

## الاداء الوظيفي لدى ضباط وزارة الداخلية

ليث شعبان هاشم الغراوي

أ.د. علي عوده محمد الحلفي

مركز البحوث النفسية / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / كلية الآداب / جامعة بغداد

### المستخلص:

يعد الأداء الوظيفي للعاملين الناتج النهائي الذي تسعى لتحقيقه جميع المنظمات ، وهو مؤشر يدل على أداء المنظمة وفشلها ، كما إن الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين يتوقف على عوامل متعددة تؤثر فيه منها : عوامل بيئية ، وأخرى شخصية ووظيفية ، واعتبرآخرون ان الاداء الوظيفي يعد عاملاً أساسياً للهوية الانسانية ، وقد تم إجراء العديد من البحوث التجريبية عن أهمية الاداء الوظيفي بشكل أساسي من قبل علماء النفس وعلماء الادارة ، حيث لاحظوا أن قياس الاداء الوظيفي يعطي صورة لطبيعة العمل المكلف به الانسان ومدى شعوره بالرضا عن ما يقوم به ، وقد استهدف البحث الحالي التعرف على الاداء الوظيفي لدى ضباط وزارة الداخلية ، ولتحقيق اهداف البحث قام الباحث بتبني مقياس الاداء الوظيفي للغراوي (2012) والذي تألف من (33) فقرة بصورته النهائية بعد ان اخضع للتحليل الاحصائي واستخراج خصائصه السيكومترية، وبعد تطبيق الاداة على عينة البحث المؤلفة من (240) ضابط من وزارة الداخلية والذين تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية ذات التوزيع المتناسب اشارت نتائج البحث الى :

- 1- وجود مستوى مرتفع من الاداء الوظيفي لدى ضباط وزارة الداخلية.
  - 2- وجود فروق في العلاقة في الاداء الوظيفي تبعاً لمتغير نوع العمل المكلف به الضابط ( اداري - ميداني ) لصالح ذوي العمل الاداري وبدلالة احصائية.
- و في ضوء النتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات و المقترحات لأبحاث لاحقة.
- الكلمات المفتاحية :** الاداء ، الاداء الوظيفي ، ضابط الشرطة

## Abstract

The job performance of the employees is the final result that all organizations seek to achieve, which is an indication of the organization's performance and its failure, as the level of job performance for workers depends on several factors that affect it, including: environmental factors, and other personal and functional factors, and others consider that job performance is a key factor of identity Humanity, many experimental researches were conducted on the importance of job performance mainly by psychologists and management scientists, where they observed that measuring job performance gives a picture of the nature of the work assigned to man and how satisfied he is with what he is doing, and the current research aimed to identify performance Career with officers of the Ministry of Interior, and to achieve the goals of the research, the researcher adopted the job performance scale for Al-Azzawi (2012), which consisted of (33) paragraphs in his final form after he was subjected to statistical analysis and extracting his psychometric properties, and after applying the tool to the research sample consisting of (240) officers from The Ministry of the Interior, who were chosen by the stratified random method with proportional distribution, the results of the research indicated:

- 1- The presence of a high level of job performance among Ministry of Interior officers.
- 2- There are differences in the relationship in job performance according to the variable of the type of work assigned to the officer (administrative - field) in favor of those with administrative work and with statistical significance.

In light of the results, the researcher presented a set of recommendations and proposals for subsequent research.

## مشكلة البحث

يمثل الأداء الوظيفي القاسم المشترك لعلماء الإدارة وعلم النفس و يعد عنصراً محورياً لجميع حقول المعرفة التنظيمية والنفسية فهو البعد الأكثر أهمية لمنظمات الأعمال كافة (Venktrman, 1990, p.26)، وأصبح الاهتمام بتطوير ورفع مستوى الاداء الوظيفي ضرورة لأي مؤسسة أو منظمة لأنه يؤثر في تحقيق الاهداف المرسومة حيث نجد بأنه يأخذ اشكال واتجاهات متعددة والتي من بينها الاهتمام بالموظف وتأهيله علمياً وعملياً، فضلاً عن توافر ظروف عمل مناسبة مادياً ومعنوياً تمكنه من ابراز قدراته ومهاراته العلمية والفنية في اداء وظائفه وعلى مستوى جيد من الكفاءة والفاعلية (بن رحمون ، 2014 ، ص 2 )

يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، وأنها ليست مجرد أداة للسيطرة، وفرض السلطة على العاملين، بل أداة للتشخيص المحكم والموضعي لأداء العاملين جميعهم ، وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب، وكذلك تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية لتمكنها من إدارة تلك الموارد بكفاءة واقتدار ( ابو شرح ، 2010 ، ص 3 )

عند التعرض الى الدراسات المقاربية لموضوع البحث الحالي نجد ان موضوع الأداء الوظيفي أثار اهتمام الباحثين و الممارسين في حقل الإدارة وعلم النفس وقد قدم المتخصصون بهذا الشأن عدداً من البحوث و التفسيرات و الطروحات المتعددة عن مكونات مفهوم الأداء الوظيفي و إلتصاقه بمفاهيم أخرى منها الإنتاجية و الكفاءة إذ إن الأداء الوظيفي الفردي هو الحلقة الأساسية الفاعلة لأي منظمة أو مؤسسة ولأن الفرد هو المحرك الأول والأخير لها و هو يؤثر في الأداء الإجمالي للمؤسسة (اللامي، 2009 ، ص58)

## أهمية البحث

يعد الاداء الوظيفي المكون الرئيس للعملية الادارية والتنظيمية للمنظمة كونها الجزء الحي منها لأنها مرتبطة الانسان الذي يدير العملية الانتاجية ويحوّله الى مواد جاهزة للاستهلاك ، كما أن أهمية الاداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة بل تتعدى ذلك الى خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة ، والاداء الوظيفي يتكون من مجموعه من العناصر منها ما هو مرتبط بالمعرفة بالوظيفة ومنها ما هو مرتبط بنوعية العمل وكميته والمثابرة والثوق والوقت المستغرق والتكلفة ( أرفيس ، 2018 ، ص 477 ) ، يحتل الأداء الوظيفي مكانة مهمة داخل اي مؤسسة بسبب اعتباره المعبر المادي عن الناتج النهائي لمحصلة جميع الانشطة التي تقوم بها تلك المؤسسة ، و ذلك على مستوى الفرد و المؤسسة والدولة ، ذلك لاعتبار ان المؤسسات تكون اكثر استقراراً وأطول بقاءً عندما يكون أداء العاملين أداء متميز ، وترجع أهمية الأداء الوظيفي من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة والتي هي : ( مرحلة البقاء والاستمرارية ، مرحلة السمعة والفخر ، مرحلة التمييز ثم مرحلة الريادة ) (ابنسام ، 2017 ، ص 46) و تجلى بشكل واضح أهمية دراسة مفهوم الاداء الوظيفي كونها تعطي مؤشرات مهمة تفيد في تنظيم مهام والتزامات موظفي الدولة ، بغية الوقوف على محددات حقوقهم المترتبة لهم و بالمقابل تنظيم واجباتهم المفروضة عليهم ، ومن ثم الذهاب باتجاه ممارسة المهام الوظيفية من قبلهم كلاً وفق تخصصه ، مع تحمل اثار الالتزامات المترتبة جراء القيام بالعمل ، مع ان الاداء الوظيفي يرتبط بطبيعة الحال ارتباطاً حتمياً مع طبيعة الواجب المناط بشخص الموظف ، الامر الذي يتطلب ادراك الموظف للأعمال التي يمارسها والتي سوف يقوم بأدائها في الوقت الراهن ( الشحري ، 2013 ، ص 34 ) و نتيجةً للحاجة المهنية لمعرفة مستوى الاداء الوظيفي للعاملين في القطاعين العام والخاص فقد حظي مفهوم الألت الوظيفي باهتمام كبير وكتبت عنه بحثاً متعددته تهدف الى ايجاد حلول ، وقد قدمت الدوريات العلمية تقارير متعددة عن المشاكل المتصلة به ، فضلاً عن

