



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة - مؤسسة الحوض الحمراء سونطراك-

إشراف الدكتور:

✓ خالد علي

إعداد الطلبة:

✓ أبو لنوار بوعروة

✓ أنور بوليفة

✓ خالد جعفرور

✓ زبير بوشمال

اللجنة المناقشة

الأستاذ	الصفة	المؤسسة
منى خلف	رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-
خالد علي	مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-
لخضر يحي	ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وقوله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم "وبشر الصابرين".

نفتتح شكرنا وتقديرنا بعد صبر وجهد طويل دام سنوات الى الله سبحانه وتعالى الذي أوصلنا الى هذا اليوم محملين بنزاد العلم والمعرفة، فالحمد لله على نعمتك.

كما تتوجه بجزيل الشكر الى والدينا لوقوفهم معنا، على النصائح والمجهودات التي قدمها لنا طوال العام الدراسي.

كما تتوجه بجزيل الشكر الى الأستاذ " خالد علي " الذي أشرف على هذه المذكرة بصدر مرحب فقد كان الأخ المحرص دوماً.

كما تتوجه بالشكر الى جميع مدراء كلية العلوم الاقتصادية ومنحنا الفرصة لإجراء هذه الدراسة.

كما تتقدم بالشكر للجنة التي ستشرف على مناقشة هاته المذكرة.

وفي الأخير نتمنى أن تنال إعجابكم



اهداء

نشكر الله عز وجل التوفيق منه على إتمام مذكرة التخرج

أهدي ثمرة نجاحي في مقامي الأول الى الكفاح الذي لا يتوقف الرجل الذي كان سندا لي طوال حياتي وهو الذي كل ما ذهبت اليه ضعيف أصبحت أقوى انه أبي أسأل الله عز وجل كل قطرة عرق نزلت من أبي سعيا لرزقنا وأرفع به درجات في جنتك وحرمة عليه نار الآخرة واسقه من يد حبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم.

وتحية خاصة للأستاذ مؤطر خالد علي والأستاذ المؤطر داخل المؤسسة محمد أمين بوحوية والأستاذة آمال.

أهدي هذا النجاح الى أمي رحمة الله عليها التي كانت تنتظر هذه اللحظة بفارغ الصبر والى أستاذي واخي سمير الذي فارقنا دون وداع.

أهدي كذلك تخرجي الى أخوتي الذكور من الكبير عبد الله الى سايح ثم عبد المطلب ثم بشير ثم موسى ثم مسعود وصولا الى الصغير معاوية والى أخوتي البنات أسأل الله أن يحفظهم ولا يريني فيهم سوءا. وشكرا لكل أصدقائي الذين هم دائما بجانب بلال، نسيم، صلاح، حسام، إبراهيم، محمد، فوزي عبد العزيز.

وشكرا لكل من صادفت في حياتي الجامعية أنور، خالد، غادة، آمال، رانيا.

المخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الذي يقدمه العاملين في المديرية الجهوية للنقل الأنايب الحوض الحمراء (سوناتراك) بالجزائر، حيث سعت الدراسة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي و مستوى أداء العاملين المقدم، وقد تم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني للدراسة، من خلال استبيان أعد لأغراض هذه الدراسة، مكون من(17) فقرة، تم توزيع (60) على عاملين في مؤسسة الحوض الأحمر، وقد أمكن جمع 60 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم التوصل الى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغير المستقل بأبعاده وبين أداء العاملين عند مستوى دلالة أقل أو تساوي (0.05)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.64).
 - هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.01) بين المتغيرين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين، إذ بلغت قيمة F (6.655) مستوى معنوية (0.03)، وتشير قيمة R الى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.64) .
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول محور الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة أقل من أو تساوي (0.05) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر).
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات الباحثين حول محور الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة أقل أو تساوي (0.05) تعزى للمتغيرات (المستوى التعليمي والخبرة المهنية).
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الباحثين حول محور أداء العاملين عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) تعزى (الجنس والعمر)
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات الباحثين حول محور أداء العاملين عند مستوى دلالة أقل أو تساوي (0.05) تعزى للمتغيرات (المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).
- الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، أداء العاملين، مؤسسة اقتصادية.

Résumé

The study aimed to identify the role of organizational commitment in improving the performance of workers in the Regional Directorate of Pipeline Transport, the Red Basin (Sonatrach) in Algeria, where the study sought to measure the level of organizational commitment and the performance level of the submitted workers. During a questionnaire prepared for the purposes of this study, consisting of (17) items, (60) were distributed among workers in the Red Basin Foundation, and it was possible to collect 60 valid questionnaires for statistical analysis, and the following results were reached:

- There is a direct correlation between the independent variable with its dimensions and the performance of the workers at a level of significance less or equal to (0.05), where the value of the correlation coefficient is (0.64)

- There is a statistically significant effect at a level of significance less or equal to (0.01) between the two variables, organizational commitment and the performance of workers, as the value of F reached (6.655) a level of significance (0.03), and the value of R indicates that the strength of the relationship between the two variables amounted to (0.64)

- There are statistically significant differences in the answers of the two subjects about the axis of organizational commitment at a level of significance less than or equal to (0.05) due to the demographic variables (gender, age).

- There are no statistically significant differences in the answers of the two subjects about the axis of organizational commitment at a level of significance less or equal to (0.05) due to the variables (educational level and professional experience).

- There are statistically significant differences in the answers of the two subjects about the axis of workers' performance at a level of significance less or equal to (0.05) attributable to (gender and age).

- There are no statistically significant differences in the answers of the two subjects about the axis of workers' performance at a level of significance less or equal to (0.05) due to the variables (educational level, professional experience).

Keywords: organizational commitment, employee performance, economic institution.

فهرس المحتويات

المحتويات

2	شكر وعرفان
4	الملخص
6	فهرس المحتويات
8	قائمة الأشكال
9	قائمة الملاحق
1	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للالتزام التنظيمي واداء العاملين
5	تمهيد
6	المبحث الأول: الإطار النظري للالتزام التنظيمي
6	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الالتزام التنظيمي
9	المطلب الثاني: خصائص وأبعاد الالتزام التنظيمي
11	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي
14	المطلب الرابع: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي
15	المبحث الثاني: الإطار النظري أداء العاملين
15	المطلب الأول: مفهوم وأهمية أداء العاملين
17	المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي
18	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
20	المطلب الرابع: العلاقة بين الالتزام التنظيمي و أداء العاملين:
20	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للالتزام التنظيمي وأداء العاملين
20	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
28	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

29	المطلب الثالث: مميزات الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.
31	خلاصة الفصل:
	الفصل الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة
34	تمهيد:
35	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.
35	المطلب الأول: مجالات الدراسة
35	المطلب الثاني: منهج الدراسة.
36	المطلب الثالث: ادوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة.
37	المطلب الرابع: العينة وطريقة اختبارها
37	المبحث الثاني: الاطار النظري للمؤسسة
37	المطلب الاول: التعريف بالمنطقة حاسي مسعود.
37	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة الحوض الحمراء سونطراك.
39	المطلب الثالث: مخطط المؤسسة المدروسة.
40	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
40	المطلب الأول: الخصائص العامة للعينة
42	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
48	الخاتمة
51	قائمة المراجع
54	الملاحق

قائمة الأشكال

الشكل رقم (1) يوضح أهمية بناء الالتزام التنظيمي 9

الشكل رقم (2) يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي 13

قائمة الملاحق

55 الملحق (01): الاستبيان

57 الملحق (02): نتائج الـ spss

مقدمة

في ظل التحولات والتغيرات التي يشهدها العالم وخاصة عالم الأعمال كالعولمة، ثورة المعلومات، التطور التكنولوجي إلخ، وجب على الكثير من المنظمات التكيف مع هذه التغيرات لكي يسمح بها من الاستمرار والبقاء على الوجود، وفي عصرنا الحالي نرى أن المورد البشري أهم مورد بالنسبة للمنظمات الحديثة على الاعتماد على هذا المورد الهام والاستراتيجي في تحقيق أهدافها ومصالحها وتلبية حاجياتها، مما يدعو هذه المنظمات على الإنفاق وبذل جهد كبير على جلب أفراد المؤهلة للعمل لديها، والقيام على توفير ما هو كل مطلوب لتقديم أداء أفضل، ومن كل هذا الجهد المبذول من قبل المنظمات اتجاه عاملها فهي تسعى للحصول على التزام هؤلاء الأفراد نحوها وإخلاصهم في تقديم أفضل الخدمات والأداء المتميز وتحقيق أهداف المنظمة، حيث يعد الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعمليين، ويساهم في تطور أداء العاملين وأداء المنظمة ككل وتطوير قدراتها على البقاء والاستمرار كما يحظى الالتزام التنظيمي اهتمام كبيراً من طرف الباحثين لما له تأثير ويلعب دوراً هاماً في تحسين أداء الموظف داخل المؤسسة، على مستوى الفرد وجماعة العمل المنظمة، وباعتباره محصلة النتائج أي عمل يقوم به العمليين داخل المؤسسة، وهو سلوك غير ملموس منبعه الذات وتصرفات العامل من حيث الشعور بالانتماء للمنظمة والانغماس فيها والتوغل داخلها وبذل جهد كبير لتحقيق مصالحها من إنجازها.

ولتناول الموضوع اشتملت الخطة فصلين : الفصل الأول يضم الجانب النظري كلا من مفاهيم وانواع ومراحل الالتزام التنظيمي ومفاهيم أداء العاملين وختام بالدراسات السابقة والفصل الثاني يضم الجانب التطبيقي للدراسة .

أولاً: المشكلة:

يعد للالتزام التنظيمي من العناصر الحيوية في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار، لذا تزايد الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي خلال الفترة الأخيرة سواء لدى المديرين أو الأكاديميين على اعتبار ان الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقاً بمنظمتها وأكثر جدية في تحقيق أهدافها، ولقد نال الالتزام التنظيمي اهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد و المؤسسة على حد سواء، كما يعتبر موضوع الأداء من أهم المواضيع وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة الى أسمى أهدافها وبطبيعة الحال تسعى كل منظمة الى إنجاز أعمال بكفاءة وفعالية عالية وذلك من اجل الوصول الى تحديد الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً.

وتتبلور إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي:

- كيف يساهم الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجهوية لنقل الأنابيب الحوض الحمراء (سوناطراك) الجزائرية؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

هل توجد علاقة ارتباطيه بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين ؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى معنوية؟

هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول محاور الدراسة تعود لبعض المتغيرات الشخصية

(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) ؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

1/ الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وتحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة أقل من أو تساوي (0.05) في مؤسسة نقل الانابيب البترولية الحوض الحمراء.

2/ الفرضية الثانية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي (0.01) بين المتغيرين الالتزام التنظيمي و أداء العاملين.

3/ الفرضية الثالثة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول محاور الدراسة تعود لبعض

المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في القيمة التي أصبحت تحظى بها أبعاد وسلوكيات الالتزام التنظيمي التي تساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداء عمالها، كما تبرز أهمية الدراسة كونها تناولت موضوع الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين، في تقديم توصيات تستطيع المؤسسة من خلالها التنافس والاستمرارية ومحاربة المظاهر الإدارية السلبية.

رابعاً: أهداف الدراسة

- ✓ التعرف على الالتزام التنظيمي بأبعاده وأتماطه، وكذلك تحديد المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه.
- ✓ التعرف على أداء العاملين و محددته
- ✓ معرفة العلاقة القائمة بين الالتزام التنظيمي و الأداء.
- ✓ محاولة الكشف عن واقع تبني الالتزام التنظيمي في المؤسسات.

خامساً: حدود الدراسة

تتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

الحدود الزمنية: امتدت الدراسة النظرية والميدانية من شهر جانفي الى شهر ماي 2022.

الحدود المكانية: المديرية الجهوية لنقل الأنابيب البترولية الحوض الحمراء.

سادساً: هيكل الدراسة

تناولت الدراسة هذا الموضوع من خلال خطة بحث اشتملت على مقدمة وفصلين وخاتمة، حيث يتضمن كل فصل ثلاث مباحث كما يلي:

الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للالتزام التنظيمي وأداء العاملين، تطرقنا في المبحث الأول الجانب النظري للالتزام التنظيمي، والمبحث الثاني للأدبيات النظرية للأداء العاملين، ومبحث الثالث الادبيات التطبيقية للالتزام التنظيمي وأداء العاملين.

الفصل الثاني: يتضمن الجانب التطبيقي للدراسة تحليل ومناقشة النتائج .

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للالتزام التنظيمي

وإداء العاملين

تمهيد

سنحاول في هذا الفصل ان نتطرق الى المفاهيم الأساسية للمتغيرين، الالتزام التنظيمي وأداء العاملين وذلك بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين، المبحث الأول قسم الى أربعة مطالب كل منهم يتناول على الاطار النظري للالتزام التنظيمي من تعاريف وأهمية وخصائص .

أما المبحث الثاني فقد شمل المتغير التابع أداء العاملين وتم تقسيمه الى أربعة مطالب حيث تم تناول في كل مطلب اهم المفاهيم النظرية للأداء العاملين وختامها بتوضيح العلاقة التي تربط بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين.

المبحث الأول : الإطار النظري للالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي من المتغيرات التي لفتت الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، إذ يعتبر من أبرز المتغيرات السلوكية التي تناولتها الدراسات والأبحاث العربية والغربية نتيجة تطور الفكر الإداري وظهور المدرسة السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية التي ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بمدرسة السلوك الإنساني، وفي هذا المبحث سنحاول إبراز بعض من المفاهيم النظرية للالتزام التنظيمي :

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الالتزام التنظيمي

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب وقد اجتهدوا في تعريفهم له وللوقوف على حقيقة مفهومه.

الفرع الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

يقصد بالالتزام التنظيمي بأنه مفهوم إدراكي معرّف يعبر عن المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة أي ارتباط الفرد بمنظّمته التي يعمل بها والمسؤولية اتجاهها ورغبة المستمرة في العمل والبقاء، فقد وردت العديد من التعاريف حول الالتزام التنظيمي نذكر منها :

يعتبر **Becker و Smith . porter** أول من تناول الالتزام التنظيمي، حيث عرف بأنه: النزعة المستمرة للمشاركة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة استثمار الفرد داخلها، مما يخشى فقدانه إذا قام بتركها.¹

عرف كل من **Decotis et Sommers** الالتزام التنظيمي بأنه : امتداد لتوافق أهداف وقيم المنظمة مع توجهات الموظف أو أهدافه المنظمة بشكل يساهم في هذه الأهداف والقيم وفي حين عرفه بأنه درجة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها ورغبته في بدل أكبر جهد ممكن لصالحها مع رغبة قوية بالاستمرار.² ويعرف الالتزام التنظيمي كذلك بأنه : عاطفة وجدانية للفرد تجاه المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب مادية، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها .

¹ أحمد محمد بن عيسى، رياض أحمد ابا زيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطر المصرفي الأردني، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد2، 2014، ص 363

² مسعودي ايناس، جلالى إكرام، أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لاستكمال شهادة الماستر ميدان العلوم الاقتصادية والجرارية وعلوم التسيير، قسم علوم تسيير، جامعة حمى لخضر بالوادي، الجزائر، 2019، ص 11

ويعرف الالتزام التنظيمي أيضاً على أنه المواقف الإيجابية أو السلبية للفرد اتجاه المنظمة بأكملها التي يعملون

بها. 3

ويعرف أيضاً على أنه ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه المنظمة ويعكس درجة تبنيه لاتجاهات

وقيم المنظمة. 4

الرقم	الباحث	السنة	التعريف
1	Halle	1970	تلك العملية التي يستعرض من خلالها الفرد بمدى تطابق قيمة وأهداف مع قيم و أهداف المنظمة التي ينتمي إليها .
2	Buchanan	1974	اندماج الفرد وانتمائه للمنظمة وتبين أهدافها وقيمتها .
3	Bateman et Stresser	1984	انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية من المنظمة .
4	Allen et Mayer	1990	وهي الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة .
5	Cooper	2005	الحالة النفسية والعقلية التي يشعر بها الأفراد بالولاء لمنظمتهم ويضعون أنفسهم على نفس خط المبادئ والقيم للمنظمة .

جدول رقم (1) يوضح مفهوم الالتزام التنظيمي وفقا لوجهات نظر بعض الباحثين

المصدر : مسعودي إيناس، جلاي إكرام، أثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لاستكمال شهادة الماستر في علوم تسيير، جامعة حمى لخضر الوادي، الجزائر، 2019، 12 .

الفرع الثاني : أهمية الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماما متزايد من قبل العديد من الباحثين والكتاب، لما يشكل من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال التنافسية ويؤكد Rowdem إذ لا توجد منظمة في العالم التنافسي السائد في يومنا هذا قادرة على الأداء بأعلى المستويات إذا لم يكن كل فرد فيها معتمدا وملتزمًا بأهداف المنظمة ويعمل بكونه عضوا فريقي فعال ، إذا أكدت أغلب الدراسات التي تناولت علاقة الالتزام التنظيمي والأداء بارتباطات الايجابية بين المتغيرين أمثال دراسة كل من Porter & Perry & Angle إذ

³ Mohammad ali kashefi and other, organizational commitment and its effects on organizational performance, journal of contemporize research in business, vol4,no12,2013,p2

⁴ علي أحمد محمد المصاروة ونعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص48

أوضحت تلك الدراسات بأن الالتزام الشعوري والمعياري هما الأكثر ارتباطاً بأداء مقابل العلاقة السلبية بين الالتزام المستمر والأداء.⁵

وقد تم تأكيد على دور وأهمية الالتزام التنظيمي في تقليل دوران العمل والغياب إذ فسرو بدراستهم للالتزام التنظيمي وعلاقته بدوران العمل بأن الأفراد الذين يعملون مع منظماتهم لمدة طويلة من الزمن ويشعرون بأنها تشبع حاجياتهم فهم الأكثر احتمالاً في أن يمتلكون علاقات وروابط منظميه قوية ولا تكون لديهم رغبة في ترك أعمالهم ومن ثم زيادة التزامهم اتجاه المنظمة .

وخلاصة الدراسات السابقة الى أن الاهتمام ببناء الالتزام التنظيمي بين الأفراد يولد كثيراً من النتائج منها :

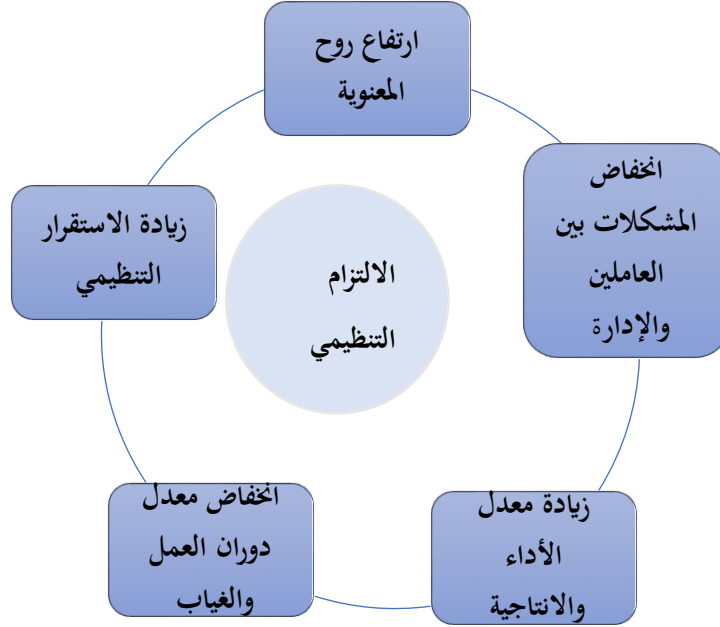
- ✓ زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار الوظيفي .
- ✓ كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الفرد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية.
- ✓ زيادة معدلة الأداء و الإنتاجية.
- ✓ انخفاض مستويات دوران العمل و الغياب.
- ✓ انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين و الإدارة.⁶

⁵هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، اطروحة دكتورا في الإدارة العامة، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص 91.

⁶ ياسية بسمه، تأثير الالتزام التنظيمي على أداء الموظف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017_2016، ص 38

ويمكن توضيح أهمية بناء الالتزام التنظيمي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1) يوضح أهمية بناء الالتزام التنظيمي



المصدر : هادي عذاب سلمان، مرجع سبق ذكره، ص92

المطلب الثاني: خصائص وأبعاد الالتزام التنظيمي

الفرع الأول: خصائص الالتزام التنظيمي

للالتزام التنظيمي عديد من الخصائص نذكر منها ما يلي :

- ✓ إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة، والتي تجسد مدى ولائهم.
- ✓ إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية، والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- ✓ أن الولاء التنظيمي لن يصل الى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من الدرجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- ✓ وسيلة لتحقيق هدف معين، فالعضوية في المنظمة هي وسيلة لتحقيق أهداف شخصية، حيث لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة.

- ✓ الالتزام رغبة يديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء.⁷
- ✓ يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.⁸
- ✓ يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- ✓ إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و المنظمة.⁹

الفرع الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي

طرح العديد من الباحثين الذين اهتموا بدراسة الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية عددا من الابعاد التي توضح طبيعة ومفهوم الالتزام التنظيمي، وقد اتضح ان هناك ثلاثة ابعاد تشكل على نسبة الاتفاق بين الباحثين وهي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) والتي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية.

1. الالتزام العاطفي:

يعبر عن الارتباط العاطفي بالمنظمة، والتطابق بين أهداف الفرد وقيمه وأهدافه وقيم المنظمة والانغماس في أنشطة وأعمال المنظمة، وبالتالي الموظفين ذوي الالتزام العاطفي القوي يستمرون بالعمل في المنظمة لأنهم يريدون بالفعل تكريس جهودهم لصالح العمل فيها.

وهذا النوع من الالتزام يكون غالبا نتيجة للأحداث وسلوكيات واعمال وسياسات التي تخلق بها المنظمة روابط عاطفية إيجابية بينها وبين العاملين لديها.

⁷ محمد حسن محمود الغرابوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2014، ص 1413

⁸ عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، 2014/2015، ص 55.

⁹ عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 66

2. الالتزام المستمر:

يشير إلى إدراك الموظفين للتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة، وبالتالي الموظفين الذين يرتبطون بالمنظمة بناء على هذا النوع من الالتزام يفعلون ذلك لحاجاتهم للعمل، ووعيمهم للمنافع النسبية المرتبطة بالبقاء في المنظمة أو مغادرتها، ويلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقاءه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمل.

3. الالتزام المعياري:

يعبر عن شعور العاملين بالالتزام الأخلاقي للاستمرار في العمل في المنظمة، كما يعكس الدرجة التي تتوافق بها معتقدات وقيم الفرد مع تلك الخاصة بالمنظمة، ويكون ناتج عن تأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية. يؤدي الالتزام التنظيمي بين العاملين إلى تحسين كافة الأنشطة داخل المؤسسة، كما يؤدي إلى رضا وضيقي واندماج أكبر لدى العاملين، بالإضافة إلى رفع أدائهم الوظيفي ورفع سلوكيات المواطنة التنظيمية ونشرها وخفض معدلات الحضور ويصبح لدى العاملين فرص أكبر لتطوير مهارات القيادة لديهم.¹⁰

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي

هناك عدة عوامل تؤثر في الالتزام التنظيمي، وهي على النحو التالي:

1. عوامل شخصية: وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية وتوقعات الفرد الوظيفية، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة، أو عوامل تتعلق باختياره العمل، حيث أثبتت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث تأثير الالتزام التنظيمي بجملة من الخصائص الشخصية للفرد مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الراتب، ... ويمكن توضيح تلك الخصائص بشيء من التفصيل على النحو التالي:

أ. العمر: هناك علاقة بين الفرد ودرجة التزامه التنظيمي، فكلما زاد عمر الفرد كلما زاد تعلقه بالمنظمة والبقاء فيها، وعلى العكس من ذلك إن كان عمر الفرد صغير تكون هناك الفرصة متاحة أمامه للخوض فيها وتحمل المخاطرة بتركه العمل الحالي، مما يعني انخفاض درجة التزامه التنظيمي، أي كلما زاد عمر الفرد زاد التزامه بالمنظمة.

¹⁰ مسعودي إناس، جلالى إكرام، مرجع سبق ذكره، ص 16

ب. المؤهل العلمي: وعلى صعيد بين المؤهل العلمي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد فقد بينت بعض من الدراسات، وكانت غالبية النتائج تميل الى تأكيد الارتباط السالب بين التاهيل العلمي للموظف ومعدل التزامه التنظيمي ، وقد يرجع السبب لإرتفاع في العلاقة العكسية في أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد زادت توقعاته من المنظمة، كان التزامه أكثر للمهنة التي يعمل بها، وتوافرت فرص العمل الخارجية، كلما أثر هذا على مستوى الالتزام التنظيمي بالانخفاض.

ج. عدد سنوات الخبرة: مع تقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء إضافة الى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة، إذ العلاقة بين عدد السنوات الخبرة ومستوى الالتزام التنظيمي علاقة موجبة.

د. الراتب: يقصد به العائد المالي الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله في المنظمة، وهو يعتبر من احد أهم المتغيرات المؤثرة على إحساس العاملين بالالتزام التنظيمي، بعض الدراسات أكدت وجود علاقة سلبية بين الراتب والالتزام التنظيمي بمعنى أنه كلما انخفض الراتب زاد مستوى الالتزام التنظيمي ولعل السبب في ذلك أن الموظفين ذوي الراتب الأقل بحاجة الى زيادة التزامهم التنظيمي لزيادة راتبهم من خلال فرص الترقى والنجاح في بناء حياتهم الشخصية.

2. عوامل تنظيمية: وهي التي تساعد في تكوين الالتزام التنظيمي نذكر منها كالاتي

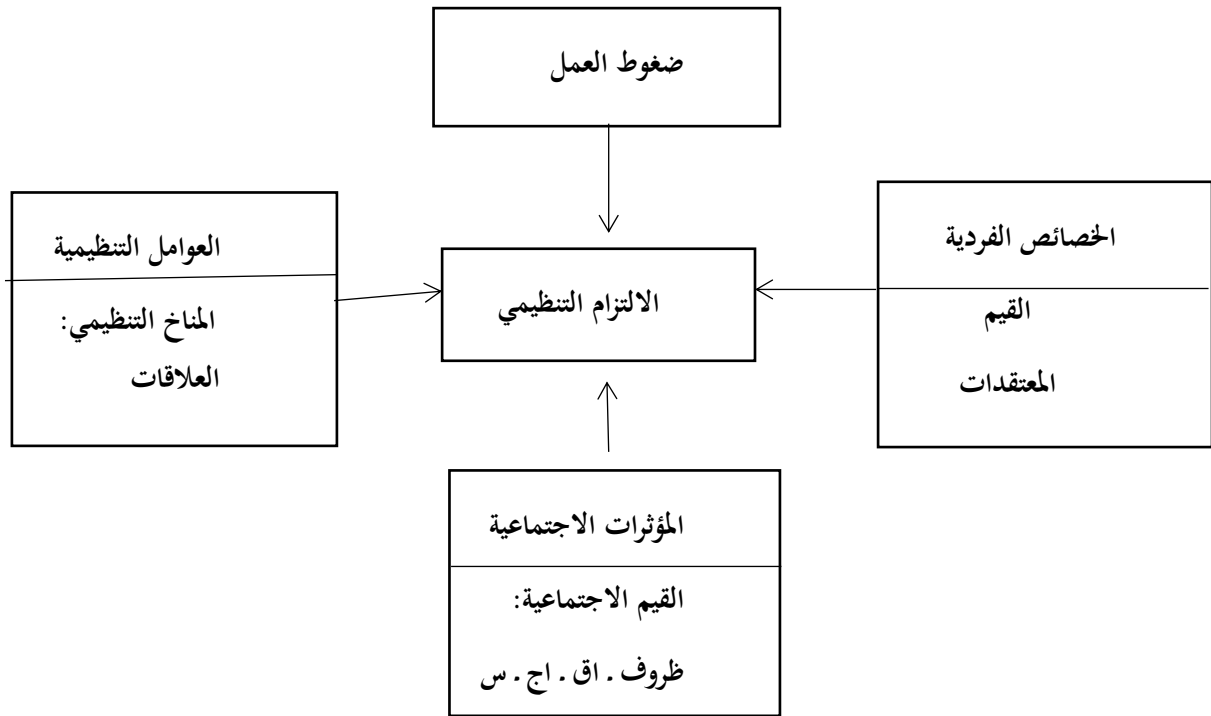
أ. نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به هو إقناع الآخرين في جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب تأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي عند الأفراد.

ب. العمل على بناء ثقافة مؤسسة: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميزة لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة التماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها.

ج. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية ومناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي الى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الانتاج وتقليل التكاليف, واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخدامات للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجديدة.

د. وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام والمنظمة أكثر، وينطبق ذلك على المنهج والفلسفة والكفاءة الإدارية.¹¹

الشكل رقم (2) يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي



المصدر: صقر عبلة، مرجع سبق ذكره، ص 60

¹¹ صقر عبلة، مرجع سبق ذكره، ص 60

المطلب الرابع: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، وقد تمكن أحد الباحثين من تقسيمها الى قسمين رئيسيين هما: القسم الأول وهو المتعلق بأثار الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة.¹² والقسم الثاني متعلقة بأثار الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج نطاق الوظيفة.

1. الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي: إن الموظف الملتزم تنظيمياً إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاماً، فالموظف حينما يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل فيه بما يتوافق مع التنظيم، مما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم، فالموظف الأكبر التزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل فيه، مما يكون لديه احساس بأن التنظيم يكافئه على ولائه مستقبلاً، عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته وهذه الظاهرة الإيجابية من المحتمل أن تؤدي الى نتائج مرغوبة داخل نطاق الوظيفي للفرد، وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدل الأداء، والرضا عن العمل، وانخفاض الغياب ودوران العمل، وتحقيق المزيد من التقدم المهني والوظيفي.¹³

2. الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي

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

وتشير كثير من الدراسات الى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الإنسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته.

ويمكننا تلخيص بعض الآثار كالاتي:

✓ تعزيز رغبة الفرد في الاستمرار في العمل، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ويجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه، فيسعى جاهداً لتحقيق هذه الأهداف، وقد أعتبر الرضا الوظيفي عاملاً هاماً في تطور الالتزام التنظيمي خاصة في مراحل الأولى في التوظيف.

¹² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2014، ص187.

¹³ عاشوري ابتسام، مرجع سبق ذكره، ص، ص 73.72

- ✓ آثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية.
- ✓ زيادة درجة فاعلية الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، والعمل بروح الفريق.
- زيادة الجهد والطاقة المبذولة، مما يؤثر على الانخفاض تكلفة العمل، وانخفاض معدل دوران العمل ونسبة الغياب والتأخير واللامبالاة، وزيادة الانتاجية وتحقيق نمو بالازدهار المنظمة.¹⁴

المبحث الثاني: الإطار النظري أداء العاملين

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

المطلب الأول: مفهوم وأهمية أداء العاملين

يحظى مفهوم أداء العاملين بأهمية كبرى في تسير المؤسسات, لدى نال اهتمام كبير من طرف الباحثين و المفكرين في مجال الإدارة والتسيير, ومن هذا المنطلق يمثل الأداء الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين:

*يعرفه الهلال : " بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي تربط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.¹⁵

¹⁴ ياسية بسمة، مرجع سبق ذكره، ص، ص 61.60

¹⁵ مجيد الكرخي، أساسيات تقييم العاملين، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، طبعة الأولى، ص 190

* ويعرفه علي السلمي: "على أنه هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء.¹⁶

* ويعرف أيضا: "على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فقياس على أساس النتائج.¹⁷

الفرع الثاني: أهمية أداء العاملين

إن الأداء الوظيفي يعتبر مقياس لقدرة الفرد على أداء عملية في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية إن نظام التحفيز بالفرد وارتباطه بالأداء الوظيفي لدى العاملين يبدو أن العاملين ذو الأداء السيئ يكونوا وإنما مهملين بالاستغناء عن خدماتهم وهذا ما يلاحظ داخل المؤسسات الإدارية العمومية حيث نلاحظ أن هناك ارتباط دائما مع الأفراد الذين توجد لهم كفاءات في إنجاز العمليات المتاحة لهم.

فهنا يتبين لنا أن الأداء الوظيفي الذي يمتاز به هؤلاء الأفراد داخل المنظمة قد يحقق مزايا للمؤسسة وهؤلاء الأفراد والذي يمكنهم من الارتقاء إلى أعلى المراتب وتقييمهم داخل المؤسسة دائما إيجابيا فمن هنا تظهر أهمية الأداء الوظيفي في الأعمال التي يمكن أن تحققها المؤسسة وفي أقرب وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة سمعتها من الناحية الاقتصادية والاجتماعية.¹⁸

¹⁶ سليمان سالم جمعة، الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء، رسالة الماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة عمر المختار، ص7

¹⁷ صميه زهرة، ظروف الشغل والأداء الوظيفي للعمال المؤقتين في المؤسسة، دراسة ميدانية بكلية جامعة أدرار، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، التخصص المنظمات والمنجحات، 2016/2015، ص 141، غير منشورة.

¹⁸ رقاني شريفة، صنقلي عائشة، الالتزام التنظيمي وأثره في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية ببلدية رقان، لنيل شهادة ماستر، قسم علم اجتماع، جامعة العقيد أحمد دارية، أدرار، ص35

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي

يحاط أداء الأفراد بعدديد من المحددات المترابطة والمتداخلة حتى يتسنى للإدارة الأفراد بكفاءة أولا من فهم أهم العوامل والمحددات، ومن بين هذه المحددات نجد: "القدرة، الدافعية، الدعم التنظيمي".

1. الدافعية: تعرف على أنها: "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة والاندفاع الذاتي والفوري للأداء هذه المهام.¹⁹

كما أنها أيضا "مجموعة العمليات التي تؤثر على مستوى الآثار و الاتجاه والحفاظ على السلوكيات ذات العلاقة بأماكن العمل.²⁰

2. القدرات: أي كل ما يستطيع الفرد أدائه من أنشطة ذهنية أو حركية أو سلوكية سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب.

3. الدعم التنظيمي: يشير الدعم التنظيمي إلى القدرة الذي تهم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم، وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولية، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأكيد والدعم.

4-الجهد: ويعبر عن درجة حماس الموظف لأداء أعماله، بقدر ما يزيد موظف من جهد بقدر ما يعبر ويعكس هذا دافعه لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة الموظف لأداء عمله.

5 إدراك الدور أو المهام: ويقصد مدى اطلاع العامل بعمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله.²¹

¹⁹ Shields, john, managing Employee performance and rezord, Cambridge university press. P41.

²⁰ أحمد محمد الدايمي، كريم ناصر علي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2009، ص 98.

²¹ رزيقة بورويس ، نسيمه فريطس ، دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية بمؤسسة الحزف الصحي ميليه ، نيل شهادة الماستر ، قسم علم

الاجتماع ،جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل ،ص97

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

هناك بعض العوامل قد تعيق أداء العاملين، فعلى كل إدارة التي تسعى إلى رفع ما كفاءة أداء موظفيها أن تعمل دائما على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجهم. وفيما يلي تستعرض بعض العوامل التي تؤدي إلى تدني مستويات الأداء:

1- غياب الأهداف المحددة: إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيل للأعمال، ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدمما تحقق من إنجازات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء حيث لا يكافأ الموظف المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعورهم بعدم المبالاة، ومن تم تدني مستوى الأداء.

2- عدم المشاركة في الإدارة: إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا. وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف والمطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء العمال والمشاركة في وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبيل التنفيذ، وينشأ عن تدني الشعور بالرضا، ومن تم انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج.

3. اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاحا لأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح

بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافئات والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاما لتقييم أداء الموظفين يتم من خلالها التمييز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف غير المنتج.

4- التسبب الإداري: يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به.

وينشأ التسبب الإدارية نتيجة لأسباب عديدة "أسلوب القيادة والأشراف" فإذا كانت القيادة الإدارية العليا من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماء وحماسا للعمل, وإلى جانب القيادة الإدارية العليا فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه إذا كانوا أيضا قدوة في الالتزام بالنظام واحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف فإن ذلك سوف يساهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بمواعيد وبذل الجهد لإنجازه.

5. ضعف نظم الحوافز: لاشك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تساهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءة أدائهم وتزيد من درجة رضاهم عن العمل, وتعمل المنظمات الناجحة على استخدام أساليب التحفيز التي تلائم الموقف. إن غياب تنمية الحوافز تؤثر على العديد من النواحي منها معنوياتهم وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم التواصل إلى أفكار جديدة ومنجزات عالية, و التزامهم وبالتالي على أدائهم.

6. تأثير الهالة: إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين على عملية التقييم بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى, وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل.

7. الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم: في حالة أن المقيم يميل إلى اللين فإنه يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية, أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين فيعطي تقديرات متوسطة حتى للممتازين.

8. الميل نحو الوسط في التقييم: يحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى التقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم, ويتردد في تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين, والميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص معرفة الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم.²²

²²رقاني شريفة, صنقلي عائشة, سابق ذكره, ص 37

المطلب الرابع : العلاقة بين الالتزام التنظيمي و أداء العاملين:

هناك فوائد عديدة يمكن أن تستفيد منها المنظمة نتيجة وجود الالتزام التنظيمي و منها الأداء المتميز في العمل ، حيث أن التزام الفرد بالعمل يؤدي إلى التميز في أداء العمل الموكل إليه ، والإيداع لدى العاملين في المنظمة مما ينعكس ايجابا على أدائهم لعملهم وبالتالي على انتاجية المنظمة و الاسهام بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة و انجاز الاعمال بكفاءة (أقل وقت و جهد وتكلفة) من خلال اندماجهم بالعمل.

كما و يؤدي الالتزام التنظيمي في الاستمرار بالعمل في المنظمة و رفع معدلات الأداء والانتماء للمنظمة ، فالموظف صاحب الالتزام التنظيمي يكون في الغالب مجتهدا ومجدا في عمله ، مما يساعده في التقدم والترقي الوظيفي . والعاملين ذوي الالتزام التنظيمي العالي هم لذين يتوفر فيهم الرضا الذاتي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستوى غياباتهم ويتولد لديهم الشعور بالاستقرار الوظيفي وبالتالي ارتفاع معدل أدائهم الوظيفي.²³

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للالتزام التنظيمي وأداء العاملين

سنحاول في هذا البحث الى التطرق الى بعض الدراسات السابقة تناولت الموضوع سواء العربية أو الأجنبية وخلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة النتائج الموصل إليها ومعرفة الأدوات المستخدمة ومقارنتها بالدراسة الحالية، وقد تم ترتيبها حسب الأسبقية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولا: دراسات المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي)

1 . دراسة رؤى رشيد سعيد القاسم (2011 / 2012).

بعنوان: أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية " دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية ، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2012/2011.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الالتزام التنظيمي في جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصارف الأردنية، إذ تمثلت أتماط الالتزام ب: (العاطفي، المعيارى، الاستمرارى)، فيما تمثلت أبعاد الجودة المصرفية: (العناصر الملموسة،

²³ احمد عباس حمادي مجلة لالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز اداء العاملين جامعة الفلوجة ص 315.

الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأمان، الاهتمام)، وتمثل مجمع الدراسة بالمصارف التجارية الأردنية، إذ استهدف كل من البنك (بنك الإسكان للتجارة والتمويل، بنك الأردن، بنك لبنان والمهجر، بنك الاتحاد)، أما عينة الدراسة فتم أخذها عشوائياً من الطبقة الإدارية الوسطى في تلك المصارف وقد بلغت (240 مفردة)، واعتمدت الباحثة على الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (Spss) لاختبار فرضيات الدراسة.

وانطلاقاً من اختبار الفرضيات وتحليل ومناقشة نتائج خلصت الدراسة الى ما يلي:

- وجود أثر واضح وعالي للالتزام التنظيمي على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية.
- إن شعور الموظف بالانتماء الى البنك لديه إيجابياً في الالتزام في سياسات البنك العليا ويتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء.
- إن منظومة القيم التي يحملها الموظف والتي تتسجم مع قيم المنظمة بشكل عام تعكس إيجابياً على الالتزام في سياسات البنك العليا وبالتالي سيحرص الموظف تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء، ويحرص على أن تكون هذه الخدمة بمواصفات مرتفعة.
- إن شعور الموظف بالرغبة للاستمرار في البنك يطور لديه قدرة على التوجيه الذاتي للسلوك، وبالتالي فإنه يؤسس الالتزام في السياسات البنك العليا ويتفانى في تقديم الخدمة بمواصفات مرتفعة للعملاء.

2. دراسة جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن (2013)

بعنوان: العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي " دراسة اختيارية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية، م4، ع21، 2013 .

هدفت هذه الدراسة الى تحديد مستوى توافر السلوك الأخلاقي لدى عميد كلية الإدارة والاقتصاد من وجهة نظر التدريسيين وتحديد العلاقة بين إدراك التدريسيين لسلوكيات القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وتم اختيار كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية كمجتمع للبحث واستعانة الباحثان ورقة الاستبانة لجمع البيانات، وقد جاءت النتائج كالتالي: أن القيادة الأخلاقية لها تأثيراً كبيراً وإيجابياً على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، كما بينت أن عميد كلية الإدارة والاقتصاد يتمتع بمستوى متوسط القوة من أخلاقيات العمل، إذا أنه يتصرف على النحو

الأخلاقي فضلاً عن كونه يعزز من السلوكيات الأخلاقية للقائد على مستوى الالتزام التنظيمي للمدرسين والعاملين
 3 . دراسة محمد حسن محمود الغرباوي (2014)

بعنوان: دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة " دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة
 الداخلية والأمن الوطني. قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية. غزة، كلية التجارة،
 قسم إدارة أعمال، 2014.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات التي يقدمها العاملين في
 الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني للمواطنين في محافظات قطاع غزة، حيث سعت الدراسة لقياس مستوى
 الالتزام التنظيمي من المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية ودرجة جودة الخدمة المقدمة للمواطنين من وجهة نظر
 الموظفين، إضافة الى تبيان الفروق الفردية لمقدمي الخدمات على كل من الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة، وقد
 استعانة الباحث بتجميع بيانات الدراسة من خلال الاستبانة وتم توزيعها على مقدمي الخدمات العاملين بالوزارة ،
 وقد تم التوصل الى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المقدمة، وهو ما يؤكد
 وجود دور ايجابي للالتزام التنظيمي للموظفين في تحسين وتطوير مستوى جودة الخدمات التي يقدموها
 للعملاء.
- تتوفر درجة كبيرة من الالتزام التنظيمي لدى الباحثين من مقدمي الخدمات حيث بلغت نسبته
 (73.84%)، ويرجع ذلك كون أهداف الوزارة تمثل جزء من أهدافهم.
- مستوى الخدمة التي يقدمها الشق المدني بالوزارة للمواطنين ذو جودة كبيرة باغت نسبتها(77.89%)،
 وتعبر عن حالة رضا عالية عنها من قبل العاملين.

4 . دراسة ماجد قاسم السباني. (2015)

بعنوان: قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية " دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة
 بمحافظة إب"، مجلة العلوم الادارية، م11، ع05، 2015.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة اليمنية، وتقييم مستوى الالتزام (العاطفي، الاستمراري، والأخلاقي) وقد إتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها، وخلصت النتائج التالية:

- أكدت نتائج الدراسة أن هناك التزام تنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، الأخلاقي)، بوسط حسابي (3.52).
- أكدت نتائج الدراسة أن هناك التزام عاطفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة بمستوى عالي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.69).
- توصلت الدراسة الى أن هناك التزام أخلاقي لدى العاملين في الجامعات اليمنية بمتوسط حسابي (3.4).
- دلت النتائج أن هناك التزام استمراري لدى العاملين في الجامعات إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.30).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي تعزى الى المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (العمر، المؤهل، والتخصص، المركز الوظيفي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الخاصة تعزى الى متغير سنوات الخبرة.

5. دراسة عبد الله احمد عبد الرحمن السيد (2017)

بعنوان: تأثير حقوق الموظف على الالتزام التنظيمي " دراسة تطبيقية على جهاز الشرطة في قطاع غزة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2017.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير حقوق الموظف على الالتزام التنظيمي لدى أفراد جهاز الشرطة في قطاع غزة، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم اختيار مجمع الدراسة من أفراد أجهزة الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة من مرتبة نقيب فما دون، ويبلغ المجتمع الأصلي للدراسة (6903) موظفا حسب تقرير هيئة التنظيم والادارة بوزارة الداخلية للعام 2017، وقد استخدم الباحث الطريقة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع (450) استبانة على مجمع الدراسة، وقد تم استرداد (380) استبانة بنسبة 84.4% وقد تم استبعاد عينة الدراسة الاستطلاعية التي تكونت من (40) استبانة.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة ما يلي:

- هناك موافقة بدرجة قليلة وبوزن نسبي (45.09%) على مجال الحقوق المالية، وموافقة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (55.39%) على مجال الحقوق الوظيفية، وموافقة بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (73.74%) على مجال الالتزام التنظيمي من قبل أفراد الشرطة في قطاع غزة.
- وجود علاقة تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل أو تساوي (0.05) لحقوق الموظف على الالتزام التنظيمي لأفراد جهاز الشرطة في قطاع غزة.
- وجود تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل أو تساوي (0.05) لحقوق الموظف على الالتزام التنظيمي لأفراد جهاز الشرطة في قطاع غزة.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تأثير حقوق الموظف على الالتزام التنظيمي لدى أفراد جهاز الشرطة تعزى للعمر وسنوات الخدمة، فيما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى المؤهل العلمي والرتبة العسكري.

6. دراسة بودرهم رانيا وآخرون (2021)

بعنوان: دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. الوادي" رسالة مقدمة للنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمي لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2021.

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة التي يقدمها العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، حيث سعت الدراسة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي ودرجة جودة الخدمة المقدمة، إضافة لتبيان أثر الفروقات لمقدمي الخدمات على كل من الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة مكونة من 35 فقرة، وتم توزيعها على عينة الدراسة 70 موظفاً من مقدمي الخدمات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، وقد تم التوصل الى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغير المستقل بأبعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) وبين جودة الخدمة وأبعادها عند مستوى دلالة معنوية أقل من أو تساوي (0.05) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.60).

- وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات الباحثين حول محور الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة أقل من أو تساوي (0.05) تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات الباحثين حول محور الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة أقل من أو تساوي (0.05) تعزى للمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة) .

ثانياً: دراسات سابقة للمتغير التابع (أداء العاملين)

1. دراسة عذاري سعود الهاجري (2011)

بعنوان: أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين" دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الاعمال، 2011.

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في الكويت، حيث استخدم الباحث نموذج الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (205) موظف، وتم استخدام برنامج الحزم الاحصائية Spss، ولقد تم التوصل الى النتائج التالية:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

2. دراسة مروان محمد النسور (2012).

بعنوان : دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني" دراسة ميدانية على البنوك المصرفية الاردنية"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، م20، ع2، 2012.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الأردنية، تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في البنوك العاملة في الأردن بجميع مستوياتهم، اعتمد الباحث على الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، فتم التوصل الى النتائج التالية:

- بلغ المتوسط العام بمستوى أداء العاملين (3.81)، حيث احتلت الفقرة " يتميز العاملون في البنوك بأن لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لإعمالهم وعن طبيعة الوظيفة التي يعملون بها" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.29).
- وجود أثر ذو دلالة احصائية لمكونات الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، حيث بلغت قيمة "ف" (52.29)، حيث تبين وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيم والمعتقدات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، حيث بلغت قيمة "ت" (4.296)، ووجود أثر ذو دلالة احصائية للمعايير التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، حيث بلغت قيمة "ت" (3.563)، وجميع القيم السابقة دالة احصائياً عند مستوى دلالة (الف = 0.05).

3. دراسة غازي حسن عودة الحلابية (2013).

بعنوان : أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن " دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الاعمال، 2013.

هدفت الدراسة الى تفصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، والى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، كما هدفت الى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، والكشف عن الفروقات ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

فتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي وتم التوصل الى النتائج التالية:

- حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض.
- حيازة الحوافز الاجتماعية، والاداء على المستوى المتوسط.
- وجود علاقة خطية وترابطية قوية، بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة

4 . دراسة عبد الحميد بورحومة، بودراع أمينة (2016).

بعنوان: دور أخلاقيات العمل في تحسين أداء العاملين " دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية "، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتانغست . الجزائر، ع10، 2016.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور أخلاقيات العمل في تحسين أداء العاملين من خلال متغيراتها وقد تم اختيار عينة الدراسة من البنوك التجارية الجزائرية ، حيث تم استخدام الباحثان المنهجي الوصفي والاستمارة لجلب هذه المعلومات، وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج كان أبرزها: إن القيم الشخصية هي البعد الأكثر تأثيراً في البنوك، مما يعني ان الاطار الأخلاقي المحكوم بقيم مؤسسيها وعاملها، وتناسب أخلاقيات الأعمال تناسباً طردياً مع تحسين أداء العاملين.

5 . دراسة بن البار موسى، لعمارة العبد (2021).

بعنوان: دور نظم المعلومات الادارية في تحسين جودة أداء العاملين بمديرية الادارة المحلية لولاية المسيلة الجزائر، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، م08، ع1، 2021.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور نظم المعلومات الادارية في تحسين جودة أداء العاملين في مديرية الادارة المحلية بولاية المسيلة، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والاستعانة بالاستبيان لجمع كل معطيات الدراسة المكونة من 94 موظفاً والمتمثلة في الإداريين العاملين بمختلف مصالح المديرية محل الدراسة.

وبعد اختبار فرضيات الدراسة بواسطة الأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل الى النتائج التالية

وجود أثر لنظم المعلومات الادارية في تحسين الجودة أداء العاملين بالمديرية المحلية.

يوجد دور معنوي عند مستوى (0.05) لنظم المعلومات الادارية في تحسين جودة أداء العاملين بالإدارة

المحلية بولاية المسيلة . الجزائر.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

.أولا: دراسات أجنبية سابقة للمتغير المستقل (الالتزام التنظيمي).

1/ دراسة Wang and Chuan (2012).

بعنوان: The Effects of Job satisfaction, Organizational Commitment and Turnover intention on Organizational Operating Performance, Journal of Business and Management, 1[2], 2012.

هدفت هذه الدراسة الى اختبار وفهم تأثير الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي ودوران العمالة على الأداء الوظيفي في شركات التأمين المملوكة للدولة تايوان، حيث أشارت النتائج الى وجود تأثير إيجابي للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة، كما بينت النتائج أيضا وجود تأثير ايجابي للالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالشركات المبحوث عليها.

2/ دراسة Lamba and Nirmala (2013).

بعنوان: Impact of HRM Practice on Organizational Commitment of Employees, International Journal of Advancements in Research and Technology, 1[4],2013.

هدفت هذه الدراسة الى التحقيق في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للعاملين في مختلف القطاعات في الهند، كشفت الدراسة أن كيفية توفير ممارسة إدارة الموارد البشرية يوجه التزام العامل نحو تحقيق هدف المنظمة في السوق التنافسية العالمية، كما جاءت النتائج في هذه الدراسة وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للعاملين.

3/ دراسة Negin, Omid and Ahmad (2013).

بعنوان: The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 5[5], 2013.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين لوظائفهم في بنك ميلي في إيران، استخدمت الدراسة الأبعاد الثلاث للالتزام التنظيمي (المعيارى والعاطفى، الاستمرارى)، حيث بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين وتبين أن الالتزام المعيارى له علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين.

4/ دراسة Roucham Benziane (2017)

بعنوان: The Role of Organizational Commitment in The Improvement of Employees Performance at a Business Companies An Empirical Study at Sonelgaz Company— Directorate Rifi_ Bechar, 3[3], 2017.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز ومعرفة مدى توافره والنمط السائد بها، حيث تم توزيع (80) استبانة على عينة الدراسة من العاملين وتم الحصول من الدراسة النتائج التالية:

- . وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز .
- . الالتزام الأخلاقى هو النمط السائد والأكثر تأثيراً في المؤسسة على أداء العاملين ثم الالتزام العاطفى .

المطلب الثالث: مميزات الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة و دراسات الحالية

- ✓ تناولت كل دراسة من الدراسات الموجودة أحد المتغيرين إما الالتزام التنظيمي أو أداء العاملين.
- ✓ كل الدراسات تشابهت مع الدراسة الحالية في إتباعها المنهج الوصفى واعتماد دراسة الحالة.

✓ اعتماد الدراسات السابقة وكذلك الدراسة الحالية لجمع المعلومات والمعطيات على وسيلة نفسها وهي الاستمارة.

✓ اعتماد كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على الدراسات بلغتين العربية و الأجنبية.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

. 1/ الدراسات السابقة:

✓ أجريت هذه الدراسة في بيئات مختلفة إما وطنية أو عربية أو أجنبية.

✓ لقد ركزت هذه الدراسات على دراسة وتحليل أحد المتغيرين إما الالتزام التنظيمي أو أداء العاملين مع متغير آخر مختلف.

✓ اختلاف الابعاد المعتمدة في كل دراسة وفق الطبيعة المتغير المدروس.

. 2/ الدراسة الحالية:

✓ تمت هذه الدراسة وطنيا ومحلية على مستوى ولاية

✓ الهدف من هذه الدراسة هو تبيان دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في

✓ لقد تم في هذه الدراسة التركيز على أهم الابعاد للمتغير المستقل والمتمثلة في (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري)، أما بالنسبة للمتغير التابع

خلاصة الفصل:

انطلاقا مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني وذلك بالهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم, وتحقيق هذا يعده عوامل منها الالتزام التنظيمي, بحيث أن هذا الأخير هو إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات.

كما تم عرض المبحث الأول ليوضح مجموعة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي التي تميزها عن باقي المتغيرات. ويعتبر موضوع الأداء من أهم المواضيع التي هي محل اهتمام الباحثين, لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين, كونه يشكل أهم أهداف المنظمة, بحيث يعرف بأنه الجهد الذي يبذله الفرد لإنجاز مهمة معينة, أو هو تفاعل بين رغبة الفرد وقدرته لإنجاز المهام الموكلة إليه.

ومن كل ما سبق تتجلى لنا أهمية العنصر البشري في المؤسسة سواء كانت إدارية أو غير إدارية, انه يعتبر العنصر الأساسي في نجاح هذه المؤسسات بها والرقى إلى اعلي المراتب, وبالتالي لا يمكن الاستغناء عنه بأي حال من الأحوال

الفصل الثاني:

الاطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

تعتبر الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية من الأهمية بمكان، فمن خلالها يتسنى للباحث أن يثبت أو ينفي فرضياته عبر النتائج المتوصل إليها ويعالج الأشكال المطروح؛ فكلما كانت البيانات المستخدمة ذات مصداقية من حيث جمعها ودراستها وتحليلها كلما كان لهاته الدراسة قيمة علمية وعملية.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: مجالات الدراسة

أجريت الدراسة على عدة مراحل:

1-المجال الزماني للدراسة:

أ-مرحلة الإعداد النظري:

منذ قبول الموضوع 18/11/2021 وتم فيها جمع المادة العلمية وتحليلها (المراجع المختلفة) والتي تمكنا من

ضبط الإشكالية وتحديد فصول الدراسة

ب- مرحلة الدراسة الميدانية:

نزلنا إلى الميدان بتاريخ 2022/04/10 كانت بمثابة زيارة استطلاعية تم فيها جمع الوثائق الخاصة بالمؤسسة

ثم قمنا بتوزيع الاستمارة وذلك يوم 13/04/2022 وتم استرجاعها يوم 20/04/2022 .

ج-مرحلة التحليل والتفسير:

استمرت هذه المرحلة من 10/ماي/2022 إلى 29/ماي/2022 وهي مرحلة معالجة البيانات الميدانية

وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج.

2-المجال المكاني للدراسة:

يتمثل في الموقع الجغرافي لحاسي مسعود .

المطلب الثاني: منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها اعتمدنا على المنهج الوصفي حيث يركز هذا المنهج على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترات زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة وبالتالي فهو الأنسب لتقصي الظاهرة التنظيمية موضوع الدراسة بالإضافة أنه لا يتوقف عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة بل إلى كشف العلاقة

بين أبعادها المختلفة وتفسيرها ومحالة الوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره، وكان هذا في مرحلتين أساسيتين الأولى هي المرحلة الاستطلاعية تم فيها تكوين الأطر النظرية وتحديد مشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات الأساسية والمرحلة الثانية وهي مرتبطة بالتشخيص والوصف الموضوعي للظاهرة موضوع الدراسة وهو الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين حيث تم تشخيصها في الواقع الفعلي لها وتفسير كل ما يحيط به من عناصر تتسبب فيه.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

بعدما تم اختصار مجتمع البحث وتحديد العينة التي تمثله تمثيلاً جيداً نمر إلى الخطوة الموالية من خطوات البحث العلمي وهي اختيار الوسائل والأدوات التي تساعدنا على جمع المعلومات والبيانات، وكما هو معروف للأكاديميين فالوسائل متعددة ومتنوعة في الدراسات الميدانية لكنها تتحد تبعاً لطبيعة العينة وطبيعة موضع البحث والمنهج المستخدم، وأيضاً لطبيعة فرضيات الدراسة. واستناداً على ما سبق وتماشياً مع هذا التوجه تم الاستعانة في بحثنا هذا بالملاحظة المباشرة، استمارة الاستبيان، المقابلة المقننة، وهذا بغية الإلمام بجوانب موضوع البحث.

1-الملاحظة: الملاحظة هي اللبنة الأولى التي يقوم عليها البحث العلمي حيث أنها الأسلوب الأول والأهم الذي يلجأ إليه الباحث حتى في اختياره لموضوع البحث. الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج وتعتبر الملاحظة من أهم الوسائل والأدوات المنهجية، كما لا يمكن الاستغناء عنها في الدراسات الاجتماعية نظراً للفوائد التي تكتسبها فهي من الطرق المهمة والأساسية لجمع الحقائق في الميدان الاجتماعي كما تعرف الملاحظة بأنها "عبارة عن معاناة للمواضيع السلوكية والحصول على المعلومات في المواقف الطبيعية". وتظهر أهمية الملاحظة من خلال كونها الأداة الأسهل والأبسط في مراقبة السلوك الإنساني وجمع البيانات حوله في بعض المواقف الحياتية التي لا يستطيع المرء أن يصرح فيها عن آرائه بصراحة أو تلك التي يتمتع فيها عن إعطاء المعلومات حولها كونها تمس جوانب حساسة من حياته كما أنها تفيد في تلك المواقف التي يرفض فيها المبحوث إعطاء معلومات للباحث تتعلق بموضوع الدراسة أو الإجابة عن أسئلة.

2-الاستمارة: هي تقنية يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد وتقرن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات "تعتبر الاستمارة تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقاً، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية.

المطلب الرابع: العينة وطريقة اختبارها

تعتبر العينة أهم المحاور الأساسية في أي دراسة لذا وجب علينا اختيار العينة بعناية فائقة حتى تكون ممثلة لمجتمع البحث وحتى تكون لنتائج الدراسة مصداقية أكثر. لقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع الدراسة الكلي بلغ عددهم 60 موظف وموظفة من المجتمع الدراسة وقد تم توزيع 60 استمارة استرجعت منها 60 استمارة.

المبحث الثاني: الاطار النظري للمؤسسة

المطلب الاول: التعريف بالمنطقة حاسي مسعود

حاسي مسعود مدينة من مدن ولاية ورقلة تبعد عن مقر الولاية بحوالي 80 كلم في الاتجاه الشرقي وقد تحولت هذه المدينة الى قطب صناعي بعد اكتشاف المحروقات سنة 1956 كما تتربع على اكبر دخل بترولي في البلاد حيث تم حفر ازيد من 1200 بئر مند 1956 .

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة الحوض الحمراء سونطراك

تقع الحوض الحمراء على بعد 20 كلم من شمال الشرقي لمدينة حاسي مسعود بولاية ورقلة ونشاطها الاساسي هو نقل الغاز والبتروكيمياويات كما يزيد عدد عمالها عن 850 عامل ومن اهم الشركات البترولية في المنطقة شركة سونطراك والتي تعتبر الرقم 1 في الاقتصاد الوطني والتي انشأت بموجب رئاسي 63/491 مؤرخ في 1963/12/31 في البداية لم تسلم لها الا المهام النقل والتسويق التي كانت تحت السيطرة الاجنبية وقد كان اكبر انجاز حققته سونطراك هو انجاز خط انبوب بترولي الذي يربط حوض الحمراء بميناء ارزيو الذي يصل طوله حوالي 800 كلم في مدة 20 شهرا .

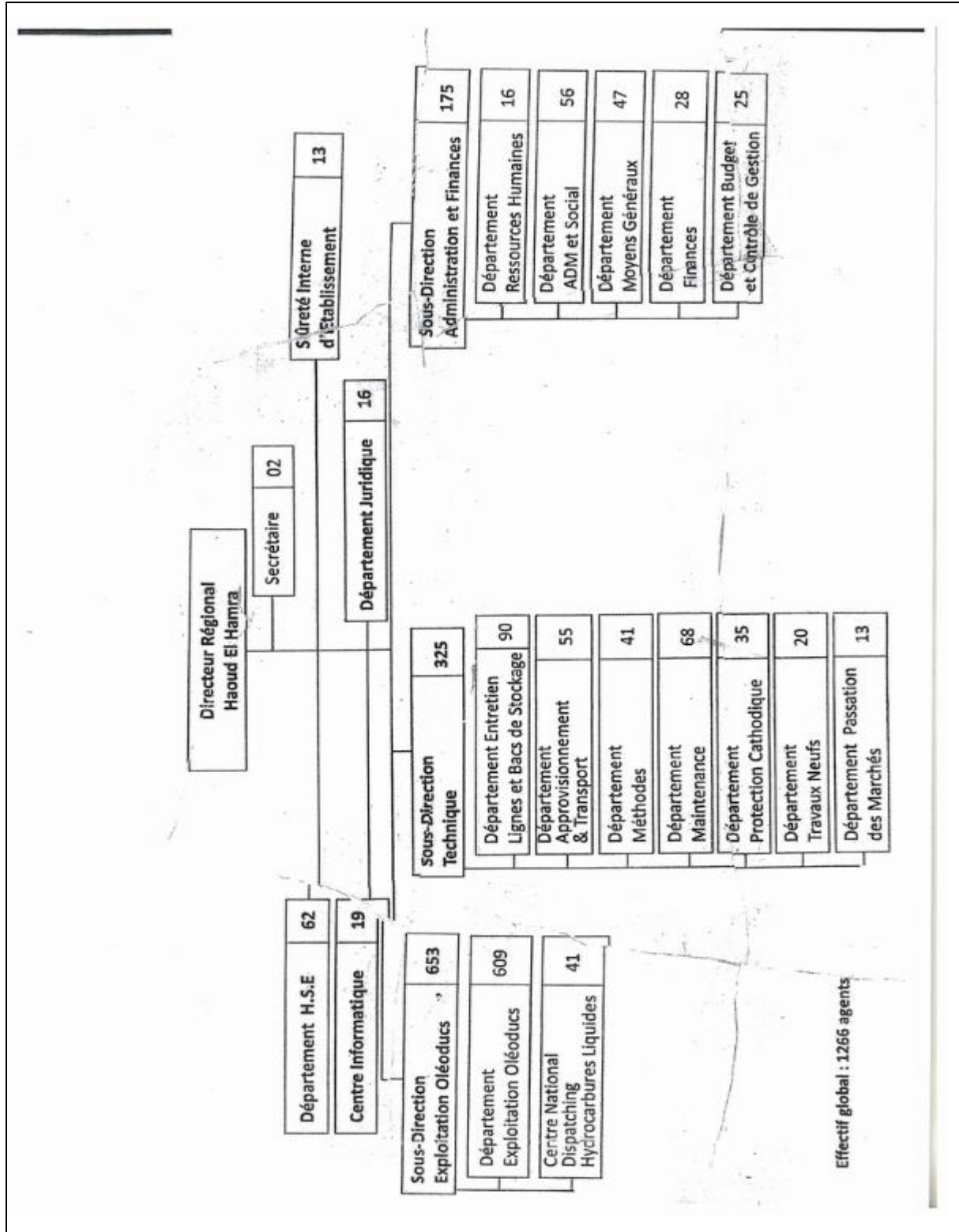
ثم تم توسيع صلاحيات الشركة سونطراك بمرسوم صادر في 1966/9/22 بحيث اصبحت تشمل معالجة وتحويل محروقات وامتلاك منشآت معالجة الصناعية للمحروقات وكذلك تسويق المنتجات بتروكيمياوية كما يبلغ راس مالها 2500000000000 ومقرها الاجتماعي جنان ماليك حيدرة ولاية الجزائر رمز 28 وتتمثل اهم انشطتها في :

✓ حفر الابار البترولية وجيوفيزيائية

✓ استخراج المحروقات السائلة ونتاجها وتوزيعها

- ✓ نقل المحروقات السائلة ومكثفة وتكرير البترول
- ✓ دراسة وتطوير وتحقيق المشاريع الخاصة بمجال المحروقات .
- TRC هو نشاط مسؤول عن نقل النفط وأي إنتاج للبترول وله صلة مباشرة بين نشاط المبيع ونشاط المصب والتسويق.
- كما تدير سوناطراك سبع مديريات جمهورية للنقل:
- ✓ RTE منطقة نقل سكيكدة
- ✓ RTO منطقة نقل غرب ارزو
- ✓ RTI منطقة نقل جنوب ان أميناس
- ✓ RTC منطقة نقل وسط بجاية
- ✓ GEM خط انابيب واد صفصاف تبسة
- ✓ GPDE خط انابيب لعريشة تلمسان
- ✓ RTH منطقة نقل حوض الحمراء حاسي مسعود.

المطلب الثالث: مخطط المؤسسة المدروسة



المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: الخصائص العامة للعينة

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر: .

جدول رقم 2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	5	8.3
من 30 إلى أقل من 40 سنة	38	63.3
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	10	16.7
من 50 سنة فما فوق	7	11.7
المجموع	60	100

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

يوضح الجدول أعلاه نسبة متغير السن في موضوع دراستنا هذه وهي نسب غير متقاربة بحيث يوجد فرق

كبير بين فئات السن الثلاث ، حيث ::

✓ الفئة الأولى: من 30 إلى أقل من 40 سنة قدرت بـ 63.3% من أفراد العينة..

✓ الفئة الثانية: من 40 إلى أقل من 50 سنة قدرت بـ 16.7%.

✓ أما فئتي كل من أقل من 30 سنة ومن 50 سنة فما فوق فقد تقاربت نسبتهما ففيما يخص الأولى فقد قدرت بـ 11.7% والفئة الثانية بـ 8.3%.

كما يتبين لنا من خلال هذه النسب أنّ أفراد العينة كهلوية.

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

جدول رقم 3 توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	48	80
أنثى	12	20
المجموع	60	100

يوضح الجدول أعلاه نسبة متغير الجنس في موضوع دراستنا هذه وهي نسب غير متقاربة بحيث يوجد فرق

كبير، حيث ::

- ✓ نسبة جنس الذكور قدر بـ 80% من أفراد العينة .
- ✓ الفئة الثانية: جنس الاناث قدر بـ 20% من أفراد العينة.
- ✓ ويتبين لنا من خلال الجدول أن جنس الذكر يغلب على الأنثى ولعل هذا عائد الى طبيعة العمل

الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي:

جدول رقم 4 توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
	8	13.3
	52	86.7
المجموع	60	100

يوضح الجدول أعلاه نسبة المؤهل العلمي في موضوع دراستنا هذه وهي نسب غير متقاربة بحيث يوجد فرق

كبير وهي ::

الفئة الأولى: قدرت بـ 86.7% من أفراد العينة ..

الفئة الثانية: قدرت بـ 13.3% .

، كما يتبين لنا من خلال هذه النسب أنّ أفراد العينة يمتلكون.....(المؤهل العلمي).

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستبانة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية. وصدق أداة الدراسة يعني أن تكون الاستبانة شاملة لكل البيانات التي تدخل في عملية التحليل، وأن تقيس ما صممت لقياسه، وتكون كل مفرداتها واضحة وسلسلة يمكن للمبحوث أن يجيب عليها دون عناء يذكر.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة:

ويتكون من شقين، يرتبط الأول بالصدق الظاهري لاستبانة الدراسة، بينما يتعلق الشق الثاني بصدق الاتساق الداخلي.

1- الصدق الظاهري: ويقصد به صدق التحكيم، أي بعد بناء الاستبانة يتم عرضها على مجموعة من المتخصصين والأساتذة الذين لهم خبرة في مجال بناء الاستبانات البحثية، وذلك لتحديد مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها لمحاو الدراسة، ومن ثم عرضها على الأستاذ المشرف ليبيدي رأيه فيها. وبناء على ذلك تم تعديل بعض العبارات لتخرج في صورتها النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي: لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستبانة وصدقها،²⁴ يتم حساب معامل ارتباط بيرسون²⁵ بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للاستبانة.

²⁴ - اتساق عبارات الاستبانة وصدقها يقصد به مدى انسجام عبارات الاستبانة وملاءمتها لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه.

²⁵ - يستخدم معامل الارتباط لبيرسون (**Pearson Correlation**) لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويكون الارتباط كبير إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.01. للاستزادة راجع: محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، (عمان: دار الحامد للنشر، 2005)، ص.59.

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول والثاني بالدرجة الكلية للمحور

العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
1	**0.652	7	**0.450
2	**0.623	8	**0.653
3	**0.541	9	**0.714
4	**0.532	10	**0.623
5	**0.632	11	**0.532
6	**0.714	12	**0.841
13	**0.623		

كامل الاستبانة: يتم حساب معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحورين بالدرجة الكلية للاستبانة.

معامل الارتباط لدرجة كل محور من المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة

المحور	الدرجة الكلية للاستبانة
المحور الاول	**0.711
المحور الثاني	**0.692

يتضح من الجدول أن قيم معامل الارتباط لكل محور بالدرجة الكلية للاستبانة موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل، ذلك يعني أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهي صادقة لما أعدت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة:

ثبات الاستبانة يعني، أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى استقرار نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير. ولقياس مدى ثبات الاستبانة يمكن استخدام طريقتين:

○ طريقة اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,754	13

قيمة ألفا 0.75 مما يعني ان الاستبانة تتميز بالثبات.

معامل الارتباط بيرسون

Correlations

		المحور 1	المحور 2
المحور 1	Pearson Correlation	1	,647
	Sig. (2-tailed)		,032
	N	60	60
المحور 2	Pearson Correlation	,647	1
	Sig. (2-tailed)	,032	
	N	60	60

وجود ارتباط طردي موجب دال احصائياً.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,647 ^a	,418	,407	,13087

a. Predictors: (Constant), m1

يظهر من قيمة معامل التحديد (R Square) أن المتغير المستقل يفسر 41 في المائة من التغير في مستوى المتغير التابع. والباقي تفسره عوامل أخرى من خارج النموذج.

نتائج تحليل الانحدار بين محوري الالتزام التنظيمي وأداء العاملين. في المؤسسة المدروسة أعلاه

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى دلالة F
الانحدار الخطأ	1	0.451	0.064	6.655	0.647	0.418	*0.031
خطأ	58	12.237	0.057				
الكلي	59	12.688					

* - دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، بين متغيري الالتزام التنظيمي وأداء العاملين، إذ بلغت قيمة F 6.655، بمستوى معنوية 0.03، وتشير قيمة R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0.647، وبالاعتماد على قيمة R²، فسّر أن العلاقة بينهما قدرت ب 41% من التباين الحاصل في مستوى الارتباط.، والباقي تفسره عوامل أخرى من خارج. وهي نسبة تفسيرية لا بأس بها، مما يدل على أن الالتزام التنظيمي له دور فعال ومؤثر في أداء العاملين ويمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط، على الشكل التالي:

$$\text{المتغير التابع} = 1.19 + 0.418 \text{ المتغير المستقل}$$

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد الدراسة ازاء المحور الاول مردها المتغيرات

الديمغرافية.

✓ الاستنتاج العام :

لقد كان الهدف الرئيسي من الدراسة هو التأكد من صح الفرضية الفائدة التي مدى تؤثر الالتزام التنظيمي على اداء العاملين ،ومن خلال الإعتماد على البيانات المتحصل عليها وبعد التحليل استنتجنا ما يلي :

● الالتزام التنظيمي له علاقة طرديا من الجوانب الانسانية لان الجوانب الانسانية والاخلاق المبادئ تقوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين فهي بدالك تجعل العامل اكثر اطمئنان وبالتالي الالتزام الوظيفي.

● توصلت الدراسة أيضا أن الالتزام بالمواعيد يكسب رضا من طرف المسؤول حتى ولو مرست عليه ضغوط كبيرة.

● كما توصلت الدراسة ايضا لأن الالتزام الوظيفي لا يآثر بالضروف الخارجية للعامل لأنه ينبع من كونه عامل عنصر من اخلاقيات المنهه لديه

. و أخيرا من خلال البحث في موضوع دراستنا وجدنا أن هناك جل الدراسات السابقة قد توصلت لكون الالتزام الوظيفي لدى العامل يتأثر بالمشاكل بالادارة وقد لا يآثر بالمشاكل الشخصية لدى العامل.

✓ التوصيات و الاقتراحات

نستنتج من فحوى دراستنا جملة من التوصيات و الاقتراحات المتواضعة:

- الالتزام التنظيمي لا يتعارض مع اداء العامل بل يعتبر عنصراً مكملاً لاداء العامل
- ضرورة وضع البلديات برامج تدريبية مستمرة لان المستجدات التي تخضع لها هذه الهيئات تتغير باستمرار
- اعتماد مبدأ الشفافية و التشاركية بين الرئيس و المرؤوس يبعث على تبسيط الامور المهنية
- ضرورة انتخاب كفاءات تقود المجالس البلدية لانها تكون أكثر انفتاحا على الباحثين و بحوثهم الميدانية
- العمل على دمج بين الثقافة المحلية للعامل و ثقافته في ميدان العمل بحيث يعمل ذلك على تخفيف من الضغوطات المهنية و امتثال العامل للجانب التنظيمي

الخاتمة

من خلال تسليطنا الضوء على موضوع الالتزام التنظيمي وجدنا هذا المجال يعتبر من الظواهر المهمة في حياة البشرية عامة ، وفي منظمات الأعمال خاصة ، لأنه يعتبر الالتزام عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف وتعزيز الثقة والاستقرار بين الإدارة والعاملين ، ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار فهو من المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات ، فهو سلوك غير ملموس تابع من الذات الفرد من تصرفات العامل من حيث إنمائه للمنظمة، ومن خلال دراستنا هذه حوّلنا قدر المستطاع الربط بينهما (الالتزام التنظيمي وأداء العاملين)

وفيما يخص أداء العاملين اتضح أن نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها وبلوغها الى ما تطمح إليه، مرتبط دائماً بسلوكيات موظفيها ومن ناحية انتمائهم إليها فذلك يعزز من قدراتها التنافسية وتحقيق الكفاءة والفعالية في آن واحد، لذلك يعتبر الأداء هو الوسيلة الناجحة في أي منظمة ، فتحقيق التزام الموظفين هو أحد الأهداف الذي تسعى إليه المؤسسات لما له تأثير إيجابي على نجاحها وذلك دائماً راجع على سلوكيات العامل وأداءه الفعال وشعوره بالانتماء إليها، وتوافق قيمه مع قيم المؤسسة وتحقيق المسؤولية اتجاه العمل والرضا والبقاء بالعمل فيها، فتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين يعد عاملاً مهماً في تحقيق المبتغى من خلال اندماجهم بالعمل.

وفيما يلي نستعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال البحث من خلال قيامنا بالدراسة التطبيقية وتحليلنا للبيانات التي تم الحصول عليها وتم التوصل الى النقاط التالية:

➤ وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغير المستقل بأبعاده وبين أداء العاملين عند مستوى دلالة أقل أو تساوي (0.05)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.64).

➤ هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.01) بين المتغيرين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين، إذ بلغت قيمة (F (6.655 مستوى معنوية (0.03)، وتشير قيمة R الى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.64) .

➤ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المحثين حول المحور الأول الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة أقل أو تساوي (0.05) تعزى لمتغير الجنس والعمر، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المحثين حول محور الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة أقل أو تساوي (0.05) تعزى للمتغيرات (المستوى التعليمي والخبرة المهنية).

➤ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المحثين حول محور أداء العاملين عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) تعزى الجنس والعمر، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المحثين حول

محور أداء العاملين عند مستوى دلالة أقل أو تساوي (0.05) تعزى للمتغيرات (المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

- علي أحمد محمد المصاروة ونعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014.
- أحمد محمد الدايمي، كريم ناصر علي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2009.
- أحمد محمد بني عيسى، رياض أحمد ابا زيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد2، 2014.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2014.
- مجيد الكرخي، أساسيات تقييم العاملين، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، طبعة الأولى.
- محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، (عمان: دار الحامد للنشر، 2005.
- ثانياً: الرسائل الجامعية:
- رزيقة بورويس ، نسيمة فريطس ، دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي ميليه ، نيل شهادة الماستر ، قسم علم الاجتماع ،جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل.
- رقاني شريفة ، صنقلي عائشة، الالتزام التنظيمي وأثره في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية ببلدية رقان ، لنيل شهادة ماستر ،قسم علم اجتماع ، جامعة العقيد أحمد دارية ، أدرار .
- سليمان سالم جمعة، الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء، رسالة الماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة عمر المختار.
- صميه زهرة، ظروف الشغل والأداء الوظيفي للعمال المؤقتين في المؤسسة، دراسة ميدانية بكلية جامعة أدرار، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، التخصص المنظمات والمنجما، 2016/2015، غير منشورة.

- محمد حسن محمود الغرابوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2014.

- عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، 2014.

- مسعودي ايناس، جلالي إكرام، أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لاستكمال شهادة الماستر ميدان العلوم الاقتصادية والجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تسيير، جامعة حمى لخضر بالوادي، الجزائر، 2019.

- هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، اطروحة دكتورا في الإدارة العامة، جامعة بغداد، العراق، 2013.

- ياسية بسمة، تأثير الالتزام التنظيمي على أداء الموظف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017.

ثالثا: المجالات

- عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

رابعا: المراجع الأجنبية

- Shields, john, managing Employee performance and rezord, Cambridge university press..

- Mohammad ali kashefi and other, organizational commitment and its effects on organizational performance, journal of contemporize research in business, vol4,no12,2013,

الملاحق

الملحق (01): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمّة لخضر - الوادي-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

قسم علوم تسيير

استبانة بحث

سيداتي الفضليات، سادتي الأفاضل تحية طيبة وبعد:

تندرج هذه الاستبانة ضمن متطلبات إعداد مذكرة الماستر في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال بعنوان دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، ولهذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة موضوع الاستبانة، وتزويدنا بأرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة.

يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذه الاستبانة لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

أختي الفاضلة/ أخي الفاضل...

إن دقة النتائج التي ستتوصل لها هذه الدراسة تتوقف على مدى تجاوبكم مع فقرات الاستبيان الذي بين أيديكم، لذا نرجو إعطائه الأهمية دعماً للبحث العلمي.

شكراً لكم سيداتي سادتي على تعاونكم وحسن استجابتكم

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر . أنثى .
2. السن: أقل من 30 سنة . [40 . 31] .
- [50 . 40] . 51 فما فوق .
3. المستوى التعليمي: ابتدائي . متوسط .
- ثانوي . جامعي .
4. المركز الوظيفي: المسؤول . رئيس مصلحة .
- رئيس مكتب . موظف .
5. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات . [9 . 5] .
- [14 . 10] . [1 5] .

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي:

- هل تحترم توقيت الدخول والخروج.
- هل تتقن جميع المعارف والمهارات التقنية المطلوبة في مهنته.
- هل تطبق وتحترم جميع اجراءات وقواعد المتعلقة بالعمل.
- هل تقوم بتشجيع زملائها على احترام القواعد المتعلقة بالعمل.
- هل يوجد من يمارس عليك ضغوطات أثناء العمل.
- هل تقدم عملا عالي الجودة
- هل تقوم بالبحث عن طرق جديدة للعمل.
- هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء.
- هل أنت مستعد للأعمال الشاقة ومتاح عند الحاجة.
- هل تشارك بشكل شخصي وملتزم بشدة في أداء العمل

- كيف تتعرف على النتيجة التقييمية التي تتحصل عليها:

-مقابلة بينك وبين رئيسك

- كشف راتب

-من طرف ادارة موارد بشرية

- في حالة ارتكاب أحد زملائك خطأ ما، كيف تتصرف؟

. تبلغ عنه.

. تحاول اصلاح الخطأ.

الملحق (02): نتائج الspss

1. الجنس

Independent Samples Test .1

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
m1	Equal variances assumed	,000	,995	-	58	,185	-,08073	,06016	-,20116	,03970
	Equal variances not assumed			-16,046	1,280	,219	-,08073	,06306	-,21438	,05292

.2

2. العمر

ANOVA					
m1					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,410	3	,137	4,583	,006
Within Groups	1,668	56	,030		
Total	2,078	59			

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

Multiple Comparisons
 Dependent Variable: m1
 Tukey HSD

(I) age	(J) age	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,08947	,08211	,697	-,3069	,1279
	3,00	-,23750	,09454	,069	-,4878	,0128
	4,00	,05714	,10106	,942	-,2105	,3247
2,00	1,00	,08947	,08211	,697	-,1279	,3069
	3,00	-,14803	,06134	,086	-,3105	,0144
	4,00	,14662	,07099	,177	-,0414	,3346
3,00	1,00	,23750	,09454	,069	-,0128	,4878
	2,00	,14803	,06134	,086	-,0144	,3105
	4,00	,29464*	,08506	,006	,0694	,5199
4,00	1,00	-,05714	,10106	,942	-,3247	,2105
	2,00	-,14662	,07099	,177	-,3346	,0414
	3,00	-,29464*	,08506	,006	-,5199	-,0694

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

الفروق لصالح الفئة الرابعة.

		m1	
		Tukey HSD ^{a,b}	
		Subset for alpha = 0.05	
age	N	1	2
4,00	7	1,1429	
1,00	5	1,2000	
2,00	38	1,2895	1,2895
3,00	10		1,4375
Sig.		,306	,298

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 8,526.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.

Type I error levels are not guaranteed.

المستوى التعليمي

ANOVA					
m1					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,014	1	,014	,385	,537
Within Groups	2,064	58	,036		
Total	2,078	59			

لا توجد فروق

الخبرة المهنية

ANOVA					
m1					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,079	3	,026	,738	,534
Within Groups	1,999	56	,036		
Total	2,078	59			

لا توجد فروق

المحور الثاني:

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
m2	Equal variances assumed	,024	,877	1,055	58	,296	,05833
	Equal variances not assumed			1,132	18,596	,272	,05833

العمر

ANOVA					
m2					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,342	3	,114	4,583	,006
Within Groups	1,394	56	,025		
Total	1,736	59			

توجد فروق

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: m2						
Tukey HSD						
95% Confidence Interval						
(I) age	(J) age	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	,25789*	,07505	,006	,0592	,4566
	3,00	,16000	,08641	,261	-,0688	,3888
	4,00	,25714*	,09238	,036	,0125	,5017
2,00	1,00	-,25789*	,07505	,006	-,4566	-,0592
	3,00	-,09789	,05607	,310	-,2464	,0506
	4,00	-,00075	,06489	1,000	-,1726	,1711
3,00	1,00	-,16000	,08641	,261	-,3888	,0688
	2,00	,09789	,05607	,310	-,0506	,2464
	4,00	,09714	,07775	,598	-,1087	,3030
4,00	1,00	-,25714*	,09238	,036	-,5017	-,0125
	2,00	,00075	,06489	1,000	-,1711	,1726
	3,00	-,09714	,07775	,598	-,3030	,1087

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

m2
Tukey HSD^{a,b}
Subset for alpha = 0.05

age	N	1	2
2,00	38	1,3421	
4,00	7	1,3429	
3,00	10	1,4400	1,4400
1,00	5		1,6000
Sig.		,579	,168

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 8,526.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

المستوى التعليمي

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,008	1	,008	,279	,599
Within Groups	1,728	58	,030		
Total	1,736	59			

لا توجد فروق

الخبرة المهنية

					ANOVA	
					m2	
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Between Groups	,102	3	,034	1,162	,333	
Within Groups	1,634	56	,029			
Total	1,736	59				

لا توجد فروق

						a4
						Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent	
Valid	1,00	59	98,3	98,3	98,3	
	2,00	1	1,7	1,7	100,0	
Total		60	100,0	100,0		

						a5
						Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent	
Valid	1,00	55	91,7	91,7	91,7	
	2,00	5	8,3	8,3	100,0	
Total		60	100,0	100,0		

						a6
						Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent	
Valid	1,00	52	86,7	86,7	86,7	
	2,00	8	13,3	13,3	100,0	
Total		60	100,0	100,0		

a7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	45	75,0	75,0	75,0
	2,00	15	25,0	25,0	100,0
Total		60	100,0	100,0	

a8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	49	81,7	81,7	81,7
	2,00	11	18,3	18,3	100,0
Total		60	100,0	100,0	

a9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	58	96,7	96,7	96,7
	2,00	2	3,3	3,3	100,0
Total		60	100,0	100,0	

a10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	59	98,3	98,3	98,3
	2,00	1	1,7	1,7	100,0
Total		60	100,0	100,0	

a11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	44	73,3	73,3	73,3
	2,00	16	26,7	26,7	100,0
Total		60	100,0	100,0	

a12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	30	50,0	50,0	50,0
	2,00	25	41,7	41,7	91,7
	3,00	5	8,3	8,3	100,0
Total		60	100,0	100,0	

a13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	60	100,0	100,0	100,0