

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم النفس



عنوان المذكرة

# الإلتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة نفضال -

إشراف الأستاذ:

- مرابطي عادل

إعداد الطالبة:

- رفاص أمينة

السنة الجامعية: 2015 م / 2016 م

## شكر و عرفان

الشكر لله، والحمد له وحده سبحانه، فقد سهّل ويسّر  
وذلل الصّعب، وكان خير عون وسند.

نتقدم بكل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف  
(مرابطي عادل) على كل التوجيهات والمساعدات التي  
أفادنا بها طيلة مدة إشرافه على مذكرتنا.

كما أهدي هذا العمل إلى روح الأستاذ أوزليفي ناجي  
نسأل الله عز وجل أن يتغمد روحه الطاهرة  
برحمته ويسكنه فسيح جنانه.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا في انجاز  
هذا العمل من قريب أو بعيد.  
نأمل أنا قد وفقنا إلى حد ما، والفضل والشكر كله لله تعالى.

رفاس أمينة

الصفحة	محتويات البحث
	الإهداء
	كلمة شكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	ملخص الدراسة
أ - ب	مقدمة -----
<b>الفصل الأول: الاطار العام للدراسة</b>	
05	1. إشكالية الدراسة -----
07	2. فرضيات الدراسة -----
08	3. أهمية الدراسة -----
08	4. أهداف الدراسة -----
09	5. تحديد مصطلحات الدراسة -----
10	6. الدراسات السابقة -----
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي</b>	
18	تمهيد -----
19	1. مفهوم الالتزام التنظيمي -----
20	2. خصائص الالتزام التنظيمي -----
21	3. مداخل دراسة الالتزام التنظيمي -----
22	4. أهمية الالتزام التنظيمي -----
23	5. أبعاد الالتزام التنظيمي -----
25	6. مراحل الالتزام التنظيمي -----
27	7. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي -----

33	8. قياس الالتزام التنظيمي -----
34	9. نتائج الالتزام التنظيمي -----
37	خلاصة الفصل -----
<b>الفصل الثالث: الأداء الوظيفي</b>	
39	تمهيد -----
40	1. مفهوم الأداء الوظيفي -----
41	2. أهمية الأداء الوظيفي -----
42	3. محددات الأداء الوظيفي -----
43	4. أنواع الأداء الوظيفي -----
45	5. أبعاد الأداء الوظيفي -----
46	6. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي -----
47	7. تقييم الأداء الوظيفي -----
53	خلاصة الفصل -----
<b>الجاناب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
56	تمهيد -----
57	1. التعريف بالمؤسسة -----
59	2. منهج الدراسة -----
60	3. حدود الدراسة -----
60	4. عينة الدراسة -----
64	5. أداة الدراسة -----
65	6. الأساليب الإحصائية -----
66	خلاصة الفصل -----
<b>الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة</b>	

68	تمهيد
69	1/ عرض نتائج الدراسة
69	1.1/ عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى
70	2.1/ عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية
70	3.1/ عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
71	2. مناقشة نتائج الدراسة
71	1.2/ مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
72	2.2/ مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
73	3.2/ مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
74	3. استنتاج عام
76	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
52	يوضح ترتيب أهداف التقييم	01
61	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
62	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	03
63	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	04
69	يوضح النتائج الخاصة بالارتباط بين الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي	05
69	يوضح النتائج الخاصة بالارتباط بين الالتزام الاستمراري والأداء الوظيفي	06
70	يوضح النتائج الخاصة بالارتباط بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي	07

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
24	يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي	01
26	يوضح مراحل تطور الالتزام التنظيمي	02
32	يوضح العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	03
47	يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	04
61	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
62	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	06
63	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	07

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفطال- بسكرة - . حيث تكونت عينة الدراسة من 40 عاملاً بالمؤسسة اختيرت بطريقة عشوائية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الاستبيان كأداة رئيسية، وتم التحقيق من الخصائص السيكمترية (الصدق والثبات)، واستخدمت معامل الثبات ألفا كروباخ، ومعامل بيرسون عن طريق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V20)، بحيث توصلت نتائج الدراسة إلى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي لدى العمال.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام الاستمراري والأداء الوظيفي لدى العمال.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى العمال.



The present study aimed to identify whether there was a statistical significant relationship between organizational commitment and job performance for the employees of Naftal Company –Biskra-

The sample of this study consisted of 40 employees in the company; and it was examined randomly. For achieving the aim of this study, the questionnaire is used as a major tool. Also, the psychometric characteristics (Validity and Reliability) are investigated; in addition to using the reliability coefficient of Cronbach's alpha and Pearson's coefficient through the Statistical Package of Social Sciences (SPSS V20).

Therefore, the study indicated the following findings:

\_there is a statistical significant relationship between affective commitment and job performance for the employees.

\_there is a statistical significant relationship between continuance commitment and job performance for the employees.

\_ there is a statistical significant relationship between normative commitment and job performance for the employees.

مقدمته

نظرا للتطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم في كل المجالات، وما أفرزته من تغيرات في كافة نظم الحياة، قد اشتربت بشكل مباشر حدوث التطور في العلوم الطبيعية والإنسانية، وكان من الطبيعي أن علم الإدارة باعتباره أحد هذه العلوم، أن ينال القدر الكافي من هذا التطور والتقدم.

وبتنامي واستمرارية هذا التطور في علم الإدارة، تؤكد الدراسات أن العنصر البشري يبقى المحرك الأساسي لأداء جميع الوظائف التنظيمية، حيث تتوقف كفاءة أداء المنظمات على فعالية أداء هذا العنصر الحيوي، الأمر الذي يقتضي العمل على تنميته من المهتمين بتسيير الموارد البشرية والمحافظة عليه، بهدف تحقيق الرضا والولاء بصفة عامة. إن كافة العمال وولائهم لمنظماتهم وتنامي طاقاتهم الإبداعية من أهم العوامل الرئيسية في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تتميز المنظمات باختلاف نشاطاتها بهوية خاصة بها، إضافة إلى ثقافتها التنظيمية التي ترتبط ارتباطا وثيقا بثقافة المجتمع، أو المحيط الذي تتواجد فيه.

ويعد الإلتزام التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار، لذا نال اهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، ويؤدي الإلتزام التنظيمي إلى مجموعة من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كإخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، بينما ضعف مستوى الإلتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة وانخفاض الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

ونظرا لأهمية الإلتزام التنظيمي ودوره في تحسين الأداء وارتفاعه سنتناول موضوع الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نפטال-بسكرة.

ولنتناول الموضوع فقد اشتملت الخطة على:

**الفصل الأول:** الإطار العام للدراسة ويتضمن إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة، تحديد مصطلحات الدراسة، وفي الأخير الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

**الفصل الثاني:** فقد تم التطرق إلى كل ما يعني بالإلتزام التنظيمي من مفهوم وخصائص وأهمية وأبعاد الإلتزام التنظيمي وجميع مراحل الإلتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه والنتائج المترتبة عن الإلتزام التنظيمي.

**الفصل الثالث:** أما الفصل الثالث فقد خصص للأداء الوظيفي وهو المتغير الثاني من الدراسة بحيث تضمن جملة من العناصر اللازم مراعاتها.

**الفصل الرابع:** وتناولنا من خلاله الإطار المنهجي وفيه تطرقنا إلى التعريف بالمؤسسة وكذلك عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة وأداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

**الفصل الخامس:** وقد تناول هذا الفصل عرض النتائج، وكذا مناقشة كل من الفرضيات الجزئية الثلاث.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. تحديد مصطلحات الدراسة
6. الدراسات السابقة

### 1/ إشكالية الدراسة:

تسعى المنظمات إلى تحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي في إنشاءها، لذا فإنها تعمل على اتباع استراتيجيات السياسات، التكتيكات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، حين يتطلب مجموعة من المدخلات تتمثل في الموارد البشرية، الآلات، الأموال، الموارد، المعلومات.

والموارد البشري يعد من أهم العناصر في أي منظمة كما يعد هو المحرك الأساسي لجميع أنشطتها وذلك لما يمتلكه من ميزة تنافسية ناتجة عن الطاقة الكامنة التي يمتلكها الفرد، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير في قدرة المنظمة على المحافظة على هذا المورد، التي تسعى من خلاله إلى كسب التزامه وولائه أثناء أداء عمله مما يضمن للمنظمة التطور والتقدم.

على اعتبار أن الإلتزام التنظيمي للأفراد العاملين اتجاه منظماتهم يعتبر من أولويات التي تسعى المنظمة للوصول إليها بحكم أن التزام الأفراد بعملهم يشير إلى تقبلهم لقيم وأهداف المنظمة التي يعملون بها، وتغانيهم ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل في تحقيق أهدافها، لأن التزام الفرد يعكس جملة من الظروف التي يرى فيها العامل أنها تلبى حاجاته ومتطلباته مما يدفعه للشعور بالانتماء للمنظمة والسعي لتطويرها والرغبة في الاستمرار فيها، واستعداده لتكريس كل جهوده في إنجاز المهام، مما يعني أن سعي المنظمة لكسب التزام موظفيها هو في الأول والأخير لضمان أداء وظيفي جيد لأن التزام الموظف ينعكس على أداءه الوظيفي من خلال جملة من السلوكيات التي تظهر على العامل تشير إلى مستوى أداءه مرتفع أو منخفض على اعتبار أنه الناتج النهائي المحصل على جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد على مستوى المنظمة، لذلك يمكن القول أن رضا العاملين والتزامهم من العوامل الهامة التي ترفع من الأداء الوظيفي.

ونلمح مجموعة من الدراسات التي حاولت معرفة العلاقة القائمة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي وأبرزها التي تتطابق نوعا ما مع دراستنا الحالية وتتمثل في

دراسة ديشوب وآخرون (2000) التي كشفت نتائجها ارتفاع درجات الالتزام لدى فريق العمل مع ارتفاع درجات أداءهم.

وهذا ما يجعلنا نقول أن المنظمات كلما خلقت جو من الموضوعية ودوافع أكثر الإلتزام والرضا، تضمن بذلك أداء وظيفي جيد من طرف أفرادها يحقق لها أهدافها التي كانت ترمي إليها بذلك تضمن القدرة على المنافسة في ظل ما تعيشه المنظمات في وقتنا الحالي ومنه القدرة على البقاء والاستمرارية.

ومنه نطرح تساؤلنا وإشكالنا الذي محوره معرفة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي ومنه نطرح التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفضال - بسكرة؟

### التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام العاطفي والأداء الوظيفي لدى العمال؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام الاستمراري والأداء الوظيفي لدى العمال؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى العمال؟

2/ فرضيات الدراسة:

1.2/ الفرضية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفضال.

2.2/ الفرضيات الجزئية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام العاطفي والأداء الوظيفي لدى العمال.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام الاستمراري والأداء الوظيفي لدى العمال.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى العمال.



### 3/ أهمية الدراسة:

يمثل الالتزام

التنظيمياً حد المظاهر السلوكية التي تساعد المنظمات للتصدي لمختلف التغيرات التي تحدث في العالم اليوم، بسبب المنافسة الشديدة بين المنظمات على الموارد البشرية الذي يعد عنصراً غير قابل للتقليد، ما أدب المنظمات للعمل المحافظة عليه، وذلك بتمتية وتعزيز التزام أفرادها، حيث يمكن حصر أهمية هذا الموضوع في النقاط التالية:

يعتبر الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة المتمثلة في الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري أحد المؤشرات المحددة للأساسية للأداء.

يعبر الالتزام التنظيمي عن الكثير من السلوكيات المرغوبة فيها، خاصة إذا كان مستوياً بالالتزام قوياً، كالنقص في الغيابات والدوران الوظيفي، كما أكدت الدراسات أن التزام الأفراد تجاه المنظمة يعزى رغبتهم في البقاء عضواً في المنظمة، وإرادتهم في بذل جهوداً تكبيرية في سبيلها، ما يساهم في المحافظة على الموارد البشرية.

يعتبر أداء العمال المؤشر عكس مدى نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، خاصة في عصر يتميز بالتغير على كافة الأصعدة، سواء على الصعيد السياسي والاجتماعي والاقتصادي، ما يضيف على ذلك أهمية كبيرة، في الالتزام

القول بأن أفراداً تجاه المنظمة يعني بالبقاء فيها والرغبة في بذل الجهود لتفسيبها، ما يؤثر إيجابياً في الأداء الفردي بصفة خاصة، وبالتالي الفعالية في أداء المنظمة بصفة عامة.

### 4/ أهداف الدراسة:

تسعى الباحثة من خلال الدراسة لتحقيق هدفين أساسيين هما:

1. الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، من خلال أبعاد الالتزام

التنظيمي التي تتمثل في الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري، كمحاولة:

- معرفة العلاقة بين الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي لدى العمال.

- معرفة العلاقة بين الالتزام الاستمراري والأداء الوظيفي لدى العمال.

- معرفة العلاقة بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى العمال.

2. إثراء المكتبة الوطنية نظرًا للنقص الملحوظ في الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع في الجزائر.

### 5/ تحديد مصطلحات الدراسة:

#### 1.5/ الإلتزام التنظيمي:

يعرّف الإلتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها لأسباب نفعية مادية.

يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بها وبأهدافها وقيمها.

يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

يمثل الإلتزام التنظيمي التطابق على المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد (فاروق فلي، 2005، ص 285).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.

#### 2.5/ الأداء الوظيفي:

يقصد بمفهوم الأداء الوظيفي المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.

ويعرف أيضا بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

وعرف أيضا بأنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها. (حسن راوية، 1999، ص 100).

هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفية الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

**3.5/ العمال:** هم جميع الموارد البشرية العاملة في التنظيم وهم أهم عناصر العمل والإنتاج فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس مال، الأراضي التجهيزات، المباني، التكنولوجيا) ذات أهمية إلا أن العمال تعتبر أهمها، ذلك أنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه وتستثمر رأس المال وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط، فبدون عمال جيدين وفعالون لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة".

**4.5/ المؤسسة:** عبارة عن منظمة تجمع فيما بينهما مختلف عوامل الإنتاج، العمال، الرأسمال، الآلات، الخبرات، مواد أولية بطريقة مثالية للبحث عن الفعالية في جميع الميادين من أجل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة.

## 6/ الدراسات السابقة:

### 6-1/ دراسات متعلقة بالالتزام التنظيمي:

1-دراسة مازن فارس رشيد (2005): حيث قام هذا الأخير بدراسة بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.

الوقوف على مدى اختلاف الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في العمل، المرتبة الوظيفية، العمر).  
واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة حالة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي هي (العدل، الكفاءة، فرق العمل).

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية، سنوات العمل) ومستوى الالتزام التنظيمي.

### 2- دراسة الينا Elena: (2006)

قامت الينا بدراسة العلاقة بين المشرفو العاملو الالتزام

التنظيمي، حيث شملت الدراسة عينة بلغ حجمها 99 فردا، وقد اعتمدت تقيا سا لالتزام

التنظيمي لقياس الأنوماير (1997) Allen & Meyer الذي يتكون من 18

بندا تنوز عل ثلاثة أبعاد أساسية هي الالتزام ، العاطفي، الالتزام

المستمر الذي تم تقسيمها لبعدين أساسيينهما التضحية، الاستثمار وغياب الفرص، وكذا الالتزام

المعياري، ولقد أكدت نتائج الدراسة عل وجود علاقة إيجابية فيما يخص علاقة المشرفو العاملو الالتزام

العاطفي حيث قدر معامل بيرسون بـ 0.24، وهي نفس النتيجة تقريبا فيما يخص الالتزام

المعياري الذي يرتبط إيجابيا بعلاقة المشرفو العامل، حيث قدر معامل بيرسون بـ 0.30.

أما فيما يخص الالتزام

المستمر الذي قسم إلى البعدين، فقد أكدت الباحثة أن علاقة المشرف بالعاملة ترتبط سلبا ببعدي التضحية ونقص الصلابة، حيث وجدت معامل الارتباط بـ -0.28.

**3- دراسة إيناس فؤاد نواوي (2007):** حيث قامت بدراسة بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بالإضافة إلى الوقوف على علاقة الالتزام التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، الحالة الاجتماعية).

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (278) مشرفا تربويا ومشرفة، ومن بين النتائج المتوصل إليها وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الالتزام التنظيمي تبعا للتخصص، والجنس لصالح حاملي شهادة الدكتوراه.

**6-2/ دراسات متعلقة بالأداء:**

**1- دراسة عبد الرحمان عبد الله التميان (2003):** بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل هدفت الدراسة للتعرف على واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل ومعرفة أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية وكذلك معرفة الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في شقها الأول وفي الأخير اعتمدت على العلاقات والفروق وفق المتغيرات، وطبقت هذه الدراسة على العينة تتكون من (363) مبحوث حيث أظهرت النتائج أهم المشاكل التي تواجه الرقابة وأكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية واستجابات الأفراد.

2- دراسة محمد زكي العمودي (2013): بعنوان مستوى كفاءة الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادة الإدارية دراسة بوزارات النقل والمواصلات في قطاع غزة.

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية في سلطة الترخيص بغزة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الحصر الشامل لمجتمع الدراسة التي شملت جميع موظفي سلطة الترخيص وقد بلغ عدد العينة (70) موظف، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجات العاملين في النمط الديمقراطي ودرجاتهم في استبانة كفاءة الأداء، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية في وسط الترخيص تعزي للمتغيرات الآتية (المسمى الوظيفي، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

### 6-3/ الدراسات التي تناولت المتغيرين معا:

1- دراسة دشيوب وآخرون (2000): تمحور الموضوع الدراسة في دراسة الدعم والإلتزام ونتائجه على أداء العمال، حيث كشف نتائج الدراسة وجود علاقة بين مستوى أداء العمال والتزام فريق العمل، أي كلما ارتفعت درجات الإلتزام لدى فريق العمل ارتفعت معه درجات أدائهم، في حين أكدت نتائج الدراسة أن نية العامل في ترك العمل ترتبط بالإلتزام التنظيمي.

### 2- دراسة دولاك (2003):

التنظيمي بالأداء في العمل

هدفت الدراسة لمعرفة علاقة أبعاد الإلتزام

أجريت الدراسة، على عينة قدرها 225 فردا، وبعد جمعا لاستبياننا توجد أنه هناك 207

التنظيمي يعلم قياسا للإلتزام

فقطصالحة للمعالجة الإحصائية، وقد اعتمدت قياسا للإلتزام

التنظيمي المكون من 18 بنداً تتوزع على ثلاثة أبعاد هي الإلتزام العاطفي: الذي يتضمن ستة بنود:

### الإلتزام

المستمر، الذي تم تقسيمها إلى البعدين، هما بعد التضحية الذي يتضمن ثلاثة بنود، وبعد غياب الفرص الذي يتضمن ثلاثة بنود.

- الإلتزام المعياري، الذي يتضمن ستة بنود.

انطلق الباحث من ثلاثة فرضيات هي:

- توجد علاقة إيجابية بيننا للإلتزام

العاطفي للعمال تجاه المنظمة الأداء في العمل ببعديها في الدور وخارج الدور.

- توجد علاقة إيجابية بيننا للإلتزام

المستمر للعمال تجاه المنظمة ببعديها التضحية وغياب الفرص الأداء في العمل.

- توجد علاقة سلبية بيننا للإلتزام لمعيار العمال تجاه المنظمة والأداء في العمل.

3- دراسة سعد تراحيب غنام البقمي (2012): بعنوان الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعمال بجوازات منطقة مكة المكرمة. هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة وعلاقته بأدائهم الوظيفي، حيث استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (430) مفردة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى مرتفع نسبيا من الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمتوسط حسابي

3.45.

التعقيب عن الدراسات السابقة:

بعد عرضنا لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة تم تقسيمها

إلى ثلاثة أقسام:

القسم الأول المتعلقة بالإلتزام التنظيمي والقسم الثاني بالمتعلقة الأداء الوظيفي، والقسم

الثالث فقد خصص للدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا بأي الإلتزام التنظيمي والأداء

الوظيفي. ومن خلالها توصلنا إلى:

- تتفق بعض الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإلتزام التنظيمي من الجانب النظري.
- تتفق بعض الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الأداء الوظيفي من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطار الزمني والمكاني للدراسة.
- تتفق جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي ما عدا دراسة إيناس فؤاد نواوي في استخدامها المنهج الوصفي المسحي.
- تتوافق الدراسة الحالية مع دراسة دولاك في تقسيم أبعاد الإلتزام التنظيمي مع الأداء الوظيفي

### الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في:

- ❖ الاستفادة من الجانب النظري.
- ❖ بناء خطة الفصول.
- ❖ تحديد منهج المناسب للدراسة.
- ❖ طريقة اختيار العينة المناسبة للدراسة.
- ❖ أدوات جمع البيانات.
- ❖ مناقشة تساؤلات الدراسة.



# الحياتية النظري

# الفصل الثاني الالتزام التنظيمي

## تمهيد

1. مفهوم الالتزام التنظيمي
2. خصائص الالتزام التنظيمي
3. مداخل دراسة الالتزام التنظيمي
4. أهمية الالتزام التنظيمي
5. أبعاد الالتزام التنظيمي
6. مراحل الالتزام التنظيمي
7. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
8. قياس الالتزام التنظيمي
9. نتائج الالتزام التنظيمي

## خلاصة الفصل

### تمهيد:

يُعدّ الإلتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الادارة منذ العقود الأخيرة نحو المنظمة لما لها علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الإلتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية للبقاء فيها عضوا، ويظهر الإلتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومناقستها للمنظمات الأخرى ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الإلتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر التنظيمية.

## 1/ مفهوم الإلتزام التنظيمي:

لقد تطرق الكثير من الباحثين إلى مفهوم الإلتزام التنظيمي من عدة جوانب؛ وقد اجتهدوا في تعريفاتهم للوقوف على حقيقة مفهومه فكل باحث عرفه حسب طبيعة دراسته وزمنها وكذلك وجهة نظره.

فيرى بعض الباحثين أن الإلتزام التنظيمي عبارة عن حالة نفسية تصف علاقات العامل بالمنطقة، وتقل احتمالات قيام العامل بترك العمل لديها. (حسين حريم، 2013، ص 390).

في حين يرى بيكري وانداو وريجيل (Becker and Riegel) أن الإلتزام التنظيمي هو رغبة الفرد القوية في البقاء كعضو في المنظمة، والاستعداد لبذل مستويات عالية من الجهود، إيمان عميق، وقبول تام لقيم وأهداف المنظمة. (أحمد شواكبة، 2013، ص 184). وهناك من يرى بأن الإلتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم. (حكمت فليح، 2013، ص 184).

كما اعتبره البعض الآخر بأنه ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة والتي يترتب عليها اتفاق متبادل يظل طالما بقيت العلاقة التعاقدية مثمرة. (عبد الله حسن، 2009، ص 154).

الإلتزام التنظيمي يكون نتيجة العلاقة التعاقدية بين:

- الفرد وما يملكه من قدرات ومؤهلات ومدى استعداده النفسي والمهني.
- التنظيم وأهدافه وقيمه المختلفة، إضافة إلى القوانين واللوائح وطبيعة العمل المنجر داخله.
- العقد الذي يمثل الصفة القانونية التي تحدد العلاقة بين الفرد والتنظيم وبعبارة أخرى، فهي التوصيف الوظيفي لطبيعة النشاط الذي يناط بالفرد القيام به، بحيث

يعتبر الإلتزام التنظيمي جوهر العلاقة التعاقدية بين الفرد والتنظيم. (أحمد الشواكبة، 2013، ص 185).

وعرف أيضا "بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبته القوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة. (محمد الخرشوم، 2011، ص 173).

وعرف أيضا "بأنه تماثل قسم الفرد ومعتقداته وأهدافه مع قيم المنظمة ومعتقداتها وإلى بذل أقصى جهد مستطاع لتحقيق أهدافها والمحافظة عليها وعلى العضوية فيها. (مخلص الجميلي، 2012، ص 296).

إن معظم التعاريف السابقة ركزت على نقاط جوهرية من خلالها يمكن فهم حقيقة الإلتزام التنظيمي وهي:

- إيمان الفرد وتبنيه لقيم المنظمة وأهدافها.
  - العمل بجهد عال والاستعداد لبذل مستويات عالية من الأداء.
  - رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها.
- ومنه يمكن تعريف الإلتزام التنظيمي تعريفا شاملا بأنه: ايمان الفرد بأهداف المنظمة وتبنيه لقيمها والعمل على تحقيق هذه الأهداف؛ ورغبته القوية في البقاء بالمنظمة وتطويرها من خلال بذل مستويات عالية من الأداء الجيد في العمل ومحاولة مستمرة للتكيف مع ظروف المنظمة.

### 2/ خصائص الإلتزام التنظيمي:

- ✓ يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
- ✓ يتصف الإلتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- ✓ أن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية نصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

- ✓ يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها. (الشواكبة، الطعاني، 2013، ص185).
- ✓ يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- ✓ يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الانسانية والايمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ يشرح طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- ✓ يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات ويؤثر بالإيجاب على فعالية المنظمة. (صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص12).

### 3/ مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي:

#### 3-1/ المدخل السلوكي:

إن المدخل القائم على التبادل الذي كان نتيجة جهود متنوعة، بذلها العديد من علماء النفس الاجتماعي، حيث يؤكد هذا المدخل أن الإلتزام التنظيمي ما هو إلا نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد نحو التنظيم التي يتحصل عليها، وفي ظل هذا المدخل يزداد التزام الأفراد نحو التنظيم كما زاد تفضيله لعملية التبادل، هذا الإلتزام الذي يكون محصلة لعملية التبادل التي يقوم الحصول على إشباع حاجاته، وبالتالي ففي حالة ما إذا وجد الفرد المنظمة التي تمنحه إشباع أكثر فسوف يترك المنظمة التي يعمل فيها، لينظم المنظمة التي تمنحه إشباع أكثر، أي أن ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف المنظمة.

#### 3-2/ المدخل الاتجاهي:

يختلف المدخل الاتجاهي في نظريته الإلتزام عن المدخل السلوكي، فإذا كان المدخل القائم على التبادل بين الفرد والمنظمة، فإن المدخل الاتجاهي ينظر الإلتزام على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاطا وإيجابية نحو المنظمة، حيث عرفه كل من هو بتول

وآخرون (Hobtoll & al (2004) أنه عبارة عن الارتباط العاطفي للفرد بالمنظمة لأنهم يرغبون في ذلك، إضافة إلى شعورهم بالانتماء والولاء.

كما افترض الباحثين أن الأفراد الذين يكون التزامهم ضعيف يرغبون في ترك العمل، ما يؤدي بهم لعدم بذل الجهد اللازم تماشياً مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها الفرد. (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص320).

### 4/ أهمية الإلتزام التنظيمي:

نتيجة الدور الكبير الذي يلعبه الإلتزام التنظيمي في نجاح المنظمات واستمرارها، خاصة في ظل البيئة الحالية التي تتميز بالمنافسة الشديدة، وبالتالي لا توجد هناك منظمة قادرة على الأداء المتميز إلا إذا كان أفرادها ملتزمين بأهدافها.

حيث تتجلى أهمية الإلتزام التنظيمي في العديد من النقاط نذكر منها:

- ✓ يؤدي الإلتزام التنظيمي إلى زيادة معدلات الأداء والانتاجية.
  - ✓ يؤدي الإلتزام التنظيمي إلى زيادة تحمل العاملين للمسؤولية في المنظمة.
  - ✓ يمثل الإلتزام التنظيمي أحد مؤشرات الأساسية لتقدير العديد من النواحي السلوكية، خاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين يكونون أطول بقاء في المنظمة. (صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص183).
  - ✓ يحقق الإلتزام التنظيمي الانسجام والتوافق بين العاملين.
  - ✓ يحقق الإلتزام التنظيمي الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- (يونس أحمد الشواكبة، 2013، ص12).

وقد أكد الكاتب الأمريكي (روبرت والتون) في بداية الأمر على أهمية الإلتزام التنظيمي حيث يرى أنه يمكن تحقيق التطوير في الأداء إذ تخلت المؤسسة عن الأسلوب التقليدي في توجيه الأفراد والسيطرة عليهم، وأشار إلى أنه يجب استبدال الأسلوب التقليدي باستراتيجية الإلتزام.

وقد أكد الأفراد يتفاعلون بمزيد من الفعالية ويقدر أكبر على الخلق والابداع إذا تم تشجيعهم على المشاركة ومساعدتهم على الاقتناع بالعمل الذي يقومون به. ومن المحتمل ألا يحدث التفاعل على المدى الطويل إذا سيطرت الإدارة بشدة على الأفراد وإذا وضعتهم في أعمال محددة تحديدا دقيقا وإذا عاملتهم على أنهم ضرورة غير مفيدة. (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص320).

### 5/ أبعاد الإلتزام التنظيمي:

تختلف صور الإلتزام للأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم وتشير الدراسات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للإلتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا وعلى الرغم من اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء التنظيمي، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد والتي تتلخص فيما يلي:

#### 5-1/ الإلتزام العاطفي (المؤثر):

ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك العامل للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية مكان العمل، وكيان والمهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الإلتزام بدرجة إحساس العامل بأن بيئة العمل التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو بما يخصه. (محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، 2011، ص156).

والإلتزام العاطفي يعبر عن قوة ورغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منطقة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

#### 5-2/ الإلتزام المعياري (الأخلاقي):

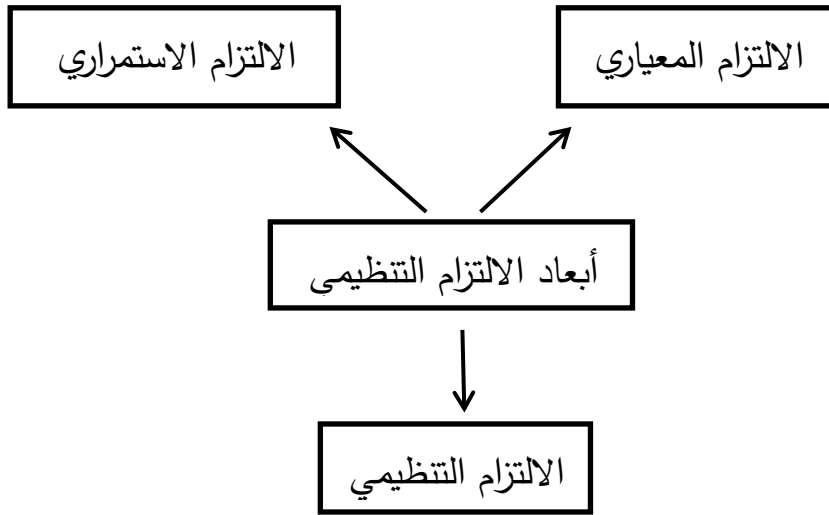
ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوي لديهم الإلتزام المعياري يأخذون بعين الاعتبار ماذا يقول عنهم لو



تركوا العمل بالمنظمة، فهو لا يريد أن يسبب قلقاً للمنظمة أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل، إذن هو التزام أدبي لو كان على حساب نفسه.

### 5-3/ الإلتزام الاستمراري:

ويشير إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل (خطط المعاشات، الصداقة لبعض الأفراد) وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور مثل هذه الأفراد يقال عليهم أن درجة ولائهم الاستمراري عالية. (جيرالدجرينبرج روبرت بارون، 1997، 2007، ص 215).



الشكل (1): يبين أبعاد الإلتزام التنظيمي.

المصدر: (جيرالد جرينبرج روبرت بارون، ت: رفاعي إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك التنظيمي، دار المريخ، الرياض، م ع س، 2004، ص 216).

### 6/ مراحل الإلتزام التنظيمي:

توصل Buchanan إلى أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

#### 6-1/ مرحلة التجربة:

وهي التي تمتد من التاريخ بدء العمل حتى عام واحد، يكون من خلالها الفرد خاضعا للتدريب والاعداد والتجربة، ويكون اهتمام الفرد في هذه المرحلة منصبا على قبوله ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل بها.

#### 6-2/ مرحلة العمل والانجاز:

وتتراوح هذه المرحلة بين عامين إلى أربعة أعوام ويحاول الفرد في هذه المرحلة تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الإلتزام التنظيمي للعمل والمنظمة.

#### 6-3/ مرحلة الثقة بالتنظيم:

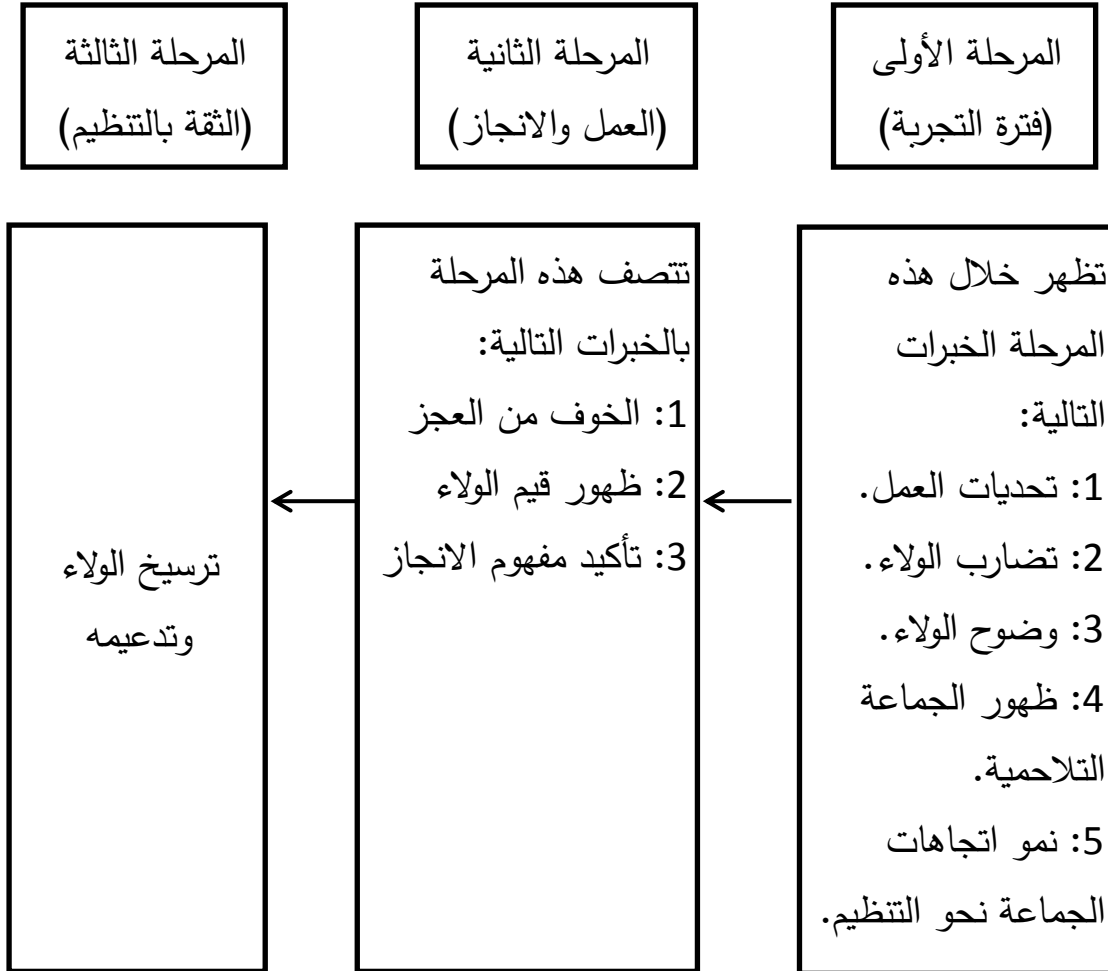
تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج. (محمود العوفي، 2005، ص36، 37).

وقد أشار Oriol إلى أن الإلتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل:

- مرحلة الإذعان أو الإلتزام: حيث يكون الإلتزام فردي في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.
- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته الانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

- مرحلة التبني: اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافها وقيما له، وهنا يكون الإلتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم. (جودة محفوظ، 2008، ص 282).

وبالتالي فإن الإلتزام التنظيمي للفرد يتطور وفقا للفترة الزمنية التي يقضيها في المؤسسة ففي المرحلة الأولى وخاصة ببداية تعيينه في المنظمة يحاول الفرد الحصول على الأمن من المنظمة ويكيف اتجاهاته لتتلاءم مع المنظمة يحاول الفرد وبعد فترة معينة تبدأ المرحلة الثانية المتعلقة بانسجامة مع نفسه، والتأكيد على مفهوم الانجاز وظهور قيم الإلتزام للمنظمة، أما في المرحلة التالية فتتعرز لدى الفرد اتجاهات الإلتزام التي شكلت في المرحلتين السابقتين وتتعمق أبعادها لديه.



الشكل (2): يوضح مراحل تطور الإلتزام التنظيمي.

المصدر: (خالد الوازن، 2006، ص 77).

### 7/ العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي:

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الإلتزام التنظيمي أن من أهم العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي ما يلي:

#### 7-1/ العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر على درجة الإلتزام التنظيمي خاصة في الأيام الأولى لبدء العمل وقد سمي هذا بالمسبغات في عملية الإلتزام التنظيمي.

فكلما كان رواج في الظروف الاقتصادية وتعددت فرص العمل المتاحة، وكان قرار الاختيار بين البدائل المتاحة وبأقل ضغوط خارجية، ويمثل العمل أفضل فرصة اختيار بالنسبة للفرد كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بدء العمل ومن جهة أخرى تؤثر أحوال الكساد وارتفاع مستوى البطالة.

وتؤثر دقة وكمية المعلومات المتاحة عن الوظيفة ومدى إدراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى داخل المنظمة أو خارجها على مستوى الإلتزام، خاصة في الشهور الأولى لبدء العمل بالنسبة للعاملين الجدد.

وقد تبين من بحث قامت به خطاب عن اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي العام إن مستوى الإلتزام التنظيمي كان مرتفعاً، وقد كان أحد الأسباب في ذلك إدراك العاملين لارتفاع معدل البطالة، وقصور المعلومات عن سوق العمل، فضلاً عن انخفاض حركة الأفراد بين أقاليم الدولة، وانخفاض فرص العمل بها، هذا ما أثر على اتجاهات العاملين بالنسبة للإلتزام التنظيمي بالارتفاع. (خالد الوزان، 2006، ص 43).

#### 7-2/ العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:

أثبتت عديد من الدراسات والأبحاث تأثير الإلتزام التنظيمي بجملة الخصائص الشخصية مثل: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، الراتب.

### 7-2-1/ العمر:

ويقصد به "عمر الفرد الذي يعمل في المؤسسة" كأحد المتغيرات الشخصية التي تؤثر في مستوى الإلتزام التنظيمي فقد أثبت لوثنان وزملاءه وجود علاقة موجبة بين الإلتزام التنظيمي والعمر، وأن كبار السن أكثر التزاماً للمنظمة من نظرائهم صغار السن، وتوصل باحثون آخرون إلى وجود علاقة معنوية بين الإلتزام التنظيمي والعمر رغم تباين نتائج الدراسات السابقة في ما يختص بالعلاقة بين العمر والإلتزام التنظيمي غير أن غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط الموجب بين هذين المتغيرين. (سامي حنونة، 2006، ص25).

### 7-2-2/ عدد سنوات الخبرة:

اختلفت نتائج الأبحاث والدراسات حول العلاقة بين عدد سنوات خبرة والإلتزام التنظيمي، فقد توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية والإلتزام التنظيمي، بينما توصلت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية والإلتزام إلا أن (nanan 1994) توصل إلى أن معدل الإلتزام يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة وذلك نتيجة التفاعل فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة والموظف وقياداته المباشرة من جهة ثانية. (خالد الوزن، 2006، ص42).

### 7-2-3/ مستوى الدخل:

والذي يقصد به العائد المالي الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله في منظمة معينة وبوظيفة محددة المهام، وللوقوف على حقيقة تأثير مستوى الدخل على مستوى الإلتزام التنظيمي فلم تتوفر دراسات كثيرة في هذا المجال سوى دراسة زايد التي وجدت أن هناك علاقة معنوية موجبة بين الإلتزام العاطفي والإلتزام المستمر والراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف باعتباره أحد مصادر الدخل. (سامي حنونة، 2006، ص26).

### 7-2-4/ الجنس:

أما على مستوى طبيعة العلاقة في ما بين الإلتزام التنظيمي وجنس الموظف فقد توصلت نتائج دراسة هالر وروزنماير إلى وجود ارتباط موجب في ما بين المرأة العاملة والإلتزام التنظيمي شريطة تمتع تلك المرأة بعلاقة زوجية مستقرة وطويلة، وعلى العكس جاءت نتائج دراسة اندرساني وشابيرو وخاصة في ما يتعلق بتأثير الحالة الاجتماعية على اتجاهات المرأة العاملة نحو العمل حيث وجد أن المرأة غير المتزوجة أكثر رضا وارتباط بوظيفتها من المرأة المتزوجة.

وعلى الرغم من أن بعض الباحثين يرون أن الجنس العلاقة له بالاستقرار والإلتزام التنظيمي، لأن طبيعة ومستوى وعلاقات وظروف كل وظيفة من الباحث يؤكد أنه كلما ارتفع التأهيل العلمي للمرأة ارتفع معدل الإلتزام التنظيمي. (سامي حنونة، 2006، ص 27).

### 7-2-5/ المستوى التعليمي:

قد يرتبط مستوى التعليم عكسيا أو طرديا بالإلتزام التنظيمي، وقد يرجع السبب في العلاقة العكسية في أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد وزادت توقعاته من المنظمة، كان التزامه أكثر للمهنة التي يعمل بها وتوافرت فرص العمل الخارجية كلما أثر هذا على مستوى الإلتزام التنظيمي بالانخفاض بينما كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد في مجال العمل وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدرات وميول واتجاهات الفرد كلما ارتفع مستوى الإلتزام التنظيمي. (خالد الوازن، 2006، ص 43).

### 7-2-6/ المستوى الوظيفي:

أما بالنسبة للعلاقة بين المستوى الوظيفي للفرد ومستوى التزامه التنظيمي فقد تباينت نتائج الدراسات، فقد وجد كل من العابدي وعوامله عدم وجود علاقة بين المتغيرين، في حين وجد الفقلي علاقة سلبية بين متوسط الإلتزام للفرد والمستوى الوظيفي له، وقد آبد على أنه ارتفع المركز الوظيفي للفرد تراجع متوسط التزامه. (سامي حنونة، 2006، ص 27).

### 7-3/ عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة:

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الإلتزام التنظيمي، فتتعدد مجال الوظيفة، والاستقلالية والتحديات والتغذية المرتدة والشعور بالأهمية، والشعور بالمسؤولية كل هذا يرتبط بالإلتزام التنظيمي. أما عندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر والذي يتخذ شكل صراع الدور أو عدم وضوح الدور، فإن ذلك يؤثر على الإلتزام التنظيمي. (خالد الوزان، 2006، ص45).

### 7-4/ عوامل متعلقة ببيئة العمل الداخلية:

وتتمثل في تحسين المناخ وإشباع الحاجات ووضع نظام مناسب للحوافز وغيرها وهي كالاتي:

### 7-4-1/ الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

إن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المحببة لمعنويات العاملين هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الإلتزام التنظيمي والانتماء لديهم، لذا لا بد لهذه التنظيمات من إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وخلقها.

### 7-4-2/ المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم:

يسعى العامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهتمه في المنظمة التي يعمل فيها ويعمل على تحقيقها، فهو يسعى إلى تحقيق حاجاته الفسيولوجية وحاجته للأمن والطمأنينة، كما يسعى أيضا لأن يكون مقدرًا ومحبوبًا، فضلا على سعيه إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، والتنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات يعد تنظيما مقصرا يدفع العامل إلى ترك العمل ساعيا إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر.

### 7-4-3/ وضوح الأهداف والدوار:

كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة إلى عملية تحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد على خلق الإلتزام لدى العاملين نظرا إلى ما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حال التحديد للأدوار.

### 7-4-4/ العمل على وضع نظام مناسب للحوافز:

ونظام الحوافز هذا يجب أن يشمل الحوافز المادية والمعنوية، وأن يكون موجها للأفراد والجماعات، تجدر الإشارة هنا إلى أن المنظمات الحكومية (قيد البحث) هي أقل المنظمات استخداما للحوافز، مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جيد للحوافز وخلق الانتماء والإلتزام عند العاملين.

### 5-4-5/ إشراك العاملين في التنظيم:

إن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الإلتزام التنظيمي لديهم فيتحدث عن المنظمة بقوله "نحن" وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها "مشكلتهم" و "من ثم يكونون أكثر قدرة ورغبة في العمل الجماعي، مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد". (مصطفى الخرشوم، 2011، ص 145، 174).

### 5-5/ عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي:

#### 5-5-1/ العوامل الشخصية:

وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه مثل شخص الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق باختيار العمل.

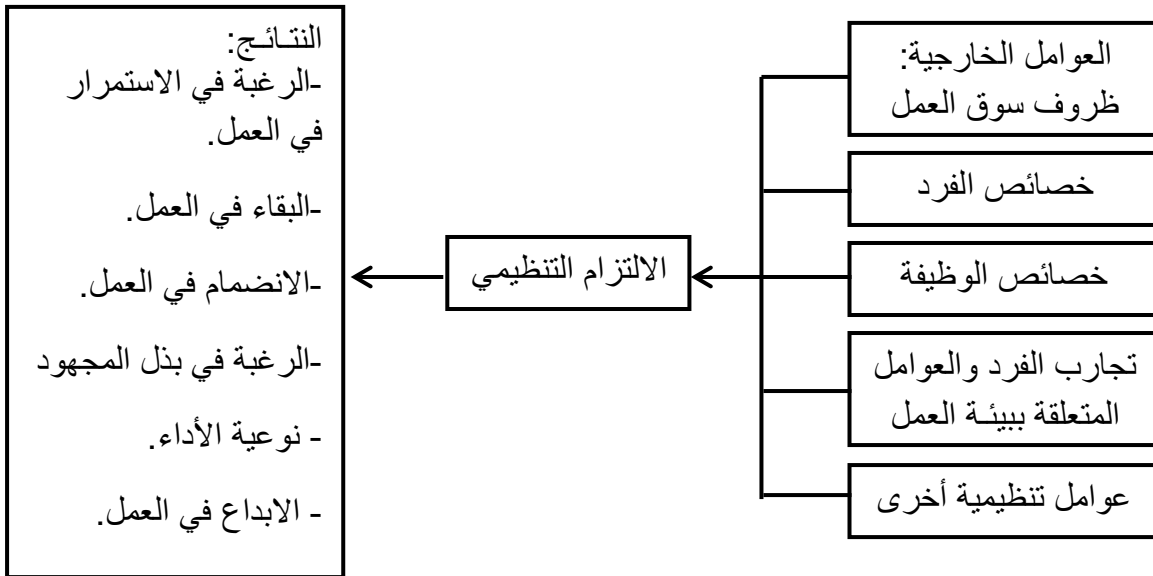
### 5-5-2/ عوامل تنظيمية:



وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العلمية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر، وتمسك أفراد العمل بالأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تتمثل في بيئة العمل وطبيعة وخصائص ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

### 5-5-3/ عوامل غير تنظيمية:

وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الإلتزام لدى العاملين مرتقعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة مما يحصل عليه في منظمة مما يعطيه تبريرا لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول. (إيناس نواوي، 2007، ص 33).



الشكل رقم (3): يوضح العوامل المؤثر في الإلتزام التنظيمي.

المصدر: (خالد الوزان، 2006، ص 147).

## 8/ قياس الإلتزام التنظيمي:

تقسم معايير الإلتزام التنظيمي إلى نوعين:

**8-1/المعايير الموضوعية:** وهي قياس الإلتزام التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم، ودوران العمل، كثرة الحوادث، مستوى الأداء، الغياب ... إلخ.

ومن خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الإلتزام الموجودة بالمنظمة. (خالد الوازن ، 2006، ص45).

**8-1/المعايير الذاتية:** هي قياس الإلتزام التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة التزامهم بهذه لا يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الإلتزام التنظيمي. (بطاح أحمد، 2006، ص101).

ويوجد عدد كبير من المقاييس للإلتزام التنظيمي ونذكر منها:

**1. مقياس توشن:** وقد احتوى المقياس على خمس فقرات سداسية الاستجابة لقياس الإلتزام التنظيمي كما تضمن المقياس ثماني فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الإلتزام التنظيمي.

**2. مقياس بورتروز وزملائه:** وقد أطلق عليه استبيان الإلتزام التنظيمي ويتكون المقياس من 15 فقرة تستهدف قياس درجة الإلتزام عند الأفراد بالمنظمة وتعاين بمقياس ليكون السباعي لتحديد درجة الاجابة. (خالد الوازن، 2006، ص44).

**3. مقياس ماش ومافري:** اللذان قدما مقياس الإلتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من 4 فقرات واستخدم كأداة لقياس ما يلي:

- إدراك الفرد لكيفية تعميق الإلتزام مدى الحياة.
- تعزيز استحسان المنظمة.
- الولاء لها حتى إحالته إلى التقاعد.
- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة. (سامي حنونة، 2006، ص21، 22).

4. مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الإلتزام القيمي لأعضاء الهيئة

التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

▪ استخدام المعرفة والمهارة.

▪ زيادة المعرفة في مجال تخصصه.

▪ المساهمة بأفكار جديدة في الحقل التخصص.

وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل الفقرات مقياس سداسي

الاستجابة. (غنام البقمي، 2012، ص23).

يتضح مما سبق أن قياس الإلتزام التنظيمي يركز على المعايير الموضوعية

والذاتية التي تعتبر من أهم الطرق التي تساعد الباحث أو الجهة المعنية على معرفة

مستوى الإلتزام التنظيمي للأفراد.

وعليه يمكن القول أن تعدد مقياس الإلتزام التنظيمي تمكننا من معرفة اتجاهات

سلوك الأفراد نحو التنظيم وتجعل الفرد أكثر وضوحا مع نفسه وغيره اتجاه المنظمة.

### 9/ نتائج الإلتزام التنظيمي:

يلاحظ أن الإلتزام التنظيمي تأثير متعدد المستويات، فعلى المستوى الفردي يساهم

في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل والغياب،

أما على مستوى المؤسسة فنجد أن يزيد من مستوى الانتماء لها وزيادة إنتاجيتها وتقليل

التكلفة الناتجة عن الكفاءة والفاعلية في الأداء، أما على مستوى الاجتماعي فيؤدي

الإلتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين، وفيما يلي

وبشيء من التفصيل نتائج الإلتزام في هذه المستويات:

### 9-1/ على مستوى الفرد والجماعة:

الإلتزام التنظيمي سلاح ذو حدين: الأول إيجابي يتضمن تقوية رغبة الفرد في

الاستمرار بالعمل في المؤسسة ورفع معدلات ولائه وانتمائه لها، وتبنيه لأهدافها وسعيه

لتحقيقها، أما الجانب السلبي فيتضمن استثمار الفرد كل طاقاته وإمكانياته ووقته للعمل مع عدم ترك أي مجال للتواصل الاجتماعي، أو تجديد النشاط، مما يجعل الفرد يعاني من العزلة والغربة.

وبصفة عامة ينعكس الإلتزام التنظيمي إيجابا على الفرد من خلال:

- زيادة فرص الاتصال الفعال بين المديرين والأفراد فيما يتعلق بأدائهم الحالي والمحتمل.
- مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف الرئيسية والفرعية وكيفية توافقتها مع مهام الأفراد وأهدافهم الشخصية.
- مساعدة المديرين على مناقشة كيفية اكتساب العاملين لمهارات معينة تحتاجها طبيعة عملهم، وكيفية اتخاذ قرارات صعبة في مجالات الاختبار والترقية والنقل.
- التركيز على أهداف واضحة ومتعددة للمستقبل وطرق التنمية التي تقابل هذه الأهداف، وجعلها ممكنة التحقيق بالرغم من أن الإلتزام له كثير من الفوائد على الفرد والجماعة، إلا أنه لا يخلو من السلبيات، التي من بينها:
  - قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.
  - زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالرد عندما يلتزم تجاه المؤسسة فإنه يبذل الجهد والوقت لها، مما يؤثر على التزاماته الأخرى.
  - انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمال في المؤسسة.

### 9-2/ على مستوى المنظمة:

- بالنسبة للإلتزام للمنظمات فنجد أن النتائج الإيجابية له تتمثل فيما يلي:
  - زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال زيادة الجهد المبذول، انخفاض نسبة الغياب والتأخر، ومعدل دوران العمل.

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

أما النتائج السلبية للالتزام التنظيمي على المنظمة فتتمثل فيا يلي:

انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف إذ أن الأفراد الملتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة لمنافسة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في شركة "جنيرال موتورز" وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة من الإلتزام والولاء للمنظمة عادة ما تخلق لديهم القدرة على الابتكار والخلق. (خالد الوازن، 2006، ص50).

### خلاصة الفصل:

نستطيع القول أن الإلتزام يعني للمنظمة الكثير، وذلك لما له من أثر إيجابي على المنظمة وعلى أدائها الكالي، فيعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات فهو حلة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، نتيجة لعلاقته التبادلية مع المنظمة أو جماعة العمل أو غيرها من الجهات الموجودة داخل المنظمة أو خارجها.

# الفصل الثالث الأداء الوظيفي

تمهيد

1. مفهوم الأداء الوظيفي
2. أهمية الأداء الوظيفي
3. محددات الأداء الوظيفي
4. أنواع الأداء الوظيفي
5. أبعاد الأداء الوظيفي
6. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
7. تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

### تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسات والمجتمعات التي أسمى أهدافها وقد سعت المنظمات بالنظر إلى تزايد أهمية الموارد البشرية وتنظيمها إلى دراسة الأداء الأفراد والاهتمام بجودته ومعنوياته المرتفعة خاصة مع تزايد الميزة التنافسية في الحياة الاقتصادية لمجتمعنا وتشعب الوظائف أو تعقدتها.



## 1/ مفهوم الأداء الوظيفي:

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم.

### 1-1/ المعنى اللغوي:

في معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله وأدى الشيء قام به.(ابن منظور،ص26).

### 1-2/ المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

الأداء هو تنفيذ أمر أو واجباً وعمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به. (أحمد بدوي،محمد مصطفى،1984،ص166).

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة . وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء و الجهد ،فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.(راوية حسن،2003،ص209).

ولقد ورد في المصطلحات الاجتماعية أن الأداء هو القيام بأعباء الوظيفة والمسؤولية والواجبات وفق المعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب.(زكي بدوي، 1992، ص 310).

الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (راوية حسن، 2003، ص216). ونلاحظ من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته وهو قيام

الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء (أحمد عاشور، 2005، ص 25). تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

ويعرفه آخرون على أنه: جهد متسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة للعمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة أقصر وقت وأقل تكلفة. (سعيد الخلفية، 2007، ص 34).

يتضح من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي هو نتيجة تفاعل كل من الدافعية، بيئة العمل الملائمة إضافة إلى مهارة وقدرة وخبرة العاملين.

كما يقصد بالأداء: "الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة" (وسيلة حمداوي، 2000، ص 244)، ويعبر هذا التعريف عن درجة تحقيق عمله من حبه كمية ونوعية العمل المقدم من طرفه.

إن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأفضل وقت ممكن وأقل تكلفة.

## 2/ أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون

أكثر استقراراً وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن قول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء القادة أيضاً. (الدحلة عبد الرؤوف، 2001، ص96).

### 3/ محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك دور المهام للفرد.

ولهذا نجد أن محددات الأداء الوظيفي تتوضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفية.

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته. (رواية حسن، 2003، ص210).

أ- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب- **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج- **إدراك الدور:** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات،

فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخيرا وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر. (علي عبد الوهاب، 2000، ص11).

ومن خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من قدرات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

### 4/ أنواع الأداء الوظيفي:

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء الوظيفي الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية. ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك:

فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى الأنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

4-1/ حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

أ/ الأداء الداخلي:

ويطلق هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

-الأداء المالي: ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.  
(عشي عادل، 2002، ص 5، 6).

### ب/ الأداء ألا الخارجي:

هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهو النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغييرات تتعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذ تعلق الأمر بتغييرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها. (علي عبد الوهاب، 2000، ص 20).

4-2/ حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

### أ/الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

وهذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية و الشمولية، الربح و النمو.

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

### ب/الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق. (الشبلي عمر، 1988، ص 56).

## 5/ أبعاد الأداء الوظيفي:

نعني بأداء الفرد للعمل، القيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي:

-الجهد المبذول.

-كمية الجهد.

-نمط الأداء.

### أ/ كمية الجهد المبذول:

تعبّر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

### ب/ الجهد المبذول:

فتعني بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء.

### ج/ نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.(سلطان محمد، 2003، ص92).

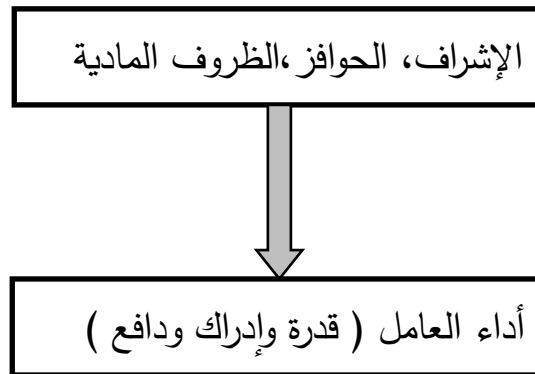
## 6/العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

كان الاعتقاد السائد في مرحلة من الزمن أن العوامل المؤثرة في الأداء هي الظروف المادية للعمل (الإنارة، التهوية، السلامة المهنية...) غير أن الأبحاث الحديثة أثبتت وجود مؤثرات أخرى نوجزها فيما يلي:

**6-1/الإشراف:** لقد أسفرت نتائج الكثير من الأحداث على أن الكثير من أسباب عدم الرضى للعاملين ترجع إلى أسلوب الإشراف المتبع معهم فمهمة المشرف الحديث هي توجيه وقيادة مجموعة من العاملين وتنسيق وجودهم وتقويم أعمالهم للوصول إلى هدف محدد، ويشغل الجانب الإنساني جزءا كبيرا من وظيفة المشرف، ويتضمن ذلك تحفيز العاملين على العمل وبحث مطالبهم، ودراسة مشاكلهم والاستماع إلى مقترحاتهم. (محمود العميان، 2005، ص280).

**6-2/الحوافز:** تعبر في أبسط معانيها عن من يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها، والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها، وليس في الواقع الا بمقدار ما يعطيه من قيمة في تصوره للحوافز التي يتحصل عليها. (عادل حسين، 1974، ص184). ومن هنا نستنتج أن الحوافز تستهل للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الفرد وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة معينة.

**6-3/ظروف العمل المادية:** هي الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفته والتي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرته الذهنية والجسمية والتي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة والبرودة والفوضى، والإنارة والتهوية.. (محمود المعياز، 2005، ص208).



الشكل رقم (4): العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

## 7/ تقييم الأداء الوظيفي:

### 7-1/ مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

من بين التعاريف التي قدم لتقييم الأداء ما يلي:

- هناك من يعرف تقييم الأداء على أنه مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما لأن الفعالية الواقعية لمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيق الأهداف.
- وهناك من يرى أن تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف وعادل.
- ويعرف أيضا تقييم الأداء أنه تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفية المربوطة به. (محمد فاتح، 2004، ص137).
- ويمكن تعريفه على أنه: ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في الأداء. (مهدي زويلف، 2003، ص188).
- تقييم الأداء هو عملية إصدار حكم على النشاطات التي تم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد بالمنظمة ويعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي غير محيز على أداء الفرد العامل.

ومن خلال هذه التعاريف المقدمة نستخلص مايلي:

- عملية تقييم الأداء عملية دورية.

- عملية تقييم الأداء عملية عادلة وموضوعية.

- عملية تقييم الأداء عملية تطويرية وهادفة.

### 7-2/ أهمية تقييم أداء العاملين:



لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين أهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:

### أ/ تخطيط الموارد البشرية:

إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفأة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فعالية لذا أن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السلمية لعملية التقييم الأداء للأفراد العاملين.

### ب/ تحسين الأداء وتطويره:

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد والعاملين لديها ثم أن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطوره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على صعيد المهني أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسب من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون فيها بالضعف ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي

يسعى لتطويرها وتحسينها مما ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

### ج/ تحديد الاحتياجات التدريبية:

مما لاشك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا واعتباطيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

### د/ وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:

نظرا لأن تقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مسبقا لقله (وليس للإنسان إلا ما سعى)، ولذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة وتشعر الفرد العامل بأن الإدارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالإنجاز السليم وعدالتهم بالتقييم وإعطاء كل ذي حق حقه وفقا للأداء سيما في معايير الحوافز والمكافآت، أما الأفراد ذوي الكفاءات العلمية المتدنية قد تأخذ بشأنهم بعض الجزاءات لحرمانهم من العلاوات الدورية أو من نصيبهم في الأرباح التي يتم توزيعها وقد تلجأ الإدارة أحيانا لإيقاع بعض العقوبات التأديبية وغيرها، ومن هنا يتضح بجلاء أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز والمكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المنظمة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه. (سعاد نايف، 2005، ص 470).

### ه/ إنجاز عمليات النقل والترقية:

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفئات أو النقص في المورد البشري من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابلياتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانيات الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

### و/ معرفة معوقات ومشاكل العمل:

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح أو السياسات والبرامج والإجراءات التعليمية... الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين أو التغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من متطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفعالية وكفاءة عالية ويكون ذلك أيضا من خلال أسلوبين:

- أولهما أن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لآفاق متعددة من الأهداف ولذا يصار إلى اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يرتكز إليها في التطوير الهادف للأداء.

- وثانيهما هو تنمية العمال وتدريبهم، إذا تبين أن ظروف العمل المناسبة متوفرة، والإمكانات الإجراءات ملائمة لأداء العمل لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية، فإن ذلك يشير إلى وجود بعض الجوانب القصور والخبرات والمهارات والمعارف أو سلوك الأداء لدى العامل، ففي مثل هذه الحالة تقوم الإدارة بإرشاد

أو تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص ويحقق متطلبات وظيفته بتحسين مستوى أدائه مستقبلاً. (خضير كاظم، 2007، ص154).

### 7-3/ أهداف عملية تقييم الأداء:

تساهم عملية تقييم الأداء في تحقيق الأهداف التالية:

1. **الأهداف الاستراتيجية:** تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً، ولذلك لا بد وأن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في الاستراتيجية المنظمة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي.

2. **الأهداف التطويرية:** يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقييم الأداء وبصورة خاصة لأولئك العاملين الفاعلين في وظائفهم، أما أولئك الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية فلا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم.

3. **الأهداف الإدارية:** تستخدم المنظمات العمليات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيادة الأجور والرواتب وإعادة الاستخدام والاستغناء عن العاملين وكذلك تحديد حوافز. (سهيلة عباس، 2006، ص139).

في دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية على (256) شركة حول تصنيف وترتيب الأهداف عملية التقييم كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم 1.

الجدول رقم (1): يوضح ترتيب أهداف التقييم.

الرتبة	أهداف عملية تقييم الأداء
01	صرف المكافآت التشجيعية
02	الاستخدام المعلومات المرتردة في توجيه وإرشاد العمال
03	الترقية
04	إنهاء الخدمة والاستغناء عنها
05	اكتشاف القدرات والطاقات الكامنة للعمال
06	تخطيط مسار التقدم الوظيفي
07	النقل
08	التخطيط لإدارة الموارد البشرية نحو التنمية
09	تقييم وتطوير برامج التدريب
10	التأكد من مصداقية والاستقطاب والاختيار والتعيين
11	تنمية الاتصالات الداخلية والتعاون بين أعضاء التنظيم وزيادة الفعالية على مراقبة المصروفات.

المصدر: مدني عبد القادر علا نجي، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، ص 296.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي ،والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمؤسسة مع التطرق إلى مختلف جوانبه ، أهميته ،عناصره ،كما تم إلقاء الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء وأهميتها على مستوى أداء الفرد العامل ، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

الحياتيين  
الميدانيين

# الفصل الرابع

## الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. التعريف بالمؤسسة
  2. منهج الدراسة
  3. حدود الدراسة
  4. عينة الدراسة
  5. أدوات الدراسة
  6. الأساليب الإحصائية
- خلاصة الفصل



### تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفا مفصلا للإجراءات التي أتبعتم في تنفيذ الدراسة ، و التعرف على مكان الدراسة وبيان إجراءات الدراسة والتي تتمثل في منهج الدراسة و وصف مجتمع الدراسة ، بالإضافة إلى أدوات الدراسة المتمثلة في الاستبيان و التأكد من صدقه وثباته ، والأساليب الإحصائية في معالجة البيانات.

## 1/ التعريف بمؤسسة النفطال:

إن مجرد ذكر اسم المقاطعة الوطنية نفطال يتبادر إلى أذهاننا التساؤل عن مصدر هذه المقاطعة وكيفية انبثاقها، ونشأتها مما يدفعنا إلى التعريف بالشركة الأم (سونطراك) .

تعود نشأة نفطال إلى المؤسسة الأم سونطراك التي تعتبر القلب النابض للاقتصاد الوطني وذلك لأهميتها الكبرى على الساحتين الوطنية والدولية بفضل المهام الضخمة المسندة إليها، ودورها الفعال على الصعيد الدولي. فهي بمثابة الشريان الأكبر للاقتصاد الوطني. وزيادة على ذلك عقود التجارة الخارجية التي تربطها بعدة شركات أجنبية.

كما تعمل على تغطية احتياطات الاقتصاد الوطني من الطاقة، وكانت عبارة عن قسم تجاري لشركة سونطراك مكلف بتوزيع المحروقات على مستوى الوطن وعند إعادة هيكلتها انبثقت منها العديد من المؤسسات. ومنها المقاطعة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية وكانت مقسمة إلى دوائر مختصة (المحروقات، الزيوت، الغاز المميع. الشحوم).

وبموجب المرسوم رقم 101/80 المؤرخ في 1980/04/06 أنشأت وحدات نفطال، لها مهام وأهداف محددة ومسطرة وفق المرسوم، وقد جاء اسم نفطال من تركيب كلمتي "نفط" وهو النشاط المخصص لهذه المؤسسة و"ال" الحروف الأولى من كلمة الجزائر.

وبداية من جانفي 1981 ابثت مؤسسة Naftek نفتاك المختصة في تكرير البترول الخام للحصول على المنتجات البترولية المختلفة. واقتصر نشاط نفطال على التوزيع.

### ✓ نشأة مقاطعة نفطال "بسكرة":

تم إنشاء مقاطعة نفطال بسكرة 21 فيفري 1984 بموجب قرار صادر عن ادارة مقاطع نفطال المركزية المتواجدة في الشراكة بالعاصمة ولاية تيبازة وقد كانت تمثل نشاطين رئيسيين هما المحروقات و مشتقاتها (الزيوت، المطاط، الشحوم) وتوزيع

الغاز بموجب المرسوم رقم 84/70 المؤرخ في 1984/11/24 تحولت وحدة نפטال إلى منطقة توزيع المحروقات والزيوتوالعجلات، أما الغاز المميع فأصبح تابعا لمنطقة GPL الغاز المميع بباتنة ومع العلم أنها كانت من قبل تابعة لمنطقة باتنة.

والهدف الرئيسي للمقاطعة هو توزيع المنتجات البترولية على مستوى التراب الولائي وتنظيم وتسيير العمليات عبر مختلف نقاط البيع وتوسيع شبكات التوزيع بالزيادة وذلك استجابة لاحتياجات السوق الوطنية.

كما تعمل على توزيع بعض المنتجات المستوردة كالعجلات المطاطية والزيوت ومن المنتجات التي تقوم بتوزيعها هذه الوحدة نذكر منها:

- المحروقات (وقود ممتاز، عادي، مازوت).
- الزيوت بمختلف أنواعها.
- قارورات الغاز للسيارات (سيرغاز).

كما يسهر على تنفيذ مخططات التوزيع حوالي 238 عامل قائمون مصنفون إلى 44 إطار، 65 عون تحكم، و 102 عون تنفيذ وعمال مؤقتين يقدر عددهم بـ 27.

تقع مقاطعة التسويق بسكرة والمركز المتعدد المواد في المنطقة الصناعية لولاية بسكرة حيث يجاورها:

- في الشمال : المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل تفصلها عن موقع الطريق.
- في الجنوب: المؤسسة الوطنية لنقل المسافرين يفصل بين الموقعين.
- في الشرق: المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت ومصنع R/MCOLOR وقطعة أرض خالية تفصلهم في موقع الطريق.
- في الغرب: المؤسسة الوطنية للنسيج حائط يفصل بين الموقعين.  
(وثائق مصلحة المؤسسة).

## 2/ منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها وذلك للتعرف على العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نפטال والأسلوب الوصفي طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد ، أو أحداث أو أوضاع معينة ، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة ، وآثارها ، والعلاقات التي تتصل بها و تغييرها وكشف الجوانب التي تحكمها . و هو يعبر عن الطريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا ، عن طريق جمع معلومات ، مقننة عن المشكلة وتصنيفها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.(بلقاسم سلاطينة،حسان الجيلاني، 2004، ص168).

## 3/ حدود الدراسة:

### 3-1/ الحدود المكانية:

تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة نפטال NAFTAL لولاية بسكرة.  
(انظر الملحق رقم (3)).

### 3-2/ الحدود الزمانية:

تم القيام بهذه الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 2016/03/22 إلى غاية 04/04/2016.  
(انظر الملحق رقم (4)).

#### 4/ عينة الدراسة:

لقد تم إجراء الدراسة على عينة تتكون من 40 عاملاً إدارياً من عمال مؤسسة نفضال ببسكرة، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجموع عامل في الإدارة، كما يبلغ العدد الإجمالي للعمال حوالي 50 عاملاً.

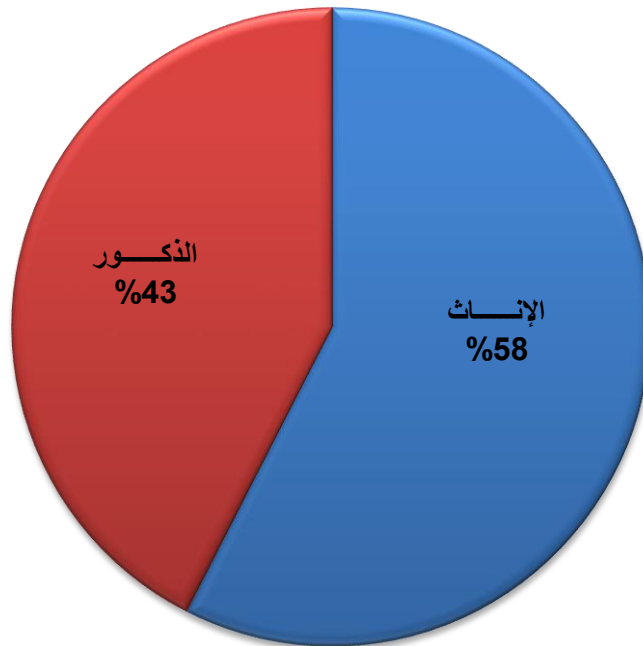
#### 4-1/ الخصائص الوصفية للعينة:

سنقوم فيما يلي بعرض الجدول الذي يوضح الخصائص الوصفية لأفراد عينة الدراسة بعد تفرغ الاستبيانات والتي تتمثل هذه الخصائص في البيانات الشخصية (الجنس، السن، الأقدمية) والتي سنتناولها بالترتيب فيما يلي:

4-2-1/ الجنس: يبلغ الحجم الكلي لعينة الدراسة 40 فردا صنفوا من حيث الجنس 23 أنثى و 17 ذكرا إذ أن أغلبية أفراد العينة إناث بنسبة (57.5%) في مقابل (42.5%) ذكور، هذا ما يوضحه الجدول والشكل أدناه.

الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
57.5%	23	الإناث
42.5%	17	الذكور
100%	40	المجموع

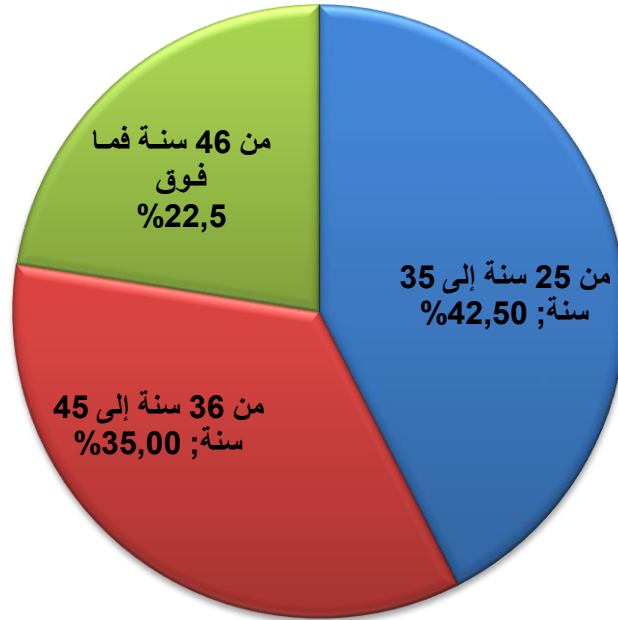


الشكل رقم ( 05 ): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

4-2-2/ السن: يغلب على عينة الدراسة فئة، إذ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يتمركزون (الفئة العمرية 25-35 سنة) بنسبة (42.5%) ويتبعها (الفئة العمرية 36-45 سنة) بنسبة (35%) بينما يتوزع الآخرون (فئة 46 فما فوق) بنسبة (22.5%).

الجدول رقم (03): يوضح توزيع الأفراد حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
42.5%	17	من 25 سنة إلى 35 سنة
35%	14	من 36 سنة إلى 45 سنة
22.5%	9	من 46 سنة فما فوق
100%	40	المجموع

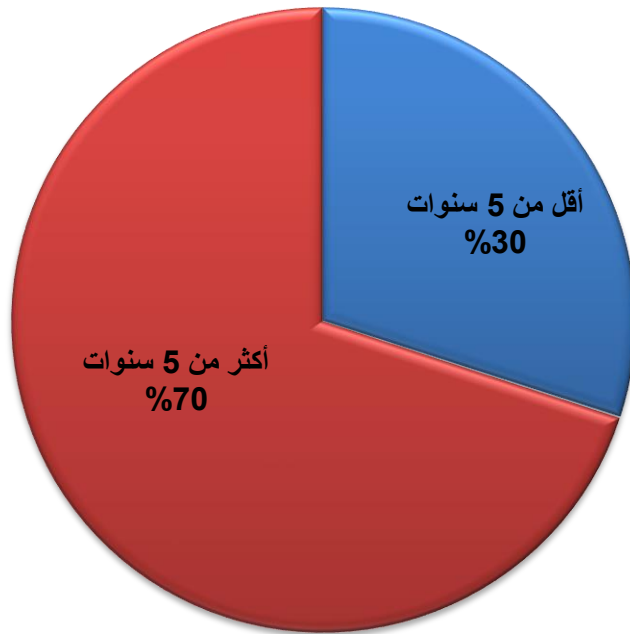


الشكل رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

4-2-3/ الأقدمية في العمل: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة، حيث أسفرت النتائج على أن غالبية أفراد العينة من ذوي الأقدمية أكثر من 5 سنوات بنسبة (70%) أما الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة (30%) والجدول والشكل الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	12	30%
أكثر من 5 سنوات	28	70%
المجموع	40	100%



الشكل رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل



## 5/ أداة الدراسة:

لقد تمّ الاعتماد في هذه الدراسة على أداة لجمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان، وهذا الأخير هو مجموعة من الأسئلة المكتوبة تشمل موضوعا معينا ويعتبر المجيب على الأسئلة كتابيا. (محمود مزيان، 1999، ص 66).

ولقد قسم الاستبيان إلى ثلاث أجزاء، جزء خاص بالبيانات الشخصية في الصفحة الأولى وجزء خاص بالالتزام التنظيمي ويشمل (15) عبارة موزعة على ثلاث أبعاد كالتالي:

✓ الإلتزام العاطفي يشمل (5) عبارات.

✓ الإلتزام الاستمراري يشمل (5) عبارات.

✓ الإلتزام المعياري يشمل (5) عبارات.

و جزء خاص بالأداء الوظيفي ويشمل على (15) عبارة. (انظر الملحق رقم (1)).

### 5-1/ صدق وثبات الاستبيان:

#### 1.الصدق الظاهري للأداة:

بعد تصميم الاستبيان ثم عرضه على هيئة علمية متخصصة متمثلة في أربعة أساتذة لتحكيمها والذين ابدوا رأيهم في الأداة وعلى أساس آراء المحكمين تمّ حذف عبارة واحدة، وإعادة صياغة البعض منها. (انظر الملحق رقم (2)).

#### 2. ثبات أداة الاستبيان:

تمّ استخدام طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كروباخ ومعامل التصحيح سبيرمان.

متغيرات الاستبيان	ألفا كروباخ	سبيرمان
الإلتزام التنظيمي	0.84	0.92
الأداء الوظيفي	0.74	0.82

### 6/ الأساليب الإحصائية المطبقة في الدراسة:

- معامل سبيرمان براون وألفا كروباخ لحساب ثبات الاستبيان.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وأبعاده والأداء الوظيفي.
- استعنا ببرنامج SPSS V20 لمعالجة البيانات إحصائيا.

### خلاصة الفصل:

تعرضنا من خلال هذا الفصل إلى الخطوات الإجرائية التي تمت وفقها للدراسة، بدءا بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ثم المنهج المستخدم في الدراسة ثم الأدوات المستعملة لجمع البيانات ومدى صدقها، وفي الأخير ذكرنا الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات، والتي سنعرضها في الفصل الموالي.

# الفصل الخامس

## عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

1/ عرض نتائج الدراسة

1. 1/ عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى

2.1/ عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية

3.1/ عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

2. مناقشة نتائج الدراسة

2. 1/ مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

2.2/ مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

3.2/ مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

3. استنتاج عام



### تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصل السابق إلى الجانب المنهجي والإجراءات المتبعة اتى اعتمدت عليها دراستنا، أما من خلال هذا الفصل سنتناول فيه عرض ومناقشة نتائج الفرضيات المتحصل عليها.

## 1/ عرض نتائج الدراسة:

### 1-1/ عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام العاطفي والأداء الوظيفي لدى العمال. الجدول رقم (05): يوضح النتائج الخاصة بالارتباط بين الإلتزام العاطفي والأداء الوظيفي.

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدلالة
الإلتزام العاطفي	12.83	2.12	0.50*	دال عند مستوى 0.05
الأداء الوظيفي	39.60	4.55		

من خلال النتائج المتحصل عليها بعد التحليل الإحصائي في برنامج SPSS V20 تشير إلى أن المتوسط الحسابي لدرجات الإلتزام العاطفي تساوي (12.83)، في حين قدر الانحراف المعياري بـ 2.12، أما بالنسبة للأداء الوظيفي فقد تبين أن نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي يساوي (39.60) وانحراف معياري قدر بـ 4.55. ويوضح الجدول أن معامل الارتباط  $r = 0,50$  وهو دال عند مستوى 0.05.

### 1-2/ عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام الاستمراري والأداء الوظيفي لدى العمال. الجدول رقم (06): يوضح النتائج الخاصة بالارتباط بين الإلتزام الاستمراري والأداء الوظيفي.

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدلالة
الإلتزام الاستمراري	13.23	1.68	0.33**	دال عند مستوى 0.01
الأداء الوظيفي	39.60	4.55		

من خلال النتائج المتحصل عليها بعد التحليل الإحصائي في برنامج SPSS V20 تشير إلى أن المتوسط الحسابي لدرجات الإلتزام الاستمراري هو (13.23)، في حين قدر

## الفصل الخامس—عرض ومناقشة نتائج الدراسة للدراسة

الانحراف المعياري بـ 1.68، أما بالنسبة لمتغير الأداء الوظيفي فقد تبين نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي يساوي (39.60) وانحراف معياري قدر بـ 4.55. كما يوضح الجدول رقم (06) أن معامل الارتباط  $r = 0,33$  وهو دال عند مستوى 0,01.

### 3-1/ عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى العمال. الجدول رقم (07): يوضح النتائج الخاصة بالارتباط بين الإلتزام المعياري والأداء الوظيفي.

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدلالة
الإلتزام المعياري	13.23	1.68	0.47*	دال عند مستوى 0.05
الأداء الوظيفي	39.60	4.55		

من خلال النتائج المتحصل عليها بعد التحليل الإحصائي في برنامج SPSS V20 تشير إلى أن المتوسط الحسابي لدرجات الإلتزام المعياري هو (13.23)، في حين قدر الانحراف المعياري بـ 1.68، أما بالنسبة لمتغير الأداء الوظيفي فقد تبين نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي يساوي (39.60) وانحراف معياري قدر بـ 4.55. كما يوضح الجدول رقم (07) أن معامل الارتباط  $r = 0,47$  وهو دال عند مستوى 0.05.

### 2/ مناقشة نتائج الدراسة:

#### 2-1/ مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام العاطفي والأداء الوظيفي لدى العمال. حيث أظهرت نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجات الإلتزام العاطفي يساوي 12.83 وانحراف معياري قدر بـ 2.12، ما يدل أن نسبة معتبرة من أفراد عينة الدراسة



تحصلوا على درجات عالية في الإلتزام العاطفي، في حين بينت نتائج الجدول رقم (05) أن المتوسط الحسابي الخاص بدرجات الأداء الوظيفي قدر بـ (39.60)، وانحراف معياري يساوي 54.55-، ما يدل أيضا أن نسبة كبيرة من عمال مؤسسة نفضال لديهم درجات مرتفعة في الأداء الوظيفي.

وأظهرت نتائج الجدول رقم (05) أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.50 وهو دال إحصائيا عند مستوى 0.05، وبالتالي الفرضية محققة وأكدت أن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام العاطفي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفضال - بسكرة، حيث كلما ارتفعت درجات الإلتزام العاطفي لدى العمال صاحبها في ذلك ارتفاع في درجات أداءهم الوظيفي، حيث تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة [إلينا 2006] حيث توصلت نتائج دراسة هذه الأخيرة، إلى وجود علاقة إيجابية فيما يخص علاقة المشرف والعمال والإلتزام العاطفي.

وتتفق أيضا مع دراسة [دولاك 2003]، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإلتزام العاطفي للعمال اتجاه المنظمة.

وتدل نتائج دراستنا الحالية إلى أن فعلا أن العمال لديهم التزام عاطفي اتجاه مؤسسة نفضال حيث يعملون دائما إلى بذل مجهودات كبيرة في سبيل تحقيق أهداف هذه المؤسسة، ما ينعكس إيجابا في أداءهم والسبب يرجع ربما إلى تطابق وتمائل قيم وأهداف العامل مع أهداف وقم المؤسسة وفي هذا الصدد أكد مايرو ألان (1997) أن المصدر الأساسي لتنمية وتشكيل التزام عاطفي اتجاه المنظمة يرجع أساسا إلى الإشباع الذي يتحصل عليه الفرد في المنظمة، والتي تسمح له ببلوغ طموحاته وتحقيق تطلعاته المستقبلية وأهدافه الشخصية. (بن نابي حسن، 2012، ص 188).

2-2/ مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام الاستمراري والأداء الوظيفي لدى العمال. حيث أظهرت نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجات الإلتزام الاستمراري يساوي 13.25، ما يدل أن نسبة معتبرة من عمال مؤسسة نفضال لديهم درجات مرتفعة في الإلتزام الاستمراري، أما بالنسبة لدرجات الأداء الوظيفي قدر متوسطها الحسابي بـ (39.60)، ما يدل أيضا أن نسبة كبيرة من عمال المؤسسة درجات مرتفعة. كما أظهرت نتائج الجدول رقم (06) أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.33 وهو دال عند مستوى 0.01 وبالتالي الفرضية محققة وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام الاستمراري والأداء الوظيفي لدى العمال، صاحبها في ذلك ارتفاع في درجات أداءهم الوظيفي.

حيث تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (دولاك 2003)، حيث توصلت نتائج هذه الأخيرة إلى أن توجد علاقة إيجابية بين الإلتزام الاستمراري وللعمال اتجاه المنظمة. في حين اختلفت نتائج دراستنا الحالية مع نتائج دراسة [الينا 2006]، حيث توصلت نتائج هذه الأخيرة إلى أن توجد علاقة سلبية بين المشرف والعامل والإلتزام الاستمراري. وتدل نتائج دراستنا الحالية أن العمال لديهم فعلا التزام استمراري اتجاه مؤسسة نفضال وهذا ما يرجع إلى حاجة ورغبة العمال للبقاء عضوا في المنظمة التي يعمل بها، لعدم قدرتهم على التضحية بها، بسبب إدراكهم للتكاليف المترتبة عن ترك المنظمة، فإن تركهم لها سيفقددهم الكثير مما استثمروه فيها على مدار الوقت، من خطط المعاشات والصدقات لبعض الأفراد، وكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بتلك الأمور مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم، إن درجة ولائهم الاستمراري عالية. (جيرالد جرينيرج روبرت بارون، 1997، ص 217).

2-3/ مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى العمال. حيث أظهرت نتائج الجدول رقم (07) أن المتوسط الحسابي لدرجات الإلتزام المعياري قدر بـ(1.68) ما يعني أن نسبة معبرة من عمال مؤسسة نفضال لديهم درجات عالية في الإلتزام المعياري، أما بالنسبة لدرجات الأداء الوظيفي للعمال قدر المتوسط الحسابي (39.60) مما يدل أن للعمال درجات مرتفعة في مستوى أداءهم.

وأظهرت نتائج الجدول رقم (07) أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.47 وهو دال إحصائياً عند مستوى 0.05 وبالتالي الفرضية محققة أن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفضال بسكرة، حيث كلما ارتفعت درجات الإلتزام المعياري صاحبها في ذلك ارتفاع في درجة أداء العمال الوظيفي.

حيث تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة [إلينا 2006]، حيث توصلت نتائج هذه الأخيرة إلى وجود علاقة إيجابية بعلاقة المشرف والعمال والإلتزام المعياري، في حين اختلفت نتائج دراستنا مع دراسة [دولاك 2003] التي توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن توجد علاقة سلبية بين الإلتزام المعياري للعمال اتجاه المنظمة.

وتدل نتائج الدراسة الحالية إلى أن عمال عينة الدراسة فعلاً لديهم التزام معياري اتجه مؤسسة نفضال بسكرة، وهم يحرصون على العمل من أجل أن تصل المؤسسة إلى أهدافها التي وجدت من أجلها، ويعتبرون مؤسسة نفضال هي المكان الأنسب الذي يفضلون العمل فيه.

## الاستنتاج العام:

انطلق هذا البحث من تساؤل كان يدور حول الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عينة من عمال مؤسسة نפטال-بسكرة-، واستنادا لما تم الاطلاع عليه من الأدبيات ودراسات لها علاقة بالموضوع افترضت الباحثة وجود علاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عينة عمال مؤسسة نפטال -بسكرة-، مفصلة في ذلك العلاقة بين أبعاد الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

وبعد التحقق من الافتراضات التي تم الانطلاق منها تمّ التوصل إلى:

تحقق الفرضية الأولى من هذا البحث والقائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام العاطفي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نפטال -بسكرة-.

تحقق الفرضية الثانية من هذا البحث والقائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام الاستمراري والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نפטال -بسكرة-.

تحقق الفرضية الثالثة من هذا البحث والقائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نפטال -بسكرة-.

# قائمة المصادر والمراجع

1/ المصادر:

1. ابن منظور، لسان العرب و المحيط، دار لسان العرب، مجلد 3/2، بيروت.
2. أحمد زكي بدوي، 1984، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

2/ المراجع:

أ/ الكتب:

1. أحمد بطاح، 2006، قضايا معاصرة في إدارة التربية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
2. أحمد صقر عاشور، 1985، السلوك الانساني في المنظمات، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
3. الدحلة فيصل عبد الرؤوف، 2001، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان.
4. بدوي محمد زكي، 1984، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
5. بلقاسم سلاطنية، حسن الجيلاني، 2004، منهجية العلوم الاجتماعية، الجزائر.
6. جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، 2005، ت: رفاعي محمد رفاعي إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ.
7. حسن حريم، 2009، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
8. حسن راوية محمد، 2003، إدارة الموارد البشرية- رؤيا مستقبلية، دار الجامعية.
9. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، 2004.

10. خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون ، 2011 ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن.
11. سعاد نائف البرنوطي، 2000، الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
12. سعاد نائف البرنوطي ، 2007 ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.
13. سهيلة محمد عباس ،2001، إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر، ط 2، عمان.
14. صلاح الدين محمد عبد الباقي،2001 ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية.
15. صلاح الدين محمد عبد الباقي ،2004، السلوك التنظيمي الفعال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر.
16. صلاح الدين محمد عبد الباقي ،2005، مبادئ السلوك التنظيمي،الدار الجامعية، الإسكندرية.
17. عادل حسين، 1974، أداء الافراد،دار النهضة العربية ،مصر.
18. علي محمد عبد الوهاب، 2000 ، استراتيجية التحفيز الفعال، إدارة التوزيع والنشر، القاهرة.
19. عمر محمد تومي الشبلي، 1988، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس.
20. فاروق عبده فليه، 2005، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
21. نوري منير، 2010، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
22. محفوظ أحمد جودة، 2010 ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر،الأردن.

23. محمد أحمد سليمان ، 2001 ، سوسن عبد الفتاح وهب ، الرضا و الولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن.

24. محمد السعيد أنور السلطان ، 2003 ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

25. محمد صالح فاتح ، 2004 ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان.

26. محمود سلمان العميان ، 2001 ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، الأردن.

27. محمود سليمان المعياز ، 2002 ، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط3 ، عمان.

28. مدني عبد القادر علا نجي، 1997 ، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، محمود مزيان.

29. مهدي حسن زويلف، 2000 ، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي ، عمان.

الرسائل والدوريات:

أ/ الرسائل:

30. إيناس نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي ، ماجستير إدارة الأعمال الإدارة التربوية و التخطيط ،جامعة أم القرى ،السعودية.

31. بن نابي حسن، 2012 ، الإلتزام التنظيمي، وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء

مركز الإستشفائي الجامعي نذير محمد، تيزي وزو، شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر.

32. خالد الوزان محمد أحمد ، 2006 ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي

،رسالة ماجستير غيرمنشورة ،جامعة نايف العربية ،البحرين.



33. تراحيب غنام البقمي ، 2012 ، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين

بجوازات منطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية.

34. زياد سعيد خليفة ، 2005 ، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء

، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية.

35. سامي إبراهيم حماد حنونة ، 2006 ، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى

العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

36. عادل عشي ، 2002 ، الأداء المالي للمؤسسة ، قياس وتقييم ، رسالة ماجستير ، معهد

الاقتصاد ، جامعة بسكرة.

37. محمد بن غالب العوفي ، 2012 ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

، ماجستير إدارة الأعمال ، جامعة نايف.

ب/ الدوريات:

38. حسن حريم ، و رشاد الساعد ، 2013 ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة

التنظيمية ، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني ، مجلة الأردنية لإدارة الأعمال ، المجلد 2 ، العدد 02 ، الأردن .

39. حكمت محمد فليح ، 2010 ، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام

التنظيمي ، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الاجتماعية في مدينة

تكريت ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة تكريت ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد 83 ، اليمن.

40. عبد الله كاظم حسن ، 2009 ، الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام و أثرها في الالتزام التنظيمي ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرسي كلية التربية ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة القادسية ، العراق.
41. محمد مصطفى الخشروم ، 2011 ، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 27 ، العدد الثالث .
42. مخلص شياح علي الجميلي، 2012، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لأداء العاملين في المعهد التقني للأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، العراق.

الملاحق

مقدمة

الملحق رقم (2): جدول يوضح قائمة الأساتذة المحكمين ورتبهم العلمية.

الرقم	اسم الأساتذة	الدرجة	الجامعة	التخصص
1	حليلو نبيل	أستاذ محاضر (أ)	محمد خيضر بسكرة	علم الاجتماع
2	لعقبي لزهر	أستاذ تعليم العالي	محمد خيضر بسكرة	علم الاجتماع
3	شرفية مونية	مساعد (أ)	محمد خيضر بسكرة	علم النفس
4	بومعروف نسيمة	مساعد (ب)	محمد خيضر بسكرة	علم الاجتماع
5	بن خليفة محمد	مساعد (أ)	محمد خيضر بسكرة	علم النفس

# الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال

