

جامعة ابن خلدون تيارت

University Ibn Khaldoun Tiaret



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم النفس والأرطفونيا والفلسفة

Department of Psychology, Speech Therapy, and Philosophy

M

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.

تخصص : علم النفس والعمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

العنوان

الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات
الجزائر - تيارت -

إشراف الدكتور:

بن موسى سمير

إعداد:

صافة حياة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر -أ-	مرزوقي محمد
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	بن موسى سمير
مناقشا	أستاذ مساعد -أ-	ديدة الهواري

الموسم الجامعي: 2025/2024

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

بحمد الله ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضل

وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات إلا بتوفيقه ومعونته

بفضل من الله أتممت هذا العمل

أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى الأستاذ الدكتور سمير بن موسى

لما تفضل به من إشراف كريم على هذا العمل

وعلى كل ما قدمه لي من نصائح وتوجيهات حفظه الله وبارك له في عمره

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة الأفاضل بجامعة ابن خلدون تيارت

وخاصة أساتذة تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

وأتوجه بخالص الامتنان إلى مؤسسة اتصالات الجزائر على قبولها لإجراء الدراسة

وتقديم المساعدة وفتح باب الحوار مع عمالها

كما أشكر السيدة مداح جميلة رئيسة المصاحبة

على ما أبدته من توجيهات سديدة وتعاون صادق فجزاها الله خير الجزاء

وختاماً إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد

نهدىكم كل الشكر والامتنان والتقدير

إهداء

أهدي هذا العمل

إلى أعز من في الوجود إلى التي تبكي للقاء ولفراق

إلى منبع الحنان والعطف والتضحية

إلى عمري وقلبي النابض أمي الغالية "عائشة"

حفظها الله وأطال في عمرها

إلى سندي ومصدر أمانتي أبي العزيز "ابراهيم"

حفظه الله ورعاه وجعل الجنة مقامه

إلى إخوتي الأعزاء "ندير، إسلام، جيلالي"

الذين أتمنى لهم العمر المديد والصحة والعافية

إلى صديقاتي: رانيا وغزلان ونوال

إلى الأستاذ المشرف الدكتور بن موسى سمير

الذي وجهنا باستمرار لإتمام هذا العمل حفظه الله ورعاه

وإلى كل من علمني حرفاً فكنت له شاكراً أساتذتي الكرام

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت- وتكونت عينة الدراسة من 83 عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وبالاعتماد على المنهج الوصفي من خلال استخدام مقياس آلان ماير (1991) Allen Mayer لمتغير الالتزام التنظيمي واستبيان الأداء الوظيفي، ومن خلال المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برامج الحزمة الإحصائية والعلوم الاجتماعية (SPSS)، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت- مرتفع.
 - مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت- مرتفع.
 - توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-.
 - توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-.
 - توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الالتزام الاستمراري والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-.
 - توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-.
- الكلمات المفتاحية:** الالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، الأداء الوظيفي.

Abstarct:

This study aimed to reveal the relationship between organizational commitment and job performance among the employees of algeria telecom -tiaret-, and the study sample consisted of 83 employees who were randomly selected, based on the descriptive approach through the use of **allen mayer (1991)** scale for the variable of organizational commitment and a job performance questionnaire, and by relying on the statistical processing of the data using the statistical package and social science (spss). The following results were obtained:

- The level of organizational commitment among the employees of algeria telecom – tiaret- is high.
- The level of job performance among the employees of algeria telecom -tiaret- is high.
- The is a correlation relation statistically significant between organizational commitment and job performance among the employees of Algeria telecom –tiaret-.
- The is a correlation relation statistically significant between emotional commitment and job performance among the employees of Algeria telecom –tiaret-.
- The is a correlation relation statistically significant between continuity commitment and job performance among the employees of Algeria telecom –tiaret-.
- The is a correlation relation statistically significant between normative commitment and job performance among the employees of Algeria telecom –tiaret-.

Key words organizational commitment emotional commitment continuity commitment normative commitment job performance.

فهرس المحتويات

أ.....	شكر وتقدير
ب.....	إهداء
ج.....	ملخص الدراسة:
ه.....	فهرس المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ط.....	قائمة الأشكال
1.....	مقدمة

الفصل الأول: تقديم الدراسة

4.....	1. إشكالية الدراسة:
6.....	2. فرضيات الدراسة:
6.....	3. أهمية الدراسة:
7.....	4. أهداف الدراسة :

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي

9.....	تمهيد
9.....	1. تعريف الالتزام التنظيمي:
10.....	2. أهمية الالتزام التنظيمي :
11.....	3. خصائص الالتزام التنظيمي :
12.....	4. مراحل الالتزام التنظيمي :
14.....	5. أبعاد الالتزام التنظيمي:
17.....	6. طرق قياس الالتزام التنظيمي :
19.....	7. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:
25.....	8. تعزيز الالتزام التنظيمي:
25.....	9. نتائج الالتزام التنظيمي :
28.....	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

30	تمهيد
30	1. تعريف الأداء الوظيفي:
31	2. أهمية الأداء الوظيفي:
31	3. عناصر الأداء الوظيفي
32	4. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:
36	5. تعريف تقييم الأداء الوظيفي
36	6. أهمية تقييم الأداء الوظيفي
38	7. معايير تقييم الأداء الوظيفي
39	8. مراحل تقييم الأداء الوظيفي
41	9. طرق تقييم الأداء الوظيفي:
47	خلاصة الفصل:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

49	تمهيد
49	1. الدراسة الاستطلاعية:
49	1.1 التعاريف الإجرائية:
49	2.1 أهداف الدراسة الاستطلاعية:
49	3.1 حدود الدراسة الاستطلاعية:
51	4.1 خصائص العينة الاستطلاعية:
52	5.1 أدوات الدراسة الاستطلاعية:
54	6.1 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:
55	2. الدراسة الأساسية:
55	1.2 أهداف الدراسة الأساسية:
55	2.2 الحدود المكانية والزمانية لإجراء الدراسة الأساسية:
55	3.2 منهج البحث المتبع في الدراسة:
56	4.2 مجتمع وعينة الدراسة:

56	5.2 خصائص عينة الدراسة الأساسية:
59	6.2 التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الأساسية:
59	7.2 الاساليب الاحصائية:

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

62	1. عرض نتائج الدراسة:
65	2. مناقشة النتائج:
70	الاستنتاج العام
71	خاتمة
73	قائمة المصادر والمراجع
89	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
14	يمثل ملخص مراحل الالتزام التنظيمي.	01
17	يبين أبعاد الالتزام التنظيمي حسب كل باحث.	02
41	يوضح تقييم أداء العاملين بطريقة المقارنة الزوجية بين العاملين.	03
42	يمثل نموذج لأسئلة قوائم المراجعة.	04
51	يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب المتغيرات الديمغرافية.	05
53	يوضح توزيع فقرات استبيان الالتزام التنظيمي.	06
53	يوضح بدائل مقياس الالتزام التنظيمي.	07
53	يوضح بدائل استبيان الأداء الوظيفي.	08
54	يوضح ثبات مقياس الالتزام التنظيمي بطريقة ألفا كرونباخ.	09
54	يوضح ثبات استبيان الأداء الوظيفي بطريقة ألفا كرونباخ.	10
55	يوضح ثبات استبيان الأداء الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية.	11
56	يوضح أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس.	12
57	يوضح أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب السن.	13
57	يوضح أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الحالة الاجتماعية.	14
58	يوضح أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى التعليمي.	15
58	يوضح أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية.	16
59	يوضح أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الرتبة السوسيو مهنية.	17
59	يوضح ثبات مقياس الالتزام التنظيمي واستبيان الأداء الوظيفي.	18
62	يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي للالتزام التنظيمي.	19
62	يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي للأداء الوظيفي.	20
63	يوضح العلاقة بين بعد الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي.	21
63	يوضح العلاقة بين بعد الالتزام الاستمراري والأداء الوظيفي.	22
64	يوضح العلاقة بين بعد الالتزام المعياري والأداء الوظيفي.	23
64	يوضح العلاقة بين بعد الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.	24

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
24	يوضح العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.	01
40	يمثل مراحل تقييم الأداء الوظيفي.	02
44	يوضح نموذج عن طريقة الأحداث الحرجة.	03
44	يوضح تسلسل مراحل التقييم في طريقة الإدارة بالأهداف.	04
46	يمثل طرق تقييم الأداء.	05

مقدمة

مقدمة:

تعد الموارد البشرية حجر الأساس لأي منظمة تسعى إلى التميز والاستدامة خاصة في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والتنافس الحاد، ولم تعد الموارد البشرية مجرد أداة لتنفيذ الخطط، بل أصبحت جوهر العملية الإنتاجية ومصدر الإبداع والتطوير، ومن هذا المنطلق لم يعد النظر إلى الموارد البشرية محصوراً في كونها عنصراً تقليدياً ضمن مدخلات الإنتاج، بل باتت تمثل ركيزة إستراتيجية يعتمد عليها في تحقيق نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف وتحقيق أهدافها. وانطلاقاً من هذه الأهمية، تسعى الإدارات إلى بناء علاقات قوية بين العاملين والمؤسسة، تقوم على الثقة والانتماء والتحفيز، وهو ما يتجسد في مفهوم الالتزام التنظيمي، الذي يعد من أبرز المؤشرات على فعالية إدارة الموارد البشرية، وعاملاً حاسماً في تعزيز الأداء الوظيفي، ويعتبر هذا الأخير المقياس الأساسي لنجاح العامل في أداء مهامه وتحقيق الأهداف المرتبطة بموقعه الوظيفي، حيث يقاس بمدى قدرة العامل العمل على تنفيذ المهام المطلوبة منه في الوقت المحدد وبالجودة المتوقعة، ومن هنا تبرز العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي إذ يعد الالتزام التنظيمي أحد المحركات الأساسية التي تدفع العامل نحو أداء متقن ومستقر مما يجعل من فهم هذه العلاقة أمراً ضرورياً لتعزيز فعالية العنصر البشري ورفع كفاءة المؤسسة بشكل عام.

وتأتي هذه الدراسة الحالية لمعرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي وكذا معرفة مستوى كل منهما لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-، على ضوء هذا تم تناول الموضوع في شقيه النظري والميداني من خلال خطة بحث اشتملت على مقدمة وخمسة فصول، وهي كالآتي:

الفصل الأول: بعنوان تقديم الدراسة، ويتضمن: الإشكالية، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة وأهداف الدراسة.

الفصل الثاني: بعنوان الالتزام التنظيمي، ويتضمن: تمهيد، تعريف الالتزام التنظيمي، أهميته، خصائصه ومراحله، أبعاد الالتزام التنظيمي، طرق قياس الالتزام التنظيمي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، تعزيز الالتزام التنظيمي، نتائج الالتزام التنظيمي خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: بعنوان الأداء الوظيفي، ويتضمن: تمهيد، تعريف الأداء الوظيفي، أهمية الأداء الوظيفي عناصر الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، أهمية تقييم الأداء الوظيفي، معايير تقييم الأداء الوظيفي، مراحل تقييم الأداء الوظيفي، طرق تقييم الأداء الوظيفي خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة، ويتضمن: تمهيد، الدراسة الاستطلاعية، التعاريف الإجرائية، أهداف الدراسة الاستطلاعية، حدودها، خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية، أدوات الدراسة الاستطلاعية، الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، الدراسة الأساسية، أهداف الدراسة الأساسية، الحدود المكانية والزمانية لإجراء الدراسة الأساسية، منهج البحث المتبع في الدراسة، مجتمع وعينة

الدراسة، خصائص عينة الدراسة الأساسية، التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الأساسية، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية، خلاصة.

الفصل الخامس: بعنوان عرض ومناقشة النتائج، ويتضمن: عرض نتائج الدراسة، مناقشة نتائج الدراسة الاستنتاج العام، الخاتمة، الاقتراحات.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

1. إشكالية الدراسة

2. فرضيات الدراسة

3. أهمية الدراسة

4. أهداف الدراسة

1. إشكالية الدراسة:

تعد التغيرات التي تشهدها المؤسسات كالاقتصاد على التكنولوجيا الحديثة واستعمال الذكاء الاصطناعي والعمل عن بعد للتكيف مع الوضعية الوبائية وغيرها من التغيرات، عاملاً لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة للتمكن من البقاء في السوق والمنافسة، مما دفعها للتركيز على مواردها البشرية (قعودة، ن.، سلامي، م.، 2020، ص. 98) والسعي أن تمتلك أفراداً يتميزون بكفاءة عالية خاصة في أدائهم الوظيفي بما يتيح لهم التكيف والاندماج في بيئة العمل، قصد استبقاء العمال في المؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة منهم. ويعد الالتزام التنظيمي أحد الأسس الجوهرية التي تعزز هذه السمات لدى العمال، إذ أصبح مطلباً أساسياً تحرص كل مؤسسة للحفاظ على المستوى المتميز في أبعاده وانعكاساته عبر أنشطتها الأدائية والسلوكية. (نعرورة، ب.، تي، ا.، 2021)

وفي هذا الإطار يعد الباحثان ألان و ماير أصل البحث في الالتزام التنظيمي ويعتبر عملهما مرجعاً أساسياً في هذا المجال علاوة على ذلك أصبح نموذجهما الذي يتألف من ثلاثة مكونات للالتزام التنظيمي النموذج المهيمن في دراسة الالتزام في مكان العمل. ويعود أصل هذا النموذج إلى عام 1984 عندما حدد الباحثان بعدين وهما: الالتزام الوجداني والالتزام المستمر ثم تطور هذا النموذج سنة 1990 ليشمل بعداً ثالثاً وهو الالتزام المعياري (Maabout, M. Z., 2020, p 358)

ويعد الالتزام الوجداني أو العاطفي من أهم أبعاد الالتزام التنظيمي حيث يعكس ارتباط العامل العاطفي واندماجه مع مؤسسته مما يجعله عنصراً مؤثراً في تحسين مستويات الأداء الوظيفي (على سبيل المثال: Eric, C., et al, 2020)، أما الالتزام المستمر فيشير إلى بقاء العامل في المؤسسة بسبب إدراكه للتكاليف المرتبطة بتركها مما يجعل فكرة ترك العمل مستبعدة، ويرتبط هذا البعد بزيادة مستوى الأداء لدى العمال (حمادي، ا.، 2016)، ثم يأتي الالتزام المعياري أو ما يعرف بالالتزام الأخلاقي والذي يعني أن البقاء في المؤسسة ليس بدافع الرغبة أو السعادة، وإنما لشعور العامل بأنه مدين لها ومن واجبه الاستمرار في العمل، وهذا البعد قد لا يؤثر دائماً في الأداء الوظيفي نظراً لأن العامل لا يبقى خوفاً من إحداث اضطراب في المؤسسة أو من ترك انطباع سلبي لدى زملائه، بل بسبب شعوره العميق بالانتماء والإيمان بأهداف المؤسسة، فإن ذلك قد يدفعه إلى أداء عمله بأفضل صورة ممكنة سعياً للارتقاء بمؤسسته وتحقيق نجاحها (على سبيل المثال: الجماصي، م. إ. د.، 2016)، ومنه فإن تأثيره على الأداء الوظيفي يظل ضعيفاً مقارنة بالالتزام الوجداني والمستمر (على سبيل المثال: Kaplan, M., Kaplan, A., 2018).

إلا أن بعض الدراسات توصلت إلى أن ارتفاع مستوى الالتزام المعياري قد يكون مرتبطاً بتحسين الأداء الوظيفي فالعامل الذي يشعر بأنه مجبر على البقاء في المؤسسة بدافع الواجب الأخلاقي قد يستمر في أداء مهامه بفعالية حتى وإن لم يكن مرتبطاً عاطفياً بالمؤسسة. (على سبيل المثال: أمبارك، م. ع.، جمعة، س. س.، 2021؛ لايقة، ه. ع.، 2018).

كما نلاحظ أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عال من الالتزام التنظيمي يظهرون سلوكيات مهنية ايجابية تنعكس على المؤسسة التي يعملون بها (على سبيل المثال: الجابري، ه.ب. ب.، ابراهيم، ح. س. م.، 2021؛ مرتضى، س. ج.، مرتضى، ع. ر.، 2024) في المقابل فإن الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي منخفض يميلون إلى إظهار سلوكيات تعكس تندي مستوى ارتباطهم بالمؤسسة مما يؤدي إلى ارتفاع احتمالية تركهم للعمل (شربات، م. ع. م.، 2022، ص.357)، أما عندما يكون مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد متوسطا فإن تأثيره يكون غير ثابت لذا من الضروري تعزيز ثقافة الالتزام بين العمال داخل المؤسسة والبحث عن أفضل الوسائل والآليات التي تسهم في رفع مستواه نظرا لأهميته في تحسين الأداء وتحقيق نتائج ايجابية تعود بالنفع على المؤسسة والعمالين فيها. (على سبيل المثال: الحاج، ب. أ.، واخرون، 2023) أظهرت الدراسات أن الالتزام التنظيمي يساهم في زيادة الإنتاج والإبداع، كما يساعد في الحد من ظاهرة التسبب الوظيفي، و انه يحسن من مستوى الأداء الوظيفي بها (على سبيل المثال: إمام، س. م.، 2019؛ الجبوري، م. ص. إ. م.، نور، ع. س.، 2018)، ويعد مستوى الأداء الوظيفي احد أهم المتغيرات التي تهتم بها المنظمات حيث يستخدم لقياس مدى كفاءة الأفراد ومساهماتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد أثبتت الأبحاث أن الالتزام التنظيمي يؤثر بشكل فعال على تحسين الأداء (Beigie, M., Lajavardi, S., 2020 ;Ngulen, H., Ngo, T., 2020)، ويؤدي إلى التميز في انجاز الأعمال والإبداع فيها (على سبيل المثال: بعلي، ح.، عبد غرس، م.، 2024؛ Eliyana, A., et al, 2019).

وعليه فإن الشعور بالرضا الوظيفي والرغبة في البقاء في العمل والالتزام بالحضور الدائم كلها عوامل تساهم بشكل كبير في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي (على سبيل المثال شهين، ع.، شعبان، م.، 2016)، وهذا يتماشى مع الدراسات التي تشير إلى وجود علاقة طردية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي حيث كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد زاد مستوى أدائهم داخل المؤسسة (على سبيل المثال: جاسم، إ.، 2021).

وعليه من اجل تعزيز أداء الموظفين يجب على صناع القرار الانتباه إلى موضوع الالتزام التنظيمي، لما له تأثير مباشر في الأداء المتميز للعمال (على سبيل المثال: العبادي، م. ل. م.، الميالي، ح. أ. م. 2021؛ Suharto and al, 2019)، إضافة إلى تبيان دوره بجميع أبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر (الالتزام المعياري) في تعزيز الأداء والتأثير في مستوياته (على سبيل المثال: Rebecca, T., 2013).

ونظرا لأهمية موضوع الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في مجال السلوك التنظيمي ارتأينا دراسة العلاقة بينهما من خلال طرح التساؤلات التالية:

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام الاستمراري والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-؟

2. فرضيات الدراسة:

- بناء على ما سبق ذكره عن علاقة الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الالتزام الاستمراري والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-.

3. أهمية الدراسة:

- مما سبق تتضح أهمية الدراسة في الجانبين التاليين:
- الأهمية النظرية** وتتمثل في الآتي:
- تحديد طبيعة الالتزام التنظيمي وأبعاده وتحليل علاقته بالأداء الوظيفي والذي سوف يساهم في إثراء المعرفة العلمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر.
- دعم النظريات السلوكية مثل نظرية الالتزام التنظيمي لأن ماير مما يساعد في تعزيز مصداقية هذه النظريات أو تعديلها وفقا للنتائج.
- فهم العوامل التي تعزز الالتزام التنظيمي مثل الثقافة التنظيمية و نمط القيادة والمناخ التنظيمي الخ مما يوفر أساسا علميا لتطوير استراتيجيات لتحسين الأداء الوظيفي.
- الأهمية التطبيقية** وتتمثل في الآتي:
- قد يساهم هذا البحث في طرح أفكار جديدة تمكن الدارسين والباحثين من اكتشاف جوانب مختلفة لسلوك الأفراد داخل المؤسسة.

- إثراء المعرفة العلمية بين العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر وتزويدهم بالحقائق والمعلومات التي سوف تساعد في تصحيح سلوكيات الإدارة.
 - ستساعد نتائج هذه الدراسة إدارة اتصالات الجزائر في عملية تصميم البرامج والسياسات التنظيمية المناسبة لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي مما يساعد في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- 4. أهداف الدراسة :**

- لكل دراسة أو بحث هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها، وقد تم تحديد أهداف دراستنا في النقاط التالية:
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-.
 - التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-.
 - الكشف عن طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-.
 - الكشف عن طبيعة العلاقة بين الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-.
 - الكشف عن طبيعة العلاقة بين الالتزام الاستمراري والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-.
 - الكشف عن طبيعة العلاقة بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-.
 - تقديم اقتراحات يمكن أن تسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي ومنه تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-.

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي

تمهيد

1. تعريف الالتزام التنظيمي
 2. أهمية الالتزام التنظيمي
 3. خصائص الالتزام التنظيمي
 4. مراحل الالتزام التنظيمي
 5. أبعاد الالتزام التنظيمي
 6. طرق قياس الالتزام التنظيمي
 7. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
 8. تعزيز الالتزام التنظيمي
 9. نتائج الالتزام التنظيمي
- خلاصة الفصل

تمهيد:

أصبح الالتزام التنظيمي واحدا من أبرز الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا من الباحثين والمتخصصين في مجالي العلوم الإدارية والسلوكية خلال العقود الأخيرة، فهو يعد عاملا جوهريا يؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين، مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. وينظر إليه كمصدر قوة يدعم استقرار المنظمات ويعزز استمراريتها، ومع تنوع الرؤى المتعلقة بهذا المفهوم برزت الحاجة إلى إجراء دراسات معمقة حوله لفهم تأثيراته على الظواهر الإدارية ومدى انعكاسها على نجاح المنظمات في بيئات العمل المختلفة.

ومن أجل التعرف أكثر على الالتزام التنظيمي سنتطرق في هذا الفصل إلى مختلف العناصر المرتبطة به، بدء بتعريف هذا المفهوم وكذا أهميته، أبعاده، خصائصه، مراحلها، ثم العوامل المؤثرة فيه ويليها نتائجها، إضافة إلى أساليب تعزيزه وأخيرا طرق قياسه.

1. تعريف الالتزام التنظيمي:

لقد تعددت تعريفات الالتزام التنظيمي نظرا لتعدد وجهات دراسته، حيث عرفه الباحثون كما يلي:
عرف شيلدون (Sheldon, 1971) الالتزام التنظيمي بأنه موقف أو توجه نحو المؤسسة التي تربط هوية الشخص بالمؤسسة. (Chenini, M., et al., 2023, p.458)

أما بورتر (Porter, 1974) فقد وصفه بأنه قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها.

(درنوني، ه.، 2014، ص18)

وبالنسبة لسلانسك (Slansick, 1977) فقد رأى أن الالتزام التنظيمي هو الحالة التي يكون فيها الفرد ملزما بأفعاله ومن خلال هذه الأفعال تصيح معتقدات تدعم مشاركته الخاصة.

(قعودة، ن.، 2021، ص 35)

فيما عرفه أورايلى وشاتمان (O'reilly & Chatman, 1986) بأنه التعلق النفسي الذي يشعر به الفرد مع المؤسسة، الأمر الذي يعكس استيعاب الفرد وتبنيه لخصائص وتصورات المؤسسة.

(O'Reilly, Ch., Chatman, J., 1986, p439)

أما كل من آلان وماير (Allen & Mayer, 1997) فقد اعتبرا الالتزام التنظيمي حالة نفسية تميز علاقة الموظف بالمنظمة ولها تأثيرات على قرار الاستمرار أو إنهاء العضوية في المنظمة.

(Bouda, N., 2021, p.1331)

وبدوره عرف روبنز (Robbins, 2006) الالتزام التنظيمي بأنه مرحلة يتعرف فيها الموظف على مجموعة معينة مع أهدافها ويرغب في الحفاظ على وضعه كعضو في المجموعة.

(Allali, Z., Allali, F., 2021, p.1093)

كما عرفه الخشروم (2011) بأنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء المنظمة الإدارية والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها.

(الخشروم، م. م.، 2011، ص173)

أيضا نجد تعريف العمري (2017) للالتزام التنظيمي بأنه مجموعة من السلوكيات تظهر في استمرارية اقتناع الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها واستعداده لبذل مجهودات إضافية من شأنها أن تساهم في إنجاح المنظمة وتقدمها ورفاهيتها. (العمري، ١٠، 2017، ص50)

وكذا تعريف بوخدوني وعقون (2022) بأنه سلوك الفرد في المنظمة والذي ينجر عنه تطابق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف منظمته ورغبته في الاستمرار فيها وحرصه على تحقيق أهدافها مع الشعور بالاعتزاز بالعمل فيها. (بوخدوني، ل.، عقون، ش.، 2022، ص67)

ويتضح مما سبق أن معظم التعاريف يسودها اتفاق عام يبرز بأن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية وشعورية تعبر عن استعداد الفرد لتقديم ولائه وطاقته للمؤسسة من خلال تطابقه مع أهدافها وقيمها وتبنيه لخصائصها وتصوراتها، مما يعزز ارتباطه بها ورغبته في الاستمرار كعضو فاعل يساعد في تحقيق أهدافها.

2. أهمية الالتزام التنظيمي:

إن الالتزام التنظيمي من المفاهيم والظواهر السلوكية التي سلطت عليها الأضواء ونالت اهتماما كبيرا من قبل العديد من الكتاب والباحثين، نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه في نجاح المنظمة وديمومة استمرارها، وفي عالم اليوم الذي يسوده التنافس في بيئة الأعمال لا توجد هناك منظمة قادرة على الأداء وفق المستوى المطلوب منها، إن لم يكن الأفراد جميعهم ملتزمين بأهداف المنظمة ويعملون كفريق واحد من أجل تحقيق تلك الأهداف، وإن الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي يمتازون بالأداء الوظيفي المتميز الذي يؤدي إلى ارتفاع إنتاجيتهم وحبهم لعملهم ومنظماتهم، والأفراد الذين يعملون مع منظماتهم مدة طويلة من الزمن ويشعرون أنها تشبع حاجاتهم فهم الأكثر احتمالية في امتلاكهم روابط تنظيمية قوية وليس لهم رغبة في ترك أعمالهم وسيزداد التزامهم تجاه المنظمة ويقل دوران العمل والغياب. (فليح، ح. م.، 2010، ص178)

تأسيسا على ما سبق يمكن أن تتمثل أهمية بناء الالتزام التنظيمي بين الأفراد والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم بالنتائج الآتية:

- إن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فالأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.
- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار المنظمي.
- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
- زيادة معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الأفراد والمنظمة ما يؤدي إلى رفع مستوى الروح المعنوية للأفراد.

- انخفاض المشكلات التي تحصل بين العاملين والإدارة. (فليح، ح. م.، 2010، ص178)

- يعتبر الالتزام التنظيمي عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة. (بركات، ع.، بلالي، م.، 2024، ص64)
- يساهم في بناء علاقات جيدة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة مما يمكن من توفير بيئة تنظيمية مناسبة. (مباركي، إ.، خان، أ.، 2023، ص113)
- كذلك فقد أكد الكاتب الأمريكي رورتن والتون في بداية الأمر على أهمية الالتزام، حيث يرى انه يمكن تحقيق التطوير في الأداء إذا تخلت المؤسسة عن أسلوبها التقليدي في توجيه الأفراد والسيطرة عليهم، وأشار إلى انه يجب استبدال هذا الأسلوب بإستراتيجية الالتزام، وقال أن الأفراد يتفاعلون بمزيد من الفاعلية وبقدرة أكبر على الإبداع إذا منحوا مسؤوليات أكثر وإذا تم تشجيعهم على المشاركة ومساعدتهم على الإقتناع بالعمل الذي يقومون به، ومن المحتمل ألا يحدث التفاعل الحقيقي على المدى الطويل إذا سيطرت الإدارة بشدة على الأفراد وإذا وضعتهم في أعمال محددة تحديداً دقيقاً. (بوقندورة، ي.، ابرييم، س.، 2019، ص 88-89)

3. خصائص الالتزام التنظيمي :

- يتسم الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص، نذكر منها :
- أنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم. (أبو ندا، خ. س.، 2007، ص123)
- أنه يفقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه. (أبو ندا، خ. س.، 2007، ص123)
- حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة. (الرشيدي، ب. ع. ل. ض.، 2020، ص302)
- يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها. (الرشيدي، ب. ع. ل. ض.، 2020، ص302)
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي البعد العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والبعد الاستمراري أي البقاء في العمل، والبعد المعياري أي الشعور بالواجب تجاه المنظمة. (هادف، ر.، بلهي، ح.، 2019، ص195)
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة. (بن علي، إ.، يحيوي، ع.، 2019، ص308)
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة. (خطارة، ر.، 2019، ص63)
- يبتدى عن الالتزام مظاهر عديدة كالرضا عن العمل والحرص عن أدائه بالشكل الأفضل وشدة الولاء للمنظمة والرغبة في عدم تركها والدفاع عن مشاريعها وسمعتها. (السامراني، م. ص. م.، 2021، ص130)

- إن للالتزام التنظيمي مراحل يمر بها وله أصناف متنوعة يؤثر بعضها على البعض وأن لكل بعد تأثيراته المباشرة على التنظيم. (السامراني، م. ص. م.، 2021، ص130)
 - الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة. (الرشيدى، ب. ع. ل. ض.، 2020، ص302)
- 4. مراحل الالتزام التنظيمي:**

بشكل عام تمر عملية الالتزام التنظيمي أي ارتباط الفرد بالمنظمة عبر مرحلتين، هما :

- **مرحلة الانضمام للمنظمة التي يقرر الفرد العمل فيها، وغالباً تعتذر عملية الاختبار على اعتقاد الفرد بأن هذه المنظمة سوف تحقق له رغباته وتطلعاته المستقبلية بناء على معلومات توفرت له من مصادر عديدة.**

- **مرحلة الالتزام التنظيمي، وفيها يكون الفرد شديد الحرص على بذل أقصى ما يمكنه من جهد وإمكانات من أجل تحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها، وهذا الفعل لا يتم إلا إذا تأكد لديه بشكل ملموس أن المنظمة تستحق هذا الجهد والولاء لأنها لم تبخل عليه بما يشبع حاجاته وأهدافه الحياتية وأن لها أهداف نبيلة.** (السامراني، م. ص. م.، 2021، ص135)

لكن لم يكتف الباحثون بالتركيز على هاتين المرحلتين فقط بل تبين لهم أن الالتزام التنظيمي المستكمل لمواصفاته وشروطه يتطلب المرور بعدة مراحل وقد اختلفت آرائهم حول عدد وتسمية هذه المراحل فمثلاً نذكر:

- **مراحل تطور الالتزام التنظيمي حسب بوشانون (Buchanon, 1974):** فقد أشار من خلال بحثه في هذا المجال إلى أن الالتزام التنظيمي للفرد يكون على ثلاثة مراحل وهي كالاتي:

- **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في المنظمة والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات المنظمة، وإدراك ما يتوقع منه وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه، ويرى بوشنان أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي:

- تحديات العمل.
- تضارب الاحترام.
- وضوح الدور.
- ظهور الجماعة المتلاحمة.
- إدراك التوقعات.
- نمو اتجاهات الجماعة نحو المنظمة.

- الشعور بالصدمة. (بنوناس، ص.، 2016، ص9)
- **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدتها ما بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز، وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:
 - الأهمية الشخصية.
 - الخوف من العجز.
- ظهور قيم الالتزام للمنظمة والعمل. (بنوناس، ص.، 2016، ص9)
- **مرحلة الثقة بالمنظمة:** وتبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدأ التحاق الفرد بالمنظمة وتمتد إلى ما بعد ذلك، حيث تتعزز لدى الفرد اتجاهات التزامه التنظيمي التي تكونت في المرحلتين السابقتين نحو المنظمة، وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج. (بنوناس، ص.، 2016، ص9)
- **مراحل تطور الالتزام التنظيمي حسب بورتر وماودي (Porter & Maudy, 1982):** من خلال الدراسة التي قاما بها تبين أن الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين في منظمة ما يمر بثلاثة مراحل، وهي كما يلي:
 - **مرحلة ما قبل العمل:** وتشير هذه المرحلة إلى مختلف المستويات التي يمتاز بها الفرد قبل التحاقه بمنظمة ما كالخبرات والاستعدادات و الميول، والتي هي بمثابة مؤهلات تتيح للفرد شغل منصب معين، فهذه المستويات والخصائص بما فيها توقعاته من هذه المنظمة هي التي تحدد قبوله العمل في هذه الأخيرة.
 - **مرحلة البدء في العمل:** تعني التحاق الفرد بالمنظمة وبداية العمل وهذا يكسبه خبرات تتعلق بعمله فالأشهر الأولى من عمله لها الدور البالغ في تنمية وتطوير اتجاهاته نحو العمل الذي يزاوله وبهذا ينمو التزامه لينخرط كعضو في المنظمة.
 - **مرحلة الترسخ:** وفي هذه المرحلة يتعزز ويدعم التزام الفرد بالمكتسبات والخبرات التي نالها من خلال مزاولته العمل في المنظمة لتساهم هذه الأخيرة في انخراطه الاجتماعي وواتجاهه نحو العمل وتتعزيز قيمه و تصقل أنماط سلوكه التي كسبها من خلال التفاعل مع أعضاء التنظيم.
- (بودهري، ع.، 2018، ص 119-120)
- **مراحل الالتزام التنظيمي حسب "أورييلي (Oreily)"** هناك ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي وهي:
 - **مرحلة الإذعان والالتزام:** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة و بالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.
 - **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** حيث يقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.
 - **مرحلة التبني:** اعتبار أهداف المنظمة وقيم المنظمة أهدافا وقيما له وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق القيم والأهداف. (هواين، ف.، 2014، ص110)

جدول رقم (01) يمثل ملخص مراحل الالتزام التنظيمي

بشكل عام	حسب بوشانون	حسب بورتر وماودي	حسب اوريلي
مرحتين	3 مراحل	3 مراحل	3 مراحل
مرحلة الانضمام للمنظمة	مرحلة التجربة	مرحلة ما قبل العمل	مرحلة الإذعان و الالتزام
مرحلة الالتزام التنظيمي	مرحلة العمل والإنجاز	مرحلة البدء في العمل	مرحلة التوافق والتماثل
	مرحلة الثقة في التنظيم	مرحلة الترسخ	مرحلة التبني

المصدر: (الباحثة)

5. أبعاد الالتزام التنظيمي:

من أبرز النماذج التي تناولت أبعاد الالتزام التنظيمي ما يلي:

1.5 نموذج اتريني (Etzioni, 1961): تعتبر كتابات اتريني من الكتابات الرائدة حول الالتزام التنظيمي، ففي كتاباته عن القوة يرى أن القوة أو السلطة التي تمتلكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهو ما يسمى بالالتزام التنظيمي، ويأخذ ثلاثة أشكال هي:

1.1.5 الالتزام المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد والمنظمة، والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها ومدى تمثله لهذه الأهداف والمعايير.

2.1.5 الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظمته، حيث أن العلاقة قائمة على أساس حساب المنافع المتبادلة بينه وبين المنظمة، والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

3.1.5 الالتزام الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في العلاقة التي تربط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، حيث غالبا ما يكون التزام الموظف مع منظمته خارج عن إرادته، وذلك نظرا لطبيعة القيود الرقابية والعقوبات التي تفرضها المنظمة على الفرد. (نليلي، ل.، 2021، ص100-101)

2.5 نموذج ستاو وسلانك (salanick et staw, 1977):

يرى هذا النموذج الذي تبناه كل من ستاو وسلانك بأن أبعاد الالتزام التنظيمي تتمثل في بعدين

رئيسيين هما:

1.2.5 الالتزام الاتجاهي: ويعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار للعمل بالمنظمة. (عبادو، خ.، 2013، ص70)

2.2.5 الالتزام السلوكي: ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة بسبب سلوكه السابق فالجهد الذي بذله الفرد والوقت الذي قضاه في المنظمة يجعلانه متمسكاً بها وبعضويتها. (بكرابي، ع.، 2021، ص 359)

3.5 نموذج كانتر (kanter, 1986): (نوري، ن. د.، 2017، ص 42-43)

تشير كانتر الى ثلاثة أبعاد للالتزام تنجم عن متطلبات سلوكية يفرضها التنظيم على الأفراد، وهي:

1.3.5 الالتزام المستمر: ويمثل حالة من التفاني و الإخلاص نحو تنظيم معين الى حاجة الفرد الى البقاء في هذا التنظيم، نتيجة لعامل الاستثمار السابق مما يجعل ترك العمل في ضوء التكلفة والإذابة عملية مستحيلة ويظهر ذلك على سبيل المثال في فترة التكوين التي يقضيها الفرد أو العمل لمدة طويلة داخل المنظمة.

2.3.5 الالتزام القائم على التماسك: ويقوم أساساً على خلق العلاقات الاجتماعية وتدعيمها داخل المنظمة بحيث تتولد علاقة قوية بين التنظيم وأفراده وتغري أشخاصاً من خارج التنظيم بالانضمام إليه لذا تعتمد المنظمة الى استخدام العديد من الوسائل والأنشطة التي تهدف الى الربط النفسي بين الأفراد والمنظمة.

3.3.5 الالتزام الرقابي: ويمثل ارتباط الأعضاء بقيم التنظيم وقواعده والتي تشكل بدورها السلوك في الشكل المرغوب أو الاتجاهات المرغوب فيها، ويبرز الالتزام الرقابي عندما يرى العامل أن قيم التنظيم وقواعده تمثل مرشداً هاماً للسلوك المرغوب فيه وأنه يتأثر بالقواعد التي تحكم التصرفات أو الأعمال اليومية.

4.5 نموذج كيدون (kidon, 1978):

يرى كيدون أن الالتزام التنظيمي له بعدان رئيسيان وهما:

1.4.5 الالتزام الأخلاقي: والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزء من قيمه وأهدافه.

2.4.5 الالتزام المحسوب: والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى ومزايا أفضل. (بن صافية، ف. ز.، 2015، ص 84)

5.5 نموذج بورتر وزملائه (porter et al, 1974):

النموذج الذي طرحه بورتر وزملائه للالتزام التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد، وهي:

1.5.5 الالتزام العاطفي: يحدث عندما يتبنى الأفراد أهداف المنظمة وقيمها، فيحدث لهم ما يسمى بالنمو العاطفي اتجاه المنظمة، وهذا يشعرهم بالمسؤولية الشخصية بخصوص مستوى نجاح المنظمة، فهؤلاء الأفراد عادة ما يظهرون مستوى عال من الأداء، كالمواقف الايجابية في العمل والرغبة في البقاء داخل التنظيم. (بودهري، ع.، 2018، ص 114)

2.5.5 الالتزام الاستمراري: يشير هذا البعد الى استعداد الفرد البقاء في المنظمة من خلال الاستثمارات الشخصية التي لا يمكن الاستغناء عنها والمتمثلة في علاقات العمل مع زملائه، المهارات الموجهة نحو نشاط محدد ومدة الخدمة بالإضافة الى المنافع الأخرى التي تجعل قضية مغادرة أو ترك المنظمة للعمل

في مكان آخر من الأمور التي تكلف الفرد خسارة لا يمكن تحملها. (بودهري، ع.، 2018، ص115)

3.5.5 الالتزام المعياري: يوضح هذا البعد أن الفرد الذي يتمتع بالالتزام معياري يشعر بأنه ملزم بالبقاء في المنظمة نتيجة الضغط المسلط من طرف الزملاء في العمل، أي أن الأفراد الذين يتمتعون بهذا المستوى من الالتزام يضعون في حساباتهم بدرجة كبيرة موقف أو ما يمكن أن يبلي به الآخرون في حال فرار ترك المنظمة، أي أن الفرد لا يرغب في أن يكون سببا في قلق المنظمة بصفة عامة أو ترك انطباع غير جيد للزملاء في حال ترك العمل. (بودهري، ع.، 2018، ص116)

6.5 نموذج الان ماير (Allen et Meyer, 1991):

حسب ماير والان وسميث الالتزام التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد: العاطفي، الاستمراري، المعياري؛

1.6.5 الالتزام العاطفي: هذا الالتزام يعبر عن نوع وقوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق أهدافها وهذا النوع من الالتزام دائما ما ترغب المنظمة في غرسه في قلوب المرؤوسين ويعكس الروابط والأحاسيس لدى العاملين التي تظهر من خلال مشاركتهم وهذا ما يولد لهم علاقات مع زملاء العمل والتطابق والاندماج بقيم وأهداف المنظمة.

(لطرش، م.؛ وآخرون، 2020، ص1250)

2.6.5 الالتزام الاستمراري: يشير بعد الالتزام المستمر الى رغبة العامل في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها وهذا الالتزام يترتب من خلال تقديره للمزايا الوظيفية التي يمكن أن يفقدها جراء تركه للمنظمة التي يعمل بها وانتقاله لأخرى كما أنه يتأثر بحجم التكاليف المرتبطة بذلك وحسب هذا البعد فان ما يتحكم في درجة التزام الفرد اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل فيها مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى وهذا ما يطلق عليه تكلفة الفرصة البديلة. (دليلي، ل.؛ خميس، م. س.، 2020، ص742)

3.6.5 الالتزام المعياري: ويشير الى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم الى حد كبير ماذا يمكن أن يقول الآخرون عنهم لو تركوا العمل بالمنظمة أي أنه التزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه بشكل عام يكون الالتزام المعياري أكثر احتمالا عندما يجد الأفراد العاملين أنه من الصعب إعادة الاستثمارات التي لنفقتها عليهم المنظمات ويرى العديد من الباحثين أن الالتزام المعياري يشكل التزاما أخلاقيا، ومن هنا فإن الموظفين ذوي الالتزام المعياري العالي سيظلون في أعمالهم لأنهم يشعرون بأن عليهم التزاما بذلك.

(نزاري، ح.، 2017، ص281)

جدول رقم (02) يبين أبعاد الالتزام التنظيمي حسب كل باحث

الأبعاد	السنة	الباحث
- الالتزام المعنوي - الالتزام القائم على حساب المزايا المتبادلة - الالتزام الاغترابي	1961	اتزيوني (Etzioni)
- الالتزام العاطفي - الالتزام الاستمراري - الالتزام المعياري	1974	بورتر وزملائه (Porter et al)
- الالتزام الاتجاهي - الالتزام السلوكي	1977	ستاو وسلانك (Staw et Slanick)
- الالتزام الاخلاقي - الالتزام المحسوب	1978	كيدون (Kidon)
- الالتزام المستمر - الالتزام القائم على التماسك - الالتزام الرقابي	1986	كانتر (Kanter)
- الالتزام العاطفي - الالتزام الاستمراري - الالتزام المعياري	1991	الان وماير (Allen & Mayer)

المصدر: (الباحثة)

وفي دراستنا الحالية اعتمدنا تقسيم الان ماير في الجانب العملي باعتباره التصنيف الأكثر تأييدا من الكتاب والباحثين (على سبيل المثال: لعراب، ع.، 2016؛ صادق، ب.، 2018؛ بن صافية، ف. ز.، 2015) في مجال الالتزام التنظيمي.

6. طرق قياس الالتزام التنظيمي:

قياس الالتزام التنظيمي يساعد على فهم مدى ارتباط الموظفين بقيم وأهداف المنظمة ومدى ولائهم لها، ويمكن أن يتم قياسه من خلال طرق موضوعية وطرق ذاتية ؛
أ- المقاييس الموضوعية: وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام حيث يتم تحليل عددا من الظواهر المعبرة عن سلوك الالتزام التنظيمي للعاملين باستخدام وحدات قياس موضوعية، كالرجوع إلى سجلات الحضور والغياب والإحصاءات الرسمية، ومن أمثلة هذه الظواهر دوران العمل، الغياب عن العمل، تعطل الآلات، كثرة حوادث العمل، وغيرها... وتعتبر هذه المقاييس السلوكية مفيدة في التنبيه عن

المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها. (بن معتوق، ح.، 2021، ص204)

ب- **المقاييس الذاتية:** هذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي، يعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام التنظيمي سلبيًا أو إيجابيًا وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الإستبانة، ذلك من خلال أسلوبين:

- إما توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى الالتزام وحبهم لعملهم، تمتاز هذه الطريقة بسهولة ومرورتها.

- ليس هناك سؤال واحد عن مستوى الالتزام بل هناك عدة أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل وتصاغ هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الالتزام لديهم. (صادق، ب.، 2018، ص96)

من بين مقاييس الالتزام المستعملة بكثرة من طرف الباحثين، يمكننا ذكر:

- **مقياس بورتر وزملائه (Porter & al, 1974):** وقد أطلق عليه إستبانة الالتزام التنظيمي وهو يتكون من (15) فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة وولائهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وقبولهم لقيامها، واستعان بمقياس ليكيرت (LIKERT) السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويستخدم المقياس لوصف الالتزام بشكل عام. (بلواضح، ع.، 2019، ص107)

- **مقياس مارش ومانري (Marsh & Manry):** حيث قدم مقياس للالتزام مدى الحياة ويتكون من أربع فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل وأخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة. (جرادة، ا.، 2018، ص121)

- **مقياس جوش وزملائه (Judge et al.):** وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

- استخدام المعرفة والمهارة.
- زيادة المعرفة في مجال التخصص.
- العمل مع الزملاء بكفاءة عالية.
- بناء سمعة جيدة له.
- العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص، وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه وهو مقياس خماسي الاستجابة. (درنوني، ه.، 2015، ص143)

- مقياس غوردن وزملائه (Gordon et al.) : وقد ساهم في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال (22) فقرة و الخروج منها (20) فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث (48) فقرة منها (25) من ذات مؤشرات سلبية وبالإستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي:

- (16) فقرة تتعلق بالولاء.
 - (7) فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.
 - (4) فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.
 - (3) فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها. (هواين، ف.، 2014، ص121)
- مقياس ثورنتن (Thornton) : وقد احتوى المقياس على 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن المقياس 7 فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.
- (أبو جاسر، ص. م. ن.، 2010، ص30)

- مقياس ألان وماير (Allen & Mayer) : يتكون المقياس في الأصل من 24 بنداً وبعدها تم حذف بندين من كل بعد، بعد إعادة بناءه من طرف كل من الان و زملاءه.

