر الإيجابي على الحياة الخاصة للموظف:

للالتزام آثار إيجابية في حياة الموظف خارج نطاق العمل وأن الفرد والالتزام المرتفع يتميز بدرجات عالية من السعادة والرضا والراحة خارج أوقات العمل، إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية¹.

و هناك من يرى بأن الاهتمام ببناء الالتزام التنظيمي بين الأفراد يمكن أن يحقق النتائج التالية:

- زيادة تماسك الأفراد وزيادة ثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- كلما زاد معدل توافق القيم والأهداف بين الفرد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع معنوية الأفراد.
- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.

1- زياد بن فهد التركي، المهارات الإدارية للقائد ودورها في الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2015، ص ص 76-77.

- انخفاض مستويات دوران العمل والغياب.

- انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين الأفراد والإدارة.

ويمكن تلخيص هذه الآثار في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): آثار الالتزام التنظيمي :

الآثار الايجابية	مستوى التحليل
<ul style="list-style-type: none"> - الشعور بالانتماء والارتباط - الأمان - التصور الذاتي الإيجابي - المكافآت التنظيمية - الجاذبية للعاملين المحتملين 	1- الفرد
<ul style="list-style-type: none"> - ثبات العضوية - فعالية الجماعة - التماسك 	2- جماعة العمل
<ul style="list-style-type: none"> زيادة الفاعلية ترجع إلى: - جهد الفرد - انخفاض معدل الدوران - انخفاض نسبة الغياب - انخفاض نسبة التأخير - الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج المنظمة. 	3- المنظمة

المصدر: خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي (دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين

بالإدارة العامة للتدريب والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،

كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006. (بتصرف)

المبحث الثاني: أساسيات الالتزام التنظيمي.

إن الالتزام التنظيمي يمثل أحد جوانب الارتباط بين الأفراد والمنظمة، ومن خلاله تتحدد قوة ولائهم وتمسكهم بها، بحيث يتكون من مجموعة من المكونات ويتعلق بجملة من العوامل التي تؤثر فيه، وتختلف أنواعه وطرق قياسه باختلاف الباحثين في هذا المجال.

المطلب الأول: أنواع الالتزام التنظيمي وطرق قياسه.

I. أنواع الالتزام التنظيمي:

للالتزام التنظيمي ثلاث أنواع رئيسية يمكن إيجازها فيما يلي:

1. الالتزام العاطفي:

يعبر عن قوة رغبة الفرد في التمسك بالمنظمة وقبوله لأهدافها وقيمتها والتأثر بها، كما يعرف بأنه الارتباط النفسي للفرد بمنظمتها، ويتميز الالتزام العاطفي بإيمان قوي بأهداف وقيم المنظمة والإدارة لبذل جهد كبير في سبيلها وحب البقاء للعمل فيها وهذا البعد من الالتزام هو نتيجة مباشرة لاتساق قيم الفرد مع قيم المنظمة.¹

2. الالتزام الاستمراري:

يشير إلى قوة رغبة الفرد للبقاء في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بأن تركها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة كلما ازدادت امتيازاته، ومن ثم يصبح تركه لها سببا في فقدته الكثير مما استثمره فيها مثل

1- Rabecca Pamatasan glungsond mg Maynila, Tolentino, Organizational Commitment and job performance of the Academic Administrative Personnel, international journal of information Technology and Business management 29th july, vol 15, N° 1 p 01.

المعاشات والعلاقات وغيرها ولهذا فإن الكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بهذه الامتيازات، وهؤلاء الأفراد يقال عنهم أن درجة التزامهم المستمر عالية.¹

ويشير الالتزام الاستمراري إلى وعي الفرد بتكاليف ترك المنظمة حيث تشتمل هذه التكاليف بنودا عديدة منها احتمال فقدان الراتب أو الحافز وفقدان بعض المزايا المتعلقة بطول فترة العمل بالمنظمة.²

3. الالتزام المعياري:

يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالفرد الذي يقوى لديه الالتزام المعياري يأخذ في حسابه إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، إذن فهو لا يريد أن يسبب قلقا لمنظمتة أو يترك انطبعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه العمل، وبالتالي هو التزام أدبي حتى ولو على حساب نفسه.³

II. طرق قياس الالتزام التنظيمي:

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، نذكر من أهمها ما يلي:

1. مقياس Turinton

- 1 - مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي (دراسة حالة شركة سوناطراك قسم الإنتاج -الشمال-)، رسالة دكتوراه في علم النفس وعلوم التربية و الأروطونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2006، ص 38.
- 2 - محمد رفعت الحواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 60.
- 3- صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين (حالة دراسة على بلدية غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 41.

يتضمن هذا المقياس ثمانية فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمنت السبعة فقرات أخرى خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

2. مقياس Porter & all:

وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي، يتكون المقياس من 15 فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة، واستعان بمقياس Likert السباعي لتحديد درجة الاستجابة، ويستخدم هذا المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.¹

3. مقياس Marsh & Mary:

الذين قدما مقياس للالتزام التنظيمي مدى الحياة متمثلة في الأعراف والقيم، ويتكون من أربع فقرات وهذا بهدف:

- إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام التنظيمي مدى الحياة.
- تعزيز استحسان المنظمة.
- حث الفرد على الالتزام بقيم المنظمة.
- الولاء للمنظمة حتى الإحالة إلى التقاعد.

4. مقياس Djourj & All:

1- سعد تراحيب غنام البقمي، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2012، ص 22.

وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

5. مقياس Korden & All:

تم بناء هذا المقياس اعتماداً على ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة، ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها بـ 20 فقرة، استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة، في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 25 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبالاستفادة من المصادر أعلاه تم تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي:

1-16 فقرة منها تتعلق بالولاء.

2-7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.

3-4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.

4-3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها.¹

المطلب الثاني: مكونات الالتزام التنظيمي.

1- سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص ص 21-22.

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص مكونات الالتزام التنظيمي للاستدلال بما على مستواه، ويمكن من خلالها فيما بعد التعبير عن الالتزام التنظيمي، والتي سيتم التطرق إليها على النحو التالي:

1- الولاء التنظيمي: ينصرف مفهوم الولاء كونه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهدافها، ومن هنا يتولد لدى الفرد الرغبة القوية في بذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح، ومن هنا يوجد شكلين للولاء وهما:

أ. **الولاء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها، والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وامتناله لهذه الأهداف والمعايير، وبالتالي فإنه يرى أنه من الواجب مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ب. **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبية المنظمة من حاجيات للفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها.

2- المسؤولية تجاه المنظمة: فالمسؤولية تجاه المنظمة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكينها من تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي يشارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.¹

1- قيس إبراهيم حسين، دور خصائص الريادة في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-ديالى-الفرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السليمانية، الهيئة الكردستانية للدراسات الإستراتيجية والبحث العلمي، العراق، ص 82-83.

3- الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة: تشكل الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة بعد الالتزام التنظيمي المستمر، إذ أن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل منها التقدم في السن وطول مدة الخدمة، والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر. وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين وأن نظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بالمنظمة دون الأخرى، فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظراً لتضائل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.¹

4- الإيمان بالمنظمة: ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلاليته وأهميته وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمتهم وعرض نشاطها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة، والشعور بوجود جو أحموي يربطه بعمله.²

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

- 1 - سامي علي أبو الروس، علاقة وأثر الإيمان بالمنظمة على رغبة العاملين (الالتزام) بالاستمرار بالعمل، (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين)، الجامعة الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة تنمية الراقدين، العدد 95، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص 205.
- 2 - نساء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 24، جامعة تكريت، العراق، 2012، ص 85.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في درجة الالتزام التنظيمي، من أهمها:

1-ثقافة الفرد: الإنسان هو نتاج ثقافته، فقيم المجتمع والتنشئة الاجتماعية للفرد في البيت والمدرسة والجامعة والعمل وغيرها من مكونات الثقافة تساهم في تعزيز جوانب هامة في شخصية الفرد واتجاهاته إزاء الإخلاص في العمل والأمانة والالتزام والالتزام.

2 - توقعات الفرد في العمل: في حالة عدم وجود فروق فردية بين توقعات الفرد في عمله وبين واقع ذلك العمل، فإن ذلك يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لذلك الفرد.

3- وضوح الأهداف: وضوح الأهداف التنظيمية أمام الأفراد من شأنه العمل على زيادة الالتزام، فكلما كانت تلك الأهداف واضحة كلما كان فهم الأفراد لما هو مطلوب منهم تحقيقه أفضل وأكثر شمولاً، مما يساعد في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الفرد.¹

4- السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد في المنظمة، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجعل عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا الأخير الناتج عن مساندة المنظمة للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والالتزام ثم الالتزام للمنظمة.

5- تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو العمل الإيجابي الذي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والمنظمة، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ

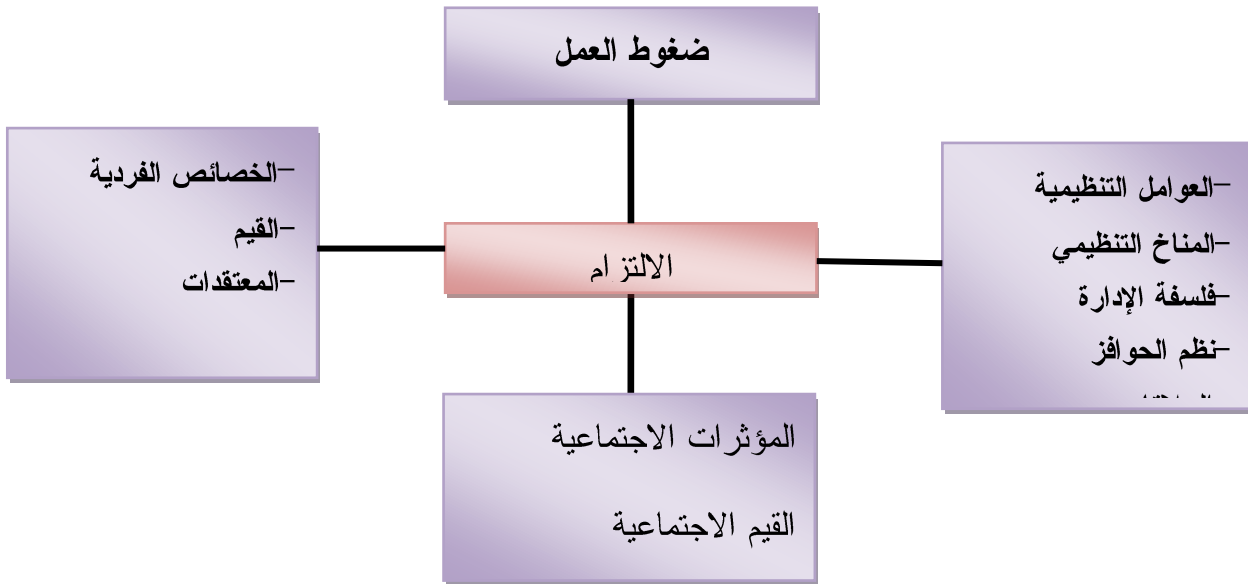
1 - محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم الأردنية، دراسة ميدانية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 2، عمان، الأردن، 2008، ص 282.

القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي.

6- نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

كما أن علاقة الفرد الجيدة مع رؤسائه ومرؤوسيه تولد عنصر الثقة المتبادلة بينهم، مما يعزز من نظرة الفرد الايجابية إلى المنظمة واستمراره في العمل فيها.¹

الشكل رقم (06): العوامل المؤثرة في تشكيل الالتزام التنظيمي:



المصدر: عاشور ابتسام، مرجع سابق، ص49.

1 - محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق، ص 37.

المبحث الثالث: دور عمليات إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي

تعتبر عملية إدارة الأداء البشري من العمليات المهمة داخل المنظمة لكونها أداة تضمن للمنظمة بلوغ أهدافها إذا ما قامت بالعمل بالشكل الصحيح، من خلال الاعتماد على النتائج والاستفادة القصوى من طاقات الأفراد و مساعدتهم على تحقيق ذلك.