إعادة تصميم الهياكل التنظيمية التي تخص أداء العاملين وتنظم شؤون الخدمة الوظيفية، مع ان تلك المحاولات كانت ذات اتجاه اداري يقضي بأشراك العاملين في وضع اللوائح التنظيمية بصورة أكبر مما كان عليه ، والتركيز على استخدام أسلوب فرق العمل وابتكار دوافع جديدة للجهود الفردية والجماعية المبذولة ، ( الفايدي ، 2008 ، ص 81) و اصبحت دراسة السلوك المهني في الوقت الراهن امر يتطلب البحث بشكل اكثر موضوعية ذلك عند النظر بعين الفحص الى المسببات التي ادت النشاط المبذول من قبل الموظف الذي يطلق عليه ( الاداء الوظيفي ) إذ ان التعرف على الاسباب يمكن أن يفيد بدرجة معينة في محاولة التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إذا ما توافرت هذه الاسباب ، بمعنى آخر أنه يمكنك أن تتبصر بما حولك وأن تتعرف على بعض العناصر المسببة للسلوك ، وأنه حال توافر هذه العناصر أو المسببات ، فإنه يمكن إذا التنبؤ بالسلوك المتوقع لشخص معين ، والتحكم في هذا السلوك الصادر عنه حيث ما يكون ( محمد ، 2016 ، ص 13 ) و أن نجاح أي مؤسسة سواء أكانت حكومية او خاصة يتوقف على أداء العاملين لديها ، وبسبب ان عملية قياس الأداء الوظيفي من مهام الجهة الإدارية ، وذلك لأهمية حصول الإدارة على معلومات دقيقة تعد غاية في الأهمية عند اصدار الاوامر الادارية وبناء عملية التخطيط والهيكلية الخاصة بنظام الرقابة الادارية الهادفة ، بذلك تتكون عملية قياس الأداء الوظيفي من مجالين وهما : **المجال الأول** : يتناول مدى امكانية الموظف ورغبته في ما هو عليه من مؤهلات وقدرات ومهارات في التطوير و الانتقال إلى مجال عمل آخر ذي مهام وواجبات أكثر تعقيداً مما كان يؤديه ، **المجال الثاني** : هو مدى ما يتاح للموظف من ظروف بيئية خاصة بعمله مثل طبيعة واجباته ونوعيتها و عوامل أخرى خاصة بالعمل ذاته كالانتماء والاحساس بالتقدير والتصدي ، (بن عقيل ، 2006، ص60).

## أهداف البحث

يهدف البحث الحالي التعرف على :

- 1- الاداء الوظيفي لدى ضباط وزارة الداخلية .
- 2- الفروق في الاداء الوظيفي لدى ضباط وزارة الداخلية على وفق متغير نوع العمل المكلفين به (ميداني - اداري).

## تحديد المصطلحات

### 1- الاداء (performance):

- حسن (2001) : يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد ( رواية ، 2001 ، ص 25)
- حمداوي (2004) : هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين وعاملين ( حمداوي ، 2004 ، ص143 ).
  - كلالدة 1997: الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة ، إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل فضلاً عن تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة ( كلالدة ، 1997 ، ص 242 )

### 2- الاداء الوظيفي (Job performance):

- هيرزبيرج (Herzberg, 1957): هو الحصيلة النهائية للأنشطة التي ينجزها الفرد (الموظف) و التي تتأثر بدوافع الفرد نفسه و دوافع تتعلق بظروف العمل . (Mukokoma, 2008, p.2)
- آدمز (Adams, 1963): هو ما يقدمه الموظف إلى المؤسسة من جهد و خبرة مقابل حصوله على عوائد مثل الأجور و الترقيّة (Sonntag&Frese 2001, p.11).

- روبنس و ويرسيما (Robins & Wiersema, 1995): أنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد التي تتمثل في البقاء والتكيف و النمو (p.278 ، 1995 ، Robins & Wiersema).
- كامبل (Campbell, 1990): انه عملية تقييم فيما اذا كان الفرد (الموظف) ينفذ عمله داخل وظيفته بشكل جيد (Campbell 1990 ، p.687).
- الهيئي (2003): هو التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي اسندت اليه مهامها (الهيئي ، 2003 ، ص 195).
- هلال (2009): هو تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة او الجهة التي ترتبط وظيفته بها (هلال ، 2009 ص 11).
- التعريف النظري: تبني الباحث تعريف (هيرزبيرج 1957) تعريفاً نظرياً لبحثه الحالي ذلك لأنه تعريف شامل لجميع الأنشطة و الجوانب التي يزاولها الفرد (ضابط الشرطة) ومحيط العمل الذي يزاول فيه النشاط المطلوب منه .
- التعريف الإجرائي: هو الدرجة التي يحصل عليها المستجيب (ضابط الشرطة) من خلال استجابته على فقرات مقياس الأداء الوظيفي المعد لهذا الغرض.

### 3- ضابط الشرطة: (Police officer):

ورد تعريف ضابط الشرطة في قانون الخدمة والتقاعد لقوى الامن الداخلي رقم (18 لسنة 2011) المعدل في المادة الرابعة منه حيث جاء تعريفه على انه ((رجل الشرطة من رتبة ملازم فما فوق)) ، ولتحقيق اهداف البحث الحالي فقد قام الباحث بتقسيم عينة البحث على صنفين من الضباط وذلك على وفق طبيعة العمل المكلفين به الضباط ، حيث ميز بين نوعين من الضباط في أدناه :-

- الضابط الميداني: وهو الضابط المكلف بأعمال ميدانية والتي تتطلب منه بذل جهداً بدنياً لأداء الوظيفة المكلف بها مثل الضابط المنسوب الى الوحدات الميدانية (ضباط شرطة النجدة انموذجاً)

- الضابط الإداري : وهو الضابط المكلف بأعمال إدارية والتي تتطلب منه بذل جهداً ذهنياً لأداء الوظيفة المكلف بها مثل الضابط المنسوب إلى الوحدات الإدارية (الشعبة التحقيقية في مديرية مكافحة الاجرام انموذجاً )

### الاطار النظري للبحث

#### تمهيد:

تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداء العاملين فيها ، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية ، وذلك لارتباط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ، باعتباره العنصر الفعال في تحقيق أهداف المنظمة وضمان نموها ، لذا فقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة لإيجاد حلول للمشكلات المتعلقة به (الفايدي ، 2008 ، ص 81 )

#### انواع الاداء الوظيفي:

يتم تصنيف الأداء الوظيفي وتحديد أنواعه بناء على عدد من المعايير العلمية على النحو الآتي:

1- معيار الشمولية: معيار الشمولية يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية وبالتالي يصنف الأداء إلى:

أ- الأداء الكلي : وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية والأرباح والنمو وكيفيتها ، وغيرها من الأهداف.

ب- الأداء الجزئي وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى أنواع عدة باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة المالية، أو وظيفة الأفراد، أو أداء التسويق، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية (عبدالصمد، 2008، ص 55)

2- معيار الأجل: وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل، متوسط، قصير الأجل، وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة، وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقاً إلا بصفة تقريبية.

3- معيار الطبيعة ويتم تصنيف الأداء وفق هذا المعيار إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني، إذ لا يمكن للمنظمة تحقيق الأداء الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي (الفقعاوي، 2017، ص 37)

4- معيار المصدر: يقسم الأداء على وفق نوعين هما الأداء الداخلي أو الذاتي والأداء الخارجي:

أ- الأداء الداخلي أو الذاتي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من المواد وينتج بالأساس ما يأتي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورداً إستراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية الوسائل المالية المتاحة واستخدامها

ب-الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي ، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع ، بصيغة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة (المعمر، 2014، ص35).

ويصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع كما أوردها أبو شرح ( 2010 ) وهي كالاتي:

1- أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع وجرد المخزون، إدارة التابعين، وكل أداء يسهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة.

2- الأداء الظرفي: هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل العمليات الجوهرية في المنظمة ومعالجتها، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق المهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات.

3- الأداء المعاكس أو المجابهة: وهو يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب ويشمل بعض السلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة ( أبو شرح ، 2010 ، ص19)

#### مصادر المعلومات عن الاداء الوظيفي:

تحتاج الإدارة الى جمع معلومات تفصيلية شاملة وبشكل واضح ودقيق عن الاداء الوظيفي من جوانب متعددة ،حيث يمكن الاعتماد في ذلك على مصادر متعددة تشمل سجلات وقيود المنظمة وتقاريرها والرئيس المباشر والمشرف والعامل نفسه وغيره من المصادر حيث لا يمكن الاعتماد على مصدر واحد للتزود بالمعلومات حول الموضوع

ذلك بسبب انه ممكن ان يثير مشكلة التحيز والميل في تفضيل شخص على اخر الامر الذي لا يعطي معلومات دقيقة يتم بناءً عليها تقييم الاداء بشكل نهائي ، ويعرض الباحث هذه المصادر بشكل موجز في ادناه :

1- المدير او الرئيس المباشر: يعد المدير من اهم المصادر للحصول على المعلومات الخاصة بالأداء الوظيفي ، ذلك بسبب ان رئيس الموظف والمسؤول عليه الذي يفترض ان يعرف العامل اكثر من غيره ، كما للمدير سلطة توجيه العامل باتجاه تحقيق ما مطلوب منه في العمل .

2- الزملاء: وزملاء العمل من المصادر المهمة للحصول على المعلومات عن الاداء الوظيفي كون زملاء العمل بوصفهم جماعة فهم يشكلون فريق العمل ، ويفيد هذا الاسلوب في الحصول على المعلومات اعتماداً على الآراء المتعددة التي يقدمها الافراد ، وتشير بعض التقارير الى ان تقييم الزملاء المجهول ( دون تحديد الاسماء ) يزيد من فاعلية التفاعل بين الافراد ، وارتفاع الشعور بالرضا.

3- المرؤوسين: وفي هذا الاسلوب يتم الاعتماد على المرؤوسين في الحصول على المعلومات وهذا الامر ليس مستغرباً ، ذلك ان المرؤوسين يتمتعون بفرصة جيدة لمشاهدة كيف يتم التعامل معهم ، ولكن لا يتوقع ان يعطوا تغذية راجعه بصورة مجهولة ( دون اسماء ) ولكن المدير يكون لديه رد فعل ايجابي نحو التغذية الراجعة من المرؤوسين المعروفين.

4- العامل نفسه: في هذا الاسلوب يطلب من العامل تقييم نفسه ، وهو بالطبع لديه فرصة اكبر من غيره لمشاهدة سلوكياته اثناء العمل ، ويستعمل تقييم الذات غالباً مصدراً اضافياً للمصادر الاخرى ولا يمكن ان يكون المصدر الوحيد الذي يعول عليه ،

5- الزبائن: اتت الحاجة لهذا الاسلوب من رغبة الادارة في التعرف على تحقق عامل الرضا لدى المستهلك او الزبون ، وهذا النهج متبع في اغلب المؤسسات التي تقدم خدمات تحتاج تسويق ( حريم ، 2013 ، ص275 )

### عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها :

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

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

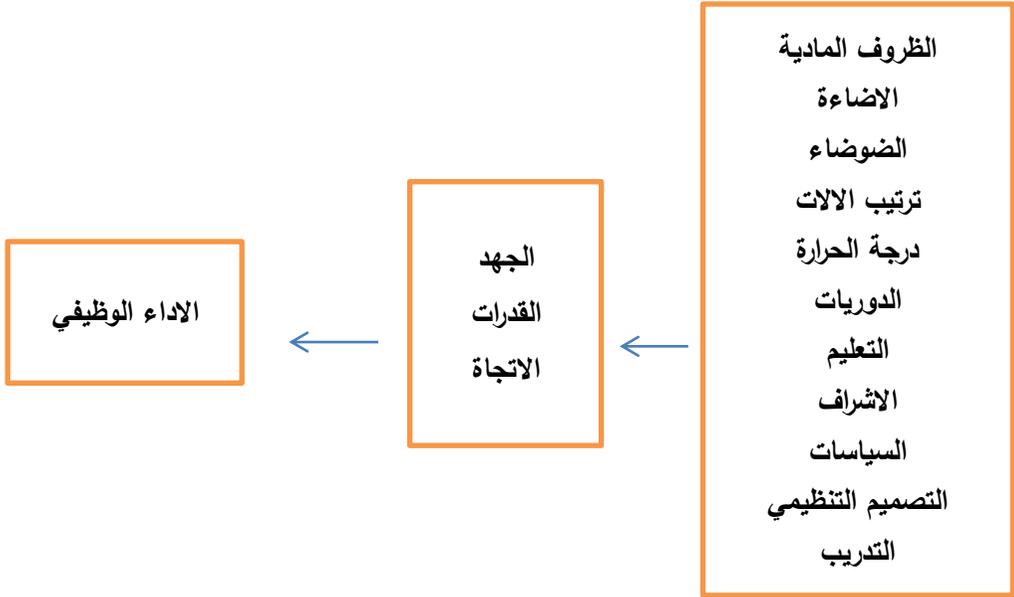
3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين (عكاشة ، 2008 ، ص34 )

### العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه ، و بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار ، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل ، وشكل (1) يبين ذلك ( حسن ، 2001 ، ص

(211)



شكل رقم (1)

العوامل التي تعدل وتؤثر على الاداء الوظيفي

### أهمية قياس الاداء الوظيفي:

يمكن بيان أهمية قياس أداء الاداء الوظيفي من الأهداف التي يسعى لتحقيقها

قياس الأداء الوظيفي، والتي يمكن تلخيصها بما يلي:-

1- الترقية والنقل: إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين ، وبالتالي يتم ترفيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم ، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته .

2- تقييم المشرفين والمديرين: حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

3- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: إذ إن قياس الأداء الوظيفي يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

4- مقياس أو معيار: إذ إن قياس الأداء يمكن أن يعد معيار أو مقياس مقبول ، في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد ، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة ، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

5- تقديم المشورة: إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقييم ضعف العاملين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم ، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجها وبمعنى آخر يمكن أن يعد قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له.

6- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية و الإطلاع: إذ إن قياس الأداء الوظيفي يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين ، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن يقيمه.

7- اكتشاف الاحتياجات التدريبية: إذ أن قياس الأداء الوظيفي يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة ( عكاشة ، 2008 ، ص 37 )

وفي ما يلي سيعرض الباحث اهم النظريات التي تناولت مفهوم الاداء الوظيفي:-

### 1- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (1856- 1915):

يعد فريدريك تايلور (F. Taylor) من أبرز كتاب نظرية الإدارة العلمية ، فقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية ، توصي هذه النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل ، وقد قدمت النظرية وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج ، حيث اعتبرت

العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات واموال ، و مواد الخام ، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية (احمد ، 2018 ، ص 20)

تركز هذه النظرية على اهمية الحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للأداء الوظيفي المطلوب القيام به من العمل المكلف به العامل ، فحاولت هذه النظرية توفير السبل المادية كافة التي ترفع من كفاية العامل لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى ، ورغم ذلك لم تستطع الإدارة أن تصل للأداء المطلوب ، ويؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية فهي تعطي اهمية للدوافع المادية فقط (امين و ايوب 2017 ، ص 4)

وقد كان التركيز الأساس في مفاهيم هذه النظرية على الجوانب المادية في العمل والإنتاج ، وكانت ترى في تقسيم العمل والتخصص أساساً صالحاً لرفع الإنتاجية ، ولم يكن الإنسان في نظرية الإدارة العلمية أكثر من مجرد "أداة للعمل" أو مصدر للطاقة تستخدمه الإدارة في الوصول إلى الإنتاج المطلوب ، ولم تكن نظرية الإدارة العلمية تتوقع عائداً مهماً من مساهمة ومشاركة العاملين ( باشري واخرون ، 2017 ، ص 15 )

## 2- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول (1841-1925):

يعد هنري فايول (H.Fayol) من ابرز رواد هذه النظرية ، وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف ، وتبرز أيضاً هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض.

لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم على ست

مجموعات رئيسية هي :-

- أ- نشاطات فنية.
- ب- نشاطات جارية.
- ت- نشاطات مالية.
- ث- نشاطات أمنية.
- ج- نشاطات محاسبية .
- ح- نشاطات إدارية.

ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية ، باعتبارها أهم هذه الأنشطة، وقسمها على خمسة عناصر هي : التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة ، كما وضع أربعة عشر (14) مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي - : تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - الإنضباط في العمل - وحدة الأمر - وحدة الاتجاه - تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة الفرد- المكافآت- المركزية - التسلسل الهرمي- النظام - المساواة- الاستقرار الوظيفي- الابتكار- والمبادأة- العمل بروح الفريق (النمر ، 1990 ، ص 9)

ان من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري ، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية ، والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة، ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددًا، ومن أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول ، وتقوم أفكارهنري فايول على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات : وظائف فنية، تجارية، مالية ، صيانة ، محاسبة والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمسة عناصر أساسية هي : التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، إصدار الأوامر والرقابة ، وهي المهام الرئيسة للمدير ، ( فارس ، 2010 ، ص 108 )

وفقاً لهذه النظرية يتم تحديد الاعمال والانشطة الضرورية اللازمة ثم تجميعها في وظائف ثم تحول هذه الوظائف الى وحدات ادارية صغيرة يتم تجميعها في وحدات ادارية اكبر ، والمعيار الاساسي الذي تعتمد عليه نظرية التقسيم الاداري في بناء التنظيم هو ان تتم العمليات التنظيمية بشكل يجعل نفقات العمل والاداء اقل ما يمكن ، وتتنظر هذه النظرية الى الادارة او القسم على انه مجموعة من الانشطة التي ينبغي اعادة توزيعها على الافراد العاملين ومن هنا تنشأ مشكلة التوزيع (Assignment problem) التي تمثل ركناً اساسياً من اركان النظرية، وقد حددت نظرية التقسيم الاداري الاسس التي يمكن وفقاً لها توزيع الاعمال على اجزاء التنظيم وهي الهدف ، والحصيلة ، و الفرد ، والمكان ( زناتي ، 2012 ، ص 32 )

### 3- النظرية البيروقراطية : لماكس فيبر (1864-1920):

يعد ماكس فيبر من اكبر رواد هذه النظرية ، وله اهتمامات كبيرة الحجم بالشؤون المتصلة بالمؤسسات وادارتها ، وذلك لاعتبارها وحدات اجتماعية ذات تأثير في النظام الاجتماعي لكل الدول و يعتقد ماكس فيبر بأن تطبيق النظام البيروقراطي في مؤسسات الدولة او شركات القطاع الخاص يؤدي الى رفع مستوى الاداء الوظيفي ، الامر الذي جعله يطلق عليه (النموذج المثالي) ووفقاً لتجاربه في هذا المضمار قسم فيبر السلطة في المنظمة على ثلاثة اقسام هي:

- القسم الاول السلطة البطولية او الكارزمية : وتتكون من خلال المواصفات الشخصية الفطرية التي يحملها رئيس الدائرة او قائد الفريق ، و وفقاً لآراء فيبر ان هذه السلطة البطولية النابعة من طبيعة القائد او المدير يمكن ان تؤثر في المرؤوسين (العاملين) وبشكل ايجابي يعزز الجهود الادارية التي ترمي نحو تحقيق مستوى الاداء الوظيفي الافضل .

- القسم الثاني السلطة التقليدية : وتستند هذه السلطة الى مركز الفرد في التنظيم الاجتماعي بسبب العادات والتقاليد المرعية في المؤسسة .

- القسم الثالث السلطة القانونية الرشيدة : وتستند هذه السلطة الشرعية الى الشكل البيروقراطي للتنظيم ، وبهذه السلطة فإن المدير ومن هم تحت ادارته قد سكنوا في هذه المراكز على وفق القوانين سارية المفعول ، وبالتالي فان الاداء الوظيفي لكل العنصر البشري سواء أ كانوا عاملين ام مديرين محدد بحكم القوانين واللوائح التنظيمية حيث تؤكد هذه النظرية على التوصية بوضع قواعد قانونية تشجع الابداع في العمل الذي هو افضل صور الاداء الوظيفي الجيد ، مع ان هذه النظرية قامت بتركيز سلطة اتخاذ القرار في فئة قليلة على حساب الفئة الكبرى ، واهملت تأثير المجتمع على التنظيم وبالتالي يعد نظاماً مغلقاً لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة المحيطة ، ، كما اهملت الجانب الانساني للعامل وتأثير العوامل الشخصية له على الاداء الوظيفي ، و قدمت هذه النظرية اضافة كثيرة من الافكار القيمة في مجال الادارة وتفسير سلوكيات العاملين ، ولعل من اهم السلوكيات التي تصدر من قبل الافراد في المؤسسة هو النشاط البشري الذي يطلق عليه (الاداء الوظيفي) فوقاً لأفكار هذه النظرية ان الاداء الوظيفي هو نشاط محدد بالأطر التي ترسمها الادارة التي توافق اهدافها حيث لا يسمح بالخروج عن تلك الاطر المحددة حيث تتدخل الادارة لتمسك بعجلة تحريك الاداء الوظيفي لتعيده وفقاً لما تطمح له وما يتفق مع ما خططت له في السابق (ارفيس، 2018 ص 493)

وتحتل البيروقراطية كاتجاه فلسفي مطبق على ارض الواقع في المجتمع العربي مكانة خاصة كبيرة وخطيرة للأسف الشديد ، وربما كان ذلك راجعاً الى كونها اقدم بيروقراطية نشأت في العالم ، اذ يرجع تاريخها الى بضعة الآف سنة

قبل الميلاد ، ولاشك ان نجاح المصريين على سبيل المثال في بناء الاهرامات والمعابد لأكبر دليل على ذلك حيث يستلزم هذا تنظيمًا ادارياً وفنياً قوياً ، و تنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع ( ماكس فيبر ) الذي اهتم بدراسة المنظمات الكبيرة الحجم ، والتي كانت تتصف الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية وقد اقترح نموذجاً مثالياً للتنظيم أطلق عليه ( النموذج المثالي للبيروقراطية ) ، واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة ، لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات ( الدايري ، 2015 ، ص 207 )

#### مبادئ النظرية البيروقراطية :-

من أبرز المبادئ الإدارية التي جاء بها ماكس فيبر والتي ميزت هذا النموذج ما يلي:

أ- تقسيم العمل بناءً على هذا المبدأ تقسم الوظائف إلى أجزاء ونشاطات ، وعمليات بطريقة تنظيمية وتخصصية تسهل على الأفراد أداء وظائفهم ، وهذا ما يضاعف الكفاءة والإنتاجية.

ب- القوانين والقواعد والإجراءات وهذه العناصر جميعها تشكل نظاماً ثابتاً للعمل لا يتأثر بتغير المديرين وتساعد هذه القوانين والقواعد والإجراءات على التحكم بسلوك الأفراد والمجموعات الوظيفية ، وتضبط أدائهم وتوجهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

ت- اللاشخصية الوظيفية ويتطلب هذا المبدأ تطبيق القواعد والإجراءات والقوانين الرسمية على جميع الموظفين دون تمييز أي الفصل بين متطلبات الوظيفة وشخصية الموظف.

ث- التسلسل الهرمي الواضح يعني ذلك التدرج الهرمي للسلطات والمسؤوليات الأمر الذي يضمن متابعة الأعمال وتواصلها في مستويات المنظمة كافة .

ج- التقدم والتطور المهني: يستند هذا المبدأ إلى تقييم واختيار الأفراد على أساس الجدارة والفعالية والكفاءة، بهدف تطويرهم وتقديمهم وبالتالي استخدم ذلك في عملية ترقيتهم في السلم الإداري ( حريم ، 2010 ، ص 23 )

#### 4- نظرية العلاقات الانسانية (1880-1949):

يعد التون مايو (Eiton Mayo) احد اهم رواد هذه النظرية و أن منهج نظرية العلاقات الإنسانية ينطلق من أن العاملين لابد وأن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل و الحصول على الاداء الوظيفي الجيد ، ان منهج العلاقات الإنسانية ما هو إلا نجاحاً محدوداً ، وذلك أن نتائج العديد من الأبحاث لا تؤيد مقولة أن ( العامل السعيد هو عامل منتج) ذلك أن هذه المقولة لم تصادف نجاحاً كاملاً بين طبقات كل العاملين وعلى كل الأصعدة وفي كل المنظمات ، قد يكون صحيح في حالات معينة ولكنه ليس (افتراضاً)، تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية عدم وجود اختلافات أو فروقات بين الأفراد ، وهذا غير سليم تماماً ، وذلك أن كل فرد هو كيان قائم بذاته ويتميز على الآخرين سواء من حيث شخصيت ، ورغباته، وطموحاته، أو قيمه ومبادئ ، ومن ثم فإن ما يحفز إنسان ويدفعه إلى زيادة إنتاجيته قد لا يحفز شخصاً آخر بنفس الدرجة ، و تجاهلت هذه المدرسة جوانب مهمة ذات تأثير على إنتاجية الموظف وعطائه، وهي " البناء الوظيفي " وأنظمة العمل وقواعده الإجراءات واللوائح، ذلك أن مثل هذه الجوانب تؤدي دوراً مهماً في تحقيق أهداف التنظيم ، و تناست هذه المدرسة أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة وليس فقط المعاملة الإنسانية كطرق تقييم الأداء و الاختيارالفعال، وقد وجهت لها عدة انتقادات منها بأنها تفكر فقط في رفاهية الفرد ولا تفكر بالإنتاج (الدوغان ، 2015 ، ص 3 ) ومن ابزر رواد هذه النظرية العالم

ديسلر (Dessler) الذي برر ماجاء بافتراضات مدرسة العلاقات الانسانية والتي هي :

فقد اكد ديسلر ان هناك ثلاثة اسباب في الاقل لتبرير ما تم فرضه فيما سبق وهي :

أ- من المسلم به ان الفرد السعيد هو الفرد الاكثر تقبلاً للعمل ، فهو اكثر احساساً وادراكاً بضرورة تحسين الاداء الوظيفي ، والعكس صحيح.

ب- يتطابق هذا الافتراض مع القيم التي كانت سائدة في العالم ، حيث بلغت يتطابق هذا الافتراض مع القيم التي كانت سائدة في العالم ، حيث بلغت حركة العلاقات الانسانية ذروتها ما بين عامي (1930-1940)، حيث كانت الناس بعد مرور الكساد الاقتصادي الكبير تواقين للعمل ولديهم الرغبة في تطوير الاداء الوظيفي بوسائل جديدة تضمن انتاج جيد ، لتجاوز اثار الكساد التي كانت مخيمة على واقع اسواق العمل في ارجاء العالم كافة.

ت- وجود التجارب الكثيرة التي كانت تدعو الى تحديد متغيرين اساسيين هما الرضا العالي والاداء الافضل أو بالعكس الرضا الواطئ و الاداء المنخفض (العنزي، 1985، ص 52).

##### 5- نظرية هيرزبيرج للحاجات:

هذه النظرية قام بوضعها هيرزبيرج (Harzbergs, 1957) و تعد هذه النظرية بمثابة عملية تطبيق لنظرية الحاجات التي قدمها ماسلو (Maslow) في مواقع العمل ، حيث ان هذه النظرية تركز على مجموعتين من العوامل في الاداء الوظيفي والتي هي:

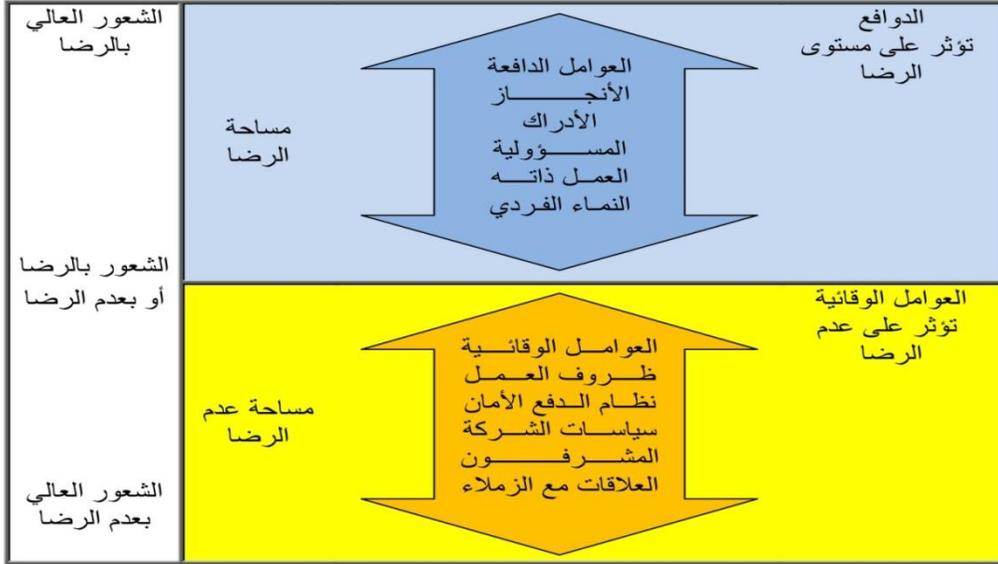
أ- العوامل التي تتعلق بالفرد نفسه ( العامل ) : و التي هي بمثابة دوافع تؤدي إلى أداء الفرد لأعماله الوظيفية و المتمثلة في إحساسه بالإنجاز و الدافعية و تحمل المسؤولية و توفر فرص الترقية للمراتب الوظيفية الأعلى

من حيث المركز واتاحة الفرصة في المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالجانب الوظيفي و كذلك عوامل تثير الحماس في الفرد و في إداءه للخدمة التي تتفق مع قدراته و تحقق طموحاته و تثير لديه أهتمامات و تحديات و يتمخض عنها أداء جيد و كذلك نوعية العمل و إيمان الفرد بعمله و الذي له دور مؤثر في مدى نجاح الفرد في ذلك العمل أو أخفاقه فيه ، فالأبداع في العمل أساسه الأقتناع به ، و كذلك عوامل تنمية الشخصية من جوانب متعددة.

**ب-العوامل التي تتعلق بظروف العمل:** وهي العوامل التي تؤدي إلى عدم رضا الفرد عن أعماله و حصرها بظروف تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الأشراف أو اسلوب القيادة و طبيعة العلاقات بين العامل و زملائه و مدرائه و أن طبيعة العمل و نوعيته من العوامل التي تدفع للعمل و الأبداع فيه و المكافئات النقدية والتكريمات المعنوية و التقدير من قبل الآخرين و المنافسة و أساليب الادارة و المراقبة و التي بدورها أما تشجع الفرد على العمل أو تثير أحباطه .

في مطلع عقد الستينيات من القرن المنصرم قام فردريك هيرزبيرج و زملائه بدراستهم الخاصة عن الحاجات الإنسانية ، و طلبوا من المحاسبين و المهندسين و صف الجوانب الخاصة بوظائفهم التي تحقق لهم الشعور بالارتياح و الرضا و تلك التي تجعلهم يشعرون بعدم الرضا و من ثم قاموا بتحليل النتائج و وجدوا أن مجموعتين من العوامل متباينتين تبايناً كلياً يرتبطان بالشعور بالرضا و عدم الرضا عن العمل ، فالحاجات الفسيولوجية بالمرتبة الاولى و تليها حاجات الاحساس بالأمن حيث يشعر الإنسان بحاجة قوية للتواصل و الارتباط بالآخرين لتبادل مشاعر الحب و للاستمتاع بشعور الأنتماء مع الجماعة مع قواعد السلوك التي كانت في دراسات هاوثورن و تشترك نظرية هيرزبيرج بالتسلسل الهرمي

للحاجات أذ أن الدوافع تتشابه الى حد ما مع حاجات المستوى الأعلى من هرم ماسلو وشكل ( 2 ) يبين نظرية ثنائية العوامل :



شكل ( 2 )

### نظرية ثنائية العوامل لفردريك هيرزبيرج

و بطبيعة الحال فإن سؤال مهم يطرح نفسه في هذا الصدد، هل أن المدراء يركزون على العوامل الوقائية ام على العوامل الدافعة ؟ ولإجابة على هذا التساؤل المهم يمكن القول إن الأمر يعتمد على بعض العوامل الدافعة إذ أن احد العمال ذو مهارة متوسطة وفي منتصف شبابة من العمر و يتقاضى أجراً عالياً فبالإمكان تحفيزه لتحقيق مستوى أفضل من الأداء الاعتيادي لو تم اشباع دوافعه و رغباته ، أما العامل غير الكفو سواء أكان في مقتبل الشباب أو الكهولة و يتقاضى أجراً وعامل آخر لا يشعر بالأمان فمن المحتمل أنهما سيبيقان بحاجة الى الدعم المرتبط بتوفير العوامل الوقائية ، و ذلك لتقليل

الشعور بعدم الرضا قبل أن تؤدي الدوافع دورها الفعال في تحفيزه ورفع امكانية تقديمه واجبات غير معهودة ( العزاوي ، 2012 ، ص 90 )  
ثم قام هيرزبرج بتطوير نموذج (اسماء العاملين ) في عام 1957 بناء على الأبحاث التي أجراها ، والمقدمات مع مجموعة من المديرين والمهندسين والمحاسبين، بغرض تحديد أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي ، فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال دوافع داخلية ، وهو العامل الأول ، والدوافع الداخلية هي أمور توجد في الوظيفة أو العمل نفسه كالمسؤولية والانجاز، أما العامل الآخر فهي الدوافع الخارجية، إلا أن هذه الدوافع لا تزيد من الرضا الوظيفي ولا تخلق الاداء الوظيفي المتميز، وإنما وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضا وينشئ الاداء الوظيفي المعتاد، وتتمثل هذه الدوافع في الراتب ، ظروف العمل ، وسياسات المنظمة بشكل عام و وجه بعض الأكاديميون نقداً لنظرية هيرزبرج ، كونه لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ، إلا أن هذه النظرية انتشرت كثيراً لأنها سهلة الفهم ، وكونها استنتجت من بيئة عمل حقيقية ، والعيب الموجود لدى هذه النظرية كونها تتحدث عن عينة من المدراء ولم تشمل المستويات حيث أن بعض عوامل الصيانة والوقاية عند المدراء قد تكون دافعة لفئات أخرى في المستويات الإدارية الدنيا ( لعلاوي ، 2012 ، ص 66 )

وقد اسمت نظرية العاملين ، إسهامات كبيرة في مجال السلوك التنظيمي الانساني في بيئة العمل ، خاصة ما تعلق منها بتفسير الاداء الوظيفي ويعترف أغلب الباحثين والإداريين بأن هيرزبرج هو أول من قدم تفسير مباشر للأداء الوظيفي وهذا التفسير يتصف بالوضوح والبساطة للمتخصصين ولغير المتخصصين ( شفيق ، 2010 ، ص 23 )

وقد تبني الباحث نظرية هيرزبيرج (Harzbergs, 1957) ذلك لكونها تفسر الاداء الوظيفي بشكل تفصلي مؤكدة على ثنائية في التفسير ، من حيث العامل الذي يقدم الاداء الوظيفي بالنظر الى قدراته الشخصية واستعداداته المعرفية الادراكية من جهة ومن جهة اخرى تنظر ظروف العمل في المؤسسة التي يعمل لصالحها العامل ، وما تلعبه من دور في تقديم ما يرفع مستوى الاداء الوظيفي وما يبعث على تقلبه .

### منهجية البحث واجراءاته

#### أولاً - مجتمع البحث :

يقصد بمجتمع البحث (Population) جميع الافراد الذين يقوم الباحث بدراسة الظاهرة او الحدث لديهم ( ملحم ، 2000 ، ص 219 ) فضلاً عن انهم يمثلون كل الافراد الذين يحملون بيانات الظاهرة التي هي في متناول الدراسة ، فهم اذن مجموعة وحدات او افراد الدراسة التي يراد منهم الحصول على بيانات ( داود وعبد الرحمن ، 1990 ، ص 26 ) ، جمعت المعلومات الخاصة بالمجتمع الاصلي والذي يتكون من ضباط وزارة الداخلية العاملين في محافظة بغداد\* الجدول ( 1 ) يوضح اعداد مجتمع البحث الكلي حسب الاحصائية التي حصل عليها الباحث لعام 2020.

## جدول (1)

### أعداد ضباط وزارة الداخلية العاملين في محافظة بغداد

ت	اسم المديرية	عدد الضباط	نوع العمل	
			اداري	ميداني
1	مديرية شرطة محافظة بغداد	1135	436	699
2	مديرية مكافحة اجرام بغداد	352	214	138
3	مديرية حماية المنشآت في بغداد	977	355	622
4	مديرية شرطة نجدة بغداد	595	237	358
5	مديرية مكافحة المتفجرات	98	43	55
6	مديرية المرور	375	149	226
7	مديرية شرطة الاثار والتراث	32	19	13
8	مديرية شرطة السكك الحديد	109	66	43
9	مديرية تحقيق الادلة الجنائية	89	55	34
10	مديرية مكافحة المخدرات و المؤثرات العقلية	78	49	29
المجموع		3840	1623	2217

\*تم الحصول على اعداد مجتمع البحث من وزارة الداخلية / وكالة الوزارة لشؤون الشرطة  
مديرية الادارية والمالية / قسم الملاك / شعبة مطابقة الملاك.

### ثانياً - عينة البحث :

يقصد بالعينة جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة ، يختارها الباحث لإجراء  
دراسته عليها على وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع الاصلي تمثيلاً صحيحاً ( داود  
وعبد الرحمن ، 1990 ، ص 67 ) ، تم اختيار عينة طبقية عشوائية بالأسلوب  
المتناسب من ضباط وزارة الداخلية العراقية (الاداريين والميدانيين ) اذ أختيرت اربع  
مديريات وبشكل ( عشوائي ) من مديريات الوزارة ، ثم و من كل مديرية تم اختيار اربعة

اقسام ثم و من كل قسم تم اختيار عدد يتناسب مع الموجود الفعلي لكل قسم حيث بلغ العدد الكلي للعينة ( 240 ) ضابط بشقيهم ( الاداري والميداني ) ، و يعود السبب في اختيار الضباط بشكل عشوائي دون قصد من قبل الباحث الى امكانية ضمان تمثيل العينة لمجتمع البحث والجدول ( 2 ) يوضح اعداد عينة البحث

## جدول (2)

### يوضح اعداد عينة البحث موزعين حسب القسم ونوع العمل

ت	المديرية	القسم	نوع العمل		المجموع	
			اداري	ميداني		
1	مديرية شرطة محافظة بغداد	1	قسم شرطة الاعظمية	10	12	
		2	قسم شرطة الصدر	12	12	
		3	قسم شرطة الزهور	7	6	
		4	قسم شرطة المنصور	9	9	
2	مديرية مكافحة اجرام بغداد	1	قسم مكافحة اجرام الرصافة	7	7	
		2	قسم مكافحة اجرام الكرخ	6	7	
		3	قسم الشؤون القانونية	3	4	
		4	قسم الوحدة التحقيقية	5	4	
3	مديرية حماية المنشآت في بغداد	1	قسم المقر الحماية والواجبات	7	7	
		2	قسم منشآت قاطع الكرادة	9	8	
		3	قسم منشآت قاطع الصدر	8	8	
		4	قسم منشآت مدينة الطب	5	6	
4	مديرية شرطة نجدة بغداد	1	قسم نجدة قاطع الزهور	6	5	
		2	قسم نجدة قاطع الدورة	9	9	
		3	قسم نجدة قاطع البياع	7	7	
		4	قسم نجدة قاطع الصدر	9	10	
			المجموع	119	121	240

### ثالثاً - اداة البحث

مقياس الأداء الوظيفي:

إعداد الفقرات:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة و الأطر النظرية قام الباحث بتبني مقياس العزاوي 2012 للأداء الوظيفي ، وقد أعتمد على نظرية هيرزبيرج ( Herzberg, 1957) و القائمة على أساس نظرية الحاجات لماسلو (Maslow, 1943) و هي نظريات في الحاجات الانسانية ، و بما أن نظرية هرزبيرج (Harzberg, 1957) هي من النظريات المهمة التي تفسر و تحلل الاداء الوظيفي و التي كانت تعرف الأداء الوظيفي على وفق ما خرج به (هيرزبيرج) بانه ( الحصييلة النهائية للأنشطة التي ينجزها الفرد (الموظف) و تتأثر بدوافع الفرد نفسه ودوافع تتعلق بظروف العمل ، وبهذا فقد حدده (هيرزبيرج) بمجموعتين من الدوافع:

- المجموعة الأولى وهي عوامل تتعلق بالفرد نفسه :و تتمثل في دوافع الفرد للإنجاز و ما يمتلكه من معارف عامة ومهارات فنية ، و تحمله للمسؤولية و ما يقدمه من جهد و المشاركة في إتخاذ القرارات وطرق التحسين التي يوفرها الموظف للحصول على الترقية.

- المجموعة الثانية وهي عوامل تتعلق بالظروف المحيطة بالعمل : وهي عبارة عن دوافع تتعلق برضا الموظف عن العلاقات الانسانية بينه وبين الإدارة و بين الموظفين الآخرين ونمط القيادة و الظروف المحيطة الأخرى ( العزاوي ، 2012 ، ص 90 )

صلاحية الفقرات

الصدق الظاهري

تكون الاداة صادقة ظاهرياً اذا كان مظهرها يدل على ذلك ومن حيث ارتباط فقراتها بالسلوك المقاس ، فاذا كانت محتويات الاداة و فقراتها مطابقة للسمة التي تقيسها فأنها

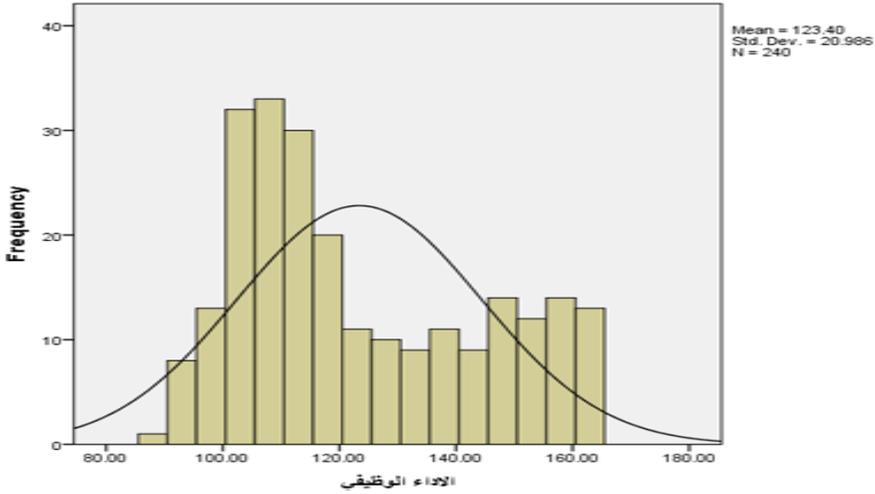
تكون اكثر صدقاً ( محمد ، 2012 ص 79 ) وللتعرف على صلاحية الفقرات في مقياس الاداء الوظيفي بصورته الاولية قام الباحث بعرض فقرات المقياس في صيغتها الاولية على مجموعة من المحكمين في اختصاص علم النفس بلغ عددهم ( 13 ) محكم ، وقد طلب منهم الحكم على مدى صلاحية فقرات مقياس الاداء الوظيفي فضلاً عن مدى صلاحية بدائل الاجابة و هي ((تنطبق علي دائماً - تنطبق على غالباً - تنطبق علي أحياناً - نادراً ما تنطبق علي - لا تنطبق علي أبداً)) ، وقد تم تحديد نسبة اتفاق ( 80 % ) فأكثر بين المحكمين للاستبقاء على الفقرة وبذلك فقد تم الاستبقاء على جميع الفقرات في مجموعها ( 40 ) فقرة ، كما تم تعديل ما يتطلب تعديله لفقرات المقياس وفق اراء الخبراء .

### تصحيح المقياس

بعد تطبيق مقياس الاداء الوظيفي على عينة البحث ، فقد تم تصحيح المقياس ويقصد به وضع درجة لاستجابة المفحوصين على فقرات المقياس ، ثم جمع هذه الدرجات بغية استخراج درجة كلية لكل فرد على كل المقياس ، وقد تم تصحيح استمارات مقياس الاداء الوظيفي المؤلف من ( 40 ) فقره بإعطاء اوزان للبدائل ( 1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ) اذا كانت الفقرة باتجاه المفهوم لتقابل ((تنطبق علي دائماً - تنطبق على غالباً - تنطبق علي أحياناً - نادراً ما تنطبق علي - لا تنطبق علي أبداً)) ويعكس التصحيح اذا كانت الفقرة عكس اتجاه المفهوم

### المؤشرات الأحصائية لمقياس الأداء الوظيفي:-

تم الحصول على المؤشرات الأحصائية عن طريق الحقيبة الأحصائية للعلوم الأجماعية (SPSS) ، ولقد اتضح أن الخصائص الاحصائية لمقياس الاداء الوظيفي تتصف بالاعتدال وهذا ما يبينه شكل ( 3 ) و يوضحه جدول ( 3 )



شكل ( 3 )

الرسم البياني للمؤشرات الاحصائية لمقياس الاداء الوظيفي

جدول (3)

المؤشرات الاحصائية لمقياس الأداء الوظيفي

240	عدد أفراد العينة
123.4000	الوسط الحسابي
77.00	المدى
440.392	التباين
111.00	المنوال
20.98551	الأنحراف المعياري
0.532	الألتواء
- 1.020-	التفرطح
116.0000	الوسيط
88.00	اقل درجة
165.00	اعلى درجة



جدول ( 4 )

القوة التمييزية لفقرات مقياس الاداء الوظيفي باستخدام اسلوب المجموعتين المتطرفتين

القيمة الثانية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
5.607	1.03	4.20	0.24	4.93	1
10.958	1.08	2.95	0.68	4.69	2
-1.154-	1.32	3.00	1.69	2.69	3
8.996	1.49	3.06	0.51	4.83	4
7.326	1.28	3.13	0.84	4.53	5
7.570	1.50	3.01	0.72	4.58	6
2.167	1.40	3.13	1.34	3.66	7
7.573	1.32	3.20	0.72	4.60	8
8.623	1.22	3.24	0.60	4.70	9
8.570	1.30	3.10	0.60	4.63	10
9.617	1.29	3.01	0.64	4.73	11
9.407	1.35	3.10	0.50	4.80	12
5.106	1.39	2.81	1.32	4.03	13
6.905	1.31	2.95	1.05	4.40	14
8.289	1.32	3.10	0.62	4.61	15
8.719	1.35	3.03	0.62	4.64	16
8.716	1.42	2.95	0.60	4.63	17
7.175	1.26	3.27	0.70	4.56	18
0.473	1.23	2.52	1.69	2.64	19
7.083	1.20	3.70	0.41	4.83	20
-1.960-	1.17	3.00	1.08	2.47	21



القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
	الأنحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	الوسط الحسابي	
7.679	1.33	3.26	0.68	4.69	22
-0.428-	1.47	2.95	1.79	2.83	23
13.213	1.05	2.95	0.47	4.84	24
8.710	1.30	3.36	0.40	4.84	25
10.306	1.28	3.15	0.34	4.86	26
-0.925	1.41	2.90	1.78	2.64	27
6.841	1.40	2.96	0.99	4.43	28
8.140	1.29	2.90	0.83	4.46	29
8.040	1.24	3.16	0.68	4.58	30
9.812	1.25	3.01	0.62	4.72	31
7.995	1.23	3.29	0.54	4.63	32
9.257	1.28	3.01	0.64	4.66	33
9.502	1.25	3.01	0.64	4.67	34
11.193	1.32	2.81	0.51	4.78	35
-2.497-	1.39	2.87	1.54	2.23	36
8.507	1.34	2.84	0.86	4.53	37
8.599	1.33	3.03	0.71	4.64	38
0.804	1.43	2.92	1.81	3.15	39
10.165	1.38	2.83	0.57	4.72	40

### صدق المقياس:

تم التحقق من مؤشرات صدق المقياس الحالي من خلال الصدق الظاهري و الصدق البنائي لفقرات المقياس من خلال الإجراءات التي أتبعت سابقاً والتي تم ذكرها.

مؤشرات ثبات المقياس:

تم استخدام طريقة ( ألفا كرونباخ ) لقياس الثبات و قد بلغت ( 0.91 ) وبعد استبعاد الفقرات ( 3 ، 19 ، 21 ، 23 ، 27 ، 36 ، 39 ) وجدول (5) يوضح درجات الثبات بطريقة ( ألفا كرونباخ ) ، ومعامل الثبات هذا يمكن الركون اليه ، اذ يشير فوران (Foran , 1961) الى ان معامل الثبات الجيد هو الذي تزيد نسبته على ( 0.70 ) (Foran , 1961,p 85)

### جدول ( 5 )

#### معامل الثبات لمقياس الاداء الوظيفي بطريقة ألفا كرونباخ

طريقة ألفا كرونباخ	الاداء الوظيفي
0.91	

وبهذا فقد تألف مقياس الاداء الوظيفي بصورته النهائية من (33) فقرة تميزت بالصدق و الثبات.

### نتائج البحث وتفسيرها

يعرض الباحث النتائج التي تم التوصل اليها استناداً الى ما تم جمعه من بيانات وفق تسلسل اهداف البحث ، كما يتضمن تفسير النتائج في ضوء النظرية المتبناة بعد أن عولجت البيانات أحصائياً باستخدام الحقيبة الأحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و وفقاً لأهداف البحث ، ثم التوصيات فالمقترحات كما يلي :-

#### الهدف الاول - التعرف على الاداء الوظيفي لدى ضباط وزارة الداخلية

تحقيقاً لهذا الهدف تم استخراج المتوسط الحسابي لدرجات افراد العينة البالغ عددهم ( 240 ) ضابط على مقياس الاداء الوظيفي ، وقد وجد ان المتوسط الحسابي للمقياس (123.40) درجة وبانحراف معياري قدرة (20.98) درجة ، و بمقارنة هذا المتوسط مع المتوسط الفرضي للمقياس الذي بلغ ( 99 ) درجة يتضح انه اعلى من

المتوسط الفرضي ، ولاختبار دلالة الفرق احصائياً بين المتوسطين استعمل الباحث الاختبار التائي لعينة واحدة ، وتبين أن القيمة التائية المحسوبة بلغت ( 18.01 ) درجة و هي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ( 0.05 ) و درجة حرية ( 239 ) و الجدول ( 6 ) يوضح ذلك

### الجدول ( 6 )

الاختبار التائي لدلالة الفرق بين المتوسط الحسابي للعينة والمتوسط الفرضي  
لمقياس الاداء الوظيفي

المقياس	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
الاداء الوظيفي	240	123.40	20.98	99	18.01	1.96	0.05

من خلال النظر الى الجدول يلاحظ ان القيمة التائية المحسوبة اعلى من القيمة الجدولية، و الوسط الحسابي اعلى من المتوسط الفرضي ، هذا مؤشر على ان عينة البحث لديهم اداء وظيفي مرتفع .

الهدف الثاني - التعرف على الفرق في الاداء الوظيفي لدى ضباط وزارة الداخلية على وفق متغير نوع العمل المكلفين به ( ميداني - اداري )

تحقيقاً لهذا الهدف تم استخراج المتوسط الحسابي لدرجات افراد العينة البالغ عددهم ( 240 ) ضابط على مقياس الاداء الوظيفي ، وقد وجد ان المتوسط الحسابي لذوي العمل الاداري ( 126.19 ) درجة و بانحراف معياري قدرة ( 21.96 ) درجة ، و أن المتوسط الحسابي لذوي العمل الميداني يبلغ ( 120.65 ) درجة و بانحراف معياري قدرة ( 19.69 ) درجة ، و بمقارنة هاذين المتوسطين مع المتوسط الفرضي للمقياس الذي بلغ ( 99 ) درجة يتضح انه اعلى من المتوسط الفرضي ، ولاختبار دلالة الفرق احصائياً بين المتوسطين استعمل الباحث الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، وتبين أن القيمة التائية

المحسوبة بلغت ( 2.06 ) درجة و القيمة التائية الجدولية تبلغ ( 1.96 ) و هي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ( 0.05 ) و درجة حرية ( 239 ) و الجدول ( 7 ) يوضح ذلك

### جدول (7)

الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لتعرف الفروق في الاداء الوظيفي تبعاً لمتغير العمل  
( اداري ، ميداني )

العمل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	التائية المحسوبة	التائية الجدولية	الدلالة
أداري	119	126.19	21.96	2.06	1.96	دال لصالح الاداري
ميداني	121	120.65	19.69			

من خلال النظر الى الجدول يلاحظ وجود فروق في الاداء الوظيفي حسب العمل المكلف به الضابط و لصالح ذوي العمل الاداري ذلك بسبب أن متوسطهم الحسابي اعلى من من ذوي العمل الميداني ، وبدلالة قيمة الاختبار التائي المحسوبة البالغة ( 2.06 ) والتي تقارن مع التائية الجدولية البالغة ( 1.96 ) عند مستوى ( 0.05 ) ودرجة حرية ( 238 ) ، اظهرت نتائج البحث أن افراد العينة لديهم مستوى اداء وظيفي مرتفع ، و هناك فرق دال احصائياً في الاداء الوظيفي على وفق العمل المكلف به الضابط ( اداري - ميداني ) و لصالح ذوي العمل الاداري ، و يفسره الباحث النتيجة وفقاً لنظرية هيرزبيرج للحاجات (Harzbergs, 1957) التي فسرت الاداء الوظيفي من خلال النظر الى جانبين هما عوامل تتعلق بالفرد نفسه ، وعوامل تتعلق بظروف العمل ، فالعوامل التي تتعلق بالفرد نفسه ( الضابط ) و التي هي بمثابة دوافع تؤدي إلى أداء الفرد لأعماله الوظيفية و المتمثلة في إحساسه بالأنجاز و الدافعية و تحمل المسؤولية و توفر فرص الترقية للرتب العسكرية الأعلى و اتاحة الفرصة في المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة

بالبجانب الوظيفي و كذلك عوامل تثير الحماس في الفرد و في إداؤه للخدمة التي تتفق مع قدراته و تحقق طموحاته و تثير لديه أهتمامات و تحديات و يتمخض عنها أداء جيد و كذلك نوعية العمل و إيمان الفرد بعمله و الذي له دور مؤثر في مدى نجاح الفرد في ذلك العمل أو أخفاقه فيه ، و كذلك عوامل تنمية الشخصية من جوانب متعددة ، والضباط بشكل عام من الفئات العمالية التي تحرص على اداء المهام الوظيفي بشكل تام و متقن ، لذا اظهرت نتائج البحث الارتفاع العالي في قياس الاداء الوظيفي لدى عينة البحث ، اما العوامل التي تتعلق بظروف العمل داخل التنظيم المؤسسي و هي العوامل التي تؤدي إلى عدم رضا الضابط عن أعماله و حصرها بظروف تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الأشراف أو اسلوب القيادة و طبيعة العلاقات بين العامل و زملائه و مدرائه و أن طبيعة العمل و نوعيته من العوامل التي تدفع للعمل و الأبداع فيه و المكافئات النقدية و التكريمات المعنوية و التقدير من قبل الآخرين و المنافسة و أساليب الادارة و المراقبة و التي بدورها أما تشجع الفرد على العمل أو تثير أحباطه ، حيث ان الضباط يتم قبل توليهم مهام وظائفهم ضمن سياقات الحياة الصعبة القاسية اثناء فترة التدريب في كلية الشرطة التي تجعل منهم قادرين من التكيف مع اعقد الظروف و اكثرها صعوبة الامر الذي جعل منهم ذوو اداء وظيفي عالي بالرغم من ظروف العمل الشاقة في الليل او النهار و ساعات و ايام العمل الطويلة .

### التوصيات

- 1- استحداث مركز تنمية بشري تخصصي في وزارة الداخلية مكون من خبراء في علم النفس وفي علم الادارة والعلوم الاجتماعية المهمة بالإنسان يتولى مهمة قياس الاداء الوظيفي للضباط وتقويمه .

2- العمل على توطيد العلاقات الانسانية بين الادارة و بين الضباط او بين هؤلاء الضباط انفسهم وبناء الثقة المتبادلة بينهم الامر الذي يمكن ان يؤدي الى رفع مستوى الاداء الوظيفي و تحسين نوعيته .

### المقترحات

- 1- اجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية على عينة من ضباط وزارة الدفاع ، جهاز مكافحة الارهاب.
- 2- إجراء دراسة عن الابداع الاداري ، الانتاج الرقمي ، ادارة الجودة الشامل على عينة من ضباط وزارة الداخلية.

### المصادر العربية

- أبو شرح ، نادر حامد عبد الرازق ( 2010 ) تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين رسالة ماجستير غيرمنشورة ، جامعة الأزهر بغزة، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- أرفيس ، مريم ( 2018 ) الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمة ، مجلة التغيير الاجتماعي ، العدد السادس ، جامعة محمد خضير بسكرة - الجزائر.
- أبتسام ، فرحي ( 2017 ) : التمكين الاداري وتأثيره على الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية .
- امين ، بن عبيلة و ايوب ، صامت شامي ( 2017 ) : اثر الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قصدي مرباح - ورقلة ، معهد التكنولوجيا .
- أحمد ، بن لعويي ( 2018 ) : اساليب ادارة الصراع وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة مغرب بايب للأنايب ، الجمهورية الجزائرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف - المسيلة- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية .

- باشري ، نفيسة محمد و مدكور ، فوزي شعبان و فهمي ، رباب ( 2017 ) السلوك التنظيمي ، ط 1 ، مطبعة جامعة القاهرة - مصر .
- بن رحمون ، سهام ( 2014 ) بيئة العمل الداخلية واثرها على الاداء الوظيفي ، اطروحة دكتوراه غير منشوره ، جامعة محمد خضير- بسكرة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية - قطب شتمة.
- بن عقيل ، ناصر بن محمد (2006): العلاقات الإنسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على ضباط الأمن في مدينة الرياض ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- حسن ، رواية محمد (2001) إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية - مصر .
- حمداوي ، وسيلة (2004) إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية ، جامعة 8 ماي 1945 .
- حريم ، حسين (2013): ادارة الموارد البشرية اطار متكامل ، ط 2 ، دار الحامد للنشر ، عمان الاردن .
- حريم ، حسن ( 2010 ) ادارة المنظمات منظور كلي ، ط 2 ، دار حامد للنشر ، عمان الاردن .
- حسن ، رواية محمد ( 2001 ) : ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، ط 1 ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية - مصر .
- الداھري ، صالح حسن ( 2015 ) : علم النفس الاداري ونظرياته ، ط 1 ، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
- الدوغان ، محمد ( 2015 ) : ادارة الموارد البشرية ، ط 1 ، مطابع جامعة الملك فيصل ، المملكة العربية السعودية.
- داود، عزيز حنا و عبد الرحمن، أنور حسين (1990): مناهج البحث التربوي ، ط 1 ، دار الحكمة للطباعة و النشر، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، جامعة بغداد ، العراق .

- زناتي ، محمد ربيع ( 2012 ) : السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في المنظمات ، ط 1 ، مكتبة المتنبّي - مطبعة جامعة طنطا .
- عكاشة ، اسعد احمد محمد ( 2008 ) : اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الاسلامية - غزة - كلية التجارة .
- العنزي ، سعد علي حمود ( 1985 ) : الرضا الوظيفي والاداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد .
- العزاوي ، احمد كامل اسماعيل ( 2012 ) : المعرفة الضمنية وعلاقتها بالإداء الوظيفي لدى الموظفين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد كلية الآداب .
- عبدالصمد ، سميرة ( 2008 ) : أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، لدى العاملين في شركة الكهرباء الريفية والحضرية - باتنة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.
- شفيق ، شاطر (2010) : اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أمحمد بوقره بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية - التجارية .
- الشحري ، امينة بنت سهيل ( 2013 ) : الامن النفسي وعلاقته بكفاءة الاداء لدى اخصائي قواعد البيانات في مدارس محافظة ظفار ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نزوى - كلية العلوم والآداب .
- فارس ، بوعمامة احمد ( 2010 ) : المهارات القيادية و دورها في الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة منتوري - قسنطينة - كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية .
- الفايدي ، سالم بن بركة (2008) : فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة ، مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة نايف العربية.

- الفقاعوي ، ميسون اسماعيل (2017) : استراتيجية ادارة الصراع التنظيمي واثرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية في فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الازهر - غزة كلية الاقتصاد والعلوم الادارية .
- قانون الخدمة والتقاعد لقوى الامن الداخلي رقم (18 لسنة 2011 )
- كلالدة ، ظاهر محمود (1997): الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن .
- اللامي ، أرشد ذياب خلف (2009): أخلاقيات العمل الإداري الجامعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسيين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة المستنصرية- كلية التربية الأساسية.
- لعلاوي ، عماد ( 2012 ) : مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال اشباع الحوافز المادية ، اطروحة دكتوراه ، جامعة الاخوة منتوري - قسنطينة - كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية .
- محمد ، سعدون ثائر ( 2016 ) السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، عمان - الاردن ، الطبعة الاولى .
- المعمر، وسام ( 2014 ) : علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية- قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الازهر ، غزة، فلسطين.
- ملحم ، سامي محمد ( 2000 ) : القياس النفسي والتقويم في التربية وعلم النفس ، ط 4 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الاردن .
- محمد ، علي عوده ( 2012 ) مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط 1 ، مكتبه عدنان ، بغداد- العراق .
- النمر ، سعود بن محمد ( 1990 ) : السلوك الاداري ، مطابع جامعة الملك سعود ، الرياض - المملكة العربية السعودية.
- الهيتي ، خالد عبد الرحيم ( 2003): إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، ط 1 ، عمان الأردن.

- هلال ، محمد عبد الغني ( 2009 ) التفكير والتخطيط الاستراتيجي ، مركز تطوير الاداء للتمية والنشر القاهرة - جمهورية مصر العربية .

المصادر الاجنبية:

- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press .
- Edwards, A. L. (1959): Edwards personal Preference Schedule , the Psychological cooperation new York.
- Foran , j .C . ( 1961 ) Anatean methods measuring reliability Journal of Educational psyghology , Vol, 1. NO. 4.
- Mukokoma, Maurice (2008): Motivation dilemma: A case of Uganda, Uganda Mayrts University, African research and document center.
- Robbins, J. & Wiersema, M. F. (1995): A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial Performance, Strategic Management Journal, 16: 277-299.
- Sonnentag, Sabine & Frese, Michael (2001): Performance Concepts and Performance Theory, University of Konstanz, Konstanz, Germany.
- Venkatraman, N. & Prescott, J. E. (1990): Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications, Strategic Management Journal, 11, 1-23.