يستخدم المقياس لقياس الالتزام التنظيمي بأبعاد الثلاثة المتمثلة في الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر والالتزام المعياري، ما يسمح بمعرفة قوة العلاقة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة، ويتكون من ثمانية عشر بنداً تتوزع على كل من الأبعاد الثلاثة على النحو التالي:

- الالتزام العاطفي ستة بنود.
 - الالتزام المستمر : ستة بنود.
 - الالتزام المعياري : ستة بنود (بلواضح، ع.، 2019، ص110)
- مع العلم الباحثة اعتمدت في الدراسة الحالية على مقياس الالتزام التنظيمي الذي وضعه الان و ماير .

7. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي يتأثر بعدد من العوامل التي تنقسم الى عدة جوانب تشمل البيئة الداخلية والخارجية وخصائص الفرد وخصائص الوظيفة بالإضافة الى الهيكل التنظيمي؛

1.7 العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

تأثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد، وبالتالي تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل، وقد سمي هذا بالمسبقات في عملية الالتزام التنظيمي، فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية وتعددت فرص العمل المتاحة، كان قرار الاختيار بين البدائل المتاحة وبأقل ضغوط خارجية، ويمثل العمل أفضل فرصة

اختيار بالنسبة للفرد، كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بدء العمل، ومن جهة أخرى تؤثر أحوال الكساد، وارتفاع مستوى البطالة وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة على مستوى الالتزام التنظيمي بالارتفاع خاصة في بدء العمل، وتؤثر كذلك دقة وكمية المعلومات المتاحة عن الوظيفة، ومدى إدراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى، سواء داخل المنظمة أو خارجها على مستوى الالتزام، خاصة في الشهور الأولى للموظفين الجدد. (بن معتوق، ح، 2021، ص 178)

2.7 العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية:

إن العمليات التنظيمية بصفة عامة لها ارتباط ايجابي بالالتزام التنظيمي للعاملين مثل السياسات التنظيمية ووضوح الأهداف والأدوار ومشاركة العاملين في التنظيم والاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي ونظام الحوافز المتبع والثقافة التنظيمية ونمط القيادة، (بن معتوق، ح، 2022، ص 177) وسنوضح في ما يلي المتغيرات التي ترتبط بالبيئة الداخلية للتنظيم والتي بدورها تؤثر على مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين:

1.2.7 السياسات التنظيمية:

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته، أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتنب عنه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن الناتج من مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام. (هواين، ف، 2014، ص 110)

2.2.7 وضوح الأهداف والأدوار:

يعمل وضوح الأهداف والأدوار التي تتناط بالعاملين على زيادة دافعية الأفراد وولائهم للمنظمة، وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، ازدادت عملية فهم وإدراك الأفراد للمهام المنوط بهم، والمعايير المقررة لها مما يؤدي إلى إحساس الفرد بالالتزام التنظيمي، الذي يتأثر بالنهج والفلسفة والكفاءات الإدارية. (بن معتوق، ح، 2022، ص 701) وهذا ما أكدته دراسة خضرون تواتي 2022 بعنوان علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في نتائجها على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين وضوح الأهداف ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة عمار ثلجي، فكلما زاد وضوح الأهداف كلما شعر العاملون أنهم جزء من رؤية أكبر ويساهمون في إنجاح المؤسسة مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم. (خضرون، ت، 2022)

3.2.7 مشاركة العاملين في التنظيم:

إن المشاركة تعني الاشتراك الفعلي والعملي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف، وبالتالي يمكن أن تستنتج ثلاثة محاور تقوم عليها عملية المشاركة، هي:

- أن المشاركة تعتبر مساهمة في تحقيق أهداف التنظيم، وتعتمد على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.
- أنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل، وذلك بإعطائهم الفرصة الجيدة للمشاركة ولإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية على تحقيق الأهداف.
- تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية، فمشاركة العاملين في صناعة القرار يزيد من درجة الالتزام التنظيمي الدين العاملين في المنظمة. (عرب، ع.، 2016، ص150)

4.2.7 الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يشير مفهوم المناخ التنظيمي الى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها، إذ يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقي لدى الأفراد العاملين من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات و السلوكيات، فتمتع العاملين بمناخ تنظيمي جيد وملئم عامل مساعد في زيادة درجات الولاء والالتزام التنظيمي. (ديلمي، ف.، 2015، ص81) وهذا ما أشارت اليه دراسة بن صافية فاطمة الزهراء (2015) في نتائجها على وجود علاقة ارتباطية دالة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي ومن هنا يتضح ان تحسين المناخ التنظيمي يؤدي الى رفع مستوى الالتزام التنظيمي. (بن صافية، ف. ز.، 2015)

5.2.7 تطبيق نظام مناسب للحوافز:

إن نظام الحوافز المعنوية او المادية المناسب يساعد على توفير مناخ تنظيمي ويؤدي الى زيادة الرضا عليه مما ينعكس على المنظمة ككل وبالتالي زيادة التزام الافراد وارتفاع معدلات الانتاج وتقليل التكاليف فالاهتمام بانظمة الحوافز يضمن تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لدى الافراد العاملين. (عجيلة، ح. م.، 2021، ص50) وفي هذا السياق اظهرت دراسة بودية هاجر وبن سالم عبد الحكيم على وجود ارتباط طردي معنوي مرتفع بين انظمة الحوافز والالتزام التنظيمي لدى العاملين، فعندما يشعر العاملون ان جهدهم يقدر ويكافأ فإنهم يميلون الى الولاء للمؤسسة والعمل بجد من اجل تحقيق أهدافها. (بودية، ه.، بن سالم، ع.، 2024)

6.2.7 الثقافة التنظيمية:

إن المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية يتميز العاملين فيها بدرجة عالية من الالتزام للمنظمة فالاجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من اخلاص العاملين و التصاقهم بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة. (بنوناس، ص.، 2016، ص40) وفي

هذا السياق توصلت دراسة درنوني هدى (2015) الى وجود دور محوريا للثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، أي انه كلما كانت الثقافة التنظيمية ايجابية وواضحة ومتوازنة زاد التزام العاملين وانتماؤهم للمؤسسة. (درونوي، هـ، 2015)

7.2.7 نمط القيادة:

إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين وفي جو مناسب بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفعالية فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد. (سعودي، ن، 2018، ص70) وهذا ما يشير اليه بولصباغ محمود و اخرون (2022) في دراستهم حول اثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والاداء الوظيفي والتي خلصت نتائجها بوجود اثر ذو دلالة احصائية لنمط القيادة على الالتزام التنظيمي و ان النمط القيادي المناسب هو النمط الديمقراطي. (بولصباغ، م، و اخرون 2022)

3.7 العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:

العوامل المتعلقة بالخصائص الفردية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي تشمل مجموعة من العوامل الشخصية للفرد مثل العمر، الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية و الراتب؛ وهي تلعب دورا مهما في تشكيل مستوى التزام الموظف تجاه المنظمة.

1.3.7 العمر: أثبتت الدراسات وجود فروق دالة بين العمال في مستوى التزامهم التنظيمي يعزى لاختلاف السن ولصالح الأكبر سنا حيث يتضح ان كبار السن اكثر التزاما في العمل مقارنة بالذين هم اقل سنا. (العمرى، إ، 2017)

2.3.7 الجنس: يلاحظ بصفة عامة أن الاناث أقل التزاما بمنظمتهم وأكثر تركا للعمل من الذكور ويرجع السبب في ذلك إلى المسؤوليات الاجتماعية والشؤون البيتية الكبيرة التي تقع على عاتق الاناث بينما تقع مسؤولية الانفاق و تأمين احتياجات الاسرة على عاتق الرجل الذي يحاول الحفاظ على وظيفته. (حسان، ب. م. ظ، 2008) كما يرجع ذلك الى نظرة الذكور لمدراهم كقدوات في الالتزام التنظيمي او لشعورهم بتحمل المسؤولية عن العمل بحكم البنية العضلية والقدرات الجسدية فهم اقدر على تفهم التزام مدراهم العاطفي والاستمراري والمعياري. (مرار، ع. م. ع، 2020)

3.3.7 الأقدمية: إن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع اقدمية الفرد أي وجود علاقة طردية وإيجابية بينهما ويرجع ذلك لعدة أسباب منها التفاعل الاجتماعي بين العامل وزملائه من جهة، والعامل وقائده المباشر من جهة أخرى. بالإضافة إلى أن مع الأقدمية يكتسب العامل خبرة أكثر في أداء العمل وكذلك الطرق والأساليب الجديدة في التعامل مع الغير، ومن ثم ترتفع معدلات الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة وإمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى سواء كانت معنوية أو مادية، لهذا لا

يميل الفرد لترك مؤسسته للعمل في مؤسسة أخرى. فالأقدمية اذن تجعل الفرد يطور التزاما عاطفيا مع المنظمة. (صاوق، ب.، 2018، ص89) وبحسب دراسة كمال بن سليم وعبد الرحمان بقادير (2021) تبين وجود فروق دالة احصائيا في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الاجراء بوكالة الجلفة تعزى لمتغير الخبرة المهنية ومنه الخبرة المهنية والاقدمية تلعب دورا محوريا في التزام العاملين تجاه المنظمة كما تعد سببا يؤدي الى تباين واختلاف العاملين.

(بن سليم، ك.، بقادير، ع.، 2021)

4.3.7 المستوى التعليمي: وعلى صعيد العلاقة بين المستوى التعليمي ومستوى الالتزام التنظيمي فقد تباينت نتائج الدراسات، وإن كانت غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط السالب فيما بين المستوى العلمي للموظف ومعدل التزامه التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة ترجع معظمها لارتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي. (الهاشمي، ب.، 2022، ص123) في حين ان دراسات اخرى توصلت الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المستوى التعليمي. (حنونة، س. ا. ح.، 2006)

5.3.7 الحالة الاجتماعية: اشارت الدراسات الى ان هناك فروق بين الموظف الاعزب و المتزوج وكذلك المطلق لصالح المتزوج فالمتطلبات الاسرية تجعل الفرد يرتبط بمنظمتة ويوالي لها اكثر كونها المصدر الذي يستطيع عن طريقه تامين متطلبات اسرته بعكس الاعزب والمطلق الذي لا ترقى لديه المتطلبات لمستوى المتزوج كما انه يوجد فروق بين المطلق والاعزب لصالح الاعزب حيث ان التزامه بمنظمتة اكبر من المطلق وقد يعزى ذلك للحالة النفسية للمطلق التي تجعله غير مستقر.

(العمرى، م. ب.، السهلي، ع. س.، 2020)

5.3.7 الراتب (الأجر): حيث يعتبر الأجر أحد المتغيرات المؤثرة على إحساس العاملين بالالتزام، والحافز الشخصي الذي يدفع العامل في منظمة غير تطوعية، هو الأجرة أو المكافئة التي تمنحها له، وهي سمة مهمة ومميزة لعلاقته بالمنظمة التي لا يمنحها في المقابل خدمة خاصة فحسب، بل يخصص لها بغير اكثرات كل وقته وجهده، وهو بذلك يضع هذه الطاقة والوقت من أجل المنظمة. حيث تنشأ العلاقة بين الموظف والمنظمة من خلال عقد ويترجم عقد العمل تحقيق علاقة سلطة مستمرة بين المنظمة والموظف، ويؤثر هذا العامل في مستوى الالتزام التنظيمي للموظف. (بن معنوق، ح.، 2021، ص184) وهذا ما اشارت اليه دراسة معمري حمزة (2016) بوجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائيا بين الاجر والالتزام التنظيمي أي ان للاجر دور في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي مما يعكس ان الموظفين الذين لديهم اتجاهات ايجابية نحو الاجر يمتازون بالالتزام تنظيمي عال. (معمري، ح، 2016)

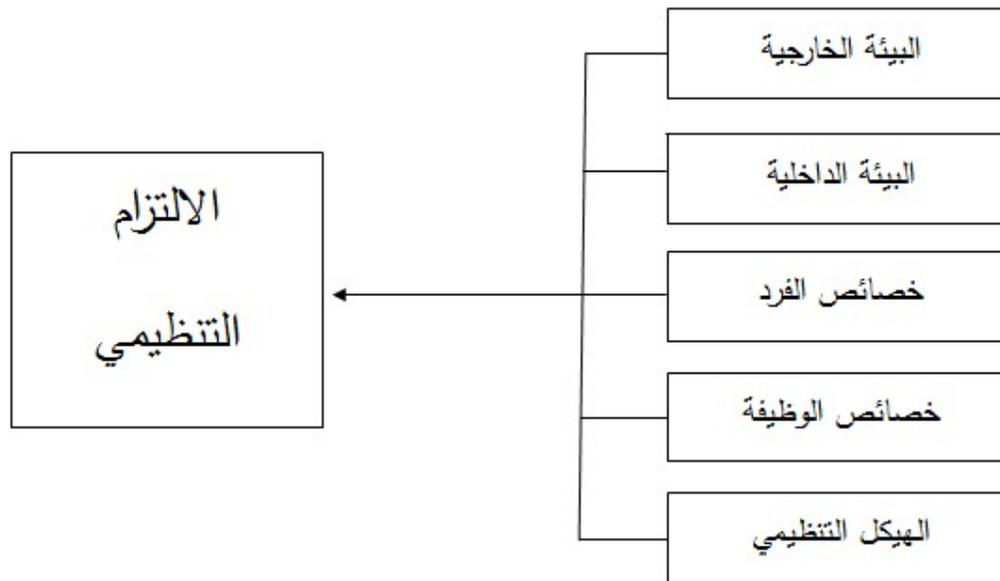
4.7 العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة:

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي، فتتوزع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحديات والتغذية الراجعة، والشعور بالأهمية والشعور بالمسؤولية... كل هذا يرتبط إيجاباً بالالتزام التنظيمي، أما عندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر، والذي يتخذ شكل صراع الدور، أو عدم وضوح الدور، فإن ذلك يؤثر عكسياً على الالتزام التنظيمي. (عرب، ع.، 2016، ص 143)

5.7 العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

لقي موضوع تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام اهتمام الباحثين حديثاً فقط فقد وجدوا أن اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية، وتنظيم إجراءات العمل، لها تأثير إيجابي على مستويات الالتزام التنظيمي، ويرى بعض الباحثين أن حجم المنظمة يؤثر عكسياً على الالتزام، حيث أن المنظمات الكبيرة ربما تتطلب من المدير بذل جهد أكبر في عملية التنسيق والرقابة وتطوير السلوك، مما يؤثر سلباً على التزام المديرين تجاه المنظمات التي يعملون بها. بينما يرى البعض الآخر أن حجم المنظمة يؤثر إيجاباً على الالتزام، حيث أنه كلما زاد حجم المنظمة كانت هناك جماعات أكبر من المرؤوسين، وفرص أكبر للتداخل بين الأشخاص، وزيادة الفرص المتاحة للترقية أمام الأفراد، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة التزامهم. (بن معتوق، ح.، 2021، ص 185)

شكل رقم (01) يوضح العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي



المصدر: (الباحثة)

8. تعزيز الالتزام التنظيمي:

تلجأ الإدارة في المنظمات المختلفة إلى تعزيز الالتزام التنظيمي بأشكاله المختلفة من خلال الاهتمام بالجوانب التالية:

1.8 الإثراء الوظيفي: يعنى الإثراء الوظيفي زيادة مستوى اندماج العامل بعمله من خلال زيادة مسؤوليته عن العمل وإعطائه المزيد من حرية التصرف والاستقلالية ومزيداً من المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى العاملين حيث أن المشاركة تعزز الميل النفسي للعاملين ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه أو ما يفرضه الآخرون وبذلك تأتي أعمالهم معبرة عن درجة عالية من الرضا والالتزام الذاتي.

2.8 إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين : بحيث يشعر العاملون بأن ما تحققه المنظمة سيعود عليهم بالنفع، وهذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم نحو المنظمة، وتحاول بعض المنظمات تحقيق ذلك من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح.

3.8 استقطاب العاملين الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة : حيث أن قيم العامل المتوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها يساهم ذلك في زيادة درجة الالتزام. (الشوابكة، ر.، 2010، ص36)

والخلاصة أنه من المفيد النظر الى الالتزام التنظيمي على انه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه، كما انه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوافر فيهم إمارات الالتزام ولكن أيضا استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر انه غير ملائم، بمعنى الحصول على الالتزام التنظيمي بطريقة صحيحة. (مؤيد، م. ع. أ.، المرعي، ه. ع. ذ.، 2019، ص 217)

9. نتائج الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماما متزايدا من قبل العديد من الكتاب والباحثين لما يشكله من آثار ونتائج كبيرة في نجاح المنظمة وإستمراريتها في بيئة الأعمال التنافسية (باسم، ع.، 2012، ص 268) وقد اختلفت الدراسات في تحديد نتائجه لذلك سوف نستعرض أبرزها على النحو التالي:

1.9 الشعور بالفخر والانتماء للمنظمة وقوة الاعتقاد بأهدافها وقيمها: تمثل آثارا وسمة مميزة للالتزام العاطفي على وجه الخصوص. (قده، ح.، 2022، ص44) وهذا ما اشارت اليه دراسة قعودة نصر الدين وسلامي منيرة (2020) في نتائجها على انه كلما شعر العاملون بالفخر والاعتزاز في عملهم في المؤسسة كلما زاد التزامهم لها و ارتبطوا اكثر بزملاتهم في العمل. (قعودة، ن.؛ سلامي، م.، 2020)

2.9 نقص الغيابات: وجدت علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي خاصة العاطفي و المعياري والغيابات وربما يرجع هذا الى أن الأفراد الذين يقيمون الحضور وعدم التغيب يشعرون أنهم ملتزمون بالمنظمة بسبب الإحساس بالواجب. (المحتسب، ل. ح.، جعلود، م. س.، 2007)

3.9 الحد من تسرب العاملين: وقد أشار الباحثان الين وماير سنة 1990 الى انه ومع تباين واختلاف نتائج الالتزام التنظيمي بتباين أبعاده فإن نتيجة البقاء بالمنظمة تمثل نتيجة عامة ومشاركة للأبعاد الثلاثة مع اختلاف سبب الرغبة في البقاء حسب كل بعد. (قده، ح.، 2022، ص44) وهذا ما اكدته دراسة قعودة نصر الدين وسلامي منيرة ان الالتزام التنظيمي بابعاده الثلاثة العاطفي والمعياري و المستمر يؤثر سلبا في ترك العمل فالالتزام العاطفي يفسر انه كلما كان للمؤسسة معنى كبير بالنسبة للعامل واحس ان اي مشكل من مشاكل المؤسسة هو جزء من مشاكله الخاصة وكلما اعتبر زملائه في العمل جزء من افراد عائلته كلما ادى ذلك الى التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين اما الالتزام المعياري يفسر انه كلما توافقت قيم واهداف الفرد مع قيم واهداف المؤسسة وكلما زاد اخلاص العامل للمؤسسة واحس ان تركه للعمل امر غير لائق كلما قلل هذا من نية ترك العمل اما الالتزام المستمر فيفسر انه كلما اعتبر العامل بان تمسكه بالعمل سيكسبه الكثير وانه في حالة تركه المؤسسة فانه لن يحصل على بدائل توفر له نفس الامتيازات كلما ادى ذلك الى التقليل من نية ترك العمل ومنه نقص تسرب العاملين.

(قعودة، ن.، سلامي، م.، 2020)

4.9 سهولة جذب واستقطاب الكفاءات: كون أن الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوي يشعرون بالفخر والاعتزاز بمنظمتهم ويدافعون عليها ويمجدونها وبذلك فهم يعطون عنها صورة ايجابية وسمعة حسنة لدى الآخرين تجعلها مقصدا لأفضل الكفاءات الذين يرغبون في الانضمام لهذه المنظمة.

(قده، ح.، 2022، ص44)

5.9 شعور العاملين بالروح المعنوية: ويقصد به الاستعداد الوجداني الذي يهيء العاملين لمشاركة زملائهم بحماس في مختلف الأنشطة فالالتزام التنظيمي يلعب دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين ويجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها، ما يدفعهم للعمل بتعاون وحماس أكبر لتحقيق أهداف المنظمة. (هادف، ر.، بلهي، ح.، 2019، ص 200) وقد بينت دراسة الصالح ايمان جميل حول علاقة الروح المعنوية بالالتزام التنظيمي ان للالتزام التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الامر الذي يترتب عليه حب الافراد لعملهم ومنظمتهم وحماسهم للقيام بالاعمال المطلوبة. (الصالح، إ. ج.، 2019)

6.9 الإبداع والابتكار: فعند إحساس الموظف بالالتزام عاطفي تجاه المنظمة فإن معظم تصرفاته ستنتقل من هذا الإحساس وسيصرف بمسؤولية وإدراك ووعي وسيشعر بقيمة الوقت الذي يقضيه في المنظمة وهذا ما سيكون حافزا له على إبداع أساليب جديدة في أداء المهام والواجبات المكلف بها.

(خطارة، ر.، 2019، ص77)

وقد خلصت نتائج دراسة بركات عبدالعزيز وبلالي منير حول اثر الالتزام التنظيمي في السلوك الابداعي ان هناك اثر قوي ذو دلالة احصائية للالتزام التنظيمي على السلوك الابداعي وعليه فالالتزام التنظيمي بالمؤسسات يساهم في تعزيز السلوك الابداعي لموظفيها مما يزيد في اداء المؤسسة والافراد. (بركات، ع.،

بلالي، م.، 2024) كما نجد دراسة هو hou (2011) التي كشفت عن العلاقة الطردية بين الولاء التنظيمي وابداع العاملين في احدى شركات تكنولوجيا المعلومات الصينية. (hou, et al, 2011)

7.9 الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف المنظمة. (الصالح، إ. ج.، 2019، ص16) وفي هذا السياق نجد دراسة العبادي مصطفى لفته موسى بعنوان الالتزام التنظيمي وتأثيره في تحقيق الاداء المتميز من خلال الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية والتي خلصت نتائجها ان الاداء المتميز يتحقق ويزداد في حالة وجود التزام تنظيمي لدى العاملين اي وجود علاقة ارتباط معنوي ايجابي بين الالتزام التنظيمي و الاداء المتميز. (العبادي، م. ل. م.، الميالي، ح. أ. م.، 2021)

خلاصة الفصل:

في ضوء ما تم تناوله من عناصر تتعلق بالالتزام التنظيمي، والذي يمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة نستخلص أن الالتزام التنظيمي هو ارتباط نفسي يشعر به الموظف تجاه منظمته، ويتميز بأهمية كبيرة في التأثير على أداء الموظفين والمنظمات، حيث يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والالتزام المعياري، كما انه يتأثر بعوامل متعددة إما تعزز وجوده أو تحد منه، حيث يؤدي إلى نتائج ايجابية عند توفره ويمكن قياسه من خلال مجموعة من المقاييس الموضوعية او الذاتية.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- تعريف الأداء الوظيفي
 - 2- أهمية الأداء الوظيفي
 - 3- عناصر الأداء الوظيفي
 - 4- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
 - 5- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
 - 6- أهمية تقييم الأداء الوظيفي
 - 7- معايير تقييم الأداء الوظيفي
 - 8- مراحل تقييم الأداء الوظيفي
 - 9- طرق تقييم الأداء الوظيفي
- خلاصة الفصل

تمهيد:

يثير موضوع الأداء الوظيفي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمفكرين، نظرا لأهميته كعنصر أساسي في إنتاجية المنظمات، حيث يتوقف نجاح أي منظمة على كفاءة وفاعلية العنصر البشري بها، فيرتبط بشكل وثيق بتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتنظيمية وعليه تركز الكثير من المنظمات على تعزيز الأداء من خلال تطوير برامج التدريب وتقديم تحفيزات مادية ومعنوية للموظفين، إضافة إلى التقييم المستمر للأداء الذي يساهم في فهم نقاط القوة و الضعف مما يسمح بتحسين الأداء الوظيفي.

ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا الفصل إلى مختلف العناصر المرتبطة بالأداء الوظيفي، سنبدأ بالتعريف بالمفهوم، بما في ذلك أهميته، وعناصره، والعوامل المؤثرة فيه، ثم تقييم الأداء الوظيفي وكذا أهمية تقييم الأداء الوظيفي، ومعاييره، ومراحله، ويليه طرقه.

1. تعريف الأداء الوظيفي:**تعريف الأداء:**

الأداء هو "تفاعل لسلوك الموظف وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهوده وقدراته".

(ماضي، خ. ا. ا.، 2014، ص76)

كما يعبر عن "النتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".

(بوشامة، آ.، 2016، ص118)

وعرف بأنه "نتاج جهد معين قام ببذله فرد او مجموعة لإنجاز عمل معين".

(الوناس، ع.، 2020، ص96)

تعريف الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو "عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها وتهتم بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه ثم إدارة وتطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل". (بن يزة، ر.، 2021، ص113)

كما أنه: "القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف معين فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما". (كشروود، ش.، 2022، ص58)

عرفه ابراهام بأنه: "السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله وهذا المفهوم يركز على الاتجاه السلوكي للأفراد ويوضح أن أداء الفرد يمكن أن يقاس من خلال نوع السلوك الذي يتخذه اتجاه النشاطات المختلفة للعمل". (ركروك، خ.، 2022، ص111)

كما عرف الاداء الوظيفي بأنه الفعالية الشاملة للأفراد في القيام بمسؤولياتهم والمساهمة في تحقيق اهداف

المنظمة. (Ouacel, K., Radjen, K., 2024, p.84)

وهو أيضا " ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه". (نوري، ن. د.، 2017، ص 69)

ومنه الأداء الوظيفي هو مجموعة من العمليات والأنشطة التي يقوم بها الأفراد في إطار عملهم بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال أداء واجباتهم ومهامهم بطريقة تعكس فهما مشتركا بينهم وبين مديريهم حول ما يجب تحقيقه.

2. أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتبرز في العناصر الآتية:

من خلال الأداء الوظيفي والاهتمام به يمكن للمنظمة الوصول إلى أهدافها بفاعلية واقتدار وبأقل التكاليف.

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره محصلة جميع ما تقوم به المنظمة أو الموظفون، فإذا كان الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.

- ولا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط الدولة الأمنية والاجتماعية وحتى الاقتصادية.

- يعتبر الأداء المتميز انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء وكذلك المرؤوسين.

- عندما يكون أداء الموظفين متميز فإن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء.

- ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة في ارتباطه بدورة حياتها عبر مراحل مختلفة، وهي الظهور والبقاء والاستمرار والتميز، وكل ذلك يتوقف على مستويات أداء الموظفين بها.

(جولة، ع. ح. ع.، 2016، ص 95)

- يؤدي الأداء الفعال الى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار و الإبداع في الأداء.

- يعمل الأداء على مساعدة المسؤولين عن المنظمة في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمنظمة، والعمل على إصلاح تلك النظم في حال اكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى الأداء للعاملين بالمنظمة. (ماضي، خ. ا. ا.، 2014، ص 77)

3. عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمات وهذه العناصر هي:

أ- **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

ب- **متطلبات العمل (الوظيفية):** وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ج- **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال؛ التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، و العوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية. (ديلي، ل.، 2022، ص 85-86)

د. **محددات ومعايير الأداء الوظيفي:** يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها. (مصطفى، م.، 2017، ص 81) ومن زاوية أخرى، يرى بعض الباحثين أن العناصر المرتبطة بالأداء، والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد متنوعة جداً، يمكن حصرها في النقاط التالية:

أ- **العناصر التنفيذية:** كالقدرة على تحديد متطلبات انجاز العمل، وذلك من خلال تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجازه، والتي يتم تجنيدها بفعالية.

ب- **العناصر الأكاديمية:** كالمعرفة بنظم العمل، وإجراءاته، والمعرفة بأهداف ومهام العمل، والمعرفة بالأسس والمفاهيم المتعلقة بالعمل.

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

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

ج- **العناصر الاجتماعية:** كالعلاقة مع الرؤساء، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع المراجعين. (زرقوط، ح.، 2021، ص 77-78)

4. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل التي يمكن تصنيفها الى عوامل تنظيمية وعوامل شخصية، فيما يلي أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

1.4 العوامل التنظيمية:

تتعلق العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء الوظيفي بالبيئة الداخلية للمنظمة و الأنظمة والسياسات التي تؤثر على طريقة عمل الموظفين ومدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة، فيما يلي أبرز هذه العوامل:

1.1.4 غياب الأهداف المحددة: إن المنظمات التي تعمل دون إن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال، ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس ما تحقق من انجازات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي عمله كاملا، والذي يكون أدائه محدودا أو معدوما، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينشأ عن ضعف التخطيط وعدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين والتفريق بين الموظفين المنتجين وغير المنتجين، وهذه بدوره يؤدي إلى تعميق شعور عدم المبالاة لديه، ومن تم تدني مستوى أدائه. (جبريل، ع. م.، 2015، ص52)

2.1.4 غياب أنظمة التحفيز الفعالة: تعتبر المحفزات المادية والمعنوية الفعالة اقرب سبيل للوصول الى الأداء المتميز فكلما ارتبط مستوى الأداء بالترقيات والعلاوات والمكافآت والتقديرية .. كلما زادت كمية وجودة الأداء وكلما غابت أنظمة التحفيز وضعفت فاعليتها كلما تهاوت مستويات الأداء وتدنيت. (صبيمان، إ.، 2012، ص116) وفي هذا الصدد نذكر دراسة عبد الحفيظ عبد السلام محمد وآخرون حول العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي والتي لخصت في نتائجها الى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الحوافز وأداء العاملين بديوان بلدية بنغازي.

