

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مذكرة تخرج بعنوان:

دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي - بالميلية -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

مصطفى شربال

من إعداد الطالبتين:

رزيقة بورويس

نسيمة فريطس

لجنة المناقشة:

الأستاذ: داود بوقلمون..... رئيسا

الأستاذ: مصطفى شربال..... مشرفا ومقررا

الأستاذ: كريمة بورحلي..... مناقشا

السنة الجامعية 2016/2017

شكر وعرفان

الحمد لله حمدًا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه فالشكر له ابتداء وانتهاء على نعمه التي لا تعد ولا تحصى والشكر لله على جزيل عطائه وعظيم فضله، الذي أنامر طريقنا ويسر ووفق وأعان في إتمام هذه الدراسة وتقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم فله الحمد والشكر الرحمان المستعان .

ونخص بالشكر الوالدين الكريمين الذين كانت دعواتهما كفيلا بتدليل الصعاب وإنزاله الأتعاب . كما يشرفنا أن نتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى مشرفنا الأستاذ "شربال مصطفى" على ما جاد به علينا من نصائح سديدة وملاحظات دقيقة وعلى الجهود المضني الذي بذله طيلة فترة إعداد الدراسة ، ومتابعته الدائمة لمراحل إتمامها ، فوجهننا حين الخطأ وشجعنا حين الصواب نعم المشرف فجزاه الله خيرا .

وكذلك الشكر الجزيل لأعضاء اللجنة المناقشة على تفضلهم وقبولهم لمناقشة هذه المذكرة والحكم عليها وإثرائها بأرائهم السديدة . كذلك الشكر موصول إلى الأساتذة الكرام الذين قبلوا تحكيم الاستمارة . كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من تفضل علينا بمجهود أو مشورة من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع ، فلهم منا جزيل الشكر والامتنان . وفي الأخير نسأل الله العلي القدير أن يجزي الجميع عنا خير الجزاء وأن يوفقهم لما يحبه ويرضاه إنه سميع مجيب .

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وعرافان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ب	مقدمة
	الباب الأول: الإطار النظري
25-05	الفصل الأول: موضوع الدراسة
05	تمهيد
06	أولاً: مبررات اختيار الموضوع
06	ثانياً: أهداف الدراسة
07	ثالثاً: أهمية الدراسة
08	رابعاً: الإشكالية
10	خامساً: تحديد المفاهيم
25	خلاصة الفصل
62-27	الفصل الثاني: الخلفية النظرية
27	تمهيد
28	أولاً: المداخل النظرية للدراسة
28	1. النظريات الكلاسيكية
28	أ. نظرية الإدارة العلمية
30	ب. النظرية البيروقراطية
32	2. النظريات النيو - كلاسيكية
32	أ. حركة العلاقات الإنسانية
35	ب. نظرية الفلسفة الإدارية لـ ماك كريجور x و y
37	ج. نظرية سلم الحاجات لماسلو
41	د. نظرية المساواة والعدالة
43	هـ. نظرية التوقع
45	ثانياً: الدراسات السابقة

46	1. الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي
52	2. الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي
58	3. الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي
62	خلاصة الفصل
89-64	الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي
64	تمهيد
65	1. أنماط الالتزام التنظيمي
66	2. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
72	1.2. أسباب الاهتمام بتسمية الالتزام التنظيمي
74	3. مراحل الالتزام التنظيمي
77	4. أبعاد الالتزام التنظيمي
80	5. خصائص الالتزام التنظيمي
81	6. أهمية الالتزام التنظيمي
82	7. تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي
82	8. طرق قياس الالتزام التنظيمي (المقاييس الملائمة)
86	9. أهمية قياس الالتزام التنظيمي
87	10. الالتزام التنظيمي والفرد العامل
87	11. النتائج المترتبة على الالتزام التنظيمي
89	خلاصة الفصل
124-91	الفصل الرابع: الأداء الوظيفي
91	تمهيد
92	1. أنواع الأداء (حسب المعايير المعمول بها)
93	2. عناصر ومكونات الأداء الوظيفي
94	3. شروط الأداء الفعال ومحدداته
97	4. معايير الأداء الوظيفي
99	1.4. قياس الأداء الوظيفي
100	2.4. خصائص مقاييس الأداء الوظيفي
101	3.4. معايير مقاييس الأداء الوظيفي
102	4.4. طرق قياس وتقييم الأداء الوظيفي

106	5.متغيرات الأداء الوظيفي
107	6.العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
109	7.أهمية الأداء الوظيفي
110	8.تقييم الأداء الوظيفي
111	9.العوامل المؤثرة في تقييم الأداء الوظيفي
113	10.خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي
114	11.مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي
117	12.أهداف تقييم الأداء الوظيفي
119	13.خصائص تقييم الأداء الوظيفي
120	14.مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء الوظيفي
121	15.إجراءات تحسين الأداء الوظيفي
122	16.متطلبات نجاح طرق التقييم
124	خلاصة الفصل
الباب الثاني: الإطار الميداني	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
143-127	
127	تمهيد
128	أولاً: مجالات الدراسة
128	1. المجال الجغرافي
132	2. المجال البشري
133	3. المجال الزمني
134	ثانياً: فرضيات الدراسة
137	ثالثاً: مخطط الدراسة
138	رابعاً: الإجراءات المنهجية
138	1. المنهج المستخدم في الدراسة
138	2. أدوات جمع البيانات
139	أ. الملاحظة
139	ب. المقابلة
140	ج. الاستمارة
141	د. الوثائق

141	هـ. أساليب التحليل
142	3. العينة
183-145	الفصل السادس: تحليل وتفسير البيانات
145	تمهيد
146	عرض وتفسير وتحليل البيانات
198-185	الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة
185	تمهيد
186	أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
191	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
195	ثالثاً: تحديد موقع الدراسة في البناء النظري
197	رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة
199	خاتمة
200	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
77	تطور الالتزام التنظيمي للفرد عند بعض الباحثين	01
131	القدرة الإنتاجية للمؤسسة	02
132	نسب المتعاملين	03
133	توزيع العمال حسب مؤسسة الخزف الصحي	04
143	اختيار العينة الطبقة التناسبية	05
146	جنس المبحوثين	06
147	سن المبحوثين	07
148	الحالة العائلية	08
149	المستوى التعليمي	09
150	محل الإقامة	10
151	الحالة المادية للعمال المبحوثين	11
152	الأقدمية في العمل	12
154	طبيعة العمل	13
155	طبيعة العمل والجنس	14
156	التكوين للالتحاق بالعمل	15
157	أماكن التكوين المتعلقة بطبيعة العمل	16
158	فائدة التكوين	17
159	الغرض من توجيهات المسؤولين بشأن العمل	18
160	الشعور بالانتماء إلى المؤسسة	19
161	طبيعة نتائج العمل	20
162	الرضا عن قوانين العمل	21
163	الجهد المبذول لتحقيق النتائج المطلوبة	22
164	العمل في إطار التخصص	23
164	مساعدة التخصص على أداء الواجب	24
165	نتائج احترام التخصص	25
166	التكوين للالتحاق بالعمل والاستفادة منه في ممارسة العمل	26
167	الالتزام بمسؤولية العمل	27
168	الالتزام بالإجراءات المعمول بها	28

169	التقيد بالتعليمات والأوامر	29
170	الخروج عن النظام الداخلي	30
171	مشاورة إدارة المؤسسة للعمال في أمور العمل	31
172	اشراك العمال في اتخاذ القرارات	32
173	الخروج عن النظام الداخلي والالتزام بمسؤولية العمل	33
174	الارتباط بالمؤسسة	34
175	أسباب التواجد في المؤسسة	35
176	التنافس بين العمال	36
177	أسباب المنافسة في العمل	37
178	المنافسة وسرعة إنجاز العمل	38
179	الرغبة في التقاعد لدى المبحوثين	39
180	الالتحاق في الوقت المحدد بالمؤسسة	40
181	سبب الالتحاق في الوقت المحدد	41
182	الرضا على العمل	42
183	الارتباط بالمؤسسة والتواجد بالمؤسسة	43

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
40	سلم الحاجات عند ماسلو	01
43	الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة	02
72	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	03
76	مراحل الالتزام التنظيمي	04
95	شروط الأداء الوظيفي الفعال	05
97	محددات الأداء الوظيفي	06
108	العوائق البيئية التي تؤثر في الأداء الوظيفي	07

في ظل التطورات المتسارعة في شتى مجالات الحياة تسعى المؤسسات على اختلاف أنواعها سواء كانت مؤسسات عامة أو خاصة، خدماتية أو إنتاجية على تحقيق الكفاءة والفاعلية في إنجاز أهدافها والتمكن من الازدهار وتحقيق النجاح، ولكن هذا يتطلب الاستثمار الناجح للموارد المتاحة لهذه المؤسسات، ويعد العنصر البشري أهم هذه الموارد كونه المحرك الأساسي للقيام بجميع الوظائف في المؤسسة لأنه يمثل رأس المال الفكري، ومن ثمة ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته والاستثمار فيه.

وفي إطار الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات من حيث طبيعتها ونمط السلوك داخلها، كان لابد من البحث عن الطرق بالوسائل الكفيلة بتعزيز انتماء والتزام العمال واندماجهم مع مؤسساتهم، حيث يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي أخذت بنظر الاعتبار، خاصة في حقول الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع نظرا لعلاقته الوثيقة بنجاح المؤسسة وفعاليتها.

حيث يعد موضوع الالتزام التنظيمي في الوقت الحالي محل اهتمام الكثير من الباحثين لأهمية هذا الموضوع وانعكاسه على الفرد والمؤسسة على حد سواء، لذا تزايد الاهتمام به وأصبح مرتكز أساسي في المؤسسة لأجل زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء وتطوير العمل، ومن ثمة فأهميته تبرز في رغبة العامل في البقاء عضوا داخل المؤسسة وراادته في بذل مجهودات كبيرة في سبيلها ما ينعكس إيجابا على أداء العمال بصفة خاصة وأداء المؤسسة بصفة عامة.

يعتبر الالتزام التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية ومقياس يحدد درجة إنجاز الفرد للأهداف، وكذا يعتبر المفتاح الهام لمعرفة مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومؤسساتهم، إذ أن الالتزام التنظيمي يعتبر أو يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية خاصة معدل دوران العمل والتغيب، فالأفراد الملتزمون سيكونون أطول بقاء في المؤسسة وأكثر إنتاجا، وهذا ما يسمح للمؤسسة من زيادة مردودها والمحافظة على جودة منتوجاتها من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية، لذا تولي المؤسسة اهتماما بلغا لتحسين الأداء الوظيفي من خلال التركيز على مجموعة من المتغيرات من بينها الالتزام التنظيمي، الذي يتجلى في تطابق أهداف المؤسسة مع أهداف أفرادها ورغبتهم القوية في المحافظة على عملهم وبذل أعلى درجات الجهد للبقاء فيه، والقيام بالمهام المطلوبة منهم في عملهم، فالالتزام التنظيمي القوي يسمح للمؤسسة بالحفاظ على عمال وموظفين لهم الصفات الإيجابية المرجوة لأجل تحقيق أهدافها.

وعلى هذا الأساس جاءت الدراسة لتبين دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي الذي يشكل إحدى ركائز الإنتاجية المرتفعة والسير الحسن للمؤسسة الذي طالما سعت إلى تحقيقه.

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الحالية تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة في مؤسسة الخزف الصحي معتمدة على خطة منهجية تشمل على مقدمة وجانبين نظري وميداني وخاتمة، حيث قسم الجانب النظري إلى أربعة فصول:

- **الفصل الأول:** تناول موضوع الدراسة مبررات اختيار الموضوع منها الذاتية والموضوعية، وأهداف وأهمية الدراسة العلمية والعملية، وإشكالية البحث، والمفاهيم الأساسية بالموضوع وذات الصلة.
- **الفصل الثاني:** تم التطرق فيه إلى النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والمتمثلة في النظريات الكلاسيكية والنيو- كلاسيكية، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسات السابقة والمشابهة لهذه الدراسة.
- **الفصل الثالث:** تضمن متغير الالتزام التنظيمي من خلال التطرق لبعض مؤشراتته كما: أنماط الالتزام التنظيمي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، مراحل الالتزام التنظيمي، أهمية الالتزام التنظيمي، طرق لقياس الالتزام التنظيمي، النتائج المترتبة على الالتزام التنظيمي.
- **الفصل الرابع:** تناول متغير الأداء الوظيفي من خلال التطرق إلى بعض مؤشراتته كما: أنواع الأداء (حسب المعايير المعمول بما)، معايير الأداء الوظيفي، متغيرات الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي، أهداف تقييم الأداء الوظيفي.

أما الجانب الميداني فقد قسم إلى ثلاثة فصول وهي:

- **الفصل الخامس:** ويتعلق بالإجراءات المنهجية المتبعة حيث تم التطرق فيه إلى مخطط الدراسة، ومجتمع الدراسة في حدوده المكانية والبشرية وزمنية وفرضيات الدراسة والمنهج المستخدم في البحث واهم أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستمارة والوثائق وأساليب التحليل المتبعة، والعينة المختارة في الدراسة.
 - **الفصل السادس:** حيث خصص لمعالجة البيانات ومناقشتها حيث تم التعرف على البيانات المكتملة وتحليل وتفسير النسب المئوية و(كا²) حسب المحاور المندرجة في استمارة البحث للتأكد من صدق الفرضيات التي طرحت في هذه الدراسة.
 - **الفصل السابع:** تناول مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات الفرعية والعامية وفي ضوء الدراسات السابقة وموقع الدراسة في البناء النظري إضافة إلى القضايا التي أثارته الدراسة.
- وقد انتهى البحث بإيراد خاتمة تليها قائمة المراجع والملاحق التي تم الاستناد إليها أثناء الدراسة.

الباب الأول:

الإطار النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: مبررات اختيار الموضوع

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: الإشكالية

خامساً: تحديد المفاهيم

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر المهمة في حياة المنظمات لأن هذه الأخيرة لديها أهداف تسعى لتحقيقها، والتي أصبح فيها الأفراد أهم مواردها وتعتمد عليهم كثيرا في تحقيق أهدافها وتلبي احتياجاتهم، مما يدعو هذه المنظمات إلى توفير فرص التدريب والترقية والحوافز بنوعيتها، وتسعى من وراء كل هذا إلى الحصول على التزام هؤلاء الأفراد وضمان استمرارهم وبقائهم في المنظمة.

وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق بإسهاب إلى أهم الأسباب التي دفعت إلى دراسة دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، والكشف عن الأهداف الكامنة وراء إجراء هذه الدراسة، وإبراز الأهمية العلمية والعملية للموضوع، كما سيتم طرح مشكلة البحث وتحديد المفاهيم الأساسية من أجل وضع إطار مفاهيمي للدراسة.

أولاً: مبررات اختيار الموضوع

كثيراً من الأسباب دفعت إلى اختيار موضوع الدراسة تراوحت بين الذاتية وأخرى موضوعية.

1- مبررات ذاتية:

- ✓ إنجاز مذكرة تخرج بموضوع ملائم للتخصص.
- ✓ الرغبة في تقديم بعض المعلومات حول موضوع الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.
- ✓ الرغبة في التقرب من العاملين ومعرفة رأيهم حول دور الالتزام التنظيمي وتحسين أدائهم ومعرفة ما إذا كان هنالك التزام حقيقي في المؤسسة.
- ✓ القناعة بدور الالتزام التنظيمي في المؤسسة.

2- مبررات موضوعية:

- ✓ نقص الدراسات التي تناولت موضوع دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ القيمة العلمية للموضوع وإمكانية اختبار الموضوع ميدانياً.
- ✓ الإلمام بواقع الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.

الوقوف على الأهمية العلمية للالتزام التنظيمي وانعكاساته على الأداء الوظيفي للعمال.

ثانياً: أهداف الدراسة

يعتبر البحث العلمي نشاطاً هادفاً، أي أنه يسعى إلى تحقيق أهداف محددة وواضحة، ومنه يمكن تحديد أهداف البحث إلى علمية وعملية.

1- أهداف علمية:

- ✓ تقديم دراسة جديدة حول الموضوع وإزالة اللبس عن مصطلحات الدراسة.
- ✓ توظيف مبادئ البحث العلمي واكتساب خبرات البحث ومهاراته.
- ✓ التخصص في مجال وموضوع معين قد يكسب الباحث الكثير من الكفاءة والفعالية في ميدان عمله.
- ✓ كسب المزيد من المعارف واكتساب المزيد من التجربة في مجال البحث العلمي.

2- أهداف عملية:

- ✓ العمل على تعزيز دور الالتزام في دفع العاملين للتميز في أدائهم.
- ✓ الوصول إلى نتائج ملموسة حول دور الالتزام التنظيمي في رفع وتحسين وتطوير وبدل مجهود وأداء أكبر.
- ✓ محاولة التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي باعتباره ثقافة تنظيمية بالمؤسسة الجزائرية.
- ✓ تسليط الضوء على الدور الذي يؤديه الالتزام التنظيمي في تحسين الانتاجية وزيادة كفاءة وفعالية العامل.

ثالثا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسعى لتحقيقها حيث يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي من الموضوعات التي شهدت اهتماما متزايد في الآونة الأخيرة، إلا أننا نلاحظ هناك نقص واضح في دراسة هذا الموضوع رغم أهميته.

1- الأهمية العلمية:

- ✓ الإضافة العلمية التي قد تأتي من هذا البحث خاصة أنه يتناول جانبا مهما من جوانب سلوك الأفراد في المؤسسات وهو مفهوم الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.
- ✓ قد يساعد هذا البحث في إعطاء أفكار جديدة يمكن للدارسين والباحثين من خلالها التعرف على جوانب جديدة من جوانب سلوك الأفراد في المؤسسة.
- ✓ هذه الدراسة تثير قضايا تكون مواضيع هامة للبحث العلمي.
- ✓ أن الشعور بالالتزام التنظيمي يمكن أن يشكل مدخلا لإعادة دراسة نمط القيادة المتبعة في المؤسسة من حيث الأهداف والوظائف وتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأعباء والأدوار بما يمكن من الاستفادة من الطاقات والقدرات البشرية ويقلل من الصراعات ومظاهر الرضا.

2- الأهمية العلمية:

يمكن أن تتشكل نتائج الدراسة ومقترحاتها مرجعا علميا يفيد أصحاب القرار في وضع الخطة الاستراتيجية التي يمكن أن تساهم في زيادة مستوى الشعور بالالتزام التنظيمي لدى العمال والذي بدوره يؤدي إلى نتيجة عكسية إيجابية تساهم في الرفع من أدائهم.

- ✓ التعرف على الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي.
- ✓ أهمية وحساسية الدور الذي يؤديه الالتزام التنظيمي في تحقيق مواصفات عمل جيدة.
- ✓ يمكن أن تكشف هذه الدراسة على العلاقة بين الالتزام والأداء.

رابعاً: الإشكالية

منذ أن وجدت المجتمعات الإنسانية وهي تبحث عن الطرق المثلى لتنظيم سلوك أفرادها بما يضمن الاستقرار والاستمرار سواء كانوا يدركون ذلك أم لا، فأصبحت المؤسسات تهتم بالعنصر البشري أكثر من أي وقت مضى الذي يعتبر أهم مورد بالمؤسسة، والمسيطر على الموارد الأخرى المادية والفنية بل هو الثروة الحقيقية و المحور الأساسي للإنتاج، لأن هذا الأخير هو أساس التميز والتفوق، الذي يمكن لأي مؤسسة أن تحققه في خدماتها وإنتاجيتها ومن أهم سبل نجاح أي مؤسسة وجود أفراد قادرين على بذل جهود مطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة، لأجل تحسين الإنتاجية من حيث النوع والكمية مما يؤدي إلى تحقيق للأهداف المسطرة.

إن المكانة التي صار يحتلها اليوم في المؤسسة وباعتباره أساس قيام نجاح المؤسسات وبقائها ونموها ومصدر ثروتها، حيث أصبح المحدد الأساسي لمكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركة وعدم الاستقرار باعتباره الدرع الحامي المؤسسة في مواجهة التحديات المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والمعرفية، كان لا بد من إجراء بحوث ودراسات من أجل التحكم في مستوى الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة ومعرفة العوامل المؤثرة فيه والطرق المستخدمة من أجل زيادة وتحسين مستوى الأداء عند العاملين، مما أدى إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي للعامل كنظرية الإدارة العلمية التي توصي باعتماد الأساليب العلمية في عملية التوجيه والتكوين لتحسين الأداء والإنتاجية، والنظرية البيروقراطية التي وضعت أسس خاصة تضمن تحسين الأداء في المؤسسة، وحركة العلاقات الإنسانية التي أولت اهتمام كبير لجماعات العمل وكذا إسهامها في تقديم أساليب جديدة للعمل. فالأداء هو المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو إذا مفهوم يعكس كل الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه عملية تربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل المؤسسة، فالأداء هو المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي تعزى إلى عمل الفرد، فقد ظهرت العديد من الدراسات

والأبحاث حول هذا الموضوع منها دراسة "سهام بن رحمون" حول "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي"، ودراسة "cana et babale" الموسومة بـ "أثار التحفيز على أداء العاملين".

ويعد الالتزام التنظيمي موضوعا يستقطب اهتمام المختصين في الفكر التنظيمي، وفي هذا الموضوع توجد دراسات اهتمت بالالتزام التنظيمي ومنها دراسة "مراد نعموني" التي تناولت "القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي"، ودراسة "رابح برباخ" التي دار موضوعها حول "علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية"، ما جعل البعض منهم ينسب النمو والتفوق الاقتصادي إلى قوة التزام عمالها بالدرجة الأولى كونه سلوكا مرغوبا يعكس بصفة مباشرة على أداء الفرد ذاته وجماعة العمل ومن ثمة المؤسسة، هذا الأثر يمكن التماسه من خلال سلوك العاملين الذي توضحه مستويات ولائهم وانتماؤهم وتوافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة، فالالتزام التنظيمي عنصر حيوي لبلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع وكذا الاستقرار في العمل والاستمرار إضافة إلى أنه يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء و النمو المتواصل، ولا بد على المنظمة أن تسعى إلى تهيئة العوامل التي تساعد و تدعم درجات الالتزام التنظيمي لدى العمال، بما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها وتحقيق أهدافها.

إن الالتزام التنظيمي للعامل يولد الرغبة القوية في المحافظة على عمله وبذل أعلى درجات الجهد للبقاء فيه و يظهر ذلك جليا في أدائه وقيامه بالمهام المطلوبة منه في عمله، فالالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويقلل من السلوك السلبي الذي يبرز عادة في: التغيب، الإهمال، التقصير، دوران العمل مما يكلف المؤسسات كثيرا، فهو يمثل إحدى العوامل الهامة في ضمان نجاح المؤسسات واستمرارها وزيادة إنتاجيتها ومن ثمة فإنه يؤدي دور حيوي في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المؤسسة أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء العمال للعمل لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

إن الالتزام يضمن استقرار اليد العاملة بالمؤسسة وخاصة ذوي المهارات والتخصصات الشاذة، وهذا ما يعكس إيجابا على العمل بالحب والإخلاص وفي الرفع من معدلات الأداء وزيادة الإنتاجية بما يسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها وأهداف الفرد.

ومادام الالتزام التنظيمي يهدف إلى رفع مستوى أداء العاملين مهما كان نوعه جزئي أو كلي من خلال تخفيض نسبة الغياب والحد من التأخر، وزيادة تحمل العاملين لمسؤولية أعمالهم بالمؤسسة، والتقدير

بالأوامر والتعليمات والقوانين المعمول بها، فإنه من الأولويات المرغوبة في أي توجه لدى المؤسسات خاصة الإنتاجية .

وعليه يمكن تحديد معالم الإشكالية الراهنة في التساؤل الرئيسي الآتي:

هل للالتزام التنظيمي دورا كبيرا في تحسين الأداء الوظيفي؟

والذي تنبثق عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية لتحديد مسار البحث، والإجابة عليها تكون في

الفصول النظرية وهي كالآتي:

- هل إعداد العامل يؤدي إلي مواصفات عمل جيدة؟

- هل الالتزام بالإجراءات التنظيمية تضمن قوة العمل؟

- هل ارتباط العامل بالمؤسسة يدفع إلى التفاني في العمل؟

- هل هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي وتقييم الأداء؟

خامسا: تحديد المفاهيم

تحديد المفاهيم من أهم الخطوات اللازمة في مسار أي دراسة أو بحث علمي خصوصا إذا تزاوج بين المعطى الاجتماعي والمعطى السياسي ، حيث يثير بعض الغموض وتشعب الدلالات بوصفه "رموز تعكس مضمون فكر أو سلوك أو موقف لأفراد مجتمع البحث بواسطة لغتهم، أو أنها تجريدات لأحداث واقعية"⁽¹⁾، ويقصد بتحديد المفاهيم تبيان ما تعنيه من مقاصد، وتوضيح ما تتضمنه من معان، وما تظهره من صفات، ويتضح المفهوم عندما يعقله الإنسان ويميزه عن غيره الذي يشترك معه في الصفات .
كما أنّ المفاهيم هي "الصورة الذهنية الإدراكية المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة أكثر من مؤثر واحد من واقع ميدان البحث"⁽²⁾ لأنه غالبا ما تتعدد المفاهيم وعليه ضروري جدا الوعي بمغزى المفاهيم وتضييق دائرة إشارتها بالنظر إلى الحقائق المراد الانطلاق منها أو الوصول إليها.

(1) علي غربي: "أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية"، سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري بقسنطينة، دار البحث، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 92.

(2) معن خليل عمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص 92.

1 - المفاهيم الأساسية:

- مفهوم الدور:

لكل فرد مجموعة من الأدوار يؤديها طيلة حياته بحيث يجب عليه أن ينظم هذه الأدوار المتنوعة وفق النسق الذي يريده.

الدور لغة: "دار الشيء دورا يدور دورا ودوراناً واستدار وأدرته، وأداره غيره ودور به، وأدرت، استدرت"⁽¹⁾ وهذا يعني حركة منحنية، وأداء موجود لتسيير شيئاً ما

ويقال: "دار يدور، واستدار يستدير بمعنى إذا طاف حول الشيء وعاد إلى الموضع الذي بدأ منه"⁽²⁾

وهذا يعني عدم مغادرة المكان أو استبدال النشاط في الغالب.

الدور اصطلاحاً:

يعرف الدور على صعيد الجماعة بأنه: "نموذج سلوكي مرسوم لجميع الأفراد الذين يتشاطرون وضعية اجتماعية واحدة لأرباب العمل، المزارعون، التجار...، وهذا الدور مقبول من قبل الجميع ويعبر عن معايير وقيم مشتركة"⁽³⁾.

يفهم من هذا التعريف أنه ينظر إلى الدور على أنه نموذج سلوكي داخل الجماعة يحتل أفرادها وضعية اجتماعية واحدة، بحيث يتلقى هذا الدور قبول من طرف الجميع الذي يعبر عن قيمهم ومبادئهم ومعاييرهم الاجتماعية.

أمّا "إبراهيم ناصر" فيعرف الدور على أنه: "السلوك الذي يقوم به الفرد في المركز الاجتماعي الذي يشغله"⁽⁴⁾.

يتجه هذا التعريف إلى أن الدور مرتبط بالمركز الاجتماعي الذي يشغله الفرد المتجسد في سلوكه.

في حين يعرفه "نبيل عبد الهادي" بأنه: "مجموعة من الأفعال التي يقوم بها الفرد ليؤكد احتلاله لمركز"⁽¹⁾.

⁽¹⁾ ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، الجزء الخامس، مادة الدال، 2003، ص 324.

⁽²⁾ ابن منظور: لسان العرب، المرجع السابق، ص 324.

⁽³⁾ محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 115.

⁽⁴⁾ إبراهيم ناصر: علم الاجتماع التربوي، دار الجيل، بيروت، لبنان، ص 173.

يتضح من هذا التعريف أن الدور هو مجمل وحصيلة ما يقوم به الفرد من أفعال حتى يؤكد ويبرز مكانته في هرم السلطة.

وهناك من يعرفه على أنه: "سلوك ملتصق بالموقع الاجتماعي للفرد".⁽²⁾

ركز هذا التعريف على الزاوية الاجتماعية للدور.

كما يعرف الدور على أنه: "أفعال الشخص أثناء علاقاته مع أشخاص آخرين ضمن النظام الاجتماعي، وأن تقسيم العمل في هذا النظام أدى إلى تعدد الأدوار وتبيانها وتكون مرتبطة وظيفيا وذات أهداف مشتركة".⁽³⁾

ينظر هذا التعريف إلى الدور على أنه علاقة تبادلية بين الأشخاص في إطار النظام الاجتماعي بحيث أن تعدد الأدوار في هذا النظام مبني على تقسيم العمل.

التعريف الإجرائي:

هو تصريف الأفراد لأموالهم أو أمور غيرهم في ضوء توقعات الآخرين يتطلب توفر إمكانيات مختلفة، أما العلم والقوة والحالة الاجتماعية وهو اختيار بين مواقف مختلفة، واتخاذ القرار الصائب فوراً أو تخطيطاً لإيجاد فرص أكثر لتحقيق منفعة أو سد حاجة أو تلافي خطر.

- مفهوم الالتزام التنظيمي:

تعددت تعريفات الالتزام وهنا يعود إلى تعدد المنطلقات الفكرية التي نظر الباحثون إليه من خلالها.

الالتزام لغة: معناه "لزم الشيء لزمًا، ولزوماً ولازمة ملازمة ولزماً أو التزمه وألزمه فالتزم، ورجل لزمه يلزمه الشيء فلا يفارقه".⁽⁴⁾

بالنظر إلى هذا التعريف يبدو أنه ركز على شيئين هما عدم المفارقة، وأن الالتزام هو نهاية الشيء والإيمان به للتطبيق.

(1) نبيل عبد الهادي: مقدمة في علم الاجتماع، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 118.

(2) معين خليل العمر: ثنائيات علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، ص 270.

(3) صالح محمد أبو جادو: سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، عمان، الأردن، 2010، ص 52.

(4) ابن منظور أبو الفضل، جمال الدين محمد بن مكرم: لسان العرب، دار صادر، ط4، لبنان، 2005، ص 95.

الالتزام اصطلاحاً:

يعرف بأنه الشعور الذي يدفع إلى القيام بأفعال معينة أو العمل من أجل تحقيق هدف معين وعليه فإن حرية الاختيار تعتبر محدودة إزاء هذا التعهد، وكذلك الأمر بالنسبة للبدائل المتاحة أمام الفعل الاجتماعي".⁽¹⁾

أي أن هذا التعريف ينظر إلى أن الالتزام شعور نفسي يدفع بالأفراد إلى القيام بسلوكيات بناء على حرية اختيار نسبي.

يعرفه "بوشنان" بأنه: "انجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم بغض النظر عما له من قيم مادية".⁽²⁾

يركز هذا التعريف على أن الالتزام يتعلق بتثبيت وتعلق وشعور الفرد بالانتماء وانجذابه نحو التنظيم بصفة عامة وأهدافه بصفة خاصة.

كما يعرف على أنه: "شعور بالالتزام يدفع الأشخاص إلى القيام بأفعال معينة أو العمل من أجل تحقيق هدف محدد".⁽³⁾

يفهم من هذا التعريف أن المحرك الأساسي لقيام الأفراد بسلوكيات وأفعال معينة في سبيل تحقيق أهداف التنظيم هو شعور الفرد في حد ذاته أنه ملتزم أو ملزم اتجاه التنظيم الذي ينتمي إليه.

كما يعرف بأنه: "التزام الموظف بتحقيق معايير وظيفته ومركز العمل الذي ينتمي إليه ومنظّمته وكذلك الالتزام بالمعايير السلوك الوظيفي والمهني وهو مرتبط بالاحترام والثقة ويدعمه تحقيق نتائج العمل".⁽⁴⁾

يركز هذا التعريف على إعطاء معنى واسع للالتزام لأنه يأخذ بالاعتبار طبيعة الوظيفة ومركز

العمل والمنظمة ككل.

(1) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 64.

(2) زيد منير عبوي: التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته"، دار أسامة، عمان، 2006، ص 206.

(3) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، مرجع سابق، ص 64.

(4) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، 2003، ص 26.

وقد عرفه "عبد الفتاح المغربي": بأنه "اتجاه الفرد الذي يشمل مع رغبته أو شعور قوي للبقاء عطا في تنظيم معين، واستعداد تاما لبدل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، وإيمانا كاملا بالقيم التي يتبناها التنظيم وقبولا تاما للأهداف التي يسعى لتحقيقها".⁽¹⁾

ينظر هذا التعريف للالتزام على أنه رغبة الفرد في المحافظة على بقائه في التنظيم مقابل بدل مجهودات لصالح التنظيم وما يتبناه من قيم وأهداف.

وحسب "محمد الصوص": "يشير الالتزام التنظيمي إلى التزام الفرد بالسياسات والأهداف والإستراتيجية لعمله والحفاظ على سرية المعلومات وعدم استغلال المعلومات لتحقيق منافع شخصية أو إيقاع الضرر بالآخرين بالإضافة إلى تقدير خيارات وخلفيات زملائه بالمهنة والتشاور والتبادل فيما يحقق الارتقاء بالعمل".⁽²⁾

يركز هذا التعريف على أهمية الالتزام والتحلي بأخلاقيات العمل وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية بالابتعاد عن استغلال المعلومات التي تخدم أهداف وغايات ذاتية.

التعريف الإجرائي:

رغبة الفرد في البقاء في المنظمة التي يعمل بها وانتمائه لها والمحافظة على سمعتها ومصيرها، واعتزازه بأنه عضو في هذه المنظمة، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها العامل من خلال إجابته على فقرات مقياس الالتزام التنظيمي.

- مفهوم الوظيفة:

لقد عرفت الوظيفة من قبل مجموعة كبيرة من الكتاب والباحثين يذكر من هذه التعاريف ما يلي:

الوظيفة لغة: "ما يقدر من عمل... والمنصب والخدمة المعينة".⁽³⁾

فالوظيفة بهذا المعنى هي كل عمل أو خدمة تؤدي لتحقيق منفعة أو هدف أيا كان في ظرف

زمني معين.

⁽¹⁾ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 19.

⁽²⁾ نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ص 29.

⁽³⁾ إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، الجزء الأول من أول الهمزة إلى آخر الضاد، المكتبة الإسلامية للنشر والتوزيع، إسطنبول، تركيا، ص 1042.

الوظيفة اصطلاحاً:

الوظيفة هي مهمة محددة لها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والخصائص تختلف عن غيرها من المهمات الأخرى ولها نمط محدد من أنماط العلاقات الواضحة أي شخصية داخل المنظمة.⁽¹⁾ يركز هذا التعريف على أنّ الوظيفة مهمة محددة تضم مجموعة من الصلاحيات والمسؤوليات بحيث أنّ خصائص كل وظيفة تكون مغايرة عما لغيرها من الوظائف. كما تعرف الوظيفة على أنها: "مجموعة مهام تسند إلى شخص واحد ولها هوية واسم وهو مصدر تسمية موظف".⁽²⁾

يمكن القول أنّ الوظيفة بمعنى هذا التعريف هي جملة من المسؤوليات تتجسد في شكل مهام توكل إلى شخص واحد أو بالأحرى موظف تكون هذه الأخيرة (أي الوظيفة) خاصة للتحليل والتوصيف. "مجموعة واجبات ومسؤوليات محددة في الغالب يقوم بأدائها مجموعة من الأفراد ويتقاضون عنها أجر".⁽³⁾

يستنتج أنها عبارة عن مهام وواجبات وما يترتب عنها من مسؤوليات يقوم بتحملها وأدائها عدد من الأشخاص (الموظفين) مقابل أجر معين يتحدد بحسب هوية الوظيفة. وهي "مجموعة من المهام المتجانسة يؤدي تحقيقها إلى خدمة أغراض باقية وثابتة بالنسبة للمنظمة".⁽⁴⁾

يفهم على أنّ الوظيفة عبارة عن مكونات ومهام منسجمة ومتجانسة ينتج القيام بها وتحقيقها إلى تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد أو القصير.

(1) نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص ص 85، 86.

(2) سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، الأردن، 2004، ص 141.

(3) بشير عباس العلق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والتمويل والمصارف، إنجليزي-عربي، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ط1، 1425، ص 273.

(4) طارق شريف يونس: معجم مصطلحات، العلوم الإدارية والمحاسبية والأنترنيت، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 65.

كما أنها تعرف: "وحدة عمل تحتوي على أنشطة متشابهة في التعقيد تم تجميعها مع بعضها في المضمون والشكل، ويمكن أن يؤديها موظف واحد أو أكثر".⁽¹⁾

يستنتج على أنها مجموعة مهام وأنشطة تشترك في درجة من التعقيد يتم توحيدها في الظاهر والمعنى، تسند وتقوم بها مجموعة من الأفراد أو فرد واحد بحسب شكل ومضمون الوظيفة وما تتطلبه.

التعريف الإجرائي:

هي كل المهام الأدوار التي يؤديها الفاعل الاجتماعي أو المهني لتحقيق أثر مادي نافع أو تسيير شأن ما لغرض الإنجاز يترتب عليها عادة مسؤولية قانونية -وحتى اجتماعية-.

- مفهوم الأداء:

يلقى مفهوم الأداء أهمية كبرى في تسيير المؤسسات لذا يحظى بالاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير هذا ما أدى إلى اختلاف وتباين العلماء والباحثين في وضع مفهوم محدد وموحد للأداء.

الأداء لغة:

"مصدر أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به".⁽²⁾

وبالنظر إلى هذا التعريف يتبين أن الأداء يتعلق بإنتاج عمل لغرض معين أو تبرئة ذمة، ومنه فالأداء هو تحمل مسؤولية الفعل والقول مع الأطراف الأخرى.

الأداء اصطلاحاً:

فقد عرف الأداء على أنه: "المقياس الرئيسي التابع أو الذي يتم التنبؤ به في الإطار الذي يستخدمه ويصلح كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد".⁽³⁾

يستنتج من التعريف أن الأداء هو المعيار الأساسي للحكم على مدى فعالية الأفراد في المؤسسة.

كما عرف بأنه: "ذلك الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام".⁽⁴⁾

⁽¹⁾ حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي - إنجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، بيروت، لبنان، 1997، ص 20.

⁽²⁾ ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، ص 26.

⁽³⁾ طارق شريف يونس: معجم المصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والانترنت، مرجع سابق، ص 91.

⁽⁴⁾ راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 211.

ركز هذا التعريف على جميع جوانب الأداء المتمثلة في نتاج العلاقة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور.

كما يشير الأداء إلى: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".⁽¹⁾

ركز هذا التعريف على طريقة وسبل إشباع مهام ومتطلبات الوظيفة مقابل تجاهل وإغفال أهداف الفرد.

وقد عرف الأداء في المعجم الإداري على أنه: "الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنساني في العمل وفقاً لمعايير ومواصفات ومبادئ توجيهية معينة أو في تحقيق النتائج وفقاً للأهداف المحددة من قبل المنظمة".⁽²⁾

يفهم من هذا التعريف أنه أعطى أهمية لحوصلة النشاط الإنساني، في حين أهمل الجانب العملي لهذا النشاط الذي يساعد في الوصول إلى الأهداف المرسومة من قبل المؤسسة.

كما عرف بأنه: "النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال وتنفيذ لهذه الأعمال".⁽³⁾

ويلاحظ في هذا التعريف أنه يحصر الأداء في النتائج العملية والإنجازات المحققة أو ما يقدمه الأفراد من أعمال في مقابل تجاهله للجهود المبذولة في حد ذاتها من أجل تحقيق هذه النتائج.

ويعرفه "A. Kherakhem" بأنه "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".⁽⁴⁾

ويتضح من التعريف أن الأداء يتمحور في القيام بكل من الأعمال والأنشطة والمهام التي تعمل على الوصول إلى الأهداف المرجوة والمنشودة من قبل المؤسسة.

(1) نجم عبد الله العزاوي: التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 209.

(2) سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2009، ص 18.

(3) عبد الباري إبراهيم نزة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في العربية المعاصرة)،

منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 25.

(4) مجدي أحمد: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص

أما "Miller et Bromily" فيعرفانه على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".⁽¹⁾

ويفهم من هذا التعريف أن الأداء هو الطريقة التي تستغل بها المؤسسة مواردها المتاحة المادية منها والبشرية بصورة فعالة تجعلها قادرة على بلوغ الغايات والأهداف المرجوة.
في حين يعرفه "أحمد سيد مصطفى" على أنه: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية".⁽²⁾

حسب هذا التعريف فإن الأداء مرتبط بكفاءة وفعالية الأفراد أو الفريق أو المؤسسة لأجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

التعريف الإجرائي:

هو محصلة الجهد الذي يبذله الفرد العامل كل حسب ما تتطلبه وظيفته والمركز الذي يشغله من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، هذه الأهداف تتجلى في إنجاز المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد وبالكمية والجودة المطلوبة

2- مفاهيم ذات الصلة

- مفهوم الولاء:

يعرفه "حبيب الصحاف" بأنه: "إخلاص الموظف لعمله ولمنظمته والتزامه بتحقيق أهدافها والقسم الذي يعمل فيه ومنظمته وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني".⁽³⁾

حسب هذا التعريف يفهم أن الولاء شعور نفسي للعامل يؤثر في سلوكه اتجاه عمله ومنظمته لتقديم ما هو مطلوب منه بكفاءة وإخلاص .

كما يعرف الولاء على أنه: "اتجاه الموظف نحو المنظمة التي يعمل فيها فهو يعرف على حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها، ولتسهيل تحقيق أهدافه فالولاء هو تطابق أهداف وقيم المنظمة مع أهداف وقيم الموظف، فيكون على استعداد للتضحية وبذل جهده من أجل المنظمة".⁽⁴⁾

(1) عداي الحسين فلاح حسن: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص 231.

(2) أحمد سيد مصطفى: إدارة البشر (الأصول والمهارات)، مصر، 2002، ص 415.

(3) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مرجع سابق، ص 70.

(4) رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2002، ص 171.

يتضح من هذا التعريف أن الولاء مرتبط بامتثال الموظف لمعايير وقيم ومبادئ المنظمة وذلك بالعمل والتفاني والإخلاص في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف أيضا على أنه: "هو الذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة بالاستمرار والعمل بالمؤسسة رغم كل الظروف ومضاعفة الجهد".⁽¹⁾

يستنتج من هذا التعريف أن علاقة الولاء بالالتزام التنظيمي هي علاقة الجزء بالكل حيث أن الولاء هو أحد عناصر الالتزام التنظيمي.

-التنافسية:

"القدرة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية".⁽²⁾

هذا التعريف يتضمن (03) محددات هي تلبية رغبات المستهلكين والنوعية الجيدة للسلع والخدمات والنفاذية للأسواق الدولية، وطبعاً ذلك لا يتأتى إلا من خلال أداء يتفوق على أداء الآخرين في إيجاد المنتجات ذات المواصفات التنافسية.

ويوجد تعريف آخر ينص على أنها: " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى".⁽³⁾

والملاحظ أن هذا التعريف أضاف عامل السعر المناسب والوقت المناسب.

في حين يوجد تعريف آخر مفاده أنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق...".⁽⁴⁾

وهذا التعريف ركز على الكفاءة والفعالية في مقابل المنافسين الآخرين في السوق.

وعليه فالتنافسية هي كل كفاءة وفعالية في الأداء تقلل من تكلفة الإنتاج ونوعيته بما يؤثر في قيمة المنتج أو الخدمة عند اقتنائها من طرف المستهلك وفي الوقت المناسب لذلك.

(1) سعيد بن محمد آل عاتق العامدي: النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التربية، أم القرى، 2005، ص 55.

(2) World economie forum, world competitivenessreport» geneva. 1992.p 2.

(3) وديع محمد عدنان: "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية من الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس، 21/19 جوان 2001، ص 06.

(4) وديع محمد عدنان: "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية من الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، المرجع السابق، 06.

- المسؤولية:

"إلتزام المرء الذي عهد إليه بشيء بتقديم حساب عن كيفية بما عهد إليه به".⁽¹⁾

يمكن القول أن المسؤولية هي تحمل الشخص أعباء ما تسند إليه من مهام وإشراف أو تنفيذ كما ينص عليه القانون.

وتعرف أيضا بأنها: "التزام الشخص بأداء عمل أو تصرف معين له القدرة على الفاء به في ضوء مجموعة من الاشتراطات".⁽²⁾

يفهم من هذا أن المسؤولية هي مدى قدرة الشخص على تنفيذ التزاماته سواء كان ذلك متمثل في أعمال أو تصرفات في إطار أو وفق ما يتطلبه ذلك من شروط وضوابط.

كما تعرف على أنها: "الالتزام الذي يقع على عاتق الشخص والمنظمة للقيام بأعمال والنشاطات التي يقوم بها".⁽³⁾

يتضح بأن المسؤولية تتجسد من خلال التزام الفرد مهما كانت صفته الوظيفية بتحمل نواتج قراراته وبخصوص كل ما هو موكل إليه من مهام وأنشطة تترتب عنها مسؤوليات.

ويعرفها "حبيب الصحاف": "مسؤولية الفرد عن أداء واجبات وظيفته، وهي تمتد من الوصف الوظيفي والتفويض المعطى لها من الوظيفة الأعلى في المسؤولية وتحديد درجة إقباله على تحمل مسؤولية السلطة التي يمكن منحها له".⁽⁴⁾

يستنتج من هذا أن المسؤولية هي التزام ذاتي مرتبطة بكل فرد تستمد من الوظيفة وما تتضمنه من مهام الغرض منها، هو تنفيذ ما يوكل إلى الفرد من أعمال.

(1) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، انجليزي. فرنسي. عربي. مكتبة لبنان، بيروت، ص 6.

(2) سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 298.

(3) طارق شريف يونس: معجم المصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والانترنت، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، عمان، 2005، ص 08.

(4) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، انجليزي عربي، مرجع سابق، ص 32.

- المشاركة في اتخاذ القرار:

- مفهوم المشاركة:

"توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، حيث يتم الأخذ بالاعتراحات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسين، مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها".⁽¹⁾

والملاحظ من هذا التعريف أنه يركز على دور الفاعلين في العملية الإنتاجية بتقديمهم لأحسن السبل لأجل أداء فعال وسهل لتحقيق الأهداف، كما أن المشاركة تعني الاتصال الحسن.

- مفهوم القرار:

"هو تبني حل من بين عدد من الحلول الممكنة إزاء مشكل قائم، كما يعني تحويل إرادة ما إلى فعل وبذلك فالقرار حسم أو حكم في قضية أو خلاف على أنه أحسن البدائل باعتبار مجموعة من المعطيات المتاحة أو النماذج السابقة".⁽²⁾

وبهذا فالقرار حسن اختيار ما لتحقيق الأفضل أو تفادي الأسوء.

- اتخاذ القرار:

هو أحد وظائف الإدارة في التعامل مع القضايا المطروحة حسب القانون والتنظيم المعمول به.⁽³⁾ لكن ما أغفل هذا التعريف هو الصفة الاجتماعية التي تترتب عنها مسؤولية اجتماعية إلى جانب الالتزام التنظيمي.

- المشاركة في اتخاذ القرار:

هو إتاحة الفرصة للمرؤوسين في تقديم أحسن البدائل والاختيارات المتعلقة بالعمل بوصفهم المنفذين له.

وإذا كانت هذه المشاركة تبرز الاتصال الحسن بين الإدارة والمرؤوسين، فإنها تبرز أيضا تحمل هؤلاء المرؤوسين مسؤولية ما في إنجاز العمل، ومن ثمة دعم الإدارة التي تسن هذا القرار.

⁽¹⁾ <https://hrdiscussion.com/hr1376.html> 07/05/2017, 20h :30mn .

⁽²⁾ شمس الدين عبد الله شمس الدين: مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، دمشق، سوريا، 2005، ص 05.

⁽³⁾ شمس الدين عبد الله شمس الدين: مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، المرجع السابق، ص 05.

- مفهوم الإنجاز:

اصطلاحا:

يعرفه "الصحاف" على أنه: "النتائج التي يتم تحقيقها ولا بد من التفريق بين النشاط الذي يمارسه الموظف وإنجازاته، وتحدد القيمة الفعلية للنشاط بالنتائج المحققة".⁽¹⁾
ينظر هذا التعريف إلى الإنجاز على أنه مرتبط بالنتائج العملية المحصل عليها من أداء الفرد لعمله.

كما يعرفه معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والأنترنيت على أنه: "من الدوافع التي تحمل الناس على اختيار مهام تضمن قدرا معقولا من المخاطر (في مقابل درجة عالية من المخاطر) وتتضمن معلومات مرتدة واضحة ومباشرة عن النتائج".⁽²⁾
ويركز هذا التعريف على الإنجاز بتجلي في دافعية الأفراد نحو تقمص مهام مع درجة مقبولة من المخاطر مع تحمل مسؤولية الاختيار.

ويعرف أيضا على أنه: "طريقة لإدارة الإنجاز للموظفين الذي سلبي احتياجات المنظمة وأيضاً هو طريقة لمعرفة مدى تقيد الموظفين بالعمل المطلوب من خلال إنجازهم لهذا العمل وبذلك يتم توزيع المكافآت عليهم الذي يعطي دافعا كبيرا في الاستمرار في العمل للنجاح ويتم ذلك الانجاز بالتدريب والتدريب والتطوير المناسبين".⁽³⁾

يتضح من هذا التعريف أن هناك علاقة ارتباطية بين كل من نظام الحوافز والأداء مع مراعاة احتياجات ومتطلبات المنظمة.

كما يعرف: " أداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما أمكن لك ومنافسة الآخرين".⁽⁴⁾
وبالنظر إلى هذا التعريف يتبين أن الإنجاز هو كل أداء لمهام يترتب عنه أثر مادي أو حتى معنوي ما لم، يخرج عن المعتاد وينافس آخرين يؤدون ذات المهام.
والإنجاز في الغالب هو كل عمل منتج بشكل نموذجي يثير الإعجاب وله قيمة.

(1) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، انجليزي عربي، دار وائل، ط1، عمان، 2007، ص 20.

(2) طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والأنترنيت، انجليزي عربي، دار وائل، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 8.

(3) زايد عيوي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، عربي انجليزي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص 20.

(4) قدوري خليفة: الرضا عن التوجيه الدراسي وعلاقته بالدافعية للإنجاز، رسالة ماجستير في علم النفس المدرسي، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2011، ص 63.

- تحسين الإنتاجية:

هي قدرة المورد البشري على استغلال المواد الخام لطبيعة عمليات الإنتاج من خلال رفع كفاءة العمل وتحقيق الأمان الوظيفي (1).

كما تعني: "عملية تقنية يتم فيها تحويل عوامل الإنتاج كالعمل، رأس المال، الطاقة والمواد الطبيعية، والمدخلات الأخرى كالمواد الخام والسلع والخدمات الوسيطة إلى مخرجات أو منتجات سلعية كانت أو خدمية" (2).

وأيضاً الإنتاجية هي: "مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج" (3).

وبالنظر إلى هذه التعريفات ففكرتها الأساسية أن الإنتاجية هي مردودية العامل خلال وحدة زمنية معينة.

وتحسين الإنتاجية: هو جعل المورد البشري ذا كفاءة في الإنجاز دون أخطار تتصل به ودون إهدار لعوامل الإنتاج المادية خاصة.

- مفهوم قوة العمل:

هي جميع الأفراد الذين بلغوا سن الشغل والمحدد بـ 18 سنة فما فوق القادرين على تأدية المهام الموكلة إليهم سواء كانت هذه المهام فكرية أو عضلية وهذا في إطار مهنة أو وظيفة وهذا لقاء أو جزاء رابت شهري، مقابل الجهد الذي يبذله والمحدد بـ 8 ساعات يومياً أو لحسابه الخاص (4).

أما في الاقتصاد فهي حاصل ضرب معدلات المشاركة الاقتصادية للمكان في عدد السكان، في سن العمل بناء على ذلك بالإمكان تقدير قوة العمل باستخدام المعادلة الرياضية:

$$\text{قوة العمل المتوقعة} = \text{معدل المشاركة الاقتصادية} \times \text{عدد السكان المتوقع لسن العمل} \text{ (5)}$$

(1) <http://mdwdoo3.com> 07/05/2017, 7H :30mn.

(2) المعهد العربي للتخطيط بالكويت: الإنتاجية وقياسها سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد 61، مارس 2007، السنة 6، ص 3.

(3) المعهد العربي للتخطيط بالكويت: الإنتاجية وقياسها، المرجع، ص 03.

(4) محمود السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي، بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص 50.

(5) محمد عدنان وديع وآخرون، التعليمي والسوق والعمل في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت 2003، ص 80.

يتحدد مصطلح قوة العمل في نسبة السكان الذين يمكن أن توظف أوقاتهم في النشاط الاقتصادي سواء كانوا يسهمون بالفعل في هذا النشاط وإنتاج السلع أو في توفير الخدمات أو على العكس من ذلك سواء كانوا قادرين أم راغبين في العمل، ولكنهم لازالوا يبحثون عن فرصة العمل.⁽¹⁾

كما يستخدم مصطلح "قوة العمل" (work force) للإشارة إلى مجموع العاملين في منظمة ما وعندما تهتم بتحديد القضايا المختلفة التي تتعلق بعملها.⁽²⁾

⁽¹⁾ رباب عماد وآخرون: التكوين المهني والتشغيل في الجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، 2011، ص 67.

⁽²⁾ سعاد نائف، برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط2، عمان، 2004، ص 18.

خلاصة الفصل:

تعتبر هذه الخطوة المرحلة الأساسية في أي بحث أو دراسة كانت، وعلى هذا الأساس تم في هذا الفصل وضع إطار منهجي لإبراز القيمة العلمية والعملية لموضوع الدراسة دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، وتحديد مسار البحث وتوجيهه.

الفصل الثاني: الخلفية النظرية

تمهيد

أولاً: النظريات المفسرة للدراسة

1. النظريات الكلاسيكية

2. النظريات النيو - كلاسيكية

ثانياً: الدراسات السابقة

1. الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

2. الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

3. الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

مما لا يخفى على دارس علم الاجتماع -تنظيم عمل- أن من نتائج الثورة الصناعية هي ظهور مجتمع المصنع مما يحمله هذا المصطلح من معنى، ومع مرور الزمن عرف هذا المجتمع تطورا كبيرا. خاصة في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين مواكبا اتساع وزيادة حجم هذه المنظمات الصناعية مما خلق عدة مشاكل في إدارتها وتسييرها وتنظيمها، حيث انعكس هذا سلبا على إنتاجيتها الأمر الذي أدى إلى ظهور بعض الباحثين المشتغلين في هذا الميدان وذلك من أجل الوصول إلى الحلول والأساليب المثلى التي تحقق لهذه المنظمات فعالية في الأداء، وهذا بوضع مجموعة من المبادئ والنظريات في التنظيم وإدارة هذه المنظمات والأفراد العاملين بها، ومن بين هؤلاء المفكرين والباحثين يوجد كل من فريدريك تايلور، ماكس فيبر، إلتون مايو وغيرهم ممن أسهموا في التنظير للإدارة والتنظيم، وهذا على الرغم من بعض النقائص والسلبيات التي تشوب كل نظرية، إلا أنه ولحد اليوم لا تزال هذه النظريات تستعمل وتطبق في مجال الإدارة وفي مختلف المنظمات.

وفي ضوء ما سبق سوف يتم استعراض مجموعة من النظريات التي تناولت موضوع الأداء من خلال محاولة تحسينه. وذلك بربطه بمجموعة من الأدوات التنظيمية التي تمارسها الإدارة ومنها، الالتزام التنظيمي، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال دراسة العنصر البشري مكان العمل والكشف عن الطرق والوسائل اللازمة للتأثير على أدائه. وبالتالي كيفية تحسينه.

أولاً: النظريات المفسرة للدراسة

1- النظريات الكلاسيكية

أ- نظرية الإدارة العلمية:

في أوائل القرن العشرين نشر المهندس الأمريكي "فريدريك ويليام تايلور" العرض المنظم الأول لما أطلق عليه حركة الإدارة العلمية "scientific management movement"، والتي أصبحت نظرية في سلوك العمل تستند إلى المؤلفات التي كتبها تايلور وتعد نظرية الإدارة العلمية هي النظرير المعاصر للنظرية الإدارية الكلاسيكية التي كان رائدها الأساسي "هنري فايول".

وتذهب نظرية الإدارة العلمية إلى أن التنظيمات هي أنساق رشيدة ذات أهداف محددة وتفترض أن العلم يستطيع أن يحدد دائماً أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية، كما تفترض هذه النظرية أن التنظيمات تؤدي عملها دون أية مشكلات كأنساق مغلقة إلى حد ما.⁽¹⁾

يبرز من هذا أن نظرية الإدارة العلمية من نظريات سلوك العمل من وضع المهندس الأمريكي ويليام تايلور وهي أساس المدخل الكلاسيكي، حيث أنها ترى أن التنظيمات عبارة عن أنساق مغلقة بدون بيئة خارجية، كما أنها تتميز بصفة الرشد وافترض أن هناك طريقة مثلى لإنجاز العمل.

ترعرعت الحركة العلمية في ظل مرتكزات نظرية وفلسفية تجلت فيما يلي:

-اعتماد تقسيم العمل والتخصص، لرفع مستوى الأداء الإنتاجي وتوفير السبل الإرشادية الكفيلة بتوجيه الأفراد العاملين في حقول اختصاصهم وفق الأسس العلمية في الإدارة التي أريد الاعتماد عليها لتحقيق الإنتاجية.

-وضع الأسس العلمية في الإدارة اللازمة لتقييم الأداء الإنتاجي من خلا دراسة الوقت والحركة "time and motion study"، وقياس الحركات البديلة غير الضرورية في أداء العاملين واستبعادها من سلسلة العمليات الإنتاجية.⁽²⁾

(1) طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، مصر، 2007، ص 96.

(2) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 38.

يمكن القول أنّ هذه النظرية تستند إلى خلفية نظرية تتمثل في التخصص الدقيق واعتماد الأساليب العلمية في عملية التوجيه والإرشاد وتقييم الأداء من خلال العمل بدراسة الوقت والحركة، أي حذف الحركات غير الضرورية أثناء إنجاز العمل لرفع الإنتاجية وتحسين الأداء.

-إيجاد أجواء التفاعل والتعاون بين الإدارة والأفراد العاملين من خلال استخدام الأسس العلمية في الإدارة في إطار الأداء المطلوب من قبل كل الأفراد العاملين في الخطوط التنفيذية والإدارية معا⁽¹⁾، وتولي النظرة العلمية لعنصر الالتزام التنظيمي لما له من أهمية بالغة تتجسد في الدور الذي يؤديه لتحسين وتطوير أداء العاملين بكفاءة وفعالية، فإذا ما كان العامل ملتزم في عمله فلا شك أنّ ذلك يؤدي إلى إنجاز العمل في الوقت المحدد له.⁽²⁾

ترى بأن التفاعل يكون عن طريق إتباع الرسمية في حدود العمل المطلوب إنجازه بين كل من العاملين والإدارة فكلما كان هناك احترام للقواعد الرسمية زادت درجة الالتزام وبالتالي أداء جيد.

أساسيات النظرية:

قامت نظرية الإدارة العلمية على مجموعة من المبادئ والأسس اعتبرت ضرورية حتمية لزيادة الإنتاج وتحسين الأداء، ومن أهم الأفكار الأساسية التي جاءت بها هذه النظرية:

- اختيار العاملين بعناية تتناسب مع متطلبات العمل.
- اعتماد مبدأ التخصص وتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات.
- إتباع الأسلوب العملي وأهم إجراءات لسير الحركة وفق بيئة العمل.⁽³⁾
- التشاركية والتفاعل بين الفاعلين في المؤسسة مع كل أنواع الدعم.⁽⁴⁾

تقدير النظرية:

بالرغم من الإسهامات التي قدمتها هذه النظرية خاصة "السبل الكفيلة بزيادة الضبط في العمليات والمهارات والوصول - إلى الالتزام- بمعايير أداء معينة، ويتضح ذلك جليا في أعمال فريديريك تايلور

(1) خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 448.

(2) خليل محمد الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، المرجع السابق، ص 46.

(3) صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2008، ص ص 55، 56.

(4) شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010، ص 95.

عن الحركة والزمن والقول ببعض المبادئ المنظمة تقسيم العمل"⁽¹⁾، والتركيز على التنظيم الرسمي للعمل لكن بالرغم من هذا إلا أنها لم تسلم من النقد باعتبارها نظرت إلى العامل نظرة آلية وأغفلت الجانب الإنساني بصورة كلية فلم تراعي الفروق الفردية بين العاملين، واعتبرت أن الحافز المادي هو المحرك الوحيد للفرد.

ويلاحظ من هذه النظرية أن تايلور نظر للالتزام من زاوية التحديد الدقيق والتخصص والتقييد بالتعليمات الموجهة لأداء العمل، فهو يرى أن سبب عدم الالتزام هو الحرية الممنوحة للعمال في تسيير العمل بالإضافة إلى أن نظرية الإدارة العلمية تجاهلت كلياً التنظيم غير الرسمي والحوافز المعنوية.

ب - النظرية البيروقراطية:

تعد البيروقراطية أحد الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية التي أثارت النقاش حول قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية في المنظمة، ويعد العلامة الألماني "ماكس فيبر" (1864 - 1920) أول من استخدم هذا المصطلح محددًا من خلاله مواصفات "المنظمة المثالية" أو "النموذجية" ويعني مفهوم البيروقراطية لدى ماكس فيبر ذلك التنظيم الضخم والمعقد أو أنه أولئك الأفراد العاملون في الإدارة والذين يسعون لتحقيق أهداف معينة، ويتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية ويكون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا وتحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات.⁽²⁾

يلاحظ أن أول من استخدم مصطلح البيروقراطية هو "ماكس فيبر" حين انطلق من تعريفها أنها تنظيم ضخم أو مجموعة من الأفراد العاملين في الإدارة تحكمهم مجموعة من القواعد والقوانين لأجل أداء كل عامل اختصاصه ومسؤوليته وواجباته وفقا لهذه القوانين، كما أن تنظيم هذه الإدارات يتبع التسلسل الهرمي للسلطة.

لقد ركز "ماكس فيبر" على النظرية البيروقراطية باعتبارها نموذج جيد لإدارة المؤسسات الكبيرة، حيث يؤدي الأخذ بنظرية البيروقراطية إلى تحقيق حسن سير العمل في سهولة وسرعة ويسر وعدم الاختلاف في أداء العمل الواحد.⁽³⁾

(1) رايح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، مخير علم اجتماع، 2006، ص 101.

(2) نور الدين تاويريت: مدخل إلى علم النفس والتنظيم، مطبوعة بيداغوجية، جامعة بسكرة، 2005، ص 78.

(3) أحمد جبر وآخرون: أساسيات إدارة الأعمال، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1996، ص 37.

يؤكد "ماكس فيبر" أن نظريته هي الأمتثل في إدارة وتنظيم المؤسسات ذلك أنها تعتمد على إزالة الغموض في أداء الأفراد لأعمالهم ومنه السهولة والسرعة وعدم التناقض في أداء العمل الواحد.

كما يرى "ماكس فيبر" أن المنظمة البيروقراطية تتمتع بصفة البيروقراطية في معالجة المشكلات واعتمادها العمل المكتبي، وقد افترض صفات متعددة للمنظمة البيروقراطية وهي الدقة، الوضوح، والإلمام الكامل بالمتطلبات وانصياع المرؤوسين بشكل تام للمسؤول الإداري الأعلى.⁽¹⁾

يتضح أنه من خلال خصائص المنظمة البيروقراطية التي أوردها "ماكس فيبر" ركز على جوانب معينة وهي الدقة والوضوح، إدراك الأفراد لمتطلباتهم الوظيفية وخضوعهم بشكل تام للسلطة الأعلى منهم.

أساسيات النظرية:

يمكن تلخيص أهم المبادئ التي تقوم عليها النظرية البيروقراطية فيما يلي:⁽²⁾

- التخصص وتقسيم العمل.
- اختيار العاملين على أساس الكفاءة والجدارة.
- عدم التحيز.

إضافة إلى:⁽³⁾

- الاهتمام بالتوثيق والتدوين.
- الفصل بين ممتلكات المنظمة والممتلكات الشخصية.
- إتباع التسلسل الهرمي للسلطة.
- كما يرى عبد الفتاح بوخمخم أنها:⁽⁴⁾
- وضع طرق محددة لتنفيذ الأعمال.
- التخلي عن الاعتبارات الشخصية أثناء القيام بالعمل.

دون إغفال أن هناك أسس أخرى وهي كالتالي:⁽⁵⁾

(1) لوكيا الهاشمي: نظرية المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر، قسنطينة، ص 65.

(2) علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 89.

(3) حسن الحيلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص 31.

(4) عبد الفتاح بوخمخم: تحليل وتقييم الأداء في المنظمات الصناعية والجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، ص 35.

(5) أحمد جبر وآخرون: أساسيات إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 38.

- شغل الوظائف يكون على أساس التعيين وليس على أساس الترشيح والانتخاب.
- تتم الترقية بناء على الأقدمية أو الانجاز أو الاثنين معا.
- حق الموظف في الحصول على راتب معين.

تقدير النظرية:

من المتفق عليه أنه لا يوجد عيب في مبادئ البيروقراطية ويمكن القول من خلال مبادئها أن اهتمامها كان ينصب في الالتزام التنظيمي من خلال الالتزام والتقييد بالقواعد والتعليمات الخاصة بالعمل بشكل حرفي واتباع الإجراءات التنظيمية خاصة تقسيم العمل والتخصص الوظيفي وترى بأن هذه الأمور هي مؤشرات دالة على وجود التزام، ولكن ما يعرضها للنقد" سببه البيروقراطيين أنفسهم، الذين حولوا الوسائل إلى غايات فعلية سبيل المثال فإن الاستخدام الحرفي للقوانين والالتزام المطلق بها يؤدي إلى الجمود في تصريف الأمور وحل المشكلات"⁽¹⁾، بالإضافة إلى ذلك فقد أهملت الجانب أو التنظيم غير الرسمي، واعتبرت التنظيم نسق مغلق، كما أنها "ركزت على الرقابة والإشراف الأمر الذي قد يؤدي إلى زيادة محاولة الانحراف، مما يستدعي التركيز على الرقابة أكثر مقابل إهمال الأهداف الأساسية هذا ما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الرقابة ومنه انخفاض الكفاءة بدلا من ارتفاعها"⁽²⁾.

2 - النظريات النيو - كلاسيكية

أ- حركة العلاقات الإنسانية:

لقد جاءت هذه الحركة كرد فعل غير مباشر على المدرسة الكلاسيكية بتفرعاتها وإهمالها للعنصر البشري وعدم إعطائه الأهمية اللازمة وعلى الرغم من أنه يؤرخ لبداية حركة العلاقات الإنسانية أنها بدأت في العشرينات والثلاثينات إلا أن بدايتها تعود لفترة ما بعد الحرب العالمية الأولى التي أثارت اهتمامها بالعلاقات الإنسانية.⁽³⁾

استنادا إلى ما سبق يمكن القول أن الانتقادات التي وجهت للمدارس الكلاسيكية كانت بمثابة بداية لظهور نظريات جديدة وعلى رأسها حركة العلاقات الإنسانية التي حاولت تدارك الأخطاء التي وقعت فيها هذه المدارس.

(1) أسامة خيري: إدارة الموارد البشرية، دار الراية، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص57.

(2) لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، مرجع سابق، ص68.

(3) محمد قاسم القريوني: مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل، ط3، عمان، 2005، ص75.

وتعد حركة العلاقات الإنسانية وليدة سلسلة من التجارب كانت على يد مجموعة من الباحثين على رأسهم "التون مايو" بمصنع "هاوتورن" التابعة لشركة "وينسترن إلكترونيك"، وكان لها دور كبير في إبراز الجانب غير الرسمي داخل التنظيم ومدى تأثيره على أداء العمال من جهة وعلى سلوكهم من جهة أخرى.⁽¹⁾

مما تم عرضه يتضح أن حركة العلاقات الإنسانية ركزت على دراسة التنظيم غير الرسمي لما له من تأثير كبير على تشكيل سلوك العمال من جهة وعلى أدائهم من جهة أخرى.

وكان جوهر الحركة ينصب حول محاولة فهم السلوك الإنساني في المنظمة من خلال اكتشاف تأثير العوامل الاجتماعية و النفسية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال، فقد أثرت تأثير بالغا في الممارسات الصناعية لأنها قدمت أساليب جديدة لرفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تعليم العمال وتوجيههم واتخاذ القرارات الجماعية.⁽²⁾

يتبين أن نتائج هذه الحركة ساهمت في تقديم أساليب جديدة للعمل، وذلك من خلال اكتشافها تأثير العوامل الاجتماعية والردود والاتجاهات النفسية للعمال على مختلف المواقف أثناء العمل.

فقد دعت حركة العلاقات الإنسانية إلى اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة و إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال، وإلى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العمال وأن يناقشوا معهم مشاكلهم الاجتماعية والأسرية وأن يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء.⁽³⁾

يستنتج أن حركة العلاقات الإنسانية أولت اهتمام كبير لجماعات العمل، حيث أقرت بضرورة إتاحة الفرصة للتفاعل بين العمال والإدارة كإهتمام بمشاعر العاملين وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات هذا ما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة.

(1) طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، الفجالة، القاهرة، 1995، ص 154.

(2) منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، التدريب، الحوافز، دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 63.

(3) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص 45.

فهذه الحركة ترى أنه لا يجوز النظر إلى العمال على أنهم مجرد وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم، فعلى الإدارة العمل على تحقيق درجة معينة من الانسجام والتوافق بين أهدافها العامة والأهداف الخاصة بطموحات العمال.⁽¹⁾

يمكن القول أن حركة العلاقات الإنسانية ربطت موضوع الالتزام والأداء بتركيزها على الجانب غير الرسمي للتنظيم المتمثل في مجموع العلاقات بين كل من العاملين والإدارة وبين العاملين أنفسهم والتي اتسمت بهامش من الحرية والمرونة، بالإضافة لإعطائها أولوية وأهمية للحوافز غير المادية، وهذا ما يولد شعور لدى العمال بالرضا والراحة النفسية وتمتعهم بروح معنوية عالية وبالتالي تفاهمهم وتعاونهم لتنفيذ البرامج والسياسات والسعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وبهذا يجد العمال أنفسهم أنهم ملتزمون بطريقة آلية دون أية ضغوط ساعين إلى تحسين وتطوير أدائهم لتحقيق أفضل إنتاجية ممكنة.

أساسيات النظرية:⁽²⁾

- الفرد هو أهم العناصر في العملية الإنتاجية.
- كلما ارتفعت الروح المعنوية تزايدت الإنتاجية.
- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعاً لطاقته الفيزيولوجية وإنما لطاقته الاجتماعية.
- المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تؤدي دوراً رئيسياً لتحفيز العمال وشعورهم بالرضا.
- التخصص الدقيق للأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلى إنتاجية.
- العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة كأفراد وإنما كأعضاء في جماعات.

تقدير النظرية:

لا يمكن تجاهل مساهمات حركة العلاقات الإنسانية حيث أنها أعطت أهمية للجماعات غير الرسمية وتأثيرها على السلوك الفردي في المنظمة بالإضافة إلى تركيزها على المكافآت والحوافز غير المادية لتحفيز الأفراد وإحساسهم بالرضا، فهي تربط الالتزام التنظيمي بتوفر هذه الأشياء في التنظيم وبالتالي تحقيق أداء متميز، كما أنها أول من كشف النقاب عن الروابط الدقيقة التي تربط بين الظواهر الاجتماعية والمستويات التنظيمية وبين الفرد والجماعة.

⁽¹⁾ السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط5، القاهرة، 1985، ص 124.

⁽²⁾ لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، مرجع سابق، ص ص 81-84.

رغم هذا إلا أنها تعرضت للانتقاد لأنها أغفلت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة "ومن ثمة اعتبرت التنظيم وحدة مستقلة ومنعزلة ليس جزء من نظام اجتماعي متكامل، كما أنها تجاهلت أثر الحوافز الاقتصادية، وركزت فقط على الحوافز غير المادية بالإضافة إلى أنها أعطت أهمية للجانب الإنساني على حساب التنظيم".⁽¹⁾

يفهم أنها نظرت للتنظيم كنسق منغلق، كما أنها أهملت عنصر هام من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل والمتمثل في الحوافز المادية في حين جعلت من الحوافز المعنوية أساس لدافعية الأفراد.

ب - نظرية الفلسفة الإدارية لماك غريغور 1906 - 1964:

قدم عالم النفس الصناعي "ماك غريغور 1906 - 1964" الذي عمل أستاذ بمعهد "ماساشوستس للتكنولوجيا MIT" وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام بعرض نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية، أسماهما نظرية x و y في كتابه الموسوم: "الجانب الإنساني لمشروع الأعمال" المنشورة سنة 1960. ومن خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين لاحظ وجود فئتين منهم، وقد استخدم في تحديد الفئتين الرمز x و y لأنه لا يريد أن يحكم على المضمون بوصفه "جيذا" أو "رديئا" أو "متشردا" أو "متساهلا"، لكنه يوصي باختبار النظريتين عمليا باعتبار أنهما يمثلان موقفين متعارضين، وبالضرورة سيكون الحكم بالنسبة لفئة مناقضا لأخرى.⁽²⁾

يستنتج أن هذه النظرية جاءت للتعبير عن فئتين من المديرين من وضع "ماك غريغور"، حيث ينظر إلى الفئة الأولى نظرة سلبية تشاؤمية رمز لها بالحرف x ، والفئة الثانية نظر إليها نظرة تفاؤلية إيجابية رمز لها بالحرف y وذلك لتفسير الطبيعة البشرية.

وتستمد الافتراضات التي أوردها "ماك غريغور" لنظرية x أبعادها الفكرية من الاتجاه التقليدي من حيث النظرة إلى الفرد على أنه يتسم بالرشد والعقلانية، حيث أنه أكد على أن التنظيم الرسمي لوحده (حسب ما ورد في نظرية x) لا يحقق الأهداف المطلوبة كما أشار أيضا إلى أن الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب أو ما يدعوه "ماك غريغور" نظرية "العصا والجزر" لا تشكل خطى عن طريق إشباع

(1) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ص 46-47.

(2) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2007، ص 212.

حاجات ورغبات الفرد ولا تحققه، وبالتالي حافظا له يوحى لأداء أفضل، ولذا فإن الوسائل الإنسانية وتعميق أبعادها وتهيئة سبلها في التعامل مع الأفراد في إطار المنظمة هي التي تعمل على النهوض بمستوى الأداء بالمنظمة عن طريق تحقيق أهدافها.⁽¹⁾

يمكن القول أن نظرية x لـ"مارك غريغور" نظرت إلى الإنسان أنه لا يمكن له تحقيق الأهداف المرجوة إلا عن طريق التنظيم الرسمي من خلال الرقابة والتوجيه والعقاب إلى أنه شخص لا يمكن له تحمل المسؤولية ويتهرب من تحملها وهو كسول بطبعه.

وقد اقترح بدلها افتراضات نظرية y والتي في إطارها يرى أن المديرين يحبون العمل ومستعدين لتحمل المسؤولية وقادرين على ممارسة الرقابة الذاتية على عملهم وهم كذلك مبدعين وذو خيال خصب، فالمديرين يشجعون على المشاركة ويخلقون جوا من الحرية وتكريس الجهود للعمل، وهذا يخلق مناخا مفعما بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقدير المبادرات.⁽²⁾

يتضح بأن نظريته جاءت بنظريتين هما x و y في حين أنه ركز على نظرية y وتطبيقها في الإدارة باعتبار أن العامل طموح ويحب العمل، وذلك قصد المرونة والمشاركة في اتخاذ القرارات لإتاحة الفرصة للإبداع والابتكار، وهذا ما يسمح للفرد بالالتزام ومن تم الوصول إلى مستوى أداء أحسن، كما أنه ربط الالتزام بمتغير الرقابة الذاتية لما لها من أثر عليه فهي تعد بمثابة الموجه الأساسي لأداء الأفراد.

أساسيات النظرية:

افتراضات نظرية x:

تفترض بشكل أساسي أن الفرد:⁽³⁾

- كسول بطبعه ولا يحب العمل.
- لديه نقص في الطموح وهو لا يتقبل المسؤولية.
- يفضل أن يقاد ويحتاج باستمرار إلى المتابعة والمراقبة.
- أن العقاب أو التهديد، من الوسائل المهمة لدفعه إلى العمل بجدية.

(1) خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص 71.

(2) ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص ص 68،

69.

(3) عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص ص 72، 73.

بالإضافة إلى: (1)

- أن الأجر والمزايا المادية هي من أهم حوافز العمل.

افتراضات نظرية y: (2)

- الحافز المادي والعقاب لا يحفزان على العمل بل المعاملة الحسنة والإقناع و الترغيب هي أدوات تحفيز العمال.
- الإنسان يحب عمله ويبحث عنه إذا وجد معاملة حسنة في المنشأة.
- الإنسان لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه وإثبات طموحه.
- المرؤوسين يحبون مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات.

كما أن: (3)

- التزام العاملين بالأهداف يكون نتيجة للإثابة والمكافأة المرتبطة بالإنجاز.
- الإنسان لديه القدرة على الإبداع والابتكار إذا ما توفرت بيئة مناسبة ومحفزة على ذلك.

تقدير النظرية:

لا شك أن هذه النظرية قد ساهمت في تطوير الفكر الإداري من حيث تركيزها على العامل الإنساني داخل المؤسسة، فالمبادئ التي نادى بها تعطي الإدارة أسسا للتعرف على المشاكل التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد، إلا أن هناك انتقادات وجهت إلى هذه النظرية من حيث أنها بالغت في تصنيف الأفراد ضمن مجموعتين x و y فقط، وتجاهلت احتمالية وجود أفراد لا ينتمون لأي مجموعة من المجموعتين، كما أنها ركزت على العوامل الإنسانية على حساب الجوانب الأخرى المرتبطة بالعمل.

ج- نظرية سلم الحاجات:

تعرف هذه النظرية باسم نظرية "سلم الحاجات" للحاجات الإنسانية عند عالم النفس "ماسلو"، والتي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي معتبرا أن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز، كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة

(1) نبيهة صالح السمراي: العلوم السلوكية في التطبيقات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص 179.

(2) علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص 63.

(3) زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، الكويت، ص 717.

ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم أو هرم تمثل الحاجات الفيزيولوجية قاعدتها وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات.⁽¹⁾

على ضوء ما سبق يمكن القول أن "ماسلو" في هذه النظرية ربط السلوك الإنساني بمجموعة من الحاجات يسعى دائماً لتحقيقها لأنها دوماً لا تكون مشبعة بصفة مطلقة وقد صنف هذه الحاجات في خمسة مجموعات ضمن سلم هرمي مرتبة ترتيباً هرمياً.

كما ترى هذه النظرية أن إشباع حاجة لا يعني زوالها من هرمية الحاجات التي وضعها "ماسلو" بل إفساح المجال لحاجة أخرى تبرز أهميتها بعد الحاجة المشبعة لتعود الحاجة المشبعة عندما يحين وقتها لتعلو سلم أولويات الإشباع وهكذا.⁽²⁾

يتضح أن الحاجات لا تشبع بصفة مطلقة وحتى وإن أشبعت هذه الحاجات فإنها لا تختفي من سلم الحاجات بل تظهر حاجات أخرى تحتاج للإشباع.

كما تقوم هذه النظرية على اعتبار أن الإشباع يمارسه الفرد طيلة حياته وتتشكل تلك الحاجات على شكل هرم تشكل قاعدته حاجاته الفيزيولوجية الطبيعية، فهو يريد أن يؤكد ليعيش أولاً، وهو يعيش بالخبز وحده وإن لم يجد غيره، ويمثل طلب الخبز دافعا وضابطا لسلوكه ولا يفكر في سواه، وما إن يجد لقمة الخبز ويضمن استمرارها حتى يتوقف الجوع، ما إن يكون المسيطر على دوافعه وسلوكه ويبدأ التفكير بحاجة أخرى تليها في سلم هرم الحاجات وهي الحاجة للأمن والاطمئنان، اطمئنانا يكفيه شر المخاطر والخوف والحرمان تلك الحاجة التي سميت بالحاجة للضمان والأمان.⁽³⁾

من خلال هذا يتضح أن الإشباع عملية مستمرة تخص الإنسان طوال حياته فأول حاجة يسعى لإشباعها هي الحاجات البيولوجية الضرورية للحياة والبقاء والاستمرارية مثل المأكل، المشرب، الملابس، وأشياء لا بد من الحصول عليها، أما الحاجة الثانية فهي إحساسه بالأمان والطمأنينة على نفسه وممتلكاته وحياته وكل شيء يخصه وتتجسد في الحاجة إلى الأمن.

(1) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 210.

(2) صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 41.

(3) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2006، ص 87.

وبعدها تأتي الحاجة للانتماء وتضم تلك الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي بالتطبيق على المؤسسات، فهذا النوع من الحاجات يكمن في حاجة العمال للانتماء للجماعات الرسمية وغير الرسمية والانتماء للمؤسسة وتكوين صداقات ثم الحاجة للاحترام وتضمن تلك الحاجات المتعلقة بالشعور والكفاءة والجدارة والاستقلالية والقوة والثقة بالنفس والتقدير ومن بين العوامل التنظيمية التي تقابل هذه الحاجة توجد توافر الفرص للفرد للقيام بأعمال هامة ومميزة تجعله يستعد لإنجاز وتحمل المسؤولية، وأيضا التقدير المعنوي والاعتراف بالكفاءة.⁽¹⁾

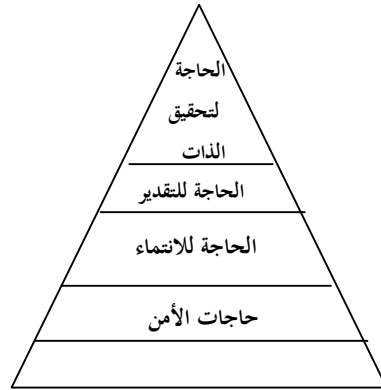
بالإمكان القول أن تحقيق أو الوصول إلى تفاعل اجتماعي والانضمام إلى جماعات سواء رسمية أو غير رسمية وبناء علاقات اجتماعية وتكوين صداقات هو أساس الحاجة الثالثة من هرمية الحاجات ألا وهي الحاجة للانتماء أما التالية فهي الحاجة للاحترام يعني إحساس الفرد العامل أن له مكانة وقوة ويشعر بثقة بالنفس وتليها الحاجة إلى التقدير وهي أعلى حاجة في سلم الحاجات متعلقة بأمور معنوية تجعل وتدفع الفرد إلى الالتزام وتحمل مسؤولياته لتقديم أداء جيد.

أما الحاجة التي تقف في أعلى درجات هذا السلم فهي الحاجة لتحقيق الذات وهي تعبر عن رغبة الشخص في ذاته وأهدافه في الحياة وهي تختلف باختلاف الأشخاص من كونها حاجة شخصية يسعى الفرد من خلالها إلى تطوير قدراته وإنجاز ما قدر عليه من أعمال لتحقيق أهدافه الذاتية الخاصة به.⁽²⁾

⁽¹⁾ علي عباس: إدارة الموارد البشرية الدولية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 30.

⁽²⁾ علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، الجزائر، 2004، ص 81.

الشكل رقم (01): سلم الحاجات عند ماسلو .



المصدر: أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط8، الإسكندرية، 2002، ص 147.

يمكن القول أن نظرية التدرج الهرمي للحاجات عند "ماسلو" تفسير سلوك العاملين والتزامهم تنظيمياً بناء على ما يطمحون لتحقيقه من حاجات متدرجة، فيرى "ماسلو" أن على المديرين مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة من خلال العمل لكي ينعكس إيجابياً على الأداء بالدرجة الأولى والإنتاجية.

أساسيات النظرية:

- للإنسان حاجة نفسية مركزية هي الحاجة لتحقيق الذات.
- تشمل الحاجة لتحقيق الذات خمسة مجاميع أساسية.
- ترتب هذه الحاجات من حيث الأولوية للبقاء والإلحاح على شكل هرم.⁽¹⁾

تقدير النظرية:

بالرغم من أهمية نظرية "ماسلو" حيث أنها من أبرز النظريات التي حاولت تفسير الدافعية للعمل من خلال مفهوم الحاجات الإنسانية بلغة بسيطة ومفهومة⁽²⁾، إلا أنها تعرضت لكثير من الانتقادات والتي كان في مقدمتها أن تصنيف "ماسلو" لهذه الحاجات كان على أساس غير واقعي اصطفاي، إذ أن جميع هذه الحاجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد، كما أن شعور العاملين بالالتزام ليس مرتبطاً بإشباع مطلق لهذه الحاجات.

⁽¹⁾ سعاد نايف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، 2004، ص 310.

⁽²⁾ ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإبراهيمية، الإسكندرية، 2002، ص

د - نظرية المساواة والعدالة: Equity Theory

نظرية العدالة هي نظرية لعملية التحفيز والتي توجد أساسا في الدراسات التي تمت في مجال التوازن (المقارنة الاجتماعية)، قد تم فهم هذه النظرية من خلال الكتابات التي قدمها "ستاسي أدامز" Stacy Adams حيث يرى أنه عندما يشعر الأفراد بعدم العدالة عند مقارنة عائد أو ناتج العمل مع الآخرين.⁽¹⁾ بمعنى أن هذه النظرية من نظريات التحفيز تعتمد على مبدأ المقارنة من تأسيس "ستاسي أدامز".

تقوم نظرية العدالة لأدامز (Adams 1963) على مسلمة أساسية وبسيطة وهي رغبة الأفراد في الحصول على معاملة عادلة، وتعرف نظرية العدالة على أنها اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، أما عدم العدالة فتعرف على أنها اعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين.⁽²⁾

يفهم أن جوهر نظرية أدامز هي العدالة أي شعور العامل بأنه يعامل بطريقة متساوية وعادلة بالنسبة أو مقارنة مع زملائه في العمل.

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته.⁽³⁾

يمكن القول هنا أن العدالة ترتبط بالرضا الوظيفي فكلما كانت هناك عدالة كان العامل راض عن عمله والعكس، بالإضافة أن العدالة هنا مرهونة بما يحصل عليه الفرد من مكافآت وحوافز في بيئة عمله.

توضح هذه النظرية العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحافز للأداء، ويميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره من الزملاء والحافز الذي يستلمه زملائه فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فإنه سيرتفع مستوى رضاه عن العمل، وتزداد دافعيته لإنجاز الأعمال المحددة.⁽⁴⁾

يتضح من خلال ما تم عرضه بأن الفرد في مقارنة دائمة بين ما يصل إليه وما يحصل عليه الآخرين، فكلما شعر أن هناك تكافؤ ومساواة زادت درجة رضاه وبالتالي التزام أحسن وأداء جيد.

(1) علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 304.

(2) راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 126.

(3) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 297.

(4) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، عمان، 2006، ص 173.

أساسيات النظرية: يمكن إيجاد مرتكزات هذه النظرية كالاتي:⁽¹⁾

- أن الإنسان كائن مدفوع.
- المقارنة بين ما يقدمه الفرد من إسهامات وما يحصل عليه من عوائد.
- يتم وضع هذه المقارنة في نسبة بسطها العوائد مثل الأجر بالترفيه، المعاملة الحسنة... أما المقام فهو عبارة عن إسهامات الفرد مثل الأداء، الخبرة، كمية العمل، الجودة.
- يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه من مقارنة النسبة السابقة التي تخصه مع نسبة أفراد آخرين داخل المنظمة يكونون صالحين للمقارنة وعلى هذا تكون معادلة العدالة كالاتي:

عوائد الفرد/ مساهمات، تتم مقارنتها ب: عوائد الآخرين/ مساهمات الآخرين.

تقدير النظرية:

في تقييم هذه النظرية يلاحظ أنها مبنية على دافع شائع عند الأفراد وهو دافع العدالة إذ أنها نظرية مفيدة كمرجع أو إطار عام لكيفية تأثير دافع العدالة على سلوك الأفراد لكن هذا لا يجعلها خالية من النقد إذ أنها "تفترض عملية مقارنة معقدة تشتمل العديد من العوامل التي تلزم على الفرد أن يقدرها ويقيمها ويجمع بينها في قيمة متكاملة للعوائد والمدخلات."⁽²⁾

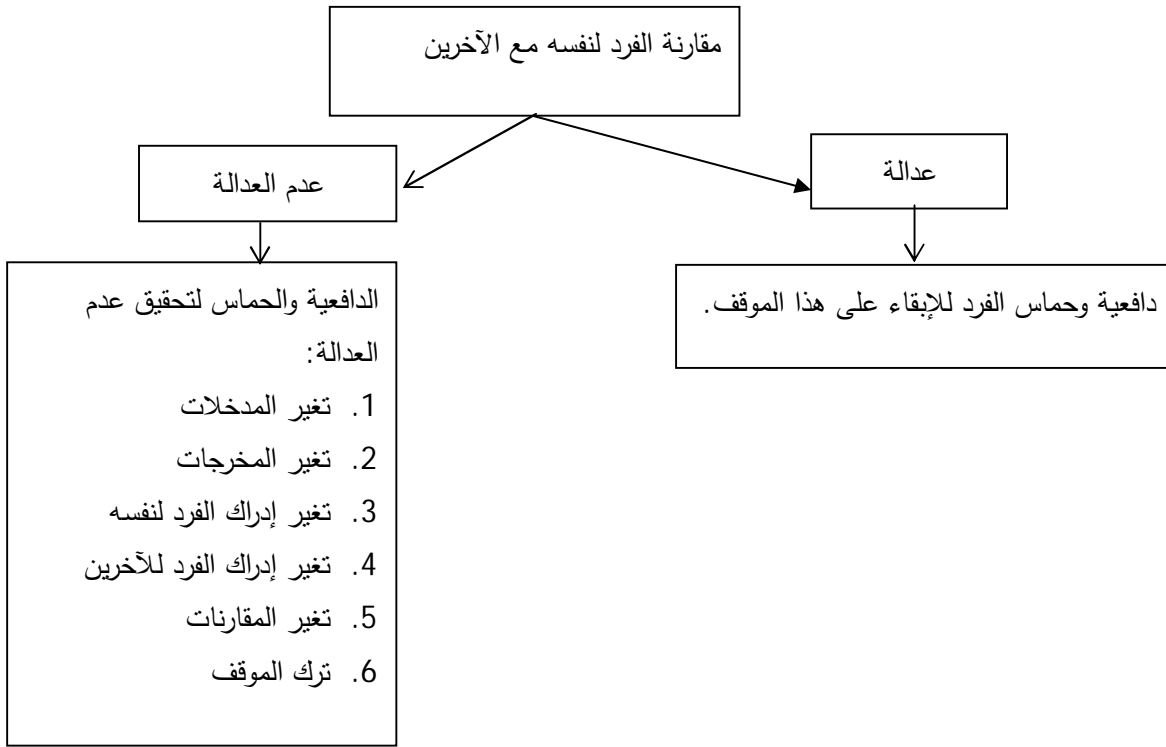
يمكن القول أنها كانت على درجة كبيرة من التعقيد في إجراء المقارنات بين الأفراد في كثير من المواقف قد لا تكون مناسبة أو صالحة للمقارنة أصلاً.

إضافة إلى هذا يمكن الإشارة إلى أنها ركزت على جانب ضيق فقط من الجوانب النظرية وهو الأجور.

⁽¹⁾ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، ط8، الإسكندرية، 2002، ص 163.

⁽²⁾ محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 179.

الشكل رقم (02): الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة.



المصدر: راوية حسن: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 130.

مما تم عرضه يفهم أنّ نظرية العدالة تفترض أنّ درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز من عمله تتحدد بدرجة كبيرة بشعوره بالرضا وبالتالي يحس أنّ له قيمة مكانة في المؤسسة، وأنه ضمن أهداف التنظيم ككل فيشعر بروح الانتماء ليصل إلى أعلى درجة منه ألا وهي الولاء مما يولد لديه بصفة تلقائية شعور الالتزام لتحمل المسؤولية لأداء كل ما يتوجب القيام به بشكل صحيح وسليم في الوقت المناسب مما يؤثر ذلك على مستوى أدائه والإنتاجية بصفة عامة.

هـ - نظرية التوقع:

تعتبر هذه النظرية الصيغة الصحيحة والتكوين السليم للدافعية التي تأخذ في اعتبارها الفروق الفردية، فهي النظرية التي قدمها "فكتور فروم" حيث يرى أنّ الإنسان عند إلحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على إيراد مادي أو معنوي يشبع حاجاته مقابل ما يقدمه للمؤسسة وما يطلب منه لبذل جهوده لإنجاز عمله فيها، ويرى أنه هناك علاقة بين أهداف المؤسسة.⁽¹⁾

⁽¹⁾ ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص 82.

يمكن القول أنّ هذه النظرية تركز على مراعاة الفروق الفردية بين العمال وتربط أداء الفرد بما يتوقعه من عوائد أي المقابل الذي سيحصل عليه من المؤسسة لقاء جهده المبذول.

وهذه النظرية من أكثر النظريات وضوحاً ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه وتقوم هذه النظرية على مسلمة أنّ سلوك الفرد لأدائه تسبقه عملية المفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بسلوك أو عدم القيام به، كما قد تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها من الأداء، ودرجة هذا التوقع لدى الفرد في أنّ دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصل للعوائد التي سيحصل عليها الفرد واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد.⁽¹⁾

يفهم مما تم عرضه أنّ نظرية التوقع تقوم على مرتكز أنّ سلوك الأفراد المتعلق بالأداء تسبقه عملية المفاضلة أو الاختيار بين البدائل المتاحة، أي الفرد قبل تقديم أي مجهود مرتبط بالأداء فإنه يقوم بانتقاء أفضل البدائل من العوائد المالية التي سيحصل عليها مقابل ما سيقدمه.

كما ترى بأنّ دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد أنّ لديه القدرة على فعل ذلك السلوك، وأنّ القيام به سيؤدي إلى نتيجة معينة وأنّ هذه النتيجة ذات أهمية للفرد وهذا يعني حفز الفرد من أجل تحقيق أداء جيد وأفضل يعتمد على توقعات الفرد وهي كالاتي:

التوقع الأول: أنّ الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

التوقع الثاني: أنّ الإنجاز المطلوب سيحقق المكافآت المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقيق الرضا مما يساعد على التزام الفرد نحو عمله.⁽²⁾

يستنتج أنّ إيمان الفرد بقدرته على أداء سلوك معين هو محرك لدافعيته وأنّ ما سيقوم به سيكون ذا أهمية كبيرة له بناء على توقعين هما: الجهد المبذول الذي يقود إلى الإنجاز وهو التوقع الثاني الذي يتعلق بالمكافآت المطلوبة الحصول عليها يساعده هذا على تحقيق الولاء والالتزام.

⁽¹⁾ محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 149، 150.

⁽²⁾ محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 322.

وعليه يمكن القول أنه إذا ما تم إشباع الرغبات المختلفة للعمال وفقا لتوقعاتهم التي كونوها مسبقا فإن ذلك سيؤدي إلى رضاهم وولائهم وبالتالي التزامهم بالمنظمة.

أساسيات النظرية: (1)

- يفترض أن السلوك يتم بطريقة اختيارية.
- يفترض بأن الفرد يتصرف بطريقة رشيدة بحيث يؤدي إلى تعظيم الناتج المستهدف وبالتالي فإن الناتج متوقف على السلوك.
- يفترض أن اختيار الفرد يقوم على الاختيار الرشيد للسلوك، ويمكن التعبير عنه في شكل متغيرين هما المكافأة والتوقع.
- أن العلاقة بين الأهداف الفردية للعامل وأهداف المؤسسة تتحدد وفق ثلاث متغيرات أساسية هي: (2)
- الجهد الذي يبذله الفرد.
- مستوى الأداء الناتج عن الأداء المبذول.
- المردود المادي أو المعنوي سلبا أو إيجابا.

