

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### ٢,١ التمهيد:

يستعرض هذا الفصل أهم النظريات التي اعتمدت في قياس التدريب ونظام الحوافز والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، من خلال الشرح النظري لكل متغير وتوضيح النظريات التي سوف يتم تطبيقها في هذه الدراسة، وسوف يتم البحث في العلاقات المباشرة بين التدريب، والحوافز، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي. ونظراً لأهمية موضوع هذه الدراسة فقد اهتم الكثير من الباحثين قديماً وحديثاً بأهمية هذه المتغيرات في المجال التنظيمي، وقد نوقشت من قبل عدد كبير من الباحثين وقالت اهتمامهم لتطوير وإنجاح المؤسسات في القطاعين الخاص والحكومي. لذلك فإن التركيز في هذا الفصل ينصب على العديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، فالاستفادة من نتائج الدراسات السابقة سوف يساهم في بناء النموذج النظري للدراسة؛ فنتائج البحوث السابقة وبصورة خاصة التجريبية والعملية منها سوف تساهم في توفير المعلومات اللازمة لتحديد المسار المتبع في بناء النموذج النظري والانطلاق نحو تحقيق وإثبات فرضيات هذه الدراسة، وسيتم دعم هذا النموذج من خلال التحليلات الإحصائية في القسم العملي لهذه الدراسة. لذلك يستهل هذا الفصل بشرح أهم النظريات المتعلقة بالتدريب، والحوافز، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي ومن ثم اختيار النظريات التي تلائم موقع ومجتمع

الدراسة قبل الشروح في تفسير المفاهيم وطرق قياس المتغيرات ومن ثم استعراض العلاقات النظرية وفق ما أظهرته نتائج الدراسات السابقة وفي الختام بناء نموذج الدراسة النظري.

## ٢,٢ الإطار النظري

### ٢,٢,١ التدريب

إن للتدريب دوراً أساسياً في الارتفاع بمستوي الكفاءة الإنتاجية وتطوير مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسات، حيث يعتبر ركيزة هامة من مرتكزات إدارة الموارد البشرية، على اعتباره عملية مخططة ومستمرة، تسعى إلى تزويد القوي البشرية بالمهارات، والمعارف، والقدرات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، مما يؤدي إلى الارتفاع بمستوى الأداء.

فالتدريب يمثل حقيقة نوع من أنواع الاستثمار البشري، وهو عنصر رئيس من عناصر تحقيق الكفاءة وزيادة الإنتاجية في العمل، ولا يتمكن التدريب من تحقيق ذلك الأثر الإيجابي في الإنتاجية؛ إلا بوضع القائمين على أمر التدريب في اعتبارهم الاهتمام بتدريب العاملين؛ لمساعدتهم على أداء أعمالهم بكفاءة، وضرورة وضوح الرؤية لإدارة التدريب لوضع الخطط المناسبة لعملية تدريب العاملين، حتى لا يضيع المال ويهدر الوقت، وأن يعتمد التدريب تحديد الدور الذي سوف يسهم به العامل في زيادة الإنتاجية، وأن تحدد الدورات التدريبية الأهداف التي تقود إلى المتوقع من العامل القيام به بعد حصوله على الدورة التدريبية لزيادة إنتاجيته (القاضي،

(٢٠١٢).

ومن أبرز سمات الدورات التدريبية الناجحة على العاملين أنها تمنحهم الخبرة، والمهارة، والمعرفة اللازمة لتمكينهم من القيام بعملهم بالجودة المناسبة، فالتدريب يكفل للعاملين التكيف مع المتطلبات الفنية والمهنة والصحية وغيرها التي تقوده نحو الارتقاء والتطور في كافة مجالات عمله.

كما يمنح التدريب العامل القدرة على حال للمشكلات التي تواجهه عند أدائه مهام عمله الحالية والمستقبلية، إن التغيرات التنظيمية والتوسعات في حجم العمل، تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته وفق المستجدات، وتفرض عليه اكتساب مهارات جديدة، ويمثل التدريب أهمية كبرى خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، التي تؤثر بدرجة عالية على أهداف واستراتيجيات المؤسسة. وغالبا ما تؤدي هذه التغيرات إلى تقادم المهارات التي تعلمها العامل في وقت قصير (المهلي، ٢٠١٠).

إن تدريب الموارد البشرية وتنميتها يعد من الموضوعات الهامة في عمل المؤسسات الحديثة وخاصة الإنتاجية منها، ويعتبر العنصر البشري المحرك للموارد المؤسسة، وخاصة عندما يتمتع بمهارات وقدرات معرفية عالية تتناسب وطبيعة عمل المؤسسة، فالتدريب هو عملية ذات تأثير فعال على الأداء والمهارات الخاصة بالعنصر البشري في المؤسسة، كما أنه ضروري للمحافظة على قوة العمل بكفاءة عالية حيث يرفع من مستوى المهارات ويزيد من الثقة في نفوس العاملين ويحافظ على تحسن جودة العمل.

ويعرف التدريب بأنه هو كل جهد مخطط له، والذي يهدف إلى تعلم العاملين المعارف، والمهارات المتعلقة بالعمل الذي يقومون به. أما التطوير الوقت الحالي ل يتم توسيع المهارات المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد. وحتى يتحقق الهدف من عمليتي التدريب والتطوير؛ فلا بد وأن ينقل العامل ما تم تعلمه واكتسابه من

المهارات والقدرات أثناء التدريب إلى التطبيق العملي أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية. (القطب وفوطة، ٢٠١٣)

إن التدريب والتطوير يشيران إلى الجهود المنظمة التي تسهم في تعليم المعرفة المرتبطة بالوظيفة، والمهارات وسلوك الموظفين، وهو أيضا بناء نظام معرفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة، وتطوير مهارتهم الحالية وإكسابهم مهارات عالية ومتنوعة لتحقيق أهداف بعيدة المدى للمؤسسة (القاضي، ٢٠١٢).

يقول التلاني: "ويعتبر التدريب أحد المحاور الاستراتيجية والأساسية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات ومعارف العاملين في المنظمة، ويسهم التدريب في تخصيب عقول المتدربين وتوسيع آفاقهم ومداركهم، بما يساعد على عمق الفكر، ويكسبهم الإدراك المستدير للكشف عن الظروف والآثار المترتبة على تصرفاتهم، كما أن التدريب عامل مهم في إثارة اليقظة في الأفراد، وتوجيه الاهتمام إلى المسائل الأكثر أهمية في المؤسسة" (التلاني، ٢٠١١).

فالتدريب عبارة عن جهود نشاط منظم ومخطط له بغرض إكساب، أو تعديل، أو تغيير المعارف والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين، للوصول إلى أرقى صور الأداء الإنساني الموصلة إلى تحقيق الأهداف المنشودة. ويمثل التدريب تحقيق تغيير لمجموعة من الناس هم في أمس حاجة له. (إبراهيم، ٢٠٠٨) وتنبع أهمية التدريب من استمرار الحاجة للتنمية الفردية والتنظيمية التي لا تنتهي، كما يمكن أن يعزى إلى العديد من المطالب، ومن أهمها: الحفاظ على التفوق في السوق، والارتقاء بمهارات ومعرفة الموظفين، وزيادة الإنتاجية. فيعد التدريب من أكثر طرق تعزيز إنتاجية الفرد انتشارا داخل المؤسسة تحقيقا لأهدافها التنظيمية، تحسينا لأداء ومهارات العاملين (Arthur et al., 2003).

ويعرف مفهوم التدريب لغوياً بأنه مشتق من دَرَبَ، واشتقَّ منها كلمة الدرب وهو الطريق، فالتدريب اصطلاحاً هو وضع الأفراد المستهدفين به على الطريق الصحيح (هلال، ٢٠٠٨). إن التدريب هو العملية المنظمة والمستمرة التي تسعى المنظمة من خلالها لإكساب الفرد الملتحق بالعمل المعارف والمهارات والقدرات والأفكار لازمة لأداء العمال، بقصد تحقيق أهداف المؤسسة، ويعرفه عادل بقوله: (هو الأجراء المنظم الذي يتم من خلاله تغيير سلوكيات العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم) (عادل، ٢٠٠٦).

ويعرف نجم وطلال التدريب بأنه عملية تنمية مستمرة لمجالات المعارف، وزيادة المعلومات، وتنمية قدرات وسلوكيات واتجاهات العاملين، من الجانب النظري، والعملية، والنفسي، كما أن له إسهاماً واضحاً في تحسين الأداء وإكساب المتدربين الخبرة المنظمة وإتاحة الفرص لتغيير السلوك المتدرب بتوسيع معارفه وصقل مهاراته بتمكينه من استخدام الوسائل الحديثة في العمل (نجم وطلال، ٢٠١١).

ويعرف القوقا التدريب بأنه يمثل إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يخزنونها، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد وذلك من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل وتأمين الوصول إلى الأهداف المحددة (القوقا، ٢٠٠٧).

وتعرفها نادية (٢٠١٢) بأنه أنشطة منظمة توفر المهارات والمعارف للمتدربين، ليتمكنوا من استيعاب المفاهيم، وإعادة تكوين السلوك، وتطبيق التعلم على مواقف مختلفة بكفاءة متزايدة، لتحقيق النتائج المرجوة. أن الدور الرئيس الذي تدور حوله كل التعريفات السابقة هو تركيز التدريب على إكساب المتدربين المهارات، والمعارف، والقدرات، والخبرات التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على أكمل وجه.

ويعرف إبراهيم التدريب بأنه إعداد الفرد للعمل المثمر، والمحافظة على ثباته على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه الإنساني، وهو عملية تعديل إيجابي، تركز على سلوك الفرد من الناحية المهنية، والوظيفية. ويهدف إلى إكسابه المعارف والخبرات التي يحتاج إليها (إبراهيم، ٢٠٠٨).

وتعرفه إلهام بأنه الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعارف والمعلومات اللازمة لإكسابه المهارة الكافية لأداء عمله بإتقان، أو تنميته وتطوير مهاراته ومعارفه وخبراته بما يضاعف قدراته وكفاءته على أداء عمله الحالي أو إعداده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل (إلهام، ٢٠١١).

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، ترى الدراسة الحالية من أنّ جميع تعريفات التدريب هذه لعدد من الباحثين؛ أن الدور الرئيس الذي تدور حوله كل التعريفات السابقة هو تركيز التدريب على إكساب المتدربين المهارات، والمعارف، والقدرات، والخبرات التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على أكمل وجه.

وبناء على ما تقدم لاحظت الدراسة أن التدريب هو تلك العملية المستمرة والمنظمة التي تكسب الفرد الخبرة، والمعرفة، والمهارة الأساسية، للقيام بعمله وتطوير قدراته اللازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد يعود بالفائدة على المؤسسة التي يعمل بها حالياً أو مستقبلاً. ومن خلال إسهام التدريب في زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم فإنه من الضروري أن تسهم نتائجه في زيادة كفاءة المؤسسة والأداء الوظيفي فيها.

إن النموذج العام لتصميم التدريب يعد أساس كل نماذج التصميم التعليمي للعاملين في المنظمات ويعتبر، أسلوباً نظامياً لعملية تصميم التدريب حيث يضع الإطار الإجرائي الذي يضمن أن تكون المنتجات التعليمية ذات فاعلية وكفاءة في تحقيق الأهداف (الجزايري، ٢٠١٣) كما أن هناك نظريات ونماذج مستخدمة في التدريب بعضها معقد والآخر بسيط، على الرغم من كونها تتألف من عناصر مشتركة تفتضيها طبيعة العملية التدريبية، وينشأ الاختلاف بينها من انتماء واضعوها إلى خلفية نظرية سلوكية أو معرفية أو بنائية، وذلك بتركيزهم على عناصر معينة في مراحل التصميم وبترتيب محدد (دعاء، ٢٠١١؛ الشرعة، ٢٠١٤)



شكل 1.٢: نظرية ونموذج أيدي ADDIE في التدريب

ومن النظريات المعروفة هي نموذج أيدي ADDIE الذي تم تصميمه بالاعتماد على خمسة مراحل

رئيسة كما هو مبين في الشكل ٢،١.

ويتألف نموذج أيدي من خمس مراحل كما يلي (دعاء، ٢٠١١؛ الشعلان، ٢٠١٤):

### ١. مرحلة التحليل:

وهي المرحلة التي يتم فيها توضيح المشكلة والغرض من التدريب، والأهداف التدريسية والتعرف على بيئة المؤسسة والمهارات الموجودة لدى العاملين. وتعرض فيما يلي الأسئلة التي يتم تناولها خلال مرحلة التحليل (درة، ٢٠١٤): من هم المتدربون وما هي خصائصهم؟ ما هي النتيجة السلوكية الجديدة؟ ما أنواع قيود التعلم الموجودة؟ ما خيارات توصيل المعلومات؟ ما هي الاعتبارات التدريسية عبر الإنترنت؟ ما هو الإطار الزمني لإنجاز البرنامج التدريبي؟

### ٢. مرحلة التصميم:

في مرحلة التصميم يتم وضع المخططات والمسودات الأولية للبدء بالتدريب ووصف أهم الأساليب التي سوف يتم اتباعها لإنجازه. كما تتناول هذه المرحلة أهداف التدريب، وأدوات التقييم، والتدريبات الثانوية، والمحتوى التدريبي. وينبغي أن تكون مرحلة تصميم التدريب منهجية ومحددة. وبطريقة منظمة، لتحديد وتطوير وتقييم مجموعة من الاستراتيجيات المخطط لها، والمستهدفة لتحقيق أهداف التدريب. مع ضرورة توفر وسائل محددة لكل عنصر من عناصره، وهذه هي الخطوات المتبعة في مرحلة التصميم (المعموري والمطيري، ٢٠١٥):

أ. وثيقة البرنامج التدريبي، واستراتيجية التصميم المرئي والتقني

ب. تطبيق الاستراتيجيات التعليمية وفقا لنتائج السلوكية (المعرفة والوجدانية)

ج. تصميم واجهة المستخدم

د. إنشاء النموذج التدريبي

هـ. تطبيق التصميم المرئي

٣. مرحلة التطوير:

وفي هذه المرحلة التطوير يتم إنشاء وتجميع محتوى الفقرات التي تم تطويرها في مرحلة التصميم، كما يتم فيها تصوير المخططات التي سوف يتم النهج عليها في التدريب، وإذا كان التعلم إلكترونيًا، وتشارك المبرمجون تطوير و / أو دمج التقنيات. واختبار تنفيذ إجراءات التصحيح خلال سير العملية التدريبية. حيث يتم مراجعة وتنقيح التدريب وفقا للاقتراحات الواردة (الشعلان، ٢٠١٤).

٤. مرحلة التنفيذ:

وفيها يتم وضع إجراءات خاصة لتدريب العاملين في المؤسسة ويجب تغطية المنهاج التدريبي بكل دقة، والتأكد من نتائج التعلم، وإجراءات الاختبار بعد كل حصة تدريبية. ويشتمل تنفيذ التدريب على الأدوات التي تساعد المدرب في إيصال المعلومات إلى المتدربين كالأجهزة التي تستخدم في عرض المعلومات والبرامج. كما أن التنفيذ يعتبر تقييمًا للتصميم. وخلال هذه المرحلة يقوم المدرب بتقديم الكتب، ومنهاج التدريب العملي، من معدات وأدوات، وأقراص مدمجة، والبرامج المعمول بها في التدريب. (المعموري والمطيري، ٢٠١٥).

٥. مرحلة التقييم:

أما المرحلة الأخيرة في نموذج أدي فهي مرحلة التقييم وتتألف من جزأين وهما: التقييم التكويني، التقييم والختامي، أما التقييم التكويني: فهو الحاضر في كل مرحلة من مراحل عملية ADDIE (كعبار وأحمد، ٢٠١١)،

والتقييم الختامي: يتكون من خلاصة ما تم إنجازه وحتى ما لم يتم إنجازه، وما هي النتائج النهائية من التدريب.

وللتقييم أهمية كبيرة للتأكد من نجاح جهود المؤسسة لتطوير أداء العاملين بها. (فضل الله، ٢٠١٣).

وبناء على ما تقدم يتضح أن نموذج ADDIE يعتمد على الخطوات المنطقية خلال مراحل التدريب

بدءاً من مرحلة تقييم الاحتياجات التدريبية وانتهاء بتقييم نتائج البرنامج التدريبي. كما إنه يضم كافة النقاط

الإيجابية في النماذج السابقة ودرج استخدامه ضمن البرامج التدريبية الحديثة.

في هذه الدراسة سوف يتم استخدام النظرية التي وضعها الباحث (Palmer 2002) وهي تحاكي

نموذج أيدي وتتألف من أربعة مراحل للتدريب والتي تمثل أبعاد التدريب. وهذه المراحل هي:

١. **احتياجات التدريب:** يتم في هذه المرحلة تقييم أداء المتدربين وإمكاناتهم في العمل للتعرف على ما

يحتاجه المدرب لإبجاز البرنامج التدريبي. كذلك التعرف على اتجاهات المنظمة واحتياجات التدريب

الأساسي.

٢. **تصميم التدريب:** ويتم في هذه المرحلة تصميم خطوات وعملية التدريب بعد الانتهاء من توفير كافة

الاحتياجات الضرورية على ضوء المرحلة الأولى.

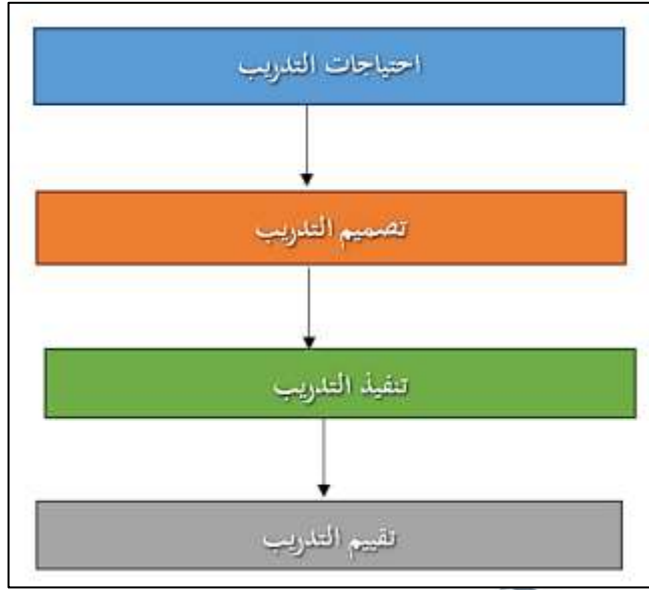
٣. **تنفيذ التدريب:** وفيها يتم تنفيذ خطة التدريب وفق الجدول الزمني الذي تم وضعه خلال مرحلة

التصميم.

٤. **تقييم التدريب:** في المرحلة الرابعة والأخيرة يتم تقييم نتائج البرنامج التدريبي وأثره على المتدربين، وذلك

للتحقق من نتائج التدريب وتطويره للأداء الوظيفي. ويتم التقييم في مستويات عدة كالسلوك والتعلم

ورود أفعال المتدربين بعد انتهاء التدريب. يوضح الشكل الآتي مراحل (Palmer, 2002) الأربعة:



الشكل: 2.2: مراحل التدريب في نموذج Palmer (٢٠٠٢)

## ٢,٢,١,٢ طرق وأساليب التدريب:

تختلف أساليب التدريب باختلاف العديد من العوامل، منها موقع التدريب، فالتدريب في موقع العمل هو أكثر طرق التدريب انتشاراً، حيث يمكن التدريب في موقع العمل نفسه، وأثناء قيام المتدربين بوظائفهم، وهو ويفيد كلا من الموظفين ورجال الأعمال. ومن فوائده أن الموظف يتعلم في بيئة العمل الحقيقية، ويكتسب الخبرة المباشرة في التعامل مع المهام والتحديات خلال ساعات العمل العادية، إن هذه الطريقة تعتبر أقل تكلفة حيث لا حاجة لتغطية التكاليف الإضافية لتوفير التدريب خارج العمل، أو إهدار الوقت الطويل في التدريب في أماكن بعيدة عن موقع العمل. ومن أهم الأساليب المستخدمة في التدريب ما يلي:

## ١. أسلوب التدريب داخل موقع العمل:

يمكن هذا الأسلوب تدريب العاملين في نفس موقع العمل بإشراف مباشر من المشرف على التدريب، وينقسم التدريب في موقع العمل إلى أسلوب منظم، وأسلوب وغير منظم للتدريب أما الأسلوب المنظم يطلق عليه أحيانا بتدريب التعليمات في موقع العمل، وفي الأسلوب غير المنظم يتبع المتدرب المدرب ويراقب أدائه وملاحظة تنفيذه للعمل. (Nancy, 2001) وترى الدراسة أن من مميزات هذا التدريب أنه يجعل المتدرب يفهم أسس التدريب في الظروف الواقعية من داخل موقع العمل، وخلال وقت العمل الرسمي مما يساعده على تطوير مهاراته وأدائه مباشرة وتحت إشراف المدربين الذين يوجهونه بصورة مباشرة ويصححون له أخطاءه أولاً بأول.

## ٢. أسلوب التدريب من خلال الإنترنت:

إن تنفيذ هذا النوع من البرامج التدريبية يتم باستخدام برنامج عقد المؤتمرات عبر الإنترنت الذي يطلق عليه (ويبينار)، وهو من أقوى البرامج الحديثة الذي يستفاد منه في مجال الأعمال، ويمكن للمدربين تعيين الأهداف وطرق قياس التعلم. كما يمكن للمتدربين تصميم التدريب، ليكون أكثر تفاعلية باستخدام جميع الأدوات في برنامج عقد المؤتمرات عبر الإنترنت، ومن أهم البرامج المستخدمة في التدريب عن طريق الإنترنت: العرض، المحاضرة، ورشة العمل، الندوة التي يتم إرسالها عبر شبكة الإنترنت باستخدام برامج المؤتمر عبر الفيديو، ومن السمات الرئيسة لهذه الطريقة التفاعلية والقدرة على إعطاء وتلقي ومناقشة المعلومات بصورة شفافة وكفاءة عالية (Curtis & Williams, 2002).

### ٣. أسلوب المناقشة والندوة:

إن الندوة تعد من أهم المصادر الفعالة لزيادة المعارف والمعلومات، لما يتم فيها من مناقشة مواضيع التدريب على عدة محاور، ومن قبل مختصين في موضوع الندوة الذي يتم مناقشته (الطعاني، ٢٠٠٧) ففيها يتم جمع علماء في مجالات علمية محددة تهم المؤسسة وتكون في صميم تخصص عملها، يقوم المدربون بسؤال المختصين عن مختلف الجوانب المعرفية التي يريدون تطوير معلوماتهم فيها بما يقدم لهم الفائدة في عملهم (الثقفي، ٢٠٠٦). ويعتمد نجاح الدورة وتفهم محاورها على: المستوى العلمي وامتلاك موضوع الندوة من جانب المختصين المنفذين لها، الإعداد الجيد لها مادياً ومعنوياً، تحديد أطر البحث والمناقشة، وضوح الأفكار والآراء في أذهان المتدربين، من خلال اعتماد مبدأ المناقشة المفتوحة التي توسع مداركهم والقدرة على التفكير العلمي في موقع العمل (الشاعر، ٢٠٠٥). ولكن قد لا تكون هذه الطريقة فعالة في كل الأحوال حيث يشير المهلي (٢٠١٠) إلى أن أسلوب المناقشة والندوة قد يشعر بعض المتدربين بالملل في حالة عدم تجديد مواضيع المناقشة، والاستغراق في التفاصيل غير الضرورية، بالإضافة إلى عدم إكساب المتدربين المهارات اللازمة، أو عدم تغيير أنماط سلوكهم (العزاوي، ٢٠٠٧).

### ٤. أسلوب المحاضرة الصفية:

يعتبر هذا الأسلوب مناسباً أكثر من غيره من الأساليب إذا وضع في الاعتبار تقليله الواضح لتكاليف التدريب المدية، ويمكن تخطيط عملية التدريب من خلال الفصول الدراسية التي تتطلب مدرباً واحداً فقط (الحري، ٢٠٠٤)، ويعتبر هذا الأسلوب غير مكلف، حيث يستلزم فقط تكاليف المجلدات التدريبية ونسخ من مواد التدريب. ويقوم مدرب واحد فقط بإنجاز البرنامج التدريبي في الفصول الدراسية لمجموعات صغيرة من

المتدربين، كما يمكن زيادة مجموعات المتدربين كبيرة من ٣٠ إلى ٤٠ متدرباً في قاعات دراسية كبيرة. ويجب أن تتوفر لهذه الطريقة أجهزة العرض والشاشات الكبيرة لعرض الرسومات التوضيحية للمتدربين (Denise, 2019).

ويشير المهلي (٢٠١٠) إلى أن هذا الأسلوب من الأساليب العملية والفاعلة في مجال التدريب أثناء العمل، إلا أنه يعتمد اعتماداً كلياً على إمكانيات المدربين من حيث إعدادهم للحلقات الدراسية ومدى فاعلية المتدربين في مناقشة الموضوعات باهتمام وجدية.

#### ٥. أسلوب ورش العمل:

تعد ورش العمل من أهم أساليب التدريب الجماعي والمشارك بين المتدربين، حيث يتم توزيع المستهدفين بالتدريب إلى مجموعات عمل صغيرة وبعد ذلك تقوم كل مجموعة بإنجاز عمل مكمل للمجموعة الأخرى. ويرى المهلي بأن هذا الأسلوب يركز على حاجات المتدربين الأساسية، كما يركز على مهاراتهم مباشرة، مما يترك أثراً إيجابياً على المتدربين، وعلى الرغم من كون ورش العمل من أفضل الأساليب؛ إلا أنها لا تخلو من العيوب، ومن أهمها: احتياج الورش التدريبية إلى الإمكانيات المادية، والمعدات الكافية، وتصميم مكان خاص بالورشة وفق أسس خاصة، وشروط محددة، وهذا يحتاج إلى موارد مالية قد لا تتمكن المؤسسة من توفيرها (المهلي، ٢٠١٠).

وتؤيد الدراسة رأي المهلي فيما ذهب إليه من عيوب تنفيذ أسلوب ورش العمل، ولكنه يرى إغفال المهلي إلى جانب أن هذا الأسلوب الهام جداً تقل تكلفته وتزيد وتعم فائدته بزيادة عدد المتدربين، ويعتبر من أفضل الأساليب على الإطلاق في الميدان التربوي.

## أهداف التدريب: ٢,٢,١,٣

إن الهدف الرئيس للتدريب هو زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء، مما يجعله نشاطا رئيسا وجزءا هاما من تكاليف العمالة في منظمات الأعمال الحديثة، فتدريب الأفراد يعد من أهم أنواع الاستثمار في البشر. (شاويش، ٢٠٠٥) ويتفق علماء الإدارة على أن تحقيق أي منظمة أو مؤسسة لأهدافها يرتبط بإعداد القوى البشرية ومضاعفة وثقل خبراتهم، وإضافة المهارات الجديدة لمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة في برامج وخطط وأهداف المؤسسات (التلبياني، ٢٠١١).

يهدف التدريب بالأساس إلى التنمية الإدارية التي يعرفها عادل بقوله: (عملية منظمة ومخططة ومستمرة محورها الفرد، وتهدف إلى إحداث تغييرات محددة في معلومات وخبرات ومهارات وسلوكيات واتجاهات المتدرب، لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يطلبها صالح العمل الذي يؤديه. فإن العائد التدريبي يتمثل في الفائدة أو المردود الإيجابي أو الأثر الذي يحدثه التدريب بالنسبة للفرد وللمؤسسة والمجتمع سواء كان ذلك في الأجل القصير أم الأجل الطويل) (عادل، ٢٠٠٥).

ويرى بن عيشي (٢٠٠٦) أن التدريب على اختلاف أنماطه يهدف إلى تحقيق ما يلي:

- أ. تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المؤسسة، للارتقاء بمعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفة النظم والتعليمات وإجراءات العمل، وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل.
- ب. الاهتمام بتنمية وتحديث مهارات وقدرات واستعدادات العاملين لأداء العمل بكفاءة وفعالية واقتدار.

ت. التركيز على تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئته، ونحو المؤسسة وعمالها، ونحو المجتمع، من خلال إسهام التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تكون آراء المتدربين تجاه قضايا معينة. فيعمل التدريب على تحسين هذه الاتجاهات، وبالتالي يتغير موقف صاحبها إيجابياً نحو العمل.

ويقسم علي السلمي (٢٠١٥) أهداف التدريب إلى ثلاث مجموعات رئيسة وهي:

أ. الأهداف الاقتصادية المعنية بتحسين الإنتاجية، وتخفيض الفاقد، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأکید المركز التنافسي.

ب. الأهداف التقنية المعنية بتحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، والاهتمام بتوظيف التقنيات الحديثة، وحل مشكلات إدماجها مع الأساليب التقليدية في العمل.

ت. الأهداف السلوكية وهي المعنية في المقام الأول بتعديل اتجاهات ودوافع العاملين، وفي تنمية رغبتهم للأداء الأحسن، وتنمية روح الفريق، وتعميق إحساسهم بمفهوم خدمة العملاء.

ومما تقدم خلصت الدراسة إلى أن أهم أهداف التدريب: مساعدة المؤسسة على تحسين أداء العاملين

بها، وتطوير الإنتاجية، وظهور الآثار الإيجابية للتدريب من خلال تحسين سلوك العاملين وقدراتهم العملية والمهارات الفكرية. ومن هذا المنطلق فأن دولة الإمارات العربية المتحدة اتخذت خطوة إيجابية رائدة في مجال التدريب تبين من خلالها أهميته، وأساليبه، وتحقق واحدة من ثماره وفوائده، حيث لا تصدر بطاقة عمل لموظف أو عامل إلا بعد تلقيه دورة تدريبية إلزامية على شكل ورشة عمل يفسر له فيها شروط عقد العمل، وتناقش

بنوده، ويتعرف خلالها على حقوقه وواجباته والتزاماته تجاه صاحب العمل، وذلك تجنباً لحدوث إشكالات مستقبلية بين طرفي العقد.

#### ٢،٢،١،٤ تدريب العاملين في الدين الإسلامي:

لا يجوز للمسلم أن يعمل في أيِّ عملٍ يعده الشرع معصية، كما أنه لا يجوز له أن يعمل عملاً يُؤدِّي إلى مفسدة، وهو ما يُطلق عليه في العرف الحديث "الكسب غير المشروع" أو "العمل غير اللائق". وخلاصة آراء الفقهاء في مشروعية العمل والكسب الحلال: أن عمل المسلم وكسبه يجب أن يكوناً من وجه مشروع، فعلى المسلم أن يتحرَّى وجوه العمل والكسب قبل الإقدام عليها، فإنَّ وجدَه عملاً حلالاً طيباً عمل فيه، وإن كان عملاً مشبوهاً أو غلب عليه الحرام فعليه اجتنابه" (عز الدين الخطيب، ١٩٩٩). كما أنَّ الإسلام حرَّم كلَّ عملٍ من شأنه إهلاك العامل أو إلحاق الضرر به، وذلك وفق قاعدة "لا ضرر ولا ضرار"، وقد قصد الشارع الحكيم بذلك حفظ الضروريات الخمس للإنسان وأوجب حمايتها، وهي: الدين، والنفس، والعقل، والمال، والنسل.

#### ٢،٢،٢ نظام الحوافز

الحوافز هي الضامن لتحقيق الأهداف على جميع مستويات العمل في القطاعين الخاص والحكومي، وللوصول إلى أعلى مستويات الأداء الوظيفي، وكسب ولاء وانتماء العاملين للمؤسسات التي يعملون بها، وغير ذلك من الأهداف التي من شأنها تدعيم رضا العاملين، وانتظارهم الشكر على ما يقدمونه من جهد

يخدم مؤسساتهم. ويناقش هذا المبحث نظام الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، ويبين أهمية نظام الحوافز وأنواعه.

كما يبين ما توصلت له الدراسات السابقة بخصوص تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين.

يعتمد نظام الحوافز على جميع الدفعات المالية والمكافآت والمنافع غير المالية التي تقدمها المؤسسة

للعاملين جذباً للموارد البشرية المؤهلة، ومحافضة على ما هو متاح بها، وتعتبر التعويضات من العوامل التي تؤثر

على دافعية الأفراد للنمو والتطور والاستمرار بعملية التعلم، محفزة لمزيد من الإنتاجية والسعي لتحسين أداء

المؤسسة. (القطب وفوطة، ٢٠١٣)

وقد اهتم الباحثون بمفهوم الحوافز كثيراً، فقد استخدم بعضهم هذا المفهوم بالمعنى الواسع، وبعضهم

استخدمه بالمعنى الضيق، فأما الحوافز بالمعنى الواسع فهي مرادفة لكلمة العوائد؛ أي تلك المواقف والمثيرات

الخارجية التي تثير وتحرك الدوافع والحاجات والرغبات (الخنزعلي والعاذلي، ٢٠١٧). ويعرف أبو سبحة الحوافز

قائلاً: (فالحوافز هي كل الدورات والخطط والوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدأ سلوك ما أو إيقافه وتشجيعه

أو تنشيطه أو توجيهه أو تغييره، أما الحوافز بالمعنى الضيق فتربط في الغالب بكلمة نظام فنقول: نظام الحوافز،

فنعني به خطط دفع الأجور التي تربط بدفع أجور مباشرة أو غير مباشرة بإنتاجية العاملين وأرباح المؤسسة.

(أبو سبحة ونادر، ٢٠١٣) كذلك تُعرّف الحوافز على أنها العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير دافعية الفرد نحو

أداء العمال المنوط به على أكمل وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (الكلالدة، ٢٠١١).

ويعرف عبيدات نظام الحوافز على أنها العوامل الخارجية التي تشير إلى المكافأة التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل

معين، أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها (عبيدات، ٢٠١٠).

كما تتعلق الحوافز بتعويض الموظف بكافة أنواع الأجور أو العوائد التي يحصل عليها نظير اشتغاله وظيفته معينة، وهذه التعويضات تتضمن عنصرين أساسيين هما: المدفوعات المالية المباشرة، والمدفوعات المالية غير المباشرة، المدفوعات المالية المباشرة فهي التي تأخذ شكل الأجور والمرتبات والحوافز والعملات والأرباح، بينما تأخذ المدفوعات المالية غير المباشرة شكل المزايا المالية مثل: التأمينات، والإجازات مدفوعة الأجر (القاضي، ٢٠١٢). إن المؤسسات تكافئ العاملين فيها على الجهود التي يبذلونها بثلاث وسائل رئيسية هي:

أ. الأجور و/ أو الرواتب التي تمنحها، لهم عن جهد محدد يؤديه.

ب. امتيازات مادية إضافية تمنحها، كالنقل والسكن وغيرها.

ت. حوافز لأداء جهود مضاعفة تتجاوز ما يتقاضونه من الأجر.

وتحتل الأجور والرواتب التي تدفعها المؤسسات للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة، حيث تمكنهم من تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم الضرورية، إلى جانب أنها مؤشر على المركز الاجتماعي للفرد في مجتمعه، ولغرض تصميم أنظمة أجور ورواتب فاعلة تحقق أهداف العاملين والأهداف التنظيمية فلا بد من الموازنة بين العديد من البدائل (التيجاني، ٢٠١٠).

وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً كبيراً في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي، ويعني عدم توفرها، وعدم توزيعها بشكل عادل، تأثيرها في أداء العاملين والموظفين المجتهدين، فقد يؤثر ذلك سلباً على أدائهم وبالتالي يؤثر في فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة (الجزعلي والعادي، ٢٠١٧).

ويوافق البحث الحالي الرأي الذي توصل له الباحثون في هذا المجال، إذ أن نظام الحوافز له تأثير مباشر على الأداء لتحفيز الموظفين على تقديم أداء جيد مقابل التعويضات المادية والمعنوية، لذلك يجتنب نظام الحوافز

أهمية كبيرة في مؤسسات الدول المتقدمة لإيمانهم بأهمية مكافأة العاملين مقابل الأداء الجيد، وتحفيز الآخرين على تحسين أدائهم اقتداء بزملائهم.

### ٢,٢,٢,١ نظريات الخوافز:

لقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن جو العمل الذي لا يشبع حاجات الفرد من خلال التحفيز غالباً ما يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على الأداء. وعلى سبيل المثال يؤدي عدم تلبية الحاجات الاجتماعية للعامل إلى اختلال توازنه النفسي؛ مما يؤدي إلى مشكلات من شأنها أن تقود إلى ارتفاع معدلات الغياب ونقص الإنتاجية وترك العمل، أما حاجات التقدير فإنها تأتي في المرحلة الثانية للإنسان، إذ أن الأولوية تكون في تحقيق حاجاته الاجتماعية، ويبحث بعدها عن الحاجة إلى التقدير الذي يشعره بالثقة والجدارة وبأنه جزء مفيد في المجتمع الذي يعيش فيه بالإضافة إلى تقديره واحترامه من الآخرين وإحساسه بمكانته وهيبته (سلمان، ٢٠١٨). إن المحفزات لها دور كبير في مساعدة الفرد على تحقيق طموحه فيما يريد أن يصل إليه، فيصل إلى درجة مميزة عن غيره، ويصبح له كيان مستقل، فالحاجة إلى الاستقلال من أهم مكونات الحاجة إلى تحقيق الذات، وعلى الإدارة أن تحقق ذلك بتفويض السلطات والصلاحيات وإعطاء الفرصة للمشاركة في وضع وتحديد الأهداف (خديجة، ٢٠١٦).

لقد شغل موضوع تحفيز الأفراد وأثره على أداء العمل الكثير من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، حيث بنيت الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وفي تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تفسر أسباب حفز الأفراد (القاضي،

٢٠١٢)، وفي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار بترغيب الإنسان في العمل وحثه على الارتفاع بمستوى أدائه، أما في بداية القرن العشرين بدأت تبلورت الأفكار بصورة أكثر تحديدا ووضوحا، فوضعت نظريات للحوافز، وبدورها أرست هذه النظريات مبادئ هامة، وأساليب فنية، وأفكارا تركز على تأملات فكرية راسخة، وفروض علمية، ونتائج نجحت حينما وضعت في مجال التجربة (الخنزعلي والعايلي، ٢٠١٧)، ونظرا لأهمية هذه النظريات وفائدتها فإن هذه الدراسة ستعرض أهم هذه النظريات على النحو التالي:

### نظرية العاملين:

أسس هذه النظرية "فريدريك هيرزبيرج" وزملاءه، الذين توصلوا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية، وأنها يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة، وقد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل، كما توصلوا إلى أنّ رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود إلى طبيعة العمل نفسه (أبو شرح، ٢٠١٠). ويتفق مع هذا الرأي فريدريك تايلور حيث استنتج أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية، وهذا الإشباع يمنع الاستياء، كما يمنع شعور العامل بالتعاسة، ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة) هي: الإنجاز، والاعتراف، والتقدير، وطبيعة العمل، والترقية، وزيادة المسؤوليات، وهي تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المؤسسة، أما العوامل الوقائية؛ فتمثل محددات عدم الرضا، وهي: سياسة الإدارة والإشراف، والعلاقات الشخصية، والراتب أو الأجر، وظروف العمل، والأمن الوظيفي، والمستوى الاجتماعي، وتعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله، كما تساعد على النمو النفسي السوي الذي يسهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي (الشرعة، ٢٠١٤).

ومن هاتين المجموعتين من العوامل يتضح أن وجود المجموعة الأولى يزيد من رضا الفرد، وأن انعدامها لا يؤثر سلباً على رضاه، وسميت هذه العوامل بالعوامل الدافعة، أما المجموعة الثانية من العوامل يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الفرد، واصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية، وعليه فإن مجموعة العوامل الدافعة (الأولى) مرتبطة بطبيعة العمل نفسه أما مجموعة العوامل الوقائية (الثانية) مرتبطة ببيئة العمل، فبطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية ولذلك سميت بنظرية العاملين (الجساسي، ٢٠١١).

هناك بعض الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية مثل أنها أدت إلى تفرقة مصطنعة بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد وحوافزهم وأن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عكس عدم الرضا لأن إشباع الحاجات الفردية سواء العوامل الدافعة أو العوامل الوقائية يؤدي إلى الرضا إلا أن عدم إشباعها يؤدي إلى عدم الرضا. لذلك سوف تتبنى الدراسة نظرية الحاجات لـ (ماسلو) في هذه الدراسة كبديل لنظرية العاملين (الشرعة، ٢٠١٤).

#### نظريات الحاجات الإنسانية لماسلو

أسس هذه النظرية هو "إبراهيم ماسلو" وتعد من أكثر النظريات شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، وهي تركز على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد، لأن التعرف الدقيق على هذه الحاجات والدوافع هو الذي يمكن أصحاب القرار من تطبيق وتطوير نظم الحوافز في المؤسسات وتقوم هذه النظرية على أن حاجات الفرد مرتبة تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد ووفقاً لهم "ماسلو"، وهي تبين: الحاجة إلى تحقيق الذات، الحاجة إلى التقدير،

الحاجات الاجتماعية، حاجات الأمن والسلامة، والحاجات الفسيولوجية. ويوضح الشكل ٢,٣ الآتي التسلسل الهرمي لنظرية الحاجات التي وضعها ماسلو.

إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد، وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز، ويلاحظ أن "ماسلو" رتب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية، وتندرج تلك الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم حيث حاجات تحقيق الذات، فالحاجات الفسيولوجية هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان، وتعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع الحاجات الأخرى (صديق وعبد العال، ٢٠١٢). فالعمل الذي يخدم تحقيق هذه الحاجات إلى قدر معين؛ سيكون موضوع قبول أو رضا بالنسبة للعاملين، أما الحاجة إلى الأمن تأتي في الدرجة الثانية بعد تحقيق الإشباع من الحاجات الفسيولوجية فهو مطلب يسعى إليه كل فرد، فلا بد من تحقيق نوع من الأمن، سواء من ناحية الدخل المستمر الذي يحصل عليه لتأمين حياة كريمة، أو في حمايته من الأخطار التي يمكن أن تحدث له نتيجة للعمل الذي يزاوله، فإن عدم تحقيق هذه الحاجة سيخلق نوعاً من الاضطراب النفسي للعامل، مما ينعكس سلباً على العمل الذي يقوم به (العكش، ٢٠٠٧) أما الحاجات الاجتماعية فهي من طبيعة التكوين البشري فالإنسان مخلوق اجتماعي يجب أن يحظى بالتقدير من الآخرين، ويشعر بانتمائه لهم، ويحقق نوعاً من التعايش القائم على المحبة والألفة (الشرعة، ٢٠١٤).



شكل ٢,٣: التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية كما يراها ماسلو

ومما تقدم يتضح أن نظرية الحاجات لماسلو تعد مرتكزاً أساسياً في فهم دافعية الإنسان في العمل وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة التي وضعها "ماسلو" في نظريته، حيث إن درجات الحاجات الإنسانية وأولوية إشباعها تتصف بالعمومية والشمول حيث إنها حاجات أساسية لأي فرد، وأن عدم إشباع الحاجة يعد مؤشراً على تحديد مدى أهميتها وسيطرتها وإلحاحها على الفرد.

### النظرية الكلاسيكية لتاييلور:

لقد نبعت هذه النظرية من الفكر الطبيعي للإدارة التي نادى بها العالم فريدريك تاييلور، فهو المؤسس لهذه النظرية التي تركز على الدافعية المادية والمعنوية للتحفيز، وتحاول إدارة تاييلور العلمية أن تجد الطريقة الأكثر فاعلية لأداء أي عمل، حيث يعتقد تاييلور أن هناك قوانين عالمية تحكم الكفاءة وأن هذه القوانين كانت مستقلة

عن الحكم البشري، وكان هدف الإدارة العلمية هو أن توجد أفضل طريقة للقيام بالأعمال بقدر كبير من الكفاءة.

فبالنسبة لتايلور، كان العمال أكثر قليلاً من التروس في الآلة الصناعية القوية، لاستخدامها حسب الحاجة، لزيادة الكفاءة والإنتاج والأرباح، وشدد على المال كحافز في مكان العمل، في الواقع، كان العاملون مدفوعين فقط بالأموال، كما قال تايلور، لهذا السبب غالباً ما يشار إلى نظريته على أنها المال كنظرية محفزة لجهوده، أشاد خبراء الإدارة بتايلور كأول مستشار إداري حقيقي، وأكثر المناصب نفوذاً حتى يومنا هذا، ولذلك يعتمد نظام الحوافز في النظرية الكلاسيكية على نوعين أساسيين من الحوافز هما: الحوافز المادية، والحوافز المعنوية وتعرف الحوافز بنوعيهما المادي والمعنوي بالتالي:

أ. الحوافز المادية. هي الحوافز الملموسة التي تقدم للعاملين مقابل جهد أو اقتراح أو اختراع ما (عكس، ٢٠٠٧)، وفي الغالب تكون عبارة عن أموال نقدية مثل: الراتب، والمكافآت التشجيعية، والعلوات، والدرجات المالية (الجساسي، ٢٠١١). وتشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور، وأي صورة نقدية أخرى تشبع احتياجات الفرد المادية فقط (الخزعلي والعايلي، ٢٠١٧).

ب. الحوافز المعنوية. الحوافز المعنوية هي كل الحوافز غير المادية المقدمة للعاملين، مثل الشكر والتقدير للجهود الوظيفية، والترقيات، والثناء، وفرص التعبير عن الذات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والمشاركة في الفعاليات والاجتماعات (الجساسي، ٢٠١١).

واعتقد تايلور أن الطريقة الوحيدة للقيام بالعمل هي التحفيز المادي، حيث يحتاج العاملون إلى التحفيز للقيام بعملهم كما وصفته نظرية الإدارة العملية إما عن طريق الإكراه أو بالأموال. ويرى تايلور أن العاملين لا يستمتعون عادة بالعمل، ولهذا السبب يجب متابعتهم عن كثب.

كما يعتقد بالميل الطبيعي للموظفين لأخذ السهل من المهام والركود كلما أمكن ذلك، ولذلك أوصى تايلور بالتدريب، حيث يجب تكثيفه حتى يقوم الموظفون بالمهام بطريقة صحيحة، وأن يدفع للعمال بناء على قدر إنتاجهم، وتحفيز العاملين على العمل بجد لكسب المزيد من الأموال، وفيما يلي الحوافز المادية والمعنوية وفق النظرية الكلاسيكية لتايلور.

#### أهمية نظام الحوافز: ٢,٢,٢,٢

لقد اهتم الإداريون بموضوع الحوافز اهتماماً كبيراً بهدف استقطاب الأفراد القادرين على العمل بكفاءة، وبما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المؤسسة، لما تلعبه الحوافز من دور فعال ومهم في إنتاجية العاملين، إن حاجة الفرد للاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات؛ هي التي تعطي للحوافز تلك الأهمية، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز يعتبر من الأمور التي تسهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية في نفس الفرد (ميرفت، ٢٠١٢). يقول عاشور: "فمهارات الأفراد وقدرتهم قد لا تكون كافية للحصول على إنتاجية عالية من الموظف بدون تحفيزه لتقديم أداء بمستوى يتلاءم مع تطلعات المؤسسة، وما لم يكن هناك نظام للحوافز فعال وقادر على تحريك دوافع الأفراد العاملين في المؤسسة بهدف الاستغلال الأمثل للطاقات الكامنة لديهم؛ فلن تستطيع المؤسسة الحصول على إنتاجية عالية وتحقيق أهدافها البعيدة الأمد" (عاشور، ٢٠١٦).

لذلك يعد التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي محورين مركزيين لفعاليات وأنشطة المؤسسات المعاصرة في بيئة العمل، فالحوافز المادية هي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب والأجور والعلاوات، أما المعنوية ويطلق عليها أنظمة التعويضات غير المباشرة فهي تتعلق بالأمن والرضا الوظيفيين مثل: استقرار العمل، المشاركة في صنع القرار، الالتزام والانتماء والترقية وتقدير جهود العاملين بالشكر والثناء (ميرفت، ٢٠١٢).

ومن خلال ما تقدم يتضح للباحث أن الحوافز هي المقابل للأداء المتميز الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف، لذلك فإن المؤسسة الناجحة هي التي تستغل كفاءة وفاعلية عاملها، فقد عمل الباحثون على رفع الكفاءة المهنية للعاملين، وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمؤسسة، وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين، مما ينعكس إيجابيا على أدائهم، إن المؤسسة الناجحة دائما ما تقوم بوضع نظام حوافز قادر على التأثير الإيجابي على أداء العاملين بما يحقق زيادة ولائهم لها، ومساعدتها على الربح والبقاء (عاشور، ٢٠١٦).

أما فاعلية الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين، فقد وجد الجساسي (٢٠١١) أن أفراد عينة الدراسة التي أجراها على العاملين في المؤسسات الحكومية كانوا موافقين بشدة على خمسة عشر فاعلية للحوافز المعنوية وهي كما يلي: رفع مستوى جودة العمل، سرعة إنجاز العمل، الحرص على سمعة الإدارة، الالتزام بالقوانين والأنظمة، واتخاذ القرارات بالدقة والانضباط، تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين، حب العمل والإخلاص له، تطوير القدرات الذاتية.

إن إجراءات التوظيف التي تنجح في التأثير على سلوك وأداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المؤسسة نادرة، على الرغم من أن أهم عوامل الإنتاج في المؤسسة هو العنصر البشري، فالباحثون يعدونه من ركائز بناء المؤسسة، حيث أنه القادر على التطور والسعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة إذا أحس بالولاء والانتماء لها، وبالخوف على مصالحها، وهي بدورها تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته، وذلك باستعمال نظام التحفيز الفعال، والذي يعتبر السياسة التي تنتهجها المؤسسة لرفع معنويات العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم الأداء الراقي (فاطمة، ٢٠١٧).

وتكمن أهمية الحوافز في أنه يجب أن يكون الموظف متحمسا لأداء عمله، راغبا فيه، وهذا هو دور الحوافز، حيث أنها توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل، مما ينعكس إيجابيا على الأداء، وعلى زيادة الإنتاجية، كما أنها تسعى لتحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، وكذلك تمنع الحوافز شعور العامل بالإحباط، إذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت المادية أو المعنوية كفيلة بدفعه إلى الاجتهاد في عمله وبكفاءة عالية، وعليه تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالٍ من الأداء، ولها أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء بالنسبة للمؤسسة (الجباسي، ٢٠١١).

وتؤكد ميرفت (٢٠١٢) بأن المؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة المطلوبة لرفع الكفاءة المهنية العاملين، وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمؤسسة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم، وعليه

بأن المؤسسات الناجحة هي التي تقوم بوضع نظام حوافز فعّال، قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمؤسسة، ومساعدتها على الربح والبقاء (الحلايية، ٢٠١٣؛ السلمي، ٢٠١٥).  
ومما سبق، ترى الدراسة أن أهمية الحوافز تنبع من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لتلك الجهود عن طريق الحوافز كالأجور يعتبر من الأمور المهمة، التي تساهم في إشباع الحاجات الأساسية للفرد. فمهارات الأفراد وقدرتهم، لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد، بهدف الاستخدام لكامل الطاقات الكامنة بداخلهم. ومن هنا يثبت صحة المفهوم القائل بأن الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز سواء كان في الكمية، أو الجودة، أو الوفرة في وقت العمل، أو الوفرة في تكاليف الإنتاج.

هناك مبادئ وشروط يتوجب على الإدارات المسؤولة وضعها بعين الاعتبار عند وضع أنظمة الحوافز، نذكر منها: العدالة، والبساطة، والوضوح. ويجب أن تكون الأهداف والعوائد ومعايير أداء السلوك محددة وقابلة للقياس وأن يضمن نظام الحوافز دخلا لا يقل عما كان يتقاضاه العامل قبل تطبيقه، كما يجب أن يشمل كل العاملين دون استثناء، وتعتبر العدالة والشفافية هما أهم متطلبين أساسيين يمثلان هذه البرامج (منير، ٢٠١٧؛ الغزاوي، ٢٠١٠).

## ١. العدالة:

أ. يجب أن تكون الأهداف أو المعايير الموضوعية أمام الموظفين ممكنة التحقيق وإلا سيكون لبرنامج حوافز العاملين أثر ضار على دوافعهم وأدائهم بدلا من تحفيزهم.

ب. يجب أن يحصل العاملون الذين يؤدّون عملهم بطريقة أفضل من غيرهم على مقابل أعلى، فيجب أن

يكون معلوما لدى جميع من في المؤسسة هذه الحقيقة؛ حتى يكون هناك نوع من التنافس.

ج. كلما اجتهد الموظفون أكثر وحققوا نتائج أفضل؛ وجب أن يحصلوا على مقابل أكبر.

د. لا بد أن يعكس نظام المكافأة المستويات الهرمية.

## ٢. الشفافية:

أ. يجب أن تكون برامج حوافز العاملين بسيطة بقدر الإمكان حتى يمكن أن يفهمها كل من يتأثر بها،

فإن كان هناك غموض أو عدم وضوح فإنه من المستحيل أن تحدد الآليات أو حساب ما يستحقه

الفرد، وسيرفض الموظفون هذا البرنامج ولن يقدروه.

ب. يجب أن يعتمد برنامج الحوافز على مؤشرات موضوعية متنوعة، وقد أن يكون هذا الهدف صعب

التحقيق ولكن استخدام التقلبات غير الموضوعية يقلل من شفافية النظام.

ج. ضرورة أن تكون قواعد اللعبة معروفة لكل المعنيين بهذا الجدول، فتحديد قواعد اللعبة بمثل قياس الأداء،

والمتطلبات الدنيا، وبأية معادلة أخرى يستخدمها الفرد لحساب ما يستحقه، ويجب أن توضح القواعد

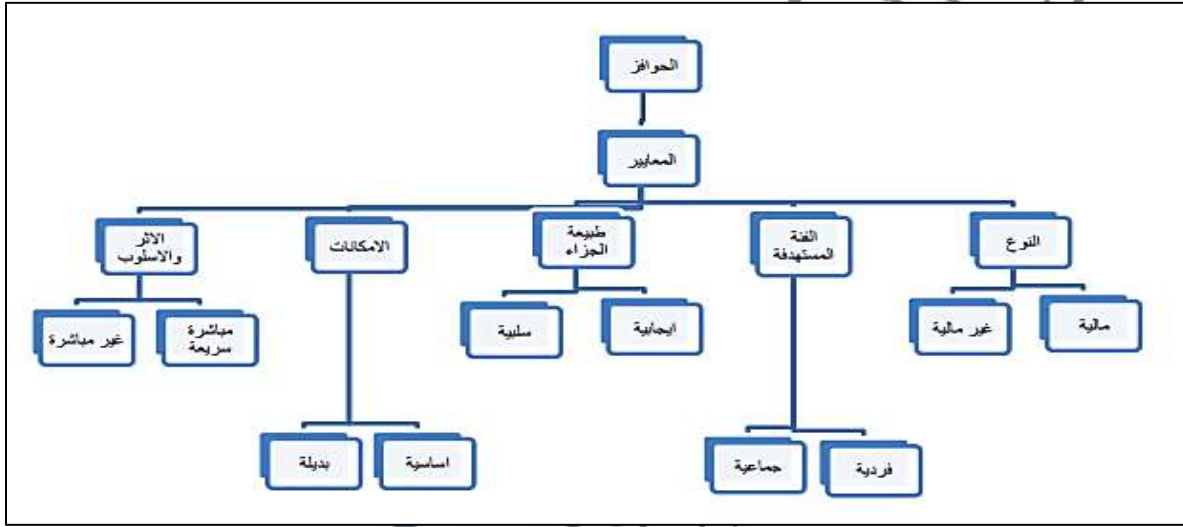
على لوحة الملاحظات أو في نظام الحاسوب، ولا يجب أن يتغير هذا البرنامج كثيرا وإلا ستخاطر

المؤسسة بإقامة علاقة بين الأداء والمكافأة التي لا يستطيع الموظفون التنبؤ بها.

## أنواع الحوافز: ٢,٢,٣

يقول عاشور "من المعروف أن طبيعة الحوافز وأنظمتها شيء أساسي وجوهري لفاعلية المنظمة، لأن الخبرات أظهرت أن عملية التصميم والتنفيذ صعبة جدا، فالحوافز هي حجر الزاوية التي يكون فيها كلا الطرفين العاملين والمؤسسة، منتفعين وراضيين بشكل متبادل، كما أن الحوافز والطرق التي يتم توزيعها من خلالها، لها تأثير هام على دافعية الموظف" (عاشور، ٢٠١٦).

هنالك عدة تقسيمات للحوافز، وذهب (الحلايبة، ٢٠١٣) إلى تقسيم أنواع الحوافز وفقا إلى معايير محددة والشكل رقم ٢,٤ يوضح ذلك.



شكل ٢,٤: أنواع الحوافز (الحلايبة، ٢٠١٧)

ويتضح من خلال الشكل ٢,٤ أنه توجد تصنيفات عدة ومتنوعة لنظام الحوافز، وكثيرا ما تكون متداخلة، وتعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهمها هذه التقسيمات (الخرزلي والعادلي، ٢٠١٧):

أ. الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها.

ب. الحوافز من حيث أثرها أو فعاليتها.

ج. الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة، أو المستفيدون.

د. الحوافز من حيث ارتباطها.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح وجود نوعين من الحوافز من حيث التأثير وهي سلبية

أو إيجابية كما هو مبين أدناه.

### ١. الحوافز الإيجابية

الحوافز الإيجابية؛ هي التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم، وتهدف هذه

الحوافز إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع والتحفيز المؤدي إلى ذلك. وتدخل فيها كافة المغريات،

وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك وتشجيع وتحفيز العاملين في معظم الحالات، وذلك لخلقها مناخا صحيا

مناسبا في ظروف العمل المحيطة. والهدف الرئيس لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد وحثهم على إحداث

السلوك المرغوب فيه. وخير مثال على هذا النوع من الحوافز يتمثل في: عدالة الأجور، منح الأ مكفاء علاوات

استثنائية، وثبات العمل واستقرار الفرد في عمله (فاطمة، ٢٠١٧).

فالحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين، لأنها تتلاءم ورغباتهم، بحيث تترك بعض

النتائج الإيجابية على مجريات العمل، مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي

التقدير (سعدا، ٢٠١٧).

فالحوافز الإيجابية لها أثر واضح في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فإن استخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازا متميزا يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيدا من الإنجاز في الأداء، وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم تعطى في الوقت المناسب لذلك (أبو الكشك، ٢٠٠٦).

## ٢. الحوافز السلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السليبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه، ومن أمثلة السلوك السليبي: التكاسل، والتساهل، والإهمال، وعدم الشعور بالمسؤولية، وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يجبر الإدارة على القيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم الحوافز السلبية العقاب لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المرغوب (سعدا، ٢٠١٧). ومن أمثلة الحوافز السلبية (الحلالية، ٢٠١٣): الإنذار والردع، الخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة، الحرمان من الترقية وغيرها حسب نظام الخدمة المدنية.

فالحافز السليبي يؤثر مباشرة على الرضا الوظيفي على العكس من الحوافز الإيجابية (مدحت، ٢٠١٥). وتتضمن الحوافز السلبية نوعاً من العقاب، الذي يجعل العامل يخشى تكرار الخطأ، فصار تجنب العقوبة حافزا لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة مرة أخرى، ومن الناحية العملية فإن الحافز السليبي لا يحفز الموظف إلى العمل وإنما هو يحذر، ولا يدفع للتعاون، ولا يعلم الأداء، وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلا وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية

من الناحية السيكلوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي لا تعرضه للفصل (عباس، ٢٠١٧).

ومن خلال ما تقدم يتبين أن الحوافز الإيجابية والسلبية تحداث توازناً في عملية التحفيز، كما يرى أنه لا يكفي وجود حوافز إيجابية لتطوير الأداء الوظيفي، إنما لابد من تعزيز دور الحوافز الإيجابية بالحوافز السلبية التي تمنع الموظفين من التكاسل في أداء المهام، فمع تذكر العاملين بأنهم مثلما يتم مكافأهم على الأداء الجيد، فإنه تتم معاقبتهم على الأداء الضعيف والمتوسط، وبذلك تحتفظ الإدارة بعامل العقاب وتضمن جدية العاملين التقليديين الذين لا يسعون أصلاً للحوافز، ولا يطورون من أدائهم. وقد أظهرت دراسة عباس (٢٠١٧) ودراسة فؤاد وسالم وآخرون (١٩٨٩) صحة هذا الرأي حيث توصلوا إلى أن من نتائج الحوافز السلبية التغير سلوكيات الموظفين في النواحي التالية:

أ. أن تطبيق الحوافز السلبية بجانب الإيجابية يحقق نوعاً من التوازن بين التشجيع والأناية والتهديد والعقاب.

ب. تؤدي الحوافز السلبية إلى إجبار الفرد للقيام بالتزاماته بشكل جيد.

ت. تمنع الموظف من تكرار الأخطاء نفسها في العمل.

ويرى بعض الباحثين بأن العقاب أو التهديد للموظف يمثل أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء للمؤسسة وقد يكون هذا مفيداً وحافزاً قوياً لتقويم الفرد لسلوكه، ولكن في ذات الوقت قد يكون العقاب أو التهديد به سبباً لخوف العامل بدرجة تقوده إلى عدم الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات وتنمي لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل (الوايل، ٢٠٠٥؛ الجساسي، ٢٠١١).

وترى الدراسة أنه من أجل تحفيز العاملين لتحسين أدائهم لإبعاد العقوبة عنهم من جهة وحصولهم على الحوافز الإيجابية من جهة أخرى؛ فيجب أن توضح المؤسسة للعاملين ماهية الحوافز السلبية التي ستقع على الموظفين المتكاسلين في مهامهم أو الذين يظهرون ضعفا في الأداء. فالحوافز السلبية تعتبر تحذيرا للآخرين لعدم الوقوع في الأخطاء.

ولقد تبين في دراسة حديثة أنه قد يكون الحافز السليبي قادرا على توفير إنتاجية جيدة في المدى القصير مع انخفاض يطرأ على معنويات الأفراد ولكن على المدى الطويل فإن انخفاض الإنتاج يكون حتميا، فالاهتمام الأكثر بالإنتاج ينتج عنه آثارا سلبية تتمثل في زيادة وقت العمل، كثرة الشكاوى، وتكرار الغياب ومشاكل في العمل، ومن ثم فإن الإنتاج على المدى الطويل يلاقي هبوطا ملحوظا (منير، ٢٠١٧). إلا أن أكثر التقسيمات اعتمادا من قبل المنظمات هي كالتالي (نوري وكورتل، ٢٠١١؛ الخزعلي والعايلي، ٢٠١٧؛ الحلايبة، ٢٠١٣، السلمي، ٢٠١٥، منير، ٢٠١٢)؛

#### ١. حوافز مادية:

الحوافز المادية هي تلك الحوافز التي تقدم للعاملين مقابل جهد معين أو اقتراح معين أو اختراع ما، وعادة ما تكون أموالا نقدية مثل الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات والدرجات المالية (الجساسي، ٢٠١١). وتشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور والمرتبات الصورة النقدية الأخرى مجتمعة أو مجزأة والتي تشبع احتياجات الفرد المادية فقط، إن الحافز المادي يكون ذا طابع مالي أو نقدي أو اقتصادي، فالحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان، فهي تشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم، وتجنيد ما لديهم من

قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات (الخرزعلي والعادي، ٢٠١٧).

والحوافز المادية تشمل كل الطرائق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج، لزيادته من حيث الكم، أو تحسينه من حيث النوع، أحدهما أو كلاهما، وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل، كلما تحصل على كسب أكبر، في حين أن التقصير الكمي أو النوعي في الإنتاج قد يصيبه بالحرمان الجزئي أو الكلي (عاشور، ٢٠١٦).

وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيرا في انطلاق الفرد برغبة وإخلاص للعمل متى كانت تلك الأجر مناسبة وكفيلة بإشباع متطلباته، وعلى العكس من ذلك يرى الحارثي بأن: (الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، والذي لا يلي مطالب العامل وحاجاته، هو عامل أساسي لإهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية). (الحارثي، ١٩٩٩)، وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز، وتتميز بالسرعة الفورية، وبإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لجهوده (عقيلي، ٢٠٠٥). والحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب (حاروش، ٢٠١١).

ومن خلال ما تقدم بينت الدراسة أن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد بشغف وحب للعمل مما يكون له تأثير مباشر في أدائه، وكلما كانت تلك الأجر مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الموظف في المؤسسة؛ كان انطلاقه في عمله برغبة وإخلاص، وعلى العكس من ذلك، فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، والذي لا يلي مطالب العامل وحاجاته، يعد عاملا هاما في إهمال

العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية، وشعوره بالإحباط. وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية، وتشعر الفرد بالنتيجة المباشرة لجهوده، وهي قد تكون إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب، (عاشور، ٢٠١٦) وعليه يمكن تقسيم تأثير الحوافز المادية إلى نوعين على النحو الآتي (عامر، ٢٠١١):

أ. الحوافز قصيرة الأجل: وهي الحوافز التي تخصص تقديرا للأداء السابق، وهي أجرة مرة واحدة، ويشار إليها بالأجر المتنوع الاستثنائي، وهي محددة مقدماً، ومثال عليها: لو تعدت حصة البيع بمقدار ١٠% لبائع في شركة منتجات أدوية.

ب. الحوافز طويلة الأجل: هي التي تحاول أن تؤثر على الأداء المستقبلي في المدى البعيد، وأنها تتضمن ملكية أسهم بالبورصة، أو شراء سندات بأسعار مربحة.

ويعد الأجر حافزاً عندما يشعر العامل بأنه يكافأ مع ما يبذله من جهد، وهو يُدفع بعدة طرق أهمها:

الأجر على قدر الإنتاج، الأجر على أساس الوقت، الأجر على أساس مدة الخدمة، لأجر على أساس الحاجة (خضير، ٢٠١٥).

## ٢. الحوافز المعنوية:

الحوافز المعنوية هي التي تقدم للعاملين بصورة غير نقدية مثل الشكر والتقدير على الجهد الوظيفي، والترقيات، والثناء، وفرص التعبير عن الذات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والمشاركة في الفعاليات والاجتماعات (الجساسي، ٢٠١١).

وبما أن حاجات الإنسان متعددة؛ فبالتالي هي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة، إن بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديا والبعض الآخر لا يشبع إلا معنويا، والحوافز المعنوية هي التي تساعد العامل على تحقيق وإشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعوره بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه، وترفع الروح المعنوية للعاملين من خلال توجيهه كتاب شكر، أو اختيار العامل المعني كموظف مثالي في المؤسسة، أو غير ذلك من أساليب التحفيز ورفع المعنويات (ميرفت، ٢٠١٢).

إن الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، بل إن الحافز المادي قد لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية، وتتأثر أهمية الحوافز المعنوية بالظروف التي تمر بها المؤسسة، لذا فإن لها الاختيار ما بين الحوافز المعنوية بما يلائم ظروفها، فالحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة العامل الاجتماعية والذاتية، كالحاجة للتقدير من حيث تحقيق الذات، أو الاحترام، أو القبول الاجتماعي، كما يمكن أن تتعلق الحوافز المعنوية بخصائص العمل من تنفيذ، وتكرار، وتنوع، واستقلالية، وحجم السلطة والمسؤولية، ونوعية الأداء، والمعلومات المتاحة، وفاعلية العمل من تبسيط وإثراء النتائج، أو حوافز معنوية تتعلق ببيئة العمل مثل الإشراف، القيادة، الزمالة، المشاركة، واللوائح والنظم الموجودة (الحلايبة، ٢٠١٣، السلمي، ٢٠١٥).

وقد تكون الحوافز المعنوية إيجابية؛ ويقصد بها كل ما ترتب عليه من رفع للروح المعنوية لدى الأفراد مثل: الإجازات الوظيفية المناسبة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، الإعلام في لوحة الشرف، ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، وهي كل ما يترتب عليه من ترويع للمهمل أو المقصر مثل: اللوم، والتوبيخ، وغير ذلك، ولا بد أن يتم استخدام النوعين معًا بشكل متوازن. وهناك أنواع متعددة من الحوافز المعنوية مثل (عاشور، ٢٠١٦؛ الحزعلي والعدالي، ٢٠١٧؛ الجساسي، ٢٠١١):

أ. الوظيفة المناسبة: حيث تنبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهدا للموظف كي يبرز طاقاته وإمكاناته.

ب. الإثراء الوظيفي: ويعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها، والتجديد في أعبائها بالشكل الذي

يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطوّر مهارته لمقابلة هذه الأعباء والمسؤوليات.

ج. المشاركة في اتخاذ القرارات: ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات المتعلقة

بأعمالهم.

د. الترقية: تعتبر حافزاً معنوياً ومادياً، إذ أنها معنوية؛ تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيدا

للذات، ومادياً؛ فيتمثل بزيادة الراتب بناء على الدرجة الوظيفية الجديدة.

هـ. الباب المفتوح: إن سياسة الباب المفتوح تدخل ضمن الحوافز المعنوية التي لها أكبر الأثر في إشباع

حاجات الذات، واحترام الآخرين، وتعني سياسة الباب الفتح السماح للعاملين بتقديم المقترحات

والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم.

و. لوحات الشرف: تعد أعلى وأفضل الحوافز المعنوية قيمة، حيث يتم إدراج أسماء المتميزين في العمل في

لوحات الشرف داخل المؤسسة، فيزيد ذلك من ولائهم، ويدفعهم للمزيد من الإخلاص، والجهد،

والعطاء.

ز. المركز الاجتماعي: إن الوظيفة التي تحقق للإنسان مركزاً اجتماعياً مرموقاً تعد حافزاً إيجابياً لإشباع

حاجاته، فالمركز الاجتماعي يعد من الأهداف الأساسية التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والحفاظ عليها.

ح. تسلم الأوسمة والدروع: وهي من الحافز الإيجابي، فهي تعطى لكل من قدم خدمات كبيرة، أو جليلة،

فيعطى هذا الحافز دافعا للعاملين الآخرين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام.

### ٣. الحوافز الفردية:

هي نوع من الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو تحفيز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، وزيادة التنافس الإيجابي، وقد تدرج الحوافز الجماعية إلى جانب الحوافز الفردية أحياناً، وذلك بهدف تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل منهم على عدم تعارض عمله مع عمل زملائه (القريوتي، ٢٠١٠). فهي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية والإيجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره، وذلك لتصرف أو سلوك معين، كالإنذار، والمكافأة، والحسم، وغير ذلك، وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد -أي لا تشمل الجماعات- مثلاً أن تمنح مكافأة مالية لأفضل موظف، أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدراً عالياً من الإنتاج أو الأداء، وهذا النوع من الحوافز يخلق جواً من التنافس داخل أفراد المجموعة، مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد (منير، ٢٠١٧). إن الحوافز الفردية تمثل ما يحصل عليه الفرد من حوافز مقابل إنجاز عمل معين ومن أمثلتها: الترقيات، المكافآت، العلاوات التشجيعية. وفي رأي آخر فالحوافز الفردية هي التي توجه إلى فرد واحد تشجعه وتغريه لزيادة أدائه وإنتاجه ومن أمثلتها: تخصيص مكافأة لموظف الشهر، تخصيص جائزة لأفضل موظف في المؤسسة، إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم (القريوتي، ٢٠١٠).

ويمكن للباحث أن يخلص إلى أن الحوافز الفردية هي الحوافز المتنوعة، الإيجابية أو السلبية، المادية أو المعنوية التي قد توجه لفرد واحد بسبب أدائه المتميز وإنجازاته؛ في حال الحافز الإيجابي، وبسبب أدائه المنخفض أو إهماله، عندما يكون الحافز سلبياً. إذ أن الحوافز الفردية قد تؤثر سلبياً في تقليل العمل التعاوني والعمل بروح الفريق مما يلفت النظر إلى ضرورة استخدام الحوافز الفردية والجماعية معاً، إن الحوافز الفردية تلبي جانبي التحفيز الإيجابي والسليبي، سواء كان مادياً أو معنوياً، فيعطى العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز،

ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ قرارات أو حل مشكلة معينة، وبذلك تحقق الحوافز الفردية هدفها الرئيس في الإشباع لمجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية.

#### ٤ . الحوافز الجماعية:

إن هذا النوع من الحوافز يركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن هذه الحوافز: المزايا العينية الجماعية، والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد في وحدة إدارية أو قسم واحد أو إدارة واحدة، لتحفيزهم على تحسين الأداء، ورفع كفاءة الإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية (ياغي، ١٩٨٦).

وتهدف الحوافز الجماعية إلى دعم العمل بروح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، ليحرص كل منهم على عدم تعارض عمله مع عمل زملائه لأن في ذلك إضرار بالأهداف العامة لمصلحة العمل، كما أنه يضر بروح العمل الجماعي للفريق، إن للحوافز الجماعية دور كبير في إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين؛ بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض في العمل أحياناً، ولذلك يجب على إدارة المؤسسة أن تبتث روح الفريق في آن واحد من خلال الحوافز الجماعية مقترنة مع الحوافز الفردية، من أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي، وأن تنوع في أساليبها، بحيث تكون على مستوى جماعة العمل وعلى مستوى المؤسسة. فقد تصرف المكافأة التشجيعية لفريق من الموظفين مقابل قيامهم جميعاً بعمل مشترك، ويجب أن توزع المكافأة عليهم بنسب عادلة طبقاً لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف (منير، ٢٠١٧).

وعدد القريوتي الحوافز الجماعية التي تحقق أهدافاً هامة كالتالي (القريوتي، ٢٠١٠):

أ. إشباع حاجة الانتماء والولاء.

ب. زيادة التعاون بين الأفراد.

ج. تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.

د. إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.

هـ. تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة.

و. تسهم في إشباع حاجات الموظف ورفع روحه المعنوية من خلال تعميق الشعور بالأهمية والاحترام

المتبادل وإشباع الرغبات.

ز. تنمية عادات وقيم سلوكية تسعى المؤسسة لوجودها بين الموظفين.

ح. تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وازدياد استعدادهم للتعاون والمشاركة في سبيل إنجاز العمل

ومن خلال ما تقدم تستنتج الدراسة أن الحوافز الجماعية تشجع وتعمق روح التعاون والعمل بروح

الفريق، إذ يحرص كل مرؤوس على ألا يتعارض عمله مع عمل زملائه بل يتكامل معهم أجل المصلحة العامة

للمؤسسة، وإنجاحها للعمل بروح الفريق.

٢,٢,٢,٤ الحوافز في الدين الإسلامي:

دين الإسلام يحفز على العمل، ولكون العمل يدفع الناس للعيش بكرامة وفخر، ويترك لهم الحرية في

اختيار أي عمل بدني أو عقلي يخدم المجتمع، ويدفع الأمة إلى طريق التقدم والتقدم في جميع المجالات، فقد

حقق الإسلام العمل الشرعي؛ هو أحد أهم المبادئ التي ينبغي أن يقوم عليها بناءً على طلب الرزق، فمن

واجب كل مسلم التحقيق في العمل المشروع المسموح به، وتجنب كل الأعمال التي يجرمها الإسلام ويحذر منها؛ يقول تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنْفِقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ﴾ [البقرة: ٢٦٧].

يقابل نظام الحوافز في العمل فكرة التعويض في الإسلام والذي يتمثل بما يدفعه المستأجر للمؤجر مقابل الفائدة التي يحصل عليها منه لأجر زهو أحد أركان عقد العمل، والتعويض الذي يستحقه العامل مقابل الجهد والوقت الذي يقضيه في أداء العمل. وهي في الاصطلاح: "العوض الذي يدفعه المستأجر للمؤجر في مقابل المنفعة التي يأخذها منه" (الدسوقي، ٢٠١٥).

ولقد جاء الإسلام أيضًا بالعديد من القيم الأخلاقية التي يجب على العامل الالتزام بها. جاء أيضًا في مقابل قيم أخلاقية أخرى يجب على صاحب العمل الالتزام بها ورعايتها في علاقته مع العامل وضمان حقوقه المشروعة للعامل ومن أهم الأجور والمكافآت، سواء كان صاحب العمل فردًا أو مؤسسة خاصة أو قطاعًا حكوميًا، أو غير ذلك. ولعل أبرز هذه القيم هي دفع أجور العمال.

الأجر هو أحد أركان عقد العمل، والتعويض الذي يستحقه العامل مقابل الجهد والوقت الذي يقضيه في أداء العمل. إن أحد أهم الحقوق التي ينتظرها العامل من صاحب العمل بعد أدائه هو ما تم تكليفه به، حتى يمنحه الحق في الحصول على رسوم دون أن يكون رخيصًا أو مناسبًا. ولقد أمر الإسلام بمكافأته بمجرد أن ينهي عمله، حيث يقول الله تعالى: ﴿فَإِنْ أَرْضَعْنَ لَكُمْ فَارْتُوهُنَّ أَجُورَهُنَّ﴾ [الطلاق: ٦]، والنبي صلى الله عليه وسلم قال: (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجفَّ عرقه). وكذلك وعد سبحانه وتعالى أولئك الذين منعوا أجور العمال أو أنكروا عليهم بالخلاف في يوم القيامة، حيث يقول الله تبارك وتعالى في الحديث القدسي: "ثلاثة أنا

خصمهم يوم القيامة: رجل أُعطي بي ثم غدر، ورجل باع حُرًّا فأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيرًا فاستوفى منه ولم يُعْطِه أجره" (الإمام البخاري، حديث رقم ٢٢٧٠). كما أنَّ إعطاء العامل أجرته بعد استيفاء المنفعة منه يدخُل ضمن الوفاء بعقد العمل المتَّفَق عليه بين الطرفين، وقد تقدَّم الأمر بالوفاء بالعقود في قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾ [المائدة: ١].

عندما يقوم العامل بعمله يصبح أجره مديونًا لصاحب العمل، ويجب دفع الثقة في رقبته بالكامل دون تأخير أو تأخير. يُعهد إليه، سواء كانت هذه الرسوم يوميًا أو أسبوعيًا أو شهريًا، أو مبلغًا مقطوعًا، يُتفق على دفعه بعد الانتهاء. العمل المطلوب: يقول الله تبارك وتعالى في هذا الصدد: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا﴾ [النساء: ٥٨].

والأمر الثاني هو العدل الذي يعتبر أحد المبادئ الأساسية في الإسلام، والعدل سمة الإسلام وتوازن المجتمع البشري. يعتمد على بناء المجموعة. كل عمل لا يقوم على العدالة يجب أن يزرع بغض النظر عن قوة المنظمة فيه. إن إقامة العدل بين الناس هو الهدف من إرسال الله والرسول لإرسال الكتب. ولقد وعد النبي (ص) بالعدل العادل والمكافأة في يوم القيامة، حيث قال -صلوات الله صلى الله عليه وسلم -: (إِنَّ الْمَقْسُطِينَ عِنْدَ اللَّهِ عَلَىٰ مَنَابِرٍ مِنْ نُورٍ عَنِ يَمِينِ الرَّحْمَنِ -عِزٌّ وَجَلٌّ- وَكُنَّا يَدِيهِ يَمِينٍ -الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما وُلُّوا) (صحيح مسلم، كتاب الإمارة).

والعدالة في الإسلام: وضع شيء ما في مكانه، وأن كل شخص يستقبل ثمار عمله ويتحمل عواقب عمله. لذلك بات لزاماً على المؤسسات في الدول الإسلامية أن تهتم بالعدالة في الأجور والحوافز مقابل الجهد المتميز من قبل العاملين.

### ٢,٢,٣ الالتزام التنظيمي:

يشهد العالم المعاصر تطورات كبيرة في مختلف المجالات وخاصة في مجالات الأعمال والاقتصاد، والتي قد عكست التحديات العديدة التي تواجهها منظمات الأعمال، لقد أصبحت بيئة المنظمات المعاصرة أكثر تنوعاً وتعقيداً، مما جعل هذه المنظمات تبحث عن ميزة تنافسية لكي تتمكن من البقاء والاستمرار والنجاح لمواجهة التحديات، ويتطلب ذلك الاهتمام والتركيز على الموارد البشرية وتأهيلها بالمعرفة والخبرة والمهارة لأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية.

يعتبر الالتزام متطلب أساسي لكل مؤسسة ومنظمة تهتم بفعاليتها وإنتاجيتها وتسعى لتحقيق أهدافها والقادة الذين لديهم رغبة في تطوير مؤسساتهم يركزون على عامل الالتزام، كما أن القادة الراضين وظيفياً لديهم القدرة دون غيرهم على تحقيق مصالح المؤسسة؛ فقدرة الإدارة على تنمية روح الولاء والالتزام والإخلاص والكفاءة لدى القوى العاملة والإفراد، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي الإيجابي والمناسب من حيث الأجور ونظام الحوافز سيؤدي بصورة ضمنية ومستدامة إلى نجاح واستمرار النجاح في العمل والوصول بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها. إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال الباحثين في العقود المنصرمة؛ وذلك لكونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المؤسسة في حالة نجاح لمدة طويلة وتمكنها من الاستمرار والبقاء. ويعتبر الالتزام التنظيمي أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المؤسسات لبلوغه لكونه ذو أثر فعال في استمرار الأفراد بالعمل واستقرار العمل. الالتزام التنظيمي تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الاندماج والإخلاص والولاء التي يبديها الفرد تجاه المؤسسة وعمله وانعكاس مهم لتقبل الفرد لأهداف المؤسسة التي يعمل بها وتفانيه الثابت وجهده المتواصل لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها (بلال، ٢٠٢١).

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي، فهو واحد من المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالكثير من الجوانب السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث إن الالتزامات الفردية هي الأطول بقاء في المنظمة وتعمل على تحقيق أهدافها، لذلك فقد جذب مجال الالتزام التنظيمي كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني، لأنه سلوك مرغوب فيه، ويمكن أن يسهم في توضيح كيف يجد الأشخاص هدفهم في الحياة. وفي هذا الصدد سوف يتم مناقشة أهم الجوانب التي تتعلق بالالتزام التنظيمي وتحديد الأبعاد وكيفية قياسه في البعد التنظيمي.

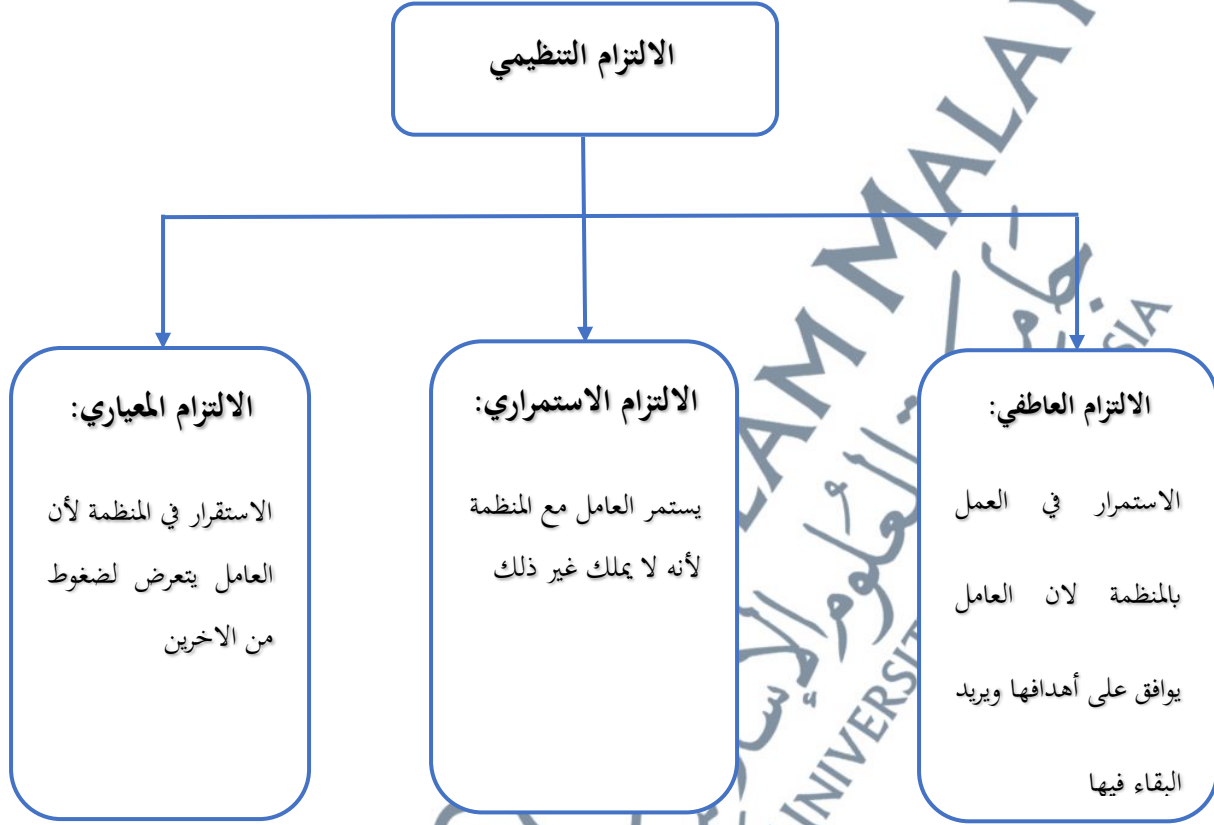
#### ٢,٢,٣,١ نظرية الالتزام التنظيمي:

هنالك العديد من النظريات قد اتجهت إلى تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية. ومن أوائل النظريات المهمة في الالتزام التنظيمي هو النموذج النظري الذي طوره كل من John Meyer و Natalie Allen المكون من ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي ونشره في عام ١٩٩١ واستمر تطوير هذا النموذج حتى العام ٢٠٠٦ كما مبين في الشكل ٢.٥. يوضح النموذج الذين قدماه أن الالتزام التنظيمي ما هو إلا حالة نفسية، وأن لها ثلاثة مكونات مميزة تؤثر على شعور الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها. المكونات الثلاثة هي: المودة لعملك ("الالتزام العاطفي")، الخوف من الخسارة ("التزام الاستمرارية")، والشعور بالالتزام بالبقاء ("الالتزام المعياري"). يمكن استخدام هذا النموذج لزيادة الالتزام التنظيمي مع مساعدة العاملين أيضاً على تجربة شعور أكبر بالرفاهية والرضا الوظيفي.

الالتزام العاطفي هم نوع من المودة للعمل والوظيفة عندما يشعر الموظف بارتباط عاطفي قوي بمؤسسته وبالعمل الذي يقوم به. من المرجح أن تتطابق مع أهداف المنظمة وقيمها، وأن يريد حقًا أن يكون هناك. إذا كان الموظف يستمتع بعمله، فمن المحتمل أن يشعر بالرضا، ويكون راضيًا عن وظيفته. في المقابل، من المرجح أن يضيف هذا الرضا الوظيفي المتزايد إلى شعوره بالالتزام العاطفي (AL-Jabari & Ghazzawi, 2019).

أما الالتزام مستمر فيحدث هذا النوع من الالتزام عندما يفكر الفرد في إيجابيات وسلبيات ترك مؤسسته. قد يشعر أنه بحاجة إلى البقاء في عمله، لأن الخسارة التي قد يتعرض لها من خلال تركها أكبر من الفائدة التي يعتقد أنه قد اكتسبها في وظيفة جديدة. ويمكن أن تكون هذه الخسائر المتصورة نقدية (يفقد الراتب والمزايا)؛ احترافية (قد يفقد الأقدمية أو المهارات المتعلقة بالأدوار التي قضى سنوات في اكتسابها)؛ أو اجتماعية (يتفقد صداقات أو حلفاء). غالبًا ما تزداد شدة هذه "الخسائر" مع تقدم العمر والخبرة (Alam, 2011). من المرجح أن يختبر الفرد التزامًا بالاستمرارية إذا كان في منصب عالي ونجاح، أو إذا كان لديه العديد من الترتيبات داخل مؤسسة واحدة. أما الالتزام المعياري فيحدث هذا النوع من الالتزام عندما يشعر الفرد بالالتزام تجاه مؤسسته، حتى إذا كان غير سعيد بدوره، أو حتى إذا كان يرغب في السعي وراء فرص عمل أفضل. يشعر الفرد أنه يجب عليه البقاء مع مؤسسته، لأنه الشيء الصحيح الذي يجب عليك القيام به. يمكن أن ينبع هذا الشعور بالالتزام من عدة عوامل، فقد يشعر أنه يجب عليه البقاء مع مؤسسته لأنها استثمرت المال أو الوقت في تدريبه. أو ربما قدمت له مكافأة مقدمًا، مثل دفع مصاريف دراسية. ويمكن أن ينتج هذا الالتزام أيضًا عن تربيته الفرد. على سبيل المثال، قد تكون عائلته قد شددت على أنه يجب أن بظل مخلصًا لمؤسسته. من خلال تطبيق نموذج المكونات الثلاثة لماير Meyer، يمكن للمؤسسة مساعدة فريق خاص على تطوير التزام إيجابي وعاطفي أكبر

لدى الموظفين. خلال القيام بذلك، من المرجح أن يشعر الأشخاص بالالتزام متزايد تجاه الفريق والمؤسسة، ومن المحتمل أن يشعروا بمزيد من الإيجابية والتحفيز؛ وتجربة قدر أكبر من الرضا الوظيفي (Benkarim, 2021).



شكل ٢،٥: أبعاد الالتزام التنظيمي وفق نظرية (٢٠٠٦) Meyer

من المهم أن تبذل المؤسسات قصارى جهدهم لتنمية الالتزام العاطفي لدى الأفراد العاملين وتعزيز اعتماد الأفراد على الاستمرارية والالتزام المعياري، بحيث تقود فريقًا من الأشخاص الذين يشعرون بالحماس تجاه أدوارهم. وقد يشعر الموظفون الذين لديهم استمرارية والالتزام المعياري فقط بالملل وعدم التحفيز، الشيء الذي لا يريده أي مدير، كما قد يمنع الموظفين المتحمسين، أو حتى يخفضوا من معنويات فريق العمل. ولتشجيع التغييرات الإيجابية، من الضروري لمدير الأفراد من أن يربط أهداف الأشخاص بأهداف الفريق أو المؤسسة،

باستخدام نهج مثل "الإدارة بالأهداف". إذا كان ذلك مناسبًا، فحدد ما إذا كان يمكنك مواءمة أدوار الفريق بشكل أفضل مع مهاراتهم واهتماماتهم، باستخدام تقنيات مثل صياغة الوظائف. ومن المهم كذلك مساعدة الموظفين على إيجاد هدف في عملهم. من المرجح أن يطور الموظفون التزامًا عاطفيًا إذا واجهوا مشاعر إيجابية في العمل. وعلى مدير الأفراد في المؤسسة أن يساعد الموظفين في تطوير الأداء الوظيفي والاستمتاع بالعمل الذي يقومون به، وإنشاء مكان عمل ملائم، حتى يكون الموظفون سعداء ومنتجين. بالإضافة إلى مساعدة الموظفين على الشعور بالتزام عاطفي أكبر، ويمكن أيضًا استخدام نموذج mayer لقياس مقدار الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (AL-Jabari & Ghazzawi, 2019).

وهناك بعض الآراء التي تقترح تقليل الاعتماد على الاستمرارية والالتزامات المعيارية من خلال قيادة أفضل، والعمل على المهارات العامة في إدارة فريق العمل، والتفكير بعناية في كيفية تأثير الإدارة على فريق العمل. من الواضح أنه ليس من المنطقي محاولة تقليل الاستمرارية أو الالتزام المعياري، ولكن يجب على مدير الأفراد عدم الاعتماد عليه، حتى إذا كان غير قادر على تحقيق الالتزام العاطفي في البداية. يجب أن يعمل على طرق مختلفة لضمان سعادة أعضاء الفريق والموظفون والاستمتاع بعملهم، دون الشعور بعدم الارتياح (Nguyen, 2020). ومع ذلك، يجب وضع في الاعتبار أن الأشخاص سيختبرون على الأرجح التزامًا مستمرًا في مرحلة ما من حياتهم المهنية، لأنهم سيشعرون أنهم بحاجة إلى البقاء في وظائفهم لتلقي الأجور والمزايا. ومن المحتمل أن يشعر بعض الأشخاص بإحساس بالالتزام المعياري إذا استثمرت مؤسستهم كثيرًا في تدريبهم وتطويرهم. من الجيد أن يكون لديهم هذه الأنواع من الالتزام، ومع ذلك، يجب الشعور أنها مكافأة وليست شيئًا يجب أن يسعوا إلى إنشائه.

يعتبر الالتزام التنظيمي من المتغيرات الحديثة التي جذبت اهتمام الكثير من الباحثين والمنظرين والدارسين في علم النفس، وهو سلوك لا يمكن أن نلمسه؛ كونه نابع من نفس الشخص من خلال تصرفاته فيما يتعلق بالمؤسسة وولائه لها وبذل كل الجهد والوقت للنجاح، إن كل هذا الاهتمام يؤثر على المؤسسات وتائجها على مستوى الفرد ومجموعة العمل والمؤسسة، فإن الأداء الوظيفي ما هو إلا نتاج جهود الفرد في المؤسسة، وهذه واحدة من نتائج الالتزام التنظيمي (بالأطرش وحشاني، ٢٠١١).

إن مفهوم الالتزام في اللغة يعني التكامل أو الرغبة أو الرضا أو الاستعداد، ولعلماء الاجتماع السابقين بحث في هذا المجال، لأن الفرد بطبعه كائن اجتماعي يعيش مع الآخرين في المجتمع وترطبه به علاقات وثيقة، مما يعطيه الثقة والمسؤولية مجتمعه، وعليه يمكن إدراك أن المشاركة أو الالتزام التنظيمي يعد جزءاً من الانتماء الاجتماعي والذي يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمؤسسة، وما يسود من أفكار ومبادئ وقيم ويعزز الموقف الإيجابي للموظف تجاهها ويعكس ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا السلوك الإنساني في المؤسسة (الجاروشة، ٢٠١٦).

لقد تغيرت مفاهيم الالتزام التنظيمي نتيجة لاختلاف آراء الباحثين، وكان توضيح هذا المفهوم معقداً نظراً لإدراجه في مجالات مختلفة، مثل: التزامات العمل، والتفاني في المهام، ومهام العمل الداخلية، والالتزام نحو جماعة العمل، وغيرها، التي تعتبر من أهم المتغيرات في الالتزام التنظيمي، يعرف ناصر (٢٠١١) الالتزام التنظيمي باعتباره: (حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف الموظفين والتي تتماشى مع أهداف المنظمة وشعور

كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، وكذلك التمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها).

وفقاً لعاشوري وزوزو (٢٠١٥)، فإن الالتزام التنظيمي هو الشعور الوجداني والعاطفي للشخص تجاه المؤسسة، وليس فقط ارتباطاً لأسباب مادية ومنفعية. وتعكس مشاركة المؤسسة إرادة الفرد في بذل أقصى جهد لها ورغبته القوية في البقاء فيها، وبالتالي قبول وتأكيد أهدافها وقيمتها.

والالتزام التنظيمي يعبر عن استعداد الفرد لبذل جهد كبير لصالح المؤسسة ورغبته في البقاء بها وقبوله بأهدافها وإيمانه بقيمتها، ويرى أنه جزء لا يتجزأ منها، ويبدل كل الجهود المطلوبة لنجاحها وازدهارها (بالأطرش وحشاني، ٢٠١١).

وأما الجاروشة (٢٠١٦) فقد عرف الالتزام التنظيمي بأنه سلوك إنساني يعبر عن درجة تطابق الفرد مع مؤسسته، وارتباطه بها، ورغبته في بذل كل جهد ممكن لصالحها، مع وجود رغبة قوية لديه في الاستمرار في عضويتها. ويرى العويفي (٢٠٠٥) أن الالتزام التنظيمي مرّ بمراحل عديدة، يذكر منها ما يلي:

#### أ. مرحلة التجربة:

تمتد هذه المرحلة من تاريخ مباشرة الفرد لعمله في المؤسسة ولمدة عام، يخضع الفرد خلالها للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المؤسسة، ومحاولته للتأقلم مع الوضع الجديد، وبيئة عمله التي سوف يعمل فيها، ومحاولته للتوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المؤسسة، ومحاولته أيضاً إثبات ذاته، ويقول بوكانن: (إنه خلال هذه الفترة سيواجه الفرد عدداً من المواقف، التي تكوّن عنده

مرحلة التجربة وهيئة للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف ظهور جماعات متلاحمة، وإدراك التوقعات تحديات العمل، وعدم وضوح الدور، وغو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة).

### ب. مرحلة العمل والإنجاز:

وتتراوح مدتها بين عامين وأربعة أعوام، وفي هذه الفترة يسعى الفرد لتأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة هو الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، فيتوضح الولاء للعمل والمنظمة.

### ج. مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ هذه المرحلة بعد مرور خمس سنوات من التحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى ما لانهاية، حيث يزداد ولائه وتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج.

أما العنزي (٢٠٠٧) فقد أشار إلى أن الالتزام التنظيمي هو إحدى المفاهيم التي يتم استعمالها بطرق مختلفة، لتشير إلى أن الفرد الملتزم هو من يحرص على إظهار نماذج سلوكية معينة، كالشعور بالفخر، والاعتزاز، والانتماء لها، والدفاع عنها، ورغبته في البقاء فيها لأطول مدة، كما أنه يبرز مستويات عالية من سلوك التميز التي تنصب نحو الأداء المطلوب.

ويعتبر كل من Porter و Becker أول من تناول الالتزام التنظيمي، حيث عُرِف بأنه: (النزعة المستمرة؛ وذلك للمشاركة في نشاطات معينة تكون داخل المنظمة نتيجة استثمار الفرد داخلها، والتي يخشى من فقدانها إذا قام أحد بتركها) (أحمد ورياض، ٢٠١٤)، وقد عرف (2013) Rebecca الالتزام التنظيمي على أنه ارتباط وثيق بأهداف المؤسسة وقيمها، وقبول تلك الأهداف والقيم، والرغبة في بذل جهد معقول نيابة عن المؤسسة، والرغبة القوية بالبقاء والاستمرار في عضويتها، وكذلك تم تعريف الالتزام التنظيمي من المنظور

النفسي على أنه: الرابط النفسي الذي يقوم بربط الفرد بالمؤسسة ، مما يدفع الفرد إلى الاندماج في العمل وتبني

قيمها، ويؤثر ذلك مباشرة في إنتاجية المؤسسة وفعاليتها (قيصر وآخرون، ٢٠١٢)

أنّ الالتزام التنظيمي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسات وإنجاز الأعمال بكفاءة ودقة، وذلك من

خلال اندماج الفرد بالعمل، إضافة إلى ذلك فإنه كلما ازدادت فترة بقاء العاملين في المؤسسة ازدادت خبرتهم

وكفاءتهم، مما يسهم بوضوح في زيادة إنتاجيتهم وبالتالي تزداد إنتاجية المؤسسة، فهناك العديد من الدراسات

تثبت أن طول خدمة العاملين يزيد من إنتاجيتهم، ويؤدي كذلك إلى تنمية العلاقات الاجتماعية داخل العمل

وخارجه، فكلما ازدادت العلاقات الاجتماعية؛ ازداد إدراك الفرد لجاذبية العمل الذي يعمل به، والارتباط

النفسي بمؤسسته ، مما يترتب عليه ارتفاع مستوى الإنتاجية (Sutanto et al., 2021)

وتأتي دراسة Shila & Sevilla, 2015 تؤكد على ارتباط الالتزام التنظيمي بمجموعة من المخرجات،

وفي مقدمتها: الأداء الوظيفي، والسلوك الاجتماعي داخل الوظيفة، بالإضافة إلى المبادرة والإبداع، وأكد على

أنّ نتائج الالتزام التنظيمي ستصب في مصلحة المجتمع من خلال انخفاض معدل الدوران وارتفاع جودة وفعالية

العمل، وبالتالي ارتفاع الإنتاجية القومية.

ويرى بعض الباحثين أن الالتزام التنظيمي له ارتباطاً مادياً ومعنوياً بالفرد من خلال اقتناعه وإيمانه

بأهمية أهداف المؤسسة، وينعكس ذلك على أدائه وإنتاجيته حسب مستوى الالتزام التنظيمي، وأن فهم الالتزام

التنظيمي والالتزام بالعمل من قبل الأفراد يسهم في تحليل السلوك الإداري وفهمه وتعديله، فهو يبرز الطاقات

ويميز الأداء، لذلك يعتبر الالتزام التنظيمي مؤشراً لتقييم أداء العاملين (Yeh & Hong, 2012)

وقد عدد أبو جياب (٢٠١٤) الأسباب التي تعزز الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات، التي شملت:

ابتكار المؤسسة الأساليب والطرق التي تبرز قيمها وأهدافها وإنجازاتها، بما يدعو إلى فخر العاملين بها وسعادتهم لانتمائهم إليها. كذلك إدراك المؤسسة لأهمية عملية الالتزام التنظيمي، بمعنى أن تعترف المؤسسة بإسهامات ومصالح الأفراد، مقابل الحصول على التزامهم. كما بين أبو جياب (٢٠١٤) ضرورة عمل المؤسسة على خلق مناخ من الثقة بعدالة المعاملة والمصادقية، وحفظ الوعود، والاستماع لملاحظات الأفراد واقتراحاتهم. التزام المؤسسة بأخذ مصالح الأفراد بعين الاعتبار، ونشرها أسلوب التعاون والمشاركة، وعدم الإغفال أو الانتقاص من حقوق العاملين في التطور والتقدم على السلم الوظيفي. كذلك تعزيز شعور الوحدة في المصير والاندماج، والتخلص من مبدأ التفرقة "هم ونحن". وأضاف إلى أهمية الحرص على دمج الأفراد في المؤسسة؛ من خلال المكافآت المرتبطة بأدائهم، والمشاركة في الأرباح، والمشاركة في الملكية. كما أشار إلى تطوير أساليب انخراط العاملين في العمل من خلال عمليات تصميم العمل وعمليات الإثراء الوظيفي. وانطلاقاً من هذا المفهوم فإن العلاقة بين الفرد والمؤسسة يجب أن تكون قوية وإيجابية، وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف وغايات المؤسسة، مما يعزز الرغبة الداخلية لدى الفرد للبقاء في مؤسسته والعمل المتواصل للنهوض بها وتطويرها، فهو التزام طوعي نابع من إرادة الفرد الذاتية وبمحض اختياره وليس التزاماً جبرياً أو قسرياً يفرض عليه، أو أنه مجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة من مؤسسته، فالارتباط الوجداني يتمثل في ولاءه للمؤسسة، ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار بها (قيصر وآخرون، ٢٠١٢).

ويتضح مما تقدم أن عملية انتقال الفرد بالمؤسسة يمر بمرحلتين: مرحلة الانضمام وانتقال الفرد إلى المؤسسة التي يريد العمل بها، ومرحلة الالتزام التنظيمي، وهنا يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق

أهداف المؤسسة والنهوض بها والرفع من مستواها. وهناك باحثون آخرون أشاروا إلى أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي (عاشوري وزوزو، ٢٠١٥) وهي:

أ. **مرحلة الإذعان أو الالتزام:** في البداية يكون التزام الفرد مبنيًا على الفوائد التي سوف يحصل عليها من المؤسسة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

ب. **مرحلة التطابق والتماثل:** يتقبل الفرد سلطة الآخرين وذلك لرغبة منه في الاستمرار بالعمل في المؤسسة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

ج. **مرحلة التبني:** يصل الفرد إلى اعتبار أهداف المؤسسة وقيمها أهدافاً وقيماً له، ويكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

ومن خلال استعراض الأدبيات والتعاريف لمفهوم الالتزام التنظيمي، يمكن تعريف الالتزام التنظيمي كونه العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، أي أن كل من المؤسسة والفرد يرى في الآخر قيمة مضافة له ويمكن الاستفادة منها، فمن الممكن النظر إلى مفهوم الالتزام التنظيمي على أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير على الفرد بصورة إيجابية لكلا الطرفين، لذلك على المؤسسات التركيز على الالتزام التنظيمي من خلال تبني العديد من الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تطوير درجة الولاء للعاملين والافراد تجاه المؤسسة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

## أهمية الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه: ٢,٢,٣,٣

يعتبر الالتزام التنظيمي من المتغيرات السلوكية الرئيسة، فقد أكدت نتائج الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة التغيب عن العمل، والتأخير الشديد في العمل، وكذلك تسرب العمالة من المؤسسات، وانخفاض مستويات الرضا الوظيفي، وأن النتائج تشير إلى أهمية البحث عن أسباب هذه الظواهر السلبية، وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي، مثل المستوى التنظيمي العالي للمشاركة في بيئة العمل، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الظواهر السلبية، خاصة ظاهري: الغياب، والتهرب من أداء المهام. والالتزام التنظيمي يمثل عنصراً هاماً للتواصل بين المؤسسة وموظفيها، خاصة في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات توفير الحوافز اللازمة لهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجازات (عاشوري وزوزو ٢٠١٥).

لقد أشار العديد من الباحثين إلى وجود عدة عوامل تنظيمية وشخصية تسهم في تطوير الالتزام التنظيمي ومن أهم تلك العوامل ما يلي (العوفي، ٢٠٠٥؛ عاشوري وزوزو، ٢٠١٥؛ النجار، ٢٠١٠):

أ. **السياسات:** تبني المؤسسة لسياسات داخلية تساعد على تلبية احتياجات الأفراد العاملين بها، من خلال نموذج سلوكي إيجابي يساعد على خلق سلوك متوازن، ينتج عن دعم المؤسسة تلبية احتياجات الفرد، والذي يتولد عنه الشعور بالرضا والانتماء والانتساب ثم الالتزام والولاء التنظيمي.

ب. **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة؛ يكون إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي أكبر وأوقع.

ج. تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: تعمل مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحب وانتماء.

د. تحسين المناخ التنظيمي: إن فسخ المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد يساعد إلى حد كبير في تحسين المناخ التنظيمي.

هـ. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: إن أنظمة الحوافز المناسبة تؤدي إلى مزيد من الرضا في العمل، وإلى زيادة الالتزام والأداء العالي والإنتاج وانخفاض التكاليف.

و. العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن توحيد بيئة العمل تخلق معايير أداء متميزة لأفرادها، وتلبي احتياجات الموظفين وتعتبرهم أعضاء فيها، مما يضمن مستوى عال من الاحترام المتبادل بين الأفراد القياديين والناشطين، وإعطائهم دوراً هاماً في عملية صنع القرار، مما يترتب عليه زيادة قوة وتماسك المؤسسة، وزيادة الولاء والالتزام لها.

ز. نمط القيادة: إن نجاح الإدارة يتمثل في القدرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية، باستخدام أنظمة حوافز مناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى أفراد فريق عمله.

ح. الرضا الوظيفي: هو مشاعر الفرد المرتبطة بعمله في المؤسسة، ويكمن في فهم الفرق بين ما تعطيه الوظيفة له وما يجب عليها أن تعطيه. فكلما قل الفرق بينهما؛ ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف، فالرضا الوظيفي هو الداعم للشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

ط. عوامل شخصية: العوامل الشخصية هي المتعلقة بالفرد نفسه، مثل: الشخصية، والثقافة، والقدرة

على تحمل المسؤولية، والتوقعات الشخصية للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المؤسسة، والعوامل المتعلقة باختيار وظيفته.

تعود أهمية الالتزام التنظيمي إلى ارتباطها بالعديد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة باتجاه الفرد وسلوكياته سواء ما يخص الفرد أو مؤسسته أو المجتمع، فالالتزام التنظيمي لا يمثل واقعا ملموسا، لكن يستدل عليه من خلال الظواهر أو الآثار الناتجة عن توفره أو عدم توفره لدى الفرد، وهو ما لا يمكن الحصول عليه مباشرة، أو فرضه بوسائل مختلفة، بل أنها نتيجة لتفاعلات الكثير من العوامل والمتغيرات، إنه ليس عاملاً أو نظاماً، بل إنه نتيجة منطقية لتفاعل النظم والسياسات والسلوكيات، ويؤثر عليه العديد من المتغيرات (الفهداوي والقطاونة، ٢٠٠٤).

يقول الجاروشة (٢٠١٦)، "أنه على الرغم من كون الالتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات؛ لكن للالتزام التنظيمي آثار مختلفة على اتجاهات وسلوك العاملين في المنظمات، وذلك لأن سلوك العاملين في المنظمات سلوكاً عقلياً مُقيد، فإن ذلك لا يعني ضمان أن هذا السلوك مُوجه دائماً نحو تحقيق أهداف المنظمة، فالأفراد يكافحون لإعطاء الأولوية لأهدافهم الشخصية التي ليست بالضرورة يجب أن تتوافق بالكلية مع الأهداف المنظمة".

ويرجع عبد الباقي (٢٠٠٨) أهمية الالتزام التنظيمي؛ في كونه يمثل أحد المؤثرات الأساسية للتنبؤ بالكثير من النواحي السلوكية خاصة معدل دوران العمل، إذ من المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أكثر بقاء في المؤسسة وأكثر عملاً لتحقيق أهدافها. بالإضافة إلى ذلك فالالتزام التنظيمي يمثل الصلة بين المنظمة والأفراد

العاملين فيها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستويات الإنجاز. كما يعتبر التزام الأفراد تجاه المؤسسات التي يعملون بها عاملاً هاماً من عوامل الرضا الوظيفي يمكن التنبؤ من خلاله ببقائهم في مؤسساتهم أو تركهم العمل.

ويعد الالتزام التنظيمي من أكثر الأمور التي تشغل بال إدارة المؤسسات؛ لأنها تتولى مسؤولية المحافظة على المؤسسة في حالة تمكنها من الاستمرار والبقاء. وهنا برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المؤسسات لتحفيزه وزيادة درجات ولائه لأهدافها وقيمتها. حيث إنّ التزام الأفراد مع مؤسساتهم عاملاً هاماً في ضمان نجاحها واستمرارها وزيادة إنتاجها (عبد الباقي، ٢٠٠٨).

أن الالتزام عنصراً حيوياً في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويعمل على التطوير من قدرات المؤسسة على البقاء والاستمرار، ولذلك نال التزام اهتمام الباحثين لأهميته وانعكاساته على الفرد والمؤسسة على حد سواء، ويؤدي الالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمؤسسة والأفراد كإخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، وفي حال ضعف مستوى الالتزام التنظيمي فإن ذلك يؤدي إلى: ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل، وتسرب العمالة من المؤسسات، وانخفاض الرضا الوظيفي (عاشوري وزوزو، ٢٠١٥).

لقد أجريت الدراسات بغرض تحديد العوامل التي تؤثر في تشكّل الالتزام التنظيمي لدى الأفراد حيث إن هناك ثلاثة عوامل رئيسة تؤثر في تشكّل الالتزام التنظيمي منها نموذج (Steers & Spencer, ١٩٧٧) الذي وصف الالتزام التنظيمي لدى الفرد بالتالي: صفات الفرد، صفات العمل، الخبرة أثناء العمل.

وهذه العوامل الثلاثة تتفاعل لينتج عن هذا التفاعل ميل الفرد للاندماج بمؤسسته، والمشاركة الفعالة فيها، واعتقاده الراسخ بأهدافها وقيمها، قبوله لتلك الأهداف والقيم، مما يولد الرغبة الأكيدة في بذل المزيد من الجهد تجاه التنظيم، تلك الرغبة التي تجعل الفرد متمسكا بالتنظيم وعلى أتم الاستعداد للتضحية من أجله، ويؤدي ذلك إلى الآثار الإيجابية المرغوبة كإخفاض نسبة الغياب والامتناع عن العمل.

وهناك عوامل أخرى تؤثر بصورة مباشرة في الالتزام التنظيمي ويمكن إجمالها على النحو التالي (الجاروشة، ٢٠١٦: ٤٢٠١٦؛ أبو حيا، ٢٠١٤):

١. **السياسات التنظيمية:** وهي جملة السياسات والإجراءات التي تعتمدها المؤسسة لتحقيق أهدافها،

وهي تلعب دوراً ناجحاً في تحقيق الالتزام التنظيمي، بتبني المؤسسة لسياسات وإجراءات داخلية تشبع

حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، وبالتالي خلق نمط سلوكي إيجابي يساهم في الشعور بالرضا

والاطمئنان والانتماء الذي يقود إلى الالتزام التنظيمي (الجاروشة، ٢٠١٦).

٢. **وضوح الأهداف والأدوار:** إن وضوح الأهداف والأدوار للعاملين يساعد على زيادة الالتزام التنظيمي

لديهم؛ فوضوح الأهداف يزيد من عملية الإدراك وفهم العاملين للمهام المنوطة بهم، والمعايير المقررة لها

(الجاروشة، ٢٠١٦).

٣. **مشاركة العاملين:** إن مشاركة العاملين في المؤسسة يساعد في اتخاذ القرارات، وفي تحديد الأهداف

التنظيمية والاستراتيجيات المنظمة بصورة إيجابية، كما تساعد على تحقيق أهداف التنظيم من خلال

إتاحة الفرصة لهم للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية في بيئة العمل، وأن المشاركة في

اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف التنظيمية هي نقطة البداية المنطقية لأي نشاط تنظيمي، وكذلك نقطة

النجاح للمؤسسة تكمن في قدرتها على تحديد أهداف تنظيمية واقعية توفر الدافع القوي لدى أعضائها، كما توفر لهم العائد المناسب مقابل إسهاماتهم الفعالة في تحقيق الأهداف التي تحقق التزامهم التنظيمي (أبو جياب، ٢٠١٤).

٤. **المناخ التنظيمي:** يعرف المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي والاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم" ومن المفترض أن المؤسسات والعاملين فيها يسعون للوصول إلى بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد، لأنه في حال كانت البيئة التنظيمية سيئة أو غير حيوية وذات طابع متسلط ومثبط لمعنويات العاملين فإنها تساعد على تسربهم ولا تنمي فيهم قيم الالتزام التنظيمي (الجاروشة، ٢٠١٦).

٥. **الحوافز:** غالبا ما يعبر عن الحافز بأنها: "الوسيلة التي تقدم للفرد لإشباع حاجاته الناقصة بدرجات متفاوتة"، لذلك فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز مادية أو معنوية يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين في المؤسسة، وخلق نمط سلوكي إيجابي يسهم في الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء وبالتالي الالتزام التنظيمي (أبو جياب، ٢٠١٤).

٦. **العمل على بناء ثقافة منظمة:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين واعتبارهم أعضاء في بيئة عمل وحدة يزيد من الأداء المتميز لأفرادها، ويعزز المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يترتب عليه زيادة تماسك المؤسسة، وزيادة الالتزام التنظيمي والولاء لها (الجاروشة، ٢٠١٦).

٧. **الثقافة التنظيمية:** إن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن: "منظومة المعاني والحضور والمعتقدات التي نتجت عن طقوس وممارسات التي طورت عبر الزمن، وأصبحت سمة خاصة للمنظمة" وتعتبر الثقافة

التنظيمية محددًا من محددات الالتزام التنظيمي، لما لها من تأثير واضح في المجتمعات على السلوك خارج وداخل المؤسسات، لممارستها تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المؤسسات، بتركيزها على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين (عاشوري وزوزو، ٢٠١٥).

٨. **نمط القيادة:** من الأدوار الكبيرة التي تقوم بها الإدارة هو دورها في إقناع الآخرين، في جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة قادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال، من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين وشعورهم بعدالة الأجور والحوافز ومزايا العمل والأمن الوظيفي، إن القائد الناجح هو القادر على زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى أفراد فريق العمل (أبو جياب، ٢٠١٤). ومما تقدم يمكن توضيح العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي في المخطط والشكل ٢,٦ أدناه.



شكل ٢,٦: مخطط يوضح أهمية العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي على كل من الفرد والمنظمة والمجتمع، المصدر: (أبو جياب، ٢٠١٤).

هناك دراسات عديدة اتجهت إلى تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي وطبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ومن بين تلك الدراسات دراسة (Meyer ٢٠٠٦) التي بينت أن هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي، وقد اعتمدها هذه الدراسة لكونها من أهم الأبعاد المستخدمة لقياس الالتزام التنظيمي في أدبيات إدارة الأفراد (أحمد ورياض، ٢٠١٤). إن نموذج الالتزام المكون من ثلاثة أبعاد الذي طوره Allen و Meyer في سنة ١٩٩٧ يهيمن على أبحاث الالتزام التنظيمي. هذا النموذج يقترح ذلك يتم اختبار الالتزام التنظيمي من قبل الموظف على شكل ثلاث مراحل متزامنة يشمل الالتزام العاطفي والمعياري والاستمراري. فالالتزام العاطفي يعكس الالتزام القائم على العلاقات العاطفية التي يطورها الموظف مع التنظيم في المقام الأول من خلال تجارب العمل الإيجابية. أما الالتزام المعياري يعكس التزام قائم على التصور تجاه المنظمة، فهو متجذر في قواعد المعاملة بالمثل (Norazian, 2016). ويعكس الالتزام المستمر التكاليف المتصورة في ذهن الموظف، ومنها الاقتصادية والاجتماعية الناتجة من ترك مكان العمل. أن نموذج ماير والين تم استخدامه بكثرة من قبل الباحثين للتنبؤ بنتائج مهمة للموظفين وقياس مستوى التزامهم تجاه مؤسساتهم، بما في ذلك سلوكيات التغيير التنظيمي، والأداء الوظيفي، والتغيب، والتأخير (Meyer & Allen, 2002). أدناه توضيح مفصل لكل بعد من هذا النموذج القياسي.

### ١. الالتزام العاطفي (المؤثر)

إن الالتزام العاطفي يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعمل، وهي درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، وكذلك يتأثر بدرجة السماح للموظف بالمشاركة في اتخاذ

القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل بها، إضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف (الجاروشة، ٢٠١٦).

يقول عاشوري: و(كذلك يشمل الخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، وهذا الجانب يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ كافة القرارات المتعلقة سواء بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع سبب هذا الالتزام العاطفي إلى شعور العامل بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة) (عاشوري و زوزو، ٢٠١٥).

## ٢. الالتزام المعياري (الأخلاقي)

إن الالتزام الأخلاقي هو شعور الموظف تجاه التزامه بالمنظمة والبقاء فيها، ويعززه الدعم من قبل المؤسسة للعاملين فيها، وكذلك سماح المؤسسة لهم بالمشاركة الفعالة والإيجابية في وضع الأهداف، والتخطيط ورسم السياسات العامة للمؤسسة، وإلى الإسهام في وضع الإجراءات وتنفيذ العمل، ويفسر الالتزام الأخلاقي بمعنى أن العاملين يعتقدون بأن البقاء في المؤسسة شيء أخلاقي يجب عمله (الجاروشة، ٢٠١٦).

كما يقصد بالالتزام المعياري إحساس الفرد بالتزامه البقاء في المؤسسة، ويعززه هذا الشعور دعم المؤسسة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالتفاعل الإيجابي والمشاركة، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بمساهمتهم في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمؤسسة، ويعبر عن ذلك بالارتباط الأخلاقي السامي،

والموظفون أصحاب هذا التوجه الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة (عاشوري وزوزو، ٢٠١٥).

### ٣. الالتزام المستمر

أ. إن الالتزام المستمر هو ما يحققه العاملون من قيمة لعملهم نتيجة الاستمرار في العمل لمدة طويلة، في مقابل ما سوف يفقده بتركها والالتحاق بجهات أخرى، وأن العاملين الذين يمتلكون مستوى عالٍ من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة لأنهم محتاجون وليس رغبة منهم (الجاروشة، ٢٠١٦). ويعتبر البعد الثالث من أبعاد الالتزام التنظيمي، فعندما يبقى الأفراد في أي عمل لفترة زمنية طويلة فإنه يتعزز لديهم شعور الالتزام بالوظيفة والتمسك بها وتزداد لديهم المهارات المكتسبة، والمزايا والمكافآت التي تمنعهم عن السعي للحصول على فرصة عمل في جهات أخرى، فالالتزام المستمر يمثل أحد أشكال الارتباط النفسي مع جهة العمل، والذي يعكس إدراك العاملين للخسارة التي من الممكن أن تلحق بهم عند مغادرتها (Kazlauskaitė et al., 2006)

ويرى الجاروشة وزوزو (٢٠٠٥) أن: (الالتزام المستمر يمثل التحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، أي أن القيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سوف يفقده لو قرر الالتحاق بمنظمات أخرى، هذا الارتباط هو ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فمادامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له العديد من المنافع تفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فسوف يستمر بالارتباط بها).

تتجلى أخلاق الإسلام في العمل من خلال التزام الموظف بسلوكيات معينة تعكس أخلاق المسلم بصورة عامة ولها دور كبير في حياة الشخص بسبب الإجراءات التي تنجم عنه، ولأن السلوك الإنساني يتسق مع المعاني والخصائص المستقرة في نفسه. واحدة من معاني خصائص فروع الشجرة هو جذورها في الأرض. وفقاً لذلك، يمكن القول: إن صلاحيات تصرفات الشخص مرتبطة بصلاحياته الأخلاقية، ولأن الفرع له أصله، وقد تم تصحيح الفرع، وإذا كان الأصل قد أفسد الفرع، فإن الأخلاق هي ركيزة أساسية في حياة الفرد كفرد ومجموعة، وضرورة إنسانية ضرورية لحياة المجتمعات، والتي بدونها يصبح الرجل ذئباً يتعدى على أخيه الإنساني، ومن ثم لا يمكن تأسيس حياة اجتماعية صحية. الأخلاق في الإسلام لها مكانة عظيمة جداً. إنه جوهر الإسلام وروحه المعمول بها من جميع جوانبها. إنه أحد الأحكام القانونية الثلاثة التي سنتها الله على عباده المسلمين. تماماً كما كان الإسلام يعني الأخلاق عموماً، كان مهتماً أيضاً بأخلاقيات العمل، خاصةً كما سيظهر من خلال النصوص القانونية التي ستأتي معنا لاحقاً.

الالتزام التنظيمي أحد الجوانب الأخلاقية في الإسلام والتي يعود أصلها إلى الإخلاص في العمل والوفاء والصدق والأمانة. واحدة من الأخلاق الإسلامية الفاضلة التي يجب على العامل الحرص عليها والالتزام بها هو الالتزام بأنظمة وقواعد وقوانين العمل المحددة، والتي هي عنصر من عناصر العمل، وعامل رئيسي للنجاح في ذلك. لذلك كلما تم الالتزام بهذه الأنظمة والقوانين يكون تأثير ذلك على الإنتاج وزيادة العمل واستمراره في مصلحة الفرد والمجموعة. من بين الالتزام بقوانين العمل، هناك أشياء كثيرة، منها:

أ. الالتزام بأوقات العمل والمحافظة عليها. أن الالتزام بأوقات العمل أحد أهم واجبات العمل المنصوص عليها في الشريعة الإسلامية؛ لذلك على المسلم احترام جداول العمل الرسمية واحترامها في الحضور والمغادرة، حتى لا تغيب عن العمل إلا بسبب الضرورة أو القوة القاهرة، وألا تهتم أثناء وقت العمل بالأمر والاهتمامات الشخصية التي لا تتعلق بالعمل. أن عدم الالتزام بأوقات العمل والمحافظة عليها يعد انتهاكاً لقوانين وأنظمة العمل بالإضافة إلى قيم الإخلاص والأمانة التي نص عليها الإسلام، وانتهاكاً لمتطلبات عقد العمل التي تم الاتفاق عليها بين أطراف العمل وهو ما يعد خرقاً للعهد والتي نهى عنها الإسلام، ويدعو الله - سبحانه وتعالى - عبده المؤمن إلى الوفاء بالعقود والشروط، حيث يقول تبارك وتعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾ [المائدة: ١].

ب. طاعة المسؤولين. طاعة العامل الكاملة في أي مجال من مجالات العمل في الخدمة هي من شروط العمل وأخلاق المسلم التي تتطور وتزيد الإنتاج وتحسنه بإبداع سخي يجب إظهاره؛ يقول تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ [النساء: ٥٩] ومع ذلك، يشترط في هذه الطاعة أن تكون معروفة، بحيث لا يستجيب العامل أو الموظف لرئيسه إلا لرضا الله ولا يزعجه، لأنه قال الرسول - صلى الله عليه وسلم: (لا طاعة لمخلوق في معصية الله - عز وجل).

ت. التعاون في الأداء. إن التعاون بين عامة المسلمين على البر والتقوى هو خلق جيد يدعو إليه الإسلام ويريده. يقول سبحانه وتعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ [المائدة: ٢] ويؤكد الرسول (ص) أهمية التعاون في الأداء خلال العمل حيث قال: (لله في عون العبد ما كان العبد في

عون أخيه). ومن بين أشكال التعاون التي حث الإسلام عليها: تعاون العمال فيما بينهم في أداء العمل في تحقيق المنفعة والصالح للعاملين، وتفعيل أنظمة العمل والقوانين، وتحقيق فائدة وتطور هذا العمل.

يؤدي الالتزام بهذا المبدأ الأخلاقي إلى إرجاع العديد من الآثار الإيجابية المفيدة للعامل في أداء عمله، من حيث تحقيق رضا الله والحصول على الدفع والمصالحة، وتحقيق البركة في العمل والعيش، وتحقيق الهدوء والهدوء والاستقرار النفسي والوضوح العقلي للعامل، وتأسيس الكثير من بين القيم الأخلاقية المطلوبة في أداء العمل، مثل الصدق والإخلاص والكمال في العمل، وخلق روح من الحب والوئام بين العمال في مكان العمل.

#### ٢,٢,٤ الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي من المواضيع المهمة في علم الإدارة إذ أنه معيار لنجاح أي مؤسسة، حيث الوصول إلى الأهداف يحتاج إلى قدرة عالية من الكفاءة والفاعلية في الأداء، وتعرف الكفاءة على أنها القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة للمؤسسة من جميع الجوانب الإدارية أو العلمية أو المالية أو الاجتماعية (حمزة، ٢٠١٥). وهنا ستقوم الدراسة بشرح هذا المتغير وذكر العوامل التي يقاس بها الأداء الوظيفي.

#### ٢,٢,٤,١ نظرية الأداء الوظيفي:

تعتبر نظرية (Campbell ١٩٩٤) من النظريات المهمة في قياس الأداء الوظيفي، حيث يصف Campbell الأداء الوظيفي كمتغير على المستوى الفردي، أو شيء يعمل به شخص واحد، ويتحدد بمستوى

المعرفة والمهارة في العمل. وذلك يميزه بأكثر شمولية لثوابت مثل الأداء الوظيفي، والتي هي المتغيرات على مستوى أعلى.

لقد تمت الإشارة سابقاً لمفهوم الأداء على اعتباره من المفاهيم التي نالت قدراً كبيراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية، ودراسات الموارد البشرية، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الأفراد والمؤسسات، ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها. وقد عرف (Campbell 1990) الأداء الوظيفي بأنه: (المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات ينفذها العاملون بها).

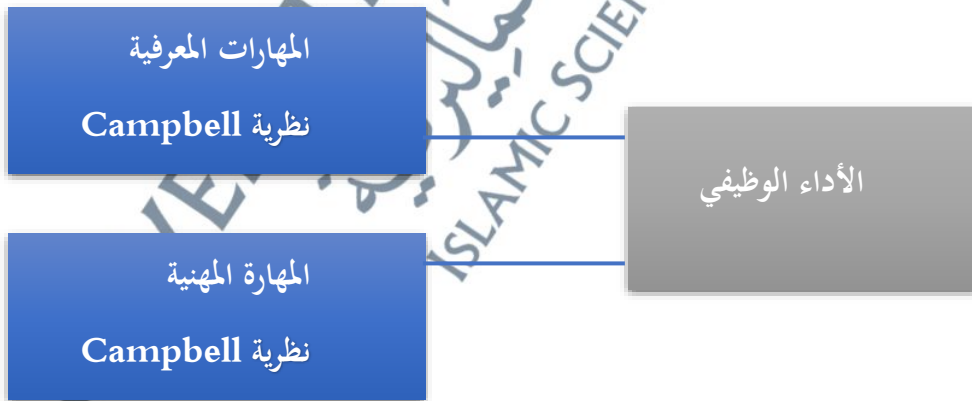
واقترح Campbell محددات مكونات الأداء. والفروق الفردية في الأداء هي دالة على ثلاث محددات رئيسية هي: المعرفة، والمهارة، والدافعية. في هذه الدراسة سيتم التركيز على بعدي المعرفة والمهارة للعاملين، ولكون الدافعية مرتبطة بمتغير الحوافز بشكل مباشر وسوف يتم قياسها من خلال متغير الحوافز. وقد عرف Campbell المهارة والمعرفة بالتالي:

تمثل المهارات المعرفية: المعرفة الإجرائية في العمل، معرفة متطلبات مهمة معينة يطلب من العاملين القيام بها في موقع العمل، وتشمل هذه المعرفة التفاصيل الخاصة للموظف للقيام بمهامه، ويجب توفر العناصر الأكاديمية المناسبة لدى الموظف؛ كالمعرفة بنظم العمل وإجراءاته، والمعرفة بأهداف ومهام العمل، والمعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة به (الشايحي والمزروع، 2008). وتشمل المهارات المعرفية كذلك كل ماله علاقة

بالوظيفة من معارف عامة ومهارات فنية ومهنية والخلفية بصورة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها (حمزة، ٢٠١٥).

وتشمل المهارة المهنية: القدرة على إنجاز المهام والمسئوليات في العمل أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يحتاجها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف (Campbell, 1994). ويرى حمزة (٢٠١٥) أن المهارة هي ما يمتلكه الموظف أو العامل من قدرات وإبداعات في التنظيم والتنفيذ لكل ما يحتاجه العمل دون الوقوع في الأخطاء. فالمهارة من العناصر الهامة للأداء، وإنه إن أحسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها؛ تيسر الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فاعلية وأقصى كفاءة ممكنة (طاطاي، ٢٠٠٢).

ومن خلال ما تقدم سوف يتم قياس الأداء الوظيفي من خلال بعدي المهارة والمعرفة وفق النظرية التي وضعها (Campbell ١٩٩٠) وكما مبين في الشكل ٢،٧ أدناه.



شكل ٢,٧: يوضح أبعاد الأداء الوظيفي لنظرية Campbell

## ٢,٢,٤,٢ مفهوم وتعريف الأداء الوظيفي:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية، ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، ويشير ذلك إلى أهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء الوظيفي، وذلك بسبب تداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها.

يقول الزهراني: (بين العديد من الباحثين أن الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية؛ فكلمة الأداء تطلق على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المستلدة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسئوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف) (الزهراني، ٢٠٠٠؛ صندوق، ٢٠١٧).

ولقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف (المير، ١٩٩٥) الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة، ويعرف الأداء كذلك بأنه نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين (بدوي ومصطفى، ١٩٨٤).

إن الأداء مصطلح يشمل كل ما يصدر عن العمال في موقف العمل سواء كان جهدا مبدولا أو سلوكا، فالأداء يتأثر بالعوامل الإنسانية مثل الدافعية أو القدرة، ولذلك وجب الاهتمام به، فكل مؤسسة تسعى للوصول إلى تحقيق الفاعلية في سياستها من أجل أداء أفضل وإنتاج أكثر (صندوق، ٢٠١٧).

إذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه؛ فإنه حتماً سيحقق الغرض منه، أما الأداء الأقل من المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإنه يجب استحداث طرق ووسائل وتدريب العاملين عليها بغرض رفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم، ولا نصل إلى هذه النتيجة إلا عند تقييم أداء العاملين للتعرف على أوجه القصور وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين مهارات العاملين للإسهام في رفع قدراتهم للوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء. (صندوق، ٢٠١٧).

إن وضع سياسات تخطيطية ناجحة يعتمد أساساً على مستوى الأداء الوظيفي، ولذلك اهتم الباحثون والعلماء في مجال الإدارة إلى دراسة الأداء على مستوى الفرد والتعرف على المتغيرات الفردية والتنظيمية المؤثرة عليه، أملاً في تحسين الأداء لمواردها البشرية، وصولاً إلى مستويات أعلى من الناحية الإنتاجية والفاعلية والكفاءة، حيث أن الأداء الجيد هو الضامن للبقاء والاستمرار، والمؤكد لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ولن يتم الأداء على الوجه الأكمل؛ إلا بعد تهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية، ويجب توفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء (الزهراني، ٢٠٠٠).

يعتبر الأداء الوظيفي الأساس لكافة مراحل التخطيط في المؤسسة، فهو بذلك من أهم الوظائف الأساسية للإدارة، والمؤسسة لا تستطيع القيام به إلا بضمان وجود أداء من موظفيها لتحقيق النتائج الإيجابية وتقليل النتائج السلبية، بضمان حسن الأداء الذي ينتج عن تراكم مجموعة المحددات، وضمان وجود نظام

للأداء تتكفل به إدارة الموارد البشرية الذي يوفر المعلومات الكافية لمتخذي القرار، لاتخاذ قرارات صائبة، وتوحيد أهداف الفرد مع أهداف الجماعة، وأيضا الوصول بهذا الأداء إلى الارتقاء والتميز (صندوق، ٢٠١٧).

لقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء طبقا لتخصصاتهم ومجالاتهم، فقد عرفه (بدوي ومصطفى، ١٩٨٤) بأنه نتاج جهد معين، قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين، وبأنه (محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل، وقدرته على العمل) (حاتم، ٢٠٠٤).

وقد عرفه (فريدريك تايلور) بقوله: (إن الأداء هو تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة)، كما يرى "الباطنين" إن الأداء ما هو إلا مسؤوليات وواجبات وأنشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد، والتي يجب القيام بها في حقيقة الأمر ما هي 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 وإن وجد بينهما عامل مشترك) (ناصر، ٢٠١١).

وعرف Underwood, 2008 لأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المؤسسة، كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات إلى منتجات بمواصفات معينة، وبأقل تكلفة، كما عرف Haynes, 2009 الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة.

كما يشير مفهوم الأداء إلى النتائج المحددة للسلوك؛ فإن الأداء الإيجابي هو النتيجة المرغوبة المحددة له وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتيجة غير المرغوبة المحددة للسلوك، ويعبر عن الأداء أحيانا بالفاعلية والكفاءة، ومن تعريفات الأداء الإداري أنه ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة

معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عاملاً مشتركاً، وتعرف زينب (٢٠١٤) أداء الفرد للعمل بأنه: ( قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبطاً بالنتائج، وأنه كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج معاً، وهو المحور الأساسي وموضوع التحسين والتنمية في المنظمات).

ومن كل ما تقدم من تعريفات؛ فالأداء هو الآلية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح؛ ويمثل النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة، وعرف الأداء بأنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب، في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها، وقد لخصت الدراسة من خلال تعريفات الباحثين أنهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء وهي كما يلي:

أ. **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

ب. **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسئوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.

ت. **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمية.

وعليه فإن الأداء الحقيقي هو ناتج للعوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحدة دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماماً، وإنما يتم محاولة التوفيق فيما بينها والتركيز على جميع العناصر معاً.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هامة وهي النتائج وعليه فإن الأداء عبارة عن الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المؤسسة، ويحتل درجة متقدمة في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة، حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم، ومن الطبيعي يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسة عامة أن تخطط وتنظم، لكنها قد لا تستطيع تحقيق نتائج مالم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح، وذلك الدور الذي يقوم به الموظفون، ولذلك لا تستطيع المؤسسة ضمان حسن الأداء، ولأغراض هذه الدراسة تم النظر للأداء على أنه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المؤسسة من أجل تحقيق هدف معين.

ومن خلال استخلاص التعريفات السابقة في أدبيات إدارة الأفراد يتبين أن الأداء يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، ويجب هنا التمييز بين الأداء والجهد المبذول، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، وعلى سبيل المثال قد يجتهد الطالب، ويبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان؛ ولكن قد يحصل على درجات متدنية، وفي هذه الحالة نجد أن الجهد المبذول كبير؛ بينما الأداء منخفض، إن الأداء الوظيفي هو نتاج ومحصلة كل الجهود و الأعمال التي يقوم بها الأفراد في أعمالهم لتحقيق الهدف المطلوب منهم، فكل مؤسسة تسعى إلى جعل أفرادها يحققون لها الأداء الوظيفي الفعال، لأنه يعتبر مقياس النجاح أو الفشل بالنسبة لها (بن عمر، ٢٠١٥).

أنواع الأداء: من الممكن تقسيم الأداء وتصنيفه طارحين إشكالية المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد الأداء، ويمكن تقسيم الأداء إلى خمسة أقسام باعتبارها وسائل مختلفة لقياس الأداء منها (صندوق، ٢٠١٧):

١. الأداء الكلي: ويتجسد في الإنجازات التي أسهمت في تحقيقها جميع العناصر والوظائف والأنظمة، ولا يمكن أن ننسب إنجازها إلى عنصر دون باقي العناصر، وفي هذا النوع من الأداء يقود إلى الحديث عن كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية والأرباح، ويمكن تأكيد أن الأداء هو تفاعل أدائيات المؤسسة وأنظمتها (صندوق، ٢٠١٧).

٢. الأداء الجزئي: ويتحقق على مستوى أنظمة المؤسسة الفرعية، وينقسم إلى عدة أنواع يكون اختلافها باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن يقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظائف التالية: الوظيفة المالية، الوظيفة الاقتصادية، وظيفة التمويل، وظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق (صندوق، ٢٠١٧).

أما إذا قسم حسب معيار الطبيعة؛ فإنه يقسم الأهداف إلى: (اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية)، وبناء على هذه المقابلة بين الأهداف الأنواع؛ توصلت الدراسة إلى أن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود أداء اقتصادي يعتبر تحقيقه مهمة أساسية للمؤسسة، ويتجسد ذلك في الفوائد التي تحققها، وتعاضم نواتجها وتدني مستوى استخدامها للموارد، أما الأهداف الاجتماعية والتي قد تمثل قيودا على المؤسسة، إذ يجب أن يلتزم بها كلا المجتمعين الداخلي والخارجي، فتسعى المؤسسة إلى بلوغها أعلى درجات الأداء الاجتماعي، وعلى الرغم من كونها أهدافا أو قيودا فإن تحقيقها يكون مرتبطا بالأهداف الاقتصادية لأن الاجتماع مرتبطا ارتباطا

وثيقا بالاقتصاد، ولذلك يتلازم الأداء ان الاقتصادي والاجتماعي دائما، إن المؤسسات الناجحة هي التي تصل بجهودها إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين - الأداءين الاقتصادي والاجتماعي - دون إهمالها الأداء التقني، والأداء الثقافي أو السياسي للمؤسسة، ويتم ذلك عندما وضع المؤسسة أهدافا لتحقيق هذا الأداء. ويقسم الأداء من حيث نوع النشاط إلى ما يلي:

١. **الأداء الاقتصادي:** يرتبط تطبيق المبادئ الاقتصادية بظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، ويكون قياس أثره باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ومن دعائم قياس الأداء الاقتصادي التي يعتمد عليها؛ سجلات ودفاتر المؤسسة، وما تعده من قوائم وتقارير، إن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي غالبا ما تكون للتحليل المالي مما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات (صندوق، ٢٠١٧).

٢. **الأداء الاجتماعي:** هو الذي يتميز بالمقاييس الكمية التي تحدد مساهمة المؤسسات في المجالات الاجتماعية المرتبطة بينها وبين الجهات التي تتأثر بها، وذلك مما يعقد ويزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء، ويتطلب الأمر هنا إلى بذل المزيد من الجهد من أجل الوصول إلى المقاييس العادلة لتقييم الأداء الاجتماعي (صندوق، ٢٠١٧).

٣. **الأداء الإداري:** إن الأداء الإداري يمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات، فهو المعنى بوضع الخطط والسياسات والتشغيل بطرق وأساليب ذات كفاءة عالية وفاعلية كبيرة، ويتحقق ذلك من خلال حسن اختيار البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ويمكن للتقييم الإداري استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات، وكذلك البرمجة الخطية (بومجان، ٢٠١٣).

ويقسم بن عيشي (٢٠٠٥) الأداء حسب المصدر إلى داخلي وخارجي:

١. الأداء الداخلي: وهو أداء مصدره الأساسي الموارد الضرورية لسير النشاط، من موارد بشرية، موارد مالية، وموارد مادية.

٢. الأداء الخارجي: هو الأداء الذي ينتج عن التغيرات الحادثة في المحيط الخارجي للمؤسسة.

ويقسم الأداء من حيث الوظيفة (صندوق، ٢٠١٧). بحسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى أربعة معايير

وظيفية:

١. أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فهو يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي، وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدلات مردودية ممتازة وبأقل التكاليف الممكنة.

٢. أداء وظيفة الإنتاج: إن تحقق إنتاج المؤسسة يتأتى بتحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية إذا ما قورنت بغيرها من المؤسسات.

٣. أداء وظيفة الموارد البشرية: إن وظيفة الموارد البشرية تتمثل في قدرتها على حسن توظيف واستخدام مواردها بأمثل الطرق التي تقودها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فالمؤسسة التي تهتم بتوظيف الكفاءات من أصحاب المهارات والقدرات العالية وتحسن قيادتهم، تضمن بلا شك استمراريته وبقائها.

٤. أداء وظيفة التسويق: إن أداء وظيفة التسويق يتطلب العمل على بلوغ أهداف المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة.

ويقسم الأداء من حيث السلوك (بوجان، ٢٠١٣). هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداءين: الأداء المهمة،

والأداء الضمني

١. أداء المهمة: وهو الذي يتمثل في: " الأنشطة التي تساعد عملية تحويل الموارد الخام وتوزيع

منتجاتها، أو تقديم تخطيط هام، أو الإشراف، أو وظائف الموظفين التي تساعد المؤسسة على تحقيق الفاعلية والكفاءة.

٢. الأداء الضمني: ويتمثل في السلوكيات التي تسهم في تهيئة المؤسسة لتقديم بيئة جيدة يمكن أن

تعين على أداء المهمة، ومن بين تلك السلوكيات: المساعدة، والتعاون مع الآخرين، التطوع لإنجاز أنشطة لا تعتبر جزء من الوظيفة.

وتستند محددات الأداء إلى متغيرات عدة من أهمها ما يلي (Agnes, 2011):

١. الجهد المبذول في العمل: وهو ما يعكسه حماس الفرد، والتزامه بأداء العمل، ودفاعيته للأداء.

٢. القدرات والخصائص الفردية: وتتمثل فيما اكتسبه الموظف من خبرات وقدرات من التزامه

الوظيفي في عملة السابق والتي يتوقف الجهد المبذول عليها بحسن توظيفها في عمله الحالي.

٣. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: وهو السلوك الشخصي للفرد أثناء أدائه لتصوره عن الكيفية التي

يمارس بها عمله في المؤسسة (الحربي، ٢٠٠٤).

ويلقي الباحث Thomas Gilbert الضوء على مصطلح الأداء ويقول: (لا يجوز الخلط بين السلوك

وبين الإنجاز والأداء وذلك بأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز

فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج، أو النتائج، أما الأداء

فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت) (درة، ١٩٩٨).

ويشير بدوي ومصطفى (١٩٨٤) إلى الأداء بأنه: (عبارة عن القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب)، ويرى هلال: (أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، وأن الأداء المتميز لا يظهر إلا نتيجة لضغوط، أو قوى نابغة من داخل الفرد نفسه فقط وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء). (هلال، ١٩٩٦)، أما زيدان فيرى: (أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعيه 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). (زيدان ١٩٨٤).

وكذلك يرى المفكر في علم الإدارة (١٩٧١) Sutermeister أن (الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستعتمد العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرة على العمل ستعتمد العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي (عامر والخلف، ٢٠١١).

وقدم الباحثان (Lawler & Porter (2008) نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد بناء على هذا النموذج ثلاثة عوامل أساسية هي:

١. الجهد المبذول.

٢. القدرات والخصائص الفردية.

### ٣. إدراك الفرد لدوره الوظيفي.

فالجهد المبذول هو درجة حماس الفرد لأداء العمل، وبقدر ما يستمر الفرد بجهد؛ بقدر ما يعبر عن درجة دافعيته لأداء العمل، أما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، إن إدراك الفرد لدوره الوظيفي يعبر عن انطباعات الفرد وتصوراتهِ عن السلوك والنشاطات المكونة لعمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المؤسسة. ويرى السلمي (٢٠١٥) أن الرغبة والمقدرة في العمل يتفاعلان معًا في تحديد مستوى الأداء حيث إن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بينما لتحديد مستواه.

وتستنتج الدراسة من الدراسات السابقة التقارب الواضح بين الباحثين في تعريفهم للأداء، ولكن يبدو أنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم الأداء، وأن تعدد التعاريف المتعلقة به يعود إلى تعدد الباحثين الذين تناولوه ورغبة كل واحد منهم في أن يبدلي بدلوهِ في هذا الموضوع من وجهة نظره واهتماماته الخاصة.

ومن خلال ما تقدم يتبين أن موضوع الأداء من المواضيع الأكثر تشعبًا وغموضًا وأكثرها تعقيدًا بالنسبة للمؤسسات لاختلاف نتائج الدراسات في هذا المجال بالإضافة إلى تعدد العوامل وعدم وضوح علاقة كل عامل من هذه العوامل بمستوى الأداء.

للأداء الوظيفي مكانة هامة في المؤسسة، باعتبار أنه الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها، على كل المستويات؛ الفرد، والمؤسسة، والدولة، لأن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً، وعليه يمكن القول بأن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها. ويمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة، وفي أي جزء منها، يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين، بل ويعد كذلك انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة. وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها ومراحلها المختلفة، وتتمثل هذه المراحل في: مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء، ومرحلة الاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ومرحلة الزيادة (السلمي، ٢٠١٥)، وعليه فإن قدرة المؤسسة على تجاوز مرحلة من مراحل النمو وبالانتقال إلى مرحلة أكثر تقدماً؛ يتوقف على مستويات الأداء بها، ومن الملاحظ في الأجهزة الحكومية أن أداء الأفراد العاملين يكون اهتمامهم بالأداء أقل من اهتمام القادة والرؤساء، مما يفسر ممارسة الرؤساء والقادة الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم المهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تتحقق النتائج الفعلية التي ترغب المؤسسات في تحقيقها (صندوق، ٢٠١٧). كذلك فإن للأداء المهني أهمية كبيرة في أي مؤسسة، نذكر منها:

لكي تنتج أي عملية منتجاتها وتحقق الأهداف المصممة لها؛ فلا بد من مرورها بعدة مراحل، واحتياجها لعدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة، مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والمكون الرئيس لمثل هذه العملية هو الأداء، حيث أنه الجزء

الحي منها لارتباطه بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة اعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المؤسسة بأفضل فاعلية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحاً (فيصل، ٢٠٠١).

ويقترح إبراهيم: أن الأداء المهني أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق الربح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يُعد مؤشراً واضحاً لنجاح أي منظمة واستقرارها وفعاليتها (إبراهيم، ٢٠٠٨).

فالمؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً؛ كلما كان أداء العاملين متميزاً، ويمكن القول بأن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً (السلمي، ٢٠١٥).

#### ٢,٢,٤,٤ عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء، وبدونها لا يمكن القول بوجود أداء فعال، ويعود ذلك لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر الأداء للخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للمؤسسات، حيث تهتم الإدارة فيها برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، فهي "فهي المحور الرئيس للعملية الإنتاجية، لأنها مصدر الطاقة التي

تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة. ويتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها (حمزة، ٢٠١٥):

أ. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل: المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب. نوعية العمل: بمعنى إدراك الفرد وما يمتلكه من مهارات وإبداعات وقدرة على التنظيم والتنفيذ لما يحتاجه العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ت. كمية العمل المنجز: وتتوقف على مقدار العمل الذي ينجزه الموظف في الظروف العادية، مع التركيز على الإنجاز في الوقت المحدد، وإلى أي حد يحتاج الموظف للإرشاد والتوجيه والمتابعة من قبل المشرفين.

ث. المثابرة: وتشير إلى الثبات والجدية وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في وقتها المحدد، وإذا ما كان لهذا الموظف حاجة للإرشاد والتوجيه لدفعه نحو المثابرة في العمل.

وما زالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أنه باستخدامهم للآلات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، وبالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل داخل المؤسسة (المصري، ٢٠٠٤). وعناصر الأداء الوظيفي هي:

## أولاً. المقدرة على العمل:

إن المقدرة على العمل هي العنصر الأول والأهم من عناصر الأداء، وتُكتسب المقدرة على العمل بالتعلم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العناصر البشرية ومهاراتها وقدراتها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فاعلية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال المقدرة على العمل (طاطاي، ٢٠٠٢):

أ. **حسن اختيار العاملين:** يعتمد اختيار العاملين على المفاضلة بين المتقدمين لشغل وظيفة ما، من حيث المؤهلات والمهارات، والخبرات، وكذلك فاعليتهم وكفاءتهم في الأداء، إن إدارة الموارد البشرية يجب عليها تحديد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل الوظيفة المعنية، ثم انتقاء أفضل المرشحين، وأصلحهم للعمل.

ب. **التدريب والتكوين:** من المؤكد أن عائد التدريب يكون مجدياً كلما كان ذا مردود أكبر للمؤسسة وللعاملين فيها، وتعتبر وظيفة التدريب واحدة من أهم الوسائل لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفاعلية، كما يعتبر التدريب المكمل لوظيفة الاختيار والتعيين، لأن هذه البرامج التدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال، بالإضافة إلى ذلك فإنه الهدف الاستراتيجي لتكوين الموارد البشرية هو الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، إلى جانب امتلاكها القدرة على التقدم الوظيفي، والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف، كما أن هذه الاستراتيجية تركز على أهمية المورد البشري في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة (الشنواني، ٢٠٠٠).

## ثانياً. الرغبة في العمل

تعدّ الرغبة في العمل لدى الفرد من أهم عناصر الأداء، ولقد بدأت الإدارة بالاعتراف بأهمية موضوع الرغبة في العمل، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل وسيلة هامة للتأثير على هذه الرغبة، ومن الأمور الضرورية لرفع الكفاءة، إن رغبة الفرد في العمل تتأثر بمجموعة من العوامل، تتلخص فيما يلي (بربر، ٢٠٠٠).

أ. بيئة العمل الداخلية: تشكل جزءاً كبيراً من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن يسهم في تخفيض مستوى الأداء، وهي الأمور المتعلقة بالتهوية والتدفئة، والتحكم في الضوضاء وغيرها.

ب. بيئة العمل الداخلية: وتشكله المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، مثل التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال، والتي قد تقلص من رغبة الفرد في العمل، فهي توجههم نحو أفضل سبل الأداء وتعينهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

ت. حاجات الأفراد: إن حاجات الفرد تعد من المؤثرات الهامة في كفاءة الفرد الإنتاجية، فهذه الحاجات تمثل ما يرغب الفرد في تحقيقه، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزاً ومستقبلاً.

ث. التحفيز: التحفيز هو كل ما يقدم للأفراد بغرض تشجيعهم للتحرك الجاد نحو العمل، وتدفعهم نحو تحقيق غرض أو نشاط محدد، وتتعدد أنماط التدريب بين مادي ومعنوي، فالمادي يكون متمثلاً في الرواتب والعلاوات، أما المعنوي، مثل الشكر والتقدير، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتكليفات التشريفية، وللحوافز آثار إيجابية كبيرة، وغالبا ما تقود إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.

وتوضح درة عناصر الأداء من خلال النقاط التالية (درة، ٢٠٠١):

أ. **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه التي تنتج أداء فعال يقوم به الموظف.

ب. **متطلبات الوظيفة:** وتشمل المهام والمسئوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ت. **بيئة التنظيم:** تتكون من العوامل الداخلية والعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء الفعال (التنظيم، وهيكله، وأهدافه، وموارده، ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي (العوامل الاقتصادية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل التكنولوجية، والعوامل الحضارية، والعوامل السياسية، والعوامل القانونية).

وهناك أيضًا عناصر أخرى للأداء الوظيفي يذكر منها الشياحي والمزروع (٢٠٠٨):

أ. **العناصر التنفيذية:** كالقدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل من خلال تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل، وتنجز العمل في ضوء الموارد التي تم تحديدها بفاعلية.

ب. **العناصر الأكاديمية:** كالمعرفة بنظم العمل وإجراءاته، بأهدافه ومهامه، والمعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.

ت. **العناصر التطويرية:** كالمتابعة لما يستجد في مجال العمل، وتقديم الأفكار والمقترحات، وإمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.

ث. العناصر الأخلاقية: كالمحافظة على أوقات الدوام، والقدرة على الحوار وعرض الرأي، والاهتمام بالمظهر، وتقدير المسؤولية، وحسن التصرف.

ج. العناصر الاجتماعية: كالعلاقة مع الرؤساء، والعلاقة مع الزملاء، والمراجعين.

وقد يواجه الأداء الوظيفي بعضاً من مظاهر الضعف منها: ضعف الإنتاجية ورداءة مواصفاتها، وعدم الالتزام بالوقت المحدد لإنهاء الأعمال، والعلاقة غير الودودة بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد، وعدم التناغم مع ثقافة المؤسسة (عبد المحسن، ٢٠١٠)، وقد ينشأ ضعف في الأداء الوظيفي بسبب عدة عوائق موجودة ومحيطية ببيئة العمل، مما يؤثر في العمل أو الأداء بشكل سلبي أو بشكل يمنع من استخدام الموظف لطاقته القصوى في الإنتاج (العديلي، ١٩٩٥)، ومن أهم هذه العوائق الأسباب الشخصية للموظف، وعدم احترام قيمة الوقت، وقلة التغذية الراجعة عن الأداء، وضعف التحفيز، وضعف في المعرفة والمهارات، عدم كفاية المعدات، أو عدم ملاءمتها للعمل، والضعف في التواصل والتركيز على العملاء والمجتمع المحيط (الجوي، ٢٠٠٦). ومن خلال ما تقدم فإنه من الضروري تحديد أهداف عناصر الأداء الوظيفي، ولا يوجد اختلافاً بين الباحثين حول تلك الأهداف، والتي تتفق في الجوانب التالية:

أ. تزويد متخذي القرار في المؤسسة بالمعلومات الكافية عن أداء العاملين، وعن مدى الرضا عن هذا الأداء.

ب. الحكم على إسهام العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى إنجازهم الشخصي.

ت. تشكل أداة التقييم وسيلة لتحديد نواحي الضعف للعاملين، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم، والذي قد يكون على شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها.

ث. الإسهام في وضع قواعد المكافآت المالية للموظفين بزيادة الرواتب أو إنقاصها، أو اقتراح نظام الحوافز المناسب.

ج. يظهر قدرات العاملين ويقترح إمكانية توليهم مناصب أعلى عن طريق الترقية.

ح. يعين على التخطيط للعاملين في المؤسسة حيث إنه يمثل المرجعية لتوفر القوة البشرية المعينة بمؤهلات مناسبة أو استبدالها بقوى أخرى أكثر مناسبة.

خ. يزود مسؤولي إدارات الموارد البشرية بالمعلومات الحقيقية عن أوضاع العاملين، حيث إنه يعد نقطة الانطلاق لإجراء الدراسات الميدانية التطبيقية التي تتناول أوضاع الموظفين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبلهم.

د. الإسهام في تزويد المسؤولين بإدارات الموارد البشرية بالمعلومات الواقعية، وبمؤشرات التنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة.

## ٢,٢,٤,٥ قياس الأداء الوظيفي

يقصد به قياس الأعمال التي تتم أو التي تمت، ويكون القياس من خلال المعايير الرقابية التي تقررت وتعد وسيلة من وسائل الرقابة، فعملية قياس الأداء يقوم بها المدير حتى وإن كانت هناك المتابعة (الهوري، ٢٠٠٠)، ويعتبر المعيار وسيلة للحكم، أما قياس الأداء الإداري فيكون من خلال تحديد نتائج القرارات، وأثر اتخاذها على تحقيق الأهداف المرغوب فيها، وتختلف معايير قياس الأداء ما بين كمية، ونوعية، وزمنية، ومعنوية، فأما المعايير الكمية فهي التي تتعلق بكمية العمل الواجب إنجازه في مدة زمنية محددة، وأما المعايير النوعية فهي

المعنية بوضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب، والمعايير الزمنية هي التي تتعلق بالبرنامج الزمني المحدد لانتهاء من العمل، أما المعايير المعنوية هي التي تتعلق بالمجالات غير الملموسة، وتقاس بها درجة الولاء والإخلاص ودعم سمعة المؤسسة، ونجاح برامج العلاقات العامة، يقول العجمي: "ويختلف الباحثون حول الأعمال التي يمكن تحديد معايير لها والظروف الأفضل التي يفضل فيها تحديد هذه المعايير، إذ تختلف هذه المعايير من مجتمع لآخر، ومن منظمة لأخرى، تبعاً لتأثير العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والمنظمة، وتتأثر بدرجة التقدم العلمي والتقني" (العجمي، ٢٠١٥).

لقد اهتم العديد من الباحثين بوسائل قياس الأداء، ومن الذين كان لهم دور كبير في الاهتمام بهذه الوسائل، عسكر (٢٠٠٠) وهدي (٢٠١٧) وناديا (٢٠١٤)، حيث حددوا وسائل مختلفة لقياس الأداء منها:

أ. سجلات الأداء: وهي السجلات المحتوية على قواعد البيانات التي يتم توثيقها عن الأداء، والإنتاج الفعلي مثل: سجلات العمليات الإنتاجية والمخزون، وأرقام المبيعات، وأوامر الشراء، فإن استخراج البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية يُمكن من اكتشاف أي تلاعب أو عدم انضباط أو انحراف بسهولة.

ب. الملاحظة الشخصية: وهي ما يقوم به المدير أو المشرف من مراقبة للعمل للتحقق من مطابقة مستوى الأداء للمعايير الموضوعية (العتيبي، ٢٠١٥).

ت. مستوى الرضا: هو مقياس مستوى رضا المستهلكين أو العاملين الذين يتأثرون ويتفاعلون مع الخدمة المقدمة إليهم إما بالثناء والتقدير أو بعدم الرضا، فهو مقياس في منتهى الأهمية لقياس رضا العملاء من خلال المعلومات التي تصل من قبل المستهلكين أو العاملين الذي يتأثرون بالنشاط موضع القياس،

وتأتي أهمية الاستجابة إذا ما كانت المنتجات لا تتوافق مع المعيار المطلوب، للعمل على تطويرها والارتقاء بها لتتال رضا العملاء.

ويرى (القاضي، ٢٠١٢) أن هناك طرق لقياس كفاءة أداء العاملين، وفيما يلي أهم هذه الطرق:

أ. مقارنة الإنتاج الذي يقوم به العامل لسجلات أداء نموذجية وتوضع هذه المعدلات على أساس دراسة

المنتجات القابلة للقياس الكمي بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة، وبخصوص الأعمال

الذهنية فيصعب تحديدها من خلال معدلات أداء في شكل وحدات قابلة للقياس الموضوعي، لذلك

فتتغير في هذه الحالة فكرة معدل الأداء إلى الأهداف أو الإنجازات التي يجب أن تتحقق، وللأهداف

أشكال مختلفة مثل معدل النمو المعين أو وصول مستوى الخدمة إلى حد معين من الجودة.

ب. تصنيف وتحديد قدرات ومهارات الفرد في أدائه للعمل الذي يكلف به، وذلك من خلال إجراء

الاختبارات الدورية للعاملين مثل: الاختبارات الخاصة بمعرفة مكونات الوظيفة، والاختبارات النفسية

الهادفة إلى التعرف على شخصية العامل واستعداداته، واتجاهاته، وميوله، وأبعاد شخصيته. ومن عيوب

هذه الاختبارات الدورية بأنها تكلفتها المادية العالية، واحتياجها لخبرات متخصصة للقيام، إضافة إلى

استغراقها وقتاً طويلاً لظهور نتائجها، وتحليلها للاستفادة منها.

ج. من الطرق الأكثر شيوعاً تقارير الكفاءة، الذي يتم إعداده على نماذج معينة، وتختلف النماذج

باختلاف الطريقة التي تتبع في تقديرها، فبعض التقارير يأخذ طريقة تقدير درجة الكفاءة بالأرقام

والدرجات الحسائية، وبعضها الآخر يأخذ بطريقة التقدير الوصفي، حيث يعتمد وصف الأداء

وحالاته، وهناك من يجمع بين الطريقتين، تبعًا لتعدد ويعتبر اختلاف الأنشطة السبب في تعدد النماذج، فإن وضع نظام واحد لقياس كفاءة النوعيات المختلفة الوظائف يجانب الوصول إلى تحقيق الهدف المراد من تقارير الكفاءة لافتقارها في هذه الحالة إلى الموضوعية وإغفالها لبعض المتطلبات في الأعمال التي تقيس كفاءة القيام بأعبائها.

وترى هدى وسائل أخرى لقياس الأداء من خلال فئتين من مقاييس الأداء وهما (هدى، ٢٠١٧):

أ. مقاييس الأداء الحكمية (التقديرية).

ب. مقاييس الأداء غير الحكمية (الموضوعية).

تتمثل تقديرات الأداء في نوع من مقاييس الأداء الحكمية: حيث إنها تتطلب إصدار شخص حكما حول مستوى أداء شخص آخر، وتتضمن جمع معلومات ووزن أهميتها واستخدامها في إعداد بيان عن أداء الشخص الخاضع للتقويم وهكذا فإن تقديرات الأداء تعتبر في بعض جوانبها نوعًا من التجريد.

أما الفئة الثانية المتمثلة في مقاييس الأداء غير الحكمية: فهي مقاييس لا تتطلب تجريدًا أو تجميعًا أو استنتاجات من قبل الشخص الذي يقوم بتجميع القياسات، فهذه البيانات تتألف من أشياء يمكن عدها ومشاهدتها أو مقارنتها مباشرة من موظف لآخر، وتشتمل المقاييس غير الحكمية على مؤشرات محددة: كنسبة النالف، ومعدل الإنتاج، والوقت المستغرق في إنجاز المهمة، كما تحدد قيمة أداء الفرد بالنسبة للمؤسسة، وهناك مقاييس أخرى غير حكمية ولا تمثل الأداء بشكل مباشر، ولكنها تدخل بشكل واضح في أي تعريف للفاعلية الكلية كالغياب، وترك العمل، والحوادث والشكاوي (رضا، ٢٠٠٣؛ بن جروة، ٢٠١٤).

إن لموضوع الأداء أهمية كبيرة بالنسبة لنظريات الإدارة على الرغم من حقيقة صعوبة قياسه فهو الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية، وتجبر الرؤساء على متابعة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، وكذلك فإنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا قدراتهم الإنتاجية أمام رؤسائهم، ويأتي جانب التعقيد من أنه يصعب قياس أداء بعض العاملين، وذلك لطبيعة العمل الذي يتسم بالإنتاجية غير الملموسة، والتي يصعب قياسها، وخصوصا عندما يتعلق الأمر بالأعمال المعتمدة على الطاقة العقلية كالأعمال الإدارية، والإشراف، وغيرها، فيعتمد هنا قياس الأداء على الملاحظة من قبل الرئيس المباشر، وعلى رأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل. (هدى، ٢٠١٧؛ نصر الدين، ٢٠١٢).

#### ٢,٢,٤,٦ تقييم الأداء الوظيفي:

إن النظام الفعال والتخطيط المسبق السليم يعدان من أهم شروط إنجاز أي عمل بحرفية، بالإضافة إلى المتابعة الحقيقية للنشاط والتقييم المستمر للعمل الإداري. ومن خلال الدراسة والبحث تبين للباحث أن دراسة الأداء الوظيفي تعتمد على تقييم هذا الأداء لذلك ارتكزت العديد من الدراسات والكتب على تقييم الأداء، والدراسة الدقيقة للعديد من الجوانب التنظيمية والمهنية (نصر الدين، ٢٠١٢).

إن الأداء الوظيفي مرتبط بجانبين هامين، فمن ناحية يرتبط بالقدرات والمهارات وفاعلية العاملين من ناحية؛ كما يرتبط بطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى، لذلك فإن معايير تقييم الأداء مرتبطة بمصطلحين وهما: الكفاءة، والفاعلية، أما الكفاءة فهي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وطبيعة العاملين في استخدامهم لتلك الموارد، أما الفاعلية فهي القدرة على إنجاز الأهداف المراد تحقيقها والمرتبطة بالأهداف والخطط

الاستراتيجية، ومن التعريفين يتضح ارتباط هذين المصطلحين ببعضهما ارتباطا يجعل كلا منهما يعتمد على الآخر، وأنه بسبب هذا الارتباط تم الحصول على الأداء الإيجابي، ويجدر هنا الإشارة إلى ذكر المصطلح الثالث الذي يرتبط بهم وهو الإنتاجية، والتي تعني نسبة الإنتاج في العملية الإنتاجية (حمزة، ٢٠١٥).

وينظر بعض الدارسين إلى عملية تقييم الأداء على أنها تأتي لاحقا بعد عملية اتخاذ القرار، وإن الغرض منها هو فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة وإنها عملية تقييمية ترتبط بنهاية السنة المالية، وليست عملية حركية مستمرة، ومنهم من ينظر إليها على أنها تمثل حلقة من سلسلة العملية الإدارية، ولقد لفت العديد من الخبراء النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرتبطة بالتقويم لتوجيه الأنشطة داخل المؤسسة من أجل الوصول إلى الهدف المتمثل في دفع الأنشطة في الاتجاه الصحيح (أبو سبحة، ٢٠١٣).

إن لتقييم الأداء الوظيفي أهمية كبيرة، وخاصة في إطار الفاعلية التي تخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة من خلال الآتي (حمزة، ٢٠١٥):

أ. **تخطيط الموارد البشرية:** تضع الإدارة مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد الحاجة للموارد

المتاحة لديها، وفعاليتها للقوى البشرية، ويرتبط ذلك من خلال تحديد السياسات التنظيمية والتخطيطية، باستقطاب الموارد البشرية، وتدريبها، واستثمار قدراتها بكل فاعلية.

ب. **تحسين الأداء وتطويره:** ولا يتم ذلك إلا من خلال التقويم والتدريب المستمرين اللذين يسهما بشكل

فعال في تحسين الأداء وتطويره، بالاستثمار لجوانب القوة للأداء المهني وتطويره، والارتقاء بالقدرات

المهنية لذوي المهارات الضعيفة بالتركيز على تدريبها، فالتقييم هو المحدد لجوانب الضعف والقوة المرتبطة

بالعاملين.

ت. تحديد الاحتياجات التدريبية: يعتبر التقييم السليم للأداء المهني الركيزة الأساسية لتحديد البرامج التدريبية التي يطلبها تحسين وتطوير الأداء الوظيفي.

ث. وضع نظام عاجل للحوافز والمكافآت: إن تقييم الأداء المنصف يوضح مستوى الإنجاز الفعلي،

وقدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بالدقة التي تبين الجهد الفعلي المبذول ويتقرر من خلال

ذلك السياسات المنصفة للحوافز والمكافآت، والتي تسعى لتعميق الولاء والانتماء للمؤسسة، كما

تحدد سياسة التعامل مع الأفراد من ذوي الكفاءات المتدنية ببعض الإجراءات العقابية كالحرمان من

العلاوات الدورية، والحرمان من الترقيات، وقد يكون هناك ضرورة بالاستغناء عنهم لصالح العمل.

ج. إنجاز عملية النقل والتزفيه: إن التقييم الدقيق يساعد الإدارة العليا لمعرفة حقيقة الأفراد، وتحديد النقص

أو الفائض بالموارد البشرية، مما يمكن الإدارة العليا بالاستفادة من ذوي الكفاءة المتميزة بنقلهم إلى مراكز

قيادية، والاستغناء عن ذوي الكفاءة المتدنية أو نقلهم إلى مركز أقل أهمية مما هم عليه.

طرق تقييم الأداء:

إنّ لتقييم الأداء الوظيفي العديد من الطرق التي تسلكها الإدارات العليا وهي متمثلة في وضع نماذج

يتم تعبئتها من الرؤساء توضح أهمية الموظف وقدرته على الإنجاز، وبعض الإدارات تعتمد على صفات وسمات

الموظف، ومنهم من يعتمد على معايير العمل والإنجاز، وهناك طريقة الرتب وطريقة التوزيع الإجباري، وفي هذه

الدراسة سيتم التركيز على الطرق الحديثة في تقييم الأداء الوظيفي وذلك لارتباطها بالسياسات التخطيطية

للمؤسسة والتي سيوجزها الباحثون حمزة، وسالمة، وبربر في الآتي (حمزة، ٢٠١٥؛ السالم وصالح، ٢٠٠٩؛ بربر،

: (٢٠٠٠)

## ١ . الإدارة بالأهداف:

يُستخدم هذا الأسلوب من خلال خطوات تبدأ بتحديد الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد، مع وضع آلية لتنفيذ العمل تعطي له حرية في الإنجاز، ويأتي بعد ذلك دور المتابعة الدورية واتخاذ الإجراءات الوقائية، وتنتهي بوضع أهداف جديدة للمستقبل، ويحتاج هذا الأسلوب في التقييم إلى أن تكون الأهداف قابلة للقياس كمياً، وألا تكون أكبر من قدرات وطاقات الفرد، وتكون بسيطة وواقعية وموثقة، ومن الضروري إشراك العاملين في تحديد الأهداف وتقرير آلية الإنجاز، التي يجب اتصافها بالمرونة وقابلية التعديل والمراجعة الدورية.

## ٢ . تقييم الأحداث الجارية:

يُعتبر تقييم الأحداث الجارية من أحدث الوسائل المستخدمة لتقييم الأداء الوظيفي، وتتم من خلال تدوين الأحداث أثناء أداء العاملين، وتسجيل الملاحظات في السجلات وقت حدوثها، وتساعد هذه الوسيلة على تحسين مستوى الإشراف، ولكن يعيبها احتياجها إلى العمل لحظة بلحظة بتخصيص شخص يقوم بتسجيل الأحداث وقت حدوثها، الأمر الذي يتطلب جهداً كبيراً يؤثر سلباً على اعتمادها.

## ٣ . قوائم المراجعة:

هي عبارة عن مجموعة من العبارات الوصفية تحدد ماهية الأداء السليم، وترتبط هذه العبارات الوصفية بسلوك الفرد حال قيامه بأداء العمل، وترتبط كذلك بالإجابة (نعم) أو (لا) وما يميز هذه الطريقة بسهولة الاستخدام وعدم استغراق وقت طويل في التقييم من خلالها.

## ٤ . المقياس الاختياري الإلزامي:

يعدُّ المقياس الاختياري الإلزامي من أكثر الطرق شيوعاً في تقييم الأداء الوظيفي، ويهدف إلى تحقيق العدالة الموضوعية في تقييم الأداء، حيث يعتمد على وضع جدول مرتب يحمل عبارات تصف كيفية أداء العمل، والواجبات والمسؤوليات المتعلقة به، ويعتبر تحت مسؤولية قسم الموارد البشرية الذي يقوم بصياغة العبارات وتطبيق الأوزان التوعوية المعنية حساب درجات التقييم النهائية، ويتسم هذا الأسلوب بقدرته على تحقيق العدالة والموضوعية.

### الأداء في الدين الإسلامي ٢,٢,٤,٧

المهنة هي الوظيفة التي يشغلها العامل بعد حصوله على دراسة نظرية كافية وتدريب عملي طويل في مراكز علمية متخصصة أو معاهد وجامعات. ويمكن القول أن كل وظيفة هي عمل، وكل حرفة هي عمل، وكل مهنة هي عمل. مكانة العمل في الإسلام ومكانة مرموقة. وحيث ينظر إليه ينظر إليه باحترام وشرف وإجلال، وهو مظهر من مظاهر كثيرة في دين الله، ويظهر ذلك في قوله تعالى ﴿وَأَخْرَجُوا مِنَ الْأَرْضِ الَّذِينَ يُبْتِغُونَ مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَأَخْرَجُوا مِنْ سَبِيلِ اللَّهِ﴾ [المزمل: ٢٠].

ومن المبادئ والقيم الخلقية التي ينبغي الالتزام بها في طبيعة العمل الحرص على أداء الواجبات قبل المطالبة بالحقوق، فهذا ما ينبغي أن يكون عليه خلق المسلم في علاقته ببيئته، سواء كان عاملاً أم رب عمل أم أي طرف من أطراف عقد العمل، فبدأً أولاً بأداء ما عليه من واجبات، ثم يُطالب بعد ذلك بحقوقه المشروعة، ذلك أن الواجب الذي يؤدّيه أيُّ طرفٍ من أطراف العقد هو في الحقيقة حقٌّ للطرف الآخر. ومن

صُورَ التعاون الذي حثَّ عليه الإسلام: تعاونَ العاملين فيما بينهم في أداء العمل فيما يُحَقِّقُ النفع والخير للعاملين، ويُفَعِّلُ أنظمة العمل وقوانينه، ويَحَقِّقُ الفائدة والتطوير لهذا العمل.

ويرتبط الأداء الوظيفي في إتقان العمل، فإتقان العمل من الأمور التي حث الدين الإسلامي عليه، وأمرَ العامل بأن يتحرى الدقة والإتقان في عمله، ومن لم يَقم بعمله على الوجه الذي طلبه صاحب العمل اعتبره الدين غاشياً في عمله، ولم يستحق الأجر المدفوع له. قال رسول الله عليه الصلوة والسلام: (إنَّ الله تعالى يُحِبُّ إذا عملَ أحدُكم عملاً أن يُقِنَّهُ). وقد ذكر مسلم في صحيحه حديث أنس عن أهمية العمل، فقال: (عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ قَالَ: قَالَ الرَّسُولُ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ -: مَا مِنْ مُسْلِمٍ يَغْرِسُ غَرْسًا، أَوْ يَزْرَعُ زَرْعًا، فَيَأْكُلُ مِنْهُ طَيْرٌ، أَوْ إِنْسَانٌ، أَوْ بَيْمَةٌ، إِلَّا كَانَ لَهُ بِهِ صَدَقَةٌ). لا يكفي من الإنسان ولا يرضى منه عزَّ وجلَّ عبادته فقط، بل وجب عليه العمل بجد واجتهاد وهمَّة عالية، وعليه إتقان ما قدَّمه من عمل لينال التوفيق والتَّجَاح في الدنيا، والأجر والثواب في الآخرة من الله سبحانه. وقال تعالى: ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ [التوبة: ١٠٥]. وفي الآية دليل واضح في الحث على إتقان العمل، وأنَّ الله سبحانه سيُخبر كلَّ فرد يوم القيامة بالعمل الذي قام به، ومقدار ما ناله من أجر وثواب على عمله.

### ٢,٣ الدراسات السابقة:

نظراً لأهمية موضوع هذه الدراسة فقد اهتم الكثير من الباحثين قديماً وحديثاً في مجال الإدارة والموارد البشرية بنظام الحوافز، التدريب، الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، والبحث في هذه المتغيرات نال اهتماماً

كبيراً من الباحثين لأثرها البالغ على تطوير وإنجاح المؤسسات في القطاعين الخاص والحكومي، وقد اطلعت الدراسة الحالية على العديد من البحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وللتوافق الكبير بينهما في المضامين؛ كان لذلك الأثر الكبير لاستفادة الباحث القصوى منها، إما بتوثيق وترسيخ وثقل معلوماته حول موضوع الدراسة، أو بإضافة معلومات جديدة وقيمة كان لها أثر وفضل بغمر الباحث بفيض من المعلومات الغزيرة التي أثرت موضوع بحثه، حيث أسهمت تلك المعلومات في تحديد المسار والانطلاق نحو تحقيق وإثبات فرضيات هذه الدراسة، وسيدعم هذا البحث من خلال التحليل التالي للدراسات السابقة التي اطلع عليها، بإعطاء نبذة عن كل دراسة: هدفها، وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها، وذلك من خلال المحاور التالية: التدريب، ونظام الحوافز، الأداء الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

## ٢,٣,١,١ دراسات التدريب

إن العديد من الدراسات السابقة ناقشت باستفاضة موضوع التدريب وطرقه الحديثة. وتعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت أهمية ودور التدريب للمؤسسات بكافة أنواعها، إن الدراسات والمقالات والمنشورات العلمية أولت أهمية كبيرة لبيان دور التدريب في تطوير الأداء. وقدم الباحثون في مجال التدريب العديد من النظريات والطرق في تطبيق التدريب، وفي تقييم البرامج التدريبية. من تلك الدراسات: دراسة آل ملهي (٢٠١٥) التي أكدت، إسهام الأساليب الحديثة بشكل فاعل في نجاح البرامج التدريبية، والرقي بالثقافة العسكرية السائدة، وقناعة الإدارة العليا بنجاح أساليب التدريب. وأشارت أن التكلفة المادية العالية تعد من المعوقات التي تحد من أساليب التدريب الحديثة. وفي السياق نفسه، كشف مسعود والزيات

(٢٠١٢) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب، وأثر لدعم الإدارة العليا للتدريب على الرضا الوظيفي، وعلى الأداء. وأن دعم الإدارة العليا لتدريب العاملين هو الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي. وأن مدة التدريب كانت الأكثر تأثيراً على أداء الموظفين. وأن مدة التدريب ودعم الإدارة العليا للتدريب كانتا الأكثر تأثيراً على إنتاجية الموظفين. وأن أساليب التدريب ومدة التدريب هما الأكثر تأثيراً على جودة الخدمة المقدمة. في حين لم يكن هناك تأثير لمدة التدريب على الرضا الوظيفي، وعدم وجود تأثير لدعم الإدارة العليا للتدريب على جودة الخدمة المقدمة.

وهدفت دراسة (Sara and Sinikka (٢٠١٣) إلى المساهمة في البحوث الخاصة بتدريب الموارد البشرية، وقياس أثر أداء العاملين في المؤسسات الحكومية من خلال التركيز على كيفية إدارة الموارد البشرية. حيث بينت الدراسة؛ دور العملاء الخارجيين على إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة. وقد توصلت الباحثتان: إلى أن العلاقة بين العملاء الخارجيين والموارد البشرية تحكمها كفاءة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية. كذلك فإنَّ قياس أداء إدارة الموارد البشرية يتم من خلال هذه المحاور: الخدمة، والعمليات، وتغيير العملاء.

وفي الإطار ذاته، بحثت دراسة (Sultan et al. (2012) أثر التدريب على مستوى الأداء في دراسة حالة لموظفي قطاع الاتصالات في باكستان. حيث قامت الدراسة بفحص ممارسات التدريب بقطاع الاتصالات في باكستان. وقد توصلت الدراسة أنه لتحقيق النجاح في عمل أي منظمة؛ فلا بدَّ أن يكون لديها برنامجاً تدريبياً محدداً، وتصاميم لبرامج تدريبية خاصة، التي يجب أن يخطط لها مع استراتيجية التنفيذ المنهجية. وكان من أهم نتائج الدراسة؛ أن بعض الشركات تلي احتياجاتها التدريبية من خلال فريق عامل متخصص

بطريقة عشوائية. في حين قام آخرون بتحديد احتياجاتهم التدريبية، ثم صمموا لها الأنشطة التدريبية بطريقة عقلانية، وخططوا لتقييم نتائج التدريب في النهاية. لذلك أوصى (Sultan et al. (2012) بضرورة الاهتمام بتدريب الموظفين لتحقيق النتائج الإيجابية للمنظمة، وكذلك تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين، وبالإضافة إلى ذلك؛ اعتبار التدريب وسيلة مفيدة للتعامل مع المتغيرات التي يقودها الابتكار التكنولوجي.

وفي نفس المجال بحث عثمان (٢٠٠٧) أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية. وقد توصلت دراسته إلى نتائج عدة لعل من أهمها: وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري إدارة الموارد البشرية لمراحل العملية التدريبية في المصارف التجارية الأردنية؛ وبين مستوى أداء الأفراد العاملين فيها. كذلك وجود علاقة ارتباط إيجابية ومتوسطة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني مديري الإدارة العليا لاستراتيجية التدريب، ودرجة ممارسة مديري إدارة الموارد البشرية لأنشطة وخطوات بناء استراتيجية التدريب في المصارف التجارية الأردنية، ومستوى تبنيها واستخدامها للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق استراتيجية التدريب من جهة، ومستوى أداء الأفراد العاملين فيها من جهة أخرى.

بينت الدراسات السابقة أهمية التدريب على تطوير أداء العاملين بصورة كبيرة من خلال اكتساب العاملين معرفة وخبرات جديدة في مجال العمل، كذلك قياس أدائهم المهني قبل وبعد انتهاء التدريب. وقد اشترك أغلب الباحثون على أهمية التطوير المستمر من خلال برامج تدريبية المركزة والتي تلائم عمل المنظمة، كذلك اعتماد طرق التدريب الحديثة والمعتمدة على استخدام وسائل التكنولوجيا والمحاكاة لموقع العمل من أجل ضمان أفضل النتائج من البرامج التدريبية.

ناقشت العديد من الدراسات أنظمة الحوافز وأثرها في تطوير أداء العاملين. وقد اطلعت الدراسة على مجموعة من الدراسات، والنتائج التي توصل إليها الباحثون وتوصياتهم. من تلك الدراسات التي تتعلق بالحوافز وعلاقتها بالأداء:

دراسة نورة (٢٠١٥) حول أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. التي توصلت إلى نتائج عدة لعل من أهمها: أن تطبيق الحوافز والمكافآت في المؤسسة كان ضعيفا، وغير مناسب، ولم يساعد في تحسين الأداء. ونتيجة لذلك انخفض أداء العاملين في تلك المؤسسات. لذلك أوصت الباحثة بالعمل على زيادة كفاءة نظام الحوافز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ إنه كلما زادت الحوافز المادية والمعنوية؛ زادت كفاءة العاملين وتحسن مستوى أداءهم.

أما دراسة الخزعلي والعايلي (٢٠١٧) فقد أكد الباحثان أن الحوافز المادية والمعنوية تلعبان دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواء كان التأثير إيجابياً أو سلبياً. وفي حال عدم توفرها، أو عدم توزيعها بشكل عادل؛ فإنها تؤثر على أداء العاملين بصورة سلبية، وبالتالي يؤثر ذلك في فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة؛ أن دور الحوافز المادية في تحسين الأداء أكثر من دور الحوافز المعنوية، وأن هناك إجماعاً حول أهمية الدور الذي تلعبه الحوافز بنوعيتها في نجاح المنظمات واستمرارها.

كذلك بحث صدام (٢٠١٨) في أثر الحوافز على أداء العاملين وزيادة الإنتاجية، وقد طرح الباحث في دراسته مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين في المصارف، وهدفت الدراسة إلى: معرفة أثر الحوافز المادية في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وقياس العلاقة المباشرة بين الحوافز وتحسين

الأداء. وركزت الدراسة في معرفة أساليب التحفيز والدور الذي تلعبه ومدى تقبل الأفراد لها، ومعرفة أفضل طرق التحفيز. وكان من أهم نتائج الدراسة أن توفر الحوافز المعنوية بصورة خاصة؛ أدى إلى رفع الروح المعنوية للعاملين في المصارف، وبالتالي تحسن أدائهم بصورة كبيرة، وأنهم أصبحوا أكثر فاعلية في العمل.

أن الحوافز المالية لها دور كبير في تطوير الأداء الوظيفي، فقد تناولت دراسة خديجة (٢٠١٦) واقع نظام الحوافز في مؤسسات القطاع العام، كما تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير حجم الحوافز المادية ومواقيت صرفها على أداء العاملين في هذا القطاع، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن العاملين يقترحون نظاماً آخر للحوافز، وأيضا إلى أن الحوافز التي تقدمها المؤسسة لا تشبع الحاجات والرغبات، وأن نظام الحوافز لا يتلاءم مع غلاء المعيشة، كما أثبتت الدراسة عدم وجود ترابط بين حجم الحوافز المقدمة وبين الأعمال التي يقوم بها العاملون، وأن العاملين يرون أن الحوافز التي يتقاضونها لا تتناسب مع الأداء الذي يقومون به، وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن العاملين في الوزارة لا يرون أن نظام الحوافز المعمول به سيؤدي إلى تحسين الأداء، ويعتقدون أن الوقت الذي تقدم فيه الحوافز غير مناسب، وكان تقييم نظام الحوافز المعمول به من وجهة نظر العاملين ضعيفا، وتمثلت التوصيات التي خرجت بها الدراسة في أن يكون نظام الحوافز مناسبا مع غلاء المعيشة، وأن تكون الحوافز كافية بحيث تشبع احتياجات العاملين، وأن تكون الحوافز مساوية للأعمال التي يقومون بها وأن تتناسب مع الأداء، وأن تقدم في الوقت المناسب لها، والقيام ببعض الدراسات في هذا المجال لتكون مكتملة لهذا العمل.

كذلك بحث بلقايد ودبوري (٢٠١٧) في علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين. وقد أكد الباحثان:

أن التنمية الاقتصادية هي الأداة التي ينتجها البشر، لكنها لا تتم بدون وجود نظام حوافز فعال، فالحوافز هي

الإطار الذي ينظم علاقات الأفراد في العمل، من خلال توجيه السلوك البشري تجاه تقديم أداء أفضل. وأظهرت تلك الدراسة؛ أن الحوافز هي الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لتوجيه سلوك العمال، واستثارة رغبتهم في القيام بعمل ما، أو الابتعاد عن سلوك ما، من أجل تحقيق أهدافهم ورفع مستوى أدائهم. وتحدد المؤسسة تطبيقها للحوافز من مختلف الأنواع، لتعزيز أثرها في نفس العامل، ولتحقيق الرضا من الناحية المادية والمعنوية والاجتماعية. هذا ولا يمكن تحقيق فاعلية الحوافز إلا إذا كان هناك ارتباطا واضحا وكاملا بين أداء العامل والدافع، إذ تعتمد الفاعلية على رغبة الفرد في الحصول عليها. وقد أظهرت النتائج أن الأنواع المختلفة من الدوافع؛ هي الدوافع الإيجابية لأداء الموارد البشرية من أجل زيادة المعدل وتحسين المؤسسة.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، تتضح أهمية الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بغلاء المعيشة. وضرورة إعادة صياغة نظام الترقيات للموظفين، واعتماد الكفاءة كشرط أساسي للتوظيفة الجديدة. كذلك يتفق معظم الباحثين في أهمية ترسيخ العدالة فيما يخص منح الحوافز والمكافآت، ويشمل ذلك عدالة بيئة العمل ومساهمتها في رفع مستوى الأداء. ومن الأمور الأساسية الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت حسب النتائج.

### دراسات الالتزام التنظيمي ٢,٣,١,٣

بينت العديد من الدراسات، أهمية الالتزام التنظيمي ودوره في أداء العاملين، حيث أظهرت نتائج البحوث في هذا المجال ضرورة استخدام استراتيجيات الإدارة والقيادة المتنوعة لزيادة مستوى التزام موظفيها، فعندما يلتزم الموظفون الملتزمون بالمؤسسة يقدمون مستويات أعلى من الأداء، ويمكنهم مساعدة المؤسسة على

تحقيق المزيد من النجاحات كل عام، مقارنة بالموظفين ذوي الالتزام المتوسط أو المنخفض. فقد أظهرت دراسة عيسى وأبايزيد (٢٠١٤) دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. وقد بينت الدراسة أن تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك يشجعهم على الإبداع والتميز، من أجل الوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء والإنجاز، ذلك أن الالتزام التنظيمي يعتبر مهماً في التأثير على سلوك العاملين، ليسهموا في تطوير الأداء. وقد توصل الباحثان إلى وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، وكان الالتزام العاطفي أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيراً على أداء العاملين.

وفي السياق ذاته بينت دراسة بالأطرش وحشاني (٢٠١١) دور الالتزام التنظيمي المهم وعلاقته المباشرة بالأداء الوظيفي. فقد أكد الباحثان أن الالتزام التنظيمي هو واحد من التغييرات الحديثة التي اجتذبت اهتمام الباحثين والمنظرين والمتعلمين، في مجال علم النفس؛ فالالتزام التنظيمي سلوك غير ملموس ينبثق من نفس الشخص يتعلق بالانتماء للمؤسسة وولائه لها، وبذل الجهد والوقت لإنجاحها وله تأثير كبير على نجاح المؤسسات. وقد استنتج الباحثان أن الأداء الوظيفي هو نتاج جهد الفرد داخل المؤسسة، وهو أحد نتائج الالتزام التنظيمي. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء. وأن طبيعة هذه العلاقة موجبة، أي أنه كلما زاد الالتزام التنظيمي تحسن مستوى الأداء.

وناقشت Rebecca (2013) دور الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في الأقسام الإدارية، وقد بينت الدراسة أن الالتزام التنظيمي هو واحد من أهم المفاهيم الأساسية، ويتعلق بدافعية القوى العاملة والإنتاجية. وتعتقد الباحثة أن الموظفين الذين يتمتعون بالالتزام تنظيمي قوي سيعملون بجدٍ من أجل المساهمة في

تحسين الأداء بمؤسستهم. وقد أظهرت نتائج دراسة Rebecca أنّ الأفراد الأكاديميين لديهم التزام عاطفي ومعيارى أقوى من الإدارة، في حين أن الإداريين لديهم التزام مستمر أقوى من الأكاديميين. إنّ كلا من الموظفين الأكاديميين والإداريين يؤدون أداءً جيداً في عملهم؛ بسبب ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وبينت نتائج الدراسة أيضاً؛ أن الالتزام العاطفي يرتبط بشكل كبير بالأداء الوظيفي. وفي المجال نفسه بحث Géring (2016) في علاقة الالتزام التنظيمي بأداء العاملين في المؤسسات التعليمية. وكشفت نتائج تلك الدراسة وجود فرق كبير في الالتزام بين الموظفين العاديين والمتعاقدين، وهذا الفرق في الأداء مما يعني ارتباط الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي، وبمعنى آخر بسبب الاختلاف في الالتزام التنظيمي، هناك تأثير مختلف على أدائهم الوظيفي. ومن خلال ما تقدم تتضح أهمية تنمية الشعور بالولاء والالتزام بين العاملين، وضرورة أن تأخذ المؤسسة في الاعتبار جميع المتغيرات التي قد تؤثر على الامتثال للأداء التنظيمي أو الوظيفي، ويجب على المؤسسة اتباع أنسب الأساليب وأفضل الممارسات في تحسين الأداء الوظيفي من خلال مراقبة الالتزام التنظيمي. كذلك من المهم استكشاف المزيد، واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة قضايا الالتزام التنظيمي للعاملين، لأنه سيكون له أثر إيجابي ليس فقط على أدائهم؛ ولكن أيضاً على الأداء الوظيفي.

#### دراسات الأداء الوظيفي ٢,٣,١,٤

بحث العديد من المؤلفين والباحثين في مجال الإدارة موضوع الأداء الوظيفي بإسهاب، وبينوا العوامل التي تؤثر في الأداء، وفيما يلي تعرض الدراسة بعضاً من هذه البحوث التي تطرقت لأهمية الأداء الوظيفي في عمل المؤسسات. فقد بينت دراسة العكش (٢٠٠٧) دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء

الوظيفي. لذلك أوصى العكش بإعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي، وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام، وأن تمنح الحوافز والترقيات وفقاً للضوابط والمعايير التي حددها القانون، ويجب الربط بنتائج تقييم الأداء السنوي في منح الحوافز والمكافآت. كما أظهرت نتائج دراسة الحقييل والعمري (٢٠١٤) فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثرها على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة طردية موجبة بين فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين.

وقد قام نادر (٢٠١٠) بمراجعة أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. حيث هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية. وقد أظهرت نتائج دراسته وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز بنوعها المادية والمعنوية، وأداء الموظفين. وقد قام التيجاني (٢٠١٠) بتسليط الضوء على نظام تقييم الأداء الوظيفي بالتطبيق على جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية بأم درمان، وأثره على مردود العمل الإداري بها، لما لها من جهاز إداري كبير متنسق مع أنشطتها المختلفة، كما أنه يعتبر مستقراً نسبياً، ومن أهداف الدراسة التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود معايير لتقييم الأداء، وعملية تقييم الأداء الوظيفي. وقد خلصت دراسة التيجاني إلى جهل بعض الرؤساء بأهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي، واعتبار تعبئة نماذج التقييم نوعاً من العبء الإداري، وعدم خلو نتائج تقييم الأداء من المجاملات الاجتماعية.

ومن خلال ما تقدم تتبين أهمية تطوير الأداء، وضرورة تكثيف البرامج التدريبية المتخصصة في تقييم الأداء، وكيفية تقييم الأداء الصحيح وليس تعبئة النماذج في برامج التدريب فقط، وتشجيع الدراسات والأبحاث

المتعلقة بموضوع تقييم الأداء الوظيفي، والمراجعة المستمرة لنظام تقييم الأداء للتأكد من مدى تحقيقه للأهداف التي وضع من أجلها.

### ➤ التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض نتائج الأدبيات ذات الصلة، وجدت الدراسة الحالية أن أغلب تلك الدراسات لم تشر إلى العلاقة بين نوع البرامج التدريبية وتطوير الأداء بصورة واضحة، ولم تعزها بنتائج عملية، على الرغم من الإشارة إليه بصورة عامة في معظم الدراسات. كذلك لم توضح الدراسات السابقة، العلاقة بين اختيار طرق التدريب الملائمة لعمل المؤسسة وتطوير الأداء الوظيفي، وبوجود تأثير الالتزام التنظيمي، وهل جميع طرق التدريب تحقق نفس النتائج على الأداء الوظيفي. كذلك من الواضح عدم وجود إجابات مدعمة لنتائج عملية تجيب عن هذا التساؤل الهام. حيث ركزت الدراسات على العلاقة مع الإدارة العليا فقط، والدعم المقدم منها لبرامج التدريب، لذلك تفترض الدراسة أنه قد لا تكون طرق التدريب ملائمة لجميع المؤسسات، حيث أنها تختلف في نتائجها حسب طبيعة عملها، لذلك يجب البحث في هذه العلاقة من أجل تطوير الأداء الوظيفي، وهذا ما يميز الدراسة الحالية، وسوف تحاول الدراسة التأكد من دور وإسهام نظام الحوافز مع التأثير المشترك للتدريب والوسيط للالتزام الوظيفي على الأداء الوظيفي، وكيف يمكن لتبني نظام حوافز فعال أن يتسبب في تطوير الأداء الوظيفي، وهو ما سوف تقوم الدراسة الحالية بمناقشته بالتفصيل والتحقق منه، لذلك فإن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في كونها تبحث في التأثير المشترك للتدريب والحوافز والالتزام التنظيمي، على الأداء الوظيفي، في نموذج نظري واحد لكي يتم فهم العوامل المؤثرة بالأداء بصورة أكثر شمولية.

## ٢,٤ فرضيات الدراسة

### ٢,٤,١ العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي

تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي ناقشت أهمية أداء الأفراد والعاملين في المؤسسات بكافة أنواعها وعلاقتها بالتدريب بصورة خاصة، وأظهرت الدراسات والمقالات والمنشورات العلمية أهمية تقييم أداء العاملين وتطوير مستوى الأداء العام للمؤسسات الحديثة، وتورد الدراسة هنا بعضاً من أهم هذه الدراسات:

هدفت دراسة اميرة (٢٠٢٠) إلى التعرف على العلاقة بين التدريب المهني والأداء الوظيفي لدى موظفي قطاع العام، وللتحقق من فرضيات البحث تم اعتماد المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطيه بين التدريب المهني والأداء الوظيفي لدى العاملين. وفي نفس السياق هدفت دراسة فيزي (٢٠١٨) الى معرفة مدى مساهمة التدريب المهني في تحسين الاداء الوظيفي واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت دراسة فيزي الى أن الفرضية العامة التي تنص على أن التدريب المهني يساهم في تحسين الاداء الوظيفي.

دراسة البطاينة (٢٠١٦) فقد هدفت إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث التطوير والتدريب على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية في محافظة إربد، تكوّن مجتمع الدراسة من المديرين على جميع المستويات في البنوك، وقد تم استهداف عينة عشوائية من (٨٧) مديراً تلقوا الاستبانة المعتمدة، واعتمد الباحث على استخدام التحليل الإحصائي في التوصل لنتائج الدراسة، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب على زيادة الأداء بمعامل ارتباط مرتفع عند مستوى الدلالة ٠,٠٥، ولقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان من أهمها تدريب القائمين على إعداد الخطط الاستراتيجية لتحقيق التطبيق الصحيح لها، وضمان الوصول للأهداف.

وفي دراسة آل ملهي (٢٠١٥) هدف الباحث إلى دراسة واقع الأساليب التدريبية الحديثة المستخدمة في برامج التدريب الأمني لمدينة الأمن العام بالرياض، والتعرف على أثر مساهمتها في نجاح تلك البرامج، حدد الباحث مجتمع الدراسة بجميع المدربين بالمدينة والبالغ عددهم (٢٢٩) شخصا، واختار عينة عشوائية منهم عددها (١٨٠) فردا، واستخدم المنهج الوصفي لمناسبه لدراسته، وخرج بعدة نتائج أهمها: إن الأساليب الحديثة تسهم بشكل فعال في نجاح البرامج التدريبية، والثقافة العسكرية السائدة، وإن الإدارة العليا لديها قناعة تامة بنجاح أساليب التدريب، ولديها قناعة كذلك بأن التكلفة المادية العالية هي من المعوقات الكبيرة التي تعيق من استخدام أساليب التدريب الحديثة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: حث المسؤولين عن التدريب على توظيف أساليب التدريب الحديثة لتنشيط التعليم الذاتي، وإنشاء مركز للتعليم الإلكتروني؛ لتعزيز ثقافة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، وإعداد دليل توضيحي موحد للأساليب التدريبية الحديثة، يوضح ماهية الأسلوب التدريبي، وأهميته، وأهدافه، وتوقيع شراكة أو اتفاقية علمية مع الجامعات السعودية وبيوت الخبرة في مجال التدريب والاستفادة منها.

أما دراسة حسن (٢٠١٥) فقد أكدت نتائجها على أهمية التدريب للعاملين، ورفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم لما في ذلك من فوائد للمؤسسات والاقتصاد القومي، لقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن المؤسسات الخاصة لا تهتم بالتدريب بالصورة الكافية، ولا تهتم بالتخطيط السليم لبرامج التدريب، مما انعكس سلبا على رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في المؤسسات المختلفة، كما هدفت الدراسة إلى قياس أثر التدريب على زيادة الإنتاجية للعاملين بالتعرف على الجهود المبذولة في تدريبهم، والأساليب التدريبية المستخدمة في المؤسسة، وتمثلت فروض الدراسة في أنّ الجهود المبذولة في تدريب العاملين بالمؤسسة تؤدي إلى تحسين أداء العاملين، وأن

نجاح التدريب لمنسوبي المؤسسة يؤثر بصورة إيجابية على الإنتاجية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في التوصل لعلك النتائج، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن التدريب له دوراً هاماً وملموساً في رفع الكفاءة الإنتاجية والأداء، على أن يتم وفق الأسس العلمية والعملية في جميع مراحله، ويجب على المدربين أن يكونوا مؤهلين بقدر كبير على توصيل المهارات والخبرات للمتدربين باستخدام وسائل التدريب الحديثة، وقد بين الباحث أن التدريب الداخلي وحده لا يساعد على رفع كفاءة الأداء، فيجب على الشركة أن تعطي اهتماماً أكبراً للتدريب الخارجي لرفع كفاءة العاملين، والوقوف على نجاحات الآخرين، وتبادل الخبرات، وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: ضرورة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة لتنمية القدرات ورفع الكفاءة الإنتاجية والأداء، والاهتمام بالخطط المستقبلية لتنفيذ البرامج التدريبية المنظمة والمستمرة، وأن تدرك الإدارة العليا أهمية إدارة الموارد البشرية، والنظر إليها على أنها لا تقل أهمية عن بقية الإدارات في المنشأة، ودعمها مادياً ومعنوياً لكي يؤدي دورها على أكمل وجه.

وفي ذات السياق أثبت موسى وهبول (٢٠١٥) ارتباط التدريب بتطوير الأداء، وهدفت دراستهما إلى تأكيد دور التدريب بالارتقاء بالمؤسسات الجزائرية، ومعرفة أثره على أداء العاملين، ومعرفة مدى اهتمام المؤسسة بالتدريب، وتقييم أداء عاملها، وحرصها على كفاءتهم وتطوير أدائهم، ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، وعلى منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن العملية التدريبية تؤدي إلى: زيادة المعارف والمهارات، وتطوير القدرات، وتغيير السلوك، ورفع الكفاءات، مما ينعكس بشكل إيجابي على تحسين أداء المؤسسة انطلاقاً من تحسن أداء العاملين فيها، وكان

من أبرز توصيات الدراسة: أنه يجب إعداد البرامج التدريبية على أسس وتقديرات صحيحة تحدد من خلال عملية التقييم، أن تكون البرامج التدريبية قابلة للتطبيق لضمان تحقيق نتائجها.

أما الغامدي (٢٠١٥) فقد توصل إلى نتيجة مفادها أن التدريب له دور مباشر في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، واستخدم المقابلات لجمع البيانات المختلفة، والملاحظات وفحص السجلات، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وبين زيادة كفاءة الأداء لدى الموظفين.

وفي دراسة أخرى قام بها ميا والكنج (٢٠١٤) لمعرفة أثر التأهيل والتدريب المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية، دراسة مقارنة على بعض شركات القطاع العام والخاص في الساحل السوري، تناولت هذه الدراسة بيان الاختلاف بين الشركات العامة والخاصة في أثر عملية التأهيل والتدريب لرفع كفاءة أداء العاملين، وإكسابهم الخبرات والمهارات المطلوبة، والوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة في تقليل نسبة الحوادث والأخطاء، ومواكبة التطورات المعاصرة والمتلاحقة في مجال عمل المؤسسات، واستهدفت الدراسة جميع العاملين في الشركات الصناعية العامة والخاصة في الساحل السوري، واستخدمت الباحثتان الأسلوب الإحصائي في تحليل النتائج، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، وكان أهمها: تتفوق شركات القطاع الخاص على شركات القطاع العام في الاستفادة من أثر عملية التأهيل والتدريب المستمر على رفع كفاءة أداء العاملين، تسهم شركات القطاع العام من خلال عملية التدريب والتأهيل المستمر في تقليل نسبة الأخطاء والحوادث، وتسهم شركات القطاع العام والخاص من خلال عملية التدريب والتأهيل المستمر في مواكبة التطورات الحديثة والمتلاحقة في مجال عمل المؤسسات، وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أبرزها: ضرورة العمل على تنويع الأساليب التدريبية التي تقدمها

الشركات للعاملين لديها، حيث أنها تركز على أسلوب المحاضرات، والتدوير الوظيفي بدرجة كبيرة، لذلك لا بد من إضافة أساليب المناقشة، ودراسة الحالة، واللجان والمؤتمرات، وإلى آخر هذه الأساليب لما لها من أثر في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين في هذه المؤسسات.

وفي دراسة السعدون (٢٠١٣) تم بحث دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في السعودية، مستخدماً المنهج الوصفي في تحقيق أهداف دراسته، وكان من نتائجها: أن البرامج التدريبية التخصصية المقدمة للهيئة تسهم في رفع قدرة المتدربين على استخراج الحقائق وإثبات الجرائم المعلوماتية الحديثة بدرجة متوسطة، وأوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها: الحرص على وجود تقييم للبرامج التدريبية التخصصية، والاهتمام بتطبيق التقييم طويل المدى للبرامج التدريبية التخصصية المقدمة للعاملين.

وتوصل مناصري (٢٠١٣) إلى نفس النتيجة، وبين دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. واستخدم الباحث المنهج التحليلي والوصفي باعتباره المنهج الأنسب لدراسته، وذلك باستخدام الجداول التكرارية والنسب المئوية، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتدريب عمالها في حال وجود ضعف أو قصور في مستوى أدائهم، أو في حال اقتناء آلات جديدة من أجل إكسابهم معارف وخبرات وقدرات جديدة تتلاءم وأعمالهم، وأن التدريب يعتبر من أفضل الطرق لتحسين أداء العاملين بالمؤسسة، وأن الهدف من التدريب هو تحسين الجودة والزيادة في الإنتاج، وأن التخطيط لعملية التدريب تتم من قبل المسؤولين عن القيام بهذه العملية من مديرين ومختصين ومعتمدين في هذا المجال، وأن التدريب يعمل على إكساب العاملين المعارف والمهارات، مما يحسن من أدائهم بالمؤسسة، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات كان من أبرزها إشعار العاملين بأهمية وضرة التدريب.

وبحث مسعود والزيات (٢٠١٢) بأثر التدريب ودعم الإدارة العليا على أداء موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن، وقد حاول الباحثان فهم العلاقة بين (نوع البرامج التدريبية، ومدة التدريب، وطرق التدريب)، وأثر دعم الإدارة العليا على الرضا الوظيفي، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب، ودعم الإدارة العليا للتدريب على الرضا الوظيفي والأداء، وأن دعم الإدارة العليا لتدريب العاملين هو الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي، وأن مدة التدريب كانت أكثر الأبعاد تأثيراً على أداء الموظفين، وأن مدة التدريب ودعم الإدارة العليا للتدريب كانا الأكثر تأثيراً على إنتاجية الموظفين، وكانت أساليب التدريب ومدة التدريب الأكثر تأثيراً على جودة الخدمة المقدمة، ولم يكن هناك تأثيراً لمدة التدريب على الرضا الوظيفي، وكذلك لم يكن هناك تأثير لدعم الإدارة العليا للتدريب على جودة الخدمة المقدمة، وأوصيا بضرورة وضع خطط ذات مستوى عالٍ من الإدارة العليا تعمل على تحديد أساليب التدريب المتبعة، ومدة البرامج التدريبية، مع توفير الإمكانيات اللازمة لدعم التدريب، وضرورة التركيز على التدريب الفني المعطى لموظفي الصف الأمامي.

وبينت دراسة (Sultan et al. (2012) أثر التدريب على مستوى الأداء الوظيفي في علاقة مباشرة في قطاع الاتصالات في باكستان، ففي هذه الدراسة تم فحص ممارسات التدريب في قطاع الاتصالات في باكستان، بغرض تحديد تأثيره على أداء الموظفين، وقد بينت الدراسة أنه لكي تحقق أي منظمة النجاح في عملها؛ فلا بد أن يكون لديها برنامجاً تدريبياً محدداً، مع الاهتمام بتصميم برامج تدريبية خاصة، ويجب أن يخطط لها مع استراتيجية التنفيذ المنهجية، وقد وجدت الدراسة أن معظم الشركات تقوم على تلبية احتياجاتها التدريبية من خلال فريق عمل متخصص وبطريقة عشوائية، في حين وضع آخرون تحديد احتياجاتهم التدريبية،

ثم صمموا أنشطتها بطريقة عقلانية وقاموا بتقييم نتائج التدريب في النهاية، وخلصت الدراسة إلى أنه إذا كان الاستثمار في المؤسسات من النوع الصحيح؛ فإن تدريب الموظفين من شأنه أن يعزز أداءهم بشكل كبير، ويطور الكفاءات والمهارات لديهم، وبالإضافة إلى ذلك، يعتبر التدريب وسيلة مفيدة للتعامل مع التغييرات التي يراها الابتكار التكنولوجي.

وتوصلت الباحثة إخلاص خان (٢٠١٢) إلى أن التدريب يؤدي إلى تحفيز العاملين على تقديم الأداء الأفضل. وبينت الدراسة أن هناك عوامل مختلفة مثل: التدريب، والتحفيز، والتكنولوجيا، وسلوك الإدارة، وبيئة العمل، ويسهم كل عامل منها لحفز الموظف على تقديم أداء أفضل، وخلصت هذه الدراسة إلى أن التدريب يسهم في رفع مستوى أداء الموظف بالمقارنة مع غيره من العوامل، وقد أثبتت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين أداء الموظف والتدريب والتحفيز للأداء، وبينت أن التدريب والتحفيز لهما أثر إيجابي على أداء العاملين، وخلصت الدراسة إلى أن التنظيم والخطط للتدريب الجيد يمكن أن يعزز أداء العاملين، وعلى المؤسسات التي ترغب في تعزيز أداء موظفيها التركيز على التدريب، ومن خلال ما تقدم يتضح وجود علاقة مباشرة بين التدريب والأداء الوظيفي، وبناء على نتائج هذه الدراسة سوف يتم اختبار الفرضية التالية من خلال إجراء مسح على عينة الدراسة وتحليل النتائج في الفصل الرابع.

**الفرضية الأولى: "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الوظيفي".**

## ٢,٤,٢ العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي

أكدت العديد من الدراسات الميدانية وجود علاقة مباشرة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي، فنظم المكافآت والتحفيز له دور مباشر في التأثير على سلوك وأداء العاملين وفعاليتهم في المؤسسة، وقد أكد معظم الباحثين على أن أهم عامل من عوامل الإنتاج في المؤسسة هو العنصر البشري، لأن هذا العنصر هو القادر على التطور والسعي إلى تحقيق أهدافها، ويؤكد دوره بالولاء والانتماء والخوف على مصالحها، وهي بدورها تحقق له الجود الملائم باستعمال نظام التحفيز الفعال كسياسة تنتهجها لرفع معنويات العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم الأداء الأرقى (ميرفت، ٢٠١٢).

وفي مجال البحث في هذه العلاقة، هدفت دراسة كوام وكلاخي (٢٠٢١) إلى اختبار تأثير نظام الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في أداء العاملين في شركة عامة حكومية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تم تصميم استبيان لإجراء الدراسة الميداني، وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على الأداء من قبل العينة المدروسة، حيث تم تأكيد وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية وكذا المعنوية وأداء العاملين في الشركة العامة. وقد أوصى الباحثان بضرورة التزام الشركة بمواصلة تقديم المكافآت والحوافز والترقيات التي تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة. وفي نفس الاتجاه بحث ناصر (٢٠٢١) في أثر الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية والخاصة في تحفيز الموظفين، وقدرتها ودورها في تشجيع العاملين واستثمار الطاقة لديهم، وإيجاد الطرق المناسبة والمشجعة في التحفيز، وخلق جو من التناسق والتناغم بين العامل والمؤسسة التي يعمل فيها، وتطوير مهاراتهم لخلق بيئة مساعده على التطوير والابتكار للحصول على نتائج أفضل، والتعرف إلى ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم لتحسين مستوى أدائهم، واستثمار الطاقات

والقدرات الكامنة لدى الموظفين ، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات. واتم استخدام الاستبانة كونها الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف دراسة ناصر. وأظهرت نتائج دراسة ناصر (٢٠١٩) أهمية الدور الذي تلعبه الحوافز في نجاح المؤسسات واستمرارها، لتأثيرها المباشر على أداء العاملين، إن وجود نظام حوافز فعال يساعد على التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم مما يشجعهم على بذل أقصى جهد ممكن لتحسين ذلك الأداء، ويتم بذلك ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء.

وكذلك هدفت دراسة منير (٢٠١٩) إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد أظهرت النتائج أن مستوى أداء العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة عالياً من وجهة نظر عينة الدراسة. كما اقتضت الحوافز المادية التي تؤثر في مستوى أداء العاملين على "مكافأة نهاية الخدمة"، و"أجر العمل الإضافي". كما اقتضت الحوافز المعنوية التي تؤثر في مستوى أداء العاملين على "عبارات الشكر في أثناء العمل"، و"التكريم في المناسبات الرسمية والغير رسمية"، و"الدعوة لحضور المؤتمرات والمعارض الخاصة بطبيعة عمل الجامعة"، و"الدعوة لحضور".

وفي هذا السياق يرى الخزعلي والعدالي (٢٠١٧) أن الحوافز لها تأثير مباشر على أداء العاملين من خلال مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف الفرد نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد أشار نوري وكورتل (٢٠١١) إلى أن الحوافز هي عبارة عن العوامل التي تهدف إلى إثارة القوة الكامنة في الفرد لتقديم أداء ممتاز بعد إشباع كافة احتياجاته الإنسانية. ويرى عامر (٢٠١٢) بأن الحوافز هي مجموعة المؤثرات الإيجابية في أداء الفرد، من خلال العوائد الملموسة وغير الملموسة كجزء من العلاقات الوظيفية.

ويؤكد الجساسي (٢٠١١) أن الحوافز تلعب دوراً كبيراً في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي، وأن عدم توفرها أو عدم توزيعها بشكل عادل ينعكس مباشرة على أداء العاملين. وقد توصل الجساسي إلى أن عدم توافر الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة للموظف المجتهد يؤثر سلباً على أدائه ويسهم في ضعف إنتاجيته مما يسبب تقليص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة. ولذلك تبرز أهمية الحوافز لرفع مستوى أداء الموظف.

بينما يرى Barry (٢٠٠٢) أن المؤسسات تحاول ربط دفع المرتبات أو المكافآت بمستوى الأداء، وأن ذلك يمثل اتجاهًا متزايدًا من قبل المؤسسات، وقد وجد أن تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين طردي، أي كلما زادت الحوافز المادية؛ ازداد معها أداء العاملين، أما متغير الحوافز المعنوية فقد أثر على متغير أداء العاملين بشكل عكسي.

ومن خلال ما تقدم يتضح أثر الحوافز على أداء العاملين غالباً ما يكون بشكل إيجابي، وخصوصاً عند شعورهم بتقدير العمل الذي يقومون به، ويلخص أثر الحوافز بالاعتماد على النقاط التالية :

أ. الزيادة في الإنتاجية: فعندما يشعر العامل بالرضا تجاه عمله؛ سيحرص على زيادة نسبة الإنتاجية في العمل، مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح.

ب. تحفيز الروح المعنوية عند العاملين: لإشعارهم بقيمتهم في مكان العمل، وبدورهم الهام في النجاح الذي تم تحقيقه.

ج. المساهمة في دعم العاملين المتميزين ودعم العاملين الجدد: لتحسين وتطوير أدائهم، للحصول على الترقيات الوظيفية، وتشجيعهم على الإبداع، من خلال العمل على مجموعة من الابتكارات المهنية

الجديدة، والتي تسهم في تطوّر بيئة العمل، فمؤ التقدير الذاتي عند العاملين، يزيد من اهتمامهم بنمو العمل. ومما تقدم يتضح وجود علاقة مباشرة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي. وسوف تقوم الدراسة باختبار الفرضية التالية بإجراء مسح على عينة الدراسة وتحليل النتائج في الفصل الرابع.

**الفرضية الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي".**

### ٢,٤,٣ العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي:

يجب على المؤسسات أن تستخدم استراتيجيات إدارية وقيادية مختلفة لزيادة مستوى التزام موظفيها، وعندما يلتزم الموظفون بالعمل فإنهم سيحققون مستويات أعلى من الأداء، ويمكن للموظفين الملتزمين مساعدة المؤسسة على تحقيق الكثير من الإنجازات، أكثر من الموظفين ذوي الالتزام المتوسط أو الضعيف، فمن الأفضل للمؤسسة أن تقوم بتحديد الاستراتيجية الصحيحة لزيادة الالتزام التنظيمي على أساس ثقافة مكان العمل والأهداف، وقد بين العديد من الباحثين وجود ارتباط مباشر بين درجة الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات بكافة أنواعها وأحجامها.

وفي سياق البحث في هذه العلاقة، هدفت شريف (٢٠٢١) إلى بحث أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، والمعياري) على أداء العاملين في القطاع المصرفي، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. والاستبانة والمقابلات المنتظمة كمصادر أولية للبحث، وأظهرت النتائج بأن أكثر أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة تأثيراً على أداء العاملين في القطاع المصرفي في قطاع غزة هو الالتزام العاطفي فالالتزام الاستمراري ثم يليه الالتزام المعياري. ويؤكد بلال (٢٠٢١) أن الالتزام التنظيمي الذي يتمتع به العاملون يزيد

من انتمائهم وولائهم تجاه منظماتهم وصولاً إلى تحسين أدائهم الوظيفي. أن تأثير الالتزام التنظيمي متمثلاً بأبعاده الالتزام العاطفي والالتزام المستمر في أداء العاملين من حيث الرغبة والقدرة على العمل ذو دلالة إحصائية معنوية. ومن المهم طرح تصور نظري وفكري لمفهوم الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي من أجل معرفة درجة التزام العاملين داخل المؤسسات بكافة أنواعها (بلال، ٢٠٢١).

وفي نفس الاتجاه هدفت دراسة مها ونور (٢٠١٨) على التحقق من تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركات التأمين، فكلما استطاعت الشركات من تبني مفاهيم جديدة لزيادة فهم ومعرفة كيفية اهتمامها بالأفراد العاملين والعمل على توفير بيئة عمل مناسبة، وخلق شعور بأهميتهم، كلما انعكس على أدائهم الوظيفي. وقد أظهرت النتائج لدراسة مها ونور وجود تأثير معنوي وموجب للالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي. وفي القطاع الحكومي تم بحث أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي من قبل معيوف (٢٠١٧)، حيث أظهرت نتائج دراسته وجود علاقة ما بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، حيث بينت أن التقيد بالأبعاد السلوكية للالتزام التنظيمي المتمثلة في البعد الاتحادي والبعد العاطفي تؤثر في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسة الحكومية. كما توصل إمام (٢٠١٨) وجود أثر للالتزام التنظيمي على أداء العاملين في شركات السياحة وأن الالتزام التنظيمي يؤثر بشكل معنوي وإيجابي على أداء العاملين في شركات السياحة. ويقترح (Le 2021) أن مجرد علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والوظيفة قد لا يؤدي الأداء تلقائياً إلى قيام صاحب العمل بتحقيق النتيجة في تحسين الأداء الوظيفي. لذلك فإن سر النجاح يكمن في تحسين الرضا الوظيفي من خلال تحسين الحلول للالتزام التنظيمي، وبالتالي زيادة الأداء الوظيفي.

هدفت دراسة الجيش والجماصي (٢٠١٦) إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحثان استبانة لجمع البيانات اللازمة، واعتمدا المنهج الوصفي التحليلي لإجرائها، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى كبير من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، وأثره المباشر على أداء العاملين في هذه المؤسسة، واقترح الباحثان بأن يحظى موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام القائمين على إدارة مديرية الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، لما له من أهمية على الأداء الوظيفي .

وفي بحث شاهين وشعبان (٢٠١٦) لطبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في الدراسة الميدانية على الشركة العامة لمرفأ طرطوس، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته للدراسة، كما استخدموا الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع نسبيا من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة وطرديّة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين فيها.

وفي دراسة البقمي (٢٠١٢) أتضح وجود علاقة ارتباط مباشرة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود مستوى مرتفع نسبيا من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة متوافقا مع وجود مستوى مرتفع نسبيا من الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة، وفي نفس المجال بحث في مشكلة ضعف الأداء الوظيفي لدى العاملين بسبب ضعف التزامهم تجاه مؤسساتهم، وقد توصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يعزز من مستوى أداء العاملين، ويحفزهم على تقديم أداء بمستوى أعلى، فشعور

الموظف بأهمية دوره في المؤسسة يعزز ولاءه لها، والتزامه تجاه قيمها، وتحقيق أهدافها، ولأجل ذلك يقدم مستوى أداء عالٍ لخدمة مؤسسته. ومما تقدم تأكد للباحث وجود علاقة مباشرة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وعليه سوف يتم اختبار الفرضية التالية من خلال إجراء مسح على عينة الدراسة وتحليل النتائج في الفصل الرابع.

الفرضية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي".

#### ٢,٤,٤ الدور الوسيط للالتزام التنظيمي

يعتبر متغير الالتزام التنظيمي من العوامل المهمة في نجاح عمل المؤسسات ويعتبر مؤشر مهم في نجاح إدارة الموارد البشرية. أن دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء شركات الأعمال عبر متغيري نظام الحوافز والالتزام التنظيمي واضح وقد تم اثباته (Mohammed & Sulaiman, 2019) وقد تم البحث في الدراسات السابقة للتعرف على أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين من عدة أوجه وقد يكون تأثيره بصورة مباشر أو غير مباشرة بدور وسيط. فالالتزام التنظيمي كما تم توضيحه سابقاً هو نتيجة شعور العاملون بأن ما تحققه المؤسسة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع المعنوي والمادي، وأن هذا الشعور من شأنه أن يعزز التزامهم تجاه عملهم وتحاول بعض المؤسسات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز المدروسة وخاصة برامج المشاركة في الأرباح في نهاية العام، ومثل هذه الخطط والبرامج المبنية على نظام حوافز فعال فإنها يمكن أن تلعب دوراً فعالاً في تقوية الالتزام التنظيمي لدى الأفراد إذا طبقت بطريقة عادلة (بسيوني، ٢٠٠٥)، وفي نفس الاتجاه يؤكد شريف (٢٠٢١) على ضرورة التعرف إلى ماهية الالتزام التنظيمي لأغراض تطوير أداء العاملين،

وحفز ولائهم في المنظمة من خلال نظام حوافز فعال. وقد أوصت دراسة شريف (٢٠٢١) بضرورة تطبيق الأساليب والممارسات التي ترفع من مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ومن أبرزها توفير نظام تحفيز فعال وعادل، وتطوير الأنشطة الاجتماعية التي تعزز من علاقات العمل، بالإضافة إلى تحسين رواتب العاملين وتحديدًا للفئات الوظيفية الدنيا وهي الفئة الأكبر من حيث العدد حتى يتعزز لديهم الشعور بعدالة الأجر.

أن دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الحوافز ذو دلالة إحصائية معنوية (خيرية، ٢٠١٩) ولكن يبقى الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي بحاجة للمزيد من التحقق والبحث. وكذلك أكد محمد وبدوي (٢٠١٨) على أن الالتزام التنظيمي ممكن أنه يلعب دور الوسيط مع متغيرات عديدة في تأثيره على الأداء. فقد أظهرت نتائج الدراسة لمحمد وبدوي إلى أن هنالك علاقة إيجابية متوسطة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي من حيث الهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات، وأيضاً وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء من خلال (الالتزام المستمر)، كما أظهرت النتائج ان الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء توسطاً جزئياً.

وقد توصل الباحثون في هذا المجال الى أدلة تثبت الدور الوسيط للالتزام التنظيمي على العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي، وبينما يؤثر الالتزام التنظيمي بشكل مباشر على الأداء الوظيفي (Cobbinah et al., 2020) وجد بعض الباحثون وجود تفاعل مشترك بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي ويمكن لهذا التفاعل أن يتأثر بدرجة معينة بالالتزام التنظيمي للعاملين. وقد توصلت دراسة حديثة أجراها (Fikr et al. 2019) أن تأثير انضباط العمل ونظام الحوافز على أداء الموظف يرتبط بدرجة معينة بالالتزام التنظيمي، واقترحت الدراسة

أن الإدارة يجب أن تركز على التعويضات المادية لتحفيز الالتزام التنظيمي والذي بدوره سوف ينعكس على تحسين الأداء.

وفي نفس السياق توصلت دراسة Silvia & Carla, 2016 إلى أن الالتزام التنظيمي له أثر وسيط جزئي على العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي في مؤسسات التطوير الزراعية. وقد بينت نتائج دراستهم إلى أن الحوافز النقدية وغير النقدية أثرت إيجابياً على الموظف ودفعته إلى المزيد من الالتزام تجاه المؤسسة التي يعمل فيها كما رفع مستوى أداء الموظف، لذلك تلعب الحوافز دوراً مهماً في أداء الموظف من خلال الاهتمام بنظام الحوافز. لذلك من الضروري أن تتبنى المؤسسات خطط حوافز أفضل من أجل تحقيقها التزام وأداء الموظف بشكل فعال وكفاء. كذلك بحث الجندي (٢٠١٩) في أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، وتقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية بين نظام الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي للعاملين في الشركة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: العمل على غرس الولاء التنظيمي وذلك من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، تعريف العاملين الجدد بنظام الحوافز المطبق بالشركة واليات الترقية.

ومن خلال ما تقدم يتضح أن الحوافز تؤثر على الالتزام التنظيمي وكذلك على أداء الموظف (Yeh & Hong, 2012). وقد وجد Chi et al., 2008 أن الحوافز لها علاقة مهمة وإيجابية مع الالتزام التنظيمي ويمكن أن تغير الحوافز ولاء العاملين تجاه المؤسسة التي يعملون بها (Chi et al., 2007). وكذلك أكد Lee, 2010 أن الحوافز لها تأثير إيجابي وهام على التزام الموظف، وبالتالي فإن التزام الموظف سيؤثر بشكل كبير وإيجابي

على الأداء (Chi et al., 2008, 2007; Yeh & Hong, 2012). أي أن كلاً من نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لهما آثار إيجابية وهامة على الأداء الوظيفي. ومعنى آخر تعتبر الحوافز المادية والحوافز المعنوية من أهم المتغيرات المستقلة التي لها أثر كبير في رفع الالتزام التنظيمي لدى العاملين (جبوري وآخرون، ٢٠٢٠)، فالحوافز المادية والمعنوية تساعد على تحسين الأداء الوظيفي، والتي تسهم بدورها في تحقيق أهداف المؤسسات وبكافة أنواعها، فترتفع الإنتاجية وجودة مخرجات المؤسسة، ويشعر الموظف بالرضا عن نفسه وعن مؤسسته ويزداد ولائه لها ويشعر بالانتماء الحقيقي والمستمر للمؤسسة (كشكوشة وآخرون، ٢٠١٤).

ومن خلال النتائج التي تم البحث فيها حول الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، تفترض هذه الدراسة إلى أن نظام الحوافز في دائرة الجمارك يؤثر بصورة غير مباشرة على أداء العاملين عن طريق المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي) وكما تنص عليه الفرضية التالية.

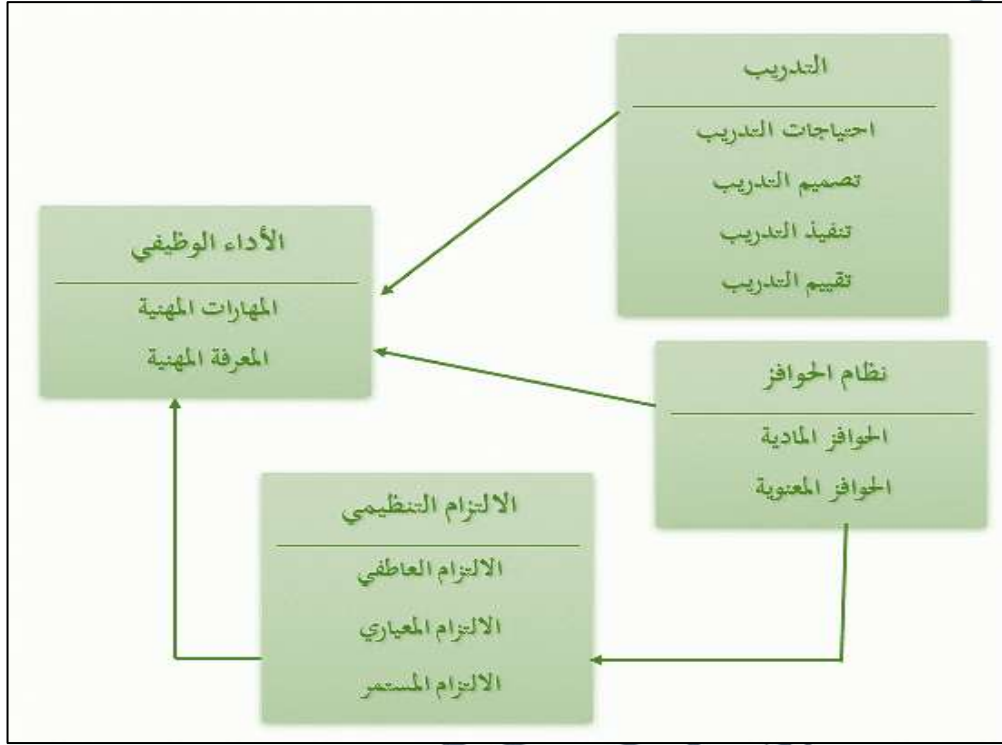
الفرضية الرابعة: يؤثر الالتزام التنظيمي بدور الوسيط على العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي.

## ٢,٥ النموذج النظري للدراسة

أظهرت العديد من الدراسات السابقة، وجود علاقات متبادلة بين المتغيرات الأربعة: نظام الحوافز، التدريب، الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، والتي تم اعتمادها في هذه الدراسة. ومن خلال استعراض نتائج الدراسات السابقة التي أكدت وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية وعلاقات سببية بين المتغيرات الأربعة المشار إليها، تمت صياغة فرضيات الدراسة والنموذج النظري الذي تم اختباره في الدراسة الميدانية وتحليل النتائج

في الفصل الرابع. ويتألف النموذج النظري للدراسة من متغيران مستقلان هما: التدريب، ونظام الحوافز، أما

المتغير الوسيط فهو الالتزام التنظيمي، والمتغير التابع هو الأداء الوظيفي كما مبين في الشكل ٢,٨:



شكل ٢,٨: نموذج الدراسة

## ٢,٦ ملخص الفصل الثاني

لقد تم في هذا الفصل مناقشة المحاور الأربعة للدراسة، وتشمل: التدريب، والحوافز، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، وقد أثبتت الدراسات السابقة الاتجاه المتزايد لدى المؤسسات في القطاعين العام والخاص للاستثمار في التدريب وهو أحد المتغيرات المستقلة في النموذج النظري للدراسة. ويتم قياس التدريب من خلال أربعة أبعاد وهي احتياجات التدريب، تصميم التدريب، تنفيذ التدريب، وتقييم التدريب. وقد بينت النقاشات

في هذا الفصل أن التدريب له أثره مباشر على الأداء الوظيفي، فالتدريب وسيلة للارتقاء بمهارات وسلوكيات وقدرات الأفراد داخل المؤسسة، فهو يعود بالنفع الكبير على كفاءة المؤسسة، ويزيد من إنتاجيتها، ومن الأداء الوظيفي بها، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية، وعليه أصبح التدريب مرادفا لتطوير الأداء الوظيفي في معظم الدول المتقدمة، حيث يمكن زيادة القدرات المعرفية والمهارات لدى للمتدربين من خلال التدريب، ويعد التدريب أساسا جوهريا للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، نتيجة لطبيعة التغيرات في بيئة الأعمال المتسارعة، والمنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الدولية، والتي باتت المنافس الأول للشركات والمؤسسات المحلية، لذلك وجب على المؤسسات والشركات المحلية التكيف مع تلك المتغيرات، وتطوير الأداء الوظيفي من خلال برامج تدريبية مدروسة وفق أسس علمية. ونتيجة للضغوط التي تفرضها الأسواق الدولية والعملة، فقد خصصت الدول والمؤسسات الكبرى ميزانيات ضخمة للإنفاق على التدريب، لحاجتها إلى القوى العاملة التي تمتلك المهارة الكافية والقدرة المعرفية التامة لتحقيق أهداف المؤسسة، لقد نال مفهوم الحوافز الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين.

أما فيما يتعلق بنظام الحوافز وهو المتغير المستقل في النموذج النظري ويتم قياسه من خلال الحوافز المادية (الدفعات المالية، والمكافآت) والمعنوية (المنافع غير المالية) التي تقدمها المؤسسة للعاملين، بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة، وللمحافظة على ما هو متوفر في المؤسسة، فالحوافز من أهم العوامل التي تؤثر على دافعية الأفراد للنمو والتطور والاستمرار بعملية التعلم، ومحفز لمزيد من الإنتاجية، والسعي لتحسين أداء المؤسسة والعاملين فيها. وقد بينت الدراسات السابقة أن نظام الحوافز يؤثر بصورة غير مباشرة على الأداء الوظيفي من خلال نظام الحوافز. وكذلك ناقشت الدراسة مفهوم الالتزام التنظيمي وهو المتغير الوسيط في النموذج النظري

للدراصة. ا يعتبر الالتزام التنظيمي من المتغيرات الحديثة، التي جذبت اهتمام الكثير من الباحثين والمنظرين والدارسين في علم النفس، وهو سلوك لا يمكن أن نلمسه، فهو نابع من نفس الشخص، من خلال تصرفاته فيما يتعلق بالمؤسسة، وولائه لها، وبذل الجهد والوقت للنجاح، وهذا الاهتمام له أثر كبير على المؤسسات، ولقد تغيرت مفاهيم الالتزام التنظيمي كنتيجة للآراء المتباينة للباحثين من حولها، ومع ذلك كان توضيح هذا المفهوم معقدًا نوعًا ما نظرًا لإدراجه في مجالات مختلفة، مثل التزامات العمل، والتفاني في المهام، ومهام العمل الداخلية، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها والتي تعد من أهم المتغيرات الأساسية في الالتزام التنظيمي. ويتم قياس الالتزام التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد وهي الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام المستمر. أما فيما يتعلق بالأداء الوظيفي فهو من المفاهيم التي نالت نصيباً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية، ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، ويشير ذلك إلى أهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة، لذلك تم البحث في الأداء الوظيفي كمتغير تابع ويتم قياسه من خلال بعدين هما المهارات المهنية والمهارات المعرفية. فالأداء هو الآلية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة، ويتم تحديد مستوى الأداء الوظيفي من خلال حجم المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يستطيع الفرد داخل المؤسسة إنجازها بالشكل المطلوب. وسوف يستمر البحث في العلاقات بين المتغيرات التي تمت مناقشتها في هذا الفصل في الفصل الرابع.