(عبد الحفيظ، ع. م.، وآخرون، 2019)

3.1.4 عدم المشاركة في القرارات: إن ضعف مشاركة المستويات المختلفة داخل التنظيم في التخطيط وصنع القرارات من العوامل التي أوجدت فجوة بين الرؤساء والمرؤوسين، وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا بدوره يؤدي الى تراجع مستوى الأداء لدى الموظفين، كونهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب انجازها أو تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال والمشاركة في وضع الحلول المناسبة ما يجعل مستوى الشعور بالرضا يقل ومن ثم انخفاض الحماس للعمل وتدني أدائه بالمستوى المطلوب. (بوخاري، م.، 2011، ص 81)

4.1.4 التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة. (نعيرات، ج. أ. ع.، 2022، ص16)

5.1.4 مشكلات الرضا الوظيفي: يتأثر الأداء بمستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد بحيث لا يوجد سلوك أو تصرف إلا وتكمن وراءه حالة نفسية تحده وتتحكم فيه ويعتبر الرضا الوظيفي إحساس وشعور يختلج الفرد أثناء ممارسته لعمله فإما أن يكون راضيا ومتقائلا بعمله ومقبلا عليه بروح عالية وحماس يكفي لتقديم مستوى جيد من الأداء وإما أن يكون تعيسا ومحبطا ومقبلا على عمله بمعنويات منخفضة تمنعه من تأدية عمله بالشكل المطلوب. (صبيمان، إ.، 2012، ص 116) وقد بينت دراسة محمادي اسماعيل وآخرون (2023) حول الرضا الوظيفي وعلاقته بالاداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية وجود

علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي لدى عمال المؤسسات الاقتصادية وهي علاقة قوية وترجع هذه العلاقة الطردية القوية لكون الاداء بتاثر برضا العمال عن عملهم ولهذا يمكن التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي عن طريق اداء العمال اي كلما زاد الرضا عن العمل زاد الاداء الوظيفي.

(محدادي، ا.، وآخرون 2023)

2.4 العوامل الشخصية:

ترتبط العوامل الشخصية بصفات الموظف الفردية و قدراته واهتماماته مما يؤثر على جودة وكفاءة العمل وتشمل هذه العوامل:

1.2.4 القدرة على التواصل الكتابي والشفهي: تتطلب بعض المهام أشخاصا يتمتعون بقدرة فائقة على التواصل مع الآخرين بصورة واضحة وفعالة، بحيث يجعلون المستمع أو القارئ يقتنع بأفكارهم ويثق بها فطلاقة التعبير وفن التأثير على الآخرين يأتي على مستوى كبير من الشفافية، والمعرفة المكتسبة من مختلف العلوم، بالتكامل مع الموهبة الفطرية و الميول الشخصي لجلب مسامح و انتباه الآخرين، ومثل هؤلاء الكفاءات يحققون مستويات عالية من الأداء في مهام الإشراف والتوجيه والقيادة.

(صبيمان، إ.، 2012، ص 117)

2.2.4 المجهود في العمل: يعد الموظف الكسول والبطيء الحركة مورد خسارة بالنسبة للمؤسسة الخاصة التي تتطلب أعمالها السرعة والخفة في الانجاز، لأن الوقت والجهد الضائع في ممارسة الأعمال بشكل عبئا كبيرا على تكاليف المؤسسة، وبالتراكم يثقل العبء ليشكل خسارة واضحة للمؤسسة، لذلك فالصحة الجيدة والقدرات العضلية والذهنية اللازمة في الشخص الذي يشغل الوظيفة يعد أمرا ضروريا من أجل انجاز المهام و الأنشطة التي تتطلبها الوظيفة، بنشاط وحيوية يكفيان لتحقيق الأداء الفعال الذي يزيد من أرباح المؤسسة ويضاعفها. (صبيمان، إ.، 2012، ص 117)

3.2.4 الأخلاق الحسنة: تعد الأخلاق الحسنة والسمعة الراقية من أهم المواصفات التي يجب أن يتحلى بها كل موظف مهما تدنى أو ارتقى مستواه المهني، ذلك لأن الموظف الذي يتحلى بالأدب والأخلاق العالية والضمير الحي، يعمل دائما بجد والتزام دون الالتفات للمشاكل والعراقيل وتضخيمها، وعادة ما يتجنب الوقوع في التصرفات السلبية والمسيئة مثل الغش والاختلاس والتبذير، أو التباطؤ في انجاز المهام بالإضافة إلى كثرة الشكاوي والتمارض والغيابات، والتي تضعف من مردوبيته ومستوى أدائه. (صبيمان، إ.، 2012، ص 118) وهذا ما اشارت اليه دراسة بوسهوه نذير (2023) حول اثر اخلاقيات العمل على الاداء الوظيفي بوجود اثر ذو دلالة احصائية ل اخلاقيات العمل وأبعادها الاساسية كالانتقان الصدق الامانة والاستقامة النزاهة والشفافية على الاداء الوظيفي للافراد العاملين في مديرية الضرائب بالمدينة.

(بوسهوه، ن.، 2023)

4.2.4 القدرة على الاندماج في المجموعة: تعد قدرة الشخص على التعايش والتفاهم مع زملائه من أهم شروط بناء فريق العمل الفعال، لأن العمل الجماعي يتطلب روح عالية من الألفة والتعاون وتبادل الأفكار والخبرات. (صبيمان، إ.، 2012، ص 118)

5.2.4 الإشراف: لا شك أن تبني دور الإشراف والتوجيه داخل المؤسسة، يبدأ منصب سهلا و راقيا، لكن في الواقع فهو عمل صعب جدا يتطلب مزيجا كبيرا من العلم والخبرة الشخصية، إلى جانب فن الإقناع والتأثير في المرؤوسين. (صبيمان، إ.، 2012، ص 118) فنمط الإشراف له علاقة طردية مع الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة (بن العائب، م.، 2020)

6.2.4 المعرفة: تتمثل في المعلومات الضرورية لأداء وظيفة أو مهمة فيجب أن تكون معارف بسيطة ومحددة وتكون رفيعة المستوى بالغة التعقيد الأمر الذي يختلف باختلاف نوعية العمل والمستوى الوظيفة التي قادته المنظمة. وهذه المعرفة تشمل كل ما يتعلق بالعمل وعلى ذلك يتطلب من شاغله الإمام بقدر من المعرفة يتناسب مع نوعية ذلك العمل. (مزارة، ع.، نوقى، ع.، 2018، ص 135)

7.2.4 المهارات: نقصد بها قدرة العامل على أداء عمله بجودة وإتقان وكذا لتطبيق العلم لتلك المعرفة المحصل عليها وذلك حسب نوعية العمل الذي يشغله ومدى توفير الاستعدادات والقدرات التي اكتسبها العامل سواء من معرفته الشخصية أو عن طريق التدريب أو لتكوين واكتساب هذه المهارات باختلاف مستوياتها وأنواعها سواء كانت حركية أو عقلية أو غيرها وفق نوع العمل، هذا ما يؤدي إلى رفع مستوى أدائه. (مزارة، ع.، نوقى، ع.، 2018، ص 135) وقد اشارت دراسة بن قاسمي طارق ولقوي فاتح (2024) بعنوان اثر المهارات الشخصية على الاداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط الى وجود اثر ايجابي مباشر للمهارات الشخصية على الاداء الوظيفي. (بن قاسمي، ط.، لقوي، ف.، 2024)

8.2.4 القدرات: قدرات العامل يجب أن تكون متناسبة مع الوظيفة التي يؤديها وذلك بالتوافق مع البيئة وما يتطلبه ذلك من مهارات ومعرفة من أجل الحصول على أداء أفضل وتنميتها أمر ضروري لمواكبة التطورات وتعزيز فرص النجاح و التكيف مع التحديات فتتمية القدرات لها اثر على الاداء الوظيفي فهي تساعد في تحسينه. (سحنون، م.، عمر، ر. ف.، 2019)

9.2.4 الاستعدادات: تتمثل في تلك الجهود والطاقة التي يبذلها العامل من أجل القيام بعمله. وهي تركز أساسا على التنظيم والانضباط والجدية وكذلك على القدرة على الاتصال ليتمكن العامل من القيام بعمله بأحسن وجه وبالشكل المطلوب منه، والعكس إذا لم يعتمد على هذه العناصر فيكون عمله ناقصا ويؤثر سلبا على المؤسسة. (مزارة، ع.، نوقى، ع.، 2018، ص 135)

10.2.4 الغياب: يعتبر احد العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء العامل سواء كان هذا الغياب في فترات متقاربة أو متباعدة لان الغياب يشجع على الكسل وتعطيل العمل وكذلك انتشار الفوضى ليؤثر سلبا على أداء العامل ونتائج المؤسسة. (مزارة، ع.، نوقى، ع.، 2018، ص 135) وهذا ما أشارت اليه دراسة

المنير أحمد عبد السيد (2023) بعنوان اثر ظاهرة الغياب على اداء العاملين على وجود اثر ذو دلالة احصائية لظاهرة الغياب على الاداء الوظيفي للعاملين. (المنير، أ.ع.، 2023، ص5)

5. تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

يقصد بتقييم الأداء الوظيفي: "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً" (الزبيدي، غ. د. ت.؛ وآخرون، 2018، ص 224)، أي أنه العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة وذلك بالاستناد الى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم مع مستوى كفاءتهم في العمل. (الحميري، م. ع. ع.، المومني، أ. أ. م.، 2011، ص208)

كما عرف كذلك بأنه الإجراء الذي يهدف الى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيراً على معاملته لزملائه ومرؤوسيه. (نوري، م.، 2010، ص338)

ويعرف تقييم الاداء بانه تلك العملية التي تهتم بقياس كفاءة وقدرات وانجازات وسلوك الموظفين في عملهم الحالي لتحديد قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتولي مناصب اعلى في المستقبل. (Sid, H., et al., 2022, p132)

كما عرف عبد الباقي الأداء الوظيفي هو "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و أيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر أو ترقية لوظيفة أخرى". (عبد الباقي، ص. م.، 2005، ص373)، ومن خلال ملاحظة هذا التعريف نجد انه ينص على توضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتاج عمله من جهة وعلى سلوكه وتصرفاته من جهة أخرى وان التقييم يشتمل على نجاح الفرد وتفوقه في وظيفته الحالية من ناحية ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته وفرص ترقيته في المستقبل. (بوعيط، ج.، 2009، ص79)

ومنه تقييم الأداء الوظيفي هو عملية مستمرة لقياس وتقييم أداء الموظفين وسلوكهم وتحديد نقاط القوة والضعف وتوفير فرص للتطوير بهدف تحقيق أقصى استفادة من قدرات الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة.

6. أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها، ونمو شخصيته وتطور أداءه، وتتنظر المنظمات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد

في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين، وتكمن مجالات الأهمية هذه في النقاط التالية:

- **الترقية والنقل:** حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.
- **تقييم المشرفين والمديرين:** حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- **تعديل المرتبات والأجور:** حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معينة.
- **تقديم المشورة:** حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلاً. (الشريف، ر. ب. ب.، 2013، ص 55)

كما أن للأداء أهمية في مجالات أخرى وهي:

- **أهمية تقييم الأداء بالنسبة للفرد:** يستفيد الفرد من تقييم أدائه، في أنها ترشده الى مدى نجاحه أو فشله في أداء مهام عمله المكلف به في جماعته أو هو الضوء الذي يسترشد به في تحديد اتجاهه نحو التقدم أو التأخر، ففي حالة تقدم أدائه فإنه يعلم أسباب هذا التقدم فيعمل على الاستمرار على نفس النهج ويسير على نفس السلوك، وفي حالة انخفاض أدائه فإنه يعلم أيضا الأسباب التي كانت وراء هذا الانخفاض وبالتالي يعمل على تجنبها مستقبلا ومحاولة الابتعاد عن السلوك الذي يقلل من كفاءته من وجهة نظر قائده.

- **أهمية تقييم الأداء بالنسبة لجماعة العمل:** على الجانب الآخر تستفيد جماعة العمل من تقييم الأداء في عدة استخدامات هي:

* **الكشف عن الاحتياجات التدريبية:** يكشف تقييم الأداء عن مجالات النقص في المعلومات والمهارات اللازمة للأفراد بناء على سائر ما تسفر عنه نتائج التقييم.

* **إعادة النظر في سياسات وأساليب اختيار الأفراد:** تكشف نتائج تحليل وتقييم الأداء عن أوجه القصور في المصادر التي تلجأ جماعة العمل إليها للحصول على الأفراد المطلوبين.

(شكري، م. ط.، 2016، ص 43)

- **أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة:**

* يساهم التقييم الفعال لأداء العاملين بالنسبة للمنظمة في إعداد السياسات المنتهجة في استقطاب واختيار الموارد البشرية لشغل الوظائف في المنظمة، حيث من خلال التقييم يتبين مدى كفاءة عملية الاختيار وفي حالة ثبوت العكس فإن على المنظمة مراعاة ومراجعة جوانب القصور في الاستقطاب والاختيار، فكلما كان أداء العاملين مرتفعا كانت وظيفة الاختيار أكثر توفيقا والعكس صحيح.

- * كما يسهم تقييم الأداء في المنظمة الى تحسين علاقات العمل وبالتالي تكوين الشعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين مما يشجع العمل الجماعي.
 - * يساعد تقييم الأداء في وضع معايير موضوعية يتم على أساسها تقديم الحوافز كالترقية والمكافآت والتعويضات أو النقل وفي المقابل فرض العقوبات كالتوبيخ أو الفصل.
 - * يساهم تقييم الأداء في احترام نظام العمل وقواعده نتيجة شعور العامل بان هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته الأمر الذي يجعله أكثر انضباطا والتزاما بقواعد العمل. (بوخنوفة، ي.، 2015، ص 66)
- 7. معايير تقييم الأداء الوظيفي:**

يعتبر تحديد معايير تقييم الأداء خطوة ضرورية لنجاح عملية التقييم وعلى أساسها يمكن للمقيم إصدار حكم على أداء العاملين " فالمعايير هي الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا حيث تساعد في تعريف العامل ما هو مطلوب منه وبالتالي الوصول الى تقييم دقيق.... ويتم بناء المعايير انطلاقا من النتائج التي تقدمها عملية تحليل ووصف الوظائف. (خروف، ح.، 2023، ص 525)

وهذه المعايير نوعان:

1.7 عناصر الأداء: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد وان يتجلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وبكفاءة ومثال ذلك الإخلاص والتقاني في العمل الأمانة التعاون المواظبة على العمل الخ إذ على ضوء مدى توفر هذه العناصر في الفرد وسلوكه يتم الحكم على مستوى كفاءته. (الحراشنة، ح. م.، 2014، ص 106)

والعناصر نوعان وهما:

- **الأول:** وهو الذي يشمل العناصر الملموسة التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل والدقة فيه إذ من خلال عدد مرات الغياب ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن الحكم على عمله كما انه يمكن قياس الدقة بمراجعة المعاملات المقدمة من قبل الفرد لرئيسه بعد تنظيمها في هذه المراجعة مثلا يمكن اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها وبالتالي الحكم على مدى الدقة في عمله بشكل صحيح. (الحراشنة، ح. م.، 2014، ص 106)

- **الثاني:** وهو الذي يشمل الصفات غير الملموسة والتي يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقوم من ملاحظتها ومثل هذه الصفات الأمانة الذكاء الشخصية التعاون الخ. (الحراشنة، ح. م.، 2014، ص 106)

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة مع تحديد الصفات الواجب توافرها

في الشخص شاغل الوظيفة والتي تمثل صفات أداء العامل الكفاء ذو السلوك السليم في العمل فهي بالتالي تمثل مرجعا يستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك المورد البشري شاغل الوظيفة.

(العيفة، م.، 2018، ص 158)

2.7 معدلات الأداء:

تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف المورد البشري على مستوى الوظيفة (العيفة، م.، 2018، ص 159) ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل:

• **معيار الكمية:** تمثل عدد الوحدات المتوقع انجازها من العامل والكمية التي جرى الوصول إليها مقارنة بالتوقعات. (بودوح، أ.، 2023، ص 65)

• **معيار التكلفة:** والمراد بها هو معرفة تكلفة تحقيق النتائج والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة. (العيفة، م.، 2018، ص 159)

• **معيار الجودة:** تشمل الجودة المطلوب توفرها في العمل المنجز كما تمثل جودة العمل المنجز مقارنة بالجودة المتوقعة والعلاقة بين الكمية والنوعية. (بودوح، أ.، 2023، ص 66)

• **معيار الزمن:** ويشمل الدرجة التي ينجز بها الموظفون العمل المطلوب في وقت محدد وفي حالة حدوث تأخير يحدد سبب التأخير سواء كان بسبب الموظف أو بسبب سوء التخطيط والإدارة.

(بودوح، أ.، 2023، ص 66)

وتجدر الإشارة إلى أن معدلات الأداء في طبقت في البداية في الأعمال الإنتاجية وأعمال المبيعات، أين يتم وضع معدلات الأداء في شكل كمية إنتاج، أو رقم مبيعات معين يجب تحقيقه، ولكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الأداء إلى الوظائف الإدارية والإشرافية أين أصبح التقييم ينصب على نتائج الأداء فعلى سبيل المثال أصبح معيار النجاح في عمل المدير يحدد انطلاقا من النتائج التي يحققها على المستوى الكلي للمؤسسة أي من خلال حصة المؤسسة في السوق ربحية المؤسسة في السوق حالة العاملين المعنوية. (العيفة، م.، 2018، ص 159)

8. مراحل تقييم الأداء الوظيفي:

عملية تقييم الأداء الوظيفي تتضمن مجموعة من المراحل التي تضمن قياس أداء الموظفين بشكل دقيق وعادل وهي:

1.8 مرحلة وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء الأفراد حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والأفراد على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها. (فاضل، ف.، سعدون، س.، 2017، ص 231)

2.8 مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يؤدي بها العامل وظائفه مقارنة بالمعايير الموضوع مسبقا ومن خلال ذلك يمكن إجراء الاختبارات التصحيحية

حيث يتم توفير المعلومات اللازمة عن كيفية انجاز الأعمال بشكل امثل وبشكل مستمر أي لزوم المراقبة لها من اثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها أو العمل على تفادي وقوعها مستقبلا.

(خالدي، خ. ك.، 2010، ص 54)

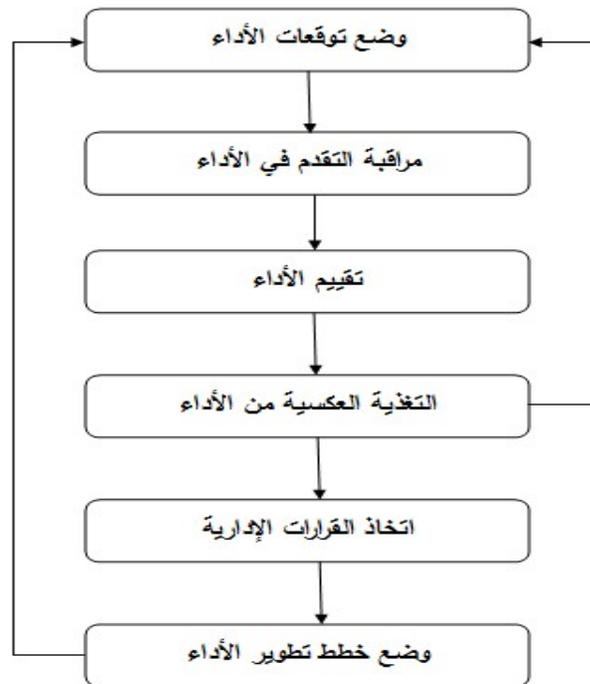
3.8 مرحلة تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بالترقية التدريب أو توزيع الحوافز والمكافآت. (بن عدة، م.، 2018، ص124)

4.8 مرحلة التغذية العكسية: في هذه المرحلة يمنح للفرد الموظف المعلومات المتعلقة بمستوى أدائه لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه ذلك أن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية تحسين أدائه المستقبلي. (بودوح، أ.، 2023، ص 64)

5.8 مرحلة اتخاذ القرارات الإدارية: إن القرارات الإدارية كثيرة فمنها ما يرتبط بالترقية أو النقل أو التعيين أو الفصل. (بودوح، أ.، 2023، ص 64)

6.8 مرحلة وضع خطط تطوير الأداء: وهي المرحلة الأخيرة في عملية تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تتعكس وبشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل. (خالدي، خ. ك.، 2010، ص 54)

شكل رقم (02) يمثل مراحل تقييم الاداء الوظيفي



المصدر: (بن عدة، م.، 2018، ص125)

9. طرق تقييم الأداء الوظيفي:

هناك طرق عديدة في تقييم الأداء قد تكون إحدى الطرق ناجحة في مؤسسة ما وغير ناجحة في مؤسسة أخرى، ونميز بين صنفين من هذه الطرق التقليدية والطرق الحديثة؛

1.9 الطرق التقليدية: وتتمثل في:

- **طريقة الترتيب البسيط:** تقضي طريقة الترتيب ان يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه ترتيبا تنازليا من الافضل الى الاسوأ طبقا للمستوى العام لادائهم، وقيمة هذا المستوى او مساهمته في بلوغ اهداف القسم او الادارة وبالتالي اهداف المؤسسة. (بربر، ك.، 2008، ص 183)، تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وما هي الدرجة الأفضل كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل.

(جبريل، ع. م.، 2015، ص 61)

- **طريقة المقارنة الزوجية (بين العاملين):** حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي، ويتم تعيين الفرد الافضل في كل ثنائية ويرتب الافراد استنادا الى نتيجة المقارنة، وتطبيق هذه الطريقة يكون مناسباً اكثر اذا كان عدد الافراد الذي يخضع للتقييم محدوداً اما اذا كان العدد كبيراً فان تطبيقها يصبح عملية مستحيلة لارتفاع عدد الثنائيات. (بوخمخ، ع.، 2011، ص 187) أما عدد المقارنات الزوجية التي يحتاج إليها المقيم فيتحدد من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{n(n-1)}{2}$$

- حيث تمثل n عدد الأفراد المطلوب تقييمهم.

جدول رقم (03) يوضح تقييم اداء العاملين بطريقة المقارنة الزوجية بين العاملين

ترتيبه	عدد المرات التي ذكر فيها على انه الأحسن في مجموعته	الفرد
2	3	سامي
4	1	يونس
1	5	يوسف
3	2	إبراهيم
2	3	خليل
4	1	عزيز

المصدر: (الموسوي، س.، 2004، ص 174)

ومن الجدول أعلاه يتضح انه بمقارنة كل فرد مع اخر فان الفرد يوسف ذكر على انه الافضل خمس مرات وبالتالي فهو يعتبر الافضل بالنسبة لباقي الافراد وهكذا.

(الموسوي، س.، 2004، ص 175)

ومن أبرز حسنات هذه الطريقة انها تساعد على وضع الافراد في مراتب بحيث يسهل على ادارة الموارد البشرية اعطاء الافراد التعويضات على أساس المراتب التي حصلوا عليها إلا أن ما يعاب عليها انها لا تقيس سلوكا وظيفيا محددًا كونها تركز على قاعدة التصنيف (من الافضل) وهي بالتالي عرضة لتحديات قانونية. (بلوط، ح. ا.، 2002، ص374)

- **طريقة القوائم المرجعية:** تتضمن طريقة القوائم المرجعية كوسيلة للتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد وتتطلب الإجابة على هذا السؤال ب(نعم) أو (لا) كما يمكن أن تتضمن القائمة المرجعية أوزان مختلفة لكل سؤال وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهمية كل عنصر ومدى تأثيره على أداء الموظفين و توضح قيمة كل عنصر حسب أهميته بحث لا يعرف هذه القيم إلا مدير الموارد البشرية وما على الرئيس المباشر إلا أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء مرؤوسيه بوضع علامة × مثلا ثم يقوم مدير الموارد البشرية بعد ذلك بوضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين. (خالدي، خ. ك.، 2010، ص57)

جدول رقم (04) يمثل نموذج لاسئلة قوائم المراجعة

الأسئلة	نعم	لا
هل يلتزم بأداء عمله		
هل يفقد أعصابه عند التعامل مع المستهلكين		
هل يتسم بالمبادرة والإبداع		
هل يحترم مواعيد العمل		
هل يتعاون مع زملائه بالعمل		
هل يتطوع بالقيام بأعمال خاصة		

المصدر: (حمود، خ. ك.، الخرشة، ي. ك.، 2006، ص165)

- **التقييم المقالي:** وبهذه الطريقة، يكتب المقيم وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، ويقدم توجيهات وإرشادات عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم ومنها: كمية وجودة الأداء المتحقق، المعرفة المتعلقة بوظيفته، قدرته على التكيف مع العمل، علاقاته مع زملائه والموظفين معه. (الكلاهد، ط. م.، 2010، ص81)

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين (نعيير، ج. أ. ع.، 2022، ص 20) أما من المشاكل التي تتطوي عليها هي الشكل والمحتوى للتقرير الذي يعده المقيم إذ يعتمد كلياً على القدرة أو الرغبة في الكتابة المقالية ولذا فإنه من الصعب مقارنة التقييم المقالي بغيره مع البعض الآخر للأسباب المتعلقة بطبيعة المقيم ذاته من حيث المهارات الكتابية والوظيفية التي يعتمدها في التقييم للفرد أو الأفراد المراد تقييم ادائهم.

(حمود، خ. ك.، الخرشة، ي. ك.، 2006، ص 160)

طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً. ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر،.... وتحدد الدرجات على أساس (1-5) أو (1-3) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقييم و (5) أو (3) أعلى درجة.

(السالم، م. س.، 2008، ص 244)

وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة تطبيقها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم، وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف. (نعيير، ج. أ. ع.، 2022، ص 21)

2.9 الطرق الحديثة: ومن أهم الطرق المستخدمة:

- **طريقة الأحداث الحرجة:** هذه الطريقة تعتمد عن تقارير وأوصاف مكتوبة عن فاعلية أو عدم فاعلية الأفراد خلال ممارستهم لأجزاء من وظائفهم، ويحتفظ المقيم عادةً بيومية من الأحداث الحرجة عن كل فرد خضع للتقييم، ومن المهم أن يسجل الحدث الحرج فور حدوثه مباشرة، وأن لا يتكل على ذاكرته تحاشياً نسيان الحدث وحرجته معاً والمطلوب من المقيم أن لا يركز على الحدث بل على سلوكيات وتصرفات الفرد خلال مواجهته الحدث والاستفادة من تجربة المرور به. (خالدي، خ. ك.، 2010، ص 60)

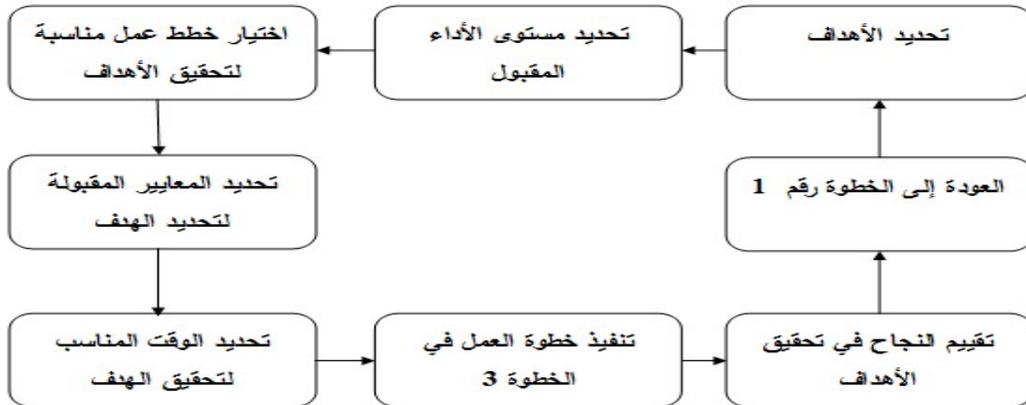
ومن أهم المزايا التي ترتبط بهذه الطريقة لتقييم الأداء نجد أنها تؤدي إلى ضمان تحقيق أداء مستقبلي أفضل، وتدفع العاملين إلى تنمية مهارات الخلق والإبداع والتغيير، ويعاب عليها أنها تركز فقط على بعض الحوادث والتي تعتبر هامة وغير عادية أو حرجة وهذه تعتبر وقائع محددة وقد لا تكون قياساً سليماً عن الأداء الخاص بالفرد. (كامل، م. م.، 1994، ص 290-291)

شكل رقم (03) يوضح نموذج عن طريقة الأحداث الحرجة

اسم الموظف (المقيّم) -----	اسم المقيّم -----
<p>فكر في آخر مرة رأيت فيها أحد مرؤوسيك فعل شيئاً ساعداً للمجموعة التي يعمل معها على تحقيق الأهداف المطلوبة منه. في الفراغ المعطى أدناه، صف الحدث. أضف إلى الوصف الظروف العامة التي أدت إلى حدوث الحدث؛ بالتحديد ماذا فعل هذا الشخص ولما أتى الحدث مساعداً للمجموعة؟</p>	
<p>فكر في آخر مرة رأيت فيها أحد مرؤوسيك فعل شيئاً هداماً للمجموعة التي يعمل معها في تحقيق الأهداف المطلوبة منه. في الفراغ المعطى أدناه، صف الحدث. أضف إلى الوصف الظروف العامة التي أدت إلى حدوث الحدث؛ بالتحديد ماذا فعل هذا الشخص ولما أتى الحدث هداماً للمجموعة؟</p>	

المصدر: (بلوط، ح.ا.، 2002، ص382)

- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيداً عن السلوك والصفات الشخصية له. (سيدي صالح، ص.؛ بغول، ز.، 2022، ص163)
- وهذه الطريقة عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل يوضحها الشكل الآتي:



المصدر: (بوخمم، ع.، 2011، ص189)

إن اعتماد الإدارة على الأهداف يحقق العديد من المزايا فهي يمكن أن تشجع على الابتكار والإبداع وذلك على اعتبار انه يترك للمرؤوس الحرية في كيفية تحقيق أهدافه. (سيدي صالح، ص.؛ بغول، ز.، 2022، ص163) وبالرغم من هذه المزايا إلا انه يعاب عليها أنها تقيس أداء المورد البشري في وظيفته الحالية فقط ولا تستطيع الحكم بدقة على نجاحه في وظائف أخرى كما أنها تركز على النتائج التي حققها المورد البشري وتعطي القليل من الاهتمام للطرق التي توصل بها للنتائج المطلوبة.

(العيفة، م، 2018، ص170)

- **طريقة الاختيار الإجباري:** وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم. (بوعطيط، ج.، 2009، ص91)

ومن مميزات هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المقيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة ولكنها رغم ذلك صعبة الإدراك الى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة.