تقدير النظرية:

من خلال ما تم عرضه يتضح أن نظرية فروم بسيطة للفهم وغنية من حيث النتائج ويمكن تطبيقها في ميدان العمل بصفة عامة (3)، إلا أنها لم تسلم من النقد لأنها تتصف بدرجة كبيرة من التعقيد مما يصعب اختبارها فهي تفتقد إلى الصدق التجريبي، وأيضا كثير من الإجراءات التي استخدمتها لاختبار العلاقة بين المتغيرات لم تتبع أساليب مقدمة للبحث العلمي أيضا فإن الأفراد نادرا ما يتميزون بالرشد والموضوعية في اختيار السلوك كما توقعت هذه النظرية.

ثانيا: الدراسات السابقة

لكل بحث علمي أسس يقوم عليها، ولهذا فإن الدراسات السابقة تعد من بين تلك الأسس لأنها تفيد الباحث في مراحل إنجازه لبحثه وعليه سيتم المحاولة من خلال هذه الدراسات توضيح وجهات النظر المختلفة للباحثين ومعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة، وسيتم القيام بالتركيز على الدراسات المتوفرة سواء

(1) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص 360، 361.

(2) أحمد صقر عاشور: السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 70.

(3) ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سابق، ص ص 82، 83.

منها العربية، الأجنبية، الجزائرية بمختلف مجتمعات الدراسة قصد استثمار نتائج هذه الدراسة في تدعيم نتائج الدراسة الحالية وذلك من خلال توضيح أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسات والاستفادة منها في تفسير نتائج الدراسة الحالية.

1- الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

أ- الدراسات الجزائرية

الدراسة الأولى:

قام بهذه الدراسة "مراد نعموني" والتي جاءت تحت عنوان: "القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغير التنظيمي" دراسة شركة سوناطراك قسم الإنتاج، شمال جامعة الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة التي تربط القيم الفردية وكل من القيم التنظيمية والجماعية والإشرافية بالالتزام التنظيمي لدى عمال شركة سوناطراك شمال.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعد مناسباً لطبيعة هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (9000) عاملاً دائماً ممثلة للمجتمع الأصلي منهم (2987) إطار و (407) عون تحكم و (1941) عاملاً منفذاً أي بنسبة (25%) من مجموع العمال.

حيث توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- اتفاق (88%) من العمال على الشعور بالافتخار بسبب عملهم بالشركة.
- اتفاق (81%) من العمال على أن للشركة صورة إيجابية في محيطهم.
- الاتفاق على الاهتمام ببعض المجالات كالتكوين وإمكانية الترقية والظروف المادية للعمل.
- اختلاف العمال حول نظرتهم لمستقبل الشركة في ظل عملية التحول التي تتعرض لها.
- اختلاف اتجاهات العمال حول التغير الذي تتعرض له الشركة ف (34%) من أفراد العينة يعتقدون أن الشركة تغيرت بدرجة كبيرة ونفس النسبة ترى العكس.⁽¹⁾

⁽¹⁾ مراد نعموني: القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر،

الدراسة الثانية:

قام بهذه الدراسة الباحث "رابح برباخ" والتي جاءت موسومة ب: "علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية"، وقد تبلورت مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي مفاده "هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية لولاية المسيلة؟"

ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية تسعى الدراسة إلى الإجابة عليها وهي:

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى لمتغير المؤهل العلمي- الحالة الاجتماعية- الخبرة المهنية في درجة الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي- الحالة الاجتماعية- الخبرة المهنية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الرضا الوظيفي بجميع أبعاده ومستوى الالتزام التنظيمي؟

وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المنشآت الرياضية في ولاية المسيلة البالغ عددهم (266) موظف وموظفة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (117) موظف وموظفة، أي حوالي (44%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أداة الدراسة الرئيسية وهي الاستبيان الذي اشتمل على (44) عبارة مقسمة إلى (05) محاور.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

- يوجد مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية.
- يوجد مستوى متوسط الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول درجة الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والحالة الاجتماعية وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول درجة الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية - الخبرة المهنية.
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي بجميع أبعاده ومستوى الالتزام التنظيمي.⁽¹⁾

يلاحظ من عرض الدراسات الجزائرية المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي من أنها تتيح الاستفادة في ضبط المفاهيم بما يلائم الغرض من هذا البحث وتحديد المنهج الذي سيناسب الدراسة الحالية، باشتراكهما في الاعتماد على المنهج الوصفي، كما ستساهم في اختيار الاستمارة كأداة بحثية أساسية لجمع البيانات من ميدان الدراسة إضافة إلى اعتمادهما على اختيار العينة الممثلة لمجتمع البحث وهذا ما يوجه منحى البحث نحو اختبار العينة البحث بالطريقة السليمة والملائمة.

ب- الدراسات العربية

الدراسة الأولى:

قام بهذه الدراسة "خالد محمد أحمد الوزان" بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي" أجريت هذه الدراسة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي وأثر المتغيرات الشخصية وكلا الإدارتين على العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي وكذا الكشف عن المعوقات التي تواجه المناخ التنظيمي.

وقد تضمنت هذه الدراسة الأسئلة الآتية:

- ما مستوى الالتزام التنظيمي في كلا الإدارتين؟
- ما طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي؟
- هل توجد فروق في اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ والالتزام التنظيمي؟
- هل تختلف اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ والالتزام التنظيمي باختلاف: الرتبة العسكرية، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة؟

⁽¹⁾ رايح برباخ: علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية، رسالة ماجستير، معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2014.

ولتحقيق أغراض هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والوثائقي بأسلوب المسح الشامل لقلّة مجتمع الدراسة والمكون من (156) ضابط منهم (97) ضابط يعملون في الإدارة العامة للمناطق الأمنية و (59) ضابط يعملون في الإدارة الأمنية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج هي كالآتي:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير المناخ والالتزام.
- معظم أفراد العينة يرون أن الجوانب المتعلقة بالهيكل التنظيمي جيدة وكذلك اتخاذ القرارات.
- عدم وجود تباينات في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تقييم الأداء.
- أن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام هذا ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.
- أنه يوجد اتفاق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول طبيعة المناخ باختلاف المتغيرات الديموغرافية⁽¹⁾

الدراسة الثانية:

قام بهذه الدراسة "سعيد محمد عايض الأسمرى" بعنوان: "مدرجات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران"، وقد حاول الباحث في ضوء هذه الدراسة أن يجيب إلى إشكالية بحثية مفادها: ما علاقة مدرجات العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران؟

وذلك من خلال محاولة اتباعه لجملة من التساؤلات:

- ما مدى إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران العدالة التنظيمية؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران؟
- ما هي العلاقة بين مدرجات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران؟

⁽¹⁾ سامي إبراهيم حماد حنون: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، فلسطين،

• ما سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران؟

• هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (الشخصية والتنظيمية والوظيفية)؟

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لإبراز العلاقة بين مدركات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ففي الجانب التطبيقي اعتمد على الاستبانة والتي قسمها إلى جزئين الأول يتعلق بالبيانات الأولية والتي تتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة، أما الجزء الثاني فيتكون من محاور الدراسة.

أما مجتمع البحث فيكون من (128) موظف وهذا ما أدى بالباحث إلى استخدام أسلوب الحصر الشامل لصغر مجتمع الدراسة.

وعليه فقد بينت نتائج الدراسة:

• أن موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران موافقين بدرجة مرتفعة على إدراكهم للعدالة التنظيمية بمتوسط عام (3.64).

• أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران مرتفع بمتوسط عام (4.05).

• توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم.⁽¹⁾

يمكن القول أن هذه الدراسات العربية التي تناولت متغير الالتزام التنظيمي بإتباعها المنهج الوصفي يبين أن هذا الأخير هو الأكثر ملائمة لطبيعة موضوع البحث، كما يمكن الاستفادة منها في اختيار الأداة المناسبة لجمع البيانات اللازمة للبحث والمتمثلة في الاستمارة كما أنها تمكن من ضبط فروض الدراسة وتحديد بعض من مؤشراتها.

⁽¹⁾ سعيد محمد عايض الأسمرى: مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013.

ج- الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى:

قام بهذه الدراسة "ديلوريا" تحت عنوان: "مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأمريكية" سنة 2008، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المستويات المختلفة للالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية والعاملين في المكاتب الحكومية من خلال ربطه بمتغير قيادة رئيس العمل وطبيعة المهنة ومدى تأثير العوامل الديموغرافية على مستوى الالتزام الوظيفي، وكذلك معرفة مدى تأثير اختلاف طبيعة التعليم الاجتماعي والمهنة على مستوى الالتزام الوظيفي، واعتمدت على المنهج الوصفي وعلى عينة مكونة من (85) موظف حكومي و (131) موظف متعاقد مع أجهزة الحكومية واعتمدت على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي ناتج عن اختلاف طبيعة المهنة.
- يكون اتجاه الموظف المتعاقد ملتزما اتجاه المكان الذي يعمل فيه وليس ملتزما اتجاه المهنة.
- -يوجد تأثير ايجابي لطبيعة التعليم الاجتماعي و الالتزام التنظيمي للموظفين.
- يوجد تأثير للمؤهل العلمي والخبرة في العمل على مستوى الالتزام التنظيمي والخاص بالموظفين الرسميين بينما لا يوجد هذا التأثير بالنسبة للموظف المتعاقد.
- يوجد تأثير للجنس على مستوى الالتزام التنظيمي في كل المجموعتين.
- يوجد تأثير ايجابي لطبيعة نمط القيادة لرؤساء العمل على مستوى الالتزام التنظيمي للموظف الرسمي بينما لا يوجد تأثير على الموظف المتعاقد.

الدراسة الثانية:

قاما بهذه الدراسة "كومار وجيري" بعنوان: "تأثير العمر والخبرة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العمر وخبرة العاملين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، حيث وزعت على عينة الدراسة المكونة من 380 عامل في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعليا من منظمات خاصة وعامة عاملة في قطاع المصارف والاتصالات في الهند.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي قد اختلفا بصورة هامة عبر المراحل الوظيفية المختلفة للعاملين، وقد وجدت الدراسة أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين المتقدمين بالسن أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سناً، كما أنّ الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي اختلفا بصورة هامة في الاعتماد على خبرة العمل للعاملين وأنّ العمال الأكثر خبرة العمل لديهم رضا وظيفي والتزام تنظيمي أعلى.⁽¹⁾

يتضح من خلال ما تطرقت إليه الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي من أنّ الأداة المعتمدة فيهما هي الاستمارة كأداة أساسية للدراسة وهذا مامن -أكيد- يساعد في اختيارها كوسيلة لجمع البيانات لمعالجة موضوع الدراسة وهذا ما سيسهل في صياغة أسئلة الاستمارة والمقابلة كما يمكن أن تفيد هذه الدراسات حتى في اختيار عينة البحث والتي شملت مختلف المستويات الإدارية.

إضافة إلى أنّ المنهج المتبع في هذه الدراسات هو المنهج الوصفي حيث يمكن الاستفادة منه في توجيه البحث وخوض مساراته.

2- الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

أ- الدراسات الجزائرية

الدراسة الأولى:

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان: "فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء" والدراسة الميدانية أجريت "بمؤسسة النسيج tindal المسيلة".

أما عينة الدراسة فقوامها (126) عامل وعاملة من مجموع (974) عامل، وهذه العينة تم اختيارها بإتباع شروط محددة وهي أنها تُلقت تكون خارج المؤسسة وفق متطلبات المؤسسة وحاجتها لتدريب العاملين، بحيث كان الاختبار بناء على التقارير الإدارية الموجودة بالمؤسسة في حين اعتمد الباحث على فرضية عامة وهي: تؤثر فعالية التدريب المهني في أداء العمال.

ومن هذه الفرضية انبثق عنها مجموعة من الفرضيات الجزئية وهي:

- يؤدي التدريب المهني الفعال إلى تحقيق الجودة الإنتاجية لدى العامل.

⁽¹⁾Kumar B. pavan et vigaingiri, 2009, effects of age and experience on job satisfaction and organizational commitment, the institute of chartered financial analyst of India university journal of organizational behavior, vol VIII, no: 1, pp 28- 36.

- يؤدي التدريب المهني الفعال إلى زيادة إنتاجية العامل.
- يؤدي التدريب المهني الفعال إلى المحافظة على معدات العمل من طرف العمال.
- يؤدي التدريب المهني إلى ترقية العامل وظيفيا.

وللإجابة على هذه الفرضيات استخدم الباحث تقنية الاستبيان وعلى ضوء ذلك جاءت نتائج الدراسة على النحو الآتي:

- التدريب المهني عامل مساهم ومحفز في سياسة التنظيم من خلال ترشيد القوى العاملة سواء منها ذات الأقدمية أو الجدد.
- التدريب يؤثر في مجموع السلوكيات والتصرفات التي يبذلها العامل وهو ما يعرف بالأداء.

أما فيما يخص مدى تحقيق الفرضية العامة فإن درجة تحقيقها متوسطة إلى حد ما ومنه يمكن القول أن أداء العامل يتأثر بفعالية التدريب المهني.⁽¹⁾

الدراسة الثانية:

قامت بهذه الدراسة الباحثة "سهام بن رحمون" والتي جاءت موسومة بـ: "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي" في جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2014، وقد أجريت هذه الدراسة على مجموعة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة.

وقد اعتمدت الباحثة على تساؤل رئيسي مفاده: ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة؟

وقد تمّ تحديد تساؤلين فرعيين لهذا التساؤل الرئيسي هما:

- ما مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها (الإدارية والمادية) في إدارة جامعة باتنة؟
- ما هو مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية)؟ ويشتمل هذا التساؤل الفرعي الثاني على ثلاث تساؤلات فرعية أخرى وهي:
- ما مدى رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية)؟

⁽¹⁾ الطاهر مجاهدي: فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء: أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2009، ص 08.

- ما مستوى تأثير عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) في الأداء الوظيفي للإداريين؟
- ما هو تقييم أفراد العينة لأدائهم الوظيفي في بيئة عملهم الداخلية وفق مؤشرات الأداء؟

وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي تماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة أما عينة الدراسة فتمثلت في عينة من الموظفين الإداريين والتي بلغ عددها (106) مبحوث تم اختيارها بطريقة العينة الاحتمالية العنقودية بنسبة (20%) حتى تكون ممثلة لمجتمع البحث الذي يقدر (529) إداري، وقد اعتمدت على الاستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية اللازمة للدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- استوفت بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي بنسبة (66.50%) وليس بشكل تام في الإدارة الجامعية (الكليات والمعاهد).
- مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العناصر الإدارية والمادية لبيئة العمل الداخلية يتبين من النتائج الآتية:

أ. رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية هو رضا نسبي بنسبة (49%).

ب. أثر عناصر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين كان عال بنسبة (63.26%)، وكان نسبي جداً بشكل متوسط بنسبة (12.39%).

ت. من خلال مؤشرات الأداء الوظيفي الجيد تبين أن نسبة التزام الإداريين بها نسبي جداً بنسبة (60.83%) بشكل دائم، وأحياناً (31.39%).⁽¹⁾

تفيد هذه الدراسات التي عالجت متغير الأداء الوظيفي في هذه الدراسة لما لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية، وذلك من خلال أنها ستساهم في ضبط الإشكالية إذ أن النتائج المتوصل إليها هي هذه الدراسة تعتبر بمثابة إجابات على تساؤلات الإشكالية كما يمكن الاستفادة من بياناتها ونتائجها وطريقة تحليلها وأسلوبها العلمي، والاعتماد على المنهج الوصفي تماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة، واختيار الاستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة، وهذا ما سيؤكد أن هذين الأخيرين هما الأكثر ملائمة لموضوع الدراسة "الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي".

⁽¹⁾ سهام بن رحمون: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2014.

ب- الدراسات العربية

الدراسة الأولى:

قام بهذه الدراسة "السبيعي شعيب منصور" محمد سنة 1999، وقد جاءت هذه الدراسة تحت عنوان: "أثر ضغوط العمل على أداء ضباط الشرطة" بحيث أجريت الدراسة الميدانية على ضباط شرطة مدينة الرياض، اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي، واعتمد على أداة الاستمارة كأداة بجمع البيانات من العينة، والذي بلغ عدد مجتمع الدراسة (414) ضابط بأقسام إدارات الشرطة بمدينة الرياض من رتبة ملازم إلى رتبة لواء.

ولقد اعتمد الباحث في دراسته هذه على فرضية رئيسية وهي:

- هناك علاقة بين ضغوط العمل التي يتعرض لها ضباط الشرطة في مدينة الرياض وأدائهم الوظيفي.

وقد انبثق عن هذه الفرضية الرئيسية تساؤلات فرعية متمثلة في:

- إلى أي مدى تؤثر ضغوط العمل على أداء ضباط الشرطة في مدينة الرياض؟
- ما هي أنماط ضغوط العمل التي يتعرض لها ضباط الشرطة في مدينة الرياض؟
- ما هي الآثار النفسية والاجتماعية المترتبة على ضغوط العمل؟

وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

- أن ضغوط العمل لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي لضباط الشرطة بالأجهزة الأمنية وأبرز المجالات التي تتأثر بضغوط العمل هي: اتخاذ القرارات وارتفاع معدل الشكاوي وانخفاض مستويات الأداء وكفاءته وكثرة التغيب عن العمل.
- إن ضغوط العمل الناجمة عن التنافس بين الزملاء وتعاونهم في العمل تؤثر إيجاباً في الأداء الوظيفي ويترتب عليها إنجاز الأعمال بفعالية.⁽¹⁾

(1) السبيعي شعيب منصور محمد: أثر ضغوط العمل على أداء ضباط الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.

الدراسة الثانية:

قام بهذه الدراسة الباحث "علي الشهري" والتي جاءت موسومة بـ: "الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي"، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالمملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي، ودور تقنيات الاتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي، ومعوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض من مستوى الأداء.

اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي واعتمد على أداة الاستمارة.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تؤدي الاتصالات الإدارية دورا مهما في حل المشكلات التي تواجه الأمن الجنائي في منطقة الرياض، وذلك من خلال الانعكاسات الإيجابية الآتية: الدقة في الإنجاز، تزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية.
- تؤدي تقنيات الاتصال دورا مهما في رفع مستوى الأداء من خلال سرعة ودقة إبلاغ القيادات بتطور المشكلات الأمنية، والسرعة في إيصال التعليمات والحصول على المعلومات.
- أهم المعوقات التي تخفض الأداء هي وسائل الاتصال المستخدمة.
- عدم تدريب العاملين.⁽¹⁾

يتبين مما تعرضت له الدراسات العربية الخاصة بمتغير الأداء الوظيفي باعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي وهذا سيساعد على تحليل الموضوع تحليلا علميا ودقيقا ونوعيا وكميا، إضافة إلى اعتمادها على الاستمارة كأداة هامة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث السوسولوجي الحالي، وهذا ما سيسمح بتوجيه مسار البحث نحو اعتماد الأداة نفسها بحكم اعتبارها وسيلة مناسبة للتقصي العلمي، كما أن نتائجها وتساؤلاتها ساعدت على سد الثغرات الموجودة في محتوى البحث الراهن بغرض رصد موضوع الدراسة وفهم مضمونه.

⁽¹⁾ علي الشهري: الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.

ج- الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى:

دراسة "Cana Et Babale" بعنوان: "آثار التحفيز على أداء العاملين" دراسة حالة شركة ميدجوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو بنيجيريا، هدفت إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذ ما تم تحفيزهم ولتحقيق أغراض الدراسة بدلا الباحثان جهدا في تقييم العاملين الحاليين لشركة مطاحن الدقيق ميد جوري، بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم وتحديد هوية المتغير فيما إذا كان مسؤولا بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين وتكونت عينة الدراسة من (60) عامل حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال، بل أنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم، كما أشارت النتائج أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبي احتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم. (1)

الدراسة الثانية:

دراسة "Cure" 2010 بعنوان: "أثر التحفيز على أداء الموظفين، دراسة حالة لناشين لينك تيليكوم في الصومال، وكان من بين أهداف هذه الدراسة معرفة ما إذا كان هناك أي علاقة بين محفزات العمل والرضا عن العمل وأداء الموظفين، ولتحقيق غرض الدراسة قام الباحث بإجراء مسح بياني، ثم قام بمعالجتها باستخدام تقنية متعددة المتغيرات مثل الإحصاء الوصفي كالتردد والنسبة المئوية لوصف المتغير كالنوع، الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، إضافة إلى المسمى الوظيفي، كما قام الباحث باستخدام ارتباط برسون لقياس العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة وغير المستقلة ودرجة العلاقة واتجاهها، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء الموظفين بشكل كبير من الرضا الوظيفي وفي المقابل فإن الرضا الوظيفي لديه تأثير منخفض فيما يتعلق بتأثيره على أداء الموظفين إذ بلغ (20%) وأوصى بزيادة تحفيز الموظفين حيث يشكل التحفيز دافعا لدى الموظفين مما يسهم في تحسين أدائهم. (2)

(1) cacana alimi bala et bahale, fatima bbkar (2001), the effects of motivation on workers performance a case study of Maiduguri flour mill ltd. Born state Nigeria, university of Maiduguri, borno state, negeria, P79.

(2) cure naima Abdullahi 2010, the impact of notivation on employee performance, a study of nationlink, telecom Somalia, master thesis university utsra Malaysia, on line.

من خلال ما تم عرضه من الدراسات الأجنبية التي تناولت متغير الأداء الوظيفي يتضح أنها انتهجت أسلوب الإحصاء الوصفي وهذا ما سيساعد بإتباعه في الدراسة الحالية على تسهيل عملية معالجة معطيات بنود الاستمارة واستخلاص النتائج المتحصل عليها.

الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي

أ- الدراسات الجزائرية

الدراسة الأولى:

قام بهذه الدراسة إلياس سالم والتي جاءت تحت عنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" في الشركة الجزائرية للألمنيوم "ALGAL" وحدة "EARA" بالمسيلة، وقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.
- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.
- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين.
- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتوظيف أدوات الملاحظة والمقابلة والاستمارة من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة.

وقد انطلق الباحث في دراسته من تساؤل رئيسي هو كالاتي:

– كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟

وتتفرع عنه الأسئلة الجزئية الآتية:

- ما هو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط سلوك العاملين؟
- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث الالتزام والعمل الجاد على أداء الموارد البشرية؟
- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث جماعية العمل واحترام الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية؟

وتمثلت عينة الدراسة من (92) عامل من مجموع (276) أي ثلث المجتمع من إطارات وأعوان تحكم وعمال تنفيذيين بالمؤسسة وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح أو فشل المنظمات مرتبط أساساً بمدى كفاءة أداء الموارد البشرية وهذا الأخير يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة ونمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والمعتقدات والأفكار مثل: المشاركة، الإبداع، التجديد والابتكار، احترام الوقت، الانضباط في العمل، الالتزام بقواعد العمل وأنظمة فلسفة المنظمة، الاستقلالية في ممارسة المهام.⁽¹⁾

الدراسة الثانية:

قام بهذه الدراسة الباحث "بن نابي حسن" والتي جاءت تحت عنوان: "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الاستشفائي الجامعي بولاية تيزي وزو"، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة واتجاه العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء الأطباء في العمل من خلال أبعاد الالتزام التنظيمي التي تتمثل في الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر والالتزام المعياري.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على فرضية رئيسية هي:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وأداء الأطباء في العمل.

وانبثقت عن هذه الفرضية عدة فرضيات رئيسية هي:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام العاطفي وأداء الأطباء في العمل.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي المستمر وأداء الأطباء في العمل.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي المعياري وأداء الأطباء في العمل.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي واختبار أفراد العينة بالطريقة العشوائية الطبقية حيث قدرت عينة الدراسة بـ (120) طبيب ما يعادل (23%) من المجتمع الأصلي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن الالتزام التنظيمي يرتبط إيجابياً بأداء الأطباء في العمل بالمركز الاستشفائي الجامعي ما يعني أنه كلما كان التزام الطبيب اتجاه المركز الاستشفائي كلما كان أداءه مرتفع.

⁽¹⁾ إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

- وجود علاقة إيجابية بين الالتزام العاطفي وأداء الأطباء في العمل.
- وجود علاقة إيجابية بين الالتزام المستمر وأداء الأطباء في العمل.⁽¹⁾

ب- الدراسات العربية

دراسة "سعد تراحيب غنام البقمي" بعنوان "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة".

حيث هدف الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى كل من الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين وما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على تساؤل رئيسي وهو: "ما العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة؟".

ومن هذا التساؤل الرئيسي انبثقت الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة؟.
- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة؟.
- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من العينة التي بلغ عددها (203) مفردة (ضابط وفرد)

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود مستوى مرتفع نسبيا من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة.

⁽¹⁾ حسن بن نابي: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر، 2012.

- وجود مستوى مرتفع نسبيا من الأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة وطردية دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء المبحوثين حول محاور الدراسة (الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي) وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، الرتبة، العمر، سنوات الخبرة)⁽¹⁾.

يمكن القول من خلال الدراسات الجزائرية والعربية المتناولة لموضوع الدراسة بربطها بين المتغيرين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي أن المنهج المتبع في هذه الدراسات هو المنهج الوصفي التحليلي حيث يمكن الاستعانة به لتوجيه البحث، كما أنه يتضح من خلال نتائج هذه الدراسات بإمكانية الاعتماد عليها في كيفية تحليل وتفسير النتائج التي سوف يتم التطرق إليها في الجانب التطبيقي كما أن طريقة اختبار العينة سيساعد على تحديد توجهات أسئلة الاستمارة.

⁽¹⁾ سعد تراحيب غنام البقمي: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2012.

خلاصة الفصل:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في عملية الإنتاج وفي تطوير المؤسسة قد وجه انتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر علاقة الالتزام التنظيمي بمجموعة من المتغيرات والأبعاد التنظيمية التي منها الأداء الوظيفي، باعتبارها تتأثر بصفة مباشرة بالالتزام التنظيمي وهذا ما حاول العديد من الباحثين والدارسين إثباته والكشف عليه من خلال البحوث الميدانية والدراسات الواقعية للمتغيرين التي منها الدراسات التي تم تناولها في هذا الفصل سواء المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي أو الأداء الوظيفي أو كلاهما معاً، والتي سيتم مقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

تمهيد

1. أنماط الالتزام التنظيمي
2. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
3. مراحل الالتزام التنظيمي
4. أهمية الالتزام التنظيمي
5. طرق لقياس الالتزام التنظيمي (المقاييس الملائمة)
6. النتائج المترتبة على الالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الالتزام التنظيمي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التي تناولتها الدراسات والأبحاث الغربية نتيجة تطور الفكر الإداري في النصف الأول من القرن العشرين، وظهور مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية، التي ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بمدرسة السلوك الإنساني، التي ركزت على حركة النشاط الإنساني من جهة وارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي من جهة أخرى، أما في العالم العربي فإن مفهوم الالتزام التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام، والمتوفر منها ينطلق من الدراسات الغربية ومما لا شك فيه حاجة المؤسسة الحكومية إلى دراسة الالتزام التنظيمي.

1- أنماط الالتزام التنظيمي:

أشار كل من "كولين وسمرزواسيتو" 2000 أن الالتزام التنظيمي يعد حالة سلوكية وارتباطا نفسيا نحو المنظمة لدى تنص الرؤية السلوكية على أن هناك أنماط تشكل في مجموعها الالتزام التنظيمي⁽¹⁾ يمكن القول أنه هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد أنماط الالتزام التنظيمي.

أ- النمط الوجداني للالتزام التنظيمي (الالتزام الوجداني): "ويقصد به شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها، ويعرف كذلك بأنه الالتزام العاطفي وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق تدعيم هذا النمط."⁽²⁾

ما يمكن استخلاصه من هذا النمط أن الأفراد ذوي الالتزام الوجداني العالي يبقوا على مستوى أو رغبة في الاستمرار بالعمل بالتنظيم بناء على رغبة داخلية وتعاطف تلقائي وشعور إيجابي.

ب- النمط الاستمراري للالتزام التنظيمي (الالتزام المستمر): وهو مبني على التكاليف التي يرى العامل أن مسببها هو تركه للمنظمة، وهو قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها"⁽³⁾

يمكن القول أن هذا النمط يعكس نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما.

ج- النمط المعياري للالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري):

- يتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي.
- يشعر الأفراد أن من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات.
- يشير إلى شعور الفرد بأنه ملزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين.

(1) حسين حريم: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 192.

(2) محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا الوظيفي قيم وأخلاقيات العمل، ط1، دار زمزم للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 69.

(3) نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط1، الجزائر، 2011، ص

- الأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة أنه التزام أدبي حتى لو على حسابه .

يتضح أن النمط المعياري يقوم على إيمان وتحلي الفرد بمجموعة من القيم والمعايير يعتبرها العامل أساس توجيه سلوكه والتزامه اتجاه التنظيم.⁽¹⁾

2- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من الآراء والتوجهات في طرح وحصر العوامل التي تساعد في بناء وتدعيم الالتزام التنظيمي فهناك من يرى بأنها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد ووظيفته وتجاربه وتتمثل هذه العوامل في:⁽²⁾

أ- **العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:** هناك بعض العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم خاصة في فترة بداية العمل لهؤلاء الأفراد، وقد سمي هذا بالمسببات في عملية الالتزام التنظيمي فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وتعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الالتزام التنظيمي متدنية والعكس صحيح في حالة الكساد الاقتصادي وارتفاع مستوى البطالة.

يتضح أن الظروف الاقتصادية تؤثر على الالتزام التنظيمي إيجابا في حالة الرخاء الاقتصادي وتوفر فرص العمل وإمكانية الاختيار بين البدائل المتاحة والعكس صحيح.

ب- **العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:** من بين العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي توجد:⁽³⁾

• **السياسات:** وذلك من خلال ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين بالمنظمة.

⁽¹⁾عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، جامعة المنصورة، 2007، ص 343.

⁽²⁾خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص41.

⁽³⁾محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مرجع سابق، ص 37.

يتبين أن مستوى التزام الأفراد داخل المنظمة يرتبط مباشرة بدرجة إشباعهم للحاجات التي يطمحون إليها وهذا من خلال ضرورة تبني المؤسسة سياسات داخلية تعمل على إشباع هذه الحاجات.

• **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي أكبر.⁽¹⁾

يمكن القول أن وضوح الأهداف أو غموضها يؤثر بدرجة كبيرة على الالتزام التنظيمي للعاملين فكلما كانت الأهداف واضحة زاد التزام الأفراد نحو عملهم ومنظمتهم والعكس صحيح.

• **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل البيئة المنظمة بين الأفراد، فيمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، فالمناخ التنظيمي الجيد يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي.⁽²⁾

يمكن القول أن المناخ التنظيمي الجيد للمنظمة الذي يشجع على التفاعل والمشاركة وتعزيز الثقة والاحترام ويرفع الروح المعنوية للعمال فإنه يعمل على تدعيم وترسيخ قيم الالتزام التنظيمي للعمال.

• **الإشراف والقيادة:** يؤثر نمط القيادة والإشراف تأثيرا واضحا على اتجاهات الأفراد نحو الثقة في المنظمات التي يعملون فيها، فكلما كان نمط الإشراف والقيادة ديمقراطي كلما ساعد ذلك على تحقيق درجة عالية من الالتزام التنظيمي.⁽³⁾

يستنتج أن نمط القيادة والإشراف يؤثران على اتجاهات الأفراد، فكلما كان هذين النمطين ديمقراطيين كلما أدى ذلك إلى تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعمال بما يضمن بقائهم واستمرارهم في المنظمة وبالتالي التزامهم التنظيمي.

⁽¹⁾المدھون موسى توفيق والجزراوي إبراهيم علي: تحليل السلوك التنظيمي، جامعة الإسراء، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ط1، 1995، ص 123.

⁽²⁾محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005، ص 307.

⁽³⁾موسى اللوزي: التطور التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل، ط2، عمان، 2003، ص 132.

• **تطبيق نظام حوافز مناسب:** توافر الأنظمة المناسبة والعادلة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المنظمة ككل، وبالتالي وجود أنظمة حوافز مناسبة يعمل على زيادة الالتزام التنظيمي، واتفق الباحثون أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجيدة.⁽¹⁾

بالاستناد إلى ما سبق فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يعمل على زيادة معدلات الإنتاج والأداء وانخفاض التكاليف ومنه زيادة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين.

• **الثقافة التنظيمية:** هي محدد هام من محددات الالتزام التنظيمي لأنها تمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمات وتركز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمديرين الاهتمام بها في محاولة الوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها.⁽²⁾

يمكن القول أن المنظمة كلما حرصت على توافق قيمها ومبادئها وأهدافها مع قيم وأهداف الفرد كلما أدى ذلك إلى تقوية الصلة والعلاقات بين الإدارات والعمال وهذا بدوره يعمل على تحقيق الالتزام التنظيمي للعمال.

• **العمل على تنمية مشاركة الأفراد في التنظيم:** فالمشاركة من قبل الأفراد في عملية اتخاذ القرارات داخل التنظيم يعمل ذلك بصورة إيجابية في تحقيق أهداف التنظيم وهذا ما يزيد من ارتباطهم بالمنظمة وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي.⁽³⁾

يتضح أن الاهتمام بالعمال ولشراكتهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم أو بالتنظيم يعد محفزاً إيجابياً للسعي وراء تحقيق الأهداف المسطرة فإحساس العامل بأهمية ومكانته داخل التنظيم يدفعه إلى ارتباطه به بما يؤدي إلى التزامه داخل المنظمة.

ج- العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:

يرتبط الفرد بعدة خصائص تؤثر في التزامه التنظيمي ومنها:⁽⁴⁾

⁽¹⁾ شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي، دار ومكتبة الحامد، ط1، عمان، 2000، ص 340.

⁽²⁾ محمد قاسم القريوني: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية-، دار المستقبل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 1993، ص 286.

⁽³⁾ موسى اللوزي: التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، مرجع سابق، ص 132.

⁽⁴⁾ خالد الوزان محمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مرجع سابق، ص 42.

• **السن ومدة الخدمة:** هناك علاقة طردية بين الفرد ودرجة التزامه للمنظمة، فكلما زاد سن الفرد كلما كان أكثر تعلقاً بالبقاء في المنظمة وذلك لتجنبه المشاكل التي قد يقع فيها إزاء تركه للعمل بالمنظمة والعكس صحيح كلما كان عمر الفرد صغير كلما كانت لديه الرغبة في الانتقال من عمل إلى آخر وتحمل مخاطر الخدمة، فكلما زادت مدة الخدمة كان مستوى الالتزام التنظيمي كبير والعكس صحيح كلما كانت مدة الخدمة قصيرة كان مستوى الالتزام منخفض.

يفهم من هذا أن درجة أو معدل الالتزام التنظيمي مرتبطة بالسن ومدة الخدمة فكلما كان الفرد كبير في السن ولديه سنوات طويلة كلما كان الفرد أكثر ارتباطاً واندماج في وظيفته مما يجعله أكثر التزاماً بكل شيء يخص واجباته ومسؤولياته اتجاه المؤسسة بصفة عامة وعمله بصفة خاصة، والعكس كلما كان السن أصغر والخدمة أقصر كلما أثر ذلك على مستوى الالتزام لدى العاملين.

• **مستوى التعلم:** قد يرتبط مستوى التعلم عكسياً أو طردياً بالالتزام التنظيمي وقد يرجع السبب في العلاقة العكسية أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد زادت توقعاته من المنظمة وكان التزامه للمهنة أكبر، كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي.⁽¹⁾

بمعنى أن الالتزام التنظيمي له علاقة قوية جداً بالمستوى التعليمي لدى الفرد فكلما زادت درجة تعلم الأفراد ساهم هذا في زيادة وعيهم لمسؤولياتهم وبالتالي تزيد درجة التزامهم.

• **دوافع وقيم الأفراد:** كلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي سوف يشبع حاجاتهم وأهدافهم وأن هناك درجة من التوافق بين ما يتوقعه الأفراد وما يحصلون عليه فعلاً من المنظمة كلما زاد الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء الأفراد، كما أن الأفراد الذين يكون لديهم دافع لإنجاز مرتفع ويدركون أن أدائهم يساهم في إشباع هذه الدوافع فإن درجة الالتزام التنظيمي لديهم قد تكون مرتفعة⁽²⁾.

يستنتج أن الأفراد يربطون التزامهم بما يحصلون عليه من عوائد داخل أماكن عملهم فكلما كان هناك توافق بين توقعات الفرد وما يحصل عليه من اشباع كلما ارتفعت درجة التزامه.

⁽¹⁾ خالد الوزان محمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مرجع السابق، ص42.

⁽²⁾ خالد الوزان محمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، المرجع السابق، ص42.

• **الجنس والحالة الاجتماعية:** لقد ثبت الكثير من الدراسات والأبحاث أن النساء أكثر التزاماً بالأنظمة عن الرجال، بينما تبين بعض الأبحاث الأخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والالتزام التنظيمي وقد تكون النتيجة الأولى أكثر انطباقاً على منظمات القطاع العام، وخاصة المنظمات التقليدية التي تعمل بها النساء.⁽¹⁾

يمكن القول أن متغير الجنس له تأثير على درجة الالتزام أي أن مستوى الالتزام لدى الإناث عالي مقارنة بمستوى الالتزام عند الذكور.

في حين يرى بعض الباحثين أن النوع والجنس ليس له علاقة بالاستقرار التنظيمي لأن المؤثر الأساسي في مستويات الالتزام التنظيمي يعود إلى مستوى وطبيعة وعلاقة وظروف كل وظيفة.⁽²⁾

يفهم من هذا أن هؤلاء الباحثين ينفون وجود تأثير للنوع والجنس على الالتزام بل يرون أن درجة الالتزام تتأثر بنوعية العلاقات وكل ما يحيط بالوظيفة من عوامل داخلية و خارجية.

د- العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة: تؤثر خصائص الوظيفة على مستوى الالتزام التنظيمي من حيث تنوع مجالها ودرجة التوتر، فكلما كان مجال الوظيفة متنوعاً ويمنح استقلالية ونوعاً من التحدي كلما ارتبط ذلك ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي، أما إذا كانت الوظيفة تنسم بدرجة عالية من التوتر والتعقيد لعدم إدراك الدور أو عدم وضوحه فإن ذلك يؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي.⁽³⁾

يستنتج أن طبيعة الوظيفة لها أهمية كبيرة وتأثير على مستوى الالتزام التنظيمي فكلما كانت الوظيفة واضحة المعالم من حيث كيفية أداء مهامها وسهولتها لها كان الالتزام عالي لدى الأفراد والعكس صحيح.

هـ- العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي: يرى بعض الباحثين من خلال ما توصلوا إليه من دراسات وأبحاث "أن حجم المنظمة ينعكس ويؤثر سلباً على الالتزام حيث أن المنظمات الكبيرة ربما تتطلب من

(1) خالد الوزان محمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مرجع السابق، ص 42.

(2) فضل صباح الفضلي: علاقة بالالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيته والمتغيرات الديموغرافية، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة الرياض، المجلة 37، العدد 11، ص 83.

(3) خالد ظافر الهاجري: العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية، دراسة ميدانية على موظفي الخطوط الجوية العربية السعودية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة سعود، كلية الأدب، الرياض، 2003، ص 52.

المدير يبذل جهد أكبر في عملية التنسيق والرقابة وتطوير السلوك، مما يؤثر على التزام المديرين اتجاه المنظمات الكبيرة التي يعملون بها بينما يرى آخرون العكس أي أنّ كبر حجم المنظمات يؤثر إيجاباً على الالتزام بفعل تواجد جماعات أكبر من المرؤوسين وفرص أكبر للتدخل بين الأشخاص وزيادة الفرص للترقية أمامهم الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة التزامهم".⁽¹⁾

يفهم من خلال ما سبق بأن هناك من يرى أنّ حجم المؤسسة كلما كان كبيراً كلما أثر إيجاباً على التزام المديرين أما إذا كان صغيراً فهو يؤثر سلباً على مستوى الالتزام التنظيمي للمديرين.

إضافة إلى هذا فإن بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي والهيكل التنظيمي توصلت إلى أنّ كل من اللامركزية في اتخاذ القرارات والاعتمادية بين الإدارات الوظيفية في أداء العمال وتنظيم إجراءات العمل تؤثر إيجاباً على الالتزام التنظيمي.⁽²⁾

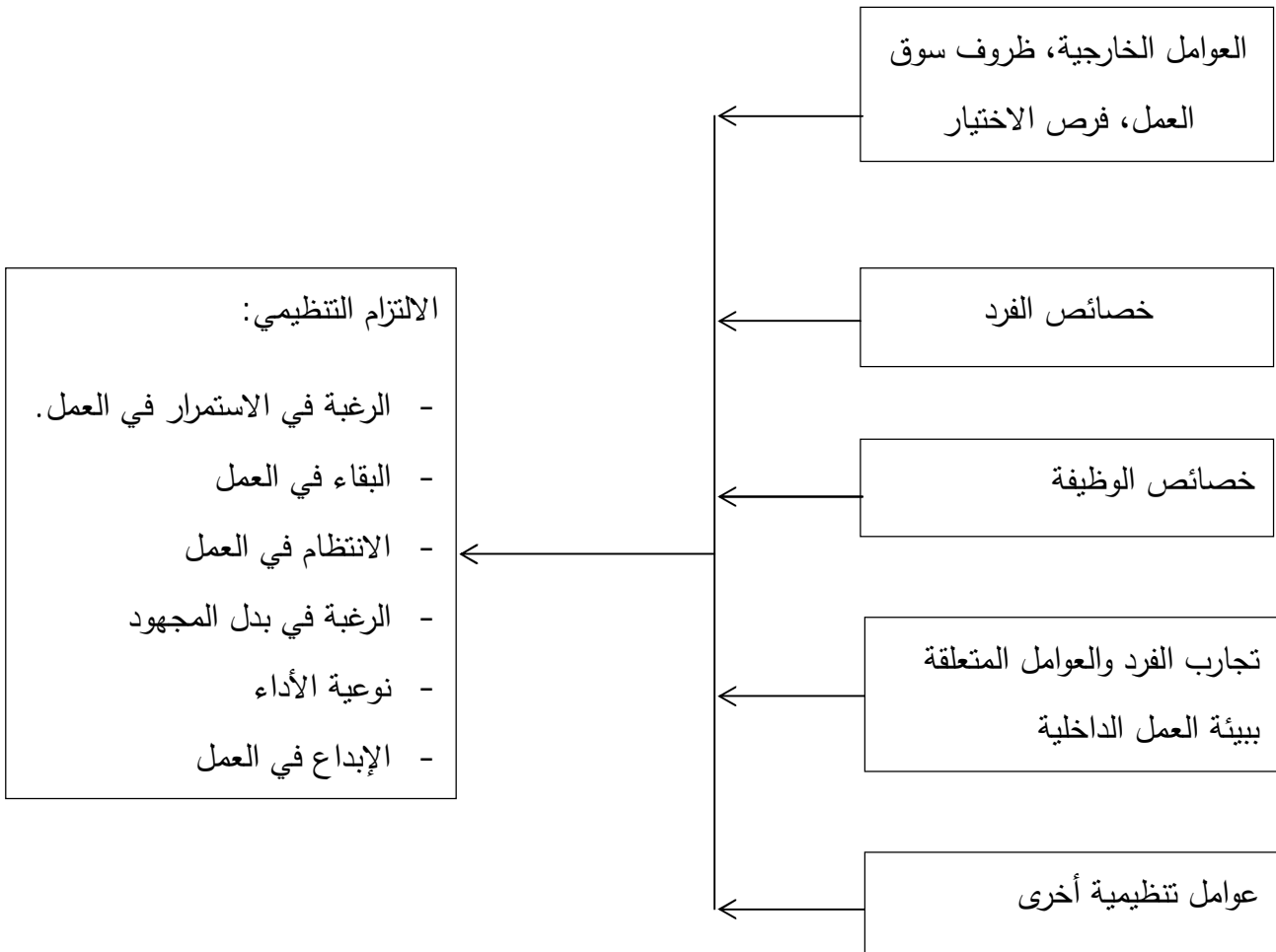
بمعنى أنّ الجانب غير الرسمي من اللامركزية وحرية المشاركة والمبادرة في اتخاذ القرارات بين المستويات التنظيمية يعمل على رفع مستوى الالتزام لدى الأفراد.

ويمكن توضيح أهم العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي في الشكل الآتي:

⁽¹⁾ راتب السعود والوزان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة دمشق، المجلد 25، العدد 1، 2009.

⁽²⁾ خالد محمد أحمد الوزان : المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مرجع سابق، ص 42.

الشكل رقم (03): العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي



المصدر: عائدة السيد خطاب: العولمة ومشكلة إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2001، ص 147.

2-1 - أسباب الاهتمام بتنمية الالتزام التنظيمي:

تهدف الإدارة في المنظمات الحديثة إلى تنمية العلاقات بين العاملين والمنظمة وزيادة درجة التزام العاملين وذلك للأسباب الآتية:⁽¹⁾

- ضمان استقرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاکمة.
- تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصاً منهم على رفع مستوى المنظمات التي ينتمون إليها.
- إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء للمنظمة.

⁽¹⁾صقر محمد أكرم حسن: إدارة التغيير في تعزيز الالتزام لدى العاملين، رسالة ماجستير في إدارة العمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص 50.

كما أن: (1)

- العامل هو جوهر المنظمة، فكلما زاد مستوى انتمائه وولائه لها كلما حفزه ذلك على البقاء بهذه المنظمة وبالتالي استمرارها في مجال الأعمال.
 - بالرغم من توافر الموارد المادية إلا أن العنصر البشري (العاملين) هو الذي لديه القدرة والمعرفة على توجيهها نحو تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها هذه المنظمة.
- إضافة إلى: (2)

- "إن شعور العاملين بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة، يخفف من عبء الرؤساء وتوجيه المرؤوسين حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاءة أفضل، وذلك يحقق الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس".
 - "إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع أولاً وأخيراً على عاتق العاملين، ومن خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم وهذا سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية".
- دون إغفال أن: (3)

- سرعة تقبل العاملين لأي تغيير يحدث داخل المنظمة، حيث أنه تتولد لديهم قناعة أنه أي تقدم أو تطور يعود عليهم بالنفع والفائدة.
- كلما زادت درجة التزام العاملين كلما ساعدتهم ذلك على الشعور بالارتياح والاستقرار والأمان وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على أداءهم وإنتاجيتهم.
- زيادة درجة الرضا الوظيفي للعمال ما يدفعهم إلى بذل جهد أكبر.

من خلال ما سبق يتضح أن هناك علاقة طردية بين الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة هو من أبرز المؤشرات الدالة على وجود ولاء لدى الأفراد وكذا شعورهم بالارتياح والرضا من تم تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسن الأداء.

(1) صقر محمد أكرم حلس: إدارة التغيير في تعزيز الالتزام لدى العاملين، مرجع السابق، ص 50.

(2) صقر محمد أكرم حلس: إدارة التغيير في تعزيز الالتزام لدى العاملين، المرجع السابق، ص 50.

(3) صقر محمد أكرم حلس: إدارة التغيير في تعزيز الالتزام لدى العاملين، المرجع السابق، ص 50.

3- مراحل الالتزام التنظيمي:

يترسخ الالتزام لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته وهي كالآتي:⁽¹⁾

أ- **مرحلة الطاعة:** "وتعني القبول أي قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على اجر مادي معنوي أي يرضخ للأوامر والتعليمات دون تفكير أو مناقشة".

فالعامل هنا يتقبل الأوامر والتعليمات ويرضخ لسلطة الآخرين سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة سواء كانت معنوية أو مادية.

ب- **مرحلة الاندماج مع الذات:** وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.⁽²⁾

يفهم أن العامل يتقبل سلطة الآخرين لأجل المحافظة على عمله بالمنظمة وبهذا يشعر بالفخر لأنه ينتمي إلى هذه المنظمة.

ج- **مرحلة الهوية:** وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه وهو جزء منها، وأن قيمها تتناغم مع قيمة الشخصية.⁽³⁾

يصل العامل في هذه المرحلة إلى قبول أهداف المنظمة كما لو كانت أهدافه الخاصة بحيث يعمل جاهداً لأجل تحقيقها.

