



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس



بعنوان:

## الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

(دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات رياض الأطفال - ولاية ورقلة-)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس

إشراف الأستاذة:

- سعاد حشاني

من إعداد:

❖ سميرة بالاطرش

الموسم الجامعي : 2011/2010

## ملخص الدراسة:

يعتبر الالتزام التنظيمي من المتغيرات الحديثة التي لاقت اهتمام كبير من الباحثين والمنظرين والدارسين في علم النفس العمل والتنظيم، فهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفات العامل من حيث انتمائه للمنظمة وولائه لها وبذل الجهد والوقت لإنجاحها وهذه الأهمية لها اثر كبير في المنظمات ، ونتائجها على مستوى الفرد وجماعة العمل والمنظمة. وباعتبار الأداء الوظيفي هو نتاج الجهد الذي يبذله الفرد داخل المنظمة، فهو احد نتائج الالتزام التنظيمي .

وعليه فقد جاءت دراستنا كمحاولة لمعرفة علاقة الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى مريبات رياض الأطفال، ومحاولة إيجاد الفروق بين الالتزام التنظيمي حسب متغيرات (الخبرة / الحالة الاجتماعية/الراتب) وإيجاد الفروق بين الأداء الوظيفي حسب نفس المتغيرات.

واعتمدنا في المعالجة الإحصائية للفرضيات على الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.08) وأسفرت النتائج على :

وجود علاقة ارتباطيه عكسية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مريبات رياض الأطفال .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي باختلاف الخبرة .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي باختلاف الراتب.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي باختلاف الخبرة .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي باختلاف الحالة الاجتماعية .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي باختلاف الراتب.

ويعتبر مقياسي الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي الاداتين اللتان تقيسان ما سوف نتطرق إليه في دراستنا هذه ، وتم تطبيق المقياسين على مجموعة من المربيات في مختلف دوائر ولاية ورقلة، حاسي مسعود ، تقرت، بلغ عددهم (30مربية) كعينة استطلاعية وذلك للتأكد من صلاحية المقياسين ، بعد ذلك قمنا بإجراء الدراسة الأساسية على عينة قوامها 94 مربية في الفترة الممتدة

## الشكر و التقدير

إن الحمد والشكر في الأول والأخير لله رب العالمين الرحمن، الرحيم، الملك، القدوس ، السلام، المؤمن، المهيمن، العزيز، الجبار، المتكبر، الخالق، البارئ، المصور ، الغفار ،القهار، الوهاب، الرزاق، الفتاح، العليم ، القابض ،الباسط ،الخافض ،الرافع ،المعز ،المذل ،السميع ،البصير،الحكم،العدل ،اللطيف،الخبير ،الحليم ،العظيم،الغفور ،الشكور ،العلي ،الكبير،الحفيظ، المقيت،الحسيب ،الجليل،الكريم ،القريب ،المجيب ،الواسع ،الحكيم ،الودود،الرقيب،المجيد،الواسع ،الباعث،الشهيد،الحق،الوكيل،القوي،المتين،الولي،الحميد،المحصي،المبدئ،المعيد،المحيي،المميت،الحي،القيوم،الواجد،الماجد،الواحد،الاحد،الصمد،القادر،المقتدر،المقدم ،المؤخر،الاول،الآخر،الظاهر،الباطن،الوالي،المتعالى،البر،التواب،المنتقم،العفو،الرؤوف،مالك الملك،ذو الجلال والإكرام،المقسط،الجامع،الغني،المغني،المانع،الضار،النافع،النور ،الهادي،البديع،الباقي،الوارث،الرشيد،الصبور،واصلى واسلم على سيدنا سيد الخلق أجمعين محمد صلى الله عليه وسلم صلاة دائمة إلى يوم الدين ،كما أقدم بالغ الشكر والتقدير إلى معلمتي في الابتدائية "أسرير عقيلة" و معلمتي "لعريبي" وأستاذتي في المتوسطة " مدور مصطفى " وأستاذتي في الجامعة "مزياني الوناس" و أستاذتي " معمرى حمزة " الذين جمعوا بين العلم والأخلاق، ليكونوا لنا خير رسل العلم في هذا الزمان . والى كل من ساعدني في إعداد هذه المذكرة خصوصا "بروبة الجدلة" والى ابني العزيز أسامة الذي ساعدني في انجاز هذه المذكرة ولا أنسى الأستاذة المشرفة " حشاني سعاد" .

سميرة

## الفهرس

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	الفهرس
	قائمة الجداول
	مقدمة
	الجانب النظري:
	<b>الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة</b>
	(1)- تحديد إشكالية الدراسة
	(2)- تساؤلات الدراسة
	(3)- فرضيات الدراسة
	(4)- أهمية الدراسة
	(5)- أهداف الدراسة
	(6)- التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة
	(7)- حدود الدراسة
	<b>الفصل الثاني: الإلتزام التنظيمي</b>
	(1)- وصف عينة الدراسة الاستطلاعية
	(2)- وصف أداة جمع البيانات
	(3)- الخصائص السيكومترية لأداء جمع البيانات
	(4)- المنهج المستخدم
	(5)- وصف عينة الدراسة الأساسية
	(6)- الأداة المستخدمة في الدراسة
	(7)- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
	<b>الفصل الثالث:- الأداء الوظيفي:</b>

	1- مفهوم الأداء الوظيفي
	2- أهمية الأداء الوظيفي
	3- عناصر الأداء الوظيفي
	4- طرق تحسين الأداء الوظيفي
	5- قياس الأداء الوظيفي
	6- وسائل قياس الأداء الوظيفي
	7- أهداف قياس الأداء الوظيفي
	8- عملية تقييم الأداء الوظيفي
	9- طرق وأساليب التقييم
	10- مصادر الخطأ في التقييم الأداء الوظيفي
	<b>الجانب التطبيقي:</b>
	<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
	1- المنهج المتبع في الدراسة
	2- وصف عينة الدراسة الاستطلاعية
	3- وصف أدوات جمع البيانات وخصائصها السيكومترية
	4- وصف وعينة الدراسة الأساسية وحدودها
	5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
	<b>الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتحليل النتائج:</b>
	عرض وتحليل النتائج
	مناقشة الفرضية العامة
	مناقشة الفرضية الجزئية الأولى
	مناقشة الفرضية الجزئية الثانية
	مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة
	مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة
	مناقشة الفرضية الجزئية الخامسة
	مناقشة الفرضية الجزئية السادسة

	الاستنتاج العام للدراسة
	مقترحات الدراسة
	قائمة المراجع
	ملاحق الدراسة

الصفحة	العنوان	الرقم
	يبين توزيع عبارات مقياس الالتزام التنظيمي حسب الأبعاد	01
	نتائج صدق المقارنة الطرفية لاختبار الالتزام التنظيمي	02
	نتائج صدق المقارنة الطرفية لاختبار الأداء الوظيفي	03
	نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس الالتزام التنظيمي	04
	نتائج صدق الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس الأداء الوظيفي	05
	نتائج الثبات بطريقة ألفا كروتياخ لمقياس الالتزام التنظيمي	06
	نتائج الثبات بطريقة ألفا كروتياخ لمقياس الأداء الوظيفي	07
	توزيع عينة الدراسة على دوائر ولاية ورقلة	08
	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	09
	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	10
	توزيع عينة الدراسة حسب الراتب	11
	نتائج الارتباط بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي	12
	توزيع درجات العينة في مقياس الالتزام التنظيمي باختلاف الخبرة	13
	توزيع درجات العينة في مقياس الالتزام التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية	14
	توزيع درجات العينة في مقياس الالتزام التنظيمي باختلاف الراتب	15
	توزيع درجات العينة في مقياس الأداء الوظيفي باختلاف الخبرة	16
	توزيع درجات العينة في مقياس الأداء الوظيفي باختلاف الحالة الاجتماعية	17
	توزيع درجات العينة في مقياس الأداء الوظيفي باختلاف الراتب	18

## الفهرس

الصفحة	العنوان
أ	كلمة شكر وتقدير
ب	ملخص الدراسة
ث	الفهرس
خ	قائمة الجداول
1	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة</b>	
5	(1)- تحديد إشكالية الدراسة
6	(2)- تساؤلات الدراسة
6	(3)- فرضيات الدراسة
7	(4)- أهداف الدراسة
8	(5)- أهمية الدراسة
9	(6)- حدود الدراسة
9	(7)- التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإلتزام التنظيمي</b>	
12	(1)- مفهوم الإلتزام التنظيمي
16	(2)- أهمية الإلتزام التنظيمي
17	(3)- خصائص الإلتزام التنظيمي
18	(4)- محددات الإلتزام التنظيمي
21	(5)- أبعاد الإلتزام التنظيمي
22	(6)- مراحل تطور الإلتزام التنظيمي
24	(7)- قياس الإلتزام التنظيمي
25	(8)- نتائج الإلتزام التطبيقي

<b>الفصل الثالث: الأداء الوظيفي:</b>	
31	(1)- مفهوم الأداء الوظيفي
32	(2)- أهمية الأداء الوظيفي
33	(3)- عناصر الأداء الوظيفي
36	(4)- طرق تحسين الأداء الوظيفي
39	(5)- قياس الأداء الوظيفي
40	(6)- وسائل قياس الأداء الوظيفي
42	(7)- أهداف قياس الأداء الوظيفي
43	(8)- عملية تقييم الأداء الوظيفي
44	(9)- طرق وأساليب التقييم
46	(10)- مصادر الخطأ في التقييم الأداء الوظيفي
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>	
51	(1)- المنهج المتبع في الدراسة
52	(2)- وصف عينة الدراسة الاستطلاعية
52	(3)- وصف أدوات جمع البيانات وخصائصها السيكومترية
57	(4)- وصف وعينة الدراسة الأساسية وحدودها
59	(5)- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
<b>الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتحليل النتائج:</b>	
62	(1)- عرض وتحليل النتائج
68	(2)- مناقشة الفرضية العامة
71	مناقشة الفرضية الجزئية الأولى
73	مناقشة الفرضية الجزئية الثانية
74	مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة
75	مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة
76	مناقشة الفرضية الجزئية الخامسة

77	مناقشة الفرضية الجزئية السادسة
78	الاستنتاج العام للدراسة
80	مقترحات الدراسة
81	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
53	يبين توزيع عبارات مقياس الالتزام التنظيمي حسب الأبعاد	01
55	نتائج صدق المقارنة الطرفية لاختبار الالتزام التنظيمي	02
55	نتائج صدق المقارنة الطرفية لاختبار الأداء الوظيفي	03
56	نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس الالتزام التنظيمي	04
56	نتائج صدق الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس الأداء الوظيفي	05
56	نتائج الثبات بطريقة ألفا كروتياخ لمقياس الالتزام التنظيمي	06
57	نتائج الثبات بطريقة ألفا كروتياخ لمقياس الأداء الوظيفي	07
58	توزيع عينة الدراسة على دوائر ولاية ورقلة	08
58	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	09
58	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	10
58	توزيع عينة الدراسة حسب الراتب	11
62	نتائج الارتباط بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي	12
63	توزيع درجات العينة في مقياس الالتزام التنظيمي باختلاف الخبرة	13
64	توزيع درجات العينة في مقياس الالتزام التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية	14
65	توزيع درجات العينة في مقياس الالتزام التنظيمي باختلاف الراتب	15
66	توزيع درجات العينة في مقياس الأداء الوظيفي باختلاف الخبرة	16
67	توزيع درجات العينة في مقياس الأداء الوظيفي باختلاف الحالة الاجتماعية	17
68	توزيع درجات العينة في مقياس الأداء الوظيفي باختلاف الراتب	18

## إشكالية الدراسة:

إن التطور السريع الذي يشهده العالم اليوم في مجال التكنولوجيا أدى إلى تغيير نمط العيش على جميع المستويات و خصوصا الاجتماعية منها ،وعندما نتكلم عن المجتمع نعني به الأفراد و الجماعات ،فتأثر الفرد بالتكنولوجيا تولد عنه ضغط اقتصادي أدى إلى تغيير نمط التفكير ،فأصبح خروج المرأة إلى العمل أمر شبه ضروري لتحقيق متطلبات الحياة، ولكي تحقق المرأة العاملة التوافق المهني والأسري أصبحت حاجتها إلى وجود رياض أطفال من الضروريات المطلوبة . فرياض الأطفال بالنسبة للطفل مكان للاستكشاف و بناء علاقات اجتماعية مع أقرانه ،وكذا يعتبر حلقة وصل بين البيت والمدرسة و للوصول إلى إشباع حاجات الطفل في الروضة،فان ذلك يرتبط بدور المربية و ببعض الخصائص التي تميزها، فوجود مربية تتمتع بقدر من الالتزام التنظيمي الذي ينعكس على أداءها الوظيفي كان موضوع دراستنا.

من خلاله نحاول معرفة تأثير الالتزام التنظيمي على أداء الوظيفي للمربية و نشاطها داخل الروضة ، وفي هذا الموضوع نجد دراسات منها من اهتمت بالأداء الوظيفي و منها دراسة (أل الشيخ ،2002).التي دار موضوعها حول المتغيرات الشخصية و التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية .ودراسة الجهني (2004).تناولت الأداء الوظيفي من خلال قياس الولاء التنظيمي والعلاقات الإنسانية،أما الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي نجد دراسة احمد العبادي،(2000).تناولت الالتزام التنظيمي و العوامل المرتبطة به .ونجد الدراسة التي ربطت بين متغيري الدراسة الحالية وهي الالتزام وعلاقته بالأداء الوظيفي قام بها (ايزنبرجر).

ومن خلال هذه الدراسات نستخلص بان تعدد واختلاف موضوعاتها يرجع إلى اختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها ،وكذا إلى اختلاف البيئات التي تمت فيها ومن خلال ما طرقتنا إليه حاولنا التعرف على :الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال وكان طرحنا للإشكالية كالتالي :

. هل هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال؟

### 1- ومن التساؤل الرئيسي انبثقت الأسئلة الفرعية التالية :

1: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي عند مربيات رياض الأطفال باختلاف الخبرة ؟.

2: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي عند مربيات رياض الأطفال باختلاف الحالة الاجتماعية ؟.

3: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي باختلاف الراتب؟.

4: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي عند مربيات رياض الأطفال باختلاف الخبرة؟.

5: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي عند مربيات رياض الأطفال باختلاف الحالة الاجتماعية؟.

6: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي عند مربيات رياض الأطفال باختلاف الراتب؟.

### فرضيات الدراسة :

ولإجابة على التساؤل الرئيسي السابق فقد جاءت فرضية الدراسة بالشكل التالي:

. هناك علاقة ارتباطيه بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال

وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية :

فرضية عامة :

1: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى مربيات رياض الأطفال باختلاف الخبرة .

2: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى مربيات رياض الأطفال باختلاف الحالة الاجتماعية.

3: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى مربيات رياض الأطفال باختلاف الراتب.

4: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال باختلاف الخبرة.

5: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال باختلاف الحالة الاجتماعية.

6: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال باختلاف الراتب.

### **حدود الدراسة:**

#### **1: حدود الدراسة المكانية :**

تكونت عينة الدراسة من مربيات في مختلف رياض الأطفال بورقلة و حاسي مسعود وتقرت.