فهي عملية لها تأثير ايجابي على المنظمة بصفة عامة وعلى المورد البشري بصفة خاصة لكونها تحقق لدى الفرد التزامه اتجاه المنظمة وتدفعه للقيام بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه.

لذلك فعملية إدارة الأداء البشري تؤثر بشكل واضح على التزام الأفراد من خلال كل عملية من عملياتها وهذا ما سنتناوله:

المطلب الأول: تخطيط الأداء البشري و الالتزام التنظيمي.

تكمن أهمية تخطيط الأداء البشري في انه يتيح العديد من المعلومات للمشرف ورؤسائه منها المسؤوليات الأساسية للفرد خلال الفترة الزمنية المحددة وصلاحياته في أداء العمل، بالإضافة إلى معايير الحكم على كفاءة الفرد في أداء مهامه والمتطلبات التنظيمية اللازمة لتمكينه من العمل بكفاءة كما يوفر تخطيط الأداء معلومات عن عمليات التدريب اللازمة، ومدى تأثير عمل الفرد على باقي أعمال المنظمة، دون أن ننسى المتغيرات ذات التأثير على الأداء و كيفية التصرف في ظروف الأزمة¹

1 - Y.Emergy ;f.Gonion. dynamiser les ressources humaines ;presses polytechniqueet universitaire ;Romandes ;France ;1999 ;p59

بمعنى انه يجب أن تكون هناك عملية تخطيط واسعة و شاملة لجميع أهداف المنظمة و العاملين فيها، كما أنها تمثل إدراك الأهداف ورؤيتها بشكل متقارب و متطابق بحيث تشكل نقطة البداية في العمل الجاد نحو الإدارة الهادفة للأداء و يؤدي ذلك إلى تقارب التوقعات و المفاهيم للمسؤوليات الوظيفية و كيفية تحقيق الأداء المطلوب.

ولعل أبرز ما يتحدد في عملية تخطيط الأداء البشري هو القيام بالوصف الوظيفي الذي يساعد بشكل كبير في تحقيق رضا الفرد و ذلك لكونه يحدد للفرد مسؤولياته ومهامه التي من واجبه القيام بها ،وهنا نلتزم بالالتزام الذي يتولد بداخل الفرد لأن هذه المرحلة هي أول خطوة للمنظمة للوصول إلى الأداء المتميز لأنه تناقش فيها العقبات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة ،وكيفية التغلب عليها.... الخ، وبالتالي فإنه عندما يكون الفرد على دراية مسبقا بكل مايلزم ويخص المنظمة هذا من شأنه أن يجعله أكثر التزاما و ولاء لها.

المطلب الثاني: توجيه الأداء البشري و الالتزام التنظيمي.

يتم من خلال توجيه الأداء البشري تحديد المسؤوليات و المهام لكل فرد و تسجيل في بطاقة خاصة، و يتحدد موقع الفرد على الخريطة التنظيمية للمنظمة التي يعمل بها ، ولكن تختلف نظرة الفرد لوظيفته الجديدة وتباين توقعاته لشكل و طبيعة الأداء المطلوب ، لذلك فهو يحتاج الى التوجيه و الإرشاد منذ بداية العمل ، و الى تصحيح الأخطاء من خلال الإرشاد و توفير سبل الاتصال الصحيحة ،بمعنى أن يقضي المشرف بعض الوقت مع الأفراد من اجل الاستماع و الإنصات و الملاحظة ، ثم تقديم النصح و الإرشادات و التعليمات اللازمة التي تسهل عليهم مواجهة المواقف الصعبة أثناء أدائهم لأعمالهم .

إن الهدف من عملية التوجيه هو متابعة نتائج أداء الأفراد من خلال القياس المستمر لأدائهم و أدوارهم و إمدادهم بالتعليمات اللازمة كنوع من التغذية العكسية عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معهم.¹

كما أن عملية توجيه الأداء البشري تتم عن طريق الاجتماعات الفردية بين المشرف و المرؤوسين، و مع الوقت تزداد الاتصالات الغير رسمية بين الرؤساء و المرؤوسين و هذا كله يقوي الثقة والعلاقة بين الافراد، ويجعلهم يشعرون بالمسؤولية اتجاه منظماتهم و هذا ما يقوي درجة الالتزام التنظيمي مع مرور الوقت.

المطلب الثالث: تقييم الأداء البشري و الالتزام التنظيمي

يكتسي تقييم الأداء أهمية بالغة كأحد مراحل إدارة الأداء البشري لأنها عملية تنتظر معرفة أداء المنظمة من خلال تقييم أدائها القائم أساساً على تقييم أداء مواردها البشرية، وعليه فإنها تعد جزءاً لا يتجزأ من إدارة الأداء لكونها تلك المرحلة التي تناقش فيها الخطوات و العناصر الآتية:

ما هي الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؟

ماذا يجب على المنظمة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟

ما هي المداخل المطبقة حالياً بالمنظمة و التي تستهدف تحسين الأداء؟

ما هي المنافع التي يمكن أن تحققها المنظمة من تطبيق نظام التقييم؟

ما هي متطلبات تطبيق نظام تقييم الأداء؟

¹ - محمد بن فالح ال بريك، دور الأنماط القيادية في تحسين إدارة الأداء في قوات امن المنشآت في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص57.

ما هي أهم العقبات التي يمكن أن تعوق من تطبيق هذا النظام؟¹

ومما سبق يتضح بأن عملية التقييم هي عملية جد حساسة لأنها تلم بكل جانب من جوانب المنظمة ، ومن هنا فان كل فرد سيكون أكثر مسؤولية و حرص لتكون نتائج هذه العملية لصالحه و هذا ما يولد الالتزام لدى الفرد ويجعله ملتزم بأداء أعماله و مهامه ليكون ذلك الشخص المتميز و الكفاء في المنظمة.

كما أن التقييم العادل للأفراد و مهاراتهم و قدراتهم يحقق أعلى المستويات من الالتزام التنظيمي ، كون الأفراد يبحثون دوما عن التطوير و التحسين من خلال سياسات المؤسسة و آلياتها في التقييم و التحفيز و الترقية.....الخ.

المطلب الرابع: تحسين وتطوير الأداء البشري و الالتزام التنظيمي

تقوم فكرة تحسين و تطوير الأداء البشري على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن طريق إحدى طرق التطوير و التحسين ، ولعل أبرزها التدريب الذي يهدف بالدرجة الأولى إلى زيادة معارف ومهارات الأفراد للنهوض بأداء المنظمة نحو الكفاءة و الفعالية ويمكن الإشارة هنا بأن تطوير و تحسين الأداء البشري يولد لدى الأفراد الشعور بمدى أهميتهم في المنظمة و هذا ما يخلق لديهم الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة ويجعلهم أكثر التزاما ليعززوا مكانتهم أكثر فأكثر ، الأمر الذي يصب في الصالح العام للمنظمة الوصول إلى أعلى المستويات من الأداء العالي.

1- نعيمة فضيل، مرجع سابق، ص188.

خلاصة الفصل

يعد الالتزام التنظيمي ذلك الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج والعمل والى تبني قيمها والذي يتزايد ويرتفع بتقادم فترة عمل الفرد في المنظمة.

نتيجة لزيادة الاهتمام بكيفية تحقيق الالتزام التنظيمي ومعرفة طرق قياسه تم ربطه بإدارة الأداء البشري تبعاً لتأثيرها الواضح عليه، فعملية إدارة الأداء البشري تعمل على التحسين المستمر للأداء و تطويره، وتتم وفقاً لأربعة عمليات (تخطيط الأداء البشري، توجيه الأداء البشري، تقييم الأداء البشري، تحسين و تطوير الأداء البشري) التي من خلالها ترتفع و تزداد درجة الالتزام التنظيمي في المنظمة ، إذ تساهم عملية تخطيط الأداء من خلال أهميتها البالغة في غرس روح الالتزام ،أما بالنسبة لعملية توجيه الأداء فتحقق الالتزام من خلال الأساليب المتبعة التي تعزز السلوك التنظيمي الفعال في المنظمة ،ثم تأتي مرحلة تقييم الأداء التي تؤثر على التزام الأفراد عن إعلان نتائج التقييم الايجابية التي تزيد من تحفيز و التزام الأفراد ،و في الأخير تظهر عملية تطوير الأداء و تحسينه التي تؤثر و تفعل من ديناميكية الالتزام داخل المنظمة من خلال الطرق و الأساليب الحديثة المتبعة لتحسين أداء الموارد البشرية.

و حتى نتعرف أكثر فأكثر على أثر هذه العمليات على الالتزام التنظيمي، سنحاول القيام في الفصل الموالي بدراسة تطبيقية في إحدى المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة-

تمهيد

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من إدارة الأداء البشري وكذا الالتزام التنظيمي من جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز TIFIB.

حيث سنحاول تحديد دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز بسكرة وذلك من خلال ثلاث مباحث، سنتناول في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة من خلال ثلاث مطالب، المطلب الأول يتناول نشأة مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز، و المطلب الثاني سنتناول فيه بطاقة تعريف مؤسسة الصناعة و النسيج، أما المطلب الثالث فيتعرض إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال ثلاثة مطالب، نتطرق من خلالها الى خصائص مبحوثي الدراسة، اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة على الترتيب، والمبحث الثالث يتضمن اختبار وتفسير الفرضيات من خلال ثلاثة مطالب يتم فيها اختبار و تفسير الفرضيات الرئيسية الثلاثة على التوالي، لتتوصل في الأخير لخلاصة الفصل.

المبحث الأول : تقديم عام بالمؤسسة محل الدراسة:

في الرؤية المستقبلية للحكومة الجزائرية للتخلص من حالة التبعية للخارج التي كانت تعاني منها بعد الاستقلال في جميع المجالات ومن بينها مجال النسيج قررت السلطات الوطنية إنشاء مصلحة من الوحدات للغزل والنسيج وهذا ما افرز ميدانيا ظهور شركة الخياطة وشركة الصناعات النسيجية اللذان أدمجا فيما بعد في الشركة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX بتبسة.

المطلب الأول : نشأة مؤسسة صناعة النسيج والتجهيز TIFIB وتعريفها

أولا: نشأة مؤسسة صناعة النسيج والتجهيز TIFIB

ظهرت هذه الشركة للوجود بموجب مرسوم رقم 66218 الصادر بتاريخ 1966/07/21 وكانت الأهداف الأساسية المرجوة من إنشائها هي تحقيق اكتفاء في مجال النسيج، وذلك باستغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال؛ وقد تطورت هذه الشركة واتسعت وأصبحت تضم 31 وحدة إنتاجية مزودة بتجهيزات حديثة تستعمل مواد أولية متنوعة كالقطن و الصوف ،ومن بين هاته الوحدات وحدة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB وهي الوحدة محل الدراسة.

بدأت وحدة النسيج العمل الفعلي في 11 أفريل 1982، وذلك بعد مدة إنجاز قدرها 40 شهرا وبتكلفة قدرها 71.9 مليار سنتيم.

وقد تكفلت بإنجاز هذا المشروع مجموعة من الشركات الأجنبية المتخصصة وذلك على النحو التالي:

-شركة فماتكس "FA MATEX"؛ وتكفلت بالخياط.

-شركة أندريتر "indritre" وانقرا "ingra"؛ وتكفلت بالهندسة المدنية للمشروع.

-الشركة الإيطالية مارزوتو "marezoto"؛ وتكفلت بالتكوين التقني للعمال وتركيب الآلات؛ وقد مرت عملية

الإنجاز بعدة مراحل يمكن حصرها في الآتي:

1. أفريل 1976 أنجزت الدراسة من قبل "sneri" .
2. ديسمبر 1976 إمضاء عقد بين الشركة الوطنية للصناعات النسيجية وشركة النسيج الألمانية "famatax".
3. ديسمبر 1977 انطلاق الإشغال بعد تحضير المستلزمات.
4. ديسمبر 1978 بداية تركيب التجهيزات الخاصة بالمركب.
5. ديسمبر 1980 وضع مخطط إنتاج بمعدل تنظيمي منظم.
6. 11 أفريل 1982 التدشين الرسمي من قبل رئيس الجمهورية السيد "الشادلي بن جديد" وحتى تتمكن من تحقيق مردودية جيدة تم تزويد الوحدة بمجموعة من الآلات المختصة من بينها؛ آلة emu.

ثانيا: تعريف مؤسسة صناعة النسيج والتجهيز TIFIB:

لقد لخصنا المعلومات المتعلقة بالمؤسسة في الجدول التالي الذي سيعطي لنا نظرة شاملة عن المؤسسة محل الدراسة:

الجدول رقم (03) :بطاقة تعريفية لمؤسسة TIFIB

تاريخ التأسيس والتسمية	تأسست بمقتضى عقد التوثيق 98/219 بتاريخ 1998/6/7 تحت اسم نسيج وتجهيز بسكرة.
المدة والمقر الاجتماعي	لمدة 99 سنة، ص، ب رقم 130 المنطقة الصناعية بسكرة.
الشكل القانوني	شركة مساهمة.
مهن المؤسسة	نسيج، تجهيز وتسويق النسيج.
منتجات المؤسسة	صناعة أنسجة ذات جودة عالية، خليط مركب من بوليستير، (مركب سيليلوزي) لتحضير الحرير

الصناعي.	
يد عاملة تتكون من 363 مستخدم يعملون حاليا بنظام دورتين في اليوم.	الموارد البشرية
6000000 متر عند العمل بنظام دورتين و 9000000 متر عند العمل بثلاث دورات.	الطاقة الإنتاجية

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومديريات المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية

تضم المؤسسة المديريات والأقسام التالية:

1. مديرية الموارد البشرية والوسائل : تضم سكرتيرة ومصليحتين ؛ ويشرف عليها مدير مكلف بالموارد البشرية وهو

الذي تربطه علاقة مع كل المصالح وكذلك المدير العام ؛ ويتمثل دورها في تسيير وتكوين العمال وهي مقسمة إلى

مصليحتين:

أ. مصلحة الموارد البشرية :تهتم بكل ما يتعلق بالمستخدمين سواء كان تكوين أو تشغيل. وتنقسم إلى فرعين: فرع

الموارد البشرية وفرع الأجور.

ب. مصلحة الوسائل العامة :تهتم بتسيير وسائل النقل، الشؤون الاجتماعية والتنظيف.

2. مديرية المحاسبة والمالية: وهي تضم سكرتيرة ومصليحة واحدة وهي مصلحة المحاسبة العامة التي شرف عليها

مكلف بالمحاسبة والمالية والذي يقوم بتسجيل كل العمليات في دفتر المحاسبة لتحليلها.

3. مديرية الصيانة: وهي تضم سكرتيرة وثلاث مصالح:

أ. مصلحة الصيانة: يشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بصيانة وتصلح كل الأعطاب الميكانيكية.

ب. مصلحة الملحقات: تقوم بترميم المباني ودهنها؛ حيث يشرف عليها رئيس مصلحة.

ت. مصلحة الكهرباء: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير شؤون كهرباء الآلات والكهرباء العامة.

4 مديرية التموين والتجارة: وهي تضم سكرتيرة وثلاث مصالح:

أ. مصلحة التجارة: ودورها هو بيع القماش محليا وخارجيا.

ب. مصلحة تسيير المخزون: يتمثل دورها في تخزين جميع المواد، وتنقسم إلى:

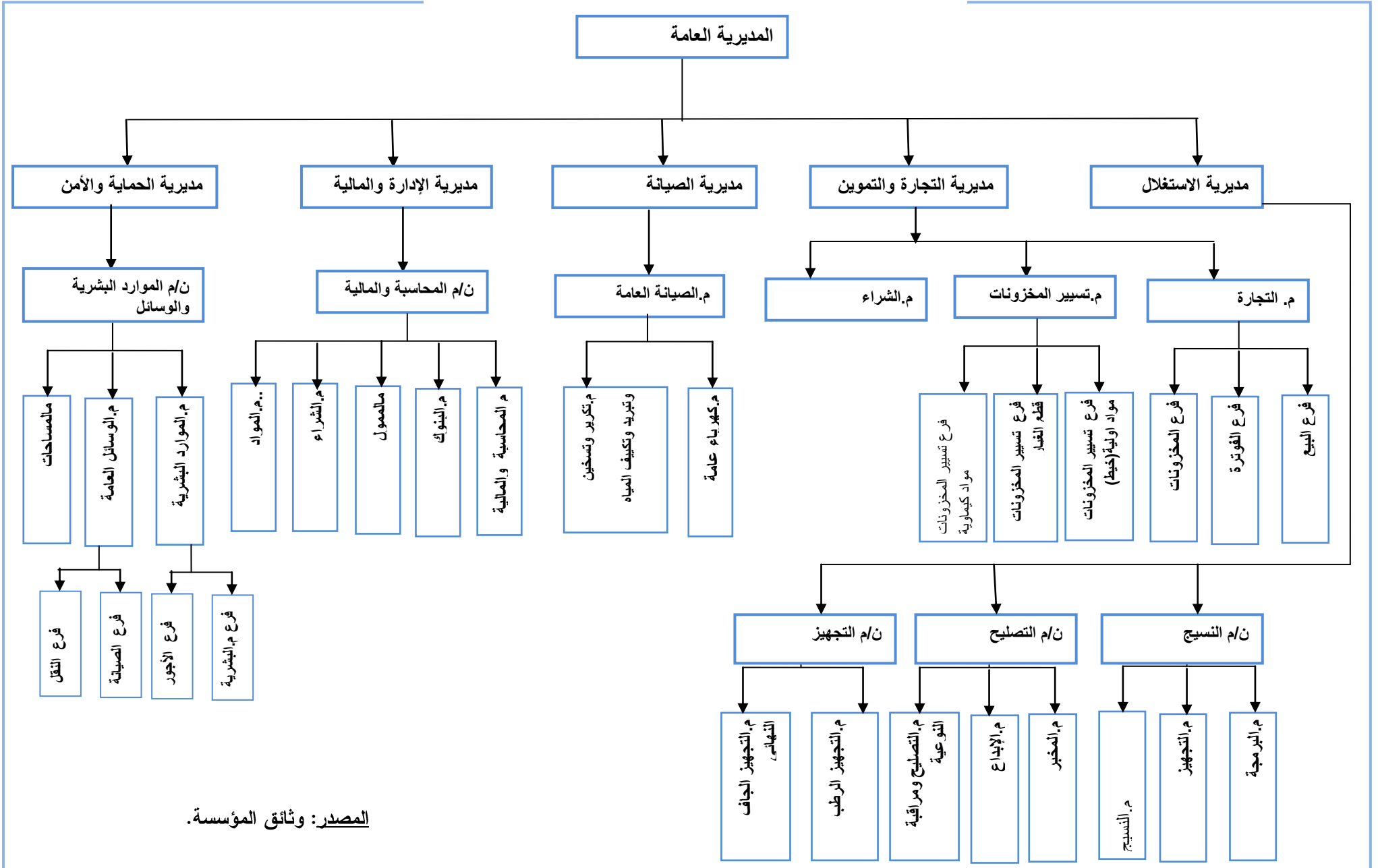
فرع تسيير المنتجات، فرع تسيير المواد الأولية، فرع تسيير المواد الكيميائية

ت. مصلحة الشراء

5 . مديرية الاستغلال: وتحتوي على مصلحة البرمجة التي تقوم ببرمجة كل أنواع القماش تنقسم إلى خمسة فروع:

- فرع التحضير: دوره تحضير الخيط للدخول في العملية الإنتاجية.
- فرع النسيج: دوره القيام بعملية نسج القماش.
- فرع التصليح: دوره تصليح الأخطاء التي تقع بالقماش بعد نسجه .
- فرع التجهيز الرطب: دوره غسل وتجهيز القماش.
- فرع التجهيز النهائي: دوره كي القماش النهائي ومراقبته وكفه وتغليفه.

الملحق (01) الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة



المصدر: وثائق المؤسسة.

ثانيا: مديريات المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية:

بعد مرور سنوات من ظهور المؤسسة؛ انفصلت المركبات عن المؤسسة الأم بالكامل وأصبح مجال النسيج قائما على المركبات أو المديريات المنفصلة كما يلي:

1. المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات النسيجية DITRITEX

2. المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية INDITEX

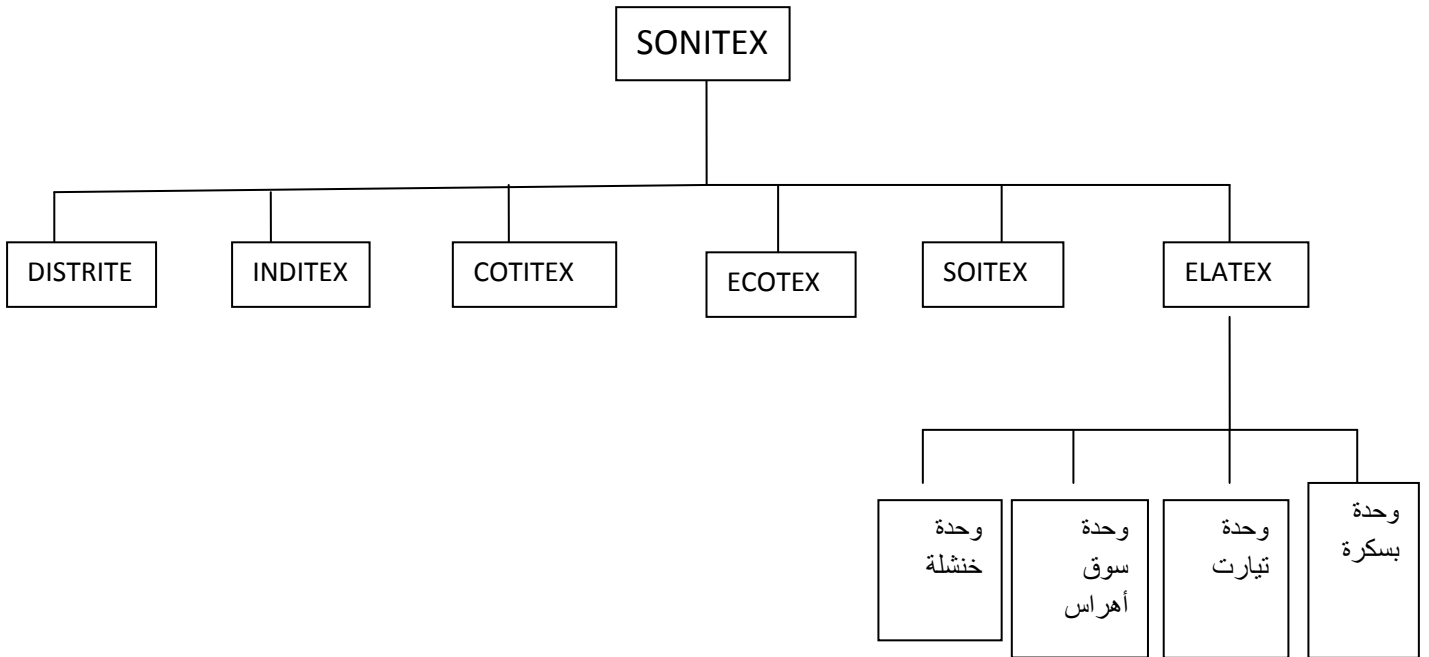
3. المؤسسة الوطنية لتفصيل الملابس الجاهزة القطنية ECOTEX

4. المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الحريرية SOITEX

5. المؤسسة الوطنية للألياف النسيجية الصوفية ELATEX

6. المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الصوفية COTITEX

الشكل رقم (07): المخطط الوطني للصناعات النسيجية SONITEX



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للبحث

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB، لتتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في أثر العناصر المكونة لإدارة الأداء البشري في الالتزام التنظيمي، وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة كالاستبيان والمقابلة.

المطلب الأول: منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. والذي يعرف "بأنه طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"، حيث يعتبر من انسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من اجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة. ويهدف البحث إلى دراسة أبعاد إدارة الأداء البشري ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB.

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

أولا:البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته. وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Sps.V20 (Statistical package for Social Science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ثانيا: البيانات الثانوية

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

أولا : مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث من الأفراد العاملين بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ 309 عاملا، حسب بيانات سنة 2016م.

تم استخدام عينة عشوائية، بلغ حجمها (100) عامل، وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية، واسترد منها (90) استبانة، وبعد فحصها وتحليلها تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (88) استبانة بواقع 88% من عينة البحث.

ثانيا : الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
	ذكر	55	62,5%

37,5%	33	أثني	الجنس
%100	88	المجموع	
%38,6	34	اقل من 30 سنة	العمر
%40,9	36	من 30 إلى 39 سنة	
%8,0	7	من 40 إلى 49 سنة	
%12,5	11	50 سنة فأكثر	
%100	88	المجموع	
71,6%	63	ثانوي فأقل	
13,6%	12	شهادة تقني سامي	
13,6%	12	الليسانس	
0%	0	دراسات عليا متخصصة	
1,1%	1	ماستر	
0%	0	مهندس	
%100	88	المجموع	
%58,0	51	أقل من خمس سنوات	سنوات الخبرة
%23,9	21	من 5 إلى عشرة	
%2,3	2	من 11 إلى 15	
%0	0	من 16 إلى 19	
%15,9	14	20 فأكثر	
%100	88	المجموع	
%85,2	75	أقل من 3	

من 4 إلى 7	13	14,8%
من 8 إلى 11	0	0%
12 فأكثر	0	0%
المجموع	88	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يظهر من الجدول (04) إن غالبية الباحثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (62.5%) في حين بلغت نسبة الإناث (37.5%) من المجموع أفراد العينة الدراسة. ويرجع ذلك إلى أن معظم الأعمال بالمؤسسة محل الدراسة ذات طبيعة تقنية تتطلب ذكورا أكثر من الإناث

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 30 إلى 39 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (40.9%) في حين نسبة الباحثين ضمن الفئة (اقل من 30 سنة) بلغت (38.6%)، أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت (12.5%) في الأخير نجد أن نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) بلغت (8%) ويمكن تفسير هذا بان العاملين في مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز لبلدية بسكرة هم من الفئات العمرية (30-39) أي الفئة الشبابية. وهذا راجع للبرنامج المسطر من قبل الدولة في إدماج حاملي الشهادات وذوي الخبرات والكفاءات العليا وهم الفئة العمرية (من 30 إلى اقل من 40 سنة) التي تحتل مكانة كبيرة بمؤسسة صناعة النسيج و التجهيز بسكرة.

بالنسبة للمؤهل العلمي للباحثين فقد وجد إن (71.6%) من الباحثين حاصلين على شهادة ثانوي فأقل، مقابل (13.6%) من حملة شهادة تقني سامي، في حين كانت نسبة حملة شهادة الليسانس (13.6%)، وكانت نسبة حملة شهادة الماستر اقل نسبة حيث بلغت (1.1%) وكانت نسبة حملة شهادة المهندس (15.5%) أما الدراسات العليا فكانت اقل نسبة وهي (1%) بهذا نستنتج أن نسبة التفاوت بين المستويات التعليمية بين الباحثين هي مرتفعة وهو

أمر جيد. نتيجة حاجة المؤسسة للعاملين في المصنع الذين لا يستوجب أن يكونوا حاملي شهادات جامعية أو عليا بل أن يكونوا ذوي مستوى تعليمي لا بأس به. وكذلك يمكن تفسير التفاوت الحاصل بين المستويات التعليمية بين الباحثين أنه راجع لاحتياجات المؤسسة لحاملي الشهادات خاصة (بالمشيرين، والتقنيين، والحاسبين....) و أيضا لتنوع طبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة والتي تستدعي عمال فنيين بمستوى معرفي و مؤهل علمي متفاوت .

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد إن (58%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات وهذا ما يؤكد التوزيع حسب العمر وهي الفئة التي يمثلها المدجنين في عقود قبل التشغيل، و (23.9%) من الباحثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى اقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن (2.3%) من الباحثين. تقع خبرتهم (مدة خدمتهم) ضمن المجال (من 11 إلى اقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (20 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم (15.9%) من مجموع الأفراد عينة البحث وعليه فان اغلب موظفي مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز هم من ذوي خبرة متوسطة.

بالنسبة لمتغير متوسط الأجر للباحثين فقد وجد إن (85.2%) من الباحثين يحصلون على اقل من 30000 دج، مقابل (14.8%) يحصلون على متوسط اجر ما بين 40000 دج و 70000 دج. وقد حاولنا التعرف على متوسط الأجر في المؤسسة محل الدراسة نظرا لأهميته في تحقيق الالتزام التنظيمي.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولا: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها

الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع بيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 5 فقرات.

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص بإدارة الأداء البشري وأبعاده المختلفة ويتضمن (28) عبارة. أما المحور الثاني خاص بمتغير الالتزام التنظيمي ويتضمن (13) عبارة.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) الذي يدعى بسلم ليكرت الخماسي بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V20):

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع

البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج لدراسة الانحدار.

3- تحليل الانحدار البسيط (Sample Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة

الآتية: (تخطيط الأداء البشري، توجيه الأداء البشري، تقييم الأداء البشري، تحسين وتطوير الأداء البشري) على المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي.

4- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): وذلك لمعرفة الفروقات في المتغيرات المستقلة والتابعة الناتجة عن المتغيرات الشخصية والوظيفية.

5- اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test): لمعرفة ما إذا كان

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لمفهوم إدارة الأداء البشري والالتزام التنظيمي تعزى لاختلاف عامل الجنس.

6- اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من

التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

7- معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Coefficient Alpha": وذلك لقياس

ثبات أداة البحث.

8- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

9- معامل تضخم التباين والتباين المسموح: وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات

المستقلة.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة):

أولاً: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة):

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات

ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها وان مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. وللتحقق من صدق

الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

❖ صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث و التأكد من أنها تخدم أهداف البحث، ثم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية ،الذين يعملون في جامعة بسكرة، و طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات و شموليتها، و تنوع محتواها و تقويم مستوى الصياغة اللغوية و الإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم و أجرت التعديلات في ضوء توصيات و آراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما و تحقيقا لأهداف البحث.

و قد اعتبرت الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين و إجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري و صدق محتوى الأداة و بذلك اعتبرت الطالبة أنها صالحة لقياس ما وضعت له

❖ صدق المحك :

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث هو معامل مرتفع جدا و مناسب لأغراض و أهداف هذا البحث كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث و أبعادها كبيرة جدا و مناسبة لأهداف هذا البحث .
بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات الأداة (Fiability) :

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" Coefficient

الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (05): نتائج معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.969	0.940	28	إدارة الأداء
0.9	0.810	6	تخطيط الأداء
0.914	0.837	6	توجيه الأداء
0.915	0.839	7	تقييم الأداء
0.919	0.846	9	تحسين وتطوير الأداء
0.859	0.738	13	الالتزام التنظيمي
0.712	0.508	5	الالتزام الاستمراري
0.827	0.684	3	الالتزام المعياري
0.867	0.753	5	الالتزام العاطفي
0.963	0.929	41	كل عبارات الاستمارة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم (05) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.929) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاو الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0.940) بالنسبة لعبارات محور إدارة الأداء البشري كذلك، في المقابل ما قيمته (0.738) بالنسبة لعبارات محور الالتزام التنظيمي. وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة .

وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0.963) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور إدارة الأداء البشري حيث بلغت قيمتها (0.969) في مقابل (0.859) كمعامل صدق لعبارات محور الالتزام التنظيمي.

المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل التطرق لمستوى إدارة الأداء البشري ومستوى الالتزام التنظيمي بالمنظمة محل الدراسة لا بد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفطح (skurtosis و skewness)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3 , 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10 , 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1 , 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3 , 3]، في حين تطابق نتائج دراستنا الدراسة الثانية.

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (06): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.

Statistiques descriptives						
المتغيرات الأبعاد	الحد الأدنى	الحد الأعلى	Kurtosis		Asymétrie	
	الإحصائيات	الإحصائيات	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
تخطيط الأداء البشري	1,00	5,00	1,672	,508	-1,179	0,257
توجيه الأداء البشري	1,00	5,00	1,020	,508	-,877	,257
تقييم الأداء البشري	1,00	5,00	-0,370	,508	-,417	,257
تطوير وتحسين الأداء البشري	1,00	5,00	-,057	,508	-,551	,257
إدارة الأداء البشري	1,04	2,57	,889	,508	-,883	,257
الإلتزام الإستمراري	1,60	4,40	-,542	,508	-,477	,257
الالتزام المعياري	1,00	5,00	4,282	,508	-1,631	,257
الالتزام العاطفي	1,00	5,00	-,560	,508	-,350	,257
الالتزام	1,54	4,54	,280	,508	,546	,257

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول (06) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة

بين 0.546 و -0.877 وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال

معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين -0.057 و 4.282 حيث تشير بعض الدراسات إلى

أن هذا الأخير يجب أن يكون محصور بين (-10،10)، في حين الدراسات الأخرى الأولى تكون بين (-3،3)

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مستوى متغيرات الدراسة في مركز البحث واختبار t-test حول متغيرات الدراسة حسب الجنس وذلك لاختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة حول متغيرات الدراسة تبعا للجنس، ونتطرق في اختبار فرضيات الدراسة إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل التحديد.

وبغية الإجابة على أسئلة البحث، سنستخدم الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت "1-5") لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرات "تطوير المسار الوظيفي" و"الرضا الوظيفي"، وذلك ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (07): مقياس ليكرت للحكم على إجابات الأفراد

الفئات	مستوى القبول
1 - اقل من 2.33	منخفض
2.33 - اقل من 3.66	متوسط
3.66 - 5	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الأول: تحليل و تفسير فقرات محور إدارة الأداء البشري

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول : ما هو مستوى ممارسة عمليات إدارة الأداء البشري بمؤسسة صناعة النسيج و التجهيز بسكرة ؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة الأداء البشري.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	تخطيط الأداء البشري	3.5265	0.85466	1	متوسط
1	يُجتمع الرئيس و المرؤوسين للمشاركة في صياغة خطة العمل ووضع الاهداف المستقبلية.	3.73	1.152	2	مرتفع
2	توجد امكانية لمناقشة الاهداف الفردية مع الرئيس.	3.33	1.229	6	متوسط
3	هنالك توافق بين منصبك و مستوى الكفاءة المطلوبة للقيام بالعمل.	3.36	1.243	5	متوسط
4	يكون الفرد على علم تام بالمسؤوليات و المهام الخاصة به قبل البدا في العمل.	3.81	1.113	1	مرتفع
5	هنالك اجراءات مبسطة و خطوات سهلة تسمح بتسهيل انجاز العمل.	3.55	1.249	3	متوسط
6	من خلال تخطيط الاداء يتم معرفة مختلف الظروف التي سيتعامل معها الموظف اثناء القيام بعمله .	3.39	1.169	4	متوسط
	توجيه الاداء البشري	3.3845	0.84922	2	متوسط
8	يتم امداد الافراد بالمعلومات اللازمة من اجل القيام بالعمل بالشكل الصحيح.	3.72	1.103	1	مرتفع

متوسط	3	1.112	3.43	9	تتم مناقشة مدى التقدم في تحقيق الاهداف مع الرئيس المباشر.
متوسط	2	1.238	3.59	10	يتم تحديد اسباب العراقيل في الاداء و مناقشتها مع المشرف المباشر.
متوسط	5	1.093	3.24	11	يعمل التوجيه على زيادة الاتصالات الغير رسمية بين الرؤساء و المرؤوسين.
متوسط	4	1.199	3.40	12	يهتم الرئيس بتعزيز السلوك الفعال للأفراد بتقدير ادائهم.
متوسط	6	1.112	2.93	13	تضمن المؤسسة موضوعية تقييم الاداء من خلال توثيق المعلومات التي تتم في مرحلة التوجيه.
متوسط	4	0.93512	3.1656		تقييم الاداء البشري
متوسط	4	1.233	3.14	14	يتم تقييم مدى تحقيق الاهداف المطلوبة بصورة مستمرة.
متوسط	5	1.355	3.13	15	يتم اعلام الموظفين بنتائج التقييم.
متوسط	1	1.114	3.51	16	يساعد تقييم الاداء على تحديد الافراد الذين يحتاجون للتدريب.
متوسط	3	1.396	3.43	17	تساعد نتائج التقييم على بث روح المنافسة بين العاملين لزيادة انتاجيتهم.
متوسط	7	1.423	2.65	18	برنامج التقييم بالمنظمة مرتبط بنظام الحوافز و المكافآت.
متوسط	6	1.380	2.84	19	طرق التقييم المعتمدة هي طرق واضحة وسهلة وعادلة للجميع.
متوسط	2	1.250	3.47	20	يقوم رئيسك المباشر باستخدام عدة اساليب لمتابعة عمل المرؤوسين كالتقارير و الاجتماعات و اللقاءات.
متوسط	3	0.86026	3.2058		تطوير وتحسين الاداء البشري

متوسط	4	1.239	3.27	تتوافق البرامج التدريبية مع احتياجات الفرد.	21
متوسط	2	1.098	3.61	يساعد تطوير و تحسين الاداء على سد فجوة الاداء التي تفصل بين الانجاز الفعلي و المستهدف.	22
متوسط	5	1.405	3.19	هنالك اشراف دائم يحصل عليه الفرد من قبل رؤسائه من اجل نقل الخبرات اليه.	23
متوسط	3	1.103	3.53	يعمل التدريب على تصحيح مسار عملية الاداء الفاشلة.	24
مرتفع	1	1.133	3.81	يساعد تطوير و تحسين الاداء على اكتساب مهارات جديدة و مبتكرة.	25
متوسط	6	1.326	3.01	يتم الاعتماد على دوران الافراد بين المناصب كطريقة مناسبة للتدريب	26
متوسط	8	1.405	2.56	تمنح المؤسسة مكافآت للذين نجحوا في تطوير انفسهم.	27
متوسط	7	1.388	2.93	تساعد برامج التدريب في المؤسسة الموظفين على تخطيط مساراتهم الوظيفية.	28
متوسط	7	1.413	2.93	تعمل المؤسسة على وضع الخطط اللازمة لتطوير الموظفين.	29
متوسط		0.7689	3.3028	ادارة الاداء البشري ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

أ-تخطيط الأداء البشري: من خلال الجدول (08) نلاحظ أن بعد "تخطيط الأداء" جاء بالترتيب الاول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.5265) بانحراف معياري (0.8546). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد تشير إلى اتجاهات تتفق على أن تخطيط الأداء في المؤسسة موجود لكن بشكل متوسط كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس تخطيط الأداء حسب مخرجات SPSS هي اتجاهات غالبيتها محايدة و موافقة.

وهذا راجع إلى أن المنظمة محل الدراسة تطبق تخطيط الأداء بمستوى مقبول من خلال الاجتماعات التي تتم بين الرئيس والمرؤوسين من اجل وضع الأهداف المستقبلية وتوفير الفرص لمناقشة الأهداف الفردية، هذه الاجتماعات وهذه المتابعة المستمرة مكنت الأفراد بالإلمام التام بالمسؤوليات والمهام الخاصة بهم، كما جعلتهم يجمعون أن انجاز العمل يتم وفق إجراءات سهلة ومبسطة ولديهم معرفة كافية بمختلف الظروف التي يتعاملون معها، لذا فهم يرون أن قدراتهم ومؤهلاتهم توافق المنصب الذي يشغلونه بدرجة متوسطة نوعا ما.

ب- توجيه الأداء البشري: من خلال الجدول (08) أيضا نلاحظ أن بعد " توجيه الأداء" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.3845) بانحراف معياري (0.8492). ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى متوسط، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس توجيه الأداء حسب مخرجات SPSS هي اتجاهات غالبيتها محايدة وموافقة.

وهذا ما يدل على أن المشرفين بالمنظمة محل الدراسة يتمتعون بقدرة كبيرة على توجيه العمال من خلال إمداد الأفراد بالمعلومات اللازمة من أجل القيام بالعمل بالشكل الصحيح ومناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف وتحديد أسباب العراقيل في الأداء ومناقشتها مع الرئيس .

ويرى الباحثين أن عملية التوجيه تعمل على زيادة الاتصالات الغير رسمية بين الرؤساء والمرؤوسين، وتساعد على تعزيز السلوكيات الفعالة لدى الأفراد، كما أن مناقشة العمل والأهداف مع الرئيس تعزز الثقة في نفوس العمال وتزرع المنفعة المتبادلة بينهم، وهذا ما يرفع من درجة التزامهم في المنظمة.

ج- تقييم الأداء البشري: من خلال الجدول (08) يتضح أن بعد "تقييم ومراقبة الأداء" جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.1656) بانحراف معياري (0.9351). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد بمستوى

متوسط، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس تقييم الأداء حسب مخرجات SPSS هي اتجاهات غالبيتها محايدة و غير موافقة.

وهذا راجع إلى أن المشرفين بالمنظمة لديهم قدرة متوسطة على تقييم أداء الأفراد، فرغم أن التقييم يتم بصفة مستمرة وتستخدم نتائجه في تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب، إلا أن هذا غير كافي بالدرجة الكافية من وجهة نظر الموظفين الذين يرغبون بإعلامهم بنتائج التقييم، وأن يرتبط هذا التقييم بنظام المكافآت والحوافز، كما أن طرق التقييم المعتمدة ليست واضحة وعادلة من وجهة نظر غالبية المبحوثين.

د-تطوير وتحسين الأداء البشري: يظهر من خلال الجدول (08) أن بعد "تطوير وتحسين الأداء" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات من هذا البعد (3.2058) بانحراف معياري (0.86). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد تشير إلى اتجاهات آراء الأفراد حول هذا البعد بمستوى متوسط، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس تطوير و تحسين الأداء حسب مخرجات SPSS هي اتجاهات غالبيتها محايدة و موافقة.

وهذا ما يبين أن المشرفين بالمنظمة نفسها يتمتعون بقدرة تطويرية وتحسينية للأداء متوسطة كاعتماد تدوير العمل كطريقة مناسبة للتدريب أو وضع الخطط اللازمة لتطوير الموظفين، والعمل على تصحيح مسار عملية الأداء الفاشلة من خلال البرامج التدريبية، وتوفير الإشراف الدائم الذي يساهم في نقل الخبرات واكتساب مهارات جديدة، إلا أن هذا غير كاف بالنسبة للمبحوثين الذين يرغبون في الحصول على مكافآت تشجيعية عن تطورهم وتميزهم في العمل وأن تضع الإدارة الخطط اللازمة لذلك.

من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تطبق عملية إدارة الأداء البشري بدرجة متوسطة من خلال متوسطها الحسابي البالغ (3.30). بمختلف مراحلها انطلاقا من التخطيط الذي وجدنا من خلال نتائج الدراسة التطبيقية انه متوفر في المؤسسة و لكن ليس بالشكل المطلوب، أو الذي يجب أن يكون، دون أن ننسى

التوجيه الذي وجدنا بأنه متوفر، و لكن بدرجة متوسطة بالمؤسسة محل الدراسة الذي لم يتم من خلاله تحديد كل أسباب العراقيل في الأداء ومناقشتها، ومناقشة مدى التقدم في الأداء أيضا. فالمناقشة مع الرئيس تخلق جوا من الثقة والألفة، وصولا لعملية تقييم الاداء التي لم نلمسها بشكل واضح لدى اراء الموظفين، وذلك بسبب عدم إعلامهم دائما بنتائج التقييم و عدم توضيح الاساليب و الطرق المستخدمة في عملية التقييم التي لها دور كبير في العملية الأخيرة و هي عملية تحسين و تطوير الاداء التي من شأنها ان تدعم نقاط القوة في المؤسسة و تعالج نواحي القصور و الضعف.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير فقرات محور الالتزام التنظيمي:

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الثاني: ما هو مستوى توفر الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز بسكرة؟.

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور الالتزام التنظيمي.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	الالتزام الاستمراري	3.2045	0.68278	2	متوسط
1	اعتقد ان الاستمرار في عمل واحد مدى الحياة افضل للموظف.	2.61	1.317	5	متوسط
2	اشعر ان ترك عملي يسبب لي عدة مشاكل.	3.57	1.153	2	متوسط
3	فرص العمل المتاحة في المنظمات الاخرى غير مناسبة.	2.94	1.043	4	متوسط
4	احب البقاء و الاستمرار في عملي الحالي.	3.25	1.333	3	متوسط

متوسط	1	0.995	3.65	من الصعوبة ترك عملي بغض النظر عن الاسباب الوظيفية .	5
مرتفع	1	0.78913	4.0227	الالتزام المعياري	
مرتفع	3	1.044	3.89	اعتقد ان ترك العمل الحالي دون مرور تصرف غير اخلاقي.	6
مرتفع	2	1.010	4.06	اشعر بان الالتزام الاخلاقي اهم الاسباب التي تدفعني للبقاء في عملي .	7
مرتفع	1	0.969	4.13	اهتم كثيرا بسمعة المؤسسة و مصيرها.	8
متوسط	3	0.94257	3.0727	الالتزام العاطفي	
متوسط	2	1.179	3.26	تشابه قلبي و توجهاتي الشخصية مع قيم و توجهات المؤسسة .	9
متوسط	4	1.550	3.01	اشعر بالفخر عندما اخبر الاخرين باني اعمل في المؤسسة.	10
متوسط	5	1.362	2.67	بالنسبة لي فان هذه المؤسسة هي الافضل من بين جميع المؤسسات التي يمكن ان اعمل بها.	11
متوسط	1	1.228	3.32	اشعر بارتباط قوي بهذه المؤسسة.	12
متوسط	3	1.296	3.10	ارفض نقلي الى جهة عمل اخرى لقناعتي بالعمل بالمؤسسة.	13
متوسط		0.59044	3.3427	الالتزام التنظيمي ككل	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

أ- الالتزام الاستمراري:

من خلال الجدول (09) نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.2045) بانحراف معياري (0.68278). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للإفراد كان بمستوى متوسط، كما نلاحظ أن كل إجابات

أفراد عينة البحث على عبارات مقياس الالتزام الاستمراري حسب مخرجات SPSS هي اتجاهات تتنوع بين المحايد و موافق.

وهذا راجع إلى أن بالكثير من الموظفين يرون أن الاستمرار في عمل واحد مدى الحياة أفضل للموظف لأنه في اعتقادهم أن ترك عملهم قد يسبب لهم العديد من المشاكل وان فرص العمل المتاحة في المنظمات الأخرى غير مناسبة لذلك نجد أنهم يفضلون البقاء و الاستمرار في عملهم الحالي.

ب-الالتزام المعياري:

من خلال الجدول (09) نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الاول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.0227) بانحراف معياري (0.78913). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى مرتفع ، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس الالتزام المعياري حسب مخرجات SPSS هي اتجاهات غالبيتها تتسم بالموافقة.

و هذا راجع إلى وجهة نظر الموظفين بان الالتزام الأخلاقي هو أهم الأسباب التي تدفعهم للبقاء في عملهم، وان تركهم لعملهم دون مبرر تصرف غير أخلاقي، إضافة إلى اهتمامهم الكبير بسمعة المؤسسة و مصيرها.

ج-الالتزام العاطفي:

من جدول (09) نجد أن هذا البعد جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد (3.0727) بانحراف معياري (0.94257) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد تشير إلى اتجاهات الآراء محايدة، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات الالتزام العاطفي بالمنظمة أهما اتجاهات أغلبها محايدة.

ومن هنا نلاحظ أن أفراد المنظمة يتفاوتون في آرائهم حول ما توفره المنظمة لهم من تعاون بين أفراد الجماعة من أجل توفير المعلومات وتبادلها بينهم ومحاولة تفهمهم لمواقف بعضهم البعض. ورغم علاقات التعاون وتبادل المعارف بين الزملاء إلا أن الأفراد راضون نسبياً عن قنوات الاتصال بالمؤسسة وخاصة مع المستويات الإدارية العليا، كما أن بعضهم يشتكى من سوء نقل المعلومات ومدى توفرها في الوقت المناسب .

من خلال النتائج السابقة نلاحظ ان الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة ملتزمين داخل المنظمة والدليل على ذلك آرائهم حول الاستمرار بالعمل داخل المنظمة والشعور بالفخر عند اعلام الاخرين انه يعمل في هذه المؤسسة و على الاهتمام كثيرا بسمعة و مصير المؤسسة، ورفضه لنقله إلى أي جهة عمل أخرى لقناعته الكبيرة للعمل بالمؤسسة.

المطلب الثالث:: اختبار وتفسير الفرضيات

سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية

أولاً: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الأولى

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قمنا بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل

ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi collinearity) باستخدام اختبار معامل

تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolérance) لكل

بعد مستقل من أبعاد الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين

المسموح (Tolérance) أكبر من (0.05). والجدول رقم (12) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم(10): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح.

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolérance
تخطيط الأداء البشري	2.476	0.404
توجيه الأداء البشري	2.722	0.354
تقييم الأداء البشري	2.432	0.411
تحسين و تطوير الأداء البشري	2.844	0.352

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين(VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين(2.432،2.844)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolérance) تراوحت بين(0.352،0.411)، وهي أكبر من(0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi collinearity).

كما تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الأداء البشري الآتية (تخطيط الأداء ، توجيه الأداء ، تقييم الأداء، تطوير وتحسين الأداء) في مستوى الالتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة النسيج و التجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة 5% ". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (11): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	7.035	4	1.759	6.267	0.000
الخطأ	23.295	83	0.281		
المجموع	30.330	87			

* ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة (0.05) المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

معامل التحديد (R2)=0.381

معامل الارتباط (R)=0.617

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.267) وبقية احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في

ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور ادارة الاداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي

بمؤسسة صناعة النسيج و التجهيز ببلدية بسكرة.

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
ادارة الاداء البشري	0.435	3.286	0.001	20.045	0.617	0.381

مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد إدارة الأداء

البشري في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي وجود دور لإدارة الأداء في تحقيق الالتزام التنظيمي ،

هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 20.045 وكذلك قيمة (T) البالغة 3.286 بمستوى دلالة 0.001 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فان قيمة كل من (F) و(T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05 ، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة 61.7% حيث أن متغير إدارة الأداء البشري يفسر ما نسبته 38.1% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي. بعبارة أخرى إدارة الأداء البشري يساهم بشكل كبير في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمنظمة محل الدراسة.

وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الأداء البشري الآتية (تخطيط الأداء , توجيه الأداء , مراقبة وتقييم الأداء، تطوير وتحسين الأداء) في الالتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة النسيج و التجهيز لبلدية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05". وسنحاول تفسير علاقة التأثير هذه من خلال تفسير أثر كل بعد من أبعاد إدارة الأداء في الالتزام التنظيمي وذلك فيما يلي:

❖ اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الاولى

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتخطيط الاداء البشري في مستوى الالتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة النسيج و التجهيز لبلدية بسكرة"

لغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): اختبار دور تخطيط الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي

البسيط

المتغير المستقل X1	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
تخطيط الأداء البشري	0.416	4.243	0.000	18.000	0.416	0.173

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20. مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتخطيط الأداء البشري في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 18.000 وكذلك قيمة (T) البالغة 4.243. بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 ، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 41.6% حيث أن بعد تخطيط الاداء البشري يفسر ما نسبته 17.3% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي.

وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الأداء البشري في الالتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة النسيج و التجهيز لبلدية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05".

وهذا راجع إلى الاجتماعات الدائمة بين الرئيس ومرووسيه من أجل صياغة خطة العمل و مناقشة مختلف الأهداف سواء كانت الشخصية أو أهداف المنظمة، ومنح الأفراد إمكانية مناقشة الأهداف الفردية مع الرئيس و كذا توافق منصب كل فرد مع مستوى الكفاءة المطلوبة للقيام بالعمل، مما يجعل الفرد داخل مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز يشعر بقيمته وأهميته داخلها وانه عنصر مهم ويساهم بالضرورة في نجاحها فيرفع ذلك من معنوياته وبالتالي يقوي من درجة التزامه.

❖ اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتوجيه الأداء البشري في

مستوى الالتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة النسيج و التجهيز لبلدية بسكرة"

لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14) : اختبار أثر توجيه الأداء البشري في مستوى الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي

البسيط

المتغير المستقل X2	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
توجيه الأداء البشري	0.292	2.829	0.006	8.001	0.292	0.085

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات

مستوى الدلالة (0.05)

برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتوجيه الأداء البشري

في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 8.001 وكذلك قيمة (T)

البالغة 2.829 بمستوى دلالة 0.006 وهو أقل من 0.05 ، إضافة إلى وجود قوة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين

بنسبة 29.2% حيث أن بعد توجيه الأداء البشري يفسر بشكل ضعيف ما نسبته 8.5% من التباين الحاصل في

الالتزام التنظيمي .

وبالتالي من خلال ما سبق تقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوجيه الأداء البشري في الالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز لبلدية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05".

وهذا راجع للإشراف الجيد داخل مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز الذي يعزز السلوك الفعال للأفراد، وهذا ما يجعلهم يشعرون بالالتزام من خلال شعورهم بأهميتهم ومدى التقدير الجيد لأعمالهم. كذلك تساهم المناقشة المستمرة حول العمل في خلق شعور متبادل بالثقة والمنفعة فيصبح الفرد مدركا لمكائنه داخل المنظمة. الى جانب العلاقات الجيدة المبنية على الاحترام والتفاهم السائدة بين المشرفين ومرؤوسيههم في المؤسسة محل الدراسة التي تعد أساس توجيههم في العمل وهي أيضا مصدر التزامهم وظيفيا، فرغم مستوى الالتزام المتوسط الذي يسود المؤسسة محل الدراسة إلا أنه كان واضحا ومقبولا انطلاقا من إجابات المبحوثين.

❖ اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتقييم الأداء البشري في الالتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة النسيج و التجهيز .

لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): اختبار أثر تقييم الأداء البشري في مستوى الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي

البسيط

معامل R2	معامل الارتباط (R)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(B)	المتغير المستقل X3
التحديد						
0.136	0.369	13.568	0.000	3.683	0.369	تقييم الأداء البشري

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20. مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتقييم الأداء البشري

في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 13.568 وكذلك قيمة (T)

البالغة 3.683 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 ، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة

36.9% حيث أن بعد تقييم الأداء البشري يفسر ما نسبته 13.6% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي.

وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء البشري في

الالتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة النسيج و التجهيز لبلدية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05".

فرغم أن عملية تقييم الأداء تتم بشكل مستمر وتساهم في تحديد نقاط قوة وضعف المرؤوسين وتبث فيهم روح

المنافسة ، كما أن وضوح برامج التقييم يضمن موضوعية التقييم وعدالته ويشعر الأفراد بالالتزام حول هذه البرامج،

وهذا بتأكيد من غالبية الباحثين، إلا أن هنالك نقص حول عملية التقييم من حيث الطرق المستخدمة في التقييم

وطريقة الإبلاغ بنتائجه والتي من دون شك لو تم الاهتمام بها أكثر من قبل المنظمة وإعطائها أهميتها المفترضة كان ذلك

سيؤدي أكثر إلى التزام بالموظفين وتفهمهم لعملية التقييم.

❖ اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتحسين وتطوير الأداء

البشري في الالتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة النسيج و التجهيز لبلدية بسكرة"

لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): اختبار أثر تحسين وتطوير الأداء البشري في مستوى والالتزام التنظيمي من خلال الانحدار

الخطي البسيط

المتغير المستقل X4	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
تحسين وتطوير الأداء البشري	0.429	4.409	0.000	19.438	0.429	0.184

مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتحسين وتطوير الأداء

البشري في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 19.438 وكذلك قيمة

(T) البالغة 4.409 بمستوى دلالة 0.000 وهو اقل من 0.05، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة

42.9% حيث أن بعد تقييم الأداء البشري يفسر ما نسبته 18.4% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي.

وبالتالي من خلال ما سبق تقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين وتطوير الأداء

البشري في الالتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة النسيج و التجهيز عند مستوى الدلالة 0.05".

ويفسر ذلك لتوافق البرامج التدريبية المسطرة بمؤسسة صناعة النسيج و التجهيز مع احتياجات التدريب التي تم تحديدها في المرحلة السابقة (التقييم) وذلك لأن الأفراد على علم تام بأن التطوير والتحسين يساعد على سد فجوة الأداء ويصح مسار العمليات الفاشلة عن طريق اكتساب مهارات جديدة، لكن العمال يرون أن المنظمة تعتمد على الإشراف والتدوير فقط كطريقة لنقل الخبرات للأفراد، وهي طرق غير كافية نوعاً ما بنظرهم، بالإضافة إلى أن منح المنظمة مكافآت للأفراد الذين ساهموا في تطوير أنفسهم، مما زاد من عزيمتهم في العمل فهم يرون أن البرامج التدريبية لها علاقة كبيرة بتخطيط المسارات الوظيفية لهم مما يزيد من التزامهم بالمنظمة.

ثانياً: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، متوسط الأجر). وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01)

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (INDEPENDANT SAMPLE T.TEST) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (17): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى إدارة الأداء البشري حسب متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
1.586	0.116	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V20 .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) نجد أن قيمة T (1.586) ومستوى الدلالة المحسوب (0.116) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد .

وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في مستوى إدارة الأداء البشري لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك بذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

❖ . نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02)

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين

حول مستوى إدارة الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر "

يمكن توضيح نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة الأداء البشري حسب متغير

العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.391	3	0.130	0.214	0.886
داخل المجموعات	51.048	84	0.608		
المجموع	51.439	87			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة 5% في مستوى إدارة الأداء البشري لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، إذ

بلغت قيمة F المحسوبة (0.214) والدلالة الإحصائية (0.886)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في

مستوى إدارة الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نرفض نقبل الفرضية

الصفريية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى إدارة الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03)

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى إدارة الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي "

يمكن توضيح نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة الأداء البشري حسب متغير

المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.798	3	0.266	0.441	0.724
داخل المجموعات	50.640	84	0.603		
المجموع	51.439	87			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (18) أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى إدارة الأداء البشري لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.441) والدلالة الإحصائية (0.724)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى إدارة الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية

الصفريية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04)

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة"

يمكن توضيح نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة الأداء البشري حسب متغير

سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.663	3	0.221	0.365	0.778
داخل المجموعات	50.776	84	0.604		
المجموع	51.439	87			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (20) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى إدارة الأداء البشري لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.365) والدلالة الإحصائية (0.778)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى إدارة الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية

بصيغتها الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى إدارة الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05)

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى إدارة الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير متوسط الأجر "

يمكن توضيح نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة الأداء البشري حسب متغير

متوسط الأجر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.045	1	0.045	0.075	0.784
داخل المجموعات	51.394	86	0.598		
المجموع	51.439	87			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (21) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى إدارة الأداء البشري لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير متوسط الأجر ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.075) والدلالة الإحصائية (0.784)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير متوسط الأجر في مستوى إدارة الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين،

وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير متوسط الأجر.

ثالثا: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، متوسط الأجر). وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01)

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (INDEPENDANT SAMPLE T.TEST) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (22): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة المعتمدة	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة T
0.05	0.347	-0.946

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V20 .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (20) نجد أن قيمة T (-0.946) ومستوى الدلالة المحسوب

(0.347) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد .

وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك بذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02)

تنص هذه الفرضية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر"

يمكن توضيح نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.643	3	0.214	0.607	0.613
داخل المجموعات	29.687	84	0.353		
المجموع	30.330	87			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.607) والدلالة الإحصائية (0.613)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر .

❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03)

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين

حول مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي "

يمكن توضيح نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير

المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.301	3	0.434	1.255	0.295
داخل المجموعات	29.029	84	0.346		
المجموع	30.330	87			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (24) أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي،

إذ بلغت قيمة F المحسوبة (1.255) والدلالة الإحصائية (0.295)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل

العلمي في مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية

الصفريية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول

مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04)

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة"

يمكن توضيح نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الاحادي لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.435	3	0.145	0.407	0.748
داخل المجموعات	29.895	84	0.356		
المجموع	30.330	87			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (25) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.407) والدلالة الإحصائية (0.748)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H06)

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات

المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير متوسط الأجر "

يمكن توضيح نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير متوسط الأجر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.089	1	0.089	0.253	0.616
داخل المجموعات	30.241	86	0.352		
المجموع	30.330	87			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (26) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير

متوسط الأجر ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.253) والدلالة الإحصائية (0.616)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود

أثر لمتغير متوسط الأجر في مستوى إدارة الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين،

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في

اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الأجر.

خلاصة الفصل

اعتمدنا في إنجاز دراستنا الميدانية على طريقة الاستبانة التي وزعناها على موظفي المؤسسة والتي تحتوي على محورين تطوير المسار الوظيفي والرضا الوظيفي، وكان هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: "ما هو أثر عمليات إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة" ؟

و بعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحويل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، و توصلنا إلى عدة نتائج أهمها : توصلنا إلى أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة الأداء البشري في الالتزام التنظيمي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB .

و عند بحث اثر كل بعد من أبعاد إدارة الأداء البشري على نحو مستقل في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتغيرات التالية : تخطيط الأداء البشري، توجيه الأداء البشري، تقييم الأداء البشري، تطوير و تحسين الأداء البشري في الالتزام التنظيمي.

وفي الأخير تأكدنا من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة الأداء البشري تعزى لمتغيرات الجنس،العمر،المؤهل العلمي، سنوات الخبرة،الأجر و نفس الأمر بالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الخبائمه العامه

الخاتمة العامة

إن تحقيق التميز لدى أي منظمة مرتبط بتحقيق تميز أدائها و بلوغ أهدافها، إذ لا يمكنها الوصول إلى كل هذا إلا بتوفر موارد بشرية مؤهلة لضمان السرعة و الدقة و الكفاءة في الأداء و حسن استثمار الموارد في تحقيق أهدافها و هذا من خلال الإدارة الفعالة و الجيدة للأداء بغية تحقيق التزام الأفراد في عملهم و من ثم في منظماتهم ككل.

حيث انه من خلال هذه الدراسة تم القيام بالبحث عن دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي كما تم التعرف على واقعه وضرورته في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي تم القيام بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث.

واعتمدت الدراسة على استبانة تم تصميمها انطلاقا من أدبيات الموضوع والدراسات السابقة، وانتهت في الأخير باعتماد 41 عبارة (بند) وزعت على محورين، وقد تم التأكد من صدقها عن طريق المحكمين أما ثباتها عن طريق معاملات الثبات، والتي أثبتت النتائج صدقها وثباتها، كما تم الاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية من نسبة مئوية ومتوسط حسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار... .

أولا: النتائج

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن تقسيمها إلى:

1- النتائج النظرية:

- إدارة الأداء وظيفة هامة داخل المنظمة مكونة من مجموعة من العمليات (تخطيط الأداء البشري، توجيه الأداء البشري، تقييم الأداء البشري و تطوير و تحسين الأداء البشري) وتعمل جميعها على ضمان السير الحسن للأداء.
- تعود إدارة الأداء البشري بالفائدة و المنفعة على الفرد بالدرجة الأولى و منه على المنظمة ككل.

الخاتمة العامة

- تعمل إدارة الأداء البشري على توفير الوسائل التي تمكن المنظمة من تحقيق نتائجها بصورة أفضل.
- يتشارك في تحمل مسؤولية إدارة الأداء كل من إدارة الموارد البشرية و المدير و الأفراد.
- الالتزام التنظيمي هو مدى اقتناع الفرد بقيم و أهداف المنظمة إلى درجة التوافق معها و الاندماج فيها إلى أن يصبح جزء لا يتجزأ منها مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة و التطوعية من أجل نجاح المنظمة و تقدمها و رفاهيتها.
- هناك ثلاث أنواع للالتزام التنظيمي: التزام استمراري و معياري و استمراري.
- للالتزام التنظيمي أهمية كبيرة للمنظمة بحيث يقلل من دوران العمل و يشجع روح التعاون و البناء و تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد.
- يتحقق الالتزام التنظيمي داخل المنظمة انطلاقاً من أداء الفرد، و لذلك أصبح من الضروري إدارة الأداء البشري من أجل توجيهه نحو الطريق الصحيح.

2- النتائج التطبيقية:

- أظهرت الدراسة أن المشرفين بمؤسسة صناعة النسيج و التجهيز يمارسون بشكل مقبول إدارة الأداء البشري وفقاً لمقياس الدراسة ، و ذلك راجع لقدرتهم العالية على تخطيط الأداء من خلال توفير الفرص لمناقشة الأهداف، و الإجراءات المبسطة التي تسمح بتسهيل إنجاز العمل كذلك قدرتهم على توجيه الأداء البشري و تقدير أدائهم الجيد، و يرجع كذلك إلى تقييمهم المستمر لمدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة بالإضافة للإشراف الدائم الذي يحصل عليه الأفراد من أجل نقل الخبرات إليهم.
- أظهرت الدراسة أن مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز تلتزم بأبعاد إدارة الأداء البشري التي تمت دراستها و يمكن ترتيبها وفقاً لأهميتها إلى (تخطيط ، توجيه ، تطوير و تحسين ، تقييم).

الخاتمة العامة

- أظهرت الدراسة أن العاملين بمؤسسة صناعة النسيج و التجهيز ملتزمين في منظماتهم بدرجة متوسطة وفقا لمقياس الدراسة و هذا راجع إلى أنهم يشعرون بأن ترك عملهم يسبب لهم عدة مشاكل و يرون أن الالتزام الأخلاقي من أهم الأسباب التي تدفعهم إلى البقاء في عملهم.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثبات صلاحية النموذج ووجود أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الأداء البشري في الالتزام التنظيمي ،فلقد توصلت النتائج إلى أن إدارة الأداء بمختلف عملياتها المتمثلة في التخطيط و التوجيه و التطوير والتقييم لها دور في رفع مستوى الالتزام التنظيمي.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى إدارة الأداء البشري في مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز تعزى لمتغيرات (الجنس ، العمر ،المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ،الأجر).
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الثالثة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز تعزى لمتغيرات (الجنس ، العمر ،المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ،الأجر).

ثانيا: التوصيات

- أما فيما يخص التوصيات ، ففي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها سابقا نوصي بما يلي:
- نتيجة لما أظهرته النتائج و هو تبني عمليات إدارة الأداء البشري لدى الرؤساء بمؤسسة صناعة النسيج و التجهيز فنوصي بالمحافظة على تلك الممارسات الإدارية و تنميتها، و تطبيق كل ما هو جديد في هذا المجال من خلال التوسع في الدورات التدريبية التي تساعد على التعرف على كل ما هو جديد في مجال الإدارة .
 - أشارت النتائج إلى أن العاملين بمؤسسة صناعة النسيج و التجهيز محايدون فيما يخص التزامهم داخل المنظمة و هذا راجع إلى لآرائهم المحايدة حول التزامهم الاستمراري و المعياري ،لذا نوصي بالعمل على رفع هذا

الخاتمة العامة

المستوى من خلال التعامل بعدالة مع كافة العاملين و العمل على خلق التوازن بين كفاءات الأفراد و مهام المناصب الموكلة إليهم.

➤ من خلال النتائج فالموظفون يمتلكون القدرة على أداء أعمالهم إلا أنهم لا يمتلكون الدافعية المرتفعة للعمل ، و لذلك يجب الاهتمام أكثر بالإشراف عليهم و تحسيسهم بأهمية أدوارهم.

➤ يجب أن يكون الالتزام التنظيمي موضوعا هاما يحظى بالاهتمام من قبل المسؤولين في المنظمة .

➤ وضع وسائل للرقابة على تنفيذ القواعد في المنظمة خاصة فيما يخص الترقية لمنع التحيز.

➤ منح الموظفين حرية أكثر في اتخاذ القرارات، مما يساعد على إثراء القرارات و زيادة مستوى التزامهم في عملهم و تعزيز انتمائهم للمنظمة.

وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن دراستنا هذه يمكن أن تكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية، لذلك

نود الإشارة إلى أفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نوردها فيما يلي:

-أثر تخطيط المسار الوظيفي على الالتزام التنظيمي.

-أثر التعلم التنظيمي في تحقيق الالتزام التنظيمي.

-أثر إدارة الأداء البشري على تمكين العاملين.

ونظرا لضيق الوقت ورغم كل الجهود المبذولة في إطار هذا البحث يبقى هذا الموضوع واسع يحتاج إلى دراسات

أخرى أعمق مستقبلا نفتح المجال لها للباحثين المهتمين.

المراجع

1- الكتب

1. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية و التطبيق)، دار جرير للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المعاصرة في رأس المال الفكري، حقوق الطبع والنشر، جامعة زقازيق، القاهرة، مصر، 2004.
3. احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2005.
4. احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.ذ.
5. اندروسيزلاقي ،مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الاداء، ترجمة بلقاسم احمد ،معهد الادارة العامة، مصر، 2004.
6. البرنوطي سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2001 .
7. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، 2015.
8. جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية -مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين-، الدار الجامعية الاسكندرية، 2003 .
9. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية ،بيروت، 2002.
10. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية،(إطار متكامل)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
11. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر لجامعة قلمة، 2001.
12. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.

13. سعيد عامر ابو شندي، ادارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار اسامة، عمان، الاردن، 2010.
14. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 1999.
15. السيد عبده ناجي، الرقابة على الاداء من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2011.
16. صفوان محمد المبيضين، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، الاردن، 2013.
17. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
18. عادل حرحوش الصالح، مؤيد سعيد السالم، ادارة الموارد البشرية، دار جدار للكتاب العالمي، عمان، الاردن، 2002.
19. عبد العزيز علي حسن، الادارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، ط، 2001.
20. عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001.
21. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2001.
22. غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2007.
23. فاروق عبده فيليه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
24. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
25. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية (اتجاهات و ممارسات)، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.

26. محمد أحمد المصاورة، نعمة عباس الحفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

27. محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر، ط1، الإسكندرية، 2006.

28. حمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، مصر، 2003.

29. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر. 2008.

30. مصطفى احمد سيد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع ، القاهرة، 2004.

31. هرمن اقوين Herman aguinis، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.

32. يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.

2- رسائل الماجستير والدكتوراه

33. زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة وأركان للقوات المسلحة، السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الأمنية، السعودية، 2007.

34. ابتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات ادارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير في ادارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

35. أمير محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة لتنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، القاهرة، 2003.

36. بن نبي حسن، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الاستشفائي الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2012/2011.
37. حمد رفعت الحواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
38. خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي (دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006 .
39. رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2010.
40. زياد بن فهد التركي، المهارات الادارية للقائد ودورها في الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2015.
41. سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
42. سامية خميس أبو نداء، تأثير الأنماط القيادية بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

43. سعد تراحيب غنام البقمي، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2012.
44. صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين (حالة دراسة على بلدية غزة) ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
45. عاشور ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة)(المديرية العامة)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.
46. عبد الوهاب محمد حسين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية لمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه في الادارة الصحية، جامعة سانت كلينتس العالمية، سوريا، 2009.
47. عريوة محاد، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية (دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة و ملبنة التل بسطيف)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
48. عز الدين هروم، واقع تسيير الاداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات (قسنطينة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.
49. فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية (دراسة ميدانية ببلدية عين قفزة)، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، 2014/2013.

50. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
51. محمد بن فالح ال بريك ، دور الأنماط القيادية في تحسين إدارة الأداء في قوات امن المنشآت في المملكة العربية السعودية ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،السعودية،2010.
52. مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي (دراسة حالة شركة سوناطراك قسم الإنتاج- شمال-)، رسالة دكتوراه في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2006.
53. موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين (دراسة حالة جمعية أصدقاء المريض الخيرية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
54. نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز(سونلغاز))،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.
55. نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم اداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية(دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز) ، اطروحة دكتوراه دولة ، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005/2004.
56. هادي عذاب سلمان ، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في الشركات الصناعية العراقية)، رسالة دكتوراه في الادارة العامة ، جامعة سانت كليمنتس، كلية الادارة، 2013.

3- المجالات و الدوريات:

57. مزهودة عبد المليك، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، 2001.
58. باسم عبد الحسين، "أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي" (دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، جامعة العراق، 2012.
59. جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن، "العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي"، دراسة استخبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة أعمال، جامعة القادسية، العراق، 2011.
60. حسين صديق، تقويم الاداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، دمشق، 2012.
61. خالد احمد الصرايرة ، نظر الاداء الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريبية في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة رؤساء الاقسام ،مجلة جامعة مؤتة، الاردن ،المجلد 27،العدد2،2011.
62. زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب و العلوم الانسانية،العدد7،جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2010.
63. زينب عبد الرزاق عبود، تأثير الانيار على مستو الالتزام التنظيمي (دراسة مقارنة بين كليتي الإدارة والاقتصاد والمستقبل الجامعة في بابل، مجلة المثنى الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 9، جامعة بابل، 2014.
64. سامي علي أبو الروس، علاقة وأثر الإيمان بالمنظمة على رغبة العاملين (الالتزام) بالاستمرار بالعمل، (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين)، الجامعة الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة تنمية الراقدين، العدد 95، جامعة الموصل، العراق، 2009.

65. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
66. عبد الناصر موسي، تقييم اداء الافراد كأداة لرفع اداء المنظمات، مجلة العلوم الانسانية، العدد السادس، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2004.
67. قيس ابراهيم حسين، دور خصائص الريادة في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-ديالي-الفري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السليمانية، الهيئة الكردستانية للدراسات الاستراتيجية والبحث العلمي.
68. ماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 24، جامعة تكريت، العراق، 2012.
69. محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم الأردنية، دراسة ميدانية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 2، عمان، الأردن، 2008.
70. محمد صطمفي الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب)، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، 2011.
71. ناهده اسماعيل عبد الله الحمداني، راس المال الفكري وأثره في ادارة اداء العاملين (دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء في جامعة الموصل)، مجلة تنمية الرافدين، العدد 98، مجلد 32، العراق، 2010.

72. هدى درنوبي، الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد، النتائج)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13،

جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

4/ المنشورات ومقالات من الانترنت:

73. عادل محمد محمد عبد الرحمان، أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي

(دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول

العربية، القاهرة، 2013.

74. عقيلي عمرو وصفي، تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية،

جامعة الدول العربية، القاهرة، العدد 196.

75. واثق الطيب علي ابو جديري، إدارة الأداء نحو مورد بشري متميز، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم

العالي، www.abahe-co.uk ، 2016، 16:00/2/25.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

76. Brigitte scharles-pauvres et autres ;les determinants psychologiques de la performance au travail :un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche ;de sybvis ;santonge et victorhaines ;gestion des performances au travail boeck ;paris ;2007.

77..Y.Emergy ;f.Gonion.dynamiser lesressources humaines ;presses polytechniqueset universitaire ;Romandes ;France ;1999 .

78.Fatima Mohammed, Job satisfaction and organizational commitment « Acorrelation study in Bhrain, internnational journal of business, Humanities and Technology, American university of Kuwait, Vol3,No5 , May 2013

79.michael armstrong ;performance management :key strategies and practical guidelin ;second edition ;kogan page ;london(uk) ;dover(usa) ;2000.

80. Rebecca Pamatasann glungsond mg Maynila, Tolentino, Organizational Commitment and job performance of the Academic Administrative Personnel, international journal of information Technology and Business management 29th july, vol 15, N° 1.

الأشكال والخطوط

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	مسؤولية و ادوار إدارة الأداء وتوفير التغذية الراجعة	01
47	اثار الالتزام التنظيمي	02
64	بطاقة تعريفية لمؤسسة TIFIB	03
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	04
77	نتائج معاملات الثبات والصدق	05
78	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.	06
80	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	07
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة الأداء البشري.	08
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الالتزام التنظيمي.	09
90	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	10
91	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	11
91	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة النسيج و التجهيز بلدية بسكرة	12
93	: اختبار دور تخطيط الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	13

94	اختبار دور توجيه الأداء البشري في مستوى الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	14
96	اختبار دور تقييم الأداء البشري في مستوى الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	15
97	اختبار دور تحسين وتطوير الأداء البشري في مستوى والالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	16
98	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى إدارة الأداء البشري حسب متغير الجنس	17
99	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة الأداء البشري حسب متغير العمر	18
100	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة الأداء البشري حسب متغير المؤهل العلمي	19
101	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة الأداء البشري حسب متغير سنوات الخبرة	20
101	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة الأداء البشري حسب متغير متوسط الأجر	21
103	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير الجنس	22
104	الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير العمر	23

105	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي	24
106	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة	25
107	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير متوسط الأجر	26

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج البحث	01
16	خطوات تقييم الأداء	02
20	ابرز الأخطاء الشائعة في عملية تقييم الأداء	03
31	أهمية تقييم الأداء البشري	04
44	مراحل تطور الالتزام التنظيمي	05
55	العوامل المؤثرة في تشكيل الالتزام التنظيمي	06
68	المخطط الوطني للصناعات النسيجية SONITEX	07

قائمة محكمي الاستبانة

الوظيفة	اللقب والاسم	الرقم
أستاذ مساعد ب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	دريدي أحلام	1
أستاذ محاضر أ ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	صولح سماح	2
استاذ محاضر ب ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	داسي وهيبة	3
أستاذ محاضر ب ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	برني لطيفة	4
استاذ مساعد أ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	خان أحلام	65

الملاحق



الموضوع: دور إدارة الاداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي
الملحق (02) استمارة بحث

تحية طيبة:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان "دور ادارة الاداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي" – دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز بiskra TIFIB.

لذا نرجو التكرم بقراءة الأسئلة المطروحة عليكم بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علماً أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية، وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف الأستاذة:

➤ احلام خان

من إعداد الطالبة:

➤ صفاء بياضي

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع الإشارة (X) أمام الاختيار المناسب.

- الجنس: ذكر أنثى

- العمر: أقل من 30 30 — 39 40 — 49 50 فأكثر

- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل شهادة تقني سامي الليسانس

دراسات عليا ماستر مهندس

- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5 - 10 11-15 16 - 19 20 فأكثر

- الأجر (بالمليون سنتيم): أقل من 3 4-7 8-11 أكثر من 12

القسم الثاني: إدارة الأداء البشري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي توضح مدى تطبيق ادارة الاداء البشري في المؤسسة ، الرجاء تحديد درجة تطبيقها من وجهة نظرك بوضع علامة X في الخانة المناسبة:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
----------	------------	-------	-------	-----------	----------------

تخطيط الاداء

01					يجتمع الرئيس و المرؤوسين للمشاركة في صياغة خطة العمل ووضع الاهداف المستقبلية .
02					توجد امكانية لمناقشة الاهداف الفردية مع الرئيس .
03					هنالك توافق بين منصبك و مستوى الكفاءة المطلوبة للقيام بالعمل .
04					يكون الفرد على علم تام بالمسؤوليات و المهام الخاصة به قبل البدا في العمل .
05					هنالك اجراءات مبسطة وخطوات سهلة تسمح بتسهيل

					انجاز العمل	
					من خلال تخطيط الاداء يتم معرفة مختلف الظروف التي سيتعامل معها الموظف اثناء القيام بعمله.	06

توجيه الاداء

					يتم امداد الافراد بالمعلومات اللازمة من اجل القيام بالعمل بالشكل الصحيح .	07
					تتم مناقشة مدى التقدم في تحقيق الاهداف مع الرئيس المباشر.	08
					يتم تحديد اسباب العراقيل في الاداء و مناقشتها مع المشرف المباشر.	09
					يعمل التوجيه على زيادة الاتصالات الغير رسمية بين الرؤساء و المرؤوسين .	10
					يتم من خلال التوجيه تعزيز السلوك الفعال لافراد من خلال تقدير ادائهم الجيد .	11
					تضمن المؤسسة موضوعية تقييم الاداء من خلال توثيق المعلومات التي تتم في مرحلة التوجيه.	12

مراقبة و تقييم الاداء

					يتم تقييم مدى تحقيق الاهداف المطلوبة بصورة مستمرة.	13
					يتم اعلام الموظفين بنتائج التقييم .	14
					يساعد تقييم الاداء على تحديد الافراد الذين يحتاجون للتدريب.	15
					تساعد نتائج التقييم على بث روح المنافسة بين العاملين لزيادة انتاجيتهم.	16
					برنامج التقييم بالمنظمة مرتبط بنظام الحوافز و المكافآت .	17
					طرق التقييم المعتمدة هي طرق واضحة و سهلة و عادلة للجميع .	18

					19	يقوم رئيسك المباشر باستخدام عدة اساليب لمتابعة عمل المرؤوسين كالتقارير و الاجتماعات و اللقاءات
--	--	--	--	--	----	--

تطوير و تحسين الاداء

					20	تتوافق البرامج التدريبية مع احتياجات الفرد .
					21	يساعد تطوير و تحسين الاداء على سد فجوة الاداء التي تفصل بين الانجاز الفعلي و المستهدف.
					22	هنالك اشرف دائم يحصل عليه الفرد من قبل رؤسائه من اجل نقل الخبرات اليه.
					23	يعمل التدريب على تصحيح مسار عملية الاداء الفاشلة .
					24	يساعد تطوير و تحسين الاداء على اكتساب مهارات جديدة و مبتكرة .
					25	يتم اعتماد تدوير العمل كطريقة مناسبة للتدريب .
					26	تمنح المؤسسة مكافآت للذين نجحوا في تطوير انفسهم.
					27	تساعد البرامج التطويرية على تخطيط المسارات الوظيفية .
					28	تعمل المؤسسة على وضع الخطط اللازمة لتطوير الموظفين .

القسم الثالث: الالتزام التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي توضح مدى التزام الموظفين في المؤسسة ، الرجاء تحديد درجة الالتزام من وجهة نظرك بوضع علامة X في الخانة المناسبة:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
الالتزام الاستمراري					
					29 افضل الاستمرار بعلمي و لن اتركه.
					30 اشعر ان ترك عملي يسبب لي عدة مشاكل .
					31 فرص العمل المتاحة في المنظمات الاخرى غير مناسبة.
					32 احب البقاء و الاستمرار في عملي الحالي .

					33	من الصعوبة ترك عملي بغض النظر عن الاسباب الوظيفية.
الالتزام المعياري						
					34	اعتقد ان ترك العمل الحالي دون مبرر تصرف غير اخلاقي .
					35	اشعر بان الالتزام الاخلاقي اهم الاسباب التي تدفعني للبقاء في عملي
					36	اعتقد انا الاستمرار في عمل واحد مدى الحياة افضل للموظف.
الالتزام العاطفي						
					37	تشابه قيمي و توجهاتي الشخصية مع قيم و توجهات المؤسسة
					38	اشعر بالفخر عندما اخبر الاخرين بانني اعمل في المؤسسة .
					39	بالنسبة لي فان هذه المؤسسة هي الافضل من بين جميع المؤسسات التي يمكن ان اعمل بها .
					40	اشعر بارتباط قوي بهذه المؤسسة.
					41	ارفض نقلي الى جهة عمل اخرى لقناعتي بالعمل بالمؤسسة.
					42	اهتم كثيرا بسمعة المؤسسة و مصيرها.