- ويشير المعاني إلى أن "بوشنان" ذكر أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:⁽⁴⁾

د- **مرحلة التجربة:** تمتد هذه المرحلة منذ التحاق العامل لعمله وإلى غاية عام واحد يحاول العامل في هذه المرحلة الحفاظ على عمله والتكيف مع الوضع الجديد للمنظمة التي يعمل فيها، بحيث يسعى إلى

(1) حمادات محمد: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المدرسين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص 69.

(2) حمادات محمد: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المدرسين والمعلمين في المدارس ، المرجع السابق، ص 69.

(3) حمادات محمد: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المدرسين والمعلمين في المدارس ، المرجع السابق، ص 69.

(4) محمد غالب بن العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، 2005، ص 36.

التوفيق بين كل من اتجاهاته وأهدافه وقيمه مع أهداف واتجاهات وقيم المنظمة، مع الإشارة إلى أن العامل يكون خاضع للتدريب والأداء والتجربة لإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه.

ويقول "بوشنان" أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف تتمثل في تحديد العمل، تضارب الالتزام والولاء ووضوح الدور وظهور الجماعات المتلاحمة إدراك التوقعات، نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم، الشعور بالخدمة".

يمكن القول أن بوشنان حدد المرحلة الأولى للالتزام التنظيمي بعام واحد منذ التحاق الفرد بعمله حيث ينصب اهتمام الفرد في هذه المرحلة على تأكيد وجوده في المنظمة محاول التكيف مع الوضع الجديد والسعي إلى التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه مع أهداف المنظمة، كما أنه يتعرض خلال هذه المرحلة لمجموعة من المواقف المختلفة.

هـ - مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، وبتبلور وضوح الولاء للعمل في المنظمة.⁽¹⁾

يستنتج أن الفرد في هذه المرحلة يحاول إثبات قدراته ومهاراته ويسعى خلالها لإبداء التزامه وولائه لعمله ومنظّمته.

و - مرحلة الثقة بالتنظيم: تبدأ هذه المرحلة من حوالي السنة الخامسة منذ التحاق الفرد بالعمل وتمتد إلى غاية انتهاء مدة عمله أو خروجه من المنظمة، وفي هذه المرحلة يزيد مستوى ولاءه بالمنظمة بالإضافة إلى أن علاقة بالتنظيم تتقوى أكثر من المرحلتين السابقتين وبالتالي الانتقال إلى مرحلة النضج.⁽²⁾

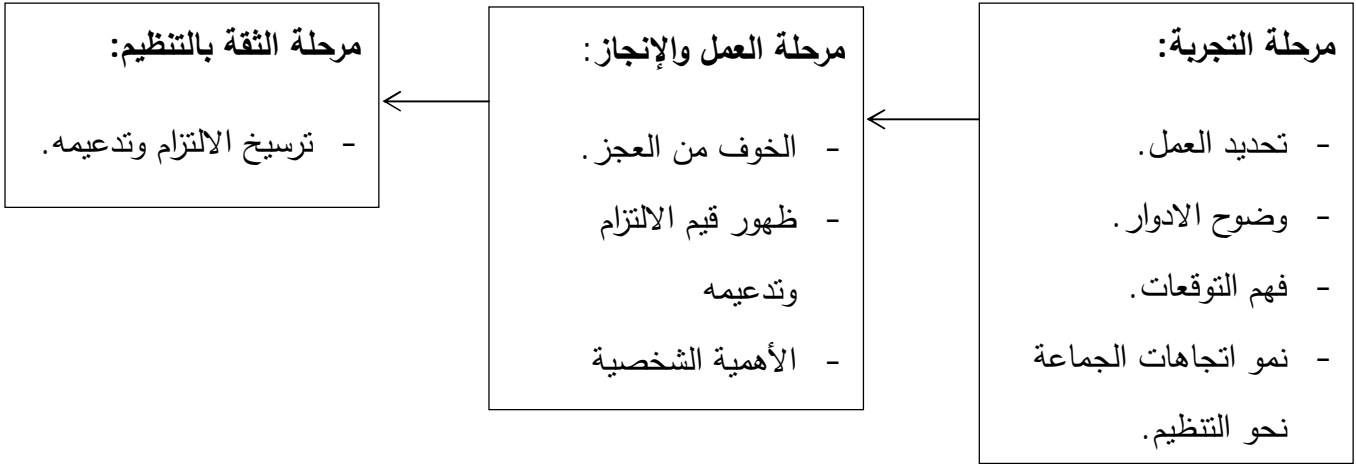
يمكن القول في هذه المرحلة يتعزز مستوى ولاء العامل للمنظمة، كما أن علاقته بالتنظيم تتقوى أكثر من المرحلتين السابقتين وهذا ما يساعده على الاستمرار في عمله والسعي نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ويوضح الشكل الآتي ما تتصف به كل مرحلة من المراحل السابقة.

(1) محمد غالب بن العوفي الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مرجع السابق، ص 36.

(2) محمد غالب بن العوفي الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، المرجع السابق، ص 37.

الشكل رقم (04): مراحل الالتزام التنظيمي



المصدر: زيد منير عبوي، التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، دار أسامة، عمان، 2006، ص 209.

وقد ذكر "العتيبي والسواط" أن "walsh and lavan" أشارا إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين هما كالاتي: (1)

- **مرحلة الانضمام للمنظمة:** التي يريد الفرد وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.
- **مرحلة الالتزام التنظيمي:** وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

يستخلص أن المرحلة الأولى تتمثل في انضمام الفرد للمنظمة التي يتوقع أن تحقق رغباته وتطلعاته، أما المرحلة الثانية فهي التي تتبلور وترسخ فيها قيم الالتزام التنظيمي.

كما ذكر "oreily" أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي: (2)

- مرحلة الإذعان.
- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة.
- مرحلة التبني.

(1) خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مرجع سابق، ص 39.

(2) الشمالي عبد الله محمد: علاقة الالتزام ببيئة العمل الداخلية: دراسة ميدانية على قوات الأمن الخاصة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 26.

يمكن القول أن الباحث حدد مراحل الالتزام التنظيمي ثلاث مراحل تتمثل المرحلة الأولى في قبول الفرد سلطة الآخرين والتزامه بما يطلبوه منه، أما المرحلة الثانية يظهر الفرد رغبته في الاستمرار والبقاء بالمنظمة، في حين أنه في المرحلة الثالثة يعتبر أن أهداف المنظمة هي بمثابة أهدافه الخاصة.

ويمكن توضيح مراحل الالتزام التنظيمي في الجدول الآتي حسب ما ذكره عدد من الباحثين:

الجدول رقم (1): تطور الالتزام التنظيمي للفرد عند بعض الباحثين

مراحل الالتزام التنظيمي				الباحث
مرحلة الثقة في التنظيم	مرحلة العمل والإنجاز	مرحلة التجربة	يمر عنده الالتزام بثلاث مراحل	بوشنان
/	مرحلة الثقة في التنظيم	مرحلة الانضمام للمنظمة	يمر عندهما الالتزام بمرحلتين	ولش ولافان
مرحلة الترسخ	مرحلة البدء في العمل	مرحلة ما قبل العمل	يمر عندهما الالتزام بثلاث مراحل	مودي وبورتر
مرحلة التبني	مرحلة التطابق والتماثل	مرحلة الإذعان	يمر عنده الالتزام بثلاث مراحل	أورلي
مرحلة الهوية	مرحلة الاندماج مع الذات	مرحلة الطاعة	ويمر عنده الولاء بثلاث مراحل	البيليسي

المصدر: مشعل بن حمس العتيبي: دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، دراسة حالة على العاملين بمجلس الشورى، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008، ص 67.

4- أبعاد الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات، كما أن للالتزام التنظيمي آثار مختلفة على اتجاهات وسلوكيات العاملين في المنظمات، أين يضمن لها الكفاءة والفعالية للالتزام التنظيمي أبعاد مختلفة يمكن استعراضها على النحو الآتي:⁽¹⁾

⁽¹⁾ نماء جواد العبيدي: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 24، المجلد 8، 2012، ص 84.

أ- **الولاء التنظيمي:** يرى "بورتر" وزملاءه الولاء التنظيمي بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه معها". أي أن هذا التعريف يرى الولاء بأنه الارتباط النفسي الذي يربط العاملين بالمنظمة.

في حين يعرفه "بوكانن" على أنه عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون فيها لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز ومكانة اجتماعية وحرية مهنية.⁽¹⁾

يتبين من هذا التعريف أن حصول الفرد على الحوافز والمكاسب التي يسعى للحصول عليها داخل المنظمة يدفعه للاندماج في العمل والرغبة بالاستمرار فيه وعدم تركه.

فعندما يكون القائد قادراً على خلق الولاء لدى مرؤوسيه، فبدون الولاء التنظيمي سوف يتزعزع مركز القائد، لذا لا بد أن يقدم العاملون ولأئهم لرئيسهم والعكس، مما يتطلب من القائد الإداري تمثيل الإدارة أمام العاملين وتمثيل العاملين أمام الإدارة.⁽²⁾

مما سبق يتضح أن الولاء التنظيمي هو أحد أبعاد الالتزام التنظيمي بحيث يدل على الرغبة في الاستمرار والبقاء داخل المنظمة والعمل على تبني قيم وأهداف المؤسسة وهذا ما يعمل على تعزيز مستوى التزامه نحو عمله ومنظمته.

ب- **المسؤولية اتجاه المنظمة:** المسؤولية هي نتاج منصب ما له مهام محددة وأدوار يقوم بها كما المسؤولية الإدارية في المنظمة لكنه من الصعب تحديد مفهومها أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما المسؤولية القانونية والمسؤولية الأخلاقية، فالمسؤولية القانونية هي شبيهة في معناها للمسائلة، أما المسؤولية الأخلاقية فهي شبيهة للولاء أو الانتماء ويقظة الضمير.⁽³⁾

يتضح مما سبق أن مفهوم المسؤولية الإدارية من المفاهيم التي يصعب قياسها وهذا راجع إلى عدم وجود تعريف متفق عليه من قبل الجميع إلا أنها تتطوي على معنيين أساسيين مسؤولية أخلاقية وقانونية فالأولى تدل على ارتباط وانتماء العامل اتجاه المنظمة والثانية تدل على التزام العامل بتنفيذ العمل الموكل إليه دون تقصير.

⁽¹⁾ نماء جواد العبيدي: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مرجع السابق ص 84.

⁽²⁾ جواد شوقي ناجي: السلوك التنظيمي، ط1، عمان، 2000، ص 235.

⁽³⁾ عبد الرزاق سعادة: السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1998، ص 36.

فالمسؤولية اتجاه المؤسسة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة.⁽¹⁾ يمكن القول أنه كلما كان الفرد ملتزماً أخلاقياً وقانونياً كلما دل ذلك على امتناعه في ترك المنظمة ورغبته الشديدة للبقاء فيها فالتزامه بأخلاق العمل يحتم عليه المشاركة في تحقق أهداف المنظمة وتنفيذ سياستها التي يشارك في وضعها.

ج- الإيمان بالمنظمة: وتعني مدى إيمان العاملين بالمنظمة التي يعملون فيها ويتكون هذا البعد لدى الفرد بعد معرفته للخصائص المميزة بعمله ودرجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة، ويتأثر بدرجة إحساسه بالبيئة التنظيمية التي يعمل فيها والسماح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء ما يخص العمل أو ما يخصه.⁽²⁾

يتبين مما تم عرضه أنه كلما يسمح للعامل بالمشاركة في اتخاذ القرارات زادت درجة استقلالية في أداء عمله كلما أدى ذلك إلى زيادة درجة إيمانه بالمنظمة التي يعمل بها وهذا ما يولد لديه الفخر بالانتماء إليها.

د- الرغبة بالاستمرار في العمل بالمنظمة: أن درجة الالتزام عند هذا البعد يمكن قياسها بالقيمة الاستثمارية والتي يحققها الفرد عندما يستمر في المنظمة وبالنتيجة يفقدها لو فكر بترك العمل والالتحاق بمنظمة أخرى، أن عملية بقاء الفرد داخل المنظمة تتأثر بمجموعة من العوامل منها التقدم في السن، مدة الخدمة، وتعد من المؤشرات الهامة للاستمرار في العمل حيث أن العامل استثمر جزء لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر خسارة له.⁽³⁾

يستنتج أن رغبة العامل في مزاولة عمله وبقائه واستمراره في المنظمة يمثل أحد أبعاد الالتزام التنظيمي ويمكن قياسه من خلال مدة عمله داخل المنظمة.

⁽¹⁾ عبد الرزاق سعادة: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 36.

⁽²⁾ ابتسام يوسف محمد مرزوق: استراتيجيات إدارة الصراعات التي يتبعها مديروا مدارس وكالة غوث ومحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير في التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 42.

⁽³⁾ عباس سحر قدوري: أثر قيم العمل في الالتزام التنظيمي وأداء العاملين، دراسة ميدانية في المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 1998، ص 21.

5- خصائص الالتزام التنظيمي:

- يتميز الالتزام التنظيمي بجملة من الخصائص منها:⁽¹⁾
- أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
 - هو الحالة التي يعبر فيها الفرد على استعداد له لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورجبته الشديدة في البقاء معها، ومن تم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
 - يمثل شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة والعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- إضافة إلى أن:⁽²⁾
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
- وأيضاً:⁽³⁾
- يتصف الالتزام التنظيمي على أنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم، ونجد درجة ثابتة غير مطلقة وأبعاد متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.
- استناداً إلى ما تم تقديمه يمكن القول أن الالتزام التنظيمي حالة شعورية أو وضع يكون فيه العامل على مستوى عالي من الإحساس بالمسؤولية نحو المنظمة خاصة مع مرور الوقت وبأنه ملزم بتقديم كل ما لديه من مهارات ووقت وجهد من أجل ضمان استمرارية المنظمة وفعاليتها.
- لقد أورد "سالم وحرشوش" (1991) بعض خصائص الالتزام التنظيمي وهي كالاتي:⁽⁴⁾
- أن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة.

⁽¹⁾عباس سحر قدوري: أثر قيم العمل في الالتزام التنظيمي وأداء العاملين، دراسة ميدانية في المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة، مرجع سابق، ص37.

⁽²⁾موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر. عمان. 2003 ص67.

⁽³⁾إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1429، ص 19.

⁽⁴⁾أسعد الدوسري: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، الرياض، 2005، ص 58.

- أن الالتزام التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- إن الالتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق أغلب الباحثين على تعدد أبعاده إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.
- يمكن القول أن الالتزام نتيجة حتمية لتفاعل وامتزاج مجموعة من الاستعدادات التي يسعى من خلالها الفرد إلى بدل أقصى مجهود ممكن لصالح تحقيق أهداف وفعالية المنظمة.

6- أهمية الالتزام التنظيمي:

- يكتسب الالتزام التنظيمي أهمية كبيرة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة ويذكر منها: (1)
- إن الالتزام يمثل أحد المؤشرات للتنبؤ بعدد النواحي السلوكية خاصة معدل دوران العمل.
- إضافة إلى: (2)
- "أن التزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عامل هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجيتها".
- كما أن: (3)
- يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في أوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- إن التزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، كلية التجارة، الإسكندرية، 2005، ص 316.

(2) صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات ترجمة رفاعي محمد رفاعي وسبيوني إسماعيل، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 38.

(3) محمد حسن محمد حمادات: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، 2006، ص 66.

يمكن القول بأن للالتزام التنظيمي دور كبير وأهمية بالغة في الدراسة والتنبؤ بمختلف الجوانب السلوكية للأفراد لغرس نوع من الولاء والارتباط الوثيق بالمؤسسة والسعي لتحقيق فعالية وتقديم أداء متميز وفعال.

7- تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي:

لتحقيق الالتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي الظاهري من خلال الالتزام الفكري والسلوكي والهيكلية، ويتم تطبيق النظام الأساسي عبر توضيح أهميته من خلال:⁽¹⁾

- التوجيه والإرشاد.
- المراجعة المستمرة للمهام والتكاليف.
- وضوح القرارات والتكاليف.
- وضع التطبيق المناسب للنظام الأساسي واللوائح بعدالة وحزم.
- تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإشادة بالأداء الجيد.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة حال الإخلال بالالتزام.
- التقييم المستمر للأداء.
- أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء.

هذا يعني أنه لتجسيد الالتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام فكريا وسلوكيا وهيكلية دون إجبار بل يكون كهدف يسعى الفرد لبلوغه وتحقيقه بأعلى المستويات.

8- طرق قياس الالتزام التنظيمي (المقاييس الملائمة):

نظرا لأهمية وضرورة وجود الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة لما له من آثار إيجابية كبيرة على تحقيق أهدافها، تسعى بعض المنظمات لاستخدام وسائل وطرق تستطيع من خلالها التعرف على درجة الالتزام التنظيمي لعمالها، وقد ذكر بعض الباحثين أن المنظمات تستخدم أساليب مباشرة للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها وهي:

⁽¹⁾ عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 156.

أ - **المقاييس الموضوعية:** وهي قياس الالتزام التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك باستخدام وحدات قياس الالتزام التنظيمي، رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم ودوران العمل وكثرة الحوادث، مستوى الأداء، الغياب...⁽¹⁾

من خلال هذه الآثار السلوكية يمكن التعرف على درجة ومستوى الالتزام التنظيمي أو عدمه لدى العاملين بالمنظمة، وهذه المقاييس الموضوعية تفيد في الكشف عن المشاكل التي تعرقل الالتزام التنظيمي.

ب - **المقاييس الذاتية:** وهي قياس الالتزام التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة التزامهم وهذه لا يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الالتزام التنظيمي.⁽²⁾ بمعنى أن هذا المقياس يعطي للعاملين حرية تقييم مستوى التزامهم بأنفسهم بحيث يكون هذا التقدير ليس على أسس موضوعية، مما يصعب من إظهار المستوى الحقيقي للالتزام التنظيمي.

ويتم تطبيق هذا النوع من المقاييس من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة تقدم للأفراد العاملين بالمنظمة بغرض التعرف على تقديرهم لدرجة التزامهم التنظيمي.⁽³⁾

أي أن طبيعة هذا المقياس تكون على شكل أسئلة مقترحة على العمال بهدف الكشف عن مستوى التزامهم التنظيمي.

وتعتبر الاستبانة أفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس وتتم من خلال أسلوبين هما:

- إما توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم وحبهم للعمل وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.⁽⁴⁾
- ليس هناك سؤال واحد عن مستوى الالتزام التنظيمي بل هناك أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل وتنظيم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين من خلال الإجابة يحدد مستوى الالتزام لديهم.⁽⁵⁾

(1) خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مرجع سابق، ص 54.

(2) أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان، 2006، ص 101.

(3) مشعل بن حمس العتيبي: دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين بمجالس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص 81.

(4) مشعل بن حمس العتيبي: دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، المرجع السابق، ص 81.

(5) مشعل بن حمس العتيبي: دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، المرجع السابق، ص 81.

من خلال ما سبق يتضح بأن الاستمارة هي أفضل الأدوات المعتمدة أو المستخدمة في مثل هذه المقاييس وتكون بأسلوبين الأول يكون في شكل أسئلة مباشرة للأفراد أو سؤال واحد فقط، أما الثاني فيركز على أسئلة شاملة لا تخص الالتزام بل يضم جوانب العمل وتكون هذه الأسئلة منسجمة مع مستوى كل عامل (المبحوثين).

ويوجد هناك العديد من مقاييس الالتزام التنظيمي التي أوردها بعض الباحثين، يذكر منها:

✓ **مقياس تورنتن:** هدف إلى قياس مستوى الالتزام التنظيمي من خلال اعتماد خمس فقرات أساسية لاستجابة وقياس مستوى الالتزام المهني من استخدام ثماني فقرات رباعية وخماسية الاستجابة.⁽¹⁾
بمعنى أن قياس مستوى الأداء المهني في هذا المقياس يقوم على أساس الفقرات أما أن تكون ثمانية أو أربعة أو خمسة فقرات محضة الاستجابة.

✓ **مقياس مارش ومافري:** اللذان قدما مقياس الالتزام ويتكون من (04) فقرات قد استخدم كأداة القياس.⁽²⁾

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.

- تعزيز استحسان المنظمة.

- الولاء للمنظمة حتى إحالة التقاعد.

- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

يفهم أن الأساس هذا المقياس هو أربع فقرات تستخدم لقياس الالتزام عن طريق دراسة جوانب متعلقة بالالتزام نفسه.

✓ **مقياس بورتر وآخرون:**

يتكون هذا المقياس من (15) فقرة تهدف إلى قياس درجة التزام وولاء الأفراد داخل المنظمة ومدى رغبتهم في السعي لتحقيق أهدافها وقبول قيمها.⁽³⁾

⁽¹⁾ أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، مرجع سابق ص 185.

⁽²⁾ سامي إبراهيم حمادة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، 2006، ص 28.

⁽³⁾ سامي إبراهيم حمادة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، المرجع السابق، ص 21.

وقد أطلق على المقياس استبانة الالتزام التنظيمي ولتحديد درجة الاستجابة تم الاستعانة بمقاييس ليكرث السباعي، ويستخدم لوصف الالتزام بشكل عام.⁽¹⁾

يمكن القول أن عدد فقرات هذا المقياس معتبرة إذ تصل إلى (15) فقرة بهدف قياس الالتزام التنظيمي ووصفه بالاعتماد على مقياس ليكرث السباعي.

✓ مقياس جورج وزملائه:

وهو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي لإعطاء الهيئة التدريسية من خلال فقرات عبرت كل واحدة منها عن قيمة القيم الآتية:⁽²⁾

- استخدام المعرفة والمهارة.
- زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
- العمل مع الزملاء بكفاءة عالية.
- بناء سمعة جيدة.
- العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

يستنتج أن "جورج" وزملائه اهتموا بهيئة التدريس لمعرفة مستوى الالتزام لديهم بناء على القيم التي هي أساس كل فقرة من الفقرات منها التفاعل، التشاركية، المبادرة، الابتكار.

✓ مقياس "كوردن" وزملائه: ساهم في بناء هذا المقياس ثلاث مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام يضم المصدر الأول (22) فقرة خماسية الاستجابة، و(20) فقرة بالنسبة للمصدر الثاني، في حين يضم المصدر الثالث (48) فقرة منها (25) فقرة ذات مؤشرات إيجابية و(23) فقرة ذات مؤشرات سلبية.⁽³⁾

وبالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد (30) فقرة خماسية الاستجابة وهي:⁽⁴⁾

- (16) فقرة تتعلق بالولاء.
- (07) فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.

⁽¹⁾ سامي إبراهيم حمادة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، مرجع سابق، ص 79.

⁽²⁾ كاظم خضير وآخرون: الالتزام التنظيمي وفعالية العمل، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، 1996، ص 79.

⁽³⁾ سامي إبراهيم حمادة: قياس الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، مرجع سابق، ص 22.

⁽⁴⁾ سامي إبراهيم حمادة: قياس الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، المرجع السابق، ص 22.

- (04) فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.

- (03) فقرات لتحديد العمل بها.

يمكن القول أن مقياس "كوردن" يعتمد في قياسه للالتزام التنظيمي على مصادر أساسية هي المقابلات مع النقابات، مراجعة الأدبيات، بحيث هناك تفاوت في فقرات كل مصدر.

9- أهمية قياس الالتزام التنظيمي:

تعتبر عملية قياس الالتزام التنظيمي ظاهرة إدارية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة من أهمها: (1)

- "يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات على مستوى الأداء الوظيفي مما يمكن المنظمة من تحديد خطتها المستقبلية، وأن تستخدم مستوى الالتزام لديها للمقارنة مع مستويات الولاء في المنظمات المنافسة الأخرى".

إضافة إلى أنها: (2)

- تعتبر بمثابة الأداة الشخصية في الكشف عن المشكلات والمعوقات والعراقيل التي تواجه كل من الأفراد والتنظيم على السواء، العمل على إيجاد حلول مناسبة لها.

كما أنها: (3)

- تدخل في تراكيب قياس الالتزام التنظيمي أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والمنظمة.

- أن البحوث الإنسانية المتعلقة بقياس الالتزام التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد لشعورهم بالأهمية.

- يقدم قياس الالتزام التنظيمي القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وأيضاً في ظروف العمل.

يتضح أن لعملية قياس الالتزام التنظيمي أهمية تعود على كل من المنظمة والعاملين بها ولهذا فإن المنظمات تسعى إلى التعرف على مستوى التزام عاملها.

(1) مشعل بن حمس العتيبي: دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، مرجع سابق، ص 83.

(2) مشعل بن حمس العتيبي: دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، المرجع السابق، ص 83.

(3) موسى اللوزي: التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، مرجع سابق، ص 140.

10- الالتزام التنظيمي والفرد العامل:

إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي.

و تشير بعض الدراسات أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق والانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق والاندماج مع أسرته.⁽¹⁾ يمكن القول أن الالتزام يصنع للفرد استقرار نفسي داخلي ينعكس في قدرته على التكيف والاندماج وبالتالي التفاعل مع الأوضاع مهما كانت.

وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشك في وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد فمثلا يرى البعض أن الالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة ومن ثم فإن الموظف الأكثر التزاما أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة به.⁽²⁾

يمكن القول أنه ليس بالضرورة أن الالتزام التنظيمي يؤثر بالإيجاب فقط على الفرد بل له نتائج سلبية تظهر في عدم الموازنة أو التوفيق بين الجانب الأسري الاجتماعي والحياة العملية.

11- النتائج المترتبة على الالتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، وقد تمكن أحد الباحثين من تقسيمها إلى قسمين هما:⁽²⁾

*القسم الأول: وهو متعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة.

*القسم الثاني: وهو متعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي.

يمكن القول بأن نتائج الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي انقسمت إلى قسمين سواء كان ذلك متعلق بالحياة الوظيفية للعامل أو بحياته الخاصة.

- الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي:

"بصفة عامة نستطيع أن نقول أن الموظف الملتزم تنظيميا إذا حدث وحقق في نفس الوقت مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكثر من درجة

⁽¹⁾صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 188.

⁽²⁾صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، المرجع سابق، ص 177.

⁽²⁾صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، المرجع السابق، ص 177.

رضا الموظف الأقل التزاما، إذ هناك علاقة مباشرة بين التزام الموظف نحو التنظيم وتوقعاته للتقدم في السلك الوظيفي مستقبلا".

أن الواجهة النظرية الأكثر منطقية والتي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية من المحتمل أن تؤدي إلى نتائج غير مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل، وانخفاض الغياب ودوران العمل، وتحقيق المزيد من التقدم المهني والوظيفي.⁽¹⁾

من خلال ما تم عرضه فإن الفرد الأكثر التزاما تكون لديه درجة أو مستوى عالي من الثقة اتجاه التنظيم الذي ينتمي إليه على العكس من العامل أقل التزاما وهذه الثقة تنعكس في انتماؤه وبأن أهدافه مرتبطة بمدى تحقيق أهداف المنظمة ككل.

من بين تأثيرات الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية:

✓ **الروح المعنوية:** أن للالتزام التنظيمي دور كبير في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظمتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة.

✓ **الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وولائهم بالإضافة إلى شعورهم بالانتماء وتوافق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

✓ **تسرب العاملين:** ويعود ذلك إلى عدم شعورهم بالولاء والانتماء لعملهم مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمنظمة لذلك يعتبر التسرب من المظاهر السلبية التي تؤثر على التزامهم التنظيمي.⁽²⁾

يمكن القول أن للالتزام التنظيمي أثر كبير على عدة جوانب تنظيمية فهو دافع ومحفز لرفع المعنويات وتقديم أداء أحسن نتيجة شعورهم بالانتماء لأنه إن لم يكن هناك شعور بالولاء سوف يظهر نتائج غير مرغوب بها تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

⁽¹⁾صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، مرجع السابق، ص 177.

⁽²⁾ماجدة العظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص ص 53، 54، 55.

خلاصة الفصل:

إن الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات، فالالتزام التنظيمي باعتباره حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد اتجاه منظمته التي يعمل بها تم القيام في هذا الفصل بالتعرف عليه بعمق من خلال عرض أنماطه، ومعرفة المراحل التي يمر بها الالتزام التنظيمي وأبعاده وخصائصه، وإبراز أهميته على مستوى الفرد وجماعة العمل والمنظمة، وتوضيح العوامل التي تؤثر فيه، والتعرف على طرق قياسه والنتائج المترتبة عليه.

الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

تمهيد

1. أنواع الأداء (حسب المعايير المعمول بها)
2. قياس الأداء الوظيفي
3. متغيرات الأداء الوظيفي
4. تقييم الأداء الوظيفي
5. أهداف تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي واحد من أهم متغيرات العمل، إذ تهتم المنظمات بمتابعته ومراقبته وقياسه أكثر من أي متغير آخر، وهذه مسألة منطقية لأن نجاح أو فشل أي منظمة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها، والفرد حينما توفر له التوظيف الصحيح للمهام التي يكلف بها، ثم جهود الترغيب ومقومات العمل المادية والمعنوية من أجور ومزايا في جانب، وقيادة واعية في جانب آخر، فإنه يتهيأ لأداء عمله بطريقة يفترض فيها الإيجابية ومن ثم يصبح من الضروري متابعة هذا الفرد وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة، الأمر الذي يسهم في تمكين الإدارة المسؤولة على الحكم الموضوعي لكفاءة الفرد في عمله.

1- أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم الأداء إلى عدة أنواع وذلك حسب مجموعة من المعايير:

أ- **حسب معيار المصدر:** ينقسم الأداء إلى نوعين فالنوع الأول هو الأداء الداخلي الذي يقصد به أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد الذي ينتج أساس الأداء البشري الذي يعتبر مورد أساسي في تحقيق التنمية والميزة التنافسية، والأداء التقني الذي يتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال واستخدام استثمارها بشكل فعال، وأيضا الأداء المالي الذي يصف فعالية المؤسسة في توظيف واستخدام الموارد المتاحة، أما النوع الثاني هو الأداء الخارجي وهو الأداء الذي ينتج عن متغيرات البيئة الخارجية وهو خارج عن إرادة المؤسسة حيث لا تتدخل في إحداثه.⁽¹⁾

يفهم من هذا الأخير "معيار المصدر" أنه يقوم على شطرين شطر داخلي وآخر خارجي، فالأول يقوم على أداء الوحدة الذي أساسه الجهد البشري والتقني والمالي، أما الخارجي فهو مرتبط بالتطورات الخارجية والمتغيرات البيئية ما يجعله خارج نطاق المؤسسة.

ب- **حسب معيار الشمولية:** ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وجزئي، حيث يقصد بالأول الأداء الذي يظهر في الإنجازات التي يساهم فيها ويشترك فيها جميع العناصر، وشاركته فيها مختلف الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أما الأداء الجزئي فيتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ينقسم بدوره حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، ومختلف الوظائف الأخرى من وظيفة الأفراد والتمويل والإنتاج والتسويق.⁽²⁾

الملاحظ من خلال هذا المعيار أن الأداء ينقسم إلى جزئين كلي وجزئي، ويتجسد الكلي في الإنجازات من قبل الأنظمة الفرعية، بمشاركة جميع عناصر التنظيم، أما الثاني فيظهر جليا في الأنظمة الفرعية وهو ينقسم بذاته حسب المعيار الوظيفي إلى مجموعة وظائف منها التمويلية والإنتاجية، المالية والتسويقية.

(1) بوعطيط الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسات سونلغاز، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009، ص ص 76، 77.

(2) عمر محمد تومي الشبلي: علم النفس الصناعي، الدار العربية للكتاب، طرابلس، ليبيا، 1988، ص 56.

أما "عمرو حامدة" فيقسم الأداء حسب معيار الطبيعة فنصف الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الاقتصادي والأداء الإداري والأداء الاجتماعي.⁽¹⁾

يمكن القول أن "عمرو حامدة" أكثر في تقسيم أنواع الأداء على الجوانب الرئيسية التي يقوم عليها الإطار أو الهيكل العام المؤسسي وهي الجانب الاقتصادي والإداري والاجتماعي.

2- عناصر ومكونات الأداء الوظيفي:

أ- عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء مجموعة من العناصر ذات أهمية كبيرة خاصة في تحديد مستوى أداء العامل في المؤسسة حيث حدد "عبد الباري إبراهيم درة" عناصر الأداء في:⁽²⁾

- ✓ **كفاءات العامل:** وهي تشير إلى ما يملكه العامل من خبرات ومهارات وقدرات عالية.
 - ✓ **المتطلبات الوظيفية:** وتشمل المهام والواجبات والأدوار والمسؤوليات التي ترتبط بالوظيفة.
 - ✓ **بيئة التنظيم:** حيث تتكون بيئة التنظيم من عوامل داخلية كأهداف التنظيم وعوامل خارجية مثل العوامل الاجتماعية والاقتصادية.
 - ✓ **نوع العمل:** الذي يشمل الدقة والنظام والإتقان والقدرة على تنفيذ العمل.
 - ✓ **كمية العمل:** يقصد به حجم العمل الذي تم إنجازه، وسرعة الإنجاز.
 - ✓ **المثابرة:** وتعني الجدية في العمل وتحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها.
- يتضح أن عناصر الأداء تحتوي على جميع الجوانب المتعلقة بأداء العمال سواء كانت مواصفات الوظيفة أو صفات شاغل الوظيفة وبيئة العمل ومخرجاته.

أما "الحسيني" فيحدد عناصر الأداء وهي كالاتي: المعرفة بمتطلبات الوظيفة ونوعية العمل وكمية العمل المنجز والمثابرة والثوق.⁽³⁾

(1) عمر وحمامة: تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية، ط1، الإمارات العربية، 2009، ص 116، 117.

(2) عبد الباري إبراهيم درة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 261.

(3) الحسيني أحمد بن عبد الله: علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض، 1994، ص 72.

أما "أحمد صقر عاشور" فقد اعتبر عناصر الأداء هي الأنشطة العمل والجوانب المتغيرة والثابتة فيها، والعلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل، والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل.⁽¹⁾

بالإمكان القول أنه يوجد اختلاف بين الباحثين فيما يخص عناصر الأداء، فقد اتفقوا لدرجة كبيرة على ضرورة وفعالية هذه العناصر.

ب- مكونات الأداء الوظيفي:

هي مكونات أساسية للأداء فهي دليل على وجود أداء فعال وهو يتكون من مكونين رئيسيين الفعالية والكفاءة.

• **الفعالية:** ينظر إلى الفعالية على أنها: أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهي معيار لتحقيق الأهداف المسطرة حيث تقاس فعالية المؤسسة من خلال كمية الأرباح المحققة.⁽²⁾
يتبين أن الفعالية أداة لقياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها والوصول إلى جودة بمعايير تنافسية تمكنها من صنع مكانة لها.

• **الكفاءة:** ويقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة وهي ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بأقل التكاليف، أي أنها تستخدم الأمثل لموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة⁽³⁾

يمكن القول أن الكفاءة هي إمكانية القيم بالمهام والوظائف المطلوبة بأقل جهد وأقل وقت وتكلفة مع الاستغلال الأمثل لكل الإمكانيات المتاحة.

3- شروط الأداء الوظيفي الفعال ومحدداته:

أ- شروط الأداء الفعال:

- من أجل أن يكون الأداء جيد وفعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط وهي كالاتي:⁽⁴⁾
- ✓ الاستحقاق والأهلية والكفاءة المهنية.
 - ✓ وضوح وشفافية المهمة والواجب المفروض.

(1) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 331.

(2) الشيخ الدواوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2009، ص 219.

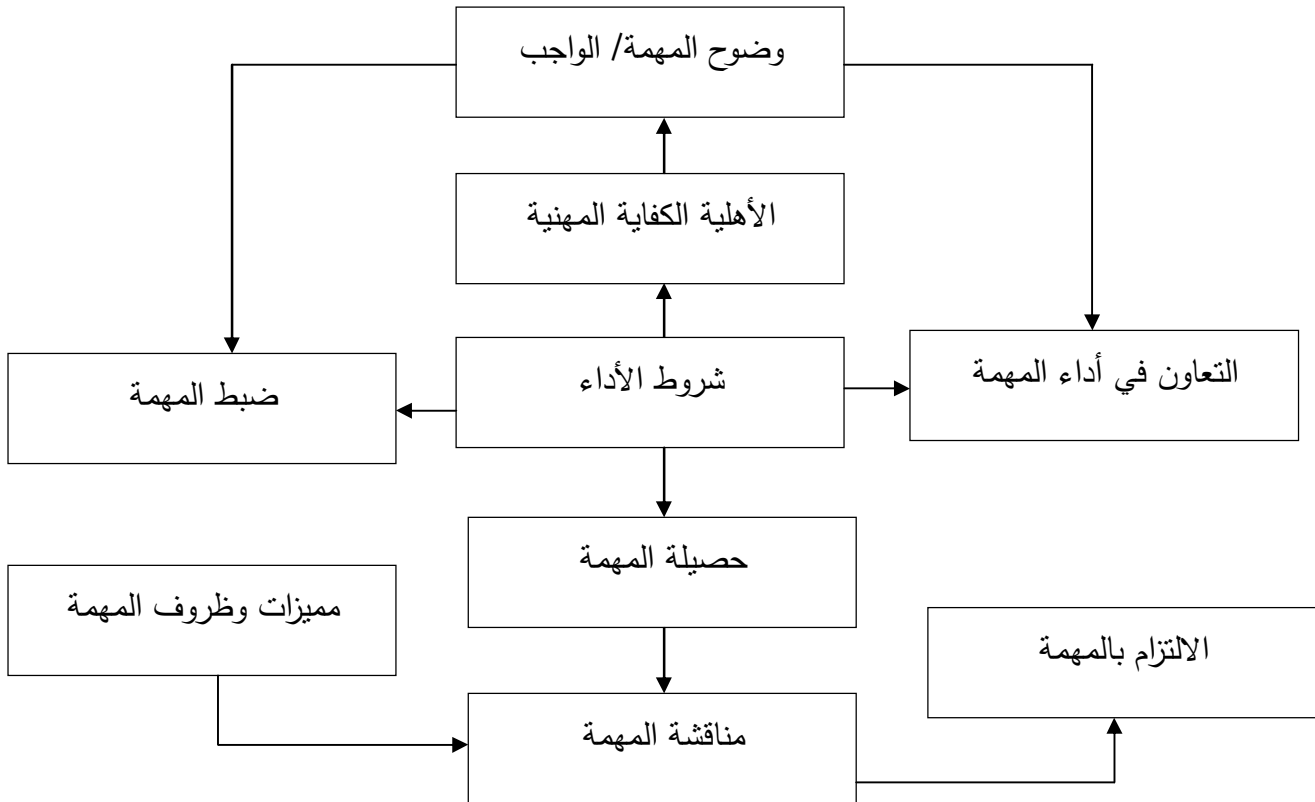
(3) إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 110.

(4) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001، ص 233.

- ✓ حصيلة المهمة ونتائجها.
- ✓ منافسة المهمة والتغلب عليها.
- ✓ التعاون والتضامن في أداء مهام العمل.
- ✓ ضبط المهمة.
- ✓ الالتزام بأداء العمل والمهام وتميز ظروف العمل والمهمة.

يستنتج من خلال هذه الشروط المذكورة أنه للحكم على الأداء الجيد والفعال، يجب على العمال بالمؤسسة الالتزام بمعايير وقواعد أداء المهام والوظائف، المكلفين بها كالتعاون والقدرة على الإنجاز.

الشكل رقم (05): شروط الأداء الوظيفي الفعال



المصدر: حسين حريم: الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 104.

ب- محددات الأداء الوظيفي:

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد ولكي يمكن تحديد مستوى الأداء المطلوب فإنه يتطلب معرفة العوامل التي تحدد المستوى وماهية التفاعل بينهما وعلى هذا الأساس فإن محددات الأداء تتمثل في:⁽¹⁾

- الرغبة: وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع بالفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل أو هي تغير من دافعية الفرد وتتألف من محصلة:
 - ✓ اتجاهاته وحاجاته التي يسعى إلى إشباعها.
 - ✓ المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مناسبة أو معاكسة لاتجاهاته.
- القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتكون بدورها من:
 - ✓ المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.
 - ✓ المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداءه أو مهارة استخدام المعرفة.
 - ✓ مدى وضوح الدور .

يتبين أنه لا يمكن الحديث عن أداء فَعَالٍ للعمال دون رغبة منهم على أداء العمل وتوفيرهم على إمكانيات ومهارات تساعدهم على القيام بعملهم على أحسن وجه.

- بيئة العمل: وتتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل والتجهيزات الأدوات المستخدمة وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والمرؤوسين، وعليه التوصل للمعادلات الآتية:

- الرغبة = الاتجاهات والحاجات غير المشبعة X مواقف بيئة العمل.

- القدرة = المعرفة X المهارة X وضوح الدور .

- الأداء = الرغبة X القدرة X بيئة العمل .

ويرى "علي السلمي" أن محددات الأداء هما القدرة والرغبة ومدى تفاعلها في تحديد مستوى الأداء.⁽²⁾

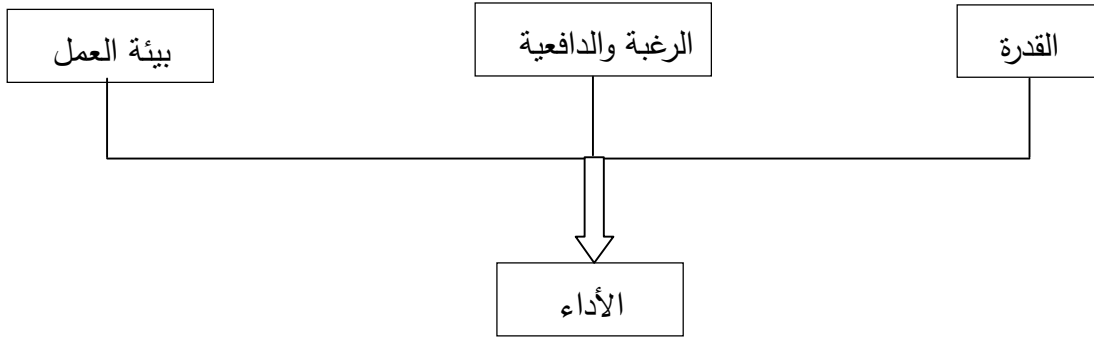
(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، رؤية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 238.

(2) علي السلمي: السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1975، ص 28.

أما "راوية محمد حسن" فيقسم محددات الأداء إلى الدافعية والقدرة بالإضافة إلى الإدراك.⁽¹⁾

مما سبق يمكن القول أن الأداء المطلوب يمكن تحديده بطريقة جيدة وذلك عن طريق التفاعل بين كل من محدداته مهما كانت سواء إدراك، دافعية، قدرة أو رغبة وبيئة العمل.

الشكل رقم (06): محددات الأداء الوظيفي



المصدر: مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، 2000، ص 346.

4- معايير الأداء الوظيفي:

هناك العديد من المعايير التي يمكن أن يقاس عليها الأداء والتي تعتمد على عملية تقييم الأداء، فالمقصود بمعايير الأداء "تلك العناصر التي تستخدم كركائز".⁽²⁾

بمعنى آخر أن قياس الأداء يحتاج هذه العملية تتوقف على جملة من المعايير الأساسية.

حيث يمكن تعريف معايير الأداء على أنها: "ذلك المقياس الذي يمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل العاملين في الأعمال المكلفين بها حيث يتم على أساسها الحكم على أداء العاملين".⁽³⁾

يمكن القول أن أساس قياس الأداء الفعلي المنجز لكل عامل هي المعايير المعتمدة في تحديد الأداء.

وتنقسم معايير الأداء إلى معايير إنسانية ومعايير شخصية، ومعايير كمية ونوعية وأخرى سلوكية.

⁽¹⁾ راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، (رؤية مستقبلية)، مرجع سابق، ص 211.

⁽²⁾ أحمد ماهر: الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 373.

⁽³⁾ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص 409.

أ. **المعايير السلوكية:** وتتمحور حول طبيعة العلاقة بين العامل والآخرين في مكان العمل ومدى وجود التضامن بينهم والعمل كفريق واحد من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.⁽¹⁾
ب. يمكن القول أن هذا المعيار ركز اهتمامه على العلاقات الاجتماعية ومدى قدرة الفرد على تكوين علاقات والتكيف مع الآخرين مقياس لنجاحه وفشله في أداء عمله.
بالإضافة إلى:⁽²⁾

ج. **المعايير الشخصية:** تعتبر الصفات الشخصية هي الأخرى من المعايير الهامة في قياس الأداء حيث تتمحور هذه المعايير حول مقدار الجهد الذي يبذله العامل في عمله وقدرته على تحقيق ذاته ويكون ذلك من خلال العوامل المشكلة لشخصيته كالعوامل البيولوجية والجسمانية وطريقة تعامله مع الآخرين.

يتبين من خلال ما تم عرضه في هذا المعيار أن الخصائص الشخصية لدى كل عامل هي معيار أو مقياس ذو أهمية بالغة في تقدير مجهود أو أداء كل فرد في المؤسسة.
وهناك أيضا:⁽³⁾

- **معايير كمية:** وهذه المعايير تقيس الأداء من حيث الكم وهي تشمل وتضم مختلف الجوانب التي تحدد من حيث الكم والزمن وهي دليل على العلاقة الموجودة بين كمية المنتج والزمن المرتبط بالأداء.
- **معايير نوعية:** وتعني وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والإتقان.
- **معايير سلوكية:** في هذا النوع يتم الاعتماد على مقاييس غير مباشرة لأنها لا تمس أداء الفرد بل تمس سلوكه كالتعاون والمواظبة والحرص.

استنادا إلى هذا يمكن القول أن أداء الفرد لا يقتصر على المعيار الإنساني أو الشخصي فقط بل يتعدى هذا ليشمل جوانب أخرى كالنوعية والكمية والسلوكية وهذه الأخيرة يجب أن تحتوي جملة من الشروط كالصدق والثبات والقدرة على الانفراد والتميز.

(1) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سابق، ص 211.

(2) صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 94.

(3) صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، المرجع السابق، ص 94.

4-1 - قياس الأداء الوظيفي:

أ - أنواع مقاييس الأداء الوظيفي:

تستخدم في عملية تقييم الأداء عدة مقاييس يكون اختيارها على أساس تناسبها مع طبيعة المؤسسة ونوع الأداء المراد قياسه من أجل الوصول إلى التقييم الجيد والفعال وتتمثل هذه المقاييس في: (1)

✓ **المقياس الأول:** ويتمثل الهدف منه في تقييم أولي لأداء المؤسسة مع التركيز على تقييم ثقافة المؤسسة.

يتبين أن غاية هذا المقياس من تقييم الأداء هو تمكين المؤسسة من مواجهة التحديات المستقبلية.

✓ **المقياس الثاني:** يتمثل الهدف من هذا المقياس بتقييم الأداء العام للمؤسسة وذلك من خلال تقييم أداء جميع أقسام المؤسسة لتحديد نقاط الضعف، وعلى أساسها تبنى خطة إعداد المؤسسة لمواجهة الأزمات وهذا يدل على أن دور هذا المقياس يكمن في أنه يساعد في معرفة مواطن الضعف التي تعاني منها المؤسسة وبناء خطة إستراتيجية من أجل التغلب على المشاكل التي تواجهها.

يتبين أن هدف هذا المقياس وإعداد خطة إستراتيجية للمؤسسة من خلال تقييم كل أقسام ووحدات المؤسسة ومعالجة المشاكل الموجودة وسد ثغرات الضعف فيها لتحقيق الفعالية المطلوبة.

وهناك من يرى أن مقاييس الأداء تنقسم إلى: (2)

✓ **مقاييس المدخلات:** هذه المقاييس تستخدم لفهم العاملين والميزانية بغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.

✓ **مقاييس العمليات:** هذه المقاييس تستخدم لفهم الخطوات الأساسية في إنتاج المنتج والخدمة مثلا التكوين مقياس لعدد من الدورات التكوينية المنجزة حسب جدول الموضوع.

✓ **مقاييس المخرجات:** أما هذه المقاييس تستخدم لقياس المنتج والخدمة التي توفرها المؤسسة للعملاء ومثلا مخرجات التكوين هو عدد الأفراد الذين يخضعون للتكوين.

(1) ممدوح زيدان: تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2003، ص 41.

(2) ظاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 491.

يمكن القول أنّ المؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها العامة لذلك تهتم بأداء العمال كونهم مكلفين ومسؤولين عن تنفيذ الخطط والبرامج عمليا فتعتمد وتستند إلى مقاييس تخص المدخلات والعمليات والمخرجات لقياس الأداء.

إضافة إلى أنّ: (1)

مقاييس الأداء تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب ما يناسب عملياتها المختلفة، لكن تتفق معظم المؤسسات على مقاييس ستة تحدد مستوى أدائها وأداء عمالها من خلال كفاءة وفعالية هذه الأطراف الأخيرة على القيام بمختلف الأعمال واستغلالها الأمثل لمختلف الموارد المتاحة، إضافة إلى مدى تحقيق المؤسسة لجودة منتوجاتها مع مراعاتها للمقاييس الدولية أو المحلية المعتمد عليها والعمل على تحقيق رضا الزبائن أو العملاء حسب الطلبات وفي الوقت المحدد والمطلوب.

يفهم أنّ الإنتاجية تبقى الهدف الأكبر الذي تسعى المؤسسات لتطويره ليكون بجودة أكبر ويعبر هذا المقياس عن حجم الموارد وعددها في وحدة معينة وفي قيامها بعمليات الإنتاج.

إن المؤسسات تركز على أداء عمالها لتحقيق الجودة في المنتج ورضا العملاء وولائهم لها، وذلك بمراقبتها تسيير مختلف عمليات الإنتاج والعدد المطلوب من العمال للقيام بعملية الإنتاج في الوحدة الواحدة.

يمكن القول أنّ كل مؤسسة لها مقاييس خاصة بها لقياس الأداء بصفة عامة وفعالية أدائها وأداء عمالها بصفة خاصة إلا أنّ الهدف الأساسي لهذا المقياس لا يختلف لدى المؤسسات نفسها لأنها تهدف من خلاله إلى التطوير والتحسين الإنتاج والإنتاجية في كل مجالات عملها.

4-2- خصائص مقاييس الأداء الوظيفي:

حتى تكون مقاييس الأداء موضوعية يجب أن تتسم هذه الأخيرة بسمات وخصائص يمكن إيجازها فيما يلي: (2)

(1) ظاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، مرجع سابق، ص 492.

(2) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص ص 149، 150.

أ- **الصدق:** أي أن مقاييس الأداء يقيس ما صمم لقياسه بمعنى يجب أن يتأكد أن المقياس يقيس العناصر المراد قياسها.

ب- **الثبات:** أي الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد استخدامه في نفس الحالة أي عدم تغير النتيجة رغم تكرار عملية القياس.

ج- **القدرة على التمييز:** تعني بذلك تعريف المقاييس وشرح معنى كل منها وإلى ماذا تهدف وهذا لفهمها وعدم التداخل في معانيها.

مما سبق يتضح أن المصدقية والموضوعية من أهم السمات المميزة لأي مقياس تعتمد عليه المؤسسة لقياس أداء عمالها من أجل تنميته وتطويره وتحسينه من أجل تحقيق الفعالية والجودة المطلوبة لنتمكن من تحقيق ميزة تنافسية جيدة.

3-4- معايير مقاييس الأداء الوظيفي:

تتكون مقاييس الأداء الوظيفي من مجموعة من المعايير يتم على أساسها قياس أداء العاملين ومعرفة نقاط القوة والضعف وتحديد المستوى الحقيقي لأداء العاملين وتنقسم مقاييس الأداء إلى قسمين هما:⁽¹⁾

أ- **العناصر:** تمثل العناصر مجموعة من الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف، لكي يكون قادراً على أداء عمله بشكل جيد وفعال، وتنقسم هذه المعايير إلى عناصر ملموسة كحضور الموظف وانصرافه وعناصر غير ملموسة كالصدق والأمانة.

ب- **المعدلات:** وهي ميزان قياس إنتاجية العامل وتشمل ثلاث جوانب:

✓ معدلات كمية: وهي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها في وقت محدد.

✓ معدلات نوعية: يقصد بها وصول أداء العامل إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان والفعالية في العمل.

✓ معدلات كمية ونوعية: حيث يمزج بين الكم والنوع أي المزج بين كمية الإنتاج وجودته.

استناداً إلى ما تم عرضه يمكن القول بأن العناصر التي تساعد في تقييم الأداء بشكل كبير تعود بالدرجة الأولى إلى الخصائص والصفات الشخصية للأفراد، سواء كانت هذه العناصر ملموسة أو غير

⁽¹⁾ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 149، 150.

لمموسة أو متعلقة بالمعدلات الخاصة بإنتاجية العمال بأنواعها الثلاث: الكمية أو النوعية أو الكمية النوعية معا، والهدف من اعتماد هذه المعايير هو تحسين الأداء وتطويره من خلال معرفة مواطن القوة والضعف.

4-4- طرق قياس وتقييم الأداء الوظيفي:

هناك طرق متعددة لقياس وتقييم الأداء، يمكن تصنيفها إلى طرق تقليدية وطرق حديثة.

أ- **الطرق التقليدية:** وهي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة، وتتمثل هذه الطرق في: (1)

✓ **طريقة الترتيب البسيط:** تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ باختيار أفضل الموظفين أداءً وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداءً مع ذكر اسمه في أسفل القائمة، وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين حسب أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل، ومن مزايا هذه الطريقة سهولة استخدامها وتوضيحها للأفراد العاملين، أما عن عيوبها هو احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب.

يتضح أنه على الرغم من سهولة هذه الطريقة وبساطتها إلا أن المقيم غالباً ما يقع في الذاتية أثناء عملية ترتيب الأفراد العاملين، وأيضاً عدم إبراز الأساس الذي يتم وفقه ترتيب العمال من الأفضل إلى الأسوأ

✓ **طريقة المقارنة مع العاملين:** يقوم المقيم وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها. (2)

يلاحظ أنه لأجل الحكم على أداء الفرد العامل يمكن مقارنته مع باقي الأفراد العاملين معه الخاضعين أيضاً لعملية التقييم.

(1) يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 243.

(2) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2007، ص 249.

ومن مزايا هذه الطريقة أنه إذا قام بعملية المقارنة أكثر من شخص فإنهم سيصلون في الغالب إلى نفس النتائج تقريبا، أما عن عيوب هذه الطريقة فإنه رغم بساطتها وسهولتها إلا أنه يصعب تطبيقها في حالة إذا كان العدد كبير ويكون عدد المقارنات كبير، كما أنها لا تصلح لأغراض التكوين والترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد.⁽¹⁾

يتضح أن هذه الطريقة تسمح بقياس وتقييم الأداء من خلال المقارنة بين العاملين، إلا أن هذا لا يمنع خلوها من العيوب والنقائص التي تقلل من أهميتها، فكلما كان عدد الأفراد كبير كلما زاد الوقت الذي تستغرقه عملية التقييم، كما أنها لا تصلح لأغراض التكوين والتدريب والترقية لأنها لا تحدد النقائص في الأداء.

✓ **طريقة التوزيع الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدما ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع العمال الخاضعين للتقييم على هذه الفئات، بحيث لا يدع فئة فارغة، أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحددة من الموظفين تحت التقييم تمتاز هذه الطريقة بسهولتها وبساطتها، مما يؤخذ عليها صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى أداء العاملين بشكل دقيق ومحدد.⁽²⁾

يفهم من هذا أن هذه الطريقة تعتمد على توزيع المقيم للعاملين بحسب مستوى أدائهم في فئات معينة وهذا ما يميزها بالسهولة إلا أن نتائج هذه الطريقة لا توضح الفروقات في مستوى أداء العمال من نقاط قوة وضعف.

✓ **طريقة التدرج:** تقوم هذه الطريقة على تصنيف الأفراد العاملين إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات للأداء كالآتي: المرضي، غير المرضي، الأداء المتميز، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، كما تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة، أما عن عيوب هذه الطريقة أنها لا ترتبط بسلوك

(1) مهدي حسين زويلف، أحمد قطامين: الرقابة الإدارية (مدخل كمي)، دار حنين، عمان، الأردن، 1995، ص 374.

(2) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 377، 378.

الأفراد، أنه يصعب على الفرد تغيير سلوكه للحصول على تقييم عالي كما يصعب تصميم برامج تكوينية للأفراد العاملين.⁽¹⁾

يتبين أن هذه الطريقة تشبه الطريقة السابقة فهي تعتمد على تصنيف أداء العمال إلى درجات معينة ما يجعلها دقيقة في تحديد الأداء الفعال، فهي لا تتأثر بعدد العمال المقيمين وتصلح في كلتا الحالتين في حالة ما إذا كان عدد العمال صغير أو كبير إلا أنها يمكن أن تفتقد للموضوعية وذلك أنها لا تستند إلى سلوك العمال.

✓ **طريقة قوائم المراجعة:** تعتمد هذه الطريقة على استخدام قائمة مراجعة تتضمن أسئلة وعبارات محددة حول أداء العامل، إذ يقوم من يمارس عملية التقييم (الرئيس، المدير) بالإجابة على هذه الأسئلة، وتتمثل هذه العبارات مكونات أو خصائص للأداء المقيم، كما تمثل الإجابات عنها مستوى أداء العامل عليها، وبعد الانتهاء من الإجابة تتم عملية تدرج لهذه الإجابات بعيدا عن من أجاب عنها بالنسبة للعاملين وتتم من قبل إدارة الموارد البشرية وفقا لأهمية كل سؤال أو كل عبارة، وبناء على مجموع الدرجات التي يحصل عليها العامل من خلال إجابة المقيم.⁽²⁾

تعتمد هذه الطريقة على قائمة بها عدد معين من الأسئلة حول أداء العامل ويقوم المسؤول بعملية التقييم بالإجابة عليها، ثم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية هي التي تعطي أوزان لهذه الإجابات دون علم المقيم وهذا ما قد يمنحها الموضوعية والابتعاد عن الذاتية.

ب- الطرق الحديثة: نظرا لأهمية تقييم الأداء للفرد والمنظمة فقد تم تطوير طرق تقييم وقياس الأداء، ومن بين هذه الطرق الحديثة:⁽³⁾

✓ **مقياس التدرج على أساس سلوكي:** يرتكز هذا المقياس على تصميم أعمدة لكل صفة وسلوك نابع من واقع العمل الفعلي، ويتم تقييم الفرد بناء على الصفات التي يمتلكها العامل وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل، بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فعاليته ومن مزايا هذه الطريقة أنها تقلل من

(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، مرجع سابق، ص ص 417، 418.

(2) إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ص 139، 140.

(3) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 258، 259.

الأخطاء المترتبة عن عملية التقييم، نقاط الضعف وفي تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين، أما عن عيوبها فتتمثل في ارتفاع تكلفتها في الوقت والجهد في تطوير هذا المقياس وتنفيذه.

هذا يعني أن تقييم الأداء في هذه الطريقة يركز على مواصفات وسلوكيات العامل في واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة، هذا ما يساعد المقيم على تحديد نقاط الضعف في الأداء واجتنابه من ارتكاب الأخطاء إلا أنها مكلفة وتحتاج إلى الوقت والجهد.

✓ **طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:** لقد طور هذا المقياس لتلافي العيوب والمآخذ المترتبة على الطريقة السابقة، وهذا المقياس يحدد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال، والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل، ما يميز هذه الطريقة هو أنها تركز على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع.⁽¹⁾

الملاحظ أن هذه الطريقة تتشابه مع الطريقة السابقة على أنها تحدد الأبعاد السلوكية للأداء لكن ما يميزها عنها أنها تعتمد على ملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم.

✓ **طريقة التقييم الذاتي:** يطلب من العامل دراسة عمله وأدائه بشكل مستمر طيلة فترة التقييم، مع ضرورة تحديد معايير التقييم بمنتهى الدقة والحصول على الاتفاق التام عليها بينه وبين رئيسه، وعندما يقدم العامل التقرير عن نفسه يناقشه فيه رئيسه ويبيدي ملاحظاته.⁽²⁾

يفهم أن هذه الطريقة تختلف عن الطرق السابقة في أن العامل هو الذي يقيم أداءه وهذا ما يسمح بتسمية مهارات الاعتماد على الذات والثقة، فالعامل يحاول أن يحسن في مستوى أداءه حتى يظهر كعامل كفء أمام رئيسه.

✓ **طريقة الإدارة بالأهداف:** يتجه أسلوب الإدارة بالأهداف إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي، ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال

⁽¹⁾ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 161، 162.

⁽²⁾ محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2006، ص 292.

فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.⁽¹⁾

يلاحظ أنّ هذه الطريقة تعمل على إشراك العمال في عملية التقييم سواء من حيث تحديد الأهداف والواجبات أو من حيث التنفيذ.

ومن مزايا هذه الطريقة الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف وتركيزها على الأداء وليس على السمات الشخصية كما أنّ التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل، أما عيوب هذه الطريقة محاولة المرؤوس وضع الأهداف السهلة التحقيق وإعطائه وزن للأهداف الكمية القابلة للقياس وانخفاض درجة الاهتمام بالأهداف النوعية.⁽²⁾

يمكن القول أنّ هذه الطريقة تعمل على بناء روابط التعاون بين الإدارة والعمال من خلال المشاركة في وضع الأهداف المراد تحقيقها لكن هذه الطريقة غالبا ما يستخدمها العاملون كوسيلة لتحقيق أهدافهم الخاصة.

5- متغيرات الأداء الوظيفي:

يتحدد الأداء من خلال مجموعة من المتغيرات التي تعد أساس لتقييم وقياس مستوى أداء العاملين للأعمال الموكلة إليهم، ولقد حدد موران والي أربع متغيرات للأداء وهي كالتالي:⁽³⁾

أ- **قيمة الموارد البشرية:** وتتحدد من خلال الأداء الفردي، تجنيد الأفراد وروحهم المعنوية بالإضافة إلى الإنتاجية.

ب- **الاكتفاء الاقتصادي:** حيث تشير هذه المتغيرات إلى اقتصاد الموارد المستخدمة ومستوى الإنتاجية.

ج- **شرعية المؤسسة لدى الجماعات الخارجية:** وتشير إلى علاقات المؤسسة مع البيئة المحيطة كرضا أصحاب الأسهم والعملاء وإشباع حاجات المستهلك.

⁽¹⁾ فاروق عبدو محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 276.

⁽²⁾ جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2006، ص ص 334، 337.

⁽³⁾ علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2007 ص ص 137، 138.

د - بقاء واستمرار التنظيم والمحافظة على وجوده: وقد يكون ذلك من خلال جودة المنتج وقدرتها على المنافسة.

من خلال ما تم تقديمه يفهم أن أساس تقييم وقياس مستوى الأداء لدى العاملين يتوقف على مجموعة من المتغيرات تنعكس في ولاء الأفراد ومدى تحقيق أو وصول المؤسسة للفاعلية المطلوبة بأقل وقت وأقل جهد وأقل تكلفة.

6- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

هناك عدة عوامل مؤثرة للأداء الوظيفي وقد تم تقسيمها إلى:

أ - العوامل الداخلية: تنشأ هذه العوامل من مختلف العناصر الداخلية وبالتالي يمكن للمؤسسة التحكم فيها ويمكن حصرها في النقاط الآتية:⁽¹⁾

✓ العوامل التقنية: أهمها:

✓ نوعية التكنولوجيا وحدثيتها.

✓ نسبة الاعتماد على الآلة مقارنة بالعامل.

✓ التوفيق بين ما هو مطلوب وما هو معروض من طرف المؤسسة.

✓ نوعية المواد المستخدمة أثناء الإنتاج.

✓ العوامل البشرية: تتمثل في:

✓ الجنس والسن.

✓ نظام الحوافز والمكافآت.

✓ المستوى التعليمي للعامل، وتوافق ذلك مع ما يشغله من منصب.

✓ نوعية العلاقة بين العمال فيما يخص التنظيم الرسمي.

يتبين من خلال ما تم عرضه أن العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء هي عوامل خاصة بالبيئة

الداخلية للعمل وهي بدورها تقسم إلى تقنية وبشرية.

ب - العوامل الخارجية: تتمثل في العوامل والمتغيرات الموجودة في المحيط التنظيمي بمختلف أبعاده، أي

كل ما هو خارج المؤسسة حيث يحتوي المحيط على فرص ومخاطر تعلم المؤسسة اليقظة على تكيف

⁽¹⁾ صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002 ص ص

نفسها لمحاولة اقتناص الفرص وتجنب المخاطر، التخفيف من حدتها، وهذه العوامل قد تكون اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية، قانونية، تكنولوجية، لكل منها تأثير على المؤسسة.⁽¹⁾

يمكن القول أن هذه العوامل تركز على ما هو خارج محيط المؤسسة ويؤثر على المحيط الداخلي لأداء العمال سواء كانت اجتماعية اقتصادية سياسية...تسعى دائما للتكيف مع متغيرات هذه العوامل لتحقيق مكانة لها.

أما "KRUGER" فقد قسم العوامل المؤثرة في الأداء إلى:⁽²⁾

✓ الأشخاص الذين لهم تأثير على سياسة المؤسسة.

✓ الإستراتيجية المعتمدة من المؤسسة.

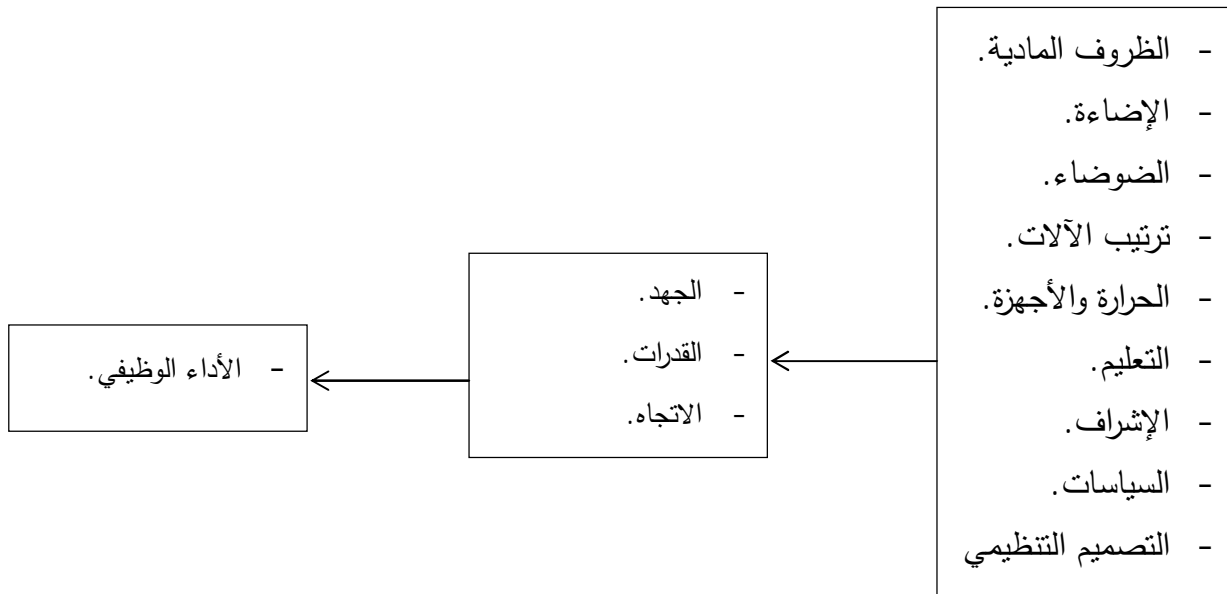
✓ الفلسفة والثقافة السائدة.

✓ العملية الإنتاجية.

✓ الأنظمة (إعلام، نظام المكافآت، التخطيط والمحاسبة).

يتبين أن هذا التقييم حاول الجمع بين مختلف العوامل خاصة الخارجية والداخلية منها.

الشكل (07): العوائق البيئية التي تؤثر في الأداء الوظيفي



المصدر: راوية حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، جامعة الإسكندرية مصر 1999، ص 213.

⁽¹⁾ صبرينة مانع: ضغوط العمل وآثارها على أداء الأساتذة الجامعيين، رسالة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2008، ص ص 29، 30.

⁽²⁾ صبرينة مانع: ضغوط العمل وآثارها على أداء الأساتذة الجامعيين، المرجع السابق، ص 32.

7- أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة وذلك أنّ المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء أفرادها أداءً متميزاً.⁽¹⁾

يمكن القول أنّ نجاح واستمرار المنظمة وتحقيق أهدافها مرهون أو مرتبط بالأداء الجيد المقدم في مختلف المهام والأنشطة كونه النتيجة النهائية لكل عمل يقوم به الفرد أو المنظمة.

الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقاً من الأداء هو الناتج المرتفع وهذا يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى خلال مراحل تطورها.⁽²⁾

يستنتج أنّ حوصلة الأداء العالي أو المرتفع دلالات على تقدم وضع المؤسسة من حيث الإنتاج التي تسعى دائماً نحو تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية.

كما يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة ويتضح من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاث أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء.⁽³⁾

يمكن القول أنّ الأداء هو كيان وجوهر المنظمة وذلك يظهر من خلال أهميته من خلال ثلاثية أبعاد نظرياً، وتجريبياً وإدارياً وكل بعد من هذه الأبعاد تناقش الأداء ومن خلال تلك المناقشة تظهر أهمية الأداء بحسب كل بعد، ومن الأبعاد سابقة الذكر.

(1) طلال عبد المالك شريف: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، كلية الدراسات العليا، 2004، ص 45.

(2) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، مرجع سابق، 2001، ص 96.

(3) وائل محمد صبحي، إدريس طاهر محسن الغالي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 40.

وعلى هذا الأساس تعمل المنظمات حالياً على بلورة منطلقات لأدائها بهدف الوصول إلى إطار عمل متكامل ينعكس مستوى الأداء في المنظمة بشكل عام، لأن المنظمة الناجحة ينعكس ذلك في صورة أداؤها في كافة مجالاتها ومستوياتها ومع كل الأطراف المرتبطة بها.

8- تقييم الأداء الوظيفي:

يعرف "صلاح الدين عبد الباقي" تقييم الأداء على أنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤولية أكبر، أو ترفيته لوظيفة أخرى".⁽¹⁾

يركز هذا التعريف على أداء الفرد من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى وأن التقييم يشمل الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية والحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل.

ويعرفه "حسن بلوط" بأنه: "الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة ومكان الضعف في المساهمة التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها"⁽²⁾

يتضح أن عملية التقييم هي عملية إدارية ذات طابع رسمي ونظامي، تسعى إلى كشف نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد للوظائف المنوطة بهم.

كما يعرف بأنه: "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به".⁽³⁾

استناداً إلى هذا التعريف يمكن القول أن عملية تقييم الأداء هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي ودون تحيز على جهود العاملين ليتم مكافأتهم بصفة منصفة وعادلة على ما يعملون وينتجون.

⁽¹⁾ صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، مرجع سابق، ص 257.

⁽²⁾ حسين بلوط: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2003، ص 360.

⁽³⁾ شحادة نظمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2000، ص 75.

9- العوامل المؤثرة في تقييم الأداء الوظيفي:

بما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد فإنه عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه القصور والضعف، وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى، ومن هذه الأخطاء: (1)

أ- تأثير الهالة: أن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين على عملية التقييم بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل، أي الدرجات متساوية بكل عوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.

يتضح أن المقيم أثناء عملية تقييمه لأداء العمال يستند على خاصية واحدة مما يؤثر هذا على التقدير الكلي لكفاءة العامل، وبالتالي تفقد عملية التقييم محتواها وهدفها.

ب- الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم: في حالة أن المقيم يميل إلى اللين فإنه يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين فيعطي تقديرات متوسطة حتى للممتازين. (2)

يستنتج من خلال ما تم تحليله أن المقيم في هذه الحالة لا يستند إلى أسس موضوعية في عملية تقييم أداء العمال، وإنما يقوم على أسس شخصية وذلك بإعطاء العمال درجات عالية أو متوسطة دون مراعاة كفاءة وقدرات المقيمين بعين الاعتبار.

ج- الميل نحو الوسط في التقييم: يحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم، ويتردد في تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين، والميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص معرفة سلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم. (3)

(1) جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 453.

(2) محمد فالح صالح المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 109.

(3) مصطفى شاويش: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دارالثروة، عمان، 2005، ص 109.

بالاستناد إلى ما سبق يمكن القول أن المقيم يميل إلى إعطاء تقديرات متوسطة لكل العمال لنقص معرفته والمامة بالبيانات الخاصة بسلوك العمال الذين يقوم بتقييمهم.

د - خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز المقيم لصالح الشخص الذي يتم تقييم أدائه لأسباب كثيرة منها القرابة والصدقة والجنس والموطن وغيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية التقييم بعيدة عن الموضوعية.⁽¹⁾

يتضح من خلال ما سبق أن الذاتية والتحيزات الشخصية للمقيم لها تأثير بالغ على عملية تقييم أداء العمال، بحيث تعتبر من الأسباب البارزة التي تجعل هذه العملية غير موضوعية.

هـ - الميل إلى التقييم العشوائي: هنا لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقييمه وتقديرته عن العاملين الذين يقوم بتقييمهم، بل يكون أكثر اهتماماً أن يقال عنه أنه غير متحيز، ومن ثم فإنه يعطي وبشكل عشوائي بتقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العاملين.⁽²⁾

يتبين أن المقيم هنا لا يهدف إلى تقييم الأداء الفعلي للعاملين وإنما كل ما يهمله هو عدم القول عنه بأنه متحيز، الأمر الذي يجعله يعطي تقديرات عشوائية لا علاقة لها بأداء العاملين.

و - انخفاض دافعية المقيم: غالباً ما يخضع المقيم لمشاعره الذاتية فقط والتي قد يقيم الأفراد على أساسها ولكن من المفروض أن تنعكس نتائج التقييم في ثلاثة أمور مهمة هي المكافأة أو العقوبة أو الترقية.⁽³⁾

يمكن القول أن المقيم في هذه الحالة يقيم أداء العمال وفق مشاعره الخاصة وهذا قد يخفي جوانب أخرى للتقييم، كما أن دافعية المقيم لها دور كبير في عملية تقييم الأداء.

ي - تأثير الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم: في نهاية كل فترة تعد تقارير خاصة بإنتاجية العاملين وسلوكهم خلال سنة ولكن غالباً ما يتأثر الرئيس بتصرفات وسلوكيات العاملين وإنتاجيتهم في الفترات الأخيرة قبل التقييم دون الأخذ بعين الاعتبار الأعمال الأخرى السابقة للعاملين التي لا يتذكرها المقيم، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم استخدام المقيم سجل لتدوين أهم إنجازات

(1) خالد عبد الرحمان الهيتي: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2005، ص 215.

(2) مصطفى شاويش: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 109.

(3) علي محمد ربايعة: إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)، دار الصفاء، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص ص

العامل طيلة السنة، ويتأثر المقيم بشكل كبير بالأحداث التي تقع مؤخرًا، فعلى سبيل المثال يكون أداء العامل جيد ومثالي خلال سنة وقد يصدر عنه قبل أسبوع واحد خطأ في إنجاز عمله خلال عملية التقييم، ويترك الخطأ أثر على تقييم المدير للعامل.⁽¹⁾

يتضح من خلال ما سبق أن المقيم يتأثر بسلوك العمال ونتاجيتهم في الفترات الأخيرة بصورة كبيرة، ويرجع هذا إلى عدم اعتماده على سجل يدون فيه إنجازات العامل طيلة السنة، الأمر الذي قد يؤثر سلبا على التقدير الممنوح للعامل.

10 - خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي:

لعملية التقييم عدة خطوات منها:⁽²⁾

أ - تحديد معايير تقييم الأداء: تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملين ورؤسائهم، ومعايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والإنجازات التي يحققها.

إضافة إلى:⁽³⁾

ب - تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم: تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة مصادر جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتقييم أداء العاملين.

يتضح أن عملية تقييم الأداء تنطلق أولاً من تحديد المعايير التي على أساسها سوف يتم التحكم على أداء العاملين ثم تليها عملية جمع البيانات والمعلومات من الجماعات أو الأطراف المسؤولة عن عملية التقييم.

(1) أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2001 صص 286، 287.

(2) عبد الباري درة، زهير الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ص 261.

(3) مصطفى شاويش: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 103.

ج- **تحديد أساليب تقييم الأداء:** هناك أساليب تقارن أداء العمال مع آخرين وطرق وأساليب تقارنهم مع معايير وأدوات وطرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف. (1)

د- **تنفيذ التقييم:** يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنة وقد تقوم بعض المؤسسات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة وهذا يعود لفلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم. (2)

هـ- **التغذية الراجعة:** تعتبر أهم ثمار عملية التقييم وقد تكون هذه التغذية الرجعية سلبية أو إيجابية. (3)

يفهم من هذا أن المؤسسة تعتمد على أساليب محددة في تقييمها لأداء العمال لأجل تنفيذ عملية التقييم والوصول إلى النتائج النهائية التي يتم الحصول عليها من خلال التغذية الراجعة بحيث تعطي للعامل فرصة التعرف على نواحي القصور والقوة في أدائه.

و- **الانضباط والمعاقبة:** تتضمن تقارير الأداء قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة بالإضافة إلى ذلك إذا رفعت على فرد شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجة الوظيفة أو خطة أو غيرها، فقبل أن تتخذ المنظمة قرار حاسم كهذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادي أو متكرر، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه من مواقع أخرى. (4)

يستنتج من هذا أن عملية تقييم الأداء تتطوي على معلومات هامة حول المدخلات التي حصل عليها الفرد وهذا ما يساعد على تحديد العقوبة في حق العامل في حالة ثبوت الشكوى التي رفعت عليه.

11- مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي: عند عزم المنظمة على تقييم أداء عمالها فإنها تعتمد على المصادر الذين تناط بهم مسؤولية تقييم الأداء وهم: (5)

(1) مصطفى شاويش: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 103.

(2) عبد الحميد المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007، ص190.

(3) عبد الباري درة، زهير الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، مرجع سابق، ص278.

(4) سعاد نايف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، مرجع سابق، ص 381.

(5) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 392.

أ- تقييم الأداء من قبل الرئيس أو المشرف المباشر: يعتبر المصدر الأول الذي يتولى عملية تقييم الأداء باعتباره المشرف على عمل وأداء العامل، ويعتبر هذا المصدر أكثر شيوعاً واستعمالاً في عملية التقييم لأسباب أبرزها معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس وبمتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها، كما أنّ المشرف يزود العامل بالتغذية العكسية عن أداءه ومن ثمّ تحسينه وتطويره.

يتضح أنّ للرئيس المباشر دور كبير في عملية تقييم الأداء نظراً لما يمتلكه من معلومات حول مرؤوسيه ومتطلبات الوظائف التي يقومون بها.

ب- تقييم الأداء من قبل مديرو الإدارات: غالباً ما يتحمل مديرو الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يقوم بها الرئيس المباشر للعاملين الذين يعملون تحت إشرافه وتوجيهه ومسؤوليته، وعليهم التأكد من أنّ هذه التقارير التقييمية قد تمّ إعدادها بموضوعية وعدالة ومساواة بعيدة كل البعد عن العلاقات الشخصية، فالمسؤولية التي تقع على عاتق مديرو الإدارات تتمثل في متابعة التقارير وإعدادها ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة لذلك فإنّ لهم دور فعال في انجاز وتنفيذ التقارير النهائية للعاملين في وحداتهم الإدارية.⁽¹⁾

من خلال ما سبق يتبين أنّ مسؤولية مديرو الإدارات في تقييم الأداء تكمن في مراجعتهم لتقارير الأداء التي أعدها الرئيس المباشر ومتابعتها والتأكد من مدى صدقها وعدالتها من ثمّ رفعها إلى إدارة الموارد البشرية.

ج- تقييم الأداء من طرف إدارة الموارد البشرية: إنّ إدارة الموارد البشرية تقع على عاتقها المسؤولية النهائية وذلك من خلال مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من إعدادها بطريقة توافق السياسة العامة للمؤسسة وذلك في إطار تقييم الأداء بصورة عامة، كما تقع مسؤوليتها أيضاً في فرز وتصنيف تلك التقارير حسب نوعيتها حيث يسهل على الإدارة العليا في المؤسسة من اتخاذ الإجراءات والتدابير المتعلقة بالنتائج الأخيرة للتقييم وذلك من خلال تقديم مكافآت للمبدعين والمجددين في العمل ومعاقبة العاملين المهملين واتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة لهم.⁽²⁾

⁽¹⁾ خضير كاظم، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 166.

⁽²⁾ خضير كاظم، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 166.

استنادا إلى ما سبق يتضح أنّ لإدارة الموارد البشرية الدور النهائي في عملية تقييم الأداء وذلك بمراجعتها لتقارير الأداء والتأكد من موافقتها مع سياسة وأهداف المؤسسة ورفعها إلى الإدارة العليا التي تتولى مسؤولية اتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة.

د - تقييم الأداء من قبل الزملاء: هنا دور التقييم يكون للزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة التي يعمل فيها الفرد الذي يتم تقييمه، ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للزملاء في العمل ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وإنجاز الفرد نتيجة احتكاكاتهم المستمر به، إلا أنه لا ينصح بالاعتماد على الزملاء بشكل كامل خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون هناك نتائج تقييم غير موضوعية.⁽¹⁾

يستنتج أن للزملاء في نفس العمل والمستوى والمجموعة دور في تقييم أداء بعضهم البعض، لكن هذا قد يؤدي إلى نشوب صراعات ونزاعات الأمر الذي قد يؤدي إلى نتائج غير موضوعية.

هـ - تقييم الفرد لذاته: الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد، وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس أو لا يشكل جزء من التقييم الرسمي لأداء الأفراد.⁽²⁾

يتضح أنه بالرغم من اعتماد التقييم الذاتي كأحد طرق التقييم إلا أنه لا يعتبر مصدر وحيد للمعلومات عن الأداء، فبالرغم من إعطاء العمال فرصة لتقييم أدائهم إلا أنهم لا يستطيعون الحكم على كل سلوكياتهم وربما يميلون إلى المبالغة في تقييمهم.

و - تقييم الأداء من قبل الزبائن والعملاء: يستخدم هذا التقييم عن طريق الزبائن والعملاء في حالة المنظمات الخدمية التي تقدم للعملاء الخدمات والأفكار لمنتجات ينتفع منها، فالعملاء والزبائن هنا يمثلون الجهة المناسبة التي يمكنها تقديم ملاحظاتها عن أداء العاملين، وتعد المصدر الأفضل للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة، ويعيب هذه الطريقة أنها مكلفة إلى حد ما وترفع من الأعباء التي تتحملها المؤسسة.⁽³⁾

(1) مصطفى شاوش: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 104.

(2) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 367.

(3) عبد الحميد المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 189.

يتبين هنا دور وأهمية العملاء والزبائن في تقييم أداء العمال من خلال ما يقدمونه من بيانات ومعلومات وملاحظات وتوجد هذه الطريقة خاصة في المنظمات الخدمية.

12- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

تعد عملية تقييم الأداء من الوظائف الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم تستهدف تحقيق الأهداف.(1)

أ- على مستوى المؤسسة:

✓ الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة.

✓ تحسين المحيط الاجتماعي للعمل إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة وتحسين علاقات العمل بها.

يتضح أن عملية تقييم الأداء تهدف أساساً إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى بلوغها ولهذا ينبغي أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يتكيف مع أي تغيير يطرأ على المؤسسة، إضافة إلى اعتباره وسيلة لتنمية علاقات الترابط بين الأفراد والمنظمة.

كما تهدف إلى:(2)

✓ وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزمات.

✓ إعداد سياسة جيدة للرقابة فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف فيه، وهذا بدوره يحسن من العملية الرقابية في المنظمة.

✓ تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.

(1) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 67.

(2) مشيد سعيد سالم، عادل حرحوش: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، عمان، 2002، ص 105.

من خلال ما سبق يتبين أنّ المؤسسات تسعى إلى تحقيق أهداف عديدة من خلال عملية تقييم الأداء إلى تحسين مستوى أداء عمالها وذلك من خلال معرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم وفي كل من سياسات التوظيف والإنتاج.

وهناك من يرى أنّ المؤسسات تسعى إلى تحقيق أهداف عديدة من خلال عملية التقييم، حيث تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين ووضع نظام عادل للحوافز، وتسهيل عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من العاملين، كما تهدف إلى تخطيط القوى العاملة وتحديد سياسات الاختيار والتعيين.⁽¹⁾

يمكن القول أنّ لعملية تقييم الأداء عدة أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها سواء كانت أهداف إستراتيجية كتخطيط القوى العاملة وأهداف إدارية كالترقية والنقل والحوافز وأهداف تنموية مثل تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

ب - على مستوى المديرين:⁽²⁾

✓ تنمية قدرات المديرين في الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
✓ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.

كما يهدف إلى:⁽³⁾

✓ بناء علاقات جيدة مع العاملين والتعرف على المشاكل التي يواجهونها في العمل وتنمية مهارات المديرين وإمكاناتهم للوصول إلى تقييم موضوعي سليم.
استنادا إلى ما سبق يمكن القول أنّ تقييم الأداء يساعد في تنمية وتطوير القدرات الإشرافية للمديرين مما يجعلهم قادرين على تحسين الاتصال مع العاملين، وتقوية علاقاتهم بهم والتعرف على مشاكلهم وظروفهم الخاصة وهذا ما يعزز قدراتهم للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء العمال.

⁽¹⁾ محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، مرجع سابق، ص 138.

⁽²⁾ محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 295.

⁽³⁾ محمد عبد الفتاح الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، ط1، مصر، 2006، ص 209.

ج- على مستوى العاملين: (1)

- ✓ دفع العاملين للاجتهاد في العمل، فحين يدرك العامل أن أدائه الوظيفي سوف يخضع للتقييم والتقدير الدائم من جانب رؤسائه، فإن ذلك يمكن أن يدفع العامل لبذل مزيد من الجهد.
- ✓ كما يهدف إلى: (2)
- ✓ يسهم نظام تقييم الأداء في الكشف عما يكون هناك من طاقات وقدرات كامنة لدى الأفراد وغير مستغلة في عملهم الحالي.
- ✓ يكشف نظام تقييم الأداء عن العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم ومهاراتهم مع ما يقومون به من أعمال تتطلب مستوى أعلى من القدرات والمهارات
- يتضح مما سبق أن عملية تقييم الأداء تساعد على معرفة نقاط القوة والضعف في أداء العمال، كما تعتبر هذه العملية بمثابة دافع للعمال لأجل تحسين كفاءتهم وتحقيق أداء أفضل.

13- خصائص تقييم الأداء الوظيفي:

- يتميز نظام تقييم الأداء بمجموعة من الخصائص تتمثل في: (3)
- ✓ الموضوعية والعلانية: يجب أن يكون هناك نظام تقييم أداء العاملين يخلو من الذاتية مما يضمن القبول والإقناع من قبل الإدارة العليا والأفراد المقيمين، كما يجب أن لا يكون نظام التقييم السري بل علني ذلك حتى يتمكن من مناقشة نتائجه.
- ✓ العدالة والمساواة وضرورة وجود الصدق: ويعني ذلك قدرة نظام التقييم على التفريق بين الأداء الجيد والأداء السيئ، مع تحسين أطراف التقييم بتأثيره الإيجابي.
- ✓ أن يكون صادقا: فالصدق يساعد على قياس أداء وسلوك الفرد بفعالية وشفافية.
- ✓ أن يكون التقييم ثابتا ويمكن الاعتماد عليه، وضرورة تقبل الأفراد العاملين للنتائج المترتبة عن التقييم دون اعتراض أو مقاومة.

(1) علي المسكيني: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط2، الإسكندرية، 1997، ص 87.

(2) زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل للطباعة والنشر، ط2، الكويت، ص 296.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 168، 169.

بالاستناد إلى ما سبق يمكن القول أن نظام تقييم الأداء يتصف بجملة من الخصائص تعمل على الوصول إلى نتائج موضوعية صادقة وذلك من خلال العدالة والمساواة في التقييم، العلنية والابتعاد عن الذاتية.

14- مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

إن النظام الجيد لتقييم أداء العاملين يهدف إلى كونه أداة موضوعية للمنظمة في اتخاذ القرارات المناسبة في المجالات الآتية:⁽¹⁾

أ- **الترقية:** أصبح في الوقت الحاضر من المألوف أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، وتقييم أداء العاملين، يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانيته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.

يتضح أن تقييم أداء العاملين يسمح لهم بالترقية لشغل وظائف إدارية عليا نظرا لاستحقاقهم وجدارتهم بها، ذلك أن تقييم أداء العامل يكشف عن مدى كفاءته وقدرة إمكانيته لشغل هذه الوظائف.

ب- **التعيين والنقل:** تعتبر نتائج تقييم الأداء معيارا هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم.⁽²⁾

يمكن القول أن نتائج تقييم الأداء تعتبر من أهم المعايير التي يتم الاستناد عليها في عمليتي التعيين والانتقال فهي تعمل على الكشف عن قدرات العمال ومؤهلاتهم ومهاراتهم ومدى تلائمها مع الأعمال الموكلة إليهم.

ج- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها، وهذا ما يسمى بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد أو الوقت الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبير وإحدى هذه الوسائل

(1) مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار المجدلوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 193.

(2) مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد (مدخل كمي)، المرجع السابق، ص 193.

المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة.⁽¹⁾

استنادا إلى ما سبق فإن نتائج تقييم الأداء خاصة الضعيفة هي مصدر هام وأساسي لتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذا ما يسمح بإعداد برامج ودورات تدريبية سليمة، تعمل على تغطية النقص الموجود في الأداء.

15- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي:

إن لكل مؤسسة مهام ونشاطات تعمل على تحسين طرق تأديتها من خلال الأفراد قصد تحقيق الأهداف التي تحاول الوصول إليها، وقد حددها ينز ثلاث طرق رئيسية للتحسين وهي كالاتي:⁽²⁾

أ- **تعيين العامل:** هذه العملية لا تأتي إلا بعد التأكد من أن العامل في حاجة إلى تغيير في أدائه خاصة ما يتعلق بالسلوكيات وتوجد عدة وسائل لإحداث تحسين في أداء العامل ويذكر منها ثلاث أساليب وهي:

✓ **الوسيلة الأولى:** وتتمثل في الاهتمام بنواحي القوة أولا ثم بنواحي الضعف وتحديد مشاكل الأداء التي يعاني منها.

✓ **الوسيلة الثانية:** وتتمثل في محاولة تحقيق التوازن والانسجام بين ما يرغب فيه العامل بعمله وما يجيد تأديته بامتياز.

✓ **الوسيلة الثالثة:** تتمثل في إيجاد وسيلة للربط بين الأهداف الشخصية وما يحملها الفرد العامل من اتجاهات في نفس الوقت الأهداف التي يسعى لتحقيقها.

استنادا إلى ما سبق ذكره فإن هذه الطريقة تستهدف العامل في عملية تحسين الأداء باعتباره أهم مورد في المؤسسة معتمدة في ذلك على ثلاث طرق فرعية كل وسيلة تحاول معالجة الثغرات.

ب- **تحسين بيئة العمل:** للبيئة دور مهم لا يمكن إغفائه أو إنكاره في العمل على تحسين أداء العامل، وذلك من خلال معرفة مدى تناسب عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى

(1) سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، مرجع سابق، ص 308.

(2) سالم بن بركة، براق الفايدى: فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، السعودية، 2008، ص ص 90 - 95.

مناسبة وضوح خطوة الاتصال والمسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى والجمهور المستفيد من الخدمة.⁽¹⁾

يمكن القول أن تحسين بيئة العمل يقوم بالدرجة الأولى على انسجام وتوافق العمليات التنظيمية فيما بينها خاصة آلية تنظيم هذه العمليات والإجراءات.

ج- تحسين الوظيفة: أن محتويات الوظيفة لها تأثير كبير على الموظف فإذا كانت المهام المرتبطة بالوظيفة التي يقوم بها تفوق مهارته ومملة أو هاته المهام لا تناسبه وتؤدي إلى تدني مستوى أدائه والعكس صحيح فمن إجراءات تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل والمساهمة في حل مشاكل المؤسسة.⁽²⁾

يفهم من هذه الطريقة أنها تركز على إحداث توافق واندماج بين الفرد ووظيفته على التوافق بين متطلبات الوظيفة وشاغل الوظيفة بالإضافة إلى خلق نوع من الإثراء المهني لجعل العامل يشعر بالراحة في عمله وبالتالي التحسين من أداءه ومن ثم ضمان استمرارية المؤسسة.

16- متطلبات نجاح طرق التقييم:

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء بدرجة كبيرة على الطرق التي تعتمدها المؤسسة في تنفيذ عملية التقييم وحتى تضمن هذه الطرق للمؤسسة تحقيق النتائج المتوقعة من عملية التقييم يجب أن تتوافر فيها مجموعة من الشروط والمتطلبات أهمها:⁽³⁾

- ✓ أن تكون الطريقة مرتبطة برسالة وأهداف وقيم وثقافة المؤسسة.
- ✓ أن تتوفر الطريقة خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء.
- ✓ أن تمكن من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقييم بدون عوائق أو صعوبات.
- ✓ أن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحصول على المعلومات.
- ✓ أن تؤدي إلى نتائج عادلة وموضوعية وذات مصداقية.
- ✓ أن تتسم بالمرونة وسهولة التعديل والتطوير.

⁽¹⁾سالم بن بركة، براق الفايدى: فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص 90-95.

⁽²⁾حاتم علي حسن رضا: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للدراسات العليا، ص 61.

⁽³⁾زهير ثابت: كيف نقيم أداء العاملين والشركات، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر 2001، ص 128.

✓ أن تكون ذات منهج متناسق وسيط، يجنب التعقيدات في التطبيق.

✓ أن تمكن الطريقة من القيام بإجراءات التقييم في الوقت المناسب ولمدة محددة.

يفهم من هذا أنّ نجاح وفشل عملية تقييم الأداء يتوقف بدرجة عالية من مدى قدرة المؤسسة في

اختيارها للطرق المعتمدة في التقييم.

خلاصة الفصل:

الأداء نشاط كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه، ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملين، في المؤسسات بصفة عامة ومؤسسة الخزف الصحي بصفة خاصة من قدرات ومكانات ومهارات، فإذا كان هذا الأداء مناسباً للأداء المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين العاملين على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أداءهم وهذا لا يتم التعرف إليه في ظل تقييم أداء العاملين من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف التي تؤدي إلى انخفاض مستويات الالتزام التنظيمي من أجل تحسينها وتداركها بشكل يساهم بفعالية في رفع قدرات العاملين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

الباب الثاني:

الإطار الميداني

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية لِلدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: مخطط الدراسة

رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

إن الدراسة السوسولوجية المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الرابط والترابط بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة وذلك باعتماد إجراءات منهجية معينة تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة وأهدافه وكذا الواقع توجد فيه الظاهرة المدروسة -لالتزام ولأداء- وسيتم في هذا الفصل تناول مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة ولقد تم اختيار مؤسسة الخزف الصحي -الميلية- لإجراء الدراسة الميدانية وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى تحديد مجالات الدراسة والفرضيات والمنهج الملائم بالإضافة إلى الكشف عن الأدوات المنهجية والوسائل المساعدة في جمع المعلومات قصد تحضيرها للدراسة والتحليل والتفسير .

أولاً: مجالات الدراسة

من الضروري في أي دراسة تحديد مجالها تحديداً دقيقاً مما يضيف عليها مصداقية وتنزيهاً - بالمعنى العلمي - لنتائجها ذلك أن هذا التحديد المكاني والزمني والبشري يضمن الموضوعية، والعلمية في تناول مشكلة الدراسة ويساعد في تحديد أكثر لمجتمع البحث.

1- المجال الجغرافي:

المقصود به الحيز المكاني للدراسة الميدانية، مع ذكر بعض خصائصه، والمجال في هذه الدراسة "وحدة الخزف الصحي للشرق-الميلية" - وحدة من بين خمس وحدات بمؤسسة "الخزف بالشرق" والتي أنشأت حسب المرسوم الوزاري رقم 82315، المؤرخ بتاريخ أكتوبر 1982م، وقد انبثقت عن إعادة هيكلة الشركات الوطنية لموارد البناء، والتي أنشأت حسب المرسوم الوزاري رقم 455-68 المؤرخ في 23 جويلية 1982م، والكائن مقرها بـ"قسنطينة" والوحدات المكونة لها هي "ابن زياد"، "العثمانية"، "الميلية"، "أميزو".

وفي 13 ديسمبر 1997، قررت الشركة القابضة لبناء "الهولدينغ" تحويل هذا القرار حيز التطبيق بتاريخ 19 أبريل 1998م، وهي الآن شركة ذات أسهم، حيث يقدر رأسمالها بـ 20800000000 دج تتكفل بإنتاج قطع الخزف الصحي، وهي الآن تحتل المرتبة الأولى من حيث الجودة والنوعية وكمية الإنتاج والتصدير على مستوى القطر الجزائري خاصة بعد تحصلها على شهادة الإيزو للجودة والنوعية سنة 2005م.

تقع مؤسسة الخزف الصحي جنوب شرق مدينة الميلية، محايدة للطريق الوطني رقم: 43 الرابط بين ولايتي جيجل وقسنطينة، وتتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 12 هكتار من بينها 03 هكتارات مغطاة و 09 هكتارات غير مغطاة، حيث تقدر مساحة دائرة الإنتاج بـ 30000 م² للبنىات والمنشآت المختلفة كالإدارة والمطعم، وقد بلغت طاقة الإنتاج بها 50245 قطعة خزفية سنة 2009م.

ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من 06 أقسام ومصالح متناسقة فيما بينها، تقوم بوظائف وأعمال متكاملة للمحافظة على النظام الداخلي، وكذا ضمان حسن نشاط المؤسسة الإنتاجي وهي:

أ- المدير العام: هو رئيس عام للشركة تتمثل وظيفته في القيام بإعداد السياسة العامة للشركة، وتحديد الإستراتيجيات، ومراقبة تطبيقها، والقيام بالخطط والتنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح.

ب- **مسؤول التسيير والجودة:** يضع جهاز تسيير النوعية وصيانتها للحصول على شهادة الجودة العالية والسهر على تنفيذ برنامج المواجهة الداخلية، وتقديم التقارير دوريا للمدير حول تطوير جهاز تسيير النوعية وتمثيلها في المحافل الدولية.

ج- **مساعدة المدير العام:** تتمثل مهمته في الاهتمام بالمشاريع الجديدة ومراقبة إنجاز المشاريع الكبرى للشركة، وكذا السهر على تطبيق تعليمات المدير العام فيما يخص برنامج الإنتاج والصيانة، وصيانة كالتجهيزات الإنتاج وملحقاتها.

د - **المعاين المدقق الداخلي:** وظيفته:

-إعداد وتنفيذ برنامج شامل لتقييم جهاز الرقابة الداخلية بين مختلف مصالح الشركة.

- إعداد اقتراحات لتطوير الرقابة الداخلية بين مختلف مصالح الشركة.

- السهر على احترام القوانين والتنظيمات المعمول بها، وإعداد التقارير.

هـ - **مصلحة الأمن:** مهمتها السهر على ضمان الأمن الصناعي لعمال الوحدة وذلك بتوفيرها لتجهيزات الأمن أثناء العمل، كالملابس الخاصة بوحدة الحراسة الدورية.

و - **مديرية الإدارة والمالية:** تقوم بإعداد وتحديث وتطبيق سياسة وأهداف الشركة المرتبطة بالوظائف المتعلقة بالمبيعات، التموين المالية والمحاسبة، الموارد البشرية... وتنقسم إلى:

✓ **رئيس دائرة الموارد البشرية:** يقوم بإعداد وتحديث وتطبيق سياسة وأهداف الشركة فيما يتعلق بالوظائف الخاصة بالمستخدمين والشؤون الاجتماعية وهي مصلحة الأفراد المستخدمين، مصلحة الخدمات، الشؤون الاجتماعية.

✓ **دائرة التموين والبيع:** تطبيق سياسة الشركة وأهدافها المتعلقة بوظائف البيع والشراء، منها مصلحة التموين (الشراء)، ومصلحة البيع، وتنقسم إلى 03 فروع هي: الشراء، التخزين، تخزين الموارد الأولية.

✓ **مصلحة المحاسبة:** تتمثل أهم وظائفها في تسجيل وتلخيص المعاملات المالية والتجارية بمختلف أنواعها وتقديم المعلومات المالية والتكلفة اللازمة لأغراض التخطيط والمراقبة بالنسبة لمختلف

العمليات والأنشطة التي تتم بين الشركة ومختلف المتعاملين سواء من الداخل والخارج وتنقسم إلى فرعين، فرع المحاسبة التحليلية والميزانية، ومصلحة المحاسبة العامة.

ز - مديرية الاستغلال: تشرف هذه المديرية على سير الأقسام التالية:

✓ دائرة الإنتاج: تنقسم بدورها إلى:

• **مصلحة الإنتاج:**

- مراقبة نشاط المصلحة وتبديل كل انحراف وإعطاء التعليمات.

- مراقبة نشاط العمل في الورشات وفحص العينات المنتجة بهدف إعداد التقارير حول الإنتاج.

- إقامة برنامج الصيانة الوقائي لمساعدة الصيانة ومتابعة تطور حالة المخزن.

- القيام بتنظيف وتجهيز وصيانة مشغل الإنتاج شهريا.

• **مراقبة الجودة:** أنشأ هذا المنصب سنة 2005م، والهدف الرئيسي هم مساعدة مسؤول تسيير الجودة على مستوى دائرة الإنتاج، وتحليل نتائج متابعة التطور الإنتاجي من حيث القطع الفاسدة.

• **المخبر:** يقوم بمراقبة درجة الحرارة والرطوبة في ورشة السكب، ودراسة مكونات العجينة المقدمة إلى الورشة، واقتراح تغيير العجينة كما يحدد ويدرس نوعية المواد الأولية ومدى صلاحيتها لتحضير عجينة العمل، وكذلك إعطاء الوقت المناسب لتكوين القطع وفتح القوالب.

✓ **الدائرة التقنية: وتضم**

• **مصلحة الصيانة:** تقوم بصيانة كل عتاد الإنتاج من تجهيزات إنتاجية آلات وغيرها.

• **مصلحة الوسائل العامة:** تعمل على توفير الخدمات من وسائل نقل مثل: السيارات، الشاحنات، الطلاء...

ح- **المنتجات الأساسية للشركة:** تقوم مؤسسة الخزف الصحي بالميلية بإنتاج المواد الصحية بموجب المعايير الجزائرية الأوروبية، وتتبع في الإنتاج طريقة يدوية 100 %، ويمكن إدراج منتجاتها ضمن ثلاث أنواع رئيسية هي:

✓ الطقم الكلاسيكي: شرعت الشركة في إنتاجه سنة 1975، وهم نموذج مستورد ويعتبر أكثر رواجاً في السوق المحلية ويشمل على: مغسل 58 سم، ساق المغسل، حوض الحمام، مغسل أفقي، مرحاض إنجليزي مخرج عمودي أطفال إنجليزي، حوض ماء، حاملة الصابون.

● طقم ميموزة: كان إدخال هذا النظام من منتجات الشركة سنة 1988م، وهو طراز جزائري ويشمل على: مغسل بجميع أنواعه، ساق، حوض حمام، خزان ماء، مرحاض إنجليزي مخرج عمودي.

● طقم سارة: دخل هذا الطقم حيز التنفيذ سنة 1994 م وهو نوع ممتاز، ويعتبر آخر ما دخل في سلسلة إنتاج الشركة ويشمل على: مغسل بجميع أنواعه، ساق مغسل، حوض طرد، مرحاض إنجليزي، مخرج أفقي، طقم مطبخ.

والجدول الآتي يبين القدرة الإنتاجية للمؤسسة:

الجدول رقم(02): القدرة الإنتاجية للمؤسسة

Produit	Production (piecesfinies/an)
Lavabos de différentes dimensions	10000
Wc anglais	50000
Ws turc	120000
Recemur de douche	25000
Evier de cuisine	10000
Reservoir	50000
Calonne	100000
Bidet	10000
Total	46500

ط- أهم المتعاملين مع شركة الخزف الصحي: تتعامل الشركة مع أربع عملاء أساسيين هما:

-التجار الخواص بالجملة: يقومون اقتناء كمية كبيرة من المنتج ثم يعملون على توزيعها على نقاط ووحداث البيع بالجملة الخاصة بمواد ومعدات البناء.

- التجار الخواص بالتجزئة.

- المتعاملين الحكوميين.

والجدول الآتي يوضح نسب المتعاملين:

الجدول رقم(03): نسب المتعاملين

Catégories de clients	Les rentes en 2008	%
Secteur prive de gros	438648863,71	87,7
Secteur prive demi grand	24937754,25	
Secteur prive détail	18439990,18	0,26
Secteur étatique	11806418,70	
Société chinis		
Présentées en Algérie	50415246,60	
Revent a l'état de marchandise		
total	50018854,45	100

2- المجال البشري داخل شركة الخزف الصحي لسنة 2017:

ويقصد به العدد الكلي لمجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد العمال في شركة الخزف الصحي 414 عامل موزعين كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): توزيع العمال حسب مؤسسة الخزف الصحي

30	الإطارات
63	المهنيين
228	التنفيذيين
93	المتعاقدين
414	المجموع

3- المجال الزمني:

ويقصد به المدة التي استغرقها لتحضير هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني وقد تمت عبر مراحل.

المرحلة الأولى: تم أول اتصال بالمؤسسة يوم 22 وكانت بداية الموسم الدراسي بعدما تم قبول العناوين على مستوى قسم علم اجتماع وبموافقة المشرف على الدراسة فقد تم الشروع في البحث عن المادة العلمية النظرية وجمع المصادر والمراجع المتعلقة بالدراسة.

المرحلة الثانية: تم أول اتصال بالمؤسسة يوم 22 فيفري 2017 حيث تم الاتصال مع رئيس إدارة الموارد البشرية لطلب القبول على إجراء البحث الميداني، وقد تم القبول والموافقة عليه يوم 28 فيفري 2017 ثم بعد ذلك تزامنت البداية الأولى للجانب الميداني مع نهاية الجانب النظري، حيث كانت البداية الفعلية لهذا الجانب يوم 05 مارس 2017 من أجل الحصول على بعض الوثائق والسجلات والمعلومات عن المؤسسة والقيام بجولة استكشافية داخلها لمعرفة ميدان الدراسة: أقسام، المصالح، الهيكل، قصد التعرف على دور الالتزام داخل الشركة والكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين الالتزام وتحسين الأداء في شركة الخزف الصحي.

المرحلة الثالثة: تضمنت بداية توزيع الاستمارة التجريبية التي كان عددها (15) مفردة، بعد عرضها على مجموعة من المحكمين لإبداء رأيهم وبلغ عددهم (06)، وبعد اطلاع المحكمين على الاستمارة تم توجيه مجموعة من الملاحظات والاقتراحات الهامة والمساعدة في تعديل بنود الاستمارة لتتناسب وموضوع الدراسة بشكل أفضل، وقد تم أخذ هذه الملاحظات بنظر الاعتبار في تعديل بعض بنود الاستمارة، وبعد استرجاع الاستمارات التجريبية تم حساب صدقها باعتماد الصدق الظاهري من خلال معادلة "لوتشي"

حيث تم التحصل على قيمة (0,89)، ثم بعد ذلك اختبار ثباتها باستعمال معامل ألفا كرونباخ والذي بلغت قيمته (0,87)، ومنه يمكن القول أن هذه الاستثمارة فعلا صادقة لما أعدت لقياسه وبما أن قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يدل على ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها.

المرحلة الرابعة: وتم فيها القيام بتوزيع الاستثمارة النهائية على المبحوثين في يوم 08 و 15 مارس 2017 وقد تمت هذه العملية بطريقة صعبة حيث لم يسمع لنا المسؤول عن الموارد البشرية بتوزيع جميع الاستثمارات في يوم واحد حيث وزعنا نصفها في يوم 08 مارس ونصفها في 15 مارس 2017 وكان ذلك بمرافقة رئيس دائرة الإنتاج لنا الذي ساعدنا في عملية التوزيع وقد وجدنا إقبال من طرف العمال الذين سهلوا مهمة ذلك عن طريق الإجابة عن أسئلة الاستثمارة دون تعقيد وهذا نظرا لتعودهم على ذلك.

المرحلة الخامسة: وهي الأخيرة حيث تم الحصول على كل الاستثمارات وذلك يوم 29 مارس 2017 وبعد ذلك كانت مرحلة تبويب البيانات وتعريفها والتعليق عليها ووضع النتائج العامة للدراسة وذلك بالاعتماد على توجيهات الأستاذ المشرف.

ثانيا: فرضيات الدراسة:

العنوان: "دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي".

انطلاقا من الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، ومجموعة التساؤلات التي تم وضعها عند صياغة الإشكالية البحث، والمقاربات النظرية التي تناولت موضوع الالتزام ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، وبعد جملة من مستخلصات الدراسة الميدانية تتحدد فرضية رئيسية توضح مسار البحث.

والفرضية هي: "حلول مقترحة يضعها الباحث لحل مشكلة البحث أو لتفسير الحقائق والظروف أو أنواع السلوك التي تجري مشاهدتها ولم تتأيد بعد عن طريق الحقائق العلمية، وتمثل الفروض علاقة بين متغيرين متغير مستقل ومتغير تابع".⁽¹⁾

بمعنى أن المرجو من الفرضية أن تكون دقيقة في عرضها وصياغتها، خالية من التناقض والمغالاة وأن تكون أحادية المعنى وواضحة وغير مبهمه وتمكن من نتائج تبني عليها توقعات مادامت

⁽¹⁾ جودت عزت عطوي : أساليب البحث العلمي مفاهيمه ،أدواته، طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص ص 74، 75.

الفرضية تقاس بمجموعة مؤشرات قابلة للتحقيق الامبريقي، أي أنها تقدم علاقة ارتباط بين ظواهر أو متغيرات متعددة، تتطلب القابلية للفحص والتحقق حتى تكون علمية، وهي تبقى تفسير مؤقتا لمشكلة الدراسة.

وفي ضوء دراسة مختلف التصورات والدراسات حول الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي من خلال الإطلاع على الواقع المعاش تحاول الدراسة الراهنة التحقق من مدى الصدق الإمبريقي للفرضيات المصاغة.

وموضوع هذا البحث ينطلق من فرضية عامة مفادها:

"الالتزام التنظيمي يؤدي دورا كبيرا في تحسين الأداء الوظيفي".

والتي انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: "إعداد العامل يؤدي إلى مواصفات عمل جيدة"

التجاذب بين المؤشرات

- التكوين..... تحسين الإنتاجية.
- احترام قيم المؤسسة..... الجودة(جودة العمل).
- احترام التخصص..... الإتيان.
- مراعاة أهداف المؤسسة..... تثمين الجهد المبذول.

الترابط بين المؤشرات

- التكوين يساهم في تحديد الإنتاجية.
- احترام قيم المؤسسة يؤدي إلى جودة العمل.
- احترام التخصص يزيد من إتيان العمل.
- مراعاة أهداف المؤسسة يساعد على تثمين الجهد المبذول.

الفرضية الفرعية الثانية: "الالتزام بالإجراءات التنظيمية تضمن قوة العمل".

التجاذب بين المؤشرات

- المسؤولية..... تحمل التبعات.
- المشاركة في اتخاذ القرار الفعالية.
- مراعاة النظام الداخلي..... تنفيذ التعليمات.
- تبني ثقافة المؤسسة..... إنجاز العمل.

الترابط بين المؤشرات

- المسؤولية تساعد على تحمل التبعات.
 - تبني ثقافة المؤسسة يدعم الفعالية.
 - مراعاة النظام الداخلي يضمن تنفيذ التعليمات.
 - المشاركة في اتخاذ القرار يساهم في إنجاز العمل.
- الفرضية الفرعية الثالثة: "ارتباط العامل يدفع إلى التفاني في العمل".

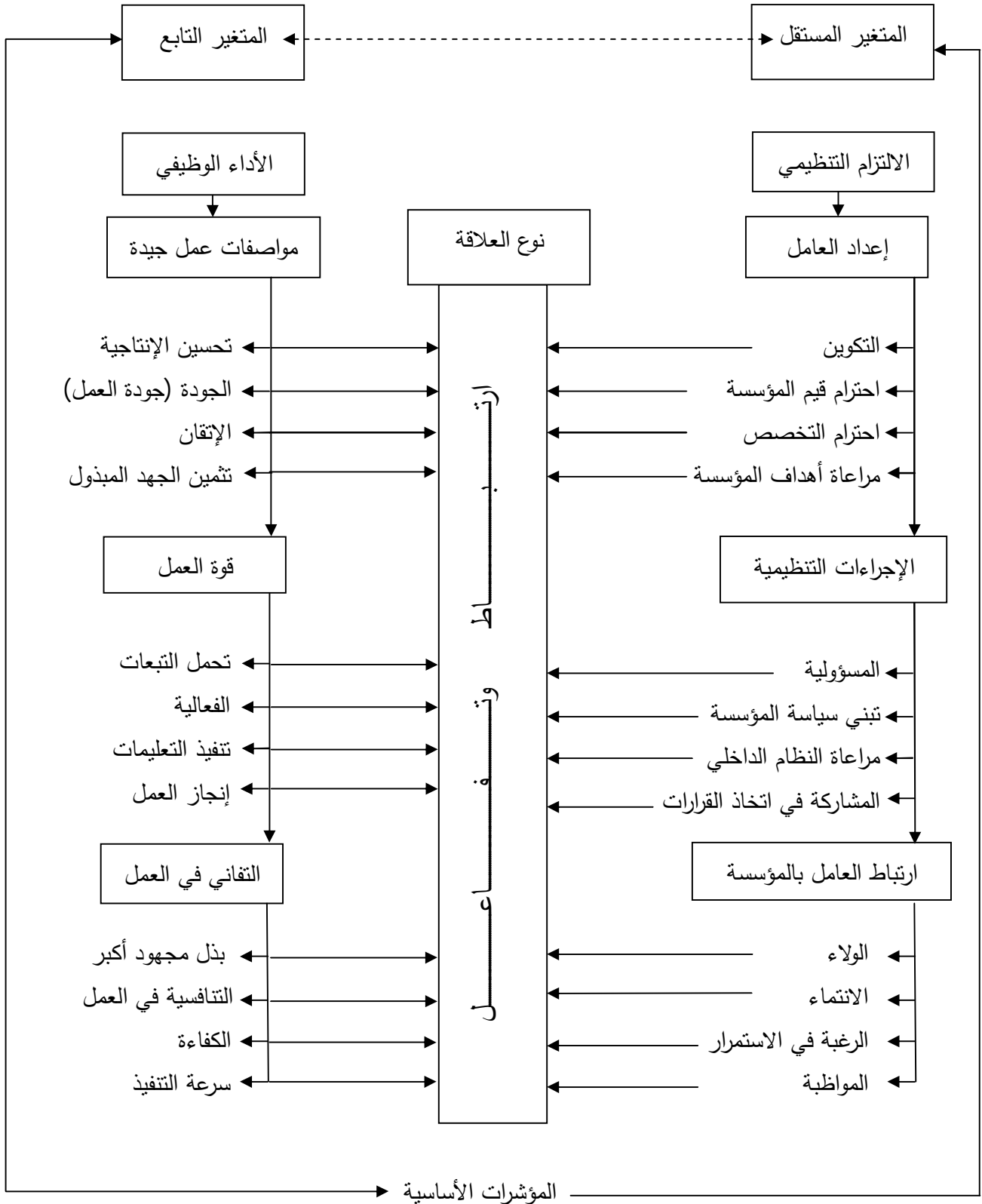
التجاذب بين المؤشرات

- الولاء بذل مجهود أكبر.
- الانتماء..... التنافسية في العمل.
- الرغبة في الاستمرار الكفاءة.
- المواظبة..... سرعة التنفيذ.

الترابط بين المؤشرات

- الولاء يؤدي إلى بذل مجهود أكبر.
- الانتماء يزيد من التنافسية في العمل.
- الرغبة في الاستمرار يدعم الكفاءة.
- المواظبة تساهم في سرعة التنفيذ.

ثالثاً: مخطط الدراسة



رابعاً: الإجراءات المنهجية

1- المنهج المستخدم في الدراسة:

إن أي دراسة لا يمكن أن تكون علمية إلا إذا استندت إلى منهج علمي تسيير وفقه، يتناسب مع مجالها وأهدافها، ويتحدد المنهج وفقاً لنوع الدراسة والظاهرة المراد دراستها، ويمكن تعريف المنهج على أنه: "الطريقة التي تحتوي على مجموعة القواعد العلمية الموصلة إلى هدف البحث".⁽¹⁾

كما يمكن تعريفه بأنه: "مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه".⁽²⁾

إن طبيعة العلوم الاجتماعية تستدعي استخدام عدة مناهج للبحث تفرضها عادة نوعية الموضوع المعالج فحسب اختيار المنهج المناسب لتصميم بحث اجتماعي، يعين على الباحث الكشف عن الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته.

- المنهج الوصفي: بما أن موضوع الدراسة الراهنة يتمحور حول "دور الالتزام في تحسين أداء العمال في المؤسسة"، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي كأفضل منهج لهذه الدراسة والذي يوفر صورة على الوضع الراهن ويصف الظاهرة وصفاً دقيقاً وشاملاً لكافة جوانبها والعوامل المؤثرة فيها، ويحدد العلاقات الإرتباطية بين المتغيرات وتأثيراتها ومحاولة التنبؤ والاستنتاج بالأوضاع المستقبلية التي يمكن أن تؤول إليها الظاهرة مادام يتضمن التفسير والتحليل كآليات للدراسة ولكي يتم ضبط البحث وتكون النتائج موضوعية وصادقة وذات أهمية اختيار المنهج الوصفي، أسلوبه التحليلي، لأنه أفضل مناهج وصف الوضع الراهن، إذ يرتبط بدراسة واقع الظواهر والأحداث والمواقف والآراء، وتحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج أو استنتاجات مفيدة قابلة للتعميم، وهذه الاستنتاجات قد تستخدم لعدة أغراض منها: تصحيح هذا الواقع أو تحديثه أو استكمالها أو تطويره، ومن ثم سيكون تحليلاً سوسولوجياً للظاهرة، ودور الالتزام موضوع البحث، ومعرفة الظروف التي تحيط بالظاهرة وأداء العمال بالمؤسسة وما يحيط به من تطوير وتحسين.

2- أدوات جمع البيانات:

أدوات جمع البيانات متعددة، فقد تكون استبيان أو مقابلة أو ملاحظة أو سجلات ووثائق، ويعتمد اختيار الأداة على المنهج المستخدم في الدراسة أو مدى ملائمتها لتلك الأداة، كما تعتمد على معرفة

⁽¹⁾ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، قسنطينة، 2008، ص 175 .

⁽²⁾ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المرجع السابق، ص 176.

الباحث وفهمه وخبرته في استخدام أداة معينة، وهي تختلف عن المنهج، فالأداة هي الوسيلة التي تخرج البيانات من مجتمع الدراسة، وتبقى الحاجة ملحة إليها، لأنها الرابط الأول والأخير بين الباحث ومجتمع الدراسة ومن بين الأدوات التي تم اعتمادها في الدراسة ما يلي:

أ - الملاحظة:

تعرف الملاحظة: "بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات، والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته".⁽¹⁾

ويتم اختيار أنواعها بما يخدم البحث، وقد ساعدت هذه الأداة في:

- الحصول على معلومات لا يمكن أحيانا الوصول إليها باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات (الإستبانة، المقابلة، الوثائق)، فالكثير من الإيماءات والتصرفات كانت مدركات لما يصرح بها، والصدق في الإجابة أو التهريب منها أو حتى من كان له العديد من الدلالات.
- مكنت الباحث من أدراك تأثير المبحوثين وتفاعل البعض.

ب - المقابلة:

ولها من الأهمية ما يجعل الباحثين يوظفونها في بحوثهم قصد الوصول لنوعية معينة من المعلومات، وقد استخدمت المقابلة تدعيما للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، ومعرفة إبعاده الميدانية، إذ توجد معلومات أساسية لا يمكن استقصائها والحصول عليها إلا عن طريق بعض الأشخاص الذين لديهم دراية بمجال البحث، فهي تشير إلى: "حوار لفظي وجها لوجها بين باحث قائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص وعن ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والاتجاهات والإدراكات والمشاعر أو الدوافع والسلوك في الماضي والحاضر".⁽²⁾

⁽¹⁾ ربحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، صص 67،68.

⁽²⁾ محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1983، ص 336.

فمن خلال هذه "التقنية يمكن تشجيع الأفراد ومساعدتهم على التوغل بعمق في المشكلة موضوع البحث، والحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الإجابات المكتوبة ولمكانية تكيف الموقف للحصول على معلومات كافية تمتاز بالدقة والوضوح".⁽¹⁾

ونظرا لقدرة هذه الأداة على تدعيم معلومات البحث حول الالتزام التنظيمي من أجل تحسين أداء العمال، فقد تم إجراء مقابلات مع بعض الرؤساء والعمال من أجل معرفة طريقة سير العمل/ ومختلف أساليب الرقابة والحماية المطبقة والإجراءات المتخذة في حالة عدم التزام العمال.

وقد تم إجراء مقابلة مع بعض أفراد العينة من أجل التأكد من صحة نتائج الاستمارة وملاحظة ردود أفعالهم وكانت أسئلة المقابلة كالتالي:

- ما طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين؟
- هل تعمل لساعات إضافية دون مقابل؟
- هل لجوء الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك يرفع من معنوياتك؟
- ما هي الإجراءات المتبعة في حالة ارتكاب أخطاء؟

ج- الاستمارة:

هي إحدى الأدوات التي يتم الاعتماد عليها في جمع البيانات وهي الوسيلة الأكثر لجوءا إليها لإمكانية الحصول على أكبر قدر من البيانات التي يسهل تحليلها ومعالجة بياناتها بالطرق الإحصائية ولأنها تقلل من التحيز في إجابات المبحوثين لطبيعة أسئلتها وأنها أفضل أداة لقياس متغيرات ومؤشرات البحث التي تم تحديدها بناء على فروض الدراسة ومؤشراتها، أي أنها: " أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخيرية، التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث، حسب أغراض البحث".⁽²⁾

وقد غطت الاستمارة ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

- المحور الأول: يشتمل البيانات الشخصية لأفراد مجتمع البحث من السؤال (1-8).
- المحور الثاني: يتعلق بإعداد العامل ومواصفات العمل الجيدة من السؤال (0-19).
- المحور الثالث: يتعلق بالالتزام بالإجراءات التنظيمية وقوة العمل من السؤال (20-25).
- المحور الرابع: يتعلق بارتباط العامل بالمؤسسة والتفاني في العمل من السؤال (26-34).

⁽¹⁾ رديم يونس كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 142.

⁽²⁾ ربحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، مرجع سابق، ص 91.

وقد تم إعداد هذه الاستمارة وفق ثلاث مراحل، تمثلت المرحلة الأولى في إعداد نسخة أولية من الاستمارة تتضمن (34 سؤال)، أما المرحلة الثانية خصصناها لعملية التحكيم حيث تم توزيع مجموعة من النسخ على مجموعة من الأساتذة المحكمين كما هو موضح في الملحق رقم (02)، أما المرحلة الثالثة فقد تم الاستجابة لأراء الأساتذة المحكمين، وفي ضوء مقترحاتهم تم القيام ببعض التعديلات على البنود وإعداد الاستمارة في صورتها النهائية وموافقة الأستاذ المشرف على ذلك.

د - الوثائق:

هي وسيلة توفر على الباحث كثيرا من الجهد والوقت وتقدم له معلومات موثقة سابقة وانية، وهي وثائق رسمية في مجموعها، وهي تساعد على إثبات فرضيات البحث.

وقد تم الاطلاع على بعض الوثائق الخاصة بمؤسسة الخزف الصحي المتمثلة في.

- الجاني التاريخي والبشري للمؤسسة.

- الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي.

- النظام الداخلي للمؤسسة.

وقد كانت الاستفادة منها كالآتي:

- الاطلاع والتأكد من بعض المعلومات والمعطيات المتاحة.

هـ - أساليب التحليل

✓ **الأسلوب الكمي:** هو أسلوب تكميم المعلومات أو البيانات التي تم التوصل إليها، وترتيبها في

جداول يتم تحويلها إلى أرقام ونسب ذات دلالات يمكن قراءتها سوسولوجيا لقياس مؤشرات

فرضيات موضوع البحث، وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية هي كالآتي:

- التكرارات والنسب المئوية.

- اختبار ألفا كرونباخ لإيجاد ثبات الاستمارة باستخدام المعادلة الآتية:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{s^2 \text{items}}{s^2 \text{total}} \right)$$

- اختبار (كا²) للكشف عن الارتباط بين متغيرات الفرضيات الثلاث.

2- الأسلوب الكيفي:

هو تحليل وتفسير البيانات انطلاقاً من الواقع وربط ذلك بما ورد في نظريات ومقاربات ودراسات سابقة أو مشابهة وكل ما تم الحصول عليه سواء بالملاحظة أو المقابلة أو الاستمارة أو عن طريق الوثائق بغرض معرفة صدقها الامبريقي.

3- العينة:

العينة هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجري عليها الاختيار أو التحقق "فمن غير المجدي ومن غير المرغوب فيه ومن غير الممكن دراسة كل مجتمع البحث".⁽¹⁾

وهو ما يؤكد "موريس أنجرس": "العينة مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها من غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي".⁽²⁾

بما أن كل دراسة تتطلب تعيين مجتمع البحث وبعد المعاينة يتم تحديد العينة الملائمة والمناسبة لمفردات الدراسة قصد التحكم في مجتمع البحث لغرض نتائج صادقة عملياً وامبريقياً، لذلك تم اختيار العينة المناسبة والمتمثلة في العينة الطبقية التناسبية "ونلجأ إلى طريقة العمل هذه عندما نريد أن نعكس بصدق وإخلاص نسبة كل طبقة في مجتمع البحث وتسمى بالمعاينة الطبقية النسبية".⁽³⁾

حيث تم اختيار العينة من كل فئة المجتمع الكلي بنسب تتناسب مع حجم المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية تفادياً لأي تحيز قد يكون -حسب الجنس- خصوصاً وأن مجتمع البحث في الغالب مجتمع متجانس ومن حيز جغرافي واحد، والذي يتكون من 414 مفردة تتضمن:

- الإطارات: 30

- المشرفين: 63

- التنفيذيين: 228

- المتعاقدين: 93

حيث كانت النسبة 15% ومنه:

(1) beaud jean pierre, les techniques d'échantillonnage, in recherche sociale de la problématique a la collecte des donnees, sous la direction de Gauthier Québec, presses de l'université du Québec, 200, p187.

(2) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية- ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون- ، دار القصب للكتابة والنشر، 2006، ص 151.

(3) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية- ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون-، المرجع السابق، ص 129.

62,1=15×414 ومنه 62 مفردة كعينة مختارة وبالتجربة تكون العمليات التالية:

- الإطارات: 30 × 15 % = 4,5
 - المشرفين: 63 × 15 % = 9,45
 - التنفيذيين: 228 × 15 % = 34,2
 - المتعاقدين: 93 × 15 % = 13,95
- وعليه يكون الجدول الآتي:

الجدول رقم(05): اختيار العينة الطبقية التناسبية

النسبة من حجم العينة(15%)	النسبة من المجتمع الأصلي(100)	طبيعة العمال
		الاحتمالات
4,5	30	- الإطارات
9,45	63	- المشرفين
34,2	228	- التنفيذيين
13,9	93	- المتعاقدين
62	414	المجموع

✓ الخصائص السوسيوولوجية لمجتمع البحث:

- تجانس مجتمع البحث كونه كلهم عمال.
- وحدة حيز العمل وتعرضهم لنفس ظروف العمل.
- الجميع تحت تأثير الرؤساء والمشرفين.
- كل وحدات المجتمع لهم ذات الاهتمامات وطموحاتهم متقاربة.

✓ الخصائص السوسيوولوجية لمجتمع الدراسة: بناء على الشواهد الكمية تتسم العينة ب:

- جنس الذكور أكثر من جنس الإناث.
- معظم العمال تتراوح أعمارهم ما بين (30 و 50) سنة.
- معظم العمال لديهم مستوى علمي (ثانوي وجامعي).
- معظم أفراد العينة متزوجون.
- معظم العمال لديهم أقدمية في العمل.
- معظم العمال أبناء المنطقة.

الفصل السادس: معالجة البيانات

تمهيد

تفسير وتحليل البيانات

تمهيد:

بعدما سبق تحديد الإجراءات المنهجية من إجراءات البحث البشرية والزمانية، وكذا تحديد المنهج المتبع وطبيعة العينة، وأدوات جمع البيانات، وأيضا التطرق إلى الخصائص السوسولوجية للمبجوثين.

سيتم الانتقال إلى القراءة السوسولوجية لأرقام الجداول وتفسيرها حسب واقع الدراسة والإجراءات العلمية المستعملة عادة، حتى يتم التأكد من مدى الصدق وصحة النتائج أو حتى خطئها.

وقد تم تقسيم الفصل إلى:

- البيانات الشخصية ومن ثمة الخصائص السوسولوجية لأفراد العينة.

- إعداد العامل ومواصفات العمل الجيدة.

- الالتزام بالإجراءات التنظيمية.

- ارتباط العامل بالمؤسسة والتفاني في العمل.

أولاً: جداول المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (06): جنس المبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس الاحتمالات
70,96 %	44	- ذكر
29,03 %	18	- أنثى
100 %	62	المجموع

الملاحظ من الجدول أن أغلبية العمال بمؤسسة الخزف الصحي ذكور بنسبة (70,96 %) وهي أعلى نسبة، في مقابل نسبة (29,03 %) إناث ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة العمل الشاق والذي يتطلب جهد وقوة تحمل كبيرين خاصة في المستوى التنفيذي والعمل بصيغة الدوام الواحد.
- وجود الدوام الليلي والذي لا يناسب تماماً عمل المرأة.
- العادات والتقاليد لا تسمح بالعمل المختلط للمرأة.

ومعنى ذلك أن المجتمع المحلي الذي توجد به المؤسسة هو مجتمع محافظ ينبذ العمل المختلط للمرأة، والنظرة السلبية للمرأة العاملة في مثل هذا المجال.

وعليه فمجتمع المؤسسة هو مجتمع ذكوري ومحافظ.

الجدول رقم(07): سن المبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	سن المبحوثين
		الاحتمالات
% 03,225	02	- أقل من 20 سنة
% 16,129	10	- من 20 إلى أقل من 30
% 45,161	28	- من 30 إلى أقل من 40 سنة
% 32,258	20	- من 40 إلى أقل من 50 سنة
% 03,225	02	- أكثر من 50 سنة
% 100	62	المجموع

من أرقام الجدول يلاحظ أن أغلب عمال المؤسسة من فئة الشباب والتي تتراوح أعمارهم ما بين أقل من 20 سنة إلى 40 سنة والتي تقدر بنسبة (64,51%) ويرجع ذلك إلى:

- الشباب يتمتعون بقدرات جسمية تساعدهم على الحركة ما يمكنهم من أداء العمل بسهولة كما لهم القدرة على استيعاب الأوامر وتنفيذها.
- إضافة إلى تميز هذه الفئة بالحيوية والنشاط والإبداع وقوة الإرادة.
- القانون الداخلي للمؤسسة الخاص بالتشغيل وطبيعة العمل الذي يتطلب يد عاملة ناضجة وقوية.

إضافة إلى أن سياسة التجديد المتبعة منحت المجال أكثر للشباب في حين أن نسبة (32,258) % تعود لفئة الكهول من (40 إلى أقل من 50 سنة)، ويعود ذلك إلى:

- أن المؤسسة دخلت حيز التطبيق سنة 1998 وبالتالي فإن العمال ينتمون إلى فئة الكهول الذين التحقوا بالعمل في بداية تشغيل المؤسسة.
- التمتع بالخبرة المكتسبة خلال سنوات العمل.
- القدرة على تحمل أعباء العمل ومسؤوليته.

أما فيما يخص العمال الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة فقد قدرت بـ (03,225%) وهي نسبة ضئيلة وذلك راجع إلى:

- إقبال معظم عمال المؤسسة إلى التقاعد.

- طبيعة العمل الذي يتطلب بذل جهد محدد لأداء العمل.

بمعنى ذلك أن اليد العاملة في مؤسسة الخزف تتسم ببعض الخصائص الفيزيولوجية كالقوة البدنية والنضج والقدرة على الاحتمال التي تساعد في تحسن الأداء.

وعليه فمجتمع البحث فتي.

الجدول رقم(08): الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
		الاحتمالات
33,87 %	21	- أعزب
66,13 %	41	- متزوج
00 %	00	- مطلق
00 %	00	- أرمل
100 %	62	المجموع

من أرقام الجدول يلاحظ أن فئة المتزوجين قدرت بـ (66,13 %) في مقابل (33,87 %) من فئة العزاب أما فئة الأرامل والمطلقون فهي منعدمة ومن خلال تحليل البيانات تم التوصل إلى التفسير الآتي:

- فئة المتزوجين: هي أعلى نسبة من عمال المؤسسة على اعتبار الشخص المتزوج تلحقه الأعباء الخاصة بالمعيشة وإعالة الأسرة وهذا ما يدفعه إلى تحمل المسؤولية الأمر الذي يجعلهم مستقرين في عملهم وهذا ما يؤدي إلى أداء جيد للأعمال الموكلة لهم والتقليل من دوران العمل والمواظبة في العمل.

- فئة العزاب: مرتفعة نوعا ما وذلك راجع إلى أنهم أفراد يرغبون في تحقيق طموحاتهم وبناء مستقبلهم والرغبة في الحصول على مكانة اجتماعية التي تضمن لهم الشعور بالتقدير والاستقرار، كما يمكن اعتبار هذه الفئة ايجابية بالنسبة للمؤسسة وذلك لعدم وجود الالتزامات العائلية.

- فئة المطلقين والأرامل: منعدمة وهذا مؤشر ايجابي يدل على الاستقرار النفسي والاجتماعي للمبحوثين وقلة المشاكل العائلية من جهة والمشاكل مع الرؤساء والزملاء من جهة أخرى، وهذا ما يضمن لهم قلة التغيب والتظلمات وانخفاض الإنتاجية.

بمعنى أن العمال المتزوجين أكثر تمسكا بالعمل لتلبية الاحتياجات العائلية وهذا ما يجعلهم أكثر الأشخاص تحملا للمسؤولية ولهم نوعا من العقلانية.

وعليه فإن الاستقرار النفسي والعائلي والشعور بالمسؤولية يؤثر حتما على الاستقرار المهني للعامل في المؤسسة وتحمل أعباء العمل مهما كانت طبيعته وهذا مؤشر ايجابي يدل على زيادة الأداء.

الجدول رقم(09): المستوى التعليمي

		المستوى التعليمي
النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
% 04,838	03	- ابتدائي
% 09,677	06	- متوسط
% 27,419	17	- ثانوي
% 58,064	36	- جامعي
% 100	62	المجموع

يتضح من خلال أرقام الجدول أن معظم عمال المؤسسة هم ذوي مستوى علمي ثانوي وجامعي بحيث تقدر بـ (85,483%)، في مقابل نسبة (09,677%) من العمال الحاصلين على شهادة التعليم المتوسط، مع الإشارة إلى أن نسبة (58,064%) جامعيين، وهذا راجع إلى:

- المؤسسة توظف عمال جامعيين في مناصب تتطلب مؤهلات وكفاءات محددة كالإطارات.

- حاجة المؤسسة إلى عمال لديهم معرفة وخبرة في العمل.

- طبيعة العمل التنفيذي الذي لا يتطلب مستوى تعليمي وشهادات عليا لأنه يعتمد على الجهد العضلي، والبرامج التكوينية والتدريبية التي تساعدهم على ممارسة العمل بسهولة.

ما يعني أن العمل في المؤسسة يقوم على أساس التمايز بين المستويات التعليمية لأداءات العمل كل حسب موقعه في العمل وما يتطلب ذلك من شهادة.

وعليه يمكن القول أن إدارة مؤسسة الخزف الصحي تراعي التناسب بين طبيعة العمل والشهادة.

الجدول(10): محل الإقامة

النسبة المئوية	التكرارات	محل الإقامة
		الاحتمالات
% 33,87	21	- ريف
% 66,12	41	- مدينة
% 100	62	المجموع

من أرقام الجدول يلاحظ أن أغلب عمال مؤسسة الخزف الصحي يقيمون بالمدينة وذلك بنسبة

(66,12%) في مقابل (33,87%) من المبحوثين الذين هم من سكان الريف ويرجع ذلك إلى:

- موقع المؤسسة المتواجد على أطراف مدينة المليية.
- قرب المسافة وتوفر النقل.
- السياسات المتبعة في عملية التوظيف مكنت سكان المدن من السيطرة على أغلب الوظائف، مما يعطي فرص أكبر لهم.
- أغلبية المتواجدون بالمدينة يزاولون تكوين في اختصاصات ذات صلة بالعمل في مؤسسة الخزف الصحي.

بمعنى ذلك أن الموقع الجغرافي للمؤسسة وتوفر وسائل النقل، والتخصص له إسهام في ذلك.

وعليه يمكن القول أن أغلبية العمال في مؤسسة الخزف الصحي هم من سكان المدن.

الجدول رقم(11): الحالة المادية للعمال المبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة المادية
		الاحتمالات
% 11,29	07	- ميسورة
% 79,03	49	- مقبولة
% 09,67	06	- متدنية
% 100	62	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أن أغلب العمال المبحوثين حالتهم المادية مقبولة بنسبة (79,03%).

- في حين أن الذين حالتهم المادية متدنية أو ميسورة نسبتها متقاربة (09,67% و 29,11%) على التوالي.
- وهذا يبين الخصائص المادية للعمال المبحوثين، ويؤكد أن هؤلاء العمال لديهم تجانس اجتماعي في هذا المجال.

ومعنى ذلك أن أغلب العمال التحقوا بهذا المصنع لغرض العمل الجدي وضمان العيش الكريم.

وعليه فإن الحالة المادية للعمال المبحوثين تبين أن هؤلاء العمال -أكيد- مندمجين في سياسة المؤسسة لأجل أداء قوي.

الجدول رقم(12): الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية في العمل
		الاحتمالات
% 16,129	10	- أقل من 05 سنوات
% 129 16	10	- من 05 إلى أقل من 10 سنوات
% 25,806	16	- من 10 إلى أقل من 15 سنة
% 27,419	17	- من 15 إلى أقل من 20 سنة
% 14,516	09	- من 20 إلى أقل من 30 سنة
%00	00	- 30 سنة فما فوق
% 100	62	المجموع

من أرقام الجدول يلاحظ أن الباحثين الذين لديهم أقدمية الخدمة في المؤسسة والتي من (10 إلى أقل من 20 سنة) يمثلون نسبة (53,21%) من عمال المؤسسة وهذا راجع إلى:

- تباين معظم عمال الشركة في مناصب عملهم، ونقص التجديد المستمر في اليد العاملة وهذا الثبات تسعى إليه المؤسسة من خلال تقديم حوافز ومكافآت للعمل وكذا العمل على توفير كل ما من شأنه ضمان سلامة عمال المؤسسة خاصة العمال التنفيذيين والحرص على عدم الوقوع في حوادث عمل يمكن أن تؤدي إلى خسائر وأضرار بشرية ومادية والذي يعد خسارة مكلفة للمؤسسة.
- تأمين المعدات اللازمة للعمال قصد الوقاية من أخطار حوادث العمل.
- كل هذا ساهم في بقاء العمال في المؤسسة وأكسبهم قناعات معينة وثقافة تنظيمية راسخة للاستقرار الوظيفي، وعدم ترك منصب عملهم والبحث عن آخر.
- كذلك الإحساس بالانتماء للمؤسسة من خلال حرصها على سلامة عمالها فضلا عن الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم في توجيه العمال الجدد الذين هم شباب.
- أما الباحثين الذين تتراوح خبراتهم (الأقل من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) فهم يمثلون نسبة (32,24%) من عمال المؤسسة وهذا دليل على عدم استقطاب المؤسسة المستمر للعمال الجدد.

- أن هذه الفئة لم توظف منذ بداية نشاط المؤسسة.
- كون هذه الفئة تكتسب خبرات عالية في العمل تجعل المؤسسة تسعى إلى ترقيتها وتحفيزها نتيجة الجهد الذي تبذل.
- في حين المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية من 20 إلى أقل من 30 سنة، يمثلون نسبة (14,516%). وهذا راجع إلى أن:
 - هذه الفئة بدأت العمل في السنوات الأولى لبداية نشاط المؤسسة.
 - إضافة إلى نسبة الفئة التي لديهم خبرة مهنية من 30 سنة فما فوق منعدمة ويعود هذا إلى:
 - أن بداية النشاط الفعلي للمؤسسة لم تتجاوز 30 سنة.
- معنى ذلك أن العمل في مؤسسة الخزف الصحي يتطلب عمال مسؤولين وحريصين على أداء العمل بدقة وكفاءة، ولديهم القدرة على إصدار أحكام أكثر فعالية فيما يخص الأداء.
- وعليه فإن المؤسسة لا تعاني من ظاهرة دوران العمل وعدم الاستقرار الوظيفي، فالأقدمية في العمل تمكن من العمل براحة وفعالية وتفادي المشاكل التي قد تواجه المؤسسة، الأمر الذي يساعد في تحسين مستوى الأداء.

الجدول رقم(13): طبيعة العمل

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة العمل الاحتمالات
% 45,16	28	- عمل إداري
% 54,83	34	- عمل تنفيذي
% 100	62	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أن نسبة (54,83 %) من أفراد العينة هم عمال تنفيذ وهذا راجع إلى:

- طبيعة عمل المؤسسة الذي يحتاج إلى عدد كبير من العمال التنفيذيين.

- هذه الفئة هي التي تساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة.

- توظف المؤسسة عمال للعمل في الورشات الذي يتطلب جهد عضلي أكثر منه فكريا.

في حين أن العمل الإداري قدرت نسبته ب (45,16 %) في المؤسسة، ويعود ذلك إلى:

- حاجة المؤسسة إلى موارد بشرية تمتلك الخبرة والمعرفة بنشاطات سير المؤسسة.

- طبيعة العمل الإداري في المؤسسة يتطلب مؤهل علمي عالي يمكن من التعامل مع متطلبات العمل التي تستوجب توفر شروط معينة، كإتقان بعض اللغات الأجنبية والتحكم في الوسائل التكنولوجية واستخدام الأنترنت.

بمعنى أن طبيعة العمل في المؤسسة هي التي تسمح بتحديد عدد العمال في كل من المستوى الإداري والتنفيذي.

وعليه فإن المؤسسة تحرص على توظيف عمال إداريين قصد القيام بوظائف وأعمال متكاملة للمحافظة على النظام الداخلي والتنسيق بين مختلف القطاعات والمصالح، وعمال تنفيذ لضمان حسن عمل نشاط المؤسسة الإنتاجي.

الكشف عن الارتباط بين طبيعة العمل والجنس

الجدول رقم(14):الارتباط بين طبيعة العمل و الجنس

كا ²	المجموع	طبيعة العمل		الجنس
		عمل تنفيذي	عمل إداري	
16,02	44	24	20	- ذكر
		17,03	26,97	
16,02	18	00	18	- أنثى
		06,97	11,03	
	62	24	38	المجموع

يتبين من أرقام الجدول أن قيمة كا² المحسوبة والمقدرة بـ (16,02) أكبر من كا² الجدولة والمقدرة بـ (03,84) عند مستوى درجة حرية 01 ومستوى دلالة 0,05، فإن هناك دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول طبيعة العمل والجنس.

جداول المحور الثاني: إعداد العامل ومواصفات العمل الجيدة

الجدول رقم(15):التكوين للالتحاق بالعمل

النسبة المئوية	التكررات	التكوين للالتحاق بالعمل
		الاحتمالات
% 12,903	08	نعم: - تكوين قبلي (قبل الالتحاق
% 09,677	06	- أثناء الخدمة
% 17,741	11	- دورات تدريبية
% 03,335	02	- أخرى
% 56,451	35	لا
% 100	62	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أن أغلب العمال لم يخضعوا للتكوين للالتحاق بالعمل بنسبة (56,451%) من المبحوثين ويرجع ذلك إلى:

- عدم حاجة العمال للتكوين وطبيعة المهنة التي يقومون بها والتي لا تفرض عليهم التكوين.
- أن أغلبية عمال المؤسسة طبيعة عملهم لا تتطلب الخبرة والكفاءة لأداء العمل.
- تركيز المؤسسة على إقامة الدورات التدريبية لصالح فئة الإطارات (أنظر الجدول رقم13).

ومعنى ذلك أن العمل في المؤسسة لا يتطلب تكوين وتدريب العمال خاصة العمال التنفيذيين وهذا ما ثمة ملاحظته فعملية التكوين في مؤسسة الخزف الصحي تعتمد بدرجة كبيرة على الدورات التدريبية لفئات الإطارات من أجل اكتساب المهارات والخبرات وتطوير قدراتهم ومعارفهم، وهذا ما أكدته إجابة المبحوثين خلال المقابلة معهم.

وعليه فإن طبيعة العمل في مؤسسة الخزف الصحي هي التي تحدد ضرورة التكوين فيما يخص احتياجات ومتطلبات العمل أولاً.

الجدول رقم(16): أماكن التكوين المتعلقة بطبيعة العمل

النسبة المئوية	التكرارات	أماكن التكوين
		الاحتمالات
% 37,037	10	- في مراكز التكوين
% 11,111	03	- عند الخواص
% 18,518	05	- في مؤسسات ذات صلة
% 11,111	03	- في مؤسسات لها اتفاقيات مسبقة
% 22,222	06	مع المؤسسة - تربص في المؤسسة ذاتها
% 100	27	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أن العمال المبحوثين الذين خضعوا للتكوين استفادوا من هذا التكوين في جهات مختلفة:

فالمترجمين من مراكز التكوين المهني كانت نسبتهم (37,03%).

ثم المتربصين في المؤسسة ذاتها (أثناء العمل) بنسبة (22,22%).

ثم المتكويين في المؤسسات ذات الصلة بنسبة (18,51%).

إلى جانب المتكويين عند الخواص أو في المؤسسة بناء على اتفاقيات مسبقة بذات النسبة وهي (11,111%) لكليهما، وتعود أسباب ذلك إلى:

- مراعاة سياسة التشغيل المتبعة من طرف الدولة.

- مراعاة سياسة التكوين المتبعة من طرف المؤسسة.

- سعي المؤسسة لتكوين عمال ذات إنتاجية مرتفعة وهذا ما أشارت إليه دراسة الطاهر مجاهدي "فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء".

- إضافة إلى أن شروط التوظيف تتطلب ذلك.

ومعنى ذلك أن التكوين تعددت مصادره لأجل هدف واحد.

والأكيد أن جهات التكوين المختلفة أعدت عمالا لهم القدرة على أداء جيد.

الجدول رقم(17): فائدة التكوين

النسبة المئوية	التكرارات	فائدة التكوين الاحتمالات
% 03,703	01	نعم - التقليل من الجهد
% 14,814	04	- عدم التعرض لحوادث العمل
% 11,111	03	- قلة الأخطاء
% 11,111	03	- السرعة في الأداء
%22,222	06	- مردود أكثر
%00	00	- أخرى
% 37,037	10	لا
% 100	27	المجموع

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن معظم العمال يرون أن التكوين قد أفادهم في ممارسة عملهم والتي تقدر نسبتها بـ (62,96 %) مع الإشارة إلى أن فائدة التكوين تظهر في مردودية أكبر بنسبة (22.222%) وذلك راجع إلى:

- التكوين ساعد العمال في ممارسة العمل وأدائه بطريقة جيدة بأقل جهد وأقل وقت وأقل تكلفة، وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية "لفريد بيريك تايلور".
- تحسن مستوى إنتاجية العامل بعد خضوعه للتكوين.

معنى ذلك أن التكوين في مؤسسة الخزف الصحي له فائدة ونتيجة ايجابية تعمل على رفع وتيرة إنتاجية العامل والمؤسسة، وبالتالي زيادة فعالية أداء الفرد.

وعليه بعض عمال المؤسسة الخزف الصحي خضعوا إلى التكوين الذي ساعدهم على تحسين والرفع من معدل إنتاجيتهم وزيادة مردودية المؤسسة كما ونوعا.

الجدول رقم(18): الغرض من توجيهات المسؤولين بشأن العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الغرض من توجيهات المسؤولين
		الاحتمالات
% 35,483	22	- أداء جيد
% 09,677	06	- اقتصاد الجهد
% 03,22	02	- اقتصاد الوقت
% 41,935	26	- مردود أحسن
% 09,677	06	- أخرى
% 100	62	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أن أغلب العمال المبحوثين يؤكدون أن الغرض من توجيهات المسؤولين بشأن العمل هو لأجل مردود أحسن بنسبة (41,93%).

ولأجل أداء جيد بنسبة (35,48%)، ويرجع ذلك إلى:

- توجيهات المسؤولين في الغالب هي تنفيذاً لسياسة المؤسسة في مجال الإنتاج من أجل مردودية عالية تفي بطلبات المتعاملين في المؤسسة، وهذا ما تطرقت إليه النظرية البيروقراطية "لماكس فيبر".
 - و أيضاً ضرورة الأداء الجيد لأجل مواصفات المنتج.
- دون إهمال أن هذه التوجيهات هي أيضاً لأجل تنظيم الجهد المبذول واقتصاد الوقت اللازم لذلك.

معنى ذلك أن توجيهات المسؤولين بشأن العمل هي عملية بالدرجة الأولى.

والأكيد أن هذه التوجيهات تدخل في الالتزام بأداء مميز.

الجدول رقم(19): الشعور بالانتماء إلى المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الانتماء إلى المؤسسة
		الاحتمالات
% 33,870	21	نعم - أن نجاحك هو نجاح المؤسسة
% 22,580	14	- سمعة المؤسسة تهتك كثيرا
% 24,193	15	- أن منتج المؤسسة يكون الأحسن في السوق
% 00	00	- أخرى
% 19,354	12	لا
% 100	62	المجموع

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلبية العمال يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة بنسبة (80,645%) يبرز هذا الانتماء في اعتبار أن نجاح العامل هو نجاح المؤسسة بنسبة (33,870%)، في حين يرى البعض أن انتمائهم للمؤسسة يبرز في الاهتمام بسمعة المؤسسة ومنتجها وتقدر نسبتها بـ (46,773%)، ويرجع ذلك:

- الشعور بالفخر والاعتزاز إزاء عملهم بالمؤسسة وهذا ما أكدته دراسة مراد نعموني: "القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي".
- التوافق بين القيم المؤسسة وقيم العمال (الانسجام).
- الاستفادة من العوائد والامتيازات المادية والمعنوية التي تمنحها إدارة المؤسسة للعمال وهذا ما تناولته حركة العلاقات الإنسانية "لإلتون مايو".
- تبني العمال أهداف المؤسسة باعتبارها أهداف لهم والسعي لتحقيقها والانسجام والتفاعل الذي يسود بيئة العمل وهذا ما تم ملاحظته بين العمال في ورشات العمل.

معنى ذلك أن العمال في مؤسسة الخزف الصحي يشعرون بالانتماء للمؤسسة وهذا راجع إلى توفيرها كل احتياجات عمالها من فرص الترقى وزيادة في الأجر وتحسين ظروف العمل.

وعليه فإن شعور العامل بالانتماء للمؤسسة يؤدي إلى انضباطه، وبذل جهد إضافي وعدم الرغبة في ترك العمل.

الجدول رقم(20): طبيعة نتائج العمل

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة نتائج العمل
		الاحتمالات
79,03 %	49	- منتج ذا مواصفات تنافسية
20,96 %	13	- منتج يلقى الرواج
100 %	62	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أن أغلب العمال المبحوثين يؤكدون على أن أهم نتائج العمل المبذول هو منتج ذا مواصفات تنافسية بنسبة (79,03 %)، مع ملاحظة أن المقابلات المتعددة أكدت هذه الإجابات، ويرجع ذلك إلى:

- أن المؤسسة ذات طبيعة اقتصادية هدفها المنافسة في السوق.
- أن السياسة المنتهجة في المؤسسة تسعى دوماً إلى ترقية أداء العمال وتوطيد التزامهم التنظيمي.
- وأن المؤسسة لها مقاييس يجب احترامها.

ومعنى ذلك انه يوجد تجاوب بين العمال والتنظيم المعمول به في المؤسسة.

وعليه فالأكيد أن إجابات العمال تؤكد النتائج المحققة.

الجدول رقم(21): الرضا عن قوانين العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الرضا عن قوانين العمل
		الاحتمالات
% 32,25	20	- دائما
% 61,29	38	- أحيانا
% 06,45	04	- أبدا
% 100	62	المجموع

تبين من أرقام الجدول أن رضا العمال المبحوثين عن قوانين العمل نسبي بين العمال، حيث أن نسبة (32,25%) دائمي الرضا في حين أن نسبة (61,29%)، راضين عن هذه القوانين أحيانا وأحيانا أخرى لهم رؤية أخرى، أما (06,45%) فإنهم غير راضيين عن قوانين العمل، ويرجع ذلك إلى:

- صعوبة الالتزام بالقوانين في معظم الأحيان.
- وأن الرضا عن هذه القوانين متغير من فترة إلى أخرى.
- وأنه -أكيد- توجد أحيانا بعض الصرامة في تطبيقها -وحتى- بعض التعسف للذين أجابوا بـ لا، وهذا ما تعرضت إليه النظرية البيروقراطية.

ومعنى ذلك أن عمال المؤسسة يتعايشون مع هذه القوانين ويتجاوزون معها.

والأكيد أن أغلبية العمال المبحوثين ينظرون بنوع من الايجابية إلى القوانين المنظمة للعمل.

الجدول رقم (22): الجهد المبذول لتحقيق النتائج المطلوبة

النسبة المئوية	التكرارات	الجهد المبذول
		الاحتمالات
70,96 %	44	- جهدا كبيرا
29,03 %	18	- جهدا مقبولا
00 %	00	- حد أدنى من الجهد
100 %	62	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول تأكيد معظم العمال على بذل مجهود كبير لتحقيق النتائج المطلوبة

بنسبة (70,96 %) ويرجع ذلك إلى:

- الاعتماد على الجهد الفردي وعدم الاتكالية على الآخرين.
 - المقابل المادي الذي يحصل عليه العامل من خلال الساعات الإضافية.
 - أن المؤسسة ملتزمة بتوريد السلع للمتعاملين في وقتها المحدد.
 - أن الوحدات الزمنية في العمل عادة تقابل جهد معين ومر دودية محددة.
 - أن العمل بالسلسلة لا يترك المجال لأي تهاون ، الأمر الذي ركز عليه "فريدريك تايلور".
- ومعنى ذلك أن بيئة العمل في مؤسسة الخزف الصحي تتميز بالاستقرار وهذا ما يدفع العمال إلى بذل مجهودات أكبر لأجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- وعليه يمكن التأكيد على وجود تناسب بين النتائج المطلوبة والجهد المبذول من طرف العمال.

الجدول رقم(23): العمل في إطار التخصص

النسبة المئوية	التكرارات	العمل في إطار التخصص
		الاحتمالات
% 88,70	55	- نعم
% 11,29	07	- لا
% 100	62	المجموع

يتبين من أرقام الجدول أن أغلب العمال المبحوثين يزاولون عملا يدخل في مجال تخصصهم أو تكوينهم بنسبة (88,70%)، ويرجع ذلك إلى:

- المؤسسة في سياسة التشغيل اتبعت هذا المنحى وهو مراعاة التخصص لأجل نجاعة أفضل.
- كما أن أغلب العمال منذ التحاقهم بالمؤسسة كان لهم تكوين أثناء الخدمة وعديد الدورات التدريبية. ومعنى ذلك أن مواصفات العمال في مجال التخصص قد أخذت بنظر الاعتبار.
- وعليه نجاعة سياسة التشغيل، ووجد التزام تنظيمي بشأن ذلك.

الجدول رقم(24): مساعدة التخصص على أداء الواجب

النسبة المئوية	التكرارات	الواجب
		الاحتمالات
% 33,87	21	نعم - إتقان العمل
% 40,32	25	- جودة المنتج
% 00	00	- أخرى
% 25,80	16	لا
% 100	62	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أن أغلب العمال المبحوثين يقرون بأن العمل في مجال تخصصهم ساعدهم على الأداء كما يجب وذلك بنسبة (74,20%)، ويبرز ذلك من خلال جودة المنتج بنسبة (40,32) وإتقان العمل بنسبة (33,87%)، ويعود ذلك إلى:

- التخصص يزيد من الكفاءة ومن ثمة نوعية الإنجاز.

- الالتزام بمواصفات سلسلة الإنتاج المعمول بها.
ومعنى ذلك أن العمال على قدر كبير من المسؤولية في العمل والالتزام التنظيمي وسرعة الأداء بصفة عامة.

والأكيد أن العمل في مجال التخصص يدعو إلى نجاعة الأداء، ويؤكد الالتزام.

الجدول رقم(25):نتائج احترام التخصص

النسبة المئوية	التكرارات	نتائج احترام التخصص الاحتمالات
66,12 %	41	- إتقان العمل
22,58 %	14	- جودة المنتج
11,29 %	07	- أخرى
100 %	62	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أن أغلب العمال المبحوثين يرون أن احترام التخصص في العمل أدى إلى إتقان العمل الممارس بنسبة (66,12%)، وأنه أدى إلى جودة المنتج بنسبة (22,58%)، وهذا يؤكد ما جاء في (الجدول رقم 18)، ويرجع ذلك إلى:

- احترام التخصص يجعل العامل أكثر كفاءة.
- ويجعل العمال أكثر تنظيماً لجهودهم.
- كما أن المنتج - أكيد - يستجيب للمواصفات التنافسية.

ومعنى ذلك أن احترام التخصص من محددات الأداء الجيد.

وأكيد أن هذا يدخل في اهتمامات إدارة المؤسسة لأجل إنتاج تنافسي، لأن احترام التخصص يلزم قوة الأداء.

الكشف عن الارتباط بين متغيرات الفرضية الفرعية الأولى

الجدول رقم (26): التكوين للالتحاق بالعمل والاستفادة منه في ممارسة العمل

كا ²	المجموع	التكوين للالتحاق بالعمل		الإستفادة منه في ممارسة العمل
		لا	نعم	
54,1	27	01	26	نعم
		15,24	11,76	
	35	43	01	لا
		19,76	15,24	
	62	35	27	المجموع

يتبين من أرقام الجدول أن قيمة كا² المحسوبة والمقدرة بـ (54,1) أكبر من كا² الجدولة والمقدرة بـ (03,84) عند مستوى درجة حرية 01 ومستوى دلالة 0,05, فإن هناك دلالة إحصائية بين التكوين للالتحاق بالعمل والاستفادة منه ممارسة العمل.

جداول المحور الثالث: الالتزام بالإجراءات التنظيمية وقوة العمل

الجدول رقم (27): الالتزام بمسؤولية العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الالتزام بمسؤولية العمل
		الاحتمالات
% 91,93	57	- نعم
% 08,06	05	- لا
% 100	62	المجموع

بالنظر إلى أرقام الجدول يتبين أن أغلبية المبحوثين ملتزمون بتحمل مسؤولية العمل بنسبة

(91,93%)، ويعود ذلك إلى:

- الحضور في الوقت المحدد.
- الانضباط في العمل.
- التزام العمال بالمهام الموكلة إليهم.
- تنفيذ الأوامر والتقييد بالقوانين والأداء الناجح مما يقلل من ارتكاب وتكرار الأخطاء.

في حين أن العمال الغير ملتزمون بمسؤولية العمل قدرت نسبتهم بـ (08,06%)، وذلك راجع

إلى:

- عدم الفهم الجيد والصحيح للأوامر والتعليمات.
- اللامبالاة وعدم الاهتمام بالتوجيهات، وهذه واحدة من الافتراضات التي جاءت بها نظرية (X) "لماك كريجور".
- نقص روح المجموعة والتعاون.
- عدم الخضوع للقوانين المعمول بها.

معنى ذلك وجود تجانس وتنسيق يصب في مصلحة المؤسسة من خلال جعل العامل يشعر

تلقائياً بأنه ملزم بتنفيذ مسؤوليات العمل الذي يقوم به.

وعليه فتحمل المسؤولية هو التزام يشمل كافة الموارد البشرية في المؤسسة كل من المستوى الإداري والتنفيذي.

الجدول رقم(28): الالتزام بالإجراءات المعمول بها

النسبة المئوية	التكرارات	الالتزام بالإجراءات المعمول بها
		الاحتمالات
75,806 %	47	- دائما
20,967 %	13	- أحيانا
03,225 %	02	- أبدا
100 %	62	المجموع

يتبين من خلال الشواهد الكمية أن أكثر من نصف أفراد العينة يرون بأن الالتزام بالإجراءات المعمول بها يدفع إلى الاجتهاد في العمل وذلك بنسبة (75،806 %)، ويرجع ذلك إلى:

- قلة الشكاوي التي تعيق في بعض الأحيان عملية سير العمل ومن ثمة تخفيض الإنتاج.
- هذه الفئة تطمح لتحقيق أهدافها وعدم مخالفة الإجراءات والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة والتي تضمن لهم مكانة من أجل الوصول إلى أعلى المراتب.
- السعي للحصول على الترقية والزيادة في الأجر.
- الشعور بالحماس الناتج عن الالتزام بإجراءات العمل.

ومعنى ذلك أن حرص عمال المؤسسة على الالتزام بالإجراءات المعمول بها يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد لأجل الوصول إلى الطريقة المطلوبة لإنجاز العمل بالمعايير المحددة.

وعليه هناك علاقة ارتباطية بين الالتزام بالإجراءات المعمول بها والاجتهاد في العمل.

الجدول رقم(29): التقيد بالتعليمات والأوامر

النسبة المئوية	التكرارات	التقيد بالتعليمات والأوامر
		الاحتمالات
% 77,419	48	- دائما
% 20,419	13	- أحيانا
% 01,612	01	- أبدا
% 100	62	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أن أغلب العمال متقيدون بتنفيذ التعليمات والأوامر المعمول بها في جميع الوضعيات بنسبة (98,386 %)، وهذا راجع إلى:

- وجود رقابة إدارية داخل المؤسسة.
- السياسة المعتمدة من طرف المؤسسة والبيئة التنظيمية.
- الصرامة في تطبيق القوانين من قبل الإدارة فيما يخص المعترضين عليها.
- الاطلاع على القانون الداخلي والاستفادة من الترقية.
- تخوف العاملين من العقوبات كخضم الأجر، التوقف عن العمل، خصم المردود الفردي والجماعي للعمل، الحرمان من الحصول على الامتيازات.

معنى ذلك أن إدارة المؤسسة تعمل على تطبيق القوانين بصرامة على كل عامل لا يلتزم بالتعليمات والأوامر المعمول بها في جميع الحالات وهذا ما يزيد من حرص العمال على التقيد بالتزاماتهم الواجب تنفيذها.

وعليه فإن الالتزام بتنفيذ الأوامر والتعليمات المعمول بها واجب على كافة أطراف العملية الإنتاجية والطاقت الإدارية، مما يساعدهم على أداء العمل بسرعة وبطريقة نظامية في بيئة عمل مناسبة.

الجدول رقم(30): الخروج عن النظام الداخلي

النسبة المئوية	التكرارات	الخروج عن النظام الداخلي
		الاحتمالات
% 80,64	50	- دائما
% 19,35	12	- أحيانا
% 00	00	- أبدا
%100	62	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول تأكيد أغلبية المبحوثين تعرضهم الدائم إلى عقوبات في حال الخروج عن النظام الداخلي للمؤسسة بنسبة (80,64%)، في مقابل (19,35%) من العمال كانت إجاباتهم بأحيانا، وهذا راجع إلى:

- الإجراءات الردعية المتبعة من طرف المؤسسة.

- عدم الالتزام بالقوانين والإجراءات المعمول بها (أنظر الجدول رقم 22،21).

- الصرامة في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية وضبط سير العمل.

- عدم تساهل الرؤساء مع العمال في حالات التقصير.

بمعنى إدارة مؤسسة الخزف الصحي تعمل على أن تكون صارمة في التعامل مع العمال وهذا ما يجعلهم أكثر انضباطا والحرص على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد وعدم التأخر.

وعليه عدم خروج عمال مؤسسة الخزف الصحي عن النظام الداخلي المعمول به خوفا من تعرضهم للعقوبات يجعلهم أكثر التزاما واهتماما بالعمل، مما يؤدي إلى ارتفاع الأداء المقدم.

الجدول رقم(31): مشاوره إدارة المؤسسة للعمال في أمور العمل

النسبة المئوية	التكرارات	مشاوره العمال
		الاحتمالات
66,129 %	41	نعم - تشاور رؤساء العمل
09,677 %	06	- المشرفين على العمل
12,903 %	08	- نقابة العمال
11,290 %	07	لا
100 %	62	المجموع

ما يلاحظ من أرقام الجدول أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على مشاوره الإدارة لهم في أمور عملهم بنسبة (88,70 %)، سواء كانت تشاور رؤساء العمل وذلك بنسبة (66,129 %)، وذلك راجع إلى:

- إدراك الإدارة أن رؤساء العمل بمثابة همزة وصل بينها وبين العمال.

- الثقة التي توليها إدارة المؤسسة في هذه الفئة.

- أهمية دور رؤساء العمل في مواقع العمل من خلال تأثيرهم الإيجابي على العمال وهذا ما تمت ملاحظته مع بعض الرؤساء.

في حين تداول الإدارة أمور العمل مع المشرفين ونقابة العمال بنسبة (22,58 %)، وهي نسبة ضعيفة نوعا ما مقارنة مع النسبة المتعلقة بشاره رؤساء العمل وهذا يعود إلى:

- الدور المحتشم للنقابة في مؤسسة الخزف الصحي.

- قلة الشكاوي والتظلمات المرفوعة إلى النقابة الممثلة للعمال باعتبارها الناطق الرسمي لحقوق العمال.

- المشرفين بمثابة مساعدين لرؤساء العمل فيما يخص طريقة إنجاز العمل.

بمعنى أن إدارة المؤسسة تسعى لتحسين طرق العمل ورفع الإنتاج وتحسين الإنتاجية وكذا إيجاد جو مناسب يساعد على تقديم أداء متقن مع إمكانيات العمال وما يرجى تحقيقه.

وعليه فمؤسسة الخزف الصحي تنتهج أسلوب المشاركة في تسيير أمور العمل والذي يبدو أنها قد مضت بعيدا في هذا المجال (المشاورة) مما يقىها من الوقوع في دوامة الصراعات.

الجدول رقم(32):إشراك العمال في اتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرارات	إشراك العمال في اتخاذ القرارات
		الاحتمالات
56,451 %	35	نعم - الشعور بالانتماء
06,451 %	04	- دافعية أكثر للعمل
04,838 %	03	- انجاز أكبر
04,838 %	03	- إتقان العمل
00 %	00	- أخرى
27,419 %	17	لا
100 %	62	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أن أغلب العمال يؤكدون على أن إشراك العمال في اتخاذ القرارات هو مطلب كل العمال بنسبة (72,57 %) مما يحفزهم لبذل مزيد من المجهودات، كما الشعور بالانتماء بنسبة (56,451 %)، ودافعية أكثر للعمل بنسبة (06,451 %)، وإنجاز أكبر وإتقان للعمل بنسبة (09,67 %)، وذلك راجع إلى:

- إحساس العمال بأهميتهم من خلال أخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار ومحاولة تطبيقها من طرف إدارة المؤسسة.

- إطلاع العمال على سياسة المؤسسة.

- المشاركة في عملية صنع القرارات وإحساسهم بأنهم ضمن الأهداف الرئيسية في سياسة المؤسسة.

بمعنى أن القرار الجمعي فيما يخص تسيير أمور العملية الإنتاجية والإدارية عامل مهم في نمو الروح المعنوية لدى العمال.

وعليه فإن إدارة مؤسسة الخزف الصحي تعتمد إستراتيجية المشاركة في اتخاذ القرار وهو مؤشر دال على وجود انتماء لدى عمال المؤسسة.

الكشف عن الارتباط بين متغيرات الفرضية الفرعية الثانية

الجدول رقم(33): الخروج عن النظام الداخلي والالتزام بمسؤولية العمل

كا ²	المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	الخروج عن النظام الداخلي
					الالتزام بمسؤولية العمل
08,54	55	00	11	44	نعم
		00	14,19	40,81	
	07	00	05	02	لا
		00	01,81	05,19	
	62	00	16	46	المجموع

يتبين من أرقام الجدول أن قيمة كا² المحسوبة والمقدرة بـ (08,54 %) أكبر من كا² الجدولة والمقدرة بـ (05,99 %) عند مستوى درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0,05، فإن هناك دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول الخروج عن النظام الداخلي والالتزام بمسؤولية العمل.

جداول المحور الرابع: "ارتباط العامل بالمؤسسة والتفاني في العمل"

الجدول رقم(34): الارتباط بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الارتباط بالمؤسسة	
		الاحتمالات	
% 50	31	- دائما	
% 40,32	25	- أحيانا	
% 09,677	06	- أبدا	
% 100	62	المجموع	

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن ما نسبته (50%) من العمال يؤكدون على شعورهم بالارتباط نحو المؤسسة، ونسبة (40,322%) أكدوا على أنه أحيانا ما يشعرون بالارتباط نحو مؤسستهم وهذا راجع إلى:

- اهتمام الإدارة بكافة العاملين دون تحيز.
- الحرص على أمن وسلامة العمال من خلال توفير ملابس وقائية للوقاية من أخطار حوادث العمل.
- شعور العامل في المؤسسة بالاحترام والتقدير.
- إعطاء المؤسسة أهمية لأراء واقتراحات العمال من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار.
- التكيف مع بيئة العمل والرضا عن العمل.
- منح العاملين فرص لسماع شكاويهم وتظلماتهم.
- الإشباع المادي والنفسي للعمال.

ومعنى ذلك أن إدارة المؤسسة تهتم بالقيم الإيجابية كالتركيز على العمل والإنجاز واهتمامها بالعمال والحفاظ على أمنهم وسلامتهم تؤثر على سلوكهم إيجابا، فيظهر في ذلك ولائهم وارتباطهم بمؤسستهم.

وعليه يمكن التأكيد على ارتباط العمال بالمؤسسة وتفعيلهم للجهد والأداء.

الجدول رقم(35): أسباب التواجد في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	أسباب التواجد في المؤسسة
		الاحتمالات
33,87 %	21	- أداء الواجب
51,61 %	32	- للرغبة في العمل
14,51 %	09	- أخرى
100 %	62	المجموع

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن الرغبة في العمل أهم أسباب التواجد بالمؤسسة بنسبة

(51,61%)، يليها أداء الواجب المهني بنسبة (33,87%)، وهذا يبرز:

- أن عمال المؤسسة لهم انتماء مهني للمؤسسة.

- وأنه يوجد إقبال على العمل بدوافع شخصية أو بالتزام قانوني.

ومعنى ذلك أنه يوجد ارتباط بالمؤسسة، وتوجد ايجابية في العمل.

وعليه فإن التواجد بالمؤسسة سواء كالتزام أو كالرغبة فإنه يؤكد الالتزام التنظيمي والضمير المهني

للعمال.

الجدول رقم(36): التنافس بين العمال

النسبة المئوية	التكرارات	التنافس بين العمال
		الاحتمالات
59,67 %	37	- دائما
40,32 %	25	- أحيانا
00 %	00	- أبدا
100 %	62	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أن أغلب المبحوثين يقرون بوجود منافسة دائمة بينهم أثناء العمل والتي قدرت بنسبة (59,67 %)، ويعود ذلك إلى:

- سعي العمال لتحقيق علاقة جيدة مع رؤسائهم.

- الحصول على التعزيز والمقابل المادي.

- رغبة العمال في الحصول على الترقية وزيادة الإنتاج.

- الشعور بالمسؤولية.

- الخوف من المشرفين.

في حين أن هناك عمال يرون التنافس ظرفي ومزاجي والتي قدرت نسبتهم ب (40,32 %)، وذلك راجع إلى:

- محدودية الطموح فيما يتعلق بالحصول على المزايا والعلاوات.

- عدم الرغبة في التفوق.

- عدم الاهتمام بالحصول على الترقية.

في المقابل يوجد نفي تام من قبل العمال الذين يرون أنه لا يوجد تنافس أثناء العمل في مؤسسة الخزف الصحي.

معنى ذلك أن التنافس بين العمال لا تحكمه ضوابط وقوانين معينة ومعايير محددة، بل أنه مرتبط بإرادة وطموح كل عامل، أساسه تحقيق المنفعة مهما كانت طبيعتها أو نوعها.

وعليه فالتنافس بين العمال حقيقة واقعة قابلة للتطور وفق ما يخدم ويحقق مصالح وأهداف العمال والمؤسسة وذلك حسب السياسات المتبعة من طرف إدارة مؤسسة الخزف الصحي لتوفير جو تنافسي إيجابي بناء.

الجدول رقم(37): أسباب المنافسة في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	أسباب المنافسة في العمل
		الاحتمالات
% 38,70	24	- البحث عن الترقية
% 01,62	01	- نيل المكافآت
% 08,06	05	- الخوف من المشرفين
% 51,61	32	- الشعور بالمسؤولية
% 100	62	المجموع

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال يقرون أن الشعور بالمسؤولية هو أهم أسباب التنافس وذلك بنسبة (51,61%)، في حين يرى البعض منهم أن سبب التنافس بين العمال هو البحث عن الترقية والخوف من المشرفين بنسبة (46,76%)، وذلك يرجع إلى:

- الثقة في إدارة المؤسسة.
- تحمل أعباء عملهم وهذا ما جاء به "ماك كريجور" في نظرية y.
- الحرص على عدم تجاوز صلاحيات أعمالهم.
- الرغبة في الوصول إلى مناصب أعلى.
- وجود جو تنظيمي يسوده الرضا عن العمل، الأمر الذي تطرقت إليه "سهام بن رحمون" في دراستها: "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء".
- السعي إلى تحسين المستوى المادي.
- الرغبة في تحقيق مكانة داخل المؤسسة.

ومعنى ذلك أن المنافسة بين العمال في المؤسسة أساسها الشعور بالمسؤولية والبحث عن الترقية وما يرافقها من زيادات مادية. (أنظر الجدول 20)

وعليه فمستقبل المؤسسة مضمون في ظل وجود عامل التعاون والتنافس من أجل إثبات الذات وتحقيق مصلحة المؤسسة.

الجدول رقم(38): المنافسة وسرعة الإنجاز

النسبة المئوية	التكرارات	المنافسة وسرعة إنجاز العمل
		الاحتمالات
% 79,03	49	- نعم
% 20,96	13	- لا
% 100	62	المجموع

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال يؤكدون على أن المنافسة تساهم في سرعة إنجاز العمل بنسبة (79,03%)، ويرجع ذلك إلى:

- تحسين العلاقات مع الرؤساء.
- الحصول على الترقية.
- البحث عن الحوافز والمكافآت.
- الرغبة في تطوير الأداء.
- سعي العمال إلى تطوير معارفهم وخبراتهم لتحسين كفاءتهم.

بمعنى أن للمنافسة في مؤسسة الخزف الصحي دور إيجابي في إثارة دافعية العمال.

وعليه توجد علاقة ترابطية بين المنافسة وسرعة إنجاز العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم(39): الرغبة في التقاعد لدى المبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	الرغبة في التقاعد
		التقاعد
% 79,032	49	نعم
% 00	00	لا- القدرة على العطاء
% 03,225	02	- مساعدة المؤسسة
% 11,290	07	- نقل الكفاءة إلى الآخرين
% 06,451	04	- أخرى
% 100	62	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أن أغلب المبحوثين يقرون برغبتهم في التقاعد بنسبة(79,03%)، ومعظم الأسباب تصب في:

- أنهم استوفوا سنوات العمل المطلوبة للتقاعد.
- بلغوا من السن ما يسمح لهم بالتقاعد.
- إضافة إلى أن بعضهم رأى بضرورة الاستقادة من أشكال التقاعد الأخرى لأسباب صحية أو اجتماعية.

رغم أن نسبة (17,94%) لها رغبة في مواصلة العمل بدواعي مختلفة كما نقل الكفاءة للجيل الجديد وتورثهم على العطاء.

ومعنى ذلك أن الرعييل الأول من العمال يترك مكانه للشباب، خصوصا وأن سياسة المؤسسة رأت بهذا الاتجاه.

والأكيد أن رغبة التقاعد لأغلبية العمال هي رغبة مشروعة أحيانا وحتمية أحيانا أخرى رغم اختلافها فيما بينهم.

الجدول رقم(40): الالتحاق في الوقت المحدد بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الالتحاق في الوقت المحدد	
		الاحتمالات	
% 88,70	55	- دائما	
% 11,29	07	- أحيانا	
% 00	00	- أبدا	
% 100	62	المجموع	

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن نسبة (88,70 %) من العمال يؤكدون على التحاقهم في الوقت المحدد إلى المؤسسة لمزاولة عملهم، ونسبة (11,29 %) أكدوا على أنه أحيانا ما يلتحقون في الوقت المحدد بعملهم ، وهذا راجع إلى:

- التقيد بالقوانين والإجراءات المنظمة لوقت العمل واحترامها.
- انضباط العمال وتحملهم للمسؤولية.
- طبيعة العمل خاصة في الورشات تستدعي عدم التأخر لأن ذلك يؤثر على نشاط المؤسسة خاصة أنهم يعملون بالسلسلة.
- الخوف من التعرض لعقوبات كالخصم في الأجر، أو التوفيق عن العمل لمدة محددة.

ومعنى ذلك أن عمال مؤسسة الخزف الصحي معظمهم مواظبون على الحضور للعمل في الوقت المحدد وعدم التأخر وهو مؤشر إيجابي يؤثر على نشاط المؤسسة من حيث أداء كل عمل بدقة وإتقان، والعمل على تطويره وتحسينه، وهذا ما ورد في دراسة "سالم إلياس" بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية".

وعليه هناك علاقة ارتباطية بين المواظبة في الحضور وتحسين الإنتاجية.

الجدول رقم(41): سبب الالتحاق في الوقت المحدد

النسبة المئوية	التكرارات	سبب الالتحاق في الوقت المحدد
		الاحتمالات
% 08,064	05	- الخوف من العقوبات
% 09,677	06	- الخوف من الخصم في الراتب
% 79,032	49	- التقيد بالنظام الداخلي
% 03,225	02	- أخرى
% 100	62	المجموع

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن معظم العمال يقرون أن التحاقهم في الوقت المحدد بالمؤسسة سببه التقيد بالنظام الداخلي بنسبة (79,032%)، ويرجع ذلك إلى:

- صرامة الإجراءات في حالة مخالفة النظام الداخلي.
- تقادي المشاكل مع المسؤولين.
- النظام الداخلي بمثابة أداة للرقابة على سلوك العاملين.
- يساعد النظام الداخلي في كشف المخالفات واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.

في حين يرى البعض أن سبب الالتحاق في الوقت المحدد بالعمل هو الخوف من العقوبات والخصم في الراتب وذلك بنسبة (17,741%)

بمعنى أن النظام الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي يضمن سير العمل والمحافظة على الممتلكات والحد من التمرد وتجاوز الحدود ويساعد الأفراد على فهم أدوارهم وأعبائهم ومسؤولياتهم في العمل.

وعليه فإن عمال مؤسسة الخزف الصحي على إطلاع بالنظام الداخلي للعمل وعلى دراية بالإجراءات والقوانين الخاصة بالعمل وهذا أمر ضروري لتحقيق درجة عالية من الالتزام.

الجدول رقم(42): الرضا عن العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الرضا عن العمل
		الاحتمالات
% 80,64	50	- نعم
% 19,35	12	- لا
% 100	62	المجموع

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال راضون على عملهم الذي يقومون به بنسبة (80,64%)، وهذا راجع إلى:

- الحصول على الحقوق الكاملة.
- ظروف العمل الملائمة لأداء العمل.
- الشعور بالارتياح في مواقع العمل.
- اعتقاد العامل بأن مدخلاته تساوي مخرجاته بمعنى أن الجهد المبذول من طرف العامل يساوي العوائد الناتجة عنه، وهذا ما تمحورت عليه نظرية التوقع لـ"فكتورم قروم".
- العلاقات الطيبة والحسنة بين العمال أنفسهم والإدارة.
- وجود حوافز وامتيازات تمنحها إدارة المؤسسة.
- وفرة المنتج.
- نوعية المنتج وجودته مما يعني مواصفات تنافسية في السوق.

في حين يقر بعض المبحوثين عن عدم رضاهم في العمل بالمؤسسة بنسبة (19,35%)، وذلك يعود إلى:

- وجود جو عمل يسوده الصراع خاصة الاختلاف في وجهات النظر حول طريقة أداء العمل.
- عدم تقبل التوجيهات والنقد.
- الشعور بالتهميش مما يولد توترات تؤثر سلبا على مستوى الأداء.

بمعنى أن الرضا عن العمل بالمؤسسة يختلف باختلاف مواقع العمل وطبيعة مناصب العمال ومكانتهم بالمؤسسة ومدى قناعتهم بما تسعى المؤسسة منحهم من حوافز وامتيازات وتوفير الظروف الملائمة لإنجاز العمل.

وعليه فرضا العمال يساهم بنسبة كبيرة في تحسين وتطوير أدائهم ودافع ضروري يزيد من ولائهم وارتباطهم بالمؤسسة.

الكشف عن الارتباط بين متغيرات الفرضية الثالثة

الجدول رقم(43): الارتباط بالمؤسسة والتواجد بالمؤسسة

كا ²	المجموع	الارتباط بالمؤسسة			التواجد بالمؤسسة
		أبدا	أحيانا	دائما	
21,05	22	01	10	11	أداء الواجب
		02,13	08,52	11,35	
	29	00	13	16	الرغبة في العمل
		02,81	11,22	14,97	
	11	05	01	05	أخرى
		01,06	04,26	05,68	
	62	06	24	32	المجموع

يتبين من أرقام الجدول أن قيمة كا² المحسوبة والمقدرة بـ(21,05) أكبر من كا² الجدولة والمقدرة بـ(09,49) عند مستوى درجة حرية 4 ومستوى دلالة 0,05، فإن هناك دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول الارتباط بالمؤسسة والتواجد بالمؤسسة.

الفصل السابع: مناقشة نتائج

الدراسة

تمهيد

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات

السابقة

ثالثاً: تحديد موقع الدراسة في البناء

النظري

رابعاً: القضايا التي أثارها الدراسة

تمهيد:

بعد تكميم وتبويب البيانات ولخضاعها للدراسة الإحصائية ومن ثم تفسيرها وتحليلها سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية والفرضية العامة، ومقارنتها مع الدراسات السابقة التي تم إدراجها والتطرق إليها في الجانب النظري من الدراسة، إضافة إلى تحديد موقع الدراسة في البناء النظري من خلال مناقشة الأفكار التي جاءت في كل نظرية مع ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة.

وهذه المعالجة هي خطوة سوسيولوجية من خلال تدرج هذه الدراسة في التراث النظري للاختصاص -حتى ولو كان ذلك حسب المستويات

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى: "إعداد العامل يؤدي إلى مواصفات عمل جيدة"

من مناقشة معطيات وبيانات الفرضية الأولى يتبين أن أغلب العمال لم يخضعوا للتكوين للالتحاق بالعمل، ذلك أن عملهم يتطلب الخبرة والكفاءة لأداء العمل، كما أن المؤسسة تركز في دوراتها التدريبية على فئات الإطارات من أجل إكسابهم المهارات والخبرات وتطوير قدراتهم ومعارفهم، وهذا دليل على أن طبيعة العمل هي المحدد الأساسي لعملية التكوين (أنظر الجدول رقم 15).

أما أماكن التكوين المتعلقة بطبيعة العمل فقد أكد أغلب العمال المبحوثين على استفادتهم من التكوين وذلك لمرعاة سياسة التشغيل من طرف المؤسسة والدولة فتعدد مصادر التكوين تضمن إعداد عمال لهم القدرة على أداء جيد (أنظر الجدول رقم 16).

وكذا فائدة التكوين فإن معظم العمال يرون أن التكوين قد أفادهم في ممارسة عملهم وأدائه بطريقة جيدة بأقل جهد وأقل وقت وأقل تكلفة، لتحسين مستوى إنتاجية العامل، فالتكوين يعمل على زيادة فعالية وأداء الأفراد، وهذا ما يحسن من معدل إنتاجية ومر دودية المؤسسة (أنظر الجدول 17).

إضافة إلى هذا فإن الغرض من توجيهات المسؤولين بشأن العمل فإن أغلب العمال المبحوثين يؤكدون أن أساس ذلك هو الحصول على مردود أحسن لأجل تنظيم الجهد المبذول واقتصاد الوقت اللازم لذلك للوصول إلى مواصفات المنتج المطلوبة، وعليه فإن توجيهات المسؤولين بشأن العمل هي عملية بالدرجة الأولى تدخل في نطاق الالتزام بأداء مميز (أنظر إلى الجدول 18).

ومن ثمة فإن أغلبية العمال يشعرون بالانتماء في شعورهم بالفخر والاعتزاز إزاء عملهم بالمؤسسة وتبنيهم لأهدافها باعتبارها أهدافاً لهم والسعي لتحقيقها، مما يؤكد على أن المؤسسة تحرص على توفير كل احتياجات عمالها ومتطلباتهم وهذا ما يؤدي إلى انضباطهم والسعي لبذل جهد إضافي وعدم الرغبة في ترك العمل (أنظر الجدول 19).

أما من ناحية طبيعة نتائج العمل فإن أغلب العمال المبحوثين يؤكدون على أن أهم نتائج الجهد المبذول هو منتج ذا مواصفات تنافسية، وهذا يعود إلى طابع المؤسسة الاقتصادي التنافسي وسياستها

التي تسعى إلى ترقية أداء عمالها، وتوطيد التزامهم التنظيمي ومنه يوجد تجاوب بين العمال والتنظيم المعمول به في المؤسسة وهذا ما تؤكد إجابات المبحوثين (أنظر الجدول 20).

في حين أن الرضا عن قوانين العمل نسبي بين العمال وهذا يرجع إلى صعوبة الالتزام بالقوانين في معظم الأحيان وأن رضاهم عنها متغير من فترة إلى أخرى، مما يؤكد تعایشهم وتجاوبهم مع هذه القوانين والدليل على ذلك نظرتهم الايجابية للقوانين المعمول بها (وهذا ما يوضحه الجدول 21)، فمعظم العمال يؤكدون على بذل مجهود كبير لتحقيق النتائج المطلوبة، وذلك راجع إلى الاعتماد على الجهد الفردي عدم الاتكالية على الآخرين، كما ان العمل بالسلسلة لا يترك المجال لأي تهاون وبالتالي فبيئة العمل بالمؤسسة تتسم بالاستقرار وذلك مؤشر على وجود تناسب بين النتائج المطلوبة والجهد المبذول من طرف العمال (انظر الجدول 22)

والدليل على ذلك أن أغلب العمال المبحوثين يزاولون عمل يدخل في مجال تخصصهم أو تكوينهم والسبب في ذلك أن سياسة التشغيل في المؤسسة تراعي التخصص لأجل نجاعة أفضل، وأن أغلبية العمال كان لهم تكوين أثناء الخدمة والعديد من الدورات التدريبية منذ التحاقهم بالمؤسسة، معنى ذلك أن مواصفات العمال تؤخذ بعين الاعتبار في مجال التخصص وبالتالي وجود التزام تنظيمي بشأن ذلك (أنظر الجدول 23).

إضافة إلى أن التخصص يساعد على أداء الواجب وهذا ما أقر به أغلب العمال المبحوثين بأن العمل في مجال تخصصهم ساعدهم على الأداء كما يجب، مما يؤكد أن التخصص يزيد من الكفاءة ومن ثمة نوعية الانجاز والالتزام بمواصفات سلسلة الإنتاج المعمول بها، بمعنى أن العمال على قدر كبير من المسؤولية وهذا ما يؤدي إلى نجاعة أدائهم (وهذا ما يوضحه الجدول رقم 24).

كما أن نتائج احترام التخصص حسب ما يقر به أغلب المبحوثين أساسها إتقان العمل الممارس وسبب ذلك أن العمال أكثر تنظيماً لجهودهم وبالتالي خضوع المنتج للمواصفات التنافسية المطلوبة، وعليه فاحترام التخصص من محددات الأداء الجيد لأجل إنتاج تنافسي (وهذا ما يوضحه الجدول 25).

ولقد اتضح جلياً من خلال النتائج المتوصل إليها صدق الفرضية الفرعية الأولى وأنها تحققت إلى أبعد مدى وهذا ما يساهم في تهمين الجهد المبذول مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء والإنتاجية.

2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية "الالتزام بالإجراءات التنظيمي تضمن قوة العمل"

بناء على المعلومات والإحصائيات المتحصل عليها يتبين أن أغلب العمال ملتزمون بتحمل مسؤولية العمل، وهذا يعود إلى انضباطهم في العمل من خلال الحضور في الوقت المحدد إضافة إلى التزامهم بالمهام الموكلة إليهم، وهذا دليل على وجود تجانس وتنسيق يصب في مصلحة المؤسسة أي أن تحمل المسؤولية التزام يشمل كافة الموارد البشرية بالمؤسسة (أنظر الجدول 27).

وعليه فنصف أفراد العينة يقرون بأن الالتزام بالإجراءات المعمول بها يدفعهم إلى الاجتهاد في العمل وهذا راجع لقلّة الشكاوي التي تعيق أحيانا عملية سير العمل، كما أن العمال يطمحون لتحقيق أهدافهم وعدم مخالفة الإجراءات والقوانين ، ذلك ما يؤدي إلى عمل بالمعايير المحددة وهذا ما ينعكس في العلاقة الارتباطية بين الالتزام بالإجراءات المعمول بها والاجتهاد في العمل (وهذا ما يوضحه الجدول رقم 28).

أما فيما يتعلق بالتقيد بالتعليمات والأوامر فإن أغلب العمال متقيدون بتنفيذها في كل الوضعيات وهذا سببه وجود رقابة إدارية داخل المؤسسة، واطلاع العمال على القانون الداخلي والاستفادة من الترقية مما يؤكد على وجود صرامة في تطبيق القوانين والالتزام بالتعليمات ، وعليه فالتقيد بهذه الأخيرة واجب على كل أطراف العملية الإنتاجية والطاقت الإداري (أنظر الجدول رقم 29).

في حين أن أغلب المبحوثين يؤكدون على تعرضهم الدائم في حال الخروج عن النظام الداخلي للمؤسسة وهذا من خلال الإجراءات الردعية المتبعة من طرف المؤسسة وعدم تساهل الرؤساء مع العمال في حالات التقصير، بمعنى أن أسلوب الإدارة الصارم في التعامل مع العمال يجعلهم أكثر التزاما واهتماما بالعمل (وهذا ما يوضحه الجدول رقم 30).

أما مشاورّة إدارة المؤسسة للعمال في أمور العمل فإن أغلبية المبحوثين يؤكدون على ذلك وهذا يعود إلى الثقة التي توليها إدارة المؤسسة لهم ، وأهمية دور رؤساء العمل في مواقع العمل من خلال تأثيرهم الإيجابي على العمال، وهذا ما يساعد على تقديم أداء متقن مع إمكانيات العمل وما يرجى تحقيقه وهذا ما يتجلى في انتهاج المؤسسة لأسلوب المشاركة في تسيير أمورها (أنظر الجدول رقم 31).

كما يؤكد أغلب العمال على أن إشراكهم في اتخاذ القرارات هو مطلب كل عامل، وهذا راجع إلى إحساسهم بأهميتهم من خلال أخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار ومحاولة تطبيقها من طرف إدارة المؤسسة، وبأنهم ضمن الأهداف الرئيسية للمؤسسة، ومنه فالقرار الجمعي عامل مهم في نمو الروح المعنوية للعمال، وهو مؤشر دال على وجود انتماء لدى عمال المؤسسة (وهذا ما يوضحه الجدول 32).

بهذا يمكن القول أن النتائج الايجابية المتوصل إليها في هذه الدراسة تتوقف إلى حد بعيد مع الفرضية الفرعية الثانية.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية: "ارتباط العامل بالمؤسسة تدفع إلى التفاني في العمل"

من مناقشة معطيات وبيانات الفرضية الثالثة يتبين أن أغلب العمال يشعرون بالارتباط نحو مؤسستهم ويعود ذلك إلى حرص الإدارة على أمنهم وسلامتهم من خلال توفير ملابس وقائية لتفادي أخطار حوادث العمل، وشعور العمال بالاحترام والتقدير، وهذا ما يبرز في اهتمام إدارة المؤسسة بالقيم الايجابية كالتركيز على العمل والانجاز والاهتمام بالعمال، وهذا ما يساعد على ارتباط العمال بالمؤسسة وتفعيلهم لبذل جهد أكبر (أنظر الجدول 34).

حتى أن أغلب العمال لهم الرغبة في العمل وانتمائهم المهني وإقبالهم على العمل بمعنى أن الايجابية في العمل تضمن الالتزام التنظيمي والضمير المهني (وهذا ما يوضحه الجدول 35)، حيث أن أغلب العمال المبحوثين يقرون بوجود منافسة دائمة بينهم أثناء العمل وذلك لشعورهم بالمسؤولية ورغبتهم في الحصول على الترقية والمساهمة في زيادة الإنتاجية، فالتنافس بين العمال لا تحكمه ضوابط وقوانين معينة ومعايير محددة وعليه فهو واقع يؤسس لما يخدم ويحقق مصالح وأهداف كل من العمال والمؤسسة (أنظر الجدول 36).

كما أن أغلب العمال يؤكدون أن الشعور بالمسؤولية هو أهم أسباب التنافس، وهذا ما يزيدهم ثقة في إدارة المؤسسة ومن ثمة حرصهم على عدم تجاوز صلاحيات أعمالهم من خلال تحملهم لأعباء عملهم، فالمنافسة بين العمال في المؤسسة قوامها الشعور بالمسؤولية من أجل إثبات الذات وتحقيق مصلحة المؤسسة (وهذا ما يوضحه الجدول 37)، والدليل على ذلك تأكيد أغلبية العمال المبحوثين على

أن المنافسة تساهم في سرعة إنجاز العمل لتحسين علاقاتهم مع رؤسائهم وورغبتهم في تطوير أدائهم، وهذا ما يبرز الدور الإيجابي للمنافسة في إثارة دافعية العمال الذي يترجم في العلاقة الترابطية بين المنافسة وسرعة إنجاز العمل داخل المؤسسة (أنظر الجدول 38).

أما فيما يتعلق بالرغبة في التقاعد فإن أغلبية المبحوثين يقرون برغبتهم في ذلك والسبب في هذا أنهم استوفوا سنوات العمل المطلوبة للتقاعد إضافة إلى بلوغهم السن القانوني للتقاعد المعمول به، وبالتالي فإن الرعيل الأول من العمال يترك مكانه للشباب من خلال رغبتهم المشروعة في التقاعد (هذا ما يوضحه الجدول 39)، كما أن أغلبية العمال المبحوثين يؤكدون على التحاقهم في الوقت المحدد بالمؤسسة لمزاولة عملهم، من خلال ما تفرضه طبيعة العمل خاصة في الورشات وعدم التأخر وخوف العمال من التعرض لعقوبات كالخصم في الأجر أو التوقف عن العمل لمدة محددة، ما يجعلهم أكثر مواظبة على الحضور للعمل في الوقت المحدد، وهذا ما يدل على وجود ارتباط بين المواظبة في الحضور وتحسين الإنتاجية (أنظر الجدول 40)، فمعظم العمال يقرون بأن التحاقهم في الوقت المحدد سببه التقيد بالنظام الداخلي، وهذا يعود إلى صرامة الإجراءات في حالة مخالفته وتناديا للمشاكل مع مسؤوليهم في العمل، ما يضمن تنظيم سير العمل والمحافظة على الممتلكات للحد من التمرد وتجاوز الحدود وهو ما يؤكد إطلاع العمال على النظام الداخلي للعمل، مما يحقق درجة عالية من الالتزام (وهذا ما يوضحه الجدول 41)، وكذا رضا أغلب العمال عن العمل الذي يقومون به من خلال ظروف العمل الملائمة لأداء عملهم إضافة إلى العلاقات الطيبة والحسنة بين العمال أنفسهم والإدارة، وعليه فالرضا عن العمل يختلف باختلاف مواقع العمل وطبيعة ومناصب العمال ومكانتهم بالمؤسسة، مما يساهم في تطوير وتحسين الأداء (وهذا ما يوضحه الجدول 42).

ولهذا يمكن القول أن النتائج المتوصل إليها تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة: "الالتزام التنظيمي يؤدي دورا كبير في تحسين الأداء الوظيفي"

باستعراض ما جاء في مناقشة الفرضيات الجزئية الثلاث يمكن استقراء ذلك ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة، حيث يمكن التأكيد على أن التزام العمال وانتمائهم يؤدي بالضرورة إلى إتقان العمل وبذل جهد أكبر من خلال كل ما من شأنه دفع العمال للعمل بأقصى طاقة.

ويعتبر التكوين للالتحاق للعمل ضروري من أجل إكساب العمال المهارات والخبرات وتطوير قدراتهم ومعارفهم، وهذا ما يضمن إعداد عمال لهم القدرة على أداء جيد بأقل جهد وأقل وقت وأقل تكلفة لتحسين إنتاجية ومردودية المؤسسة، فالدراسة الميدانية بمؤسسة الخزف الصحي تبين أن التكوين أثناء الخدمة يساعد على أداء العمل بسرعة وسهولة وريح الوقت والجهد وتخفيض تكلفة الإنتاج وإنتاج منتج بكمية وجودة عالية، وعلى اعتبار أن توجيهات المسؤولين بشأن العمل عامل مهم للوصول إلى مواصفات المنتج المطلوب والتي تدخل في نطاق الالتزام بأداء مميز، أما فيما يخص الشعور بالانتماء للمؤسسة فهو يؤكد التزامهم التنظيمي من خلال انضباطهم وسعيهم لبذل جهد إضافي للوصول إلى منتج ذا مواصفات تنافسية يلقي الراجح كما أن مزاوله العمل في مجال التخصص يساعد على إتقان العمل والسرعة في الأداء وجودة المنتج، ويجنب بالضرورة العاملين من ارتكاب الأخطاء المهنية والتعرض لحوادث العمل، إضافة إلى هذا فإن الالتزام بمسؤولية العمل تزيد من انضباطهم والتزامهم بالمهام المسندة إليهم، وبالتالي التقيد بتنفيذ الأوامر والتعليمات المعمول بها وهذا ما يساهم في أداء العمل بسرعة وبطريقة نظامية في بيئة عمل مناسبة وأن إحساس العمال بالارتباط نحو مؤسستهم يدفعهم إلى تفعيل جهودهم وأدائهم، مما يدل على انتمائهم المهني وإقبالهم على العمل ومنه ضمان التزامهم التنظيمي، فهذا الأخير يؤثر بشكل بارز في مسؤولياتهم وإنجازهم للمهام الموكلة إليهم وانضباطهم في العمل مما يمكنهم من أدائها بكفاءة وفعالية وجودة عالية، وعليه فإن الالتزام التنظيمي له دور كبير في تحسين أداء العمال والرفع من قدراتهم الإنجازية، فهو عامل ضروري في المؤسسة من أجل التحكم في الإنتاجية بالجودة والكمية المطلوبة التي تسعى المؤسسة للوصول إليها.

وتبعا لهذا فإن الفرضية العامة تحققت إلى حد بعيد وأن للالتزام التنظيمي دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي.

ثانيا: مناقشة النتائج في الدراسات السابقة

بعد التعرض في الجانب النظري إلى طرح الإشكالية البحثية، ومختلف المقاربات النظرية، التي تناولت الموضوع بشقيه سواء المتعلق بالالتزام التنظيمي أو ما يتعلق بالأداء الوظيفي، وبعد إيراد النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الفرضيات الموضوعية للتعرف على دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، ومن خلال التعرض إلى مختلف ما أوردهته الدراسات السابقة في بيانات أخرى حول الموضوع الذي تعالجه هذه الدراسة.

وللاقترب من ذلك سوف يتم التطرق إلى كل من المنهج، أدوات الدراسة والنتائج المتوصل إليها وهي كالآتي:

1- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل:

- من حيث المنهج: مثلما تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة، كانت معظم الدراسات الأخرى تعتمد ذات المنهج أو إحدى تطبيقاته كالمنهج الوصفي التحليلي الوثائقي كما في دراسة "خالد محمد أحمد الوزان".

وعليه فهذه الدراسة والدراسات الأخرى التي تناولت المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) قد اعتمدت منهاجا واحدا وهذا ما تتشابه فيه مع الدراسة الحالية.

- من حيث أدوات الدراسة: في هذه الدراسة تم اعتماد أدوات لجمع البيانات من الميدان كما: الملاحظة والمقابلة والاستمارة والوثائق ، وكذلك اعتمدت الدراسات الأخرى على أداة الاستمارة كوسيلة بحثية أساسية باختلاف التخصصات والبيئات التي تمت فيها هذه الدراسات.

- من حيث النتائج: توصل الباحث "مراد نعموني" في دراسته إلى اتفاق (88%) من العمال على الشعور بالافتخار بسبب عملهم بالشركة وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية أن شعور العمال بالفخر والاعتزاز إزاء عملهم بالمؤسسة وتبنيهم لأهدافها باعتبارها أهدافا لهم والسعي لتحقيقها وهذا ما يزيد من مستوى التزامهم التنظيمي، والشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تحقيق أداء جيد.

وعليه يمكن القول أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسة الحالية في أغلب النتائج المتوصل إليها، في حين أنها متقاربة إلى حد ما مع الدراسات الأخرى حيث أن كل دراسة بينت المتغيرات التي تؤثر على الالتزام التنظيمي.

2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع:

قام "الباحث السبيعي شعيب منصور محمد" بإجراء دراسة حول: "أثر ضغوط العمل على الأداء"، والتي سيتم مقارنتها مع هذه الدراسة:

- من حيث المنهج: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي وهو نفس المنهج المتبع في الدراسة الحالية باعتباره أكثر المناهج استعمالا في البحوث الاجتماعية.

- من حيث أدوات الدراسة: اختار الباحث الاستمارة كأداة لجمع البيانات والوصول إلى المعلومات وهي نفس الأداة المستخدمة في إجراء هذه الدراسة الميدانية في مؤسسة الخزف الصحي.

- من حيث الفرضيات: اعتمد الباحث في دراسته على فرضية رئيسية مفادها: "هناك علاقة بين ضغوط العمل التي يتعرض لها ضباط الشرطة في مدينة الرياض وأدائهم الوظيفي"، أما الفرضية العامة للدراسة الحالية فقد كانت: "للاللتزام الوظيفي دورا كبيرا في تحسين الأداء الوظيفي" في المؤسسة، وهذين الدراستين يختلفان من حيث المتغير المستقل ويتفقان من حيث المتغير التابع.

- من حيث النتائج: توصل الباحث في دراسته إلى أن ضغوط العمل لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي، كإخفاض مستوى الأداء والكفاءة في العمل وكثرة التغيب، وأن ضغوط العمل الناجمة عن التنافس بين الزملاء يؤثر إيجابا في الأداء الوظيفي والعمل بفعالية، أما فيما يخص هذه الدراسة فقد كانت نتائجها تتمثل في أن الللتزام له دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي كالمسؤولية ومراعاة النظام الداخلي وأهداف المؤسسة وتبني سياستها ما يساهم في أداء العمل بفعالية وبأقل التكاليف المادية والمعنوية هذا الأخير الذي يؤدي إلى الاستقرار المهني وزيادة الرضا عنه.

وعليه يمكن القول أن هذين الدراستين متقاربتين إلى حد ما حيث أن كل دراسة بينت المتغيرات التي تؤثر على الأداء.

أما دراسة "مجاهدي" فجاءت من أجل معرفة تأثير فعالية التدريب المهني على أداء العمال حيث تتشابه مع الدراسة الحالية في:

- من حيث أدوات الدراسة: اعتمد الباحث على تقنية الاستبيان للإجابة على فرضيات الدراسة، وهي الأداة التي اعتمدها الدراسة الحالية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع باعتبارها أكثر الأدوات شيوعا في العلوم الاجتماعية.

- من حيث النتائج: فقد توصلت دراسة "مجاهدي" إلى أن التدريب المهني عامل مساهم ومحفز ومؤثر في سلوكياتهم وتصرفاتهم في العمل وأن أداء العمال يتأثر بفعالية التدريب المهني، وهو ما توصلت إليه الدراسة الحالية حيث كان من نتائجها أن التكوين يعتبر عملية ضرورية لتطوير وتحسين أداء العمال وبالتالي التحكم في العمل والإنتاجية بالجودة والنوعية المطلوبة.

3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع والمستقل:

قام الباحث "سعد تراحيب غنام البقمي" بدراسة ميدانية لمعرفة العلاقة الموجودة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعالمين لجوازات منطقة مكة المكرمة وهذه الدراسة تتشابه مع الدراسة الراهنة:

- من حيث المنهج: اعتمد كلتا الدراستين على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأكثر تناسبا مع موضوع الدراسة والأكثر استخداما مع مثل هذه البحوث.

- من حيث أدوات الدراسة: فقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة مناسبة لجمع المعلومات من العينة باعتبارها أداة مناسبة للوصول إلى الأهداف المرجوة وهي نفس الأداة التي اعتمدها الدراسة الحالية إضافة إلى الملاحظة والمقابلة والوثائق.

- من حيث النتائج: لقد توصلت دراسة "سعد تراحيب غنام البقمي" إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة وطرديّة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات مكة المكرمة وهو ما توصلت إليه الدراسة الحالية في أن للالتزام التنظيمي دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي والتي تتجلى نتائجه في التفاني في العمل، قوة العمل، مواصفات عمل جيدة.

أما دراسة "إلياس سالم" قد أجريت لمعرفة: "تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية" وهذه الدراسة تناولت متغير من متغيرات الدراسة الحالية وهو الأداء الوظيفي، ويمكن مناقشتها:

- من حيث المنهج: فقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج المعتمد في الدراسة الحالية باعتباره أكثر المناهج ملائمة لطبيعة الموضوع.

- من حيث أدوات الدراسة: اختار الباحث في دراسته الملاحظة والمقابلة والاستمارة كأدوات مناسبة لجمع البيانات من عينة الدراسة وهي تقريبا نفس الأدوات المعتمدة في الدراسة باعتبارها الأدوات المناسبة للإحاطة بجميع جوانب الموضوع.

- من حيث النتائج: فقد توصل الباحث إلى أن العمل بروح الفريق يوفر جو من التعاون بين الأفراد، وبالتالي شعورهم بالالتزام والثقة والشعور بالمسؤولية مما يزيد من مستوى الأداء والرفع من كفاءة العمال، وهي لا تختلف كثيرا عن النتائج المتوصل إليها في الدراسة الراهنة، وهي أن تحمل أعباء إنجاز العمل وهذا ما يؤدي للشعور بالالتزام ما ينعكس إيجابا في تحسين وتطوير أداء العمال حيث أنه يساعد على أداء العمل بسرعة وسهولة وبجهد وتكلفة أقل و جودة عالية.

ثالثاً: تحديد موقع الدراسة في البناء النظري

من خلال توظيف بعض المداخل النظرية في الإطار النظري التي اهتمت بموضوع الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي علي اختلاف التيارات الفكرية في نظرتها للموضوع بجميع حيثياته سمح بتكوين خلفية نظرية، من خلالها تمت مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة لتوضيح دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي وأوجد معالجة نظرية تأخذ بنظر الاعتبار كل طرح نظري مجد في هذا المجال .

فكان التطرق إلى مكانة هذه الدراسة من خلال التراث الكلاسيكي لعلم الاجتماع المتمثل أساساً في النظريات الكلاسيكية: لقد أثبتت نتائج الدراسة الحالية أن الالتزام التنظيمي عامل مهم لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي في المؤسسة، وأن التكوين أثناء الخدمة يساعد على أداء العمل بسرعة وبتكلفة أقل لأجل منتج ذا جودة عالية وأن مزاولة العمل في مجال التخصص يساعد على الإتقان والسرعة في الأداء وقلة ارتكاب الأخطاء المهنية والتعرض لحوادث العمل، وأن التوجيه يضمن تنظيم الجهد المبذول واقتصاد الوقت اللازم للوصول إلى مواصفات المنتج المطلوب والتي تدخل في نطاق الالتزام بأداء مميز .

وهي تتوافق مع أساسيات نظرية الإدارة العلمية والتي تنادي باعتماد الأساليب العلمية في عملية التوجيه والتكوين من خلال العمل بدراسة الوقت والحركة أثناء إنجاز العمل لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية واعتماد مبدأ التخصص وتحديد المسؤوليات ساهم في زيادة درجة الالتزام التنظيمي .

كما توصلت نتائج الفرضية الفرعية الثانية إلى أن الالتزام بالإجراءات تضمن قوة العمل من خلال الالتزام بمسؤولية العمل، والتقيد بتنفيذ التعليمات والأوامر المعمول بها والإجراءات الردعية المتبعة وهي مؤشرات تدخل ضمن الالتزام التنظيمي ما جعل العمال أكثر انضباطاً واهتماماً بالعمل وهذا ما تؤكد أساسيات النظرية البيروقراطية التي تقوم على إتباع التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال بشكل رسمي، فكلما كان هناك تسلسل هرمي للسلطة زادت درجة الالتزام التنظيمي، كما أن التخلي عن الاعتبارات الشخصية أثناء القيام بالعمل يساهم في تحقيق مستوى عال من الأداء، وأن وضع طريقة محددة لتنفيذ العمل بطريقة فعالة يؤدي إلى تحسين كمية ونوعية الإنتاج وهذا ما يدل على وجود التزام تنظيمي .

فكان التطرق إلى مكانة هذه الدراسة من خلال التراث النيو - كلاسيكي لعلم الاجتماع والمتمثل أساساً في النظريات النيو - كلاسيكية: فبعد استعراض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية التي

أجريت بمؤسسة "الخزف الصحي بالميلية" حول الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي اتضح جليا أنها تتطابق مع أساسيات نظرية "إلتون مايو" عن العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات الذي توصل إلى أن العاملين لا يسلكون ويجابهون الإدارة كأفراد وإنما كأعضاء في جماعات لأن العامل له طبيعة بشرية، ويتأثر بكل العوامل الموجودة داخل محيط العمل سواء كانت مادية أو نفسية أو اجتماعية، كما أن بذل المجهود في العمل ليس لتحقيق المكاسب المادية بل الحصول على التعزيز المعنوي كالرضا، الاستقرار، التقدير والاحترام، وأن طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الرؤساء والعمال لها دور في تحديد سلوكهم داخل المؤسسة ولها علاقة بأدائهم.

وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الثانية في هذه الدراسة بأن مشاورة إدارة المؤسسة للعمال في أمور العمل يؤدي إلى الشعور بالثقة والارتياح مما ينعكس إيجابا على أدائهم من خلال إنجاز المهام بفعالية وكفاءة.

أما نظرية الفلسفة "لماك غريغور" فمن خلال تركيزها على نظرية "Y" التي أساسها أن العامل لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه وطموحه فإن المرؤوسين يحبون مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات وإعطائهم قدرا من الحرية في العمل وأن العامل يحب عمله و يبحث عنه إذا وجد معاملة حسنة في المؤسسة، وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية في أن هناك جوا تنافسيا بين العمال غالبا ما ينعكس في شعورهم بتحمل المسؤولية والرغبة في العمل، كما أنه لا يوجد انفصال بين العمال والطاقت الإداري في اتخاذ القرارات الأمر الذي يؤدي إلى شعور الفرد بالانتماء للمؤسسة والولاء لها، إضافة إلى أن العامل مواظب في عمله، هذا ما يجعله أكثر جدية وإتقان في أداء مهامه لتقديم أداء أفضل.

وهذه النظرية تتفق مع نتائج الفرضية الفرعية الثالثة إلى حد ما.

في حين أن نظرية سد الحاجات "لماسلو" فسرت سلوك العاملين والتزامهم تنظيميا بناء على ما يطمحون لتحقيقه من حاجات متدرجة بتركيزها على محاولة إشباع الحاجات المهمة للعمال من خلال العمل كي ينعكس إيجابا على الأداء بالدرجة الأولى والإنتاجية، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الراهنة من خلال محاولة العمال تحقيق ذواتهم وذلك بالمطالبة بإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

أما نظرية المساواة والعدالة فهي تفترض شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز من عمله تتحدد بدرجة كبيرة بشعوره بالرضا، وذلك في إطار المقارنة بين ما يقدمه الفرد من إسهامات وما يحصل عليه من عوائد، وهذا ما يتقاطع مع نتائج الدراسة الحالية في استفادة العمال من الحوافز التي تقدمها إدارة المؤسسة سواء كانت حوافز مادية أو معنوية، كما أن ظروف العمل المساعدة على القيام بالعمل تجعل العامل راض عن عمله إلى حد ما.

كما أن نظرية التوقع "فكتور فروم" تقوم على مرتكز أن سلوك الأفراد المتعلق بالأداء تسبقه عملية المفاضلة أو الاختيار بين البدائل المتاحة من العوائد المالية التي سيحصل عليها مقابل ما سيقدمه وبهذا فإن الفرد يتصرف بطريقة رشيدة تؤدي إلى تعظيم الناتج المستهدف وهو مرتبط بالسلوك، وهو ما كشفت عنه نتائج الدراسة الحالية حيث توصلت إلى أن رضا العامل عن عمله يتوقف على اعتقاده بأن مدخلاته تساوي مخرجاته وهذا ما يدفعه إلى بذل جهد من أجل تحقيق الإنجاز المطلوب بكفاءة.

رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة

لقد أفرزت الدراسة الحالية جملة من النتائج التي ساهمت في إثارة قضايا تستدعي التوقف عندها ولخضاعها لدراسات نظرية وامبريقية، فقد كشفت هذه الدراسة أن التزام العمال وكذا رغبتهم في الاستمرار بالعمل وتبنيهم لسياسة المؤسسة ومشاركتهم في اتخاذ القرار الذي يشعرون بأهميتهم وانتمائهم ومن ثمة ارتباطهم بالمؤسسة والحرص على تكوينهم بطريقة تؤثر على أدائهم في العمل.

إن هذه القضايا التي أثارها الدراسة تدفع إلى طرح المزيد من التساؤلات البحثية المتعلقة بالالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وقد تم التوصل من خلال نتائج الدراسة الراهنة إلى إثارة بعض القضايا والتساؤلات التي لا تزال تحتاج إلى المزيد من التحقق الامبريقي وهذه التساؤلات هي:

- ما علاقة الالتزام التنظيمي بزيادة الإنتاجية؟
- هل تحسين الأداء دلالة على وجود التزام تنظيمي؟
- ما هو نوع التكوين الأكثر فعالية لتحسين الأداء؟
- ما علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات بالانتماء؟
- هل الالتزام بالإجراءات التنظيمية يساعد على إنجاز العمل؟.

وهذه التساؤلات قد تشكل مواضيع للدراسة في علم الاجتماع والتنظيم وكذا في تخصصات أخرى كعلم النفس التنظيم والعمل...، وهذه التساؤلات هي جوانب تتعمق فيها الدراسة الحالية رغم التطرق إلى بعض جزئياتها .

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني أن التزام العاملين يعتبر أحد الركائز الضرورية لتحسين مستوى أداء العاملين، مما يدفعهم للتفاني في العمل ما يضمن مواصفات عمل جيدة تستطيع من خلالها المؤسسة رفع إنتاجيتها ومن ثمة تحقيق ميزة تنافسية.

كما أن للالتزام التنظيمي دور كبير في عملية رفع الإنتاجية وتحسين جودتها، حيث أصبح هذا الأخير الأداة الراهنة والفعالة لزيادة القدرة على أداء المهمات وسرعة تنفيذها والرفع من كفاءة إنجاز مختلف الأعمال، كما أصبح الالتزام التنظيمي يمثل عنصرا هاما في زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها وأنشطتها وأهدافها التي أنشئت لأجلها.

وقد كشفت هذه الدراسة من خلال إطارها الميداني وبعد التحليل الكمي والكيفي لمؤشرات الفرضيات التي تم صياغتها في شكل أسئلة استمارة، فقد تبين من خلال تلك التحليلات أن نسبة تحقق الفرضيات كانت كبيرة جدا، وهذه الفرضيات تتمحور حول أن إعداد العامل يؤدي إلى مواصفات عمل جيدة، والالتزام بالإجراءات التنظيمية يضمن قوة عمل، وارتباط العامل بالمؤسسة يدفع إلى التفاني في العمل وبهدف التأكد من الصدق الإمبريقي للفرضية العامة تم تجسيدها في فرضيات فرعية، وبعد اختبارها ميدانيا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الإيجابية التي تؤكد وتدعم صحة هذه الفرضيات مما يدل بالفعل على أهمية الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الخزف الصحي، حيث تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تناولت موضوع الالتزام من خلال إبراز دور هذا الأخير وما يؤديه في تحقيق مواصفات عمل جيدة ومن ثمة تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
2. إبراهيم ناصر: علم الاجتماع التربوي، دار الجيل، بيروت، لبنان.
3. أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان، 2006.
4. أحمد جبر وآخرون: أساسيات إدارة الأعمال، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1996.
5. أحمد سيد مصطفى: إدارة البشر (الأصول والمهارات)، مصر، 2002.
6. أحمد صقر عاشور: السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر 2005.
7. أحمد ماهر: الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، مصر، 2003.
8. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، ط8، الإسكندرية، 2002.
9. أسامة خيري: إدارة الموارد البشرية، دار الراية، ط1، عمان، الأردن، 2012.
10. أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2001.
11. بوعطيط الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسات سونلغاز، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009.
12. ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإبراهيمية، الإسكندرية، 2002.
13. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية 2006.
14. جواد شوقي ناجي: السلوك التنظيمي، ط1، عمان، 2000.
15. جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.

16. حاتم علي حسن رضا: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للدراسات العليا.
17. حسن الحيلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2008.
18. حسين بلوط: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2003.
19. حسين حريم: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
20. حمادات محمد: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المدرسين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
21. خالد عبد الرحمان الهيتي: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2 عمان .
22. خضير كاظم، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
23. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
24. خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
25. رايح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، مخبر علم اجتماع، 2006.
26. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
27. راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
28. رحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
29. رحيم يونس كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، ط1، عمان، الأردن، 2008.
30. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، قسنطينة، 2008.
31. زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ط2 الكويت.

32. زهير ثابت: كيف نقيم أداء العاملين والشركات، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر 2001.
33. زيد منير عبوي: التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته"، دار أسامة، عمان، 2006.
34. سعاد نايف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، 2004.
35. سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، الأردن، 2004.
36. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن عمان، 2006.
37. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان الأردن، 2007.
38. السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط5، القاهرة، 1985.
39. شحادة نظيمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2000.
40. شمس الدين عبد الله شمس الدين: مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية دمشق، سوريا، 2005.
41. شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010.
42. شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي، دار ومكتبة الحامد، ط1، عمان، 2000.
43. صالح محمد أبو جادو: سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، عمان، الأردن، 2010.
44. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2005.
45. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، 2002.
46. صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2001.
47. صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات ترجمة رفاعي محمد رفاعي وسيبوني إسماعيل، دار المريخ، الرياض، 2004.
48. صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، كلية التجارة، الإسكندرية، 2005.
49. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2008.
50. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، مصر، 2007.

51. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، الفجالة، القاهرة، 1995.
52. ظاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل) دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
53. عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
54. عبد الباري إبراهيم درة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
55. عبد الباري إبراهيم ذرة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في العربية المعاصرة)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
56. عبد الباري درة، زهير الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
57. عبد الحميد المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007.
58. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، جامعة المنصورة، 2007.
59. عبد الرزاق سعادة: السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1998.
60. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
61. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
62. عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
63. عداي الحسين فلاح حسن: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2000.
64. علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
65. علي السلمي: السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1975.
66. علي المسكينى: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط2، الإسكندرية، 1997.
67. علي عباس: إدارة الموارد البشرية الدولية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
68. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن 2004.

69. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر 2007.
70. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر 2007.
71. علي غربي: "أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية"، سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري بقسنطينة، دار البحث، قسنطينة، الجزائر، 1999.
72. علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، الجزائر، 2004.
73. علي محمد ربايعه: إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)، دار الصفاء ط1، عمان، الأردن، 2003.
74. عمر محمد تومي الشبلي: علم النفس الصناعي، الدار العربية للكتاب، طرابلس، ليبيا، 1988.
75. عمر وحماة: تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية، ط1 الإمارات العربية، 2009.
76. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع ط1، عمان، الأردن.
77. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، رؤية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2009.
78. فاروق عبدو محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2005.
79. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
80. فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001.
81. لو كيا الهاشمي: نظرية المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر، قسنطينة.
82. ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2013.
83. ماجدة العظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
84. مجدي أحمد: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005.

85. محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا الوظيفي قيم وأخلاقيات العمل، ط1، دار زمزم للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
86. محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر 2006.
87. محمد حسن محمد حمادات: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، 2006.
88. محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
89. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
90. محمد عبد الفتاح الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، ط1، مصر 2006.
91. محمد عدنان وديع وآخرون، التعليم وسوق العمل في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط الكويت 2003.
92. محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1983.
93. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية- دار المستقبل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 1993.
94. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3 عمان، 2006.
95. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل، ط3، عمان 2005.
96. محمود السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي، بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية، بيروت 1985.
97. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3 عمان، الأردن، 2005.
98. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع مصر، 2004.

99. المدهون موسى توفيق والجزراوي إبراهيم علي: تحليل السلوك التنظيمي، جامعة الإسراء، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ط1، 1995.
100. مشيد سعيد سالم، عادل حرحوش: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث الأردن، عمان، 2002.
101. مصطفى شاويش: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دارالثروة، عمان، 2005.
102. معن خليل عمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.
103. معين خليل العمر: ثنائيات علم الاجتماع، دار الشروق، عمان.
104. ممدوح زيدان: تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، مجموعة النبيل العربية، القاهرة، مصر، 2003.
105. منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، التدريب الحوافز، دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
106. مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار المجدلوي للنشر، عمان، الأردن، 1998.
107. مهدي حسين زويلف، أحمد قطامين: الرقابة الإدارية (مدخل كمي)، دار حنين، عمان، الأردن 1995.
108. موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية- ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون- دار القصبه للطباعة والنشر، ط2، 2006.
109. موسى اللوزي: التطور التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل، ط2، عمان، 2003.
110. ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية الجزائر، 2003.
111. نبيل عبد الهادي: مقدمة في علم الاجتماع، دار اليازوري، عمان، 2009.
112. نبيهة صالح السمراني: العلوم السلوكية في التطبيقات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
113. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
114. نجم عبد الله العزاوي: التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2006.
115. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

116. نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن.
117. نور الدين تاويريرت: مدخل إلى علم النفس والتنظيم، مطبوعة بيداغوجية، جامعة بسكرة، 2005.
118. نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط1 الجزائر، 2011.
119. وائل محمد صبحي، إدريس طاهر محسن الغالي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
120. وديع محمد عدن، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية من الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات تونس، 21/19 جوان 2001
121. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- ثانيا: المعاجم والقواميس**
1. إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، الجزء الأول، من أول الهمزة إلى آخر الضاد، المكتبة الإسلامية للنشر والتوزيع، استانبول، تركيا.
2. ابن منظور أبو الفضل، جمال الدين محمد بن مكرم: لسان العرب، دار صادر، ط4، لبنان 2005.95.
3. ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، الجزء الخامس، مادة الدال، 2003.
4. ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14.
5. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية إنجليزي - فرنسي - عربي، مكتبة لبنان بيروت.
6. بشير عباس العلاق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والتمويل والمصارف إنجليزي - عربي، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ط1، 1425.
7. حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي - إنجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، بيروت، لبنان، 1997.
8. حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، 2003.
9. زايد عبوي: معجم مصطلحات الإدارة العامة عربي - إنجليزي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2007.
10. سمير الشوبكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.

11. سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
12. طارق شريف يونس: معجم مصطلحات، العلوم الإدارية والمحاسبية والانترنت، دار وائل للنشر ط1، عمان، الأردن، 2005.
13. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004.
14. المعجم الوسيط: مكتبة الشروق الدولية، ط1، القاهرة، مصر، 2005.

ثالثا: المجلات

1. راتب السعود والوزان سلطان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة دمشق، المجلد 25، العدد 1، 2009.
2. الشيخ الدواوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر 2009.
3. فضل صباح الفضلي: علاقة بالالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيته والمتغيرات الديموغرافية، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة الرياض، المجلد 37، العدد 11.
4. كاظم خضير وآخرون: الالتزام التنظيمي وفعالية العمل، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، 1996.
5. المعهد العربي للتخطيط بالكويت-الإنتاجية وقياسها-، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربي، العدد 61، مارس 2007، السنة 6.
6. نماء جواد العبيدي: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 24، المجلد 8، 2012.

رابعا: الرسائل الجامعية

1. ابتسام يوسف محمد مرزوق: استراتيجيات إدارة الصراعات التي يتبعها مديرو مدارس وكالة غوث ومحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير في التربية، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
2. إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
3. إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1428هـ - 1429 هـ.

4. عباس سحر قدوري: أثر قيم العمل في الالتزام التنظيمي وأداء العاملين، دراسة ميدانية في المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 1998.
5. حسن بن نابي: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر، 2012.
6. الحسيني أحمد بن عبد الله: علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض، 1994.
7. محمد غالب بن العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، 2005.
8. خالد ظافر الهاجري: العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية، دراسة ميدانية على موظفي الخطوط الجوية العربية السعودية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة سعود كلية الأدب، الرياض، 2003.
9. خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
10. راجح برباخ: علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية، رسالة ماجستير، معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2014.
11. سالم بن بركة، براق الفايدي: فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، السعودية، 2008.
12. سامي إبراهيم حماد حنونة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية رسالة ماجستير، فلسطين، 2006.
13. السبيعي شعيب منصور محمد: أثر ضغوط العمل على أداء ضباط الشرطة، رسالة ماجستير أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.
14. سعد الدوسري: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، الرياض، 2005.
15. سعد تراحيب غنام البقمي: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2012.
16. سعيد بن محمد آل عاتق العامدي: النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التربية، أم القرى، 2005.

17. سعيد محمد عايض الأسمرى: مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013.
18. سهام بن رحمون: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة بسكرة، 2014.
19. الشهري: الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
20. صبرينة مانع: ضغوط العمل وآثارها على أداء الأساتذة الجامعيين، رسالة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2008.
21. صقر محمد أكرم حسن: إدارة التغيير في تعزيز الالتزام لدى العاملين، رسالة ماجستير في إدارة العمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
22. الطاهر مجاهدي: فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء: أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2009.
23. طلال عبد المالك شريف: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف، كلية الدراسات العليا، 2004.
24. عبد الفتاح بوخمخ: تحليل وتقييم الأداء في المنظمات الصناعية والجزائرية، أطروحة دكتوراه جامعة منتوري قسنطينة.
25. قدوري خليفة: الرضا عن التوجيه الدراسي وعلاقته بالدافعية للإنجاز، رسالة ماجستير في علم النفس المدرسي، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2011.
26. الشمالي عبد الله محمد: علاقة الالتزام ببيئة العمل الداخلية: دراسة ميدانية على قوات الأمن الخاصة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
27. مراد نعموني: القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014.
28. مشعل بن حمس العتيبي: دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين بمجالس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Beaud jean pierre, les techniques d'échantillonnage, in recherche sociale de la problématique a la collecte des donnes, sous la direction de Gauthier Québec, presses de l'université du Québec, 2000.
2. Cure naima Abdullahi 2010, the impact of notivation on employee performance, a study of nationlink, telecom Somalia, master thesis university utsra Malaysia, on line.
3. Kumar B. pavan et vigaingiri, 2009, effects of age and experience on job satisfaction and organizational commitment, the institute of chartered financial analyst of India university journal of organizational behavior, vol VIII, N°: 1.
4. World economie forum, world competitive nessreport geneva. 1992.
5. acana alimi bala et bahale, fatima bbkar (2001), the effects of notivation on workers performance a case study of Maiduguri fmour mill ltd. Born state Nigeria, university of Maiduguri, borno state, negeria

المواقع الالكترونية:

1. <https://hrdiscussion.com/hr1376.html> 07/05/2017. 20:30.
2. <http://mdwdoo3.com> 07/05/2017 .07:33

جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة:

دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي - الميلية -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع العمل و التنظيم

إشراف الأستاذ:

- شريال مصطفى

إعداد الطالبتين:

- فريطس نسيمة

- بورويس رزيقة

ملاحظة:

هذه الاستمارة بهذا عدد من الأسئلة التي تهدف إلى معرفة هل للالتزام التنظيمي دور في تحسين الأداء الوظيفي ، ولجابتكم لها أهمية كبيرة بالنسبة للبحث العلمي، وعليه يرجى أن تكون صادقة ومعبّرة عن الحقيقة، والمطلوب منكم وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة لإجابتكم.

إنّ هاته المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم و حسن تفهمكم

السنة الجامعية 2017/2016

المحور الأول: بيانات المبحوثين:

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن:

 - أقل من 20 سنة - من 20 إلى أقل من 30 سنة - من 30 إلى أقل من 40 سنة - من 40 إلى أقل من 50 سنة - أكثر من 50 سنة

3. الحالة العائلية:

 - أعزب - متزوج - مطلق - أرمل

4. المستوى التعليمي:

 - ابتدائي - متوسط - ثانوي - جامعي

5. محل الإقامة:

 - ريف - مدينة

6. الحالة المادية:

 - ميسورة مقبولة متدنية

7. الأقدمية في العمل :

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة
- من 15 إلى أقل من 20 سنة
- من 20 إلى أقل من 30 سنة
- 30 سنة فما فوق

8. ما طبيعة عملك في المؤسسة ؟

- عمل إداري عمل تنفيذي

المحور الثاني: إعداد العامل و مواصفات العمل الجيدة

9. هل تكونت للالتحاق بالعمل؟ نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم هذا التكوين كان:

- تكوين قبلي (قبل الالتحاق بالعمل)
- أثناء الخدمة
- دورات تدريبية
- أخرى

10. أين كان التكوين المتعلق بطبيعة العمل حسب الذين خضعوا للتكوين؟

- في مركز التكوين المهني
- عند الخواص
- في مؤسسات ذات صلة
- في مؤسسات لها اتفاقيات مسبقة مع المصنع
- تربص في المؤسسة ذاتها

11. هل أفادك هذا التكوين في ممارسة عملك؟ نعم لا

• في حال الإجابة بنعم، هذا التكوين أفاد في:

- التقليل من الجهد المبذول
- عدم التعرض لحوادث العمل
- قلة الأخطاء
- السرعة في الأداء
- مردود أكثر
- أخرى

12. توجيهات المسؤولين بشأن العمل هي عادة لأجل ؟

- أداء جيد
 - اقتصاد الجهد
 - اقتصاد الوقت
 - مردود أحسن
 - أخرى
13. هل تشعر بالانتماء إلى المؤسسة؟
- نعم لا

• في حال الإجابة بنعم يتمثل هذا الانتماء في:

- أن نجاحك هو نجاح المؤسسة
- سمعة المؤسسة تهتمك كثيرا
- أن منتج المؤسسة يكون الأحسن في السوق
- أخرى

14. هل العمل الذي تقوم به عادة يؤدي إلى؟

- منتج ذا مواصفات تنافسية
 - منتج يلقي الرواج
 - أخرى
15. هل أنت راض عن قوانين العمل؟
- دائما أحيانا أبدا

16. لأجل تحقيق النتائج المطلوبة تبدل

- جهدا كبيرا

- جهدا مقبولا

- حد أدنى من الجهد

17. هل عملك يدخل في مجال تخصصك؟ نعم لا

18. هل ساعدك ذلك في أداء واجبك؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ذلك أدى إلى:

- إتقان العمل - جودة المنتج - أخرى

19. احترام التخصص غالبا ما يؤدي إلى:

- إتقاني العمل

- جودة المنتج

- أخرى

المحور الثالث: الالتزام بالإجراءات التنظيمية و قوة العمل:

20. هل أنت ملتزم بمسؤولية العمل الذي تقوم به؟ نعم لا

21. هل الالتزام بالإجراءات المعمول بها يدفع إلى الاجتهاد في العمل؟ دائما أحيانا أبدا

22. هل تنقيد بالتعليمات و الأوامر المعمول بها في كل الوضعيات؟ دائما أحيانا أبدا

23. هل الخروج عن النظام الداخلي المعمول به يعرضك إلى العقوبات؟ دائما أحيانا أبدا

24. هل إدارة المؤسسة تشاور العمال في أمور العمل نعم لا

• في حال الإجابة بنعم:

- تشاور رؤساء العمل

- المشرفين على العمل

- نقابة العمال

25. هل إشراك العمال في اتخاذ القرارات مطلب كل العمال؟ نعم لا

• في حال الإيجاب بنعم. ذلك يؤدي إلى:

- شعور بالانتماء
- دافعية أكثر للعمل
- انجاز أكبر
- إتقان العمل
- أخرى

المحور الرابع: ارتباط العامل بالمؤسسة و التفاني في العمل:

26. هل تشعر بأنك مرتبط أكثر بالمؤسسة؟
 دائما أحيانا أبدا

27. تواجهك في المؤسسة عادة ما يكون:

- لأداء واجب
 - لرغبة في العمل
 - أخرى
28. هل يوجد تنافس بين العمال أثناء العمل؟
 دائما أحيانا أبدا

29. هل التنافس بين العمال سببه:

- البحث عن الترقية
 - نيل المكافآت
 - الخوف من المشرفين
 - الشعور بالمسؤولية
30. هل المنافسة بين العمال تساهم في سرعة إنجاز العمل؟
 نعم لا
31. هل لديك رغبة في التقاعد؟
 نعم لا

• في حال الإجابة بنعم سبب ذلك هو:

- القدرة على العطاء
- مساعدة المؤسسة
- نقل الكفاءة إلى الآخرين
- أخرى

32. هل تلتحق بالمؤسسة في الوقت المحدد؟
 دائما أحيانا أبدا

33. هل التحاقك في الوقت المحدد سببه:

- الخوف من العقوبات
- الخوف من الخصم في الراتب
- التقيد بالنظام الداخلي
- أخرى
- لا نعم

34. هل أنت راض عن عملك في المؤسسة؟

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	أسماء المحكمين
جيجل	دكتور محاضر ب	بويكر هشام
جيجل	أستاذ مساعد أ	بوليينة جمال
جيجل	أستاذ مساعد أ	كواهي ربيع
جيجل	أستاذ مساعد أ	بورحلي كريمة
جيجل	أستاذ مؤقت	بوعموشة نعيم
جيجل	أستاذ مؤقت	بوريدان عبد القادر

حساب قيمة صدق الاستثمار :

قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود	قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
01	00	06	18	01	00	06	01
01	00	06	19	01	00	06	02
01	00	06	20	01	00	06	03
01	00	06	21	01	00	06	04
01	00	06	22	0,66	01	05	05
01	00	06	23	01	00	06	06
0,66	01	05	24	01	00	06	07
01	00	06	25	01	00	06	08
01	00	06	26	0,66	01	05	09
01	00	06	27	0,33	02	04	10
01	00	06	28	01	00	06	11
01	00	06	29	01	00	06	12
01	00	06	30	0,66	01	05	13
0,66	01	05	31	0,33	04	02	14
01	00	06	32	01	00	06	15
01	00	06	33	01	00	06	16
01	00	06	34	01	00	06	17

قيمة صدق بنود الاستثمار هي 0,89 وعلى اعتبار أن هذه القيمة أكبر من 0,60 أمكننا القول أن هذه الاستثمار صادقة.

الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل

المدير العام

مسؤول الجودة والنوعية

أمانة المديرية العامة

مكلف بالدراسات

مصلحة الأمن

مديرية الاستغلال

مديرية المشروع

مديرية التموين والتجارة

مديرية الإدارة والمالية

الدائر التقنية

دائرة الإنتاج

دائرة التجارة

دائرة التموين

دائرة المحاسبة والمالية

دائرة تسيير الموارد البشرية

مصلحة الصيانة

مصلحة الإنتاج
المكوي

مصلحة التجارة

مصلحة المشتريات

مصلحة المحاسبة
التحليلية والتقديرية

مصلحة المستخدمين

مصلحة الوسائل العامة

مصلحة المخبر

مصلحة التسويق

مصلحة تسيير
المخزون

مصلحة المحاسبة
العامة

مصلحة الخدمات
الاجتماعية

مصلحة تسيير
الممتلكات

مصلحة الجودة
والنوعية

المصدر: مديرية الموارد البشرية لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية

ملخص الدراسة:

يعد الالتزام التنظيمي من أهم الركائز الأساسية في تحسين أداء العمل، ومن ثم جاء دور المؤسسة في كيفية اختيار وتدريب وتكوين وتحفيز العاملين وما لذلك من أثر على التزامهم نحو المؤسسات، وكل هذا في سبيل الحصول على إخلاصهم وولائهم وتعزيز الاستقرار والثقة بين كل من الإدارة والعمال، فإذا كان هناك التزام نحو المؤسسة سيكون هناك استعداد كاف لتكريس كل الجهود والتفاني في إنجاز الأعمال والمهام والسعي وراء البقاء في المؤسسة، والاستمرار بالعمل بها.

ومنها جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تتمحور إشكالية الدراسة حول معرفة الدور الذي يؤديه الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الخزف الصحي.

ولهذا الغرض تم تقسيم هذا البحث إلى إطارين: إطار منهجي يحتوي على أربعة فصول، وإطار تطبيقي قسم إلى ثلاثة فصول، بهدف التحقق من صحة الفرضية العامة القائلة: "الالتزام التنظيمي يؤدي دورا كبيرا في تحسين الأداء الوظيفي"، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة الخزف الصحي -الميلية- باستخدام المنهج الوصفي وتطبيق مجموعة من الأدوات المنهجية منها الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق، وأساليب التحليل الكمي والكيفي على عينة مكونة من (62) عامل موزعة على أربع فئات: الإطارات، المشرفين، التنفيذيين، المتعاقدين.

وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى نتيجة هامة هي أن الالتزام التنظيمي له دور كبير وفعال في تحسين الأداء الوظيفي، ذلك أن الالتزام التنظيمي يعتبر عاملا مهما في توجيه سلوك العاملين لينعكس ذلك في رفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، ومنه تحقيق أهداف المؤسسة.

Abstract

The organizational commitment is one of the most important pillars in improving the performance of the workers. From this came the role of the institution in how to select, train, form and motivate the employees and the impact it has on their commitment towards the institution and all this in order to obtain their devotion and loyalty, and to strengthen stability and trust between the administration and the workers. If there is a commitment towards the institution, there will be enough readiness to devote all efforts and dedication to the completion of the work and the tasks and the pursuit to stay in the institution and continue work there.

The aim of this study is to highlight the role of commitment in improving work, in which the problem of the study focuses on knowing the role played by the organizational commitment in improving the performance of the ceramics institution.

For this purpose, this research has been divided into two frameworks, a theoretical framework containing four chapters and an application framework, divided into three chapters, in order to verify the general hypothesis that says; "the organizational commitment plays a large role in improving the job performance¹¹, and sub-hypotheses emanating from it.

The field study was conducted in the Institute of Ceramics - El milia - using the descriptive approach and applying a set of methodological tools including observation, interview, forms, documents and records and quantitative analysis methods with a sample of 62 workers divided into four categories officials, Supervisors, executives, Contractors.

In this study, an important conclusion was reached that the organizational commitment has a significant and effective role in improving job performance. The organizational commitment is an important factor in directing the employees behavior to reflect this in raising the level of their performance and productivity, and thus achieve the objectives of the institution.