#### **2: حدود الدراسة الزمنية:**

طبقت هذه الدراسة مابين 26 مارس إلى 26 افريل ،للسنة الدراسية 2011/2012 .

### **التعريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:**

1: **الالتزام التنظيمي** : هو مدى اقتناع المربية بقيم وأهداف المنظمة إلى درجة التوافق معها والاندماج فيها وتشعر المربية أنها جزء لا يتجزأ منها مما يدفعها إلى بذل الجهود المطلوبة و التطوعية من اجل نجاح المنظمة وتقديمها ورفاهيتها .

2: **الأداء الوظيفي**: هو المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل المربية في رياض الأطفال للوصول إلى أقصى درجات الفعالية والتي تتمثل في تحقيق أهداف الروضة من نجاحات .

3: **مربية رياض الأطفال**: وهي اقرب عاملة للطفل في رياض الأطفال فهي التي تهتم بكل احتياجات الطفل المادية والمعنوية وهي المسؤولة الأولى عن الطفل طيلة مدة تواجده داخل الروضة .

### **المنهج المتبع في الدراسة :**

المنهج هو الطريقة أو مجموعة الإجراءات المتبعة في دراسة ظاهرة أو مشكلة ما بغرض اكتشاف الحقيقة .

وتختلف المناهج المستخدمة باختلاف موضوع الدراسة ، وطبيعة الموضوع هي التي تحدد عادة المنهج المستخدم الملائم للموضوع الذي نحن بصدد دراسته .

وبما أن دراستنا الحالية تعتمد على محاولة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال ، فإن المنهج الوصفي هو الملائم للدراسة ، حيث تعالج البحوث الوصفية موضوعا أو ظاهرة أو وصف العلاقات الموجودة بين متغير وآخر ، وهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع ، ومن ثم تحليلها وتفسيرها ، حيث يستخدم في هذا المنهج أساليب القياس والتصنيف والتفسير واستنتاج العلاقات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة المطروحة للبحث وتحليلها للوصول إلي إدراك طبيعتها.

ويمكن تعريف المنهج الوصفي الارتباطي على انه : " المنهج الذي يهتم بالكشف عن العلاقات بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عنها بصورة رقمية " ( معمره بشير، 2007 ص، 99 )

## أدوات جمع البيانات

إن أي ظاهرة محل بحث وقياس تحتاج إلى أداة قياس تتناسب وتلك الظاهرة لتحقيق الأهداف المرجوة بحيث تتوفر على الشروط الموضوعية حتى تكون النتائج المتوصل إليها دقيقة ومن ثم تكتسي الأهمية العلمية، وقد اعتمدنا في دراستنا على الأداتين التاليتين

1- مقياس الالتزام التنظيمي : إعداد الباحث حمد بن فرحان الشلوي (2005)

2- مقياس الأداء الوظيفي : بإعداده كل من ( بورتير و ليولر عام 1968 م) ترجمة القطان سنة 1987 م .

- **مقياس الالتزام التنظيمي** : وهو مقياس عربي من إعداد الباحث حمد بن فرحان الشلوي

1 (2005) يهدف إلى قياس الالتزام التنظيمي موزع على ثلاثة أبعاد تقيسها (26) عبارة وتتضمن الإجابة عليها اختيار بديل من ثلاثة بدائل ( موافق ,غير متأكد ، غير موافق ) وأمام كل بند ثلاثة بدائل ويتضمن الاختبار البنود الايجابية إذا أجاب عليها المفحوص ، موافق (3) ، غير متأكد(2) ، غير موافق (1) والبنود السلبية تصحح عكسا بحيث موافق (1) ، غير متأكد(2) ، غير موافق (3) وعلى المفحوص اختيار البديل المناسب أمام كل بند.

مقياس التقييم الذاتي للأداء الوظيفي :

يعتبر هذا المقياس من طرق تقييم الأداء المعروفة والمشهورة لتقييم أداء الموظفين قام بإعداده كل من ( بورتير و ليولر عام 1968 ) وقد قام القطان بترجمة هذا المقياس سنة 1987م واستخدمه لتقييم أداء الموظفين في دولة الكويت .

يتكون المقياس من بعدين لتقييم الأداء ، البعد الأول يحتوي على سؤالين يتعلق السؤال الأول بنوعية أداء العمل والسؤال الثاني يتعلق بالفعالية في العمل ، أما البعد الثاني فقد اشتمل على سؤالين أيضا الأول يقيس أداء الزملاء في العمل ، والثاني يقيس أداء الموظف في العمل ويوجد أمام كل سؤال استجابات متدرجة من خمس درجات لتحديد مستوى الأداء

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

تمت معالجة البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.16 وفق الأساليب الإحصائية التالية :

1 - معامل ألفا كرونباخ

التجزئة النصفية سبيرمان

2. معامل الارتباط بيرسون

3 - معامل الارتباط الجزئي

4. اختبار ( ت ) ستيودنت student للفرق بين المتوسطات لعينتين مستقلتين .

5 . المتوسط الحسابي

## المقدمة:

تسعى الدول عادة مع التحولات التاريخية الكبرى إلى مراجعة أوضاعها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتركيز خاصة على إصلاح الهياكل التنظيمية داخل أجهزتها الإدارية عبر مشاريع من شأنها الارتقاء بمستوى أداء العاملين عامة كإدخال نظم الإدارة الحديثة والياتها، وإعداد التعديلات التشريعية للوظائف العامة، وتحسين مناخ العمل، ومصالح الموظفين عبر إصلاح هياكل الأجور ونظم التحفيز، أو مشاريع التنمية البشرية المتمثلة في برامج التدريب والتأهيل المهني.

فنجد أن لكل فرد في المنظمة دورا رسميا يقوم به يتم تحديده من خلال وصف الوظيفة، إلا انه يوجد نوع آخر من السلوكيات زاد الاهتمام بها مؤخرا وهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفات العامل من حيث الشعور بالانتماء للمنظمة والانغماس فيها وبذل الجهد والوقت من اجل إنجاح المنظمة التي يعمل بها انه "الالتزام التنظيمي" الذي أصبح يلقي اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمنظرين لما له من تأثير على الأداء الوظيفي على مستوى الفرد وجماعة العمل والمنظمة باعتباره محصلة ونتاج أي عمل يقوم به الفرد داخل المنظمة.

لذلك تناولنا في هذه الدراسة متغير الالتزام التنظيمي ومتغير الأداء الوظيفي لدى فئة محددة من المجتمع،

ولمعرفة هذا التأثير من حيث ايجابياته و سلبياته على جميع المستويات في المنظمة. حاولنا في هذه الدراسة التعرف على المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي والمتغيرات المؤثرة في الأداء الوظيفي لدى فئة محددة من المجتمع وهي فئة مريبات رياض الأطفال. حيث تهدف الدراسة الى التعرف على مدى تأثير المتغيرات الوسيطة التي تتمثل في (الخبرة، الحالة الاجتماعية، الراتب) على كل من متغير الالتزام التنظيمي ومتغير الأداء الوظيفي لدى فئة من مريبات رياض الأطفال. وقد قسمت الدراسة إلى جانبين رئيسيين هما الجانب النظري وتلخص في ثلاث فصول. الفصل الأول تناول الخلفية النظرية للإشكالية وذلك بعرض مشكلة

الدراسة، ومحاولة الإجابة عن تساؤلاتها مع ذكر أهمية الدراسة وأهدافها، بالإضافة إلى ضبط التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وتناول الفصل الثاني متغير الالتزام التنظيمي انطلاقاً من مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته وتوضيح كل من خصائصه ومحدداته وأبعاده ومراحل وطريقة قياسه والنتائج المترتبة عليه. وتناولنا في الفصل الثالث الأداء الوظيفي بدءاً بمفهومه وأهميته وعناصره وطرق تحسينه وكيفية قياسه والوسائل التي نقيس بها وأهداف قياسه وعملية تقييمه، في حين تضمن الجانب الميداني فصلين، فكان الفصل الرابع حوصلة للإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية من تحديد للمنهج والعينة والتعريف بالأداة المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية والحالية مع ذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة .

وتطرق الفصل الخامس لعرض النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ، بالإضافة إلى تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها مع الاستشهاد بالدراسات السابقة والجانب النظري، وانتهت الدراسة بقائمة المراجع والملاحق والتي تضمنت صورتين الاداتين .

## 1 - إشكالية الدراسة:

إن التطور السريع الذي يشهده العالم اليوم في مجال التكنولوجيا أدى إلى تغيير نمط العيش على جميع المستويات و خصوصا الاجتماعية منها ،وعندما نتكلم عن المجتمع نعني به الأفراد و الجماعات ،فتأثر الفرد بالتكنولوجيا تولد عنه ضغط اقتصادي أدى إلى تغيير نمط التفكير ،فأصبح خروج المرأة إلى العمل أمر شبه ضروري لتحقيق متطلبات الحياة، ولكي تحقق المرأة العاملة التوافق المهني والأسري أصبحت حاجتها إلى وجود رياض أطفال من الضروريات المطلوبة . فرياض الأطفال بالنسبة للطفل مكان للاستكشاف و بناء علاقات اجتماعية مع أقرانه ،وكذا يعتبر حلقة وصل بين البيت والمدرسة و للوصول إلى إشباع حاجات الطفل في الروضة،فان ذلك يرتبط بدور المربية و ببعض الخصائص التي تميزها، فوجود مربية تتمتع بقدر من الالتزام التنظيمي الذي ينعكس على أداءها الوظيفي كان موضوع دراستنا.

من خلاله نحاول معرفة تأثير الالتزام التنظيمي على أداء الوظيفي للمربية و نشاطها داخل الروضة ، وفي هذا الموضوع نجد دراسات منها من اهتمت بالأداء الوظيفي و منها دراسة (أل الشيخ ،2002).التي دار موضوعها حول المتغيرات الشخصية و التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية .ودراسة الجهني (2004).تناولت الأداء الوظيفي من خلال قياس الولاء التنظيمي والعلاقات الإنسانية،أما الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي نجد دراسة احمد ألعبادي،(2000).تناولت الالتزام التنظيمي و العوامل المرتبطة به .ونجد الدراسة التي ربطت بين متغيري الدراسة الحالية وهي الالتزام وعلاقته بالأداء الوظيفي قام بها (ايزنبرجر).

ومن خلال هذه الدراسات نستخلص بان تعدد واختلاف موضوعاتها يرجع إلى اختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها ،وكذا إلى اختلاف البيئات التي تمت فيها ومن خلال ما طرقتنا إليه حاولنا التعرف على :الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال وكان طرحنا للإشكالية كالتالي :

. هل هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال؟

## 2- ومن التساؤل الرئيسي انبثقت الأسئلة الفرعية التالية :

1: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي عند مربيات رياض الأطفال باختلاف الخبرة؟ .

2: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي عند مربيات رياض الأطفال باختلاف الحالة الاجتماعية؟ .

3: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي باختلاف الراتب؟ .

4: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي عند مربيات رياض الأطفال باختلاف الخبرة؟ .

5: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي عند مربيات رياض الأطفال باختلاف الحالة الاجتماعية؟ .

6: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي عند مربيات رياض الأطفال باختلاف الراتب؟ .

## 3- فرضيات الدراسة :

وللإجابة على التساؤل الرئيسي السابق فقد جاءت فرضية الدراسة بالشكل التالي:

. هناك علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال

وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية :

**فرضية عامة :**

- 1: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى مربيات رياض الأطفال باختلاف الخبرة .
- 2: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى مربيات رياض الأطفال باختلاف الحالة الاجتماعية.
- 3: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى مربيات رياض الأطفال باختلاف الراتب.
- 4: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال باختلاف الخبرة.
- 5: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال باختلاف الحالة الاجتماعية.
- 6: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال باختلاف الراتب.

#### 4- أهداف الدراسة

أما الأهداف التي نطلع إليها من خلال هذه الدراسة هي :

- 1: التعرف على اثر الالتزام التنظيمي لدى مربيات رياض الأطفال باختلاف الخبرة.
- 2: التعرف على اثر الالتزام التنظيمي لدى مربيات رياض الأطفال باختلاف الراتب.
- 3: التعرف على اثر الالتزام التنظيمي لدى مربيات رياض الأطفال باختلاف الحالة الاجتماعية.
- 4: التعرف على اثر الأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال باختلاف الخبرة .
- 5: التعرف على اثر الأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال باختلاف الحالة الاجتماعية.

6: التعرف على اثر الأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال باختلاف الراتب.

4: التعرف على أهم العوامل الأكثر تأثيرا على الالتزام التنظيمي لدى مربيات رياض الأطفال وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

5- أهمية الدراسة :

**الأهمية العلمية:**

**تحديد التأثيرات المختلفة للالتزام على الأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال.**

**الأهمية العملية:**

من خلال هذه الأهداف التي تتطلع إليها الدراسة الحالية تبرز الأهمية العملية وهي التركيز على تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي.

. معرفة تأثير عامل الخبرة في الالتزام التنظيمي.

. معرفة تأثير عامل الحالة الاجتماعية في الالتزام التنظيمي.

. معرفة تأثير عامل الراتب في الالتزام التنظيمي.

. معرفة تأثير عامل الخبرة في الأداء الوظيفي.

. معرفة تأثير عامل الحالة الاجتماعية في الأداء الوظيفي.

. معرفة تأثير عامل الراتب في الأداء الوظيفي.

6- حدود الدراسة:

1: حدود الدراسة المكانية :

تكونت عينة الدراسة من مربيات في مختلف رياض الأطفال بورقلة و حاسي مسعود وتقرت.

## 2: حدود الدراسة الزمنية:

طبقت هذه الدراسة ما بين 26 مارس إلى 26 افريل ،للسنة الدراسية 2011/2012 .

## 7- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

1: **الالتزام التنظيمي** : هو مدى اقتناع المربية بقيم وأهداف المنظمة إلى درجة التوافق معها والاندماج فيها وتشعر المربية أنها جزء لا يتجزأ منها مما يدفعها إلى بذل الجهود المطلوبة و التطوعية من اجل نجاح المنظمة وتقديمها ورفاهيتها .

2: **الأداء الوظيفي**: هو المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل المربية في رياض الأطفال للوصول إلى أقصى درجات الفعالية والتي تتمثل في تحقيق أهداف الروضة من نجاحات .

3: **مربية رياض الأطفال**: وهي اقرب عاملة للطفل في رياض الأطفال فهي التي تهتم بكل احتياجات الطفل المادية والمعنوية وهي المسؤولة الأولى عن الطفل طيلة مدة تواجده داخل الروضة .

**مقدمة:**

يعتبر الالتزام التنظيمي ضمن ابرز المتغيرات السلوكية التنظيمية 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 ارتباطا وثيقا بمدرسة السلوك الإنساني، التي ركزت على حركة النشاط الإنساني من جهة وارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي من جهة أخرى. أما في العالم العربي فان مفهوم الالتزام التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام، والمتوفر منها ينطلق من الدراسات الغربية. ومما لاشك فيه حاجة المؤسسات الحكومية إلى دراسة الالتزام التنظيمي.

## 1- مفهوم الالتزام التنظيمي:

تتسم الأدبيات المتعلقة بالالتزام التنظيمي بالندرة بصفة عامة والأدبيات العربية بصفة خاصة، والمتوفر منها ينطلق من الدراسات الغربية، وتركز على القطاع الخاص والقليل منها تناول الالتزام التنظيمي في القطاع العام.

والالتزام و الولاء لفظان اختلف على كونهما مترادفين وقد ورد في كثير من أدبيات الالتزام التنظيمي، والولاء التنظيمي على أنهما كلمتان مترادفتان بالعربية وهي ترجمة لكلمة `commit ment` على الرغم من إن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس مختلفين، حيث تعني `commit ment` الالتزام، بينما الولاء هي ترجمة لكلمة `loyaly`.  
(محمد بن غالب العوفي، 2005).

وقد ورد في عدد من الدراسات و الأدبيات أن عددا كبيرا من الباحثين في مجال الولاء والالتزام اعتبروهما كلمتين مترادفتين عبارة عن ترجمة للمصطلح `commit ment`، حيث أن جميع الدراسات السابقة التي اتخذت كمراجع لهذه الدراسة أو كدراسات سابقة معنونة بمصطلح `organization.commitement` ولم يظهر هناك وجودا لمصطلح `organization.loyalty`.

(محمد بن غالب العوفي، 2005، ص32).

أدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي، خلال العقدين الماضيين إلى شيوعه لدى المديرين والاكاديميين، على اعتبار إن الموظف الملتزم يكون أكثر بمنظّمته وأكثر اجتهادا في تحقيق أهدافها، إضافة إلى ارتباط مفهوم الالتزام بمفهوم الولاء، كما إن زيادة المعرفة بمفهوم الالتزام تكون عاملا مساعدا في فهم الطبيعة السيكولوجية لعملية الاندماج الذاتي.

(محمد بن غالب العوفي، 2005، ص32).

على الرغم من الاهتمام الذي نال الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين و الأكاديميين إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد له ، ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات و الزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته ، وتصنيفاته، فقد أشار Mowday إلى عشرة منها فيما حدد له morrow تسعة وعشرون مفهوما . ويعزى السبب في هذا الاختلاف إلى النظر إليه من حيث النتائج من قبل الباحثين ،بينما ينظر إليه البعض الآخر من خلال الحالات السابقة والأهداف ،وقد ينظر إليه على انه واحد أو أكثر من هذه الأنواع والمداخل .  
( محمد بن غالب العوفي ،2005،ص33).

ومن أوائل من قدموا تعريفا للالتزام التنظيمي كان بوتر و سميث (1970) حيث نظر إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه <<توجه يتسم بالفاعلية والايجابية نحو المنظمة >>وهو التعريف الذي اغلب عليه الباحثين في مجال الالتزام التنظيمي ،فقد اخذ به هيجان في تعريفه للولاء أو الالتزام التنظيمي ،إذ عرفه بأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها ،كما اخذ به الطجم والعتبي أما دخيل الله فيشير إن تعريف بوتر و سميث من أكثر تعاريف الالتزام التنظيمي شيوعا ،ويعد هذا دليلا على إن المصطلحين الواردين في هذا (الالتزام ،والولاء) هما مترادفان بمعنى واحد كترجمة المصطلح . commitment.

( محمد بن غالب العوفي ،2005،ص 33 ).

اما الباحثين اوريلي وشاتمن فيعرفان الالتزام من المنظور النفسي <<الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل والى تبني قيم المنظمة >>ويشير الباحثان إلى أن هناك ثلاثة جوانب للارتباط النفسي :

. الأذعان ،تحديد الهوية،التسرب أو الاستبطان .

1 . الإذعان: يعود مفهوم الإذعان عند الفرد للمنظمة إلى توقعه تلقي المكافآت الخارجية كالرواتب ،والبيئة المادية المناسبة لأداء العمل .

2 . تحديد الهوية: فيعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الشخص. أما العضوية والانتساب للمنظمة ،

3. التسرب أو الاستبطان فيعود إلى مدى التوافق بين قيم الفرد والمنظمة .

( محمد بن غالب العوفي ،2005،ص34).

أما العجمي فقد عرف الالتزام بأنه >>الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمة معينة وأهدافها ،ويرغب الاستمرار فيها << .

( محمد بن غالب العوفي ،2005،ص34).

أما بوكنان يرى إن فهم الالتزام واستيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاثة (التطابق والانتماء والولاء) وقد عبر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها ،والمحافظة على عضويته فيها .

( محمد بن غالب العوفي ،2005 ،ص34).

كما عرفه عبد الوهاب والخطاب حيث ذكر أن الالتزام التنظيمي >>استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة ،ورغبة الفرد في إعطاء جزء من اجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة ،كالاستعداد لبذل مجهود اكبر والقيام بأعمال تطوعية ،وتحمل المسؤوليات إضافية .

أما وجهة نظر شليدون (1971) كانت كالتالي >>التزام الموظف لمؤسسته يتمثل في التقييم الايجابي لها والتفاني في العمل من اجل تحقيق أهدافها التي انشأت من اجلها .

( سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي ،2010)

وباستعراض المفاهيم السابقة يلاحظ أن هناك اتفاقا واضحا على مفهوم الالتزام يتجسد في ثلاث عناصر تناولتها جميع المفاهيم بشكل أو بآخر وهي:

1: الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها .

2: الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم .

3: الرغبة الجامحة للبقاء عضوا في التنظيم . (محمد بن غالب العوفي، 2005، ص 55).

وبالتالي يمكن القول أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته، واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى جهده، والالتزام لتحقيق ذلك .

وهناك فرق بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الالتزام التنظيمي:

**أولاً: الإحساس بالانتماء (indentification):** ويتضح ذلك في تعبير الفرد عن الفخر بمؤسسته وقناعاته الذاتية بأهدافها وقيمها .

**ثانياً: المشاركة و المساهمة الفعالة (involvement):** من قبل الفرد التي تتبع من رضاه نفسيا بأهمية أنشطتها ودوره الذي يقوم به.

**ثالثاً: الولاء (loyalty):** والذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة بالاستمرار والعمل بالمؤسسة رغم كل الظروف ومضاعفة الجهد ويستنتج الباحث من هذا أن علاقة الولاء بالالتزام التنظيمي هي علاقة الجزء بالكل، حيث أن الولاء هو احد عناصر الالتزام التنظيمي وليس مرادفا له كما قد يفهم، فالفرد الذي لديه ولاء لمؤسسته وحب لها دون أن يتحول هذا الولاء الشعوري إلى عمل فعلي وبذل حقيقي لا يكون لديه التزام تنظيمي وان وجد لديه الولاء .

( سعيد بن محمد ال عاتق الغامدي، 2010، ص 55).

من خلال هذه المفاهيم أدركنا أن الالتزام التنظيمي هو مشاعر حقيقية تربط الفرد بمنظّمته ويترجم ذلك الرابط في رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة مع إيمانه العميق بمبادئها. فما هي أهمية الالتزام التنظيمي بين أبرز المتغيرات السلوكية الحديثة ؟

## 2- أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب ، و التأخر عن العمل ، وتسرب العمالة من المنظمات ، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة ، وقد أكدت كثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي إذ أوضحت الدراسات ان ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل ( خالد محمد احمد الوزان، 2006، ص37).

ومن الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي ما يلي:

2-1: يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ، ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز .

2-2: التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى .

(خالد محمد احمد الوزان، 2006، ص37).

2-3: إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستقرار

والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجة التزامه بأهدافها وقيمتها .

2-4: أن التزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها و زيادة إنتاجها. ( صلاح الدين عبد الباقي ، 2004، ص38).

تكمن أهمية الالتزام التنظيمي في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

إن مصطلح الالتزام التنظيمي يتحدد بمجموعة من الخصائص تميزه عن غيره من المطلحات والمتغيرات السلوكية وهي كالتالي.

### 3- خصائص الالتزام التنظيمي:

لقد أورد سالم وحرشوش (1991) بعض خصائص الالتزام: التنظيمي وهي كما يلي :

. الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم ، والتي يجسد مدى ولائهم .

. أن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيمي.

. إن الالتزام التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي فيه تكون

أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى .

. إن الالتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً ورغم اتفاق أغلب الباحثين على

تعدد أبعاده ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض .

(سعد الدوسري ، 2005، ص58).

يتميز الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثباته ليست مطلقة وابعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض .

إن كل المنظمات الحديثة تثمن عنصر الالتزام التنظيمي وتسعى جاهدة لغرسه في أفرادها فنجد إن للالتزام التنظيمي محددات يجب مراعاتها وهي.

#### 4- محددات الالتزام التنظيمي:

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرت مارش و ماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:

4-1: السياسات :ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الافراد العاملين في التنظيم،ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد .ويعتمد السلوك في شدته وايجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات فإذا أشبعت هذه الحاجات فان ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن ،وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء،ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي .وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولية في العمل على إشباعها ،وقد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة للأمن ،والحاجة إلى الحب والانتماء ،والحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات .

(محمد بن غالب العوفي ،2005،36).

4-2:وضوح الأهداف : يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين ،فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد

للالتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة اكبر وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاية الإدارية. (محمد بن غالب العوفي، 2005، ص37).

3-4: العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم :تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم ،فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ،ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف ،وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل اكبر بحيث يعتبرون إن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم ،الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم)لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية. (محمد بن غالب العوفي، 2005، ص38)

4-4: العمل على تحسين المناخ التنظيمي : فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد ،وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وان نجاحها يعتمد على جو العمل السائد ،فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ،ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة ،ولان تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ،ويرفع الروح المعنوية ،ويزيد درجة الرضا الوظيفي ،ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي .

(محمد بن غالب العوفي، 2005، ص39).

4-5: تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة ،فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة

ككل ،وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف ،واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام اقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة.

4-6:العمل على بناء ثقافة مؤسسية :أن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميزلافرادها ،وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين ،وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات ،سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة ،وزيادة الالتزام والولاء لها .  
(محمد بن غالب العوفي ،2005،ص 39) .

4-7:نمط القيادة :أن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو أقناع الآخرين ،وفي جو عمل مناسب ،بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفعالية ،فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام انظمه الحوافز المناسبة،فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد .  
( محمد بن غالب العوفي ،2005،ص 39).

يتكون الالتزام التنظيمي لدى العامل عن طريق اشباع حاجات الفرد ووضوح صورة الهدف المراد بلوغه في جو عمل ايجابي يسوده الاحترام والمساواة والعدالة

من خلال المحددات التي تطرقنا لها نجد ان مصطلح الالتزام التنظيمي يجمع بين العديد من الابعاد فما هي هذه الأبعاد.

## 5- أبعاد الالتزام التنظيمي :

تناولت بعض الدراسات للالتزام التنظيمي مفهومه بشكل عام في بداية ظهورها دون النظر إلى أبعاده المختلفة التي يتكون منها ولكن الدراسات اللاحقة أظهرت عدة أبعاد للالتزام التنظيمي ،حيث أشار: العبادي (2000) إلى تحديد ستاو (1977) وسلانك (1977) أبعاد الالتزام التنظيمي في البعدين التاليين ( سعيد بن محمد ال عاتق الغامدي 2007).

5-1:الالتزام الإتجاهي (attitudinal.commitment): ويعني به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته ،ناتجا من سلوكها السابق فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها وعضويتها.

5-2:الالتزام السلوكي : والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته ناتجا من سلوكها السابق فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متماسكا بها وعضويتها.

اما كيدرون (1978) يذكر بعدين للالتزام هما :

1:الالتزام الاخلاصي (moral commitment):والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءا من قيمه وأهدافه.

2:الالتزام المحسوب (calculative commitment):والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى ومزايا أفضل .

اما ماير والن وسميث (1993) قد بينوا ثلاثة ابعاد للالتزام التنظيمي وهي :

1. الالتزام المؤثر (affecyive commitment): والذي يتاثر بدجة ادراك الفرد الخصائص المميزة للعمل من درجة استقلالية <<autonomy task>> وأهمية <<task sinificance>> وكيان <<task indentity>> وتنوع المهارات

المطلوبة <<skill variety>> وقرب المشرفين وتوجيههم له <<supervisory feedback>>، كما يتأثر بدرجة احساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبيئة التنظيمية التي يعمل بها سواء ما تعلق منها بعمله او ما يخصه هو ( سعيد بن محمد العاتق الغامدي، 2007) .

2. الالتزام الاخلاقي: (المعائري) (normative component) والمقصود به الإحساس الذي يشعر به .

الموظف بالالتزام والبقاء في المؤسسة و يعزز هذا الجانب الدعم الجيد من قبل المؤسسة لمنسوبيها ،وسماحها لهم بالمشاركة الفعالة الايجابية ليس في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل فقط ،بل بمساهماتهم في وضع الأهداف والتخطيط وسم السياسات العامة للتنظيم

الالتزام المستمر (continunce co;nent): والمقصود به ما يحققه الفرد من قيمة استثمارية في حالة استمراره مع التنظيم مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات أخرى .

(سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي ، 2007، ص60).

رغم اتفاق الباحثون على تعدد ابعاد الالتزام التنظيمي الا انهم اختلفوا في تحديدها لكن الملاحظ انها كلها تتأثر ببعضها البعض في صيغة تكاملية.

ان التزام الفرد نحو منظمته وولائه لهالن يكون من فراغ لكنه يمر بعدة مراحل سنلخصها فيما يلي

## 6- مراحل تطور الالتزام التنظيمي :

يشير المعاني إلى أن << بوكنان >> ذكر أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي :

**6-1 مرحلة التجربة:** وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والأعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته. ويقول بوكنان انه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون في مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، الشعور بالصدمة. (محمد بن غالب العوفي، 2005).

**6-2 مرحلة العمل والانجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، واهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

(محمد بن غالب العوفي، 2005، ص36).

**6-3 مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتنقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى النضج.

(محمد بن غالب العوفي، 2005، ص37).

ان اكتساب سلوك الالتزام التنظيمي كسلوك ايجابي داخل المنظمة لا بد أن يمر بتلك المراحل السابقة الذكر ليرقى للدرجة المطلوبة في المنظمة.

ولمعرفة مدى التزام الفرد لمنظمتة قمنا بالتعرف على بعض المعايير المستخدمة للقياس.

## 7- قياس الالتزام التنظيمي :

تقسم معايير الالتزام التنظيمي إلى نوعين :

7-1 المعايير الموضوعية :وهي قياس الالتزام التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم ،ودوران العمل ،وكثرة الحوادث ،مستوى الأداء ،الغياب ...الخ.

ومن خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الالتزام الموجودة بالمنظمة .

(الوزان محمد احمد، 2006 ،ص45 ) .

7-2 المعايير الذاتية :هي قياس الالتزام التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة التزامهم وهذه لا يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الالتزام التنظيمي. ( بطاح احمد ،2006 ص101).

ويوجد عدد كبير من المقاييس للالتزام التنظيمي ونذكر منها :

1:مقياس توشن :وقد احتوى المقياس على خمس فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن المقياس ثماني فقرات أخرى رباعية و خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني . (احمد بطاح ،2006،ص189 ) .

2:مقياس مارش و سافري: حيث قدم مقياس للالتزام مدى الحياة يتكون من أربعة فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة ،وتعزيز استحسان المنظمة ،وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل وأخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

(احمد بطاح ،2006،ص189).

3:مقياس بورتر و زملائه: وقد اطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون المقياس من خمسة عشر فقرة تستهدف قياس درجة الالتزام عند الأفراد بالمنظمة وستعين بمقياس ليكون السباعي لتحديد درجة الاستجابة .

4:مقياس جورج وزملائه :وهو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي من خلال ستة فقرات.

(الوزان محمد احمد ، 2006 ، ص 44 ) .

إن تعدد المقاييس التي نقيس بها خاصية الالتزام التنظيمي تجعلنا أكثر دراية باتجاهات سلوك الأفراد نحو التنظيم وتجعل الفرد أكثر وضوحا مع نفسه تجاه المنظمة .

بعد إن تعرفنا على الالتزام التنظيمي على انه سلوك ايجابي فهل نتائجه كلها ايجابية أم هناك نتائج سلبية ؟ .

## 8- نتائج الالتزام التنظيمي :

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على جميع المستويات نتائج سلبية وأخرى ايجابية :

8-1 على مستوى الفرد :حيث تؤكد النتائج الايجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الايجابية للأفراد مثل :زيادة مشاعر الانتماء ،الأمان التصور الذاتي الايجابي ،القوة وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد كما تؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت أكثر من الأفراد الغير ملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد.

( محمد احمد الوزان ، 2006،ص48).

بينما النتائج السلبية تؤكد أن المزايا والمنافع التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف فبالرغم من فوائد الالتزام إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية له منها :

1: قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي .

2: زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالفرد يلتزم اتجاه منظمة معينة فانه يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر على الالتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.

( محمد احمد الوزان ،2006،ص49).

8-2 على مستوى الجماعة :حيث تتمثل النتائج الايجابية للالتزام لجماعات العمل فيما يلي:

. كلما زادت درجة الالتزام عند مجموعة العمل كانت على استعداد لبذل جهد اكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل .

. كلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما .

في حين أن النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل في :

. انخفاض القدرة على الخلق والابتكار ،والتكيف من خلال استقرار العمالة .

. انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة وفي هذا الصدد يرى اوليفر (oliver) انه من الخطأ الاعتقاد بان ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط ،فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة بصورة أفضل .

. التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل اقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة .

. زيادة فرصة الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى .

( محمد احمد الوزان ،2006،ص49)

3.8 على مستوى المنظمات :بالنسبة للالتزام للمنظمات فنجد أن النتائج السلبية له تتمثل فيما يلي :

. زيادة فرص الفعالية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال :زيادة الجهد المبذول ،انخفاض نسبة الغياب والتأخير ،انخفاض معدل الدوران.

. زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لان الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة ايجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية .

. العقد النفسي :يعتبر " دليس روسو " باحثة وأكاديمية استثمرت كثيرا في العمل حول مفهوم العقد النفسي ،لذلك سوف نركز على تعريفها حيث تتفق "دليس روسو" و"سنيهاال"(1998) مع هذه الفكرة حيث ترى ان العقد النفسي هو اعتقاد شخصي في علاقة متبادلة بين الفرد وطرف آخر كمؤسسة أو كصاحب العمل.

فالعقد النفسي عند روسو هو عقد مبني على وعود أو توقعات ذاتية ويشترط تقبل محتواها وظروفها منكل الأطراف المرتبطة بالعقد ويبدو أن تصور روسو للعقد النفسي يقرب إلى ما مع عقد العمل الرسمي بما انه يشترط أهمية الثقة في نوايا وإمكانيات كل الأطراف .

أن العقد النفسي في تصور يتجاوز الوعود الرسمية بل يعبر عن النوايا والمواقف التي قد لا يفصح عنها المستخدم فالعقد النفسي هو بمثابة ميثاق أو دستور ذاتي ينتج عن طريق المحاورة الداخلية للفرد ويقصد بمفهوم الذات كيف يقيم الفرد نفسه وماهي الصورة التي تتكون لديه عن قدراته و إمكانياته. ( مزياني محمد ،2003، 33 ).

أما النتائج السلبية للالتزام التنظيمي على المنظمة فتتمثل فيما يلي :

. انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة منافسة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار ،ففي دراسة قام بها احد

الباحثين في شركة "جينيرال موتور" وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة عادة ما تخلق لديهم القدرة على الابتكار والخلق .

( محمد احمد الوزان، 2006، ص51).

إن الالتزام التنظيمي مثلما تعرفنا عليه انه شعور بالولاء والرغبة والاستمرار بالبقاء في التنظيم يترجمها العامل إلى سلوكات ايجابية نحو المنظمة لكن الالتزام التنظيمي مثله مثل كل سلوك يحمل الصبغة الإنسانية فمثلما له ايجابيات له سلبيات .

### خلاصة الفصل:

ان الالتزام التنظيمي هو احد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات ،فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح او فشل المنظمات،فالالتزام التنظيمي باعتباره حالة ايجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليه بعمق من خلال عرض مجموعة من المفاهيم حوله ، وإبراز أهميته على مستوى الفرد وجماعة العمل والمنظمة ،وتوضيح خصائصه التي تميزه عن باقي المتغيرات،ومعرفة محدداته وإبعاده ،والمراحل التي يمر بها الالتزام التنظيمي ليصل الى المعنى المطلوب،والتعرف على طرق قياسه ،والنتائج المترتبة عليه.

**مقدمة:**

يعتبر الأداء الوظيفي واحداً من أهم متغيرات العمل إذ تهتم المنظمات بمتابعته و مراقبته وقياسه أكثر من أي متغير آخر، وهذه مسألة منطقية لأن نجاح أو فشل أي منظمة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها. والفرد حينما يوفر له التوصيف الصحيح للمهام التي يكلف بها ثم جهود الترغيب ومقومات العمل المادية والمعنوية من أجور ومزايا في جانب، وقيادة واعية في جانب آخر فإنه يتهيأ لعمله 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- مفهوم الأداء الوظيفي :

**لغة:** أدى . تأدية او صله وقضاه وهو أدى الأمانة من غيره وتاديت له من حقه أي قضيته.

**اصطلاحا:** هو قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها.

لقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء طبقا لتخصص ومجال كل منهم ، فقد عرفه "بدوي مصطفى" بأنه "نتاج جهد معين ، قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين "ويعرفه "كتيه ديفس" "الأداء الفردي لأي موظف بأنه محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل. (حاتم علي حسن رضا ،2004،ص33 ) وقد عرفه "فريديريك تايلور" في كتابه المشهور "مبادئ الإدارة العلمية" ماهية الأداء بأنها تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة ، كما يرى "البابطين " إن الأداء ماهو إلا مسؤوليات وواجبات وأنشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد التي يجب القيام بها فهو في حقيقة الأمر ماهو إلا سلوك بأوسع معانيه أما الأداء الإداري فهو عبارة عن"ما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة ، ويختلف من وظيفة إلى أخرى وان وجد بينهما عامل مشترك.

("ناصر بن محمد بن عقيل ،2004،ص35).

وهناك الكثير من المسميات التي تستخدم للتعبير عن مفهوم الأداء مثل :الإنتاجية ،أو الكفاءة الإنتاجية ،أو كفاءة الأداء ويعبر عن الأداء أحيانا بالفاعلية والكفاءة ،وقد جرت العادة على النظر إلى الفعالية من زاوية النتائج التي تصل إليها الإدارة....حيث توصف في هذه الحالة بأنها إذا لم تؤد تلك الأهداف بالشكل أو الأسلوب الصحيح ،أو حققت جزءا منها فقط ،وبأنها غير فعالة إذا لم تستطع أن تحقق أهدافها ،ويفرق عادة بين الفعالية بهذا المعنى والكفاءة فأما الأخيرة فيقصد بها :استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة ،أي أن الفعالية تختص ببلوغ النتائج ،بينما الكفاءة تعني :الوسيلة التي اتبعت في الوصول إلى هذه النتائج.

(حمود بن مطلق العماج ،2004،ص41) .

نستخلص من التعاريف السابقة للأداء ،إن الأداء الوظيفي يتكون من عوامل تساهم وتؤثر فيه ،يخضع بعض منها لسيطرة الموظف ،بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة ، وتبرز أهمية هذه العوامل على وجه الخصوص فيما يلي :

. الموظف :يؤثر الموظف على الأداء بما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع .

. الوظيفة : تؤثر الوظيفة على الأداء من خلال ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل تشبع حاجات و رغبات القائمين به ويحتوي هذا العمل على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه .

. الموقف : ويقصد به ما تتصف به البيئة التنظيمية من مناخ عمل وإشراف ،ووفرة الموارد ،والأنظمة الإدارية ،والهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل التنظيمية الأخرى ،والتي يكون لها تأثير على أداء الوظيفة .

. الهدف :إن لكل عمل مجموعة من الأهداف يجب على الموظف انجازها كل في حدود المهام والواجبات الموكلة له و القيام بها ،وبالتالي فان أداء أي فرد ما هو إلا انعكاس لمدى نجاحه وفشله في تحقيق هذه الأهداف من أدنى المستويات إلى أعلاها .

إن الأداء هو محصلة سلوك معين قام به الفرد وهذا السلوك تتحكم في ايجابيته هذه العوامل التي سبق ذكرها .

لذلك فان كل المنظمات تهتم بمتابعته ومراقبته لما له من أهمية سوف ندرجها كالتالي..

## 2- أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ذلك ان المنظمة تكون أكثر

استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء أفرادها أداء متميزاً. ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإن يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها، وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ إن الأفراد العاملين قد يكون اهتمامهم بالأداء أقل من اهتمام القادة والرؤساء وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم للمهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تتحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقه أو الوصول إليها.

( طلال عبد الملك الشريف، 2004، ص45).

إن مستوى الأداء داخل المنظمة لا يعكس قدرات العامل فقط فهو انعكاس لقدرات القائد أو الرئيس أيضاً لدرجة إننا نجد الرئيس يمارس أحيانا ضغوطاً على العاملين لرفع مستوى أدائهم. لكي يكون الأداء فعالاً يجب إن يشتمل على عدة عناصر مختلفة.

### 3: عناصر الأداء الوظيفي :

هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء

الوظيفي للمنظمات ،ومن هذه المساهمات ما ذكره "عاشور " في إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية :

1.3:أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها :إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها ،وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل ،وتحاول الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبيا في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل ،او بتغير الأفراد الذين يؤديون العمل ،أو بتغيير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء التي تعطي للأداء حركته وتمثل مظاهر تكليفه على النحو التالي:

1. الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن: وهي الأنشطة التي تتصف إنها متغيرة بغير الزمن بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل ،مثل تغير مهام الموظف في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة حيث قد تتغير هذه الأنشطة مع الزمن نتيجة زيادة خبرة الفرد من ممارسته للعمل فبحدوث التغير في طرق أداء الفرد مثل درجة اعتماده على الحصول رئيسه في الحصول على المشورة أو المساعدة بتغير أدائه بفعل زيادة خبرته من خلال ممارسته للعمل.

(حاتم علي حسن رضا ،2004، ص50)

2.الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يؤديون العمل :وهذا يحدث نتيجة تفاوت الأفراد الذين يؤديون العمل وما يجلبونه إلى أعمالهم من خصائص متميزة، وخبرات خاصة ،وهذا الاختلاف في الأداء بين الأفراد في هذه الأعمال أو الأنشطة قائم على افتراض إن كثيرا من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لانجاز العمل والوصول للأهداف .كما وان الأعمال نفسها تختلف في درجة إعطائها الحرية للفرد في اختيار وسيلة الأداء الملائم له .فهناك أعمال تتيح للأفراد حريات كبيرة في تكييف نشاط الأداء بما يتناسب مع خصائص الفرد وإمكانياته ،مثل أعمال البحوث والتدريس والإدارة والبيع وهناك أعمال أخرى لا يتاح لشاغلها هذه الحريات

وذلك بحكم طبيعة العمل مثل أعمال التفتيش على جودة الإنتاج أو القيد في السجلات المحاسبية أو التجميع الدقيق للإنتاج . (حاتم علي حسن ،2004،ص53.54).

**3. الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء:** وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة الحركية والتي تؤدي فيها الأعمال ويؤكد "عاشور" إن هذه البيئة الحركية لها تأثير على الأنشطة والأعمال المختلفة، ويعطي أمثلة مثل التوقف الفجائي لإحدى الآلات مما يتطلب من العاملين عليها التوقف عن أداء أنشطة الإنتاج والقيام بعملية الإصلاح والصيانة والوقاية لمنع توقفها في المستقبل. وما يواجهه المدير من أزمات العمل اليومية وما ينتج عن ذلك من تحول المدير من مهامه في التخطيط ورسم السياسات إلى أعمال مواجهة هذه الأزمات وإيجاد الحلول لها، كما أنه يشير إلى وجود عوامل متعددة تكون هذه الظروف أو المواقف والتي يمكن أن تسهم في تغيير الأداء وهذه العوامل هي :

متغيرات تتعلق بالبيئة المادية للعمل مثل الإضاءة والتهوية والضوضاء والمعدات المستخدمة.... الخ.

متغيرات تتعلق بالأفراد الذين يكونون البيئة الاجتماعية للعمل مثل المشرفين والرؤساء، والأفراد الذين يتعامل معهم الأفراد وجماعات العمل، وخصائص هؤلاء الأفراد والجماعات وطبيعة نفوسهم وتأثيرهم على شاغل العمل ونمط علاقاتهم وتفاعلهم معه .

متغيرات تاريخية مثل تلك التي تتعلق بمصدر التغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي، وحالات النجاح أو الفشل السابقة في الأداء... الخ.

متغيرات كيفية مثل تلك التي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في الأزمة المختلفة وطبيعة ضغوط العمل، والأزمات التي تكشف الأداء . (حاتم علي حسن رضا 2004،ص55.56)

**2.3:** العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل: يؤكد "عاشور" أن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال ويقوم هذا على

ساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة مما قد يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل التنظيم ككل.

(حاتم علي حسن رضا، 2004ص56)

3.3: المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل : يؤكد "عاشور" أن هذا العنصر يعتبر بمثابة همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة .يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب ان تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة وهذه المواصفات تعتبر أساس لبحوث الاختيار والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالمواصفات الفردية . (حاتم علي حسن رضا، 2004 ، 57)

إن تحديد أنشطة العمل وتجميعها إلى مهام وأعمال على أساس تحديد علاقات التجانس بين هذه الأنشطة وتحديد المواصفات المطلوبة في الفرد من أهم عناصر الأداء الفعال .

لكن الأداء الوظيفي قد يتأثر سلبيا بمجموعة من العوامل تحتاج إلى طرق تحسين هذا الأداء.

#### 4- طرق تحسين الأداء:

يحدد "هاينز" ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي : (تحسين الموظف ،تحسين الوظيفة ،تحسين الموقف)، وذلك على النحو التالي. (حاتم علي حسن رضا ، 2004 ، ص58 )

1. تحسين الموظف :يرى "هاينز" أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملا بان الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي :

**1.1** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال الأساليب الاستفادة ما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها .

**2.1** وتتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله وما يؤديه الفرد بامتياز وان وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أداءها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو في الإدارة.

( حاتم علي حسن رضا ، 2004 ، ص60 )

**3.1** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف .

( حاتم علي حسن رضا ، 2004، ص60 )

**2. تحسين الوظيفة:** يؤكد "هاينز" أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويعتبر "هاينز" إن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً في الاستمرار في أداء بعض والمهام حتى زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط .

( حاتم علي حسن رضا ، 2004ص60 )

ويرى "هاينز" أن بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يجب تحديد الجهة المناسبة التي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات وأقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفر مهارات وصلاحيات مناسبة لدى الموظفين لهذه المهام ،ويضيف إن تحسين الوظيفة يتم أيضا من خلال توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها .ويتضمن توسيع الوظيفة تجميع المزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي إما إثراء الوظيفة فتضمن زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للموظف ،ويضيف أيضا من وسائل تحسين الوظيفة زيادة مستوى الدافعية لدى الموظفين من خلال حمل الموظفين على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة السام والملل الوظيفي ،ويعطي هذا الأسلوب بالإضافة إلى ذلك منفعة للموظف وهي التدريب المتبادل بين الموظفين ولضمان نجاح هذا الأسلوب يجب مراعاة إن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد تقريبا ،وان تكون فترة تبادل الوظائف كافية ،وان تكون مع معدلات الأداء واقعية ،ومن الوسائل التي يراها "هاينز" لتحسين الوظيفة إتاحة الفرص للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فروع الدراسة أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق لهم في المساهمة في حل مشاكل المنظمة والمجتمع .

(حاتم علي حسن رضا ،2004ص61)

**3. تحسين الموقف:** يرى "هاينز" أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة ويضيف إن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصالحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فان ذلك سيؤدي إلى

لهم الموظف ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي. درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها، ومدى متابعته للإعمال أثناء الانجاز والى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر، ويرى "هاينز" أنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف.

( حاتم علي حسن رضا، 2004، ص61 )

إن إدارة المنظمة لا تستطيع الاستغناء عن هذه الطرق لمالها من أهمية بالغة في إزالة العوامل السلبية المؤثرة على الأداء الوظيفي للفرد.

إن الأداء الوظيفي سلوك كغيره من السلوكات يخضع للقياس فماهي المعايير المناسبة لقياسه.

## 5- قياس الأداء :

يقصد بقياس الأداء (الأعمال التي تتم أو تمت ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت وهي وسيلة من وسائل الرقابة وعملية قياس الأداء يقوم بها كل مدير حتى لو كانت هناك أدارة تسمى إدارة المتابعة . ( حاتم علي حسن رضا، 2004، ص62 )

ويعتبرا المعيار أو القياس وسيلة للحكم، إما قياس الأداء الإداري فهو عبارة عن تحديد نتائج القرارات والى أي مدى اثر اتخاذ القرارات على الوصول للهدف المرغوب فيه والمحدد سلفا، وتختلف معايير قياس الأداء فمنها المعايير الكمية وهي التي تتعلق بكمية العمل الواجب انجازه أو أدائه في مدة زمنية محددة وهناك المعايير النوعية وهي التي تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب، وهناك معايير زمنية وهي التي تتعلق ببرنامج زمني محدد للانتهاء من عمل معين. وهناك المعايير المعنوية وهي المعايير التي تتعلق بمجالات غير ملموسة وبها تقاس درجة الإخلاص والولاء ودعم سمعة المنظمة ونجاح برامج العلاقات العامة وغيرها ويختلف الباحثين والمنظرين حول الأعمال التي يمكن تحديد معايير لها والظروف الأفضل التي

يفضل فيها تحديد هذه المعايير إذ تختلف هذه المعايير من مجتمع إلى آخر ومن منظمة لأخرى تبعاً لتأثير العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والمنظمة وتتأثر بدرجة التقدم العلمي والتقني . (حاتم علي حسن رضا ، 2004ص63)

مادام قياس الأداء هو عبارة عن مجموعة من المعايير وان لكل معيار أداة خاصة به لقياس الأداء فما هي هذه الأدوات .

## 6- وسائل قياس الأداء :

### 1: أدوات القياس الهندسية :

طورت العديد من الأدوات الميكانيكية والالكترونية والكيمياء الهندسية لقياس عمليات تشغيل الآلة ،جودة المنتج ،والصفات الإنتاجية ،ومراقبة السلوك الإنساني من الدوائر التلفزيونية المغلقة أو أجهزة الإنذار في المتاجر الكبيرة للكشف عن السرقات.

(حاتم علي حسن رضا ، 2004،ص64)

**2: العينات:** وهو أسلوب اخذ عينات من المنتج على فترات لتحديد مدى مطابقتها لمواصفات الجودة (المعيار) ومدى الانحراف إن وجد ويراعي في هذا الأسلوب من قياس الأداء اختيار الحجم المناسب للعينة.

**3: سجلات الأداء :** وهي التي تحتوي على البيانات الخاصة والتي تم تسجيلها على الأداء والإنتاج الفعلي مثل سجلات العمليات الإنتاجية والمخزون ،وأرقام المبيعات ،وأوامر الشراء ،واستخراج البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية حيث يمكن ذلك من اكتشاف الانحراف بسهولة .

**4: الملاحظة الشخصية :** يقصد بها مراقبة العمل والأفراد بواسطة المدير أو المشرف للتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية وتنقسم الملاحظة الشخصية إلى قسمين هما:

**أولاً: الملاحظة الرسمية:** وهي ملاحظة مخطط لها مسبقاً تهدف إلى قياس أداء معين ومقارنته بالأداء المعياري ويجب على الشخص الذي يقوم بهذه الملاحظة الانتباه والتركيز على النشاط والعمل محل القياس ويصعب إتباع هذا النوع من الملاحظة في جميع أنشطة ووظائف المشروع لذلك يكون مجال أتباعها في الوظائف الحرجة التي تمثل خطورة على الصحة أو الأمن .

**ثانياً: الملاحظة الغير رسمية:** تستخدم عادة بشكل يومي يقوم بهام مسؤول الإدارة مباشرة لملاحظة أداء العاملين وحل المشاكل المختلفة التي تقابلهم في موقع العمل ، ويلجأ رجال الإدارة العليا إلى أسلوب الملاحظة غير الرسمية في بعض المواقف من خلال نزولهم إلى موقع العمل للتأكد مثلاً من مطابقة التقارير الرسمية للإدارة لما يحدث فعلياً أثناء العمل ويعاب على الملاحظة الغير رسمية كأسلوب لقياس الأداء أن المشرف أو المدير لا يحاول التركيز على ملاحظة أداء محدد الأمر الذي لا يحقق إلى اكتشاف السلبيات أو الأخطاء .

**5: مستوى الرضا:** يعتبر مستوى الرضا من وسائل قياس الأداء وذلك من خلال المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين أو العاملين الذين يتأثرون بالنشاط موضع القياس فمثلاً إذا كثرت شكاوى العملاء حول التصنيع الردي للمنتج فيعني ذلك أن جزءاً من المنتجات اقل من المستوى أو المعيار المطلوب ، وإذا كانت شكاوى العاملين تتركز حول تفرقة في المعاملة من المشرفين وان بعض العاملين لا يقومون بتأدية عملهم كما ينبغي أو شكاوى العاملين في إن ظروف العمل غير آمنة مما يعني إن معايير الأداء لم تطبق كما يجب الأمر الذي إلى لجوء الإدارة إلى بعض الأساليب الرسمية في تجميع الأداء حول مستوى الرضا السائد سواء بين الأفراد العاملين في المنظمة أو العملاء وغيرهم من المستفيدين من الخدمة.

(حاتم علي حسن رضا ، 2004، ص65)

يجب على كل إدارة التنوع بين أدوات القياس لمعرفة مستوى أداء العامل داخل المنظمة .

اتفق الباحثون على أهداف قياس الأداء والتي تمثلت في الآتي.

## 7 - أهداف قياس الأداء:

إذا نظرنا إلى أهداف قياس الأداء فإننا لا نجد اختلافا بين الباحثين حول تلك الأهداف والتي تتفق في الجوانب التالية :

1:يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات من أداء العاملين وهل هو أداء مرضي أم غير مرضي .

2:يساعد على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى انجازهم الشخصي .

3:تشكيل أداة التقييم وسيلة لمعرفة ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم ،وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المنظمة أو خارجها .

4:يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من حيث إمكانية زيادة رواتبهم أو نقصانها بل اقتراح نظام حوافز معينة .

5:يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيةهم وتولي مناصب قيادية اعلي

6:يفيد في التخطيط للقوى البشرية في المنظمة فهو يشكل إدارة مراجعة لمدى توفر قوة بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها .

7:يعتبر تغذية مرتدة فهو بين المطلوب من جهة أخرى وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين .

8:يزود مسؤولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن الأداء وأوضاع العاملين في المنظمة ،ويعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ،ومستقبلهم .

9: يسهم في تزويد مسؤولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية بمؤشرات التنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة . (حاتم علي حسن رضا ،2004،ص 66)

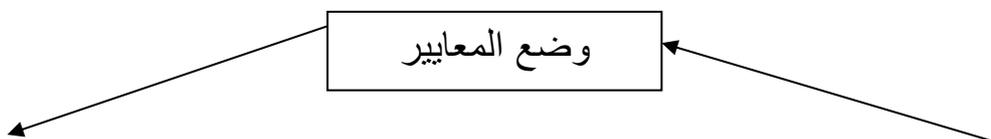
إن أهم أهداف عملية قياس الأداء هي تحسين وضعية العامل وإنجاح المنظمة فهو نقطة انطلاق الأداء الجيد والفعال.

أما عملية تقييم الأداء الوظيفي من أهم العمليات التي تركز عليها ادارة المنظمة فما المقصود بها؟.

### 8 - عملية تقييم الأداء الوظيفي:

إن الأسلوب الرقابي الذي يستخدم في مقارنة أداء العامل (الفرد) بالنتائج المتوقعة يطلق عليه اصطلاحاً "تقييم الأداء"، ويهدف تقييم الأداء إلى توفير التغذية الرجعية في إعلام العاملين بمستوى أدائهم من ناحية ثم توفير المعلومات التي تستخدمها الإدارة في قراراتها المستقبلية والتي تتعلق بالنقل والترقي وتعريف العاملين بنظرة المؤسسة تجاه عملهم ،كما تتعلق القرارات بالرواتب والمكافآت ومستوى التدريب ومعلومات تتعلق بخطط وبرامج العمل والميزانيات وخطط القوى العاملة وغيرها ،وتتكون دورة حياة عملية التقييم من أربعة خطوات ،فالخطوة الأولى هي وضع المعايير اللازمة لقياس الأداء ،والخطوة الثانية هي تسجيل الأداء الفعلي للعامل ،والخطوة الثالثة هي القيام بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير التي تم وضعها وأما الخطوة الرابعة فهي تقرير نوع النشاط المستقبلي

( كامل محمد المغربي ،2004،ص95).





### المخطط يوضح دورة حياة عملية التقييم

تمر عملية التقييم عبر دورة حياة متصلة لكي تصل إلى نتائج فعالة. لكن لكي يتم التقييم بصورة ناجحة وفعالة يجب أن تستخدم الإدارة المنظمة طرق وأساليب محددة.

### 9 - طرق وأساليب التقييم :

هناك طرق وأساليب مختلفة تستخدم في عمليات التقييم وقد تعرف الباحثون على خمس طرق وهي: الرسومات التصويرية، مقارنة العاملين، قائمة الضبط، أسلوب الأحداث الحرجة، والتقييم الهدي .

❖ **التقييم التصوري** : هو أبسط أنواع التقييم المعروفة، ويتكون من مقياس مدرج يمتد من درجة ضعيف إلى درجة قوي جدا لكل عامل من العوامل يقصد قياسها، وقد يأخذ المعيار التصوري كلمات وصفية مثل ضعيف أو " لا أوافق " أو "مناسب جدا".... الخ. أو إن يأخذ قيم نسبية بحيث يقسم المعيار إلى عشر درجات مثلا ويعطى لكل عامل القيمة التي تتناسب مع وزنه وأهميته . ( كامل محمد المغربي، 2004، ص102)

**العاملين أسلوب مقارنة** : فانه يتم عن طريق الترتيب التربوي أو عن طريق الازدواج، فالترتيب التربوي هو إظهار العوامل أو الأفراد في سلم قيمى متدرج من اعلي إلى أسفل أو العكس، فالنتيجه التربوي بين قيمة أو أهمية ذلك العامل بين العوامل الأخرى حيث تظهر جميع العوامل الأهم منه في مراكز أعلى منه وأما العوامل التي هي اقل أهمية فتظهر على درجات السلم

أدنى منه ،وأما أسلوب الازدواج فإنه يقارن كل عامل مع كل عامل آخر في المجموعة وصولاً إلى عدد المرات التي يكون فيها العامل (ا) مثلاً قد حصل على تقييم أفضل عن غيره من العوامل.

**قائمة الضبط :** فهي تتكون من عدد من المفردات المحددة التي يتم التقييم بموجبها ،وقد تكون أكثر أساليب التقييم شيوعاً حيث تستخدم في تقييم أداء العمل كالصيانة مثلاً أو في تقييم سلوك الأفراد من حيث علاقة الفرد بالآخرين ،انتمائه للمؤسسة ،رضاه عن العمل ،التزامه ،إيجابيته تجاه مرؤوسيه وتجاه رؤسائه ،رغبته في مساعدة زملائه .....وغيرها .

**طريقة الأحداث الحرجة:** وهي أما أن يعتمد المسؤول على سجل العامل حيث تثبت فيه جميع الأحداث الفعالة وغير الفعالة في حياة الفرد العملية الأمر الذي يبين الاتجاه السلوكي العام لذلك الفرد وبالتالي يتم تقييمه على هذا الأساس ،أو أن يقوم الرئيس بملاحظة العامل أثناء أداءه لواجباته ويسجل الأحداث المهمة التي يقوم بها ،وبتكرار ملاحظاته يستطيع الرئيس أن يتوصل إلى قائمة الضبط يستطيع استخدامها في تقييم مرؤوسيه فيما بعد.

(كامل محمد المغربي ،2004، 105)

إن تعدد طرق وأساليب التقييم يسهل على الإدارة التغلب على العديد من الصعوبات المتعلقة بتقييم الأفراد.

لكن هذا لا يعني إن بهذه الطرق والأساليب نتعرف على حقيقة الأداء الوظيفي للفرد وتقييمه موضوعياً فهناك أخطاء تمارس في التنظيم فما هي مصادرها.

## 10 -مصادر الخطأ في التقييم :

من الضروري أن نتعرف المنظمة على المصادر التي تؤدي إلى الخطأ في تقييم الأداء .وقد تعرف الباحثون على خمس أنواع من المصادر وهي :

**1: ميول استجابة المقيم :وتتكون من:**

ا:النزعة المركزية :المقيم متردد في إعطاء (جيد جدا )أو (سئ جدا ) .

ب:نزعة الليونة :المقيم يعطي كل شخص درجة جيدة .

ج:تأثير الهالة :هي أن يسمح المقيم لتقديراته الكلية للفرد بان تؤثر على تقييم ذلك الفرد على جميع العوامل التي قيمت كل على انفراد .

د:اخطاء التقييم المنطقية :وهي التي تكون الأخطاء مبنية على علاقات تبادلية مفترضة .

هـ:الاستجابة العشوائية :وهي عدم اكرتاث المقيم .

**2:أخطاء المقيم الإدراكية والتقييمين :**

كثيرا ما يستخدم الفرد نفسه كمعيار عند تقييم الآخرين وعادة ما يستخدم عاملي التماثل والتغاير في تقييمه الأمر الذي يؤدي إلى الوقوع في الخطأ ،وإما النوع الثاني الذي يقود إلى الخطأ فهي المعايير ذاتها .مثلا قد يقوم المدير بمقارنة الفرد بالأشخاص الذين يؤدون نفس العمل أو ما يماثله .

**3:العلاقة بين المقيم والمقيم :**فإذا كان الاثنان على اتصال دائم فان التقييم قد يكون اقرب إلى الصحة مما لو كانت العلاقة بينهما منقطعة .

**4:الشخص المقيم :** وهو أن يتمتع الشخص المقيم بخصائص مماثلة إلى خصائص تتوفر في عائلة من يقيمه ،ولذا يحصل المقيم على درجة عالية ،ولذلك فان تقدمية المقيم تؤثر في درجة التقدير التي يحصل عليها ،فالشخص الذي لديه تقدمية يحصل على تقدير أعلى من الشخص ذو التقدمية القليلة .

**5: نموذج التقييم:** يلعب معيار التقييم دوراً رئيسياً في حدوث الخطأ فعامل التقارب في المجال عادة ما يؤدي إلى تقدير أعلى في التقييم حيث تميل المجالات المتقاربة إلى الترابط فيما بينها بدرجة أعلى من ترابط المجالات المتباعدة، كما وان تصميم المعيار قد يؤدي إلى أخطاء في التقييم مما يتطلب إعادة تصميمه .

( كامل محمد المغربي ، 2004 ، ص 106، 105 )

إن تقييم الأداء الوظيفي من الوسائل الرئيسية في معرفة مسار المنظمة من نجاح وتميز.

**خلاصة الفصل:**

يتضح مما سبق أن الأداء الوظيفي هو نتاج ومحصلة كل الجهود و الأعمال التي يقوم بها الأفراد في أعمالهم لتحقيق الهدف المطلوب منهم فكل منظمة تسعى جاهدة إلى جعل أفرادها العاملين لديها يحققون لها الأداء الوظيفي الفعال، لأنه يعتبر مقياس النجاح أو الفشل بالنسبة للمنظمة .من هذا المنطلق قمنا في هذا الفصل بتحديد مفهومه ،وأهميته،وعناصره، وطرق تحسينه ، و أدوات قياسه، و الأهداف المحددة من قياسه ،وعملية تقييمه.

**تمهيد:**

يعد الجانب النظري الإطار المرجعي في الدراسات والبحوث ومنه ننتقل إلى الجانب الميداني الذي يعد أهم خطوة في البحث العلمي ، والذي يتطلب منا معرفة الإجراءات المنهجية المستخدمة ، بدأ بالمنهج المتبع في الدراسة ، والدراسة الاستطلاعية وما يتبعها من ميدان الدراسة وتقديم عينة الدراسة بجميع مواصفاتها ، وأدوات الدراسة ومدى دقتها بإظهار خصائصها السيكومترية للوصول إلى نتائج صادقة ، بعدها نعرض على الإجراءات الأساسية للدراسة ، و الأساليب الإحصائية المستخدمة لعرض وتحليل البيانات المتحصل عليها .

**1 - المنهج المتبع في الدراسة :**

المنهج هو الطريقة أو مجموعة الإجراءات المتبعة في دراسة ظاهرة أو مشكلة ما بغرض اكتشاف الحقيقة .

وتختلف المناهج المستخدمة باختلاف موضوع الدراسة ، وطبيعة الموضوع هي التي تحدد عادة المنهج المستخدم الملائم للموضوع الذي نحن بصدد دراسته .

وبما أن دراستنا الحالية تعتمد على محاولة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال ، فإن المنهج الوصفي هو الملائم للدراسة ، حيث تعالج البحوث الوصفية موضوعاً أو ظاهرة أو وصف العلاقات الموجودة بين متغير وآخر ، وهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع ، ومن ثم تحليلها وتفسيرها ، حيث يستخدم في هذا المنهج أساليب القياس والتصنيف والتفسير واستنتاج العلاقات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة المطروحة للبحث وتحليلها للوصول إلى إدراك طبيعتها.

ويمكن تعريف المنهج الوصفي الارتباطي على أنه : " المنهج الذي يهتم بالكشف عن العلاقات بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عنها بصورة

رقمية " ( معمره بشير، 2007 ص، 99 )

**2 - الدراسة الاستطلاعية:**

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التعرف على ميدان الدراسة ، ومعرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء التطبيق ومحاولة تجاوزها ، كما تتمثل أهميتها في التأكد من قياس الأداة للخاصية المراد قياسها وتمثيلها للعينة محل الدراسة ومعرفة الخصائص السيكومترية للأداة من صدق وثبات وإجراء التعديلات اللازمة عليها.

ولقد تكونت عينة دراستنا الاستطلاعية من 30 مربية من مريبات رياض الأطفال بمدينة ورقلة وأجريت الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة بين 13 / 03 / 2011 إلى غاية 17 / 03 / 2011 حيث تم اختيار العينة بطريقة قصدية

### 3 - أدوات جمع البيانات وخصائصها السيكومترية :

#### 3.1 / أدوات جمع البيانات

إن أي ظاهرة محل بحث وقياس تحتاج إلى أداة قياس تتناسب وتلك الظاهرة لتحقيق الأهداف المرجوة بحيث تتوفر على الشروط الموضوعية حتى تكون النتائج المتوصل إليها دقيقة ومن ثم تكتسي الأهمية العلمية، وقد اعتمدنا في دراستنا على الأداتين التاليتين

1 - مقياس الالتزام التنظيمي : إعداد الباحث حمد بن فرحان الشلوي (2005)

2- مقياس الأداء الوظيفي : بإعداده كل من ( بورتير و ليولر عام 1968م ) ترجمة القطان سنة 1987 م .

- مقياس الالتزام التنظيمي : وهو مقياس عربي من إعداد الباحث حمد بن فرحان الشلوي

1 (2005) يهدف إلى قياس الالتزام التنظيمي موزع على ثلاثة أبعاد تقيسها (26) عبارة

وتتضمن الإجابة عليها اختيار بديل من ثلاثة بدائل ( موافق ,غير متأكد ، غير موافق ) وأمام

كل بند ثلاثة بدائل ويتضمن الاختبار البنود الايجابية إذا أجاب عليها المفحوص ، موافق (3)

، غير متأكد(2) ، غير موافق (1) والبنود السلبية تصحح عكسا بحيث موافق (1) ، غير

متأكد(2) ، غير موافق (3) وعلى المفحوص اختيار البديل المناسب أمام كل بند.

ولقد أرفقت بالأداتين استمارة معلومات لمعرفة عينة الدراسة من مربيات رياض الأطفال حسب تصريحاتهم انظر الملحق والجدول التالي رقم (1) يبين توزيع عبارات مقياس الالتزام التنظيمي حسب الأبعاد .

العبارة	البعد الأول
أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف الروضة	اتجاه الفرد نحو بذل أقصى جهد ممكن
اشعر بقدر كبير من الانتماء تجاه الروضة التي اعمل بها	
أشعر بالفخر والاعتزاز باستمرار عملي في هذه الروضة	
أعطي هذه الروضة أفضل ما عندي في أسلوب أداء العمل	
إنني مهتم جدا بمستقبل هذه الروضة	
أفكر في مشكلات الوظيفة وأنا بعيد عن الروضة	
أشعر بالسعادة عند القيام بمهام وظيفتي بالروضة	
يرتبط انتمائي للعمل بالروضة بما أحصل عليه من حوافز مادية ومعنوية	
أتأخر بعد انتهاء الوقت الرسمي إذا اقتضت الضرورة لإنجاز عمل دون تطلع للمكافأة	
لا أتغيب عادة عن عملي	
العبارة	البعد الثاني
أتحدث عن الروضة مع أصدقائي على أنها أعظم مؤسسة يمكن العمل بها	توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة
أرى أن قيمي تتفق مع قيم الروضة	
يساعدني جو العمل في بذل أقصى ما أستطيع من مجهود	
لا أتقيد بالأنظمة المعمول بها في الروضة	
تضايقتني سلوكيات الزملاء التي تسئ إلى سمعة الروضة في المجتمع	
أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	
أعتبر عملي في هذه الروضة أفضل فرصة عمل عرضت علي	
يسعدني أن يلتحق أبنائي للعمل في الروضة	
لا أهتم بتصحيح الأفكار السيئة لدى الآخرين عن الروضة التي اعمل بها	
أحب أن اقرأ عن الروضة في حاضرها ومستقبلها	
تحرص إدارة الروضة على تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين بها	
العبارة	البعد الثالث

أقبل أي عمل أكلف به من قبل الروضة حتى أضمن استمرارية عملي بها	اتجاه الفرد نحو الاستمرارية في المنظمة
أنا راضي بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب	
لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف	
أشعر بالسعادة عند الابتعاد عن مقر عملي	
يسرني أن أجد عملا في مكان آخر بالراتب نفسه غير الروضة	

### مقياس التقييم الذاتي للأداء الوظيفي :

يعتبر هذا المقياس من طرق تقييم الأداء المعروفة والمشهورة لتقييم أداء الموظفين قام بإعداده كل من ( بورتيير و ليولر عام 1968 ) وقد قام القطان بترجمة هذا المقياس سنة 1987م واستخدمه لتقييم أداء الموظفين في دولة الكويت .

يتكون المقياس من بعدين لتقييم الأداء ، البعد الأول يحتوي على سؤالين يتعلق السؤال الأول بنوعية أداء العمل والسؤال الثاني يتعلق بالفعالية في العمل ، أما البعد الثاني فقد اشتمل على سؤالين أيضا الأول يقيس أداء الزملاء في العمل ، والثاني يقيس أداء الموظف في العمل ويوجد أمام كل سؤال استجابات متدرجة من خمس درجات لتحديد مستوى الأداء

### الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

#### 1 - الصدق :

يقصد بالصدق أن يقيس الاختبار فعلا القدرة أو السمة أو الاتجاه أو الاستعداد الذي وضع للاختبار لقياسه، أي يقيس فعلا ما يقصد أن يقيسه. (عباس فيصل 1996 ص22)

وللتأكد من صدق أدوات دراستنا لقياس ما صممت لأجله اعتمدنا على :

#### 1- صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) لاختبار الالتزام التنظيمي :

قمنا بترتيب درجات عينة الدراسة ترتيباً تنازلياً وتم تقسيم الدرجات إلى طرفين علوي

وسفلي، ثم بعد ذلك تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للطرفين ثم حساب قيمة "

ت " بين الطرفين والجدول التالي يوضح ذلك :

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	درجة الحرية	العينة الدنيا ن = 11		العينة العليا ن = 11	
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
دالة عند 0.01	8.32	20	11.00	50.09	0.46	77.72

يمثل صدق المقارنة الطرفية لاختبار الالتزام التنظيمي الجدول رقم ( 2 )

2- صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) لاختبار الأداء الوظيفي :

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	درجة الحرية	العينة الدنيا ن = 11		العينة العليا ن = 11	
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
دالة عند 0.01	21.21	20	0.50	12.36	0.87	18.81

الجدول رقم ( 3 ) يمثل صدق المقارنة الطرفية لاختبار الأداء الوظيفي

### الثبات

**التجزئة النصفية :** اتبعنا خطوات التجزئة النصفية وهي تقسيم بنود الاختبار إلى نصفين متكافئين ، وذلك بأخذ المفردات الزوجية في القسم الأول والمفردات الفردية في القسم الثاني من الاختبار ثم حساب معامل الارتباط بين القسمين وتعديله بمعادلة سييرمان براون . والجدول التالي يوضح ذلك

**الجدول رقم ( 4 ) : نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس الالتزام التنظيمي**

المؤشرات / الأداة	قبل التعديل	بعد التعديل	مستوى الدلالة
اختبار الالتزام التنظيمي	0.93	0.96	دال عند 0.01

**الجدول رقم ( 5 ) : نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاختبار الأداء الوظيفي**

المؤشرات / الأداة	قبل التعديل	بعد التعديل	مستوى الدلالة
مقياس الأداء الوظيفي	0.85	0.92	دال عند 0.01

من خلال الجدول رقم ( ) والجدول رقم ( ) يتضح أن ر المحسوبة اكبر من ر المجدولة وبالتالي يمكننا الاعتماد على المقياسين في الدراسة لأنهما يتمتعان بدرجة عالية من الثبات .

### طريقة ألفا كرونباخ :

الجدول التالي يوضح نتائج الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

**الجدول رقم ( 6 ) : نتائج الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمقياس الالتزام التنظيمي**

المؤشرات / الأداة	قيمة معامل ألفا كرونباخ	مستوى الدلالة
مقياس الالتزام التنظيمي	0.98	دالة عند 0.01

**الجدول رقم ( 7 ) : نتائج الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمقياس الأداء الوظيفي**

المؤشرات	الأداة	قيمة معامل ألفا كرونباخ	مستوى الدلالة
مقياس الأداء الوظيفي		0.95	دالة عند 0.01

من خلال الجداول السابقة نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ قد بلغت (0.98) عند المقياس الأول وبلغت (0.95) وهي قيمة تدل على الثبات العالي للمقياسين .  
من خلال ما سبق من دراسة لخصائص أدوات الدراسة السيكومترية نجد بأن مقياس الالتزام التنظيمي ومقياس الأداء الوظيفي تتمتعان بصدق وثبات عاليين ، وهذا ما يمكننا من تطبيقها في الدراسة الأساسية بكل ثقة .

#### عينة الدراسة:

" تعد العينة من ضرورة من ضروريات إجراء البحوث الميدانية وهذا بغرض تمثيل المجتمع الأصلي، ولكن تختلف العينات من مجتمع لآخر ، ومن منطقة لأخرى ومن مشكلة لأخرى ، وذلك باختلاف نوع المكان ونوع الدراسة " .

(الطيب احمد محمد، 1999، ص 277)

وقد اشتملت عينة دراستنا على مريبات رياض الأطفال بولاية ورقلة وتمثلت في ثلاث دوائر وهي دائرة ورقلة ممثلة في ( روضة الأطفال لسونطراك ، روضة الأطفال للضمان الاجتماعي ، روضة الأطفال إفري ) أما دائرة حاسي مسعود فكانت ممثلة في ( روضة الأطفال الاجتماعي ، روضة الأطفال التابعة لشركة حفر الآبار، روضة الأطفال صناعات الحياة ) ودائرة تقرت تمثلت في ( روضة الأطفال بحي النزلة بتقرت ) ، وتم إجراء الدراسة في شهر افريل خلال السنة الدراسية (2012/2011) و جاء اختيار العينة بالطريقة القصدية لتتوفر على المواصفات المطلوبة في العينة.

الجدول التالية توضح عينة الدراسة مع توزيعها حسب متغيرات الدراسة.

**الجدول رقم ( 8 ) : توزيع عينة الدراسة على دوائر ولاية ورقلة**

ورقلة	تقرت	حاسي مسعود
30	19	45
العدد الإجمالي : 94		

**الجدول رقم ( 9 ) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة**

أقل من ثلاث سنوات	أكثر من ثلاث سنوات
33	61
المجموع : 94	

**الجدول رقم ( 10 ) : توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية**

عازبة	متزوجة
50	44
المجموع : 94	

**الجدول رقم ( 11 ) : توزيع عينة الدراسة حسب الراتب**

16	78
المجموع : 94	

## 5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

تمت معالجة البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 16. وفق

الأساليب الإحصائية التالية :

1 - معامل ألفا كرونباخ

التجزئة النصفية سييرمان

2. معامل الارتباط بيرسون

3 - معامل الارتباط الجزئي

4. اختبار ( ت ) ستيودنت student للفرق بين المتوسطات لعينتين مستقلتين .

5. المتوسط الحسابي

**الخلاصة:**

بعد عرض جميع الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية بدءاً بالمنهج المستخدم للدراسة، بحيث اعتمدنا على المنهج الوصفي والذي يهتم بوصف وتحليل وتفسير الظاهرة ثم تطرقنا بعد ذلك إلى الدراسة الاستطلاعية للتعرف على ميدان الدراسة والخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، بعد ذلك عرجنا على العينة ومواصفاتها بعد استخلاصها من المجتمع الأصلي، وانتهاءً بالأساليب الإحصائية المعتمدة في النتائج لتسهيل عرضها وتحليلها وتفسيرها في الفصل القادم .

## عرض ومناقشة نتائج الدراسة

### تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، فسوف نحاول الآن عرض النتائج الفرضيات بالتفصيل في هذا الفصل، كما سنحاول أيضاً مناقشة النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية ومقارنتها بما توفر لدينا من دراسات سابقة على ضوء الإشكالية والفرضيات المتوقعة.

### 01- عرض وتحليل النتائج:

\*- عرض نتائج الفرضية الأولى "العامة":

تشير الفرضية العامة إلى أن هناك علاقة إرتباطية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عينة من مربيات رياض الأطفال وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (12): نتائج الارتباط بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي:

عدد أفراد العينة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
94	- 0.49	دالة عند 0.01
94	- 0.49	

- تدل نتائج الجدول رقم (12) الذي يمثل قيمة الارتباط بين نتائج درجات الأفراد عبر المقاييس الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون من الحدين تساوي  $r = 0,94 -$

وعند مقارنتها ب: ر الجدولة والتي تساوي  $r = 1,65$  وهي دالة عند  $0,01$  وبالتالي فإن العلاقة عكسية وهو ما يفيد الارتباط بين مقياسي الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي بطريقة عكسية.

**\* - عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:**

- تشير الفرضية إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي باختلاف الخبرة.

- وللتحقق من صحة الفرضية اعتمدنا على اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للوصول إلى النتائج.

**(01) - الالتزام التنظيمي:**

**الجدول رقم (13) لتوزيع درجات الفئتين في مقياس الالتزام التنظيمي باختلاف الخبرة:**

مستوى الدلالة	ت المحسوبة	قيمة ت الجدولة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات N	الخبرة
غير دالة عند 0,05	1,65	1,63	92	11,74	63,93	33	الفئة الأولى
	1,65	1,63	92	9,27	67,54	61	الفئة الثانية

- بالنظر إلى الجدول رقم (13) الذي يمثل توزيع درجات الفئات في مقياس الالتزام التنظيمي وكانت النتائج كالتالي:

أنها غير دالة عند  $0,05$  أي ليس هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي والخبرة لدى مربيات رياض الأطفال، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي باختلاف الخبرة.

\* - عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

التي هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية.

02)- الجدول رقم(14) لتوزيع الدرجات الفئتين في مقياس الالتزام التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية:

الحالة الاجتماعية	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت المجدولة	مستوى الدلالة
3	50	65,60	11,19	92	0,67	1,63	غير دالة 0,05
4	44	67,04	9,22				

- يتضح من الجدول رقم (14) الذي يبين توزيع درجات الفئات في مقياس الالتزام

التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية، حيث كانت النتائج كالتالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية وهي

غير دالة عند 0,05.

\* - عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

- تشير الفرضية إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي باختلاف الراتب.

- وللتحقيق من صحة الفرضية اعتمدنا على اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للوصول إلى النتائج:

03)- الجدول رقم (15) لتوزيع درجات العينة حسب الراتب في مقياس الالتزام التنظيمي:

الراتب	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت المجدولة	مستوى الدلالة
5	16	68,25	7,22	92	0,84	1,63	غير دالة عند 0,05
7	78	65,87	10,80				

- يتضح من خلال الجدول (15) الذي يبين لتوزيع درجات العينة حسب الراتب في مقياس الالتزام التنظيمي كانت النتائج كالتالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي باختلاف الراتب وهي غير دالة عند 0,05 .

\*- عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

- تشير الفرضية إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي باختلاف الخبرة.

- وللتحقق من صحة الفرضية اعتمدنا على اختيار (ت) لعينتين مستقلتين للوصول إلى النتائج:

04)- الجدول رقم (16) لتوزيع درجات العينة حسب الخبرة في مقياس الأداء الوظيفي:

الخبرة	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت المجدولة	مستوى الدلالة
الفئة الأولى	33	14,57	2,85	92	0,46	1,63	غير دالة عند 0,05
الفئة الثانية	61	14,83	2,45				

- يتضح من خلال الجدول (16) الذي يبين لتوزيع درجات العينة حسب الخبرة في مقياس الأداء الوظيفي كانت النتائج كالتالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي باختلاف الخبرة، وهي غير دالة عند 0,05.

\*- عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

تشير الفرضية إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي باختلاف الحالة الاجتماعية.

- وللتحقيق من صحة الفرضية اعتمدنا على اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للوصول إلى النتائج:

05- الجدول رقم (17) لتوزيع درجات العينة حسب الحالة الاجتماعية في مقياس الأداء الوظيفي:

مستوى الدلالة	قيمة ت المجدولة	قيمة ت المحسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات	الحالة الاجتماعية
غير دالة 0,05	1,63	0,29	92	2,78	14,82	50	3
				2,37	14,65	44	4

يتضح من الجدول رقم (17) الذي يبين توزيع درجات العينة حسب الحالة الاجتماعية في مقياس الأداء الوظيفي كانت النتائج كالتالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي باختلاف الحالة الاجتماعية وهي غير دالة عند 0,05 .

\* - عرض نتائج الفرضية الجزئية السادسة:

- تشير الفرضية إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي باختلاف الراتب.

- وللتحقق من صحة الفرضية اعتمدنا على اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للوصول إلى النتائج:

06)- الجدول رقم (18) لتوزيع درجات العينة حسب الراتب في مقياس الأداء الوظيفي:

الراتب	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت المجدولة	مستوى الدلالة
5	16	14,81	2,37	92	0,11	1,63	غير دالة عند 0,05
7	78	14,73	2,64				

- يتضح من خلال الجدول رقم (18) الذي يبين توزيع درجات العينة حسب الراتب في مقياس الأداء الوظيفي وكانت النتائج كالتالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي باختلاف الراتب، وهي غير دالة عند 0,05 .

## 2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة:

وتتص الفرضية العامة على وجود علاقة إرتباطية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

\*- من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (12.) والذي يمثل الارتباط بين درجات المقياس الالتزام التنظيمي ومقياس الأداء الوظيفي، ينصح أن هناك علاقة إرتباطية عكسية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون من الحدين تساوي 0.49 وهو ما يعني وجود علاقة إرتباطية عكسية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

لكن ليس بالضرورة أن كل التزام هو التزام إيجابي فهناك كما تطرقنا في الفصل النظري إلى وجود التزام سلبي الذي أشار عليه (( خالد محمد أحمد الوزان)) الذي يكون له تأثير غير إيجابي على أداء الفرد وعلى جماعة العمل وعلى المنظمة، فنجد التأثير السلبي سبباً في انخفاض قدرة الفرد على الحركة والتقدم الوظيفي وانخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي وزيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية التي حتمًا تتأثر في الأداء لاحقًا، ونجد انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف وكذا الصراع بين جماعات العمل سببه الالتزام السلبي ويكون كذلك تأثيره على المنظمة في الحفاظ فعاليتها التي ترجع إلى انخفاض القدرة على تطور والتكيف، وبالتالي كانت النتيجة المتوصل إليها في دراستنا الحالية تتطابق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة ((القطان 1989)) التي دار موضوعها حول "العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي" وهدفت إلى قياس ومقارنة مستويات الولاء التنظيمي وتقرير طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية وهي (العمر، مدة الخدمة،...) وعلى ثلاث مجموعات (عربية، غربية، آسيوية) وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أفراد المجموعة الآسيوية. (حاتم علي حسن رضا 2005 ص 25).

ونجد كذلك دراسة قان بها الباحث في "جينيرال موتورز" وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يشمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة عادة ما تتخفف لديهم القدرة على الابتكار والخلق وبالتالي الأداء. (خالد محمد أحمد الوزان 2007 ص 51)

أما الدراسات التي كانت نتائجها عكس ما توصلنا إليه في هذه الدراسة نجد دراسة ((القطان 1987)) التي دار موضوعها حول "العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي" وهدفت إلى قياس ومقارنة مستويات الولاء التنظيمي وتقرير طبيعة العلاقة بين الولاء و3 صفات شخصية (العمر، مدة الخدمة،...) على 3 مجموعات عربية، غربية وآسيوية،

وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المجموعة الفردية.

(حاتم علي حسن رضا 2005، ص25).

وكذلك نجد دراسة Aaimir chghail/Sohail Zafar والتي دار موضوعها حول "محددات الالتزام التنظيمي ومحزجاته لدى أساتذة الجامعات بباكستان، وهدفت إلى تحديد ما إذا كانت المتغيرات الشخصية تعد من محددات الالتزام وإلى فحص مدى تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي وتوصلت إلى عكس النتيجة المتوصل إليها في الدراسة الحالية وهي وجود ارتباط إيجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

( إيناس محمد فؤاد نواوي 2027، ص88).

ونجد كذلك دراسة NARIMAWATI 2007 التي دار موضوع دراستها حول تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي على أداء المحاضرين في مؤسسات التعليم العالي، وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي على أداء المحاضرين أفراد الدراسة وتوصلت إلى أن هناك علاقة موجبة بين الالتزام والأداء، أي الالتزام التنظيمي له تأثير كبير على الأداء الوظيفي .

(إيناس فؤاد نواوي 2027، ص97).

وكذلك دراسة (عبد الرحيم المير 1995) حول "العلاقة بين ضغوط العمل والولاء والأداء والصفات الشخصية " يهدف إلى قياس ومقارنة مستويات صراع الدور وغموض الدور بين أربع مجموعات من اليد العاملة (عربية، الآسيوية، السعودية والغربية) وتوصلت إلى علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

(إيناس فؤاد نواوي 2027، ص95).

فالاختلاف الذي يسود أي دراسة من مؤيدين ومعارضين في النتائج المتوصل إليها هو أمر طبيعي يعود معظمه إلى اختلاف بيئة الدراسة، فهناك ما كان في بيئة عربية أو أجنبية وعلى عينة الدراسة من حيث العدد والجنس وطبيعة والعمل والثقافة السائدة في مجتمع الدراسة ومدى اختلاف الوعي المنتشر في ذلك المجتمع قيد الدراسة.

### \* - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

والتي تنص على أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي باختلاف الخبرة لدى مربيات رياض الأطفال وعليه فإنه من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (13..0) الذي يمثل توزيع درجات العينة حسب الخبرة في مقياس الالتزام التنظيمي يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة، بمعنى أنه لا يوجد اختلاف في الالتزام التنظيمي بين ذوي الخبرة أقل من 3 سنوات و 3 سنوات فأكثر، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ((العبادي 2000)) والتي دار موضوعها "الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به" لدى مديري المدارس التعليم العام بجدة، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة الالتزام التنظيمي لدى مديري هذه المدارس والكشف عن العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي بالمتغيرات الشخصية (الخبرة، الراتب، الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي) وتوصلت إلى عدم وجود علاقة ارتباط سالب فيما بين الالتزام والخبرة. (محمد أحمد الوزان 2006، ص55).

وهذا ما أكدته دراسة أجراها (الفضلي 1997) التي دار موضوعها "حول التعرف على علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الشخصية، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة متوسط الالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات الشخصية (الجنس، العمل، مدة الخدمة،...) وتوصل إلى وجود علاقة ارتباط سالب بين الالتزام والخبرة. (محمد بن غالب العوفي 2005، ص60).

وكذلك نجد دراسة (الثمالي 2000) والتي دار موضوعها حول "علاقة الالتزام التنظيمي بيئة العمل الداخلية" ويهدف إلى التعرف على علاقة بيئة العمل بقوات الأمن الخاصة بمستويات الالتزام التنظيمي وعلاقة المتغيرات التنظيمية بمستوى الالتزام التنظيمي والتعرف على مدى اختلاف العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي باختلاف المتغيرات الديموغرافية لضباط الأمن، توصل إلى أنه لا توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والخبرة.

(خالد محمد أحمد الوزان 2006، ص61)

وهذا ما أكده (السلامة 2000) في دراسته التي دار موضوعها حول "الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي" وهدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو علاقة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية والالتزام التنظيمي لهم لكل من الوزارات والبنوك، وتوصلت إلى عدم وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين الولاء وسنوات العمل أي الخبرة.

(محمد بن غالب العوفي 2005، ص64)

أما الدراسات التي ناقضت الدراسة الحالية دراسة Morris Sherman 1982 هدفت إلى معرفة العلاقة بين الخصائص الشخصية والالتزام التنظيمي، توصلت إلى أن هناك علاقة بين مدة الخدمة والالتزام التنظيمي.

(سامية خميس أبو بدا 2007، ص31)

أما دراسة ((القطان 1987)) التي دار موضوعها حول "العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي وهدفت إلى قياس ومقارنة مستويات الولاء التنظيمي وتقرير طبيعة العلاقة بين الولاء و 3 صفات شخصية (العمر، مدة الخدمة،....) وتوصل إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الخبرة والولاء التنظيمي.

(حاتم علي حسن رضا 2005، ص25)

وكذلك دراسة (Orpen 1993) والتي دار موضوعها حول تأثير مدة الخبرة في العمل على الالتزام التنظيمي للعاملين بهدف معرفة تأثير مدة الخبرة في العمل على الالتزام التنظيمي

للعاملين وتوصل إلى أن سنوات الخبرة في العمل لها تأثير على مستوى الالتزام لدى الأفراد.  
(محمد بن غالب العوفي 2005، ص56)

#### \* - مناقشة وتغيير الفرضية الجزئية الثانية:

والتي تنص على أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية لدى عربيات رياض الأطفال فإنه من خلال الجدول (14..) والنتائج المبينة فيه والتي تمثل توزيع درجات العينة حسب الحالة الاجتماعية في مقياس الالتزام التنظيمي، يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى إلى الحالة الاجتماعية .

وتتفق هذه النتيجة التي توصلنا إليها مع النتيجة التي توصل إليها (الجهني 2004) في دراسته حول "الأداء الوظيفي من خلال قياس الولاء التنظيمي والعلاقات الإنسانية يهدف التعرف على مدى ارتباط هذه الولاء بالعوامل الشخصية وتوصل إلى عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والحالة الاجتماعية.

(ماجد الميع حمود السهلي 2007، ص69)

وكذلك دراسة (العيادي 1420) التي دار موضوعها حول "الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به" وهدفت إلى معرفة الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس والكشف عن العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي بالمتغيرات الشخصية (الحيزة، الراتب، الحالة الاجتماعية) والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والحالة الاجتماعية.

(محمد أحمد الوزان 2006، ص55)

وكذلك دراسة (عبد الواحد الزهراني 1424) والتي دار موضوعها حول "الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الساحة التعليمي" وهدفت إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية وكذلك الكشف عن مدى ارتباط العوامل الشخصية (الحالة الاجتماعية

، الراتب، مدة الخدمة،.....) بالولاء وتوصل إلى عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية في الالتزام باختلاف الحالة الاجتماعية.

(إيناس فؤاد نواوي قلمييات 2027، ص85)

أما الدراسات التي اختلفت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية هي دراسة (أيمن المعاتي 1999) التي دار موضوعها حول الولاء التنظيمي لدى المديرية في الوزارات الأردنية تهدف إلى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي للمديرية ومعرفة العلاقة بين المتغيرات الشخصية مثل (مدة الخدمة، الراتب، الحالة الاجتماعية،...) وتوصلت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية والولاء التنظيمي.

أما دراسة (عبد الله السلامة 2000) التي دار موضوعها حول "الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي وهدفت إلى التعرف على التعرف اتجاهات العاملين نحو علاقة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية والالتزام التنظيمي وتتوصل إلى وجود علاقة ارتباط قوى بين الالتزام التنظيمي والحالة الاجتماعية ذات دلالة إحصائية.

#### \* - مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية على أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي باختلاف الراتب، ومن خلال الجدول (15..) الذي يبين توزيع درجات العينة حسب الراتب في مقياس الالتزام التنظيمي تعزى إلى الراتب لدى مريبات رياض الأطفال، وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به دراسة (دخيل الله 1415) حول مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية تهدف إلى التعرف على مدى التشابه في التأثير متغيرات حددت بالتواتر على أنها مقدمات في الالتزام التنظيمي والمتغيرات هي (الراتب، الخبرة،....) وتوصل إلى أن الراتب لم يكن له تأثير واضح على الالتزام التنظيمي.

وكذلك نجد دراسة (العبادي 1420) السابقة الذكر التي توصلت إلى عدم وجود علاقة عند أي مستوى للدلالة بين الراتب وبين الالتزام التنظيمي.

(خالد محمد أحمد الوزان 2006، ص55-56)

أما الدراسات التي تعارضت مع نتائج الدراسة الحالية (المعاني 1999) السابقة الذكر والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والراتب. (محمد بن غالب العوفي 2005، ص63)، وكذلك دراسة (درويش 1999) والتي دار موضوعها حول " العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والخصائص الفردية" تهدف إلى التعرف على مستويات دافعية العمل الداخلية والالتزام والأداء لدى العاملين بالمؤسسات العاملة ودراسة بعض العوامل الشخصية مع كل من الالتزام والأداء الوظيفي توصلت إلى عدم وجود فروق معنوية بين الالتزام التنظيمي والراتب. (مبارك بنيه ضامن العتري 2004، ص22).

#### \* - مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الرابعة:

التي تنص على أنه هناك ظروف ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي باختلاف الخبرة، ومن خلال الجدول رقم (.16.) الذي يبين توزيع درجات العينة حسب الخبرة في مقياس الأداء الوظيفي يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى للخبرة.

وهذا ما جاءت به دراسة (خالد بن عبد الرحمان آل الشيخ 1422) حول المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية هدفت إلى كشف العلاقة بين المتغيرات الشخصية والتنظيمية وأداء العاملين" توصلت إلى عدم وجود علاقة جوهرية بين الخبرة في الوظيفة والأداء الوظيفي. (مبارك بنيه ضامن العتري 2004، ص101).

أما دراسة (القطان 1987) السابقة الذكر كانت نتائجها معارضة لنتائج الدراسة الحالية، حيث يؤكد وجود علاقة بين الأداء الوظيفي والخبرة.

(حاتم علي حسن رضا 2005، ص27).

ودراسة (رضا 2003) تؤكد وجود فروق في الأداء الوظيفي تعزى لعامل الخبرة ودراسة (الزهراني 1999) أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الخبرة والأداء الوظيفي.

#### \* - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

والتي تنص على أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي باختلاف الحالة الاجتماعية، ومن خلال الجدول رقم(17) الذي يبين توزيع درجات العينة حسب الحالة الاجتماعية في مقياس الأداء الوظيفي، يتضح من خلاله وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وهذا ما تتفق فيه معنا دراسة ((آل الشيخ 2002)) التي دار موضوعها حول (المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين)، وتهدف إلى البحث عن علاقة المتغيرات الشخصية والتنظيمية بأداء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين الحالة الاجتماعية ومستوى الأداء الوظيفي. (مبارك بنيه ضامن العتري 2004 ، ص14)

- وهذا يرجع إلى العديد من المتغيرات الوسيطة التي تمنع الوصول إلى الأداء الوظيفي المرغوب مثل المستوى التعليمي، فإنه يتحكم في أداء الأفراد فالكثير من الدراسات تؤكد أنه كلما زاد المستوى التعليمي انخفض الأداء الوظيفي بالإضافة إلى الظروف المادية للعمل والمناخ التنظيمي السائد في العمل والعدالة التنظيمية وتوزيعها بين المرهبات داخل الروضة وطريقة أسلوب الإشراف وغيرها من المتغيرات التي قد تكون سبباً في منع حدوث الأداء الوظيفي المطلوب.

#### \* - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية السادسة:

والتي تنص على أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي باختلاف الراتب، ومن خلال الجدول رقم (18) الذي يبين توزيع درجات العينة حسب الراتب في مقياس الأداء الوظيفي، يتضح من خلاله أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الراتب.

- ونجد أن الدراسات التي حاولنا الاستشهاد بها حول النتيجة المتوصل إليها كانت منعقدة في الربط بين متغير الأداء الوظيفي والراتب، لكن من خلال إطلاعنا على مختلف الجوانب النظرية في علم النفس عمل وتنظيم أدركنا أن الأداء الوظيفي تحكمه عدة متغيرات تؤثر عليه بالسلب، ذلك أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعية، وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة إلا بنسبة بسيطة على ظروف العمل المادية وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد، فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك، ونجد كذلك الرغبة والمقدرة في العمل يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة على مستوى الأداء الوظيفي، وكثيراً ما نجد أبحاث ودراسات تؤكد على أن متغير الضغط له تأثير سلبي على الأداء فكلما ارتفع ضغط العمل كلما أنخفض الأداء الوظيفي.

ودراسة تؤكد أن متغير الرضا الوظيفي يؤثر على الأداء الوظيفي وكذا التحفيز المعنوي. وبالتالي فانخفاض الأداء الوظيفي تحكمه عدة متغيرات.

**الاستنتاج العام للدراسة:**

انطلقت دراستنا من إشكالية تبحث عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال بولاية ورقلة، كما تبحث عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في الالتزام التنظيمي والفروق ذات الدلالة الإحصائية في الأداء الوظيفي باختلاف الخبرة (اقل من ثلاث سنوات / أكثر من ثلاث سنوات)، وباختلاف الحالة الاجتماعية (عزباء/ متزوجة)، وباختلاف الراتب (بين 5000 دج/ 7 000 دج) وبين (8000 دج/ 15000 دج) وبين (16000 فأكثر)، وقد بينت النتائج المتوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية للفرضيات انه:

- انه توجد علاقة ارتباط عكسية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال، فكلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي انخفض مستوى الأداء الوظيفي والعكس صحيح .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الراتب.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الراتب.

وتنص الفرضية العامة على وجود علاقة ارتباطيه بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

وبناء على نتائج الدراسة نستنتج وجود علاقة ارتباطيه عكسية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عينة من مربيات رياض الأطفال بولاية ورقلة، ولا توجد فروق في الالتزام التنظيمي باختلاف ( الخبرة /الحالة الاجتماعية/الراتب)، ولا توجد فروق في الأداء الوظيفي باختلاف (الخبرة/الحالة الاجتماعية /الراتب)، ويحتمل أن تكون هناك عوامل أخرى قد تؤثر في الالتزام

التنظيمي أو في الأداء الوظيفي أو في العلاقة بينهما لدى مربيات رياض الأطفال يمكن أن تكون موضوعا لدراسات مستقبلية أخرى.

### مقترحات الدراسة:

على ضوء النتائج المتوصل إليها تقترح الطالبة مايلي:

- يجب أن يكون الحرص على تنمية الشعور بالولاء والالتزام لدى المربيات من أولويات الإدارة.

- يجب أن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار كافة المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الالتزام التنظيمي أو الأداء الوظيفي .
- أن تتبع المنظمة انسب الطرق وأحسن الأساليب في تحسين الأداء الوظيفي .
- الحرص على تنمية العلاقات الجيدة بين المربيات داخل الروضة .
- تحفيز المربيات ماديا ومعنويا.
- تحسين مناخ العمل داخل الروضة .
- تحسيس المربيات بالعدالة التنظيمية .
- تقديم نصائح للمربيات تساعدهم على تطوير الأداء الوظيفي .
- الرجوع إلى ماضي المربية في العمل لان قاعدة الأداء المستقبلي هي امتداد للأداء السابق.
- التدريب الجيد للمربية له اثر كبير في أداءها الوظيفي .

## الاستنتاج العام للدراسة:

انطلقت دراستنا من إشكالية تبحث عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال بولاية ورقلة، كما تبحث عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في الالتزام التنظيمي والفروق ذات الدلالة الإحصائية في الأداء الوظيفي باختلاف الخبرة (اقل من ثلاث سنوات / أكثر من ثلاث سنوات)، وباختلاف الحالة الاجتماعية (عزباء/ متزوجة)، وباختلاف الراتب (بين 5000 دج/ 7 000 دج) وبين (8000 دج/ 15000 دج) وبين (16000 فأكثر)، وقد بينت النتائج المتوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية للفرضيات انه:

- انه توجد علاقة ارتباط عكسية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال، فكلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي انخفض مستوى الأداء الوظيفي والعكس صحيح .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الراتب.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الراتب.

وتنص الفرضية العامة على وجود علاقة ارتباطيه بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

وبناء على نتائج الدراسة نستنتج وجود علاقة ارتباطيه عكسية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عينة من مربيات رياض الأطفال بو قلة، ولا توجد فروق في الالتزام التنظيمي باختلاف ( الخبرة /الحالة الاجتماعية/الراتب)، ولا توجد فروق في الأداء الوظيفي باختلاف

(الخبرة/الحالة الاجتماعية /الراتب)، ويحتمل أن تكون هناك عوامل أخرى قد تؤثر في الالتزام التنظيمي أو في الأداء الوظيفي أو في العلاقة بينهما لدى مربيات رياض الأطفال يمكن أن تكون موضوعا لدراسات مستقبلية أخرى.

## مقترحات الدراسة:

على ضوء النتائج المتوصل إليها تقترح الطالبة مايلي:

- يجب أن يكون الحرص على تنمية الشعور بالولاء والالتزام لدى المربيات من أولويات الإدارة.
- يجب أن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار كافة المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الالتزام التنظيمي أو الأداء الوظيفي .
- أن تتبع المنظمة انسب الطرق وأحسن الأساليب في تحسين الأداء الوظيفي .
- الحرص على تنمية العلاقات الجيدة بين المربيات داخل الروضة .
- تحفيز المربيات ماديا ومعنويا.
- تحسين مناخ العمل داخل الروضة .
- تحسيس المربيات بالعدالة التنظيمية .
- تقديم نصائح للمربيات تساعدهم على تطوير الأداء الوظيفي .
- الرجوع إلى ماضي المربية في العمل لان قاعدة الأداء المستقبلي هي امتداد للأداء السابق.
- التدريب الجيد للمربية له اثر كبير في ادائها الوظيفي .

## الخاتمة:

إن الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي متغيران لا يمكن لأي منظمة الاستغناء عنهما، لكن هذا لا يعني أن ارتباطهما يؤدي إلى وجود نتائج ايجابية دائما، لان الإنسان بحكم طبيعته البشرية يبقى معرض إلى العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر في ايجابية هذه العلاقة .

1. احمد بطاح ،(2006) ،<< قضايا معاصرة في الإدارة التربوية >>، دار الشروق ،عمان ،ط1.
2. الطيب احمد محمد،(1999)،<< الإحصاء في التربية وعلم النفس >>، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة ، ط 1.
3. الوزان محمد احمد ،(2006) ،<< المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي >>،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية ،البحرين ، د ط.
4. إيناس فؤاد محمد نواوي فلمبان ،(1428)،<< الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي >>،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة أم القرى .
5. حاتم علي حسن رضا ،(1424)،<< الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي >>، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية ، كلية الدراسات العليا.
6. حمود بن مطلق العماج ،(2003)،<< علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي >>، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية ، كلية الدراسات العليا.
7. سعد الدوسري ،(2005)،<< ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي >>، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، د ط .
8. سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي ،(1430)،<<النمط القيادي واثره على الالتزام التنظيمي >> رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ،جامعة أم القرى .
9. صلاح الدين محمد عبد الباقي ،(2004)،<< السلوك الفعال في المنظمات >>،الإسكندرية ،الدار الجامعية، د ط .
10. طلال عبد الملك الشريف ،(2004)،<< الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي >> ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية ، كلية الدراسات العليا .

11. عباس فيصل ،(1996)، << الاختبارات النفسية تقنياتها وإجراءاتها >>، دار الفكر العربي ، بيروت ، لبنان ، ط 1 .
12. عبد الخالق احمد محمد ،(1996)، << قياس الشخصية >> ، منشورات جامعة الكويت ، الشويخ، ط1.
13. عبد الرحمان سعد ،(1998)، << القياس النفسي >>، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط 3.
14. ماجد اللميع حمود السهلي (2007)، <<الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي>>، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية ، كلية الدراسات العليا .
15. مبارك بنيه ضامن العنزي ،(2004)، << التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين >>، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية ، كلية الدراسات العليا.
16. محمد بن غالب العوفي ،(2005)، << الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي >>،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية .
17. مزiane محمد،(2003)، << العقد النفسي نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات >>، دار الغرب، وهران، د.ط.
18. معمريّة بشير ،(2002)، <<القياس النفسي وتصميم الاختبارات النفسية >> ،مطبعة باتنيت ، الجزائر ، ط 1.
19. مقدم عبد الحفيظ ،(1993)، << الإحصاء والقياس النفسي والتربوي >>، ديوان المطبوعات الجزائرية ،الجزائر ، د ط .
20. ناصر محمد العديلي ،(1993)، << إدارة السلوك التنظيمي >>، الرياض ، ط1.