

Job commitment and its impact on job performance: An applied study on the branch of Ministry of Islamic Affairs, Dawah and Guidance in Asir region

Khudair Suleiman Al- Khudairi

Bassim Qaid Al- Ariqi

Ibn Rushd College of Administrative Sciences || KSA

Abstract: This study aims to identify the concept and importance of job commitment and job performance with particular focus on the common job commitment level in Asser. It also figures out the relationship between job commitment and job performance in the Asser.

The study uses the analytical descriptive approach as a methodology and reached some results as follows; the indicators of job commitment including days of attendance, days of absence, number of staff, number of appointed staff, number of transferred employees, turnover rate of transferred staff and turnover rate of new hire on job performance represented in the number of training programs for the staff of the division of Ministry of Islamic Affairs, Dinah and Guidance in Asser. The impact percentage reached 98% while the other 2% goes to other factors and indicators not mentioned in this study.

The results also show that there is an impact to the statistically significant indicators of job commitment to the number of training programs. For example, days of attendance comes in the first rank follows by the turnover rate of transferred staff in the second rank. The number of transferred staff comes in the third rank follows by the turnover rate of new hire in the fourth rank. The number of appointed staff comes in the fifth rank followed by the number of employees and days of absence respectively.

The study suggested some recommendations including the necessity to link the concept of job commitment to measurements and practices to be well designed and to be well integrated with the system of incentives, censorship and employment. It also recommended that administrative leadership should improve the job commitment of their staff through providing a regulatory environment that allows job creativity.

Keywords: job commitment, job performance.

الالتزام الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي

- دراسة تطبيقية على فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير-

خضير سليمان الخضير

بسيم قائد العريقي

كلية ابن رشد للعلوم الإدارية || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم وأهمية الالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي وتحديد مستوى الالتزام الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي السائد في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير، بالإضافة إلى كشف طبيعة العلاقة بين

الالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة على مؤشرات قياس موضوعية، وخلصت للعديد من النتائج أهمها: حقق فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير تحسناً ملحوظاً في معدلات نمو مؤشرات الأداء والالتزام الوظيفي في خلال الفترة (1424-1439). حيث إن مؤشرات الأداء الوظيفي في فرع وزارة الشؤون الإسلامية في منطقة عسير للفترة (1424-1439) حققت معدلات نمو موجبة في المتوسط، أما معدلات نمو مؤشرات الالتزام الوظيفي فقد حققت بعضها مؤشرات نمو سالبة في المتوسط وهي (عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب - عدد الموظفين- معدل دوران المنقولين) أما مؤشر معدل دوران الانضمام وعدد المعينين وعدد المنقولين فحققت معدلات نمو موجبة. كما أظهرت النتائج وجود تأثير لمؤشرات الالتزام الوظيفي ممثلاً ب ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) في الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد البرامج التدريبية للعاملين في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير.

الكلمات المفتاحية: الالتزام الوظيفي، الأداء الوظيفي.

مقدمة:

يشهد العام اليوم تطورات علمية وتكنولوجية متقدمة جداً لم يسبق للبشرية أن شهادتها من قبل، فلقد أصبح من الواضح أن المنظمات وبشكل عام لا تعيش في فراغ بل تعيش في بيئة مليئة بالتغيرات والتطورات السريعة في المجالات التكنولوجية أو الوظيفية أو المتعلقة بأساليب وبرامج الإنتاج أو غيرها، لذلك أصبحت المنظمات مضطرة لمواكبة هذا التقدم والتطور حتى تتمكن من الحفاظ على بقائها في السوق وتحقيق أهدافها.

ويرتبط نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لتحقيقها وشعورهم بتطابق هذه الأهداف مع أهدافهم الشخصية أو الذاتية أو على الأقل قريبهم منها، ولذا لا بد من التزام الموظفين بقيم ومبادئ وأهداف المنظمة التي يعملون بها، حيث يعد الالتزام من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام وفي منظمات الأعمال بشكل خاص، وهنا تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين، فإن كان أداؤهم جيد وفعال، فإن ذلك سيضمن للمنظمة التميز والاستمرارية في نشاطها ويعطي لها مكانة عالية ضمن أنجح المؤسسات.

ف نجد أن لكل فرد في المنظمة دوراً رسمياً يقوم به يتم تحديده من خلال وصف الوظيفة، إلا أنه يوجد نوع آخر من السلوكيات زاد الاهتمام بها مؤخراً وهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفات العامل من حيث الشعور بالانتماء للمنظمة والانغماس فيها وبذل الجهد والوقت من أجل إنجاح المنظمة التي يعمل بها أنه "الالتزام الوظيفي" الذي أصبح يلقي اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين والمنظرين لما له من تأثير على الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة ككل، حيث يعد الالتزام الوظيفي جزءاً أساسياً من سلوكيات تنظيمية تحاول المنظمات الحفاظ عليها وتسعى إلى رفع مستواها لدى العاملين، ونظرتنا إلى مفهوم الالتزام الوظيفي تختلف بحسب اتجاه ذلك الالتزام فهناك نظرة للالتزام تجاه العمل، والتزام تجاه المهام الداخلية، وهناك التزام نحو المنظمة، والتزام تجاه المهنة، وأيضاً تجاه جماعة العمل (المصري وعامر، 2013: 43)

وبناء على ما سبق تسعى هذه الدراسة إلى تحديد ماهية العلاقة بين الالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي لدى موظفي فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير ومعرفة مستوى كل منهما في فرع الوزارة محل الدراسة.

مشكلة الدراسة:

يعد الالتزام الوظيفي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف الوظيفية تعزيز الإبداع، والاستقرار، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، فوجود موظفين يتمتعون بقدر من الالتزام الوظيفي سوف ينعكس على أداءهم الوظيفي. ونظراً لأهمية العلاقة بين مفهومي الالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي عملياً في المنظمات فإننا نسعى إلى الكشف عن أهمية وطبيعة تلك العلاقة وذلك للوصول إلى فهم أفضل للطبيعة الخاصة لهما.

أسئلة الدراسة:

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة المشكلة في التساؤلات الآتية:

- 1- ما هو مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير؟
- 2- هل هناك أثر بين الالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير، وما طبيعة هذا الأثر؟ (من العنوان نلاحظ دراسة الأثر وليس العلاقة فيجب التقيد بالعنوان)

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

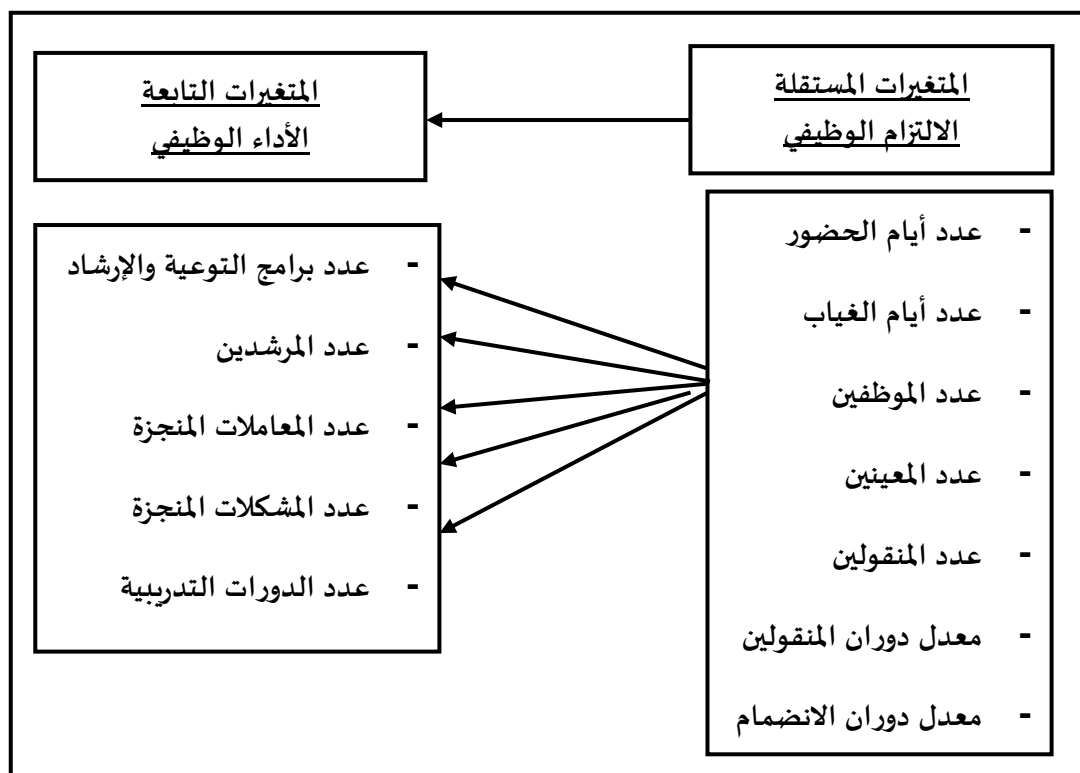
1. التعريف بمفهوم وأهمية الالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي.
2. التعرف على مستوى الالتزام الوظيفي السائد في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير.
3. إبراز معالم المستوى الخاص بالأداء الوظيفي السائد في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير.

أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الدراسة المتعلق بالالتزام الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي، وتبرز هذه الأهمية من الآتي:
1. أنها تقدم إطاراً مفاهيمياً عن موضوع الالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي بالإضافة إلى استخدام مؤشرات القياس الموضوعية في قياسهما.
 2. أهمية الدور الكبير للالتزام الوظيفي في تحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

رابعاً: متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة الحالية في نوعين من المتغيرات هما: متغير مستقل واخر تابع حيث تم قياس كل منهما باستخدام عدة مؤشرات كما هي موضحة في الشكل



شكل رقم (1) نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثين (وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد عسير)

خامساً: فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي ممثلاً بـ(عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) في الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد البرامج التدريبية للعاملين في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير عند مستوى معنوية 0.05.
- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي ممثلاً بـ(عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب - عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) في الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد المرشدين في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير.
- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي ممثلاً بـ(عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) في الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد المعاملات المنجزة في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير عند مستوى معنوية 0.05.

- الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي ممثلاً بـ (عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) في الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد المشكلات المنجزة في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير عند مستوى معنوية 0.05.
- الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي ممثلاً بـ (عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) في الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد الدورات التدريبية في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير عند مستوى معنوية 0.05.

سادساً: حدود الدراسة

- الحدود البشرية: العاملين في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير.
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد بمنطقة عسير.
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة في العام 2018م.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري

مفهوم الالتزام الوظيفي:

يعد الالتزام الوظيفي مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعاً بل يستدل عليه من خلال الظواهر والاثار المرتبطة به سلوكياً، ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً او يتم فرضه بالإكراه، بل هو حصيلة لتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات السلوكية، فقد يكون هناك التزام نابع من شعور العاملين بان اهداف المنظمة متلاصقة مع أهدافه الشخصية وسعيه لتحقيق اهداف المنظمة هو بالأساس تحقيق لأهدافه الشخصية، كما أن هناك التزام نابع من شعور العاملين بالمسؤولية والواجب الذي يفرض عليه من خلال القيم الشخصية بالوفاء للمنظمة بتحقيق أهدافها، كما أن هناك التزام رابع تجاه الاسرة في الوفاء بمتطلبات الحياة ويكون تحقيق ذلك من خلال التزامه تجاه المنظمة بتحقيق أهدافها، فان لم يكن هناك التزام من قبل العاملين فهناك مساءلة أخلاقية وإدارية (الفهداوي والقطاونة، 2004: 16)

وقد بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام الوظيفي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، وكما اشار (Rowden, 2000: 31)، اذ برز مفهوم الالتزام في السلوك الوظيفي في بدايات عام (1950)، حيث ركزت اغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة الفرد بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والاهداف بين الطرفين، وعلى الرغم من الاهتمام بظاهرة الالتزام بشكل عام من قبل العديد من الدراسات والبحوث الا انها لم تستطيع أن تقدم مفهوماً واضحاً ومحددلاً لتداخله مع بعض المفاهيم النفسية والسلوكية الأخرى، وقبل استعراض المفاهيم التي تناولها الباحثون والكتاب لمفهوم الالتزام ينبغي الرجوع إلى اصل كلمة الالتزام ومصدر اشتقاقها، حيث ورد مفهوم الالتزام في اللغة نحو كلمة لزم ولزم الشيء لزوماً، أي اثبت ودام، والزمه الشيء فالتزمه، والالتزام هو الاعتناق (ابن منظور، 1956: 6)، أما معناه الاصطلاحي وطبقاً لمعجم (Oxford) فقد حدد معنى الالتزام بأنه "اي شيء يتعهد به الشخص تجاه الغير بحيث يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية بذلك". (Oxford, 2003: 114)

وقد تباينت مفاهيم الالتزام الوظيفي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام الوظيفي (حامدات، 2006: 88).

و يرى بوتير (Porter, 1968) بأن الالتزام هو "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة، أما شالدون (Sheldon, 1971) فيرى أن الالتزام هو" التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها"، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها، أما بوشنان (Buchanan, 1974) "فينظر إلى الالتزام بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة وانه نتاج تفاعل ثلاثة مكونات (تمائل، مشاركة، ولاء). (الدرويش، 2008: 12)

ويعد تعريف بوتير وآخرون (Porter et al. 1974)، هو الأكثر شيوعاً حيث يعرفونه بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها"، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام الوظيفي للأفراد وهي: (الأحمدي، 2004: 9)

1. إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها.

2. الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.

3. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

وهذا المفهوم العام ينطوي على ثلاثة أبعاد رئيسية (وجدانية، ومعرفية، وسلوكية) وتمثل في كليتها اتجاهات يتخذ شكلاً معين يعبر عن موقف واضح للفرد من المنظمة التي يعمل لديها، وهذا يتفق مع ما ذهب اليه الباحثين من ضرورة أن يبرز أي تعريف للالتزام الوظيفي على ما يعبر عن قوة الارتباط بين الفرد والمنظمة في أبعاده المعرفية والوجدانية والسلوكية، فالاستجابة لصالح المنظمة تتضح من خلال أن الفرد يعتقد أنها الخيار الأكثر معقولة (بعد معرفي)، وأنه يحب ويقدر المنظمة (بعد وجداني) أو إنهاء التصرف (بعد سلوكي). (عليان، 2016: 31)

وقد أوردت (كانتور، 1986) عدة تعريفات للالتزام حيث ميزت بين الالتزام الاستمراري: والذي يشير إلى تمسك الفرد بالبقاء في منظمته بالرغم من وجود بدائل للعمل وبالتالي تحمله لتضحيات مادية وشخصية، وبين الالتزام المتناسك: وتعني ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية في منظمة العمل وبالتالي وجود تأثير لفريق العمل اجتماعياً يعزز من تماسك المجموعة وقوة الالتزام تجاهها، وبين الالتزام الموجه: وهو ارتباط الفرد بمعايير تشكل سلوكه في اتجاهات مرغوبة من جانب المنظمة. (فليه وعبد المجيد، 2005: 284)

أما (Motta 1988)، فقد عرف الالتزام الوظيفي على انه: "استجابة وجدانية (اتجاه) ينتج من تقويم حالة العمل التي تصل او تربط الفرد بالتنظيم" وكما هو واضح أن مؤتزي يحاول تفسير هذا الاتجاه لا تعريفه.

ويتضح من كل ما سبق أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الالتزام كظاهرة إدارية، إلا أن هذه التعريفات في معظمها يسودها اتفاق عام يبرز الالتزام الوظيفي على انه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم وهذا الاتفاق يؤكد أيضاً أن الالتزام الوظيفي التزاماً طوعياً ينبع عن إرادة الفرد وباختياره وليس التزاماً قسرياً يفرض عليه عن طريق قوى خارجية. (سلامة، 1999: 15)

ثانياً- أهمية الالتزام الوظيفي:

يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة، حيث يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار العاملين في أماكن عملهم وممارسة مهامهم. (نعساني، 2001: 154)

كما أن أهمية الالتزام لا تقتصر على ما يترتب عليه من آثار تتعلق بالموظف أو المنظمة، وإنما هي أوسع من ذلك حيث تشمل المستوى الاجتماعي والمستوى القومي، ويعد الشعور بالالتزام الوظيفي من الحاجات الهامة، فهو يساعد الإنسان على الشعور بالتوافق النفسي، وهو مصدر هام لراحة الفرد وأمنه وسعادته، وبدون ذلك يشعر الفرد بالتوتر والضيق وضعف البذل والتضحية، لذلك تتمثل أهمية الالتزام الوظيفي بعدة نقاط هي: (خيرة، 2007: 211)

1. يمثل الالتزام الوظيفي نمطاً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
 2. أن التزام الأفراد وخاصة المديرين للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.
 3. يساهم الموظفون ذوو الالتزام الوظيفي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.
 4. يساعد الالتزام الوظيفي في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي.
 5. يعتبر الالتزام الوظيفي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى كما يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- كما أن السلوك البشري يميل إلى التوحد أو الارتباط بالمنظمة التي يعمل بها، لذلك تُولي المنظمات أهمية كبيرة للالتزام الوظيفي للأسباب التالية: (العتيبي، 2008: 54)
1. ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة.
 2. تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصاً منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها.

ثالثاً- خصائص الالتزام الوظيفي:

- إن خصائص الالتزام الوظيفي تنبع من المبادئ الأساسية التي يبني عليها الالتزام، وبالتالي تعتبر هذه الخصائص اللبنة المميزة التي يسعى الالتزام إلى تمثيلها وتحقيقها ومن أهم تلك الخصائص: (سلامة، 1999: 15)
- أ- يعبر الالتزام الوظيفي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
 - ب- يشير الالتزام الوظيفي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
 - ج- يمثل الالتزام الوظيفي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
 - د- يتضمن الالتزام الوظيفي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
 - هـ- للعمل والإخلاص للمنظمة.
- ويرى (المدهون والجزراوي، 1995: 508) أن هناك مجموعة من الخصائص التي تميز الالتزام الوظيفي وهي:

1. ان الالتزام الوظيفي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم، والتي يجسد مدى ولائهم.
2. ان الالتزام الوظيفي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية الوظيفية وظواهر إدارية أخرى داخل الوظيفي.
3. ان الالتزام الوظيفي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق لان درجة التغيير التي تحصل فيه تكون اقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الادارية الأخرى.

رابعاً- مراحل الالتزام الوظيفي:

يتبلور الالتزام عبر مراحل، وهناك عوامل تعمل على ترسيخه من بينها الإدارة التي تعين العامل على تطوير مستوى الالتزام لديه، وقد بين بوكانن (Bochanan) في بحثه الخاص بتطور التزام المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 أن الالتزام الوظيفي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي: (حريم، 2003: 19)

أ- مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، وحاول التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته.

ويرى بوكانن (Bochanan) إنه خلال هذه المرحلة يواجه الفرد عدداً من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وهيبته للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف: تحديات العمل، تضارب الولاء عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

ب- مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح مدة هذه المرحلة ما بين عامين إلى أربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة ما يلي:

• الأهمية الشخصية للفرد.

• التخوف من العجز.

• وضوح الالتزام بالعمل والولاء للمنظمة.

ج- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالمنظمة والانتقال إلى مرحلة النضج.

ويذكر (الخشالي، 2003: 127) أن الالتزام الوظيفي يمر بثلاث مراحل رئيسية هي:

• مرحلة الإذعان أو الالتزام، حيث يكون التزام الفرد بالمنظمة مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة

طرق قياس الالتزام الوظيفي:

نظراً لأهمية وجود مستوى من الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات لما له من آثار إيجابية كبيرة على تحقيق أهدافها، فإنه من الضروري قيام المنظمات بالتحقق من وجود درجة عن الالتزام الوظيفي لدى العاملين فيها لذا تسعى بعض المنظمات لاستخدام وسائل وطرق تستطيع من خلالها التعرف على درجة الالتزام الوظيفي الموجودة لدى العاملين فيها ومن ثم إيجاد الطرق المناسبة لزيادة درجة الالتزام لديهم، وقد ذكر العديد من الباحثين أن

المنظمات تستخدم أساليب مباشرة للتعرف على مستويات الولاء الوظيفي لدى العاملين فيها وهي: (العتيبي، 2008: 81)

أ- المقاييس الموضوعية:

وهي الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام الوظيفي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل:

- رغبة الفرد في البقاء في المنظمة.
- مستوى أداء العاملين.
- كثرة الغياب عن العمل.
- دوران العمل.
- كثرة الحوادث في العمل.

وهذه المقاييس تفيد التنبيه على المشكلات الخاصة بالالتزام الوظيفي لأنها تشبع حاجات الانتماء.

ب- المقاييس الذاتية:

هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجد للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام الوظيفي، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء سلبيا أو إيجابيا وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الاستبانة وذلك من خلال أسلوبين:

1. إما توجه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم وحبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.
2. ليس هناك سؤال واحد عن مستوى الالتزام بل هناك أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل، وتنظيم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الالتزام لديهم.

وقد طور بعض المهتمين عدداً من المقاييس الذاتية لدراسة الالتزام وتحليله بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، سيتم تناول بعض هذه المقاييس على النحو التالي: (حنونة، 2006: 21)

أ- مقياس بورتر واخرون (Porter, et al. 1974)، وقد أطلق عليه استبانة الالتزام الوظيفي (OCQ) وهو يتكون من (15) فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة وولائهم واخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وقبولهم لمهامها، واستعان بمقياس ليكترت (likert) الخماسي لتحديد درجة الاستجابة.

ب- مقياس (Marsh and Mannari, 1980) الذي يقدم مقياساً للالتزام مدى الحياة (الأعراف والقيم) ويتكون من (4) فقرات وقد استخدم أداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل والولاء لها حتى إحالته على التقاعد، وأخيراً إبراز نية (مقاصد) الفرد للبقاء في المنظمة.

ج- مقياس (Gordon et al, 1980): يهدف إلى الاستدلال على الالتزام الوظيفي من خلال أربعة أبعاد وهي: الولاء، المسؤولية، الرغبة في العمل، الإيمان بالمنظمة، وقد ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر لتحديد خصائص المشاعر، القيم والأعمال المتعلقة بالانتماء للمنظمة، وتم ذلك من خلال (22) فقرة خماسية الاستجابة، مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام، والخروج منها ب(20) فقرة، استهدفت إلى الاستدلال على التزام

الأفراد بالمنظمة، في حين ضم المصدر الثالث (48) فقرة، منها (25) فقره ذات مؤشرات إيجابية و(23) فقرة ذات مؤشرات سلبية.

د- مفهوم الأداء الوظيفي:

يعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي ترتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة، ويشير هذا المفهوم إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلا الطالب قد يبذل مجهودا كبيرا في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض. (محمد، 2001: 209)

ويقصد بالأداء الوظيفي بأنه: "قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة: كمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء". (الصرايرة، 2011: 607).

وعرف عبد الغني وهلال الأداء الوظيفي بأنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة". (عبد الغني وهلال، 1996: 11).

وعرفه العريان بأنه: "تفاعل سلوك الموظف مع ما يقوم به من عمل، حيث إن هذه السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته لإنجاز هذا العمل". (العريان، 1982: 24).

في حين يرى البعض عدم الخلط بين مصطلح الأداء، وبين السلوك والإنجاز، ذلك أن 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، بينما الأداء يشير إلى: التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً". (دره، 2008: 3).

ويرى الباحثان أنه: بناءً على التعريفات السابقة يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه " الناتج عن الجهد الذي يبذله الفرد داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها المخططة، والذي تقوم المنظمة بتقييمه من خلال مقارنة المخطط بما تم إنجازه أي الفعلي".

وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي: (الصغير، 2002: 32).

- أ- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- ب- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- ج- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة الوظيفية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل الوظيفي.

ثانياً- عناصر الأداء الوظيفي:

يمكن تحديد عناصر الأداء الوظيفي فيما يلي: (الصيرفي، 2003: 422)

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:
- وتشمل المهارة المهنية، والمعرفة الفنية، والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2- نوعية العمل:

وتشمل الدقة والنظام في الإتقان والبراعة والتمكن الفني، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، والتحرر من الأخطاء، وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز:

وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز، أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة والوثوق:

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

ثانياً- الدراسات السابقة

تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع العلاقة بين الالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي، وفيما يلي نورد بعض الدراسات العربية والاجنبية التي تسنى للباحث الاطلاع عليها:

أ- الدراسات بالعربية

- دراسة: محمود شعبان وعلي شاهين (2016) هدف هذا البحث إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس وعلاقته بالأداء الوظيفي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم توزيع (70) استبانة وتحليلها، وكان من أهم النتائج وجود مستوى مرتفع نسبياً من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة العامة في مرفأ طرطوس بمتوسط حسابي (3.62)، ووجود مستوى مرتفع نسبياً من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة بمتوسط حسابي (3.65)، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس. أكدت نتائج البحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء المبحوثين حول محاور الدراسة (الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي) وفقاً للمتغيرات الشخصية (الجنس والحالة الاجتماعية)، كما أوصى الباحث بضرورة وضع استراتيجية لتفعيل وتعزيز الالتزام في الشركة العامة لمرفأ طرطوس يشارك فيها جميع العاملين في الشركة. أيضاً وضع نظام معلن لتقييم أداء العاملين بصفة دورية ومعرفة انتاجية كل موظف بما يحقق التوازن في توزيع مهام واجبات العمل.

- دراسة: احمد عباس حمادي (2016) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستويات الالتزام التنظيمي المتوفرة لدى العاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان وتأثيرها في أداء العاملين، اجري البحث في الشركة العامة لمنتجات الالبان ولتحقيق اهداف البحث تم تطوير استبانة مكونة من (22) فقرة لجمع البيانات من افراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (80) مستهدفاً فئة العاملين ورؤساء الاقسام والشعب، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج، توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: أن اتجاهات العاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان نحو الالتزام التنظيمي ايجابية اذ تبين أن نوع الالتزام السائد في الشركة هو الالتزام المعياري، وظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الالتزام التنظيمي متمثلاً بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) مجتمعه ومنفردة وبين أداء العاملين وأشارت النتائج ايضاً إلى وجود تأثير ايجابي ومعنوي للالتزام التنظيمي متمثلاً بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري،

الالتزام المستمر) مجتمعة ومنفردة في أداء العاملين، إذ أكدت النتائج أن الالتزام المستمر كان من بين أكثر الأبعاد تأثيراً في أداء العاملين، وبناءً على النتائج أوصى البحث بعدد من التوصيات أهمها: إدخال فكرة الالتزام المنظمي كشيء حديث يعتمد عليه بما يحقق أهداف الشركة والعاملين فيها على حد سواء، وتكثيف عقد المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية وورش العمل لتدعيم الالتزام التنظيمي وصولاً لتعزيز الأداء، وتوجيه الشركة إلى خلق الالتزام العاطفي بمستويات عالية نسبياً لدى عاملها لما له من دور كبير في تعزيز الأداء، والمحافظة على العاملين الأكفاء في الشركة من خلال رفع مستوى الالتزام المستمر لديهم، بالإضافة إلى إجراء دراسات مستقبلية مماثلة حول الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة العامة لمنتجاته.

- دراسة يوسف ابراهيم الجيش، محمد إسماعيل الجماسي (2016)، هدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة لجمع البيانات اللازمة من مصادرها لتحقيق تلك الأهداف، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة والاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، والذين لديهم تقييمان فأكثر خلال السنوات السابقة والبالغ عددهم (195) موظفاً وموظفة، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم واسترداد عدد (181) استبانة وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى كبير من الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ووجود مستوى كبير من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

- دراسة بن عيسى و ابا زيد (2014)، هدفت الدراسة إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ومعرفة مدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني، تم توزيع (325) استبانة على عينة الدراسة من العاملين في البنوك الأردنية (التجارية والإسلامية)، تم استخدام المتوسطات الحسابية، وتحليل الانحدار واختبار (F) لاستخراج نتائج الدراسة. أظهرت الدراسة عدداً من النتائج من أهمها: اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الالتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة، ووجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، وأن الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيراً على أداء العاملين، وهو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني. وأوصت الدراسة بما يلي: تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك من خلال إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم المهنية والاجتماعية، وتعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين في البنوك لما له من دور إيجابي في تحسين أداؤهم.

- دراسة سعد تراحيب غنانم البقمي (2012)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة وعلاقته بأداؤهم الوظيفي وتكون مجتمع الدراسة من العاملون بجوازات منطقة مكة المكرمة وعددهم (430) مفردة (ضابط وفرد)، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود مستوى مرتفع نسبياً من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة بمتوسط حسابي (3.45)، وهناك مستوى مرتفع نسبياً من الأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة بمتوسط حسابي (3.46)، وكذا وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

(0.05) بين آراء الباحثين حول محاور الدراسة (الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي) وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، الرتبة، العمر، سنوات الخبرة).

- دراسة بدر بن سيف البوسعيدي (2008)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (328) موظفاً بنسبة 25% من أصل مجموع مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (1309) فرداً. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تصورات الباحثين لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية كان مرتفعاً، وكذلك جاءت تصورات الباحثين لمستوى الالتزام التنظيمي مرتفعة، ويوجد أثر مهم وذو دلالة إحصائية لأبعاد مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين لمستوى المشاركة، في اتخاذ القرارات الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمسعى الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة وجد الباحث أن الدراسات تناولت متغيرات الدراسة المتمثلة بـ الالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي وذلك من خلال تناولها لأثر الالتزام الوظيفي على الأداء الوظيفي أو من خلال تناولها للالتزام الوظيفي وعلاقته بمتغيرات أخرى أو دراسة مستوى الالتزام الوظيفي وايضاً من خلال قياس مستوى الأداء الوظيفي وعلاقته بمتغيرات أخرى أو دراسة المستوى العام للأداء الوظيفي.

تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في قياس أثر الالتزام الوظيفي في الأداء الوظيفي وكذا في أهداف الدراسة، ونجد أن جميع الدراسات السابقة استخدمت الاستبيان كأداة للدراسة. إلا أن هذه الدراسة تميزت في أنها لم تستخدم الاستبيان كأداة لقياس العلاقة والاثربين الالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي وإنما استخدمت مؤشرات قياس موضوعية في قياس الالتزام الوظيفي وكذا الأداء الوظيفي والعلاقة بينهما.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

إن من المسلمات في البحث العلمي أن طبيعة المشكلة هي التي تحدد نوع المنهج الذي يسير عليه الباحث عند بحثه للمشكلة ولما كانت مشكلة الدراسة هي معرفة مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير، ومعرفة العلاقة بين الالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير، ومعرفة طبيعة هذه العلاقة، فإن أنسب مناهج البحث هو المنهج الوصفي (Descriptive Method) وذلك لملائمته لأهداف هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يعد المجتمع الأصلي هو المجتمع الذي يجري الباحث دراسته عليه، ويتفق الباحثون على أنه لا يمكن أن تختار عينة الدراسة ما لم يجر وصف كامل لمجتمعها لكي يتم اختيار الطريقة المناسبة في اختيار العينة.

ويقصد بالمجتمع (Population) مجموعة من الأفراد أو العناصر ذات صفات قابلة للملاحظة والقياس (العوضي، 2000: 67).

ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من المؤشرات الكمية للأداء والالتزام الوظيفي للعاملين في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير خلال الفترة (1424- 1439)

أداة الدراسة:

تحدد أداة الدراسة بحسب طبيعة الدراسة وأهدافها حيث إن استخدام الأداة المناسبة يؤدي إلى النتائج المطلوبة، وهنا تم اخذ بيانات ثانوية خاصة بالموظفين من خلال سجلاتهم المتوفرة في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد، وكانت اهم البيانات التي تم اخذها كما هي موضحة في الجدول رقم (1) التالي:

جدول (1) بيانات متغيرات الدراسة

السنة	المتغير المستقل الالتزام الوظيفي						المتغير التابع الأداء الوظيفي					
	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1
معدل دوران الانضمام	معدل الدوران المنقولين	عدد المنقولين	عدد المعينين	عدد الموظفين	عدد أيام الغياب	عدد أيام الحضور	عدد الدورات	عدد المشكلات المنجزة	عدد المعاملات المنجزة	عدد المرشدين	عدد البرامج	
1424	2.3077	0.769	1	3	130	1340	30380	31	10	7015	76	1325
1425	1.5152	0	0	2	132	1200	30908	37	8	8250	63	1425
1426	2.963	1.481	2	4	135	1185	31755	39	18	9000	82	1569
1427	3.6232	0.725	1	5	138	1260	32412	45	15	8750	97	1987
1428	31.469	2.797	4	45	143	1180	33712	77	12	11317	47	1900
1429	2.7972	1.399	2	4	143	1230	33662	86	11	12850	128	2105
1430	2.069	0	0	3	145	1208	34172	96	10	13221	95	2251
1431	2.6667	1.333	2	4	150	1190	35410	99	15	14455	65	2854
1432	3.7975	1.899	3	6	158	1187	37365	109	15	15657	88	3524
1433	17.964	1.796	3	30	167	1182	39566	103	30	16201	67	3254
1434	2.1739	0	0	4	184	1137	43759	122	28	17000	130	3687
1435	2.6455	1.058	2	5	189	1293	44823	125	33	17583	171	4025
1436	2.0619	1.031	2	4	194	918	46418	137	34	18553	145	4013
1437	2.6316	0	0	5	190	872	45488	135	57	18738	210	4195
1438	3.1579	1.579	3	6	190	786	45574	155	48	19283	196	4160
1439	0	0	0	0	0	0	0	145	0	10000	172	4230

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على احصاءات فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد - منطقة عسير.

إجراءات الدراسة:

اتبع الباحثان في تنفيذ البحث الحالي الإجراءات التالية:

- قام الباحثان بتحديد البيانات التي سيتم تحليلها وذلك من خلال تجهيز نموذج لجمع البيانات من المصدر.

- تم تطبيق نموذج الدراسة على البيانات الإحصائية لمؤشرات الأداء والالتزام في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير.
- تم جمع نماذج البيانات من عينة الدراسة البحثية وتم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

خامساً: الأساليب الإحصائية

استخدم الباحثان في هذه الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل بيانات الدراسة للحصول على نتائج أكثر دقة، وقد كانت أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة على النحو التالي:

- معدلات النمو.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط بيرسون.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يوضح الجدول رقم (2) نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة للعينة والفترة كلها إذ تتضمن مؤشرات الالتزام الوظيفي (عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) بالإضافة إلى مؤشرات الأداء الوظيفي (عدد البرامج- عدد المرشدين- عدد المعاملات المنجزة- عدد المشكلات المنجزة- عدد الدورات)

جدول رقم (2) نتائج التحليل الوصفي

الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير
مؤشرات الالتزام الوظيفي		
5991.772	37693.60	عدد أيام الحضور
158.194	1144.53	عدد أيام الغياب
24.072	159.20	عدد الموظفين
12.093	8.67	عدد المعينين
1.291	1.67	عدد المنقولين
.828	1.06	معدل دوران المنقولين
8.196	5.59	معدل دوران الانضمام
مؤشرات الأداء الوظيفي		
1073.033	2818.27	عدد البرامج التدريبية
50.659	110.67	عدد المرشدين
4174.454	13858.20	عدد المعاملات المنجزة
14.931	22.93	عدد المشكلات المنجزة
39.924	93.07	عدد الدورات

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (2) فيما يخص مؤشرات الالتزام الوظيفي، أن متوسط عدد أيام الحضور بلغ (37693.60) يوم في حين بلغ متوسط عدد أيام الغياب (1144.53) يوم كما نجد أن متوسط عدد الموظفين بلغ 159.20 موظفاً، أما فيما يخص معدل عدد الموظفين المعيّنين والمنقولين فقد بلغ (2.9) موظف على التوالي، أما فيما يخص متوسط معدل دوران الانتقال والانضمام فقد بلغا (1.06)، (5.59) موظف على التوالي، أما فيما يخص مؤشرات الأداء الوظيفي فقد بلغ متوسط عدد البرامج التدريبية (2818.27) برنامج تدريبي وعدد المرشدين (110.67) مرشداً على التوالي خلال الفترة من 1424-1439، أما متوسط عدد المعاملات المنجزة فقد بلغ (13858.20) معاملة وعدد المشكلات المنجزة (22.93) مشكلة منجزة خلال الفترة 1424-1439، أما متوسط عدد الدورات فقد بلغ (93) دورة، ولمعرفة مستوى مؤشرات الأداء والالتزام الوظيفي خلال الفترة (1424-1439) استخدم الباحث متوسط معدلات النمو لمتغيرات الدراسة وكانت كما في الجدول رقم (3) التالي:

جدول رقم (3) معدلات النمو لمتغيرات الدراسة

معدلات نمو المتغير التابع للالتزام الوظيفي							معدلات نمو المتغير التابع للأداء الوظيفي						السنة
X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1		
معدل دوران الانضمام	معدل الدوران المنقولين	عدد المنقولين	عدد المعيّنين	عدد الموظفين	عدد أيام الغياب	عدد أيام الحضور	عدد الدورات	عدد المشكلات المنجزة	عدد المعاملات المنجزة	عدد المرشدين	عدد البرامج		
-34.34	-100	100	-33.3	1.54	-10.45	1.74	0	0	0	0	0.00	1424	
95.56	0	0	100.	2.27	-1.25	2.74	19.35	-20.00	17.61	-17.11	7.55	1425	
22.28	-51.09	-50	25.	2.22	6.33	2.07	5.41	125.00	9.09	30.16	10.11	1426	
768.53	286.01	300	800.	3.62	-6.35	4.01	15.38	-16.67	-2.78	18.29	26.64	1427	
-91.11	-50.00	-50	-91.1	0.00	4.24	-0.15	71.11	-20.00	29.34	-51.55	-4.38	1428	
-26.03	-100	-100	-25	1.40	-1.79	1.52	11.69	-8.33	13.55	172.34	10.79	1429	
28.89	0	0	33.33	3.45	-1.49	3.62	11.63	-9.09	2.89	-25.78	6.94	1430	
42.41	42.41	50	50.	5.33	-0.25	5.52	3.13	50.00	9.33	-31.58	26.79	1431	
373.05	-5.39	0.00	400	5.70	-0.42	5.89	10.10	0.00	8.32	35.38	23.48	1432	
-87.90	-100	-100	-86.7	10.18	-3.81	10.60	-5.50	100.00	3.47	-23.86	-7.66	1433	
21.69	0	0	25	2.72	13.72	2.43	18.45	-6.67	4.93	94.03	13.31	1434	
-22.06	-2.58	0.00	-20	2.65	-29.00	3.56	2.46	17.86	3.43	31.54	9.17	1435	
27.63	-100	100	25	-2.06	-5.01	-2.00	9.60	3.03	5.52	-15.20	-0.30	1436	
20.00	0	0.00	20	0.00	-9.86	0.19	-1.46	67.65	1.00	44.83	4.54	1437	
-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	14.81	-15.79	2.91	-6.67	-0.83	1438	
69.24	-25.51	0	74.81	-4.07	-9.69	-3.88	-6.45	-100.	-48.14	-12.24	1.68	1439	
69.24	25.51 -	11.54	74.81	4.07 -	9.69 -	3.88 -	11.98	11.13	4.03	16.17	7.99	متوسط معدل النمو	

يتضح من الجدول رقم (3) أن مؤشرات الأداء الوظيفي للفترة (1424-1439) حققت معدلات نمو موجبة في المتوسط، أما معدلات نمو مؤشرات الالتزام الوظيفي فقد حققت بعضها مؤشرات نمو سالبة في المتوسط وهي

(عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب - عدد الموظفين- معدل دوران المنقولين) أما مؤشر معدل دوران الانضمام وعدد المعينين وعدد المنقولين فحققت معدلات نمو موجبة.

4. عرض النتائج ومناقشتها

• اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء قام الباحثان باستخدام اسلوب الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي ممثلاً ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) في الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد البرامج التدريبية للعاملين في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير عند مستوى معنوية 0.05.

ولاختبار الفرضية قام الباحثان باستخدام اسلوب الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كما في الجدول

الآتي:

جدول (4): نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمؤشرات الالتزام الوظيفي على الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد

البرامج التدريبية

المتغير التابع/ الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد البرامج التدريبية									
اختبار		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم الانحدار		المتغيرات المستقلة
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة		المعيارية	غير المعيارية	
				0.000	-4.709	83834.193		-394771.7	ثابت الانحدار
				0.000	4.665	359.076	2.863	1674.988	عدد أيام الحضور X ₁
				0.000	5.387	1.839	1.610	9.907	عدد أيام الغياب X ₂
				0.005	-3.236	19.950	-1.425	-64.561	عدد الموظفين X ₃
				0.011	-2.834	51.821	-2.380	-146.835	عدد المعينين X ₄
				0.000	4.773	623.966	2.610	2977.890	عدد المنقولين X ₅
				0.000	-4.310	1020.241	-2.726	-4396.841	معدل دوران المنقولين X ₆
				0.025	2.465	81.706	2.249	201.365	معدل دوران الانضمام X ₇

ومن خلال الجدول السابق رقم (4) يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين مؤشرات للالتزام الوظيفي ممثلاً ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) كمتغيرات مستقلة والأداء الوظيفي ممثلاً بعدد البرامج التدريبية كمتغير تابع الآتي:

$$y_1 = -394771.7 + 1674.988X_1 + 9.907X_2 - 64.561X_3 - 146.835X_4 + 2977.890X_5 - 4396.841X_6 + 201.365X_7$$

يتضح من الجدول رقم (4) وجود علاقة ارتباطية قوية بين مؤشرات الالتزام الوظيفي ممثلاً ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) والمتغير التابع ممثلاً بعدد البرامج التدريبية وهذا ما اوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته

(0.99) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05). كما توضح معاملات الانحدار المعيارية لمؤشرات الالتزام الوظيفي ممثلاً بـ ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) كما هي موضحة في الجدول السابق رقم (4) أن كل من مؤشرات الالتزام الوظيفي ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد المنقولين- معدل دوران الانضمام) تؤثر بشكل إيجابي على عدد البرامج التدريبية وهي معنوية إحصائية عند مستوى 0.05 حين أن مؤشرات الالتزام الوظيفي ((عدد الموظفين- عدد المعينين- معدل دوران المنقولين) تؤثر بشكل سلبي على عدد البرامج التدريبية وجميعها ذو دلالة إحصائية أما من حيث ترتيب تأثير مؤشرات الالتزام الوظيفي المعنوية إحصائياً على عدد البرامج التدريبية فنجد أن عدد أيام الحضور يأتي في المرتبة الأولى يليه في المرتبة الثانية معدل دوران المنقولين ثم عدد المنقولين في المرتبة الثالثة أما معدل دوران الانضمام يأتي في المرتبة الرابعة فيما احتل عدد المعينين المرتبة الخامسة فيما احتل عدد الموظفين وعدد أيام الغياب المرتبة السادسة والسابعة على التوالي وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 وهو ما أوضحه اختبار T لمعالم النموذج كما يظهر في العمود الرابع من الجدول السابق رقم (4) كما توجب ثر مؤشرات الالتزام الوظيفي المدروسة على الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد البرامج التدريبية بنسبة (98%) أما ما نسبته (2%) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة إحصائية وهذا ما أوضحه اختبار F حيث بلغت قيمته (61.601) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05 .

وبناء على التحليل الإحصائي السابق ترفض فرضية العدم التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي ممثلاً ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) في الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد البرامج التدريبية للعاملين في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير عند مستوى معنوية (0.05)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي ممثلاً بـ (عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) في الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد البرامج التدريبية للعاملين في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير عند مستوى معنوية (0.05).

- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي ممثلاً (عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) في الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد المرشدين في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير عند مستوى معنوية 0.05

ولاختبار الفرضية قام الباحثان باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كما في الجدول

رقم (5) الآتي:

جدول رقم (5): نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمؤشرات الالتزام الوظيفي على الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد المرشدين

المتغير التابع/ الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد المرشدين									
F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم الانحدار		المتغيرات المستقلة
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة		المعيارية	غير المعيارية	
				.145	1.468	3147.140		4620.270	ثابت الانحدار
				.142	-1.478	13.477	-.569	-19.916	عدد أيام الحضور X ₁
				.012	-2.546	.071	-.442	-0.180	عدد أيام الغياب X ₂
.000	141.665	0.89	0.94	.001	3.535	.753	1.046	2.662	عدد الموظفين X ₃
				.000	-3.643	1.936	-2.644	-7.052	عدد المعينين X ₄
				.260	-1.132	19.260	-.586	-21.807	عدد المنقولين X ₅
				.318	1.003	33.074	.628	33.182	معدل دوران المنقولين X ₆
				.007	2.766	3.049	2.214	8.433	معدل دوران الانضمام X ₇

ومن خلال الجدول السابق رقم (5) يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين مؤشرات الالتزام الوظيفي ممثلاً ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) كمتغيرات مستقلة والأداء الوظيفي ممثلاً بعدد المرشدين كمتغير تابع كما يلي:

$$y_1 = 4620.270 - 19.916X_1 - 0.180X_2 + 2.662X_3 - 7.052X_4 - 21.807X_5 + 33.182X_6 + 8.433X_7$$

يتضح من الجدول رقم (5) وجود علاقة ارتباطية قوية بين مؤشرات الالتزام الوظيفي ممثلاً ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) والمتغير التابع ممثلاً بعدد المرشدين وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته (0.94) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05). كما توضح معاملات الانحدار المعيارية لمؤشرات الالتزام الوظيفي ممثلاً بـ ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) كما موضحة في الجدول السابق رقم (5) أن كل من مؤشرات الالتزام الوظيفي ((عدد الموظفين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) تؤثر بشكل طردي على عدد المرشدين وهي معنوية إحصائية عند مستوى 0.05 باستثناء عدد الموظفين في حين أن مؤشرات الالتزام الوظيفي ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد المعينين- عدد المنقولين) تؤثر بشكل عكسي على عدد المرشدين وجميعها ذو دلالة إحصائية باستثناء عدد المنقولين.

أما من حيث ترتيب تأثير مؤشرات الالتزام الوظيفي المعنوية إحصائياً على عدد المرشدين نجد أن عدد المعينين يأتي في المرتبة الأولى يليه في المرتبة الثانية معدل دوران الانضمام ثم عدد الموظفين في المرتبة الثالثة أما معدل دوران المنقولين يأتي في المرتبة الرابعة فيما احتل عدد المنقولين المرتبة الخامسة أما في المرتبة السادسة والسابعة عدد أيام الحضور وعدد أيام الغياب وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 باستثناء عدد أيام الحضور وعدد المنقولين ومعدل دوران المنقولين وهو ما أوضحه اختبار T لمعالم النموذج كما يظهر في العمود الرابع من الجدول السابق رقم (5) تأثير مؤشرات الالتزام الوظيفي المدروسة على الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد

المرشدين بنسبة (89%) أما ما نسبته (11%) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة إحصائية وهذا ما أوضحه اختبار F حيث بلغت قيمته (141.665) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05 .

وبناء على التحليل الإحصائي السابق ترفض فرضية العدم التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي ممثلاً ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) في الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد المرشدين في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير عند مستوى معنوية 0.05) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي ممثلاً بـ (عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) في الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد المرشدين في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير عند مستوى معنوية 0.05)

• الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي ممثلاً بـ (عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) في الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد المعاملات المنجزة في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير عند مستوى معنوية 0.05

ولاختبار الفرضية قام الباحثان باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كما في الجدول 6:

جدول رقم (6): نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمؤشرات الالتزام الوظيفي على الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد

المعاملات المنجزة

المتغير التابع/ الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد المعاملات المنجزة									
مستوى الدلالة	F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم الانحدار		
				المحسوبة	مستوى الدلالة		المعيارية	غير المعيارية	
						117249.635		-1185804.53	ثابت الانحدار
						502.082	2.097	5037.370	عدد أيام الحضور X ₁
						2.634	.850	23.737	عدد أيام الغياب X ₂
						28.055	-.682	-119.221	عدد الموظفين X ₃
						72.129	.580	106.235	عدد المعينين X ₄
						717.567	.728	1857.923	عدد المنقولين X ₅
						1232.186	-.795	-2884.620	معدل دوران المنقولين X ₆
						113.584	-.674	-176.261	معدل دوران الانضمام X ₇

يمكن من خلال الجدول السابق رقم (6) صياغة نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين مؤشرات الالتزام الوظيفي ممثلاً ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) كمتغيرات مستقلة والأداء الوظيفي ممثلاً بعدد المعاملات المنجزة كمتغير تابع كما يلي:

$$y_1 = -1185804.53 + 5037.370X_1 + 23.737X_2 - 119.221X_3 + 106.235X_4 + 1857.923X_5 + -2884.620X_6 - 176.261X_7$$

يتضح من الجدول رقم (6) وجود علاقة ارتباطية قوية بين مؤشرات الالتزام الوظيفي ممثلاً ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) والمتغير التابع ممثلاً بعدد المعاملات المنجزة وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته (0.98) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05). كما توضح معاملات الانحدار المعيارية لمؤشرات الالتزام الوظيفي ممثلاً بـ (عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) أن كل من مؤشرات الالتزام الوظيفي ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد المعينين- عدد المنقولين) تؤثر بشكل طردي على عدد المعاملات المنجزة وهي معنوية إحصائية عند مستوى 0.05 في حين أن مؤشرات الالتزام الوظيفي ((عدد الموظفين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) تؤثر بشكل عكسي على عدد المعاملات المنجزة وجميعها ذو دلالة إحصائية عدد المعينين ومعدل دوران الانضمام.

أما من حيث ترتيب تأثير مؤشرات الالتزام الوظيفي على عدد المعاملات المنجزة نجد أن عدد أيام الحضور تأتي في المرتبة الأولى يليه في المرتبة الثانية عدد أيام الغياب ثم معدل دوران المنقولين المرتبة الثالثة أما عدد المنقولين يأتي في المرتبة الرابعة فيما احتل عدد الموظفين المرتبة الخامسة أما معدل الانضمام وعدد المعينين احتلوا المرتبة السادسة والسابعة على التوالي وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 باستثناء عدد المعينين ومعدل دوران الانضمام وهو ما أوضحه اختبار T لمعالم النموذج كما يظهر في العمود الرابع من الجدول السابق رقم (6) كما تؤثر مؤشرات لالتزام الوظيفي المدروسة على الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد المعاملات المنجزة بنسبة (85%) أما ما نسبته (15%) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة إحصائية وهذا ما أوضحه اختبار F حيث بلغت قيمته (522.632) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05).

وبناء على التحليل الإحصائي السابق ترفض فرضية العدم التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي ممثلاً ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) في الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد المعاملات المنجزة في فرع الهيئة الإسلامية في منطقة عسير عند مستوى معنوية 0.05 وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي ممثلاً بـ (عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) في الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد المعاملات المنجزة في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير عند مستوى معنوية 0.05)

- الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي ممثلاً ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) في الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد المشكلات المنجزة في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير عند مستوى معنوية 0.05

ولاختبار الفرضية قام الباحثان باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كما في الجدول

رقم (7) الآتي:

جدول رقم (7): نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمؤشرات الالتزام الوظيفي على الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد المشكلات المنجزة

المتغير التابع/ الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد المشكلات المنجزة									المتغيرات المستقلة
F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم الانحدار		
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة		المعياري	المعياري	
				.000	3.680	665.012		2447.341	ثابت الانحدار
				.000	-3.663	2.848	-1.137	-10.432	عدد أيام الحضور X ₁
				.000	-6.389	.015	-.894	-0.095	عدد أيام الغياب X ₂
				.000	5.970	.159	1.423	.950	عدد الموظفين X ₃
				.000	9.581	.409	5.603	3.920	عدد المعينين X ₄
				.000	-5.427	4.070	-2.265	-22.088	عدد المنقولين X ₅
				.000	5.002	6.989	2.522	34.961	معدل دوران المنقولين X ₆
				.000	-9.135	.644	-5.891	-5.885	معدل دوران الانضمام X ₇

ومن خلال الجدول السابق رقم (7) يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين مؤشرات لالتزام الوظيفي ممثلاً ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) كمتغيرات مستقلة والأداء الوظيفي ممثلاً بعدد المشكلات المنجزة كمتغير تابع كما يلي:

$$y_1 = 2447.341 - 10.432X_1 - 0.095X_2 + .950X_3 + 3.920X_4 - 22.088X_5 + 34.961X_6 + -5.885X_7$$

يتضح من الجدول رقم (7) وجود علاقة ارتباطية قوية بين مؤشرات الالتزام الوظيفي ممثلاً ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) والمتغير التابع ممثلاً بعدد المشكلات المنجزة وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته (0.96) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05). كما توضح معاملات الانحدار المعيارية لمؤشرات الالتزام الوظيفي ممثلاً بـ ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) أن كل من مؤشرات الالتزام الوظيفي ((عدد الموظفين- عدد المعينين- معدل دوران المنقولين) تؤثر بشكل طردي على عدد المشكلات المنجزة وهي معنوية إحصائية عند مستوى معنوية (0.05). في حين أن مؤشرات الالتزام الوظيفي ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد المنقولين- معدل دوران الانضمام) تؤثر بشكل عكسي على عدد المشكلات المنجزة وجميعها ذو دلالة إحصائية .

أما من حيث ترتيب تأثير مؤشرات الالتزام الوظيفي المعنوية إحصائياً على عدد المشكلات المنجزة فنجد أن معدل دوران الانضمام يأتي في المرتبة الأولى يليه في المرتبة الثانية عدد المعينين ثم معدل دوران المنقولين في المرتبة الثالثة أما عدد المعينين يأتي في المرتبة الرابعة فيما احتل عدد الموظفين المرتبة الخامسة أما عدد الحضور والغياب احتلوا المرتبة السادسة والسابعة على التوالي وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهو ما أوضحه

اختبار T لمعالم النموذج كما يظهر في العمود الرابع من الجدول السابق رقم (7) كما تؤثر مؤشرات الالتزام الوظيفي المدروسة على الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد المشكلات المنجزة بنسبة (96%) أما ما نسبته (4%) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة إحصائية وهذا ما أوضحه اختبار F حيث بلغت قيمته (227.610) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05).

وبناء على التحليل الإحصائي السابق ترفض فرضية العدم التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي ممثلاً ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) في الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد المشكلات المنجزة في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير عند مستوى معنوية (0.05) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه : (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي ممثلاً ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) في الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد المشكلات المنجزة في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير عند مستوى معنوية (0.05).

• الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي ممثلاً ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) في الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد الدورات التدريبية في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير عند مستوى معنوية (0.05).

ولاختبار الفرضية قام الباحثان باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كما في الجدول رقم (8) كالآتي:

جدول رقم (8): نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمؤشرات الالتزام الوظيفي على الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد الدورات التدريبية

المتغير التابع/ الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد الدورات التدريبية									
F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم الانحدار		المتغيرات المستقلة
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة		المعيارية	غير المعيارية	
				.000	-10.88	1277.199		-13903.80	ثابت الانحدار
				.000	10.811	5.469	2.837	59.129	عدد أيام الحضور X ₁
				.000	9.417	.029	1.115	0.270	عدد أيام الغياب X ₂
				.000	-6.036	.306	-1.217	-1.845	عدد الموظفين X ₃
				.000	-7.284	.786	-3.603	-5.723	عدد المعينين X ₄
				.000	6.362	7.816	2.245	49.728	عدد المنقولين X ₅
				.000	-6.039	13.422	-2.575	-81.062	معدل دوران المنقولين X ₆
				.000	6.975	1.237	3.804	8.630	معدل دوران الانضمام X ₇

من خلال الجدول السابق رقم (8) يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين مؤشرات الالتزام الوظيفي ممثلاً ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران

المنقولين- معدل دوران الانضمام) كمتغيرات مستقلة والأداء الوظيفي ممثلاً بعدد الدورات التدريبية كمتغير تابع كما يلي:

$$y_1 = -13903.80 + 59.129X_1 + 0.270X_2 - 1.845X_3 - 5.723X_4 - 49.728X_5 - 81.062X_6 + 8.630X_7$$

يتضح من الجدول رقم (8) وجود علاقة ارتباطية قوية بين مؤشرات الالتزام الوظيفي ممثلاً ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) والمتغير التابع ممثلاً بعدد الدورات التدريبية وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته (0.92) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05). كما توضح معاملات الانحدار المعيارية لمؤشرات الالتزام الوظيفي ممثلاً بـ ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام)) أن كل من مؤشرات الالتزام الوظيفي ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد المنقولين- معدل دوران الانضمام)) تؤثر بشكل طردي على عدد الدورات التدريبية وهي معنوية إحصائية عند مستوى (0.05) باستثناء عدد الموظفين في حين أن مؤشرات الالتزام الوظيفي (عدد الموظفين- عدد المعينين- معدل دوران المنقولين)) تؤثر بشكل عكسي على عدد الدورات التدريبية وجميعها ذو دلالة إحصائية باستثناء عدد المنقولين.

أما من حيث ترتيب تأثير مؤشرات الالتزام الوظيفي المعنوية إحصائياً على عدد الدورات التدريبية فنجد أن معدل دوران الانضمام يأتي في المرتبة الأولى يليه في المرتبة الثانية عدد المعينين ثم معدل عدد أيام الحضور المرتبة الثالثة أما معدل دوران المنقولين يأتي في المرتبة الرابعة فيما احتل عدد المنقولين المرتبة الخامسة، أما عدد أيام الغياب وعدد الموظفين احتلوا المرتبة السادسة والسابعة على التوالي وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهو ما أوضحه اختبار T لمعالم النموذج كما يظهر في العمود الرابع من الجدول السابق رقم (8) تأثير مؤشرات لالتزام الوظيفي المدروسة على الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد الدورات التدريبية بنسبة (96%) أما ما نسبته (4%) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة إحصائية وهذا ما أوضحه اختبار F حيث بلغت قيمته (325.111) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05).

وبناء على التحليل الإحصائي السابق ترفض فرضية العدم التي تنص على أنه: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي ممثلاً ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) في الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد الدورات التدريبية في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير عند مستوى معنوية (0.05) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي ممثلاً ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) في الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد الدورات التدريبية في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير عند مستوى معنوية (0.05).

خلاصة النتائج:

أظهرت هذه الدراسة العديد من النتائج والتي قد اختلفت في معظمها عن الدراسات السابقة في تلك النتائج والتي نذكر منها:

- 1- حقق فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير تحسناً ملحوظاً في معدلات نمو مؤشرات الأداء والالتزام الوظيفي في خلال الفترة (1424-1439).
- 2- مؤشرات الأداء الوظيفي في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير للفترة (1424-1439) حققت معدلات نمو موجبة في المتوسط، أما معدلات نمو مؤشرات الالتزام الوظيفي فقد حققت بعضها مؤشرات نمو سالبة في المتوسط وهي (عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب - عدد الموظفين- معدل دوران المنقولين) أما مؤشر معدل دوران الانضمام وعدد المعينين وعدد المنقولين فحققت معدلات نمو موجبة.
- 3- وجود تأثير لمؤشرات الالتزام الوظيفي ممثلاً ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) في الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد البرامج التدريبية للعاملين في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير حيث بلغت نسبة التأثير 98% فيما 2% تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في هذه الدراسة.
- 4- تؤثر مؤشرات الالتزام الوظيفي المعنوية إحصائياً على عدد البرامج التدريبية حيث نجد أن عدد أيام الحضور يأتي في المرتبة الأولى يليه في المرتبة الثانية معدل دوران المنقولين ثم عدد المنقولين في المرتبة الثالثة أما معدل دوران الانضمام يأتي في المرتبة الرابعة فيما احتل عدد المعينين المرتبة الخامسة فيما احتل عدد الموظفين وعدد أيام الغياب المرتبة السادسة والسابعة على التوالي.
- 5- يوجد تأثير للالتزام الوظيفي ممثلاً ((عدد أيام الحضور- عدد أيام الغياب- عدد الموظفين- عدد المعينين- عدد المنقولين- معدل دوران المنقولين- معدل دوران الانضمام) في الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد المرشدين في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير حيث بلغت نسبة ال تأثير 89% أما ما نسبته 11% تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج المقدر.
- 6- يؤثر عدد المعينين على الأداء الوظيفي ممثلاً بعدد المرشدين حيث يأتي في المرتبة الأولى يليه في المرتبة الثانية معدل دوران الانضمام ثم عدد الموظفين في المرتبة الثالثة أما معدل دوران المنقولين يأتي في المرتبة الرابعة فيما احتل عدد المنقولين المرتبة الخامسة أما في المرتبة السادسة والسابعة عدد أيام الحضور وعدد أيام الغياب على التوالي.

التوصيات والمقترحات

- في ضوء ما خلصت إليها الدراسة من نتائج يوصي الباحثان ويقترحان بالآتي:
- 1- العمل على تنمية روح المبادرة والابداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الابداعية ومحاولة العمل بها مما يخلق شعور بالرضا والالتزام لدى العاملين في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير.
 - 2- ربط مفهوم الالتزام الوظيفي بمقاييس وممارسات يتم تصميمها بدقة وتكون مدمجة مع نظام الحوافز والرقابة والتوظيف.
 - 3- قيام القيادات الإدارية بتنمية الالتزام الوظيفي لدى العاملين لديهم من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بالأبداع الوظيفي.
 - 4- ضرورة التزام الموظفين بالحضور لما له من تأثير على الأداء الوظيفي والمتمثل في انجاز المعاملات وحل المشكلات.

- 5- بناء هياكل تنظيمية واضحة المهام والمسؤوليات وتحديد طرق الاتصال بين المستويات الادارية مما يؤدي إلى تنظيم العمل ووضوح المهام وعدم الازدواجية في الاشراف.
- 6- اخيرا توصي الدراسة الباحثين بعمل دراسة مستقبلية بعنوان "أثر المكافآت والتعويضات على دوران العمل في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير".

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية

- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري، (1956)، لسان العرب، الجزء (6)، دار المعارف، القاهرة.
- أبو النصر، مدحت، (2005)، تنمية مهارات وبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايترك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- أبو شيخة، نادر، 2000، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دارالصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- التل، سعيد وآخرون، (1997)، قواعد التدريس في الجامعة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حريم، حسين، (2003)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- حسن، راوية، (1999)، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- الخزامي، عبد الحكيم، (1999)، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة الساعي للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- دره، عبد الباري إبراهيم وآخرون، (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، الطبعة الأولى، داروائل للنشر، عمان، الأردن.
- الدرويش، محمد أحمد، (2008)، نظرية الالتزام التنظيمي، دار علم الكتب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- ديسلر، جاري، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعال، (2003)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- زويلف، مهدي حسن، (1994)، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الانسانية، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السلمي، علي، (1981)، الموسوعة العلمية والعملية للبتوك الإسلامية: جزء(12)، إدارة الموارد البشرية، تقويم الأداء والجزاء، القاهرة، مصر.
- السلمي، علي، (1995)، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- الصيرفي، محمد، (2003)، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، الطبعة الأولى، دارقنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الباقي، صلاح الدين، (2005)، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عبد الباقي، صلاح الدين، (2004)، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عبد الغني، محمد وهلال، حسن، (1996)، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر.

- عبد الموجود، محمد عزت، وآخرون، (1981) "تحليل أساسيات المنهج وتنظيمه، القاهرة، دار الممتاز للطباعة والنشر.
- العريان، على عسكر، (1982)، السلوك البشري في مجال العمل، مكتبة ذات السلاسل، الكويت.
- عودة، احمد سليمان، (1994)، "القياس والتقويم في العملية التدريسية، دار الأمل، عمان، الاردن.
- فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد، (2009)، السلوك التنظيمي: في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- كاظم، خضير كاظم حمود والخرشة، ياسين كاسب، (2009)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
- اللوزي، موسى، (1999)، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- المدهون، موسى توفيق والجزراوي، إبراهيم علي، (1995) "تحليل السلوك التنظيمي، جامعة الإسراء، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.
- مرسي، محمود، الصباغ زهير، (1988)، إدارة الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- المصري، إيهاب عيسى وعامر، طارق عبد الرؤوف، (2013)، "السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة"، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة - مصر.
- المطيري، رجا جيحلان، العلي أحمد، (1996) تقويم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق: دراسة نظرية ميدانية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر.
- منصور، أحمد، (1997)، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، الكويت، وكالة المطبوعات الكويتية.
- نشوان، زكي محمود، (1992) "إدارة الموارد البشرية، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت.
- هاشم، زكي محمود، (1979)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإضافية، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت.
- هاشم، زكي محمود، (1996)، إدارة الموارد البشرية، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت.
- الهواري، سيد، (1987)، الإدارة: الأصول والاسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- ياسين، عامر سعيد والخلف، خالد يوسف، (1987)، الإنتاجية القياسية، معايير الأداء قياس الأداء الفعلي، دار المريخ، الرياض، السعودية.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Folorunso, O.O & Adewale, A. J, and Abodunde , S.M (2014), Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria , International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No.8
- Negin, M., Omid, M., and Ahmad, B. 2013, The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 5, No.5.
- Oxford, (2003), Worked Power Dictionary, for Learner of English , Oxford University Press.

- Rowden, R.W., (2000), *The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment*, The Leadership and Organization Development Journal, vol.21, no.1.
- Tolentino, Rebecca (2013), *Organizational Commitment and Job performance of the Academic and Administrative Personnel*, International Journal of Information Technology and Business Management, Vol.15, No.1
- Wagner, I, John, A. &Hollenbeck, J.R., ,(1992), *Organizational Behavior*, Englewood cliffs, New Jersey: Prentice Hall. Inc.