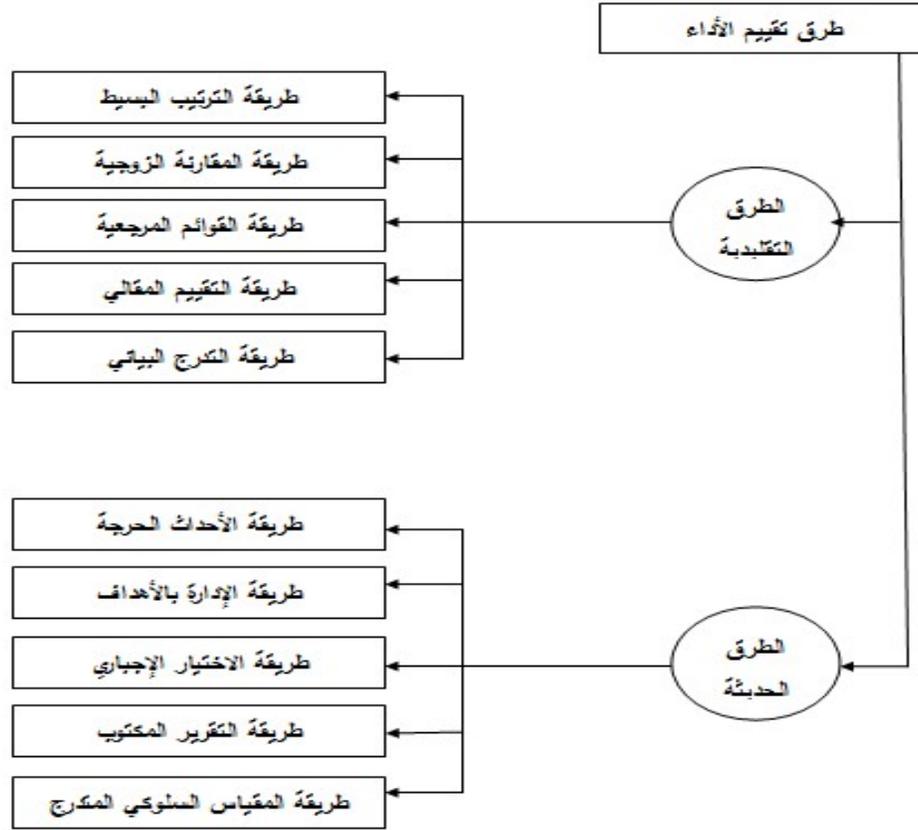
(نوري، م.، 2011، ص170)

- **طريقة التقرير المكتوب:** وهو عبارة عن تقرير مكتوب ومعد مقدما لتقييم كفاءة أداء العاملين، يستخدمه القائم بالتقييم بنهاية كل سنة لتقييم مرؤوسيه، في ضوء مجموعة الصفات والخصائص التي يحويها التقرير، والتقدير الخاص بكل صفة وخاصة، ولذلك تتطلب هذه الطريقة ان يكون القائم بالتقييم على علم كامل بقدرات مرؤوسيه وقادر على التحليل لابرز جوانب القوة والضعف في الاداء ولذلك لا تخلو من العيوب مثل التحيز والحكم الشخصي وعدم موضوعية التقارير اما مميزاتها فتكمن في السهولة والبساطة في اجراء تقييم كفاءة الاداء. (عباس، أ.ع.، 2010، ص273)

- **طريقة المقياس السلوكي المتدرج:** تعد طريقة المقياس السلوكي المتدرج من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج حيث أن كل صفة من الصفات المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من الدرجات وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين.

(فاضل، ف.؛ سعدون، س.، 2017، ص233-234)

شكل رقم (05) يمثل طرق تقييم الاداء



المصدر: (الباحثة)

ومنه يجمع التقييم الوظيفي بين الطرق التقليدية والحديثة لتلبية احتياجات المؤسسة المختلفة، حيث تعتمد المؤسسات المتطورة بشكل متزايد على الأساليب الحديثة لتعزيز الكفاءة والتفاعل بين الأفراد، مما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

يعد الاداء الوظيفي عنصرا اساسيا في نجاح المنظمات نظرا لدوره المحوري في تحقيق الاهداف وتعزيز الانتاجية ويتكون من عدة عناصر رئيسية ويتاثر بعوامل متعددة تؤثر على كفاءة الموظف ولضمان تحسين الاداء لابد من تقييمه وفق معايير دقيقة حيث تتم عملية التقييم عبر مراحل تبدأ بتحديد التوقعات وتنتهي بوضع خطط لتطوير الاداء وتعتمد المؤسسات على اساليب وطرق مختلفة في تقييم الأداء والتي تساعد في تطوير الموظفين وتحقيق الاهداف التنظيمية بفعالية.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية

1.1 التعاريف الإجرائية

2.1 أهداف الدراسة الاستطلاعية

3.1 حدود الدراسة الاستطلاعية

4.1 خصائص العينة الاستطلاعية

5.1 أدوات الدراسة الاستطلاعية

6.1 الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة

2. الدراسة الأساسية

1.2 أهداف الدراسة الأساسية

2.2 الحدود المكانية والزمانية لإجراء الدراسة الأساسية

3.2 منهج البحث المتبع في الدراسة

4.2 مجتمع وعينة الدراسة

5.2 خصائص عينة الدراسة الأساسية

6.2 التأكد من الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة الأساسية

7.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية

خلاصة

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية من الوسائل التي يعتمد عليها الباحث للتحقق من فرضيات بحثه وتتطلب استخدام طرق إحصائية لضبط دقة النتائج، وفي هذا الفصل سيتم عرض الجانب المنهجي المتبع في الدراسة الميدانية حيث سيتم تقديم وصف لمنهجية الدراسة الاستطلاعية؛ أهدافها، حدودها وكذا خصائصها، أدواتها والخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة ثم الدراسة الأساسية؛ أهدافها، حدود دراستها، المنهج المتبع، عينة الدراسة وخصائصها، ثم التأكد من الخصائص السيكومترية وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

1. الدراسة الاستطلاعية:**1.1 التعاريف الإجرائية:**

- **الالتزام التنظيمي:** هو مجموع الدرجات التي يحصل عليها الافراد على مقياس الالتزام التنظيمي ويرمز له **Organizational Commitment Questionary OCQ** لصاحبيه **Allen & Mayer** المتكون من 18 بند وقياس ثلاث ابعاد، الالتزام العاطفي **Affective Commitment Scale ACS** ستة (06) بنود، الالتزام المستمر **Continuance Commitment Scale CCS** ستة (06) بنود، الالتزام المعياري **Normative Commitment Scale NCS** ستة (06) بنود.
- **الأداء الوظيفي:** هو قيام عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت- بتنفيذ الواجبات وفقا للمسؤوليات والصلاحيات التي يحددها القانون لتأدية العمل ويقاس ذلك من خلال درجة اجابات العينة على بنود الاستبيان.

2.1 أهداف الدراسة الاستطلاعية:

قبل الشروع في الدراسة الأساسية، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بهدف تحقيق ما يلي:

- التعرف عن قرب على المؤسسة وعن نشاطاتها ومصالحها.
- تعريف عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارات بالدراسة التي تقوم بها وبأهدافها.
- التعرف على العينة المناسبة للدراسة.
- الكشف عن الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة.
- جمع المعلومات الضرورية لإجراء الدراسة الأساسية.

3.1 حدود الدراسة الاستطلاعية:

- **الحدود المكانية للدراسة:** تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت، حيث وقع الاختيار عليها نظرا لإمكانية تطبيق موضوع الدراسة فيها فهي مؤسسة ذات أهمية كبيرة لما

توفره من خدمات متنوعة للمجتمع، ومع التطور التكنولوجي واعتماد الانترنت كجزء أساسي في الحياة اليومية أصبحت المؤسسة أكثر حداثة بعد انتقالها من قطاع البريد إلى مجال الاتصالات، وقد حظيت بدعم الدولة لمواكبة المستجدات التكنولوجية مما ساهم في توسيع نشاطها من خلال إنشاء فروع في عدة دوائر مثل قصر الشلالة وفرندة ومهدية وسوقر ودحموني....

بطاقة تقنية تعريفية عن مؤسسة اتصالات الجزائر.

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والانترنت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة.

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والانترنت. تأسست وفق القانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر".

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B 001808302

التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيارت (مدينة تيارت) :

هي مؤسسة اقتصادية خدماتية تقدم مجموعة متنوعة من خدمات الاتصالات للمواطنين والشركات في الولاية بما في ذلك الهاتف الثابت، الانترنت عالي السرعة عبر تقنيات ADSL والألياف البصرية (FTTH) لزيادة سرعة تدفق المعلومات.

تقع في شارع "معروف احمد" ولاية تيارت يحدها شمالا مركز تصفية الدم وأمراض الكلى ومن الشرق والجنوب مباني خاصة، أما غربا فيحدها طريق معروف احمد حيث تبلغ مساحة المؤسسة 16250 م².

تسعى المؤسسة لتحقيق جملة من الأهداف منها:

- زيادة عدد المشاركين في الانترنت عالي التدفق ADSL.

- إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية.
 - تطوير الخدمات بغية تزويد الزبون بالجديد دائما.
 - السعي لاستحواذ على أكبر حصة من السوق للاتصالات الذي يشهد التوسع والنمو.
 - الحدود الزمانية للدراسة: تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت من تاريخ 18 نوفمبر 2024 إلى 20 فيفري 2025.
- 4.1 خصائص العينة الاستطلاعية:**

لقد شملت الدراسة الاستطلاعية عينة قدرت بـ35 مفردة إحصائية من مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت على اختلاف مستوياتهم المهنية، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير: (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية):

المتغير	/	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	21	%60
	أنثى	14	%40
	المجموع	35	%100
السن	من 20 إلى 30	3	%8.6
	من 31 إلى 40	23	%65.7
	من 41 إلى 50	7	%20
	أكثر من 50	2	%5.7
	المجموع	35	%100
الحالة الاجتماعية	أعزب	17	%48.6
	متزوج	17	%48.6
	مطلق	1	%2.9
	أرمل	0	%0
	المجموع	35	%100
المستوى التعليمي	متوسط	0	%0
	ثانوي	8	%22.9
	جامعي	27	%77.1
	المجموع	35	%100

%28.6	10	من 1 إلى 5	الأقدمية
%17.1	6	من 6 إلى 10	
%31.4	11	من 11 إلى 15	
%14.3	5	من 16 إلى 20	
%5.7	2	من 21 إلى 25	
%2.9	1	من 26 إلى 30	
%100	35	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) توزيع مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية والتي بلغ عددها 35 وحدة إحصائية على بعض المتغيرات الديمغرافية التي شملت؛ الجنس حيث لاحظنا تفوق نسبة الذكور على الإناث وهذا راجع لطبيعة العمل الإداري الذي يستقطب الذكور أكثر من الإناث، أما المتغير الثاني السن لاحظنا ان معظم افراد العينة ينتمون الى الفئة العمرية (31-40) سنة وهذا ما يوحي بان غالبية العمال يمتازون بالشباب، اما عن متغير الحالة الاجتماعية فكل من فئتي الاعزب والمتزوج قدرت نسبتهما 48.6% أما عن المستوى التعليمي فان اغلب العمال جامعيين وترجع هذه النتيجة إلى اعتماد المؤسسة على الكفاءة وحاملي الشهادات من اجل تطوير وتنمية راس المال البشري بالمؤسسة، أما متغير الاقدمية فان الفئة (11-15) هي الاكثر عددا ثم تليها فئة (1-5).

5.1 أدوات الدراسة الاستطلاعية:

من أجل جمع البيانات وقصد ضبط وقياس متغيرات الدراسة فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات؛ الملاحظة والاستبيان.

- **الملاحظة:** هي إحدى التقنيات المنهجية في جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية والمكتبية، كما تستخدم في البيانات التي يمكن جمعها عن طريق الاستمارة والمقابلة والوثائق.

تعرف الملاحظة بأنها توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين او ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه.

ومن خلال اعتمادنا على هذه الأداة قمنا بملاحظة استطلاعية للعمال في المؤسسة كذلك ملاحظة الموقع الرسمي للمؤسسة لاستخدامه في الدراسة.

- **الاستبيان:** وهو إحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الأفراد حول موضوع معين أو موقف معين.

فالاستبيان عبارة عن وثيقة تستخدم في جمع المعلومات المتعلقة بموضوع محدد يتم تناولها دراسياً، وتتكون الوثيقة من عدد من الأسئلة التي يجب على المبحوثين تقديم إجابات لها.

ويتشكل الاستبيان الخاص بدراستنا من ثلاث محاور أساسية؛ المحور الأول يتضمن البيانات والمعلومات الشخصية للأفراد المجيبون عليه والمتمثلة في (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية) وسبب اعتمادنا لهذه المتغيرات هو أن العديد من الدراسات السابقة المماثلة لدراستنا اعتمدها (على سبيل المثال: شنن، ب.، 2021)

أما المحور الثاني فهو متعلق بالمتغير المستقل وهو الالتزام التنظيمي حيث تم الاعتماد على مقياس الالتزام التنظيمي لصاحبيه الان ماير Allen & Mayer الذي كيف في بيئة محلية من طرف لعراب عبد الحليم الذي قدر ثباته ب 0.79 (لعراب، ع، 2016) وهو مكون من 18 فقرة موزع على ثلاثة أبعاد كما هو موضح في الجدول الاتي:

جدول رقم (06) يوضح توزيع فقرات مقياس الالتزام التنظيمي

الفقرات	البعد
من 1 الى 6	الالتزام العاطفي
من 7 الى 12	الالتزام الاستمراري
من 13 الى 18	الالتزام المعياري

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة كما هو موضح في الجدول رقم (07)

جدول رقم (07) يوضح بدائل مقياس الالتزام التنظيمي

البدائل	وافق بشدة	وافق	لا ادري	لا اوافق	لا اوافق بشدة
الدرجات	05	04	03	02	01

أما المحور الثالث فهو متعلق بالمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي حيث تم الاعتماد على استبيان الأداء الوظيفي المصمم من طرف ساحل نسرين في دراستها الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسة الخدمتية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أم البواقي والمكون من 20 فقرة حيث ان ثبات الاستبيان قدر ب 0.675 ويعبر عن ثبات مقبول للاستبيان.

أما عن بدائل الإجابة فقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (08) يوضح بدائل استبيان الاداء الوظيفي

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

6.1 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:**- صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الأداء الوظيفي:**

تم الاعتماد على صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الاداء الوظيفي الجاهز من طرف ساحل نسرين في دراستها الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي لدى الموظفين الاداريين بالمؤسسة الخدمائية الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية ام البواقي

ينضمن الاستبيان عشرون (20) فقرة، تبين ان اثني عشرة (12) فقرة كانت دالة عند مستوى الدلالة 0.01 اي بنسبة 60% وسبع (7) فقرات كانت دالة عند مستوى الدلالة 0.05 اي بنسبة 35% فيما كانت عبارة واحدة غير دالة وهي العبارة رقم (13) ومنه فهي معاملات مرتفعة ومقبولة وعليه يمكن التأكد بنسبة معقولة من صدقها. (انظر الملحق رقم 06)

- ثبات أدوات الدراسة:

- ثبات مقياس الالتزام التنظيمي:**جدول رقم (09) يوضح ثبات مقياس الالتزام التنظيمي بطريقة ألفا كرونباخ:**

قيمة ألفا كرونباخ	
0.840	الالتزام العاطفي
0.763	الالتزام الاستمراري
0.762	الالتزام المعياري

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) ان مستوى ثبات مقياس الالتزام التنظيمي من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ لبعد الالتزام العاطفي قدر بـ 0.840، وقدر بـ 0.763 لبعد الالتزام الاستمراري، وقدر بـ 0.762 لبعد الالتزام المعياري، وبالتالي نستنتج أن مقياس الالتزام التنظيمي يتمتع بدرجة من الثبات مما نتأكد انه صالح للقياس على أفراد العينة.

- ثبات استبيان الأداء الوظيفي:**جدول رقم (10) يوضح ثبات استبيان الأداء الوظيفي بطريقة ألفا كرونباخ:**

قيمة ألفا كرونباخ	
0.824	الأداء الوظيفي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن قيمة ألفا كرونباخ لاستبيان الأداء الوظيفي تقدر بـ 0.824 وهي قيمة تؤكد على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات أي انه صالح للتطبيق على أفراد العينة.

جدول رقم (11) يوضح ثبات استبيان الأداء الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية:

قيمة سبيرمان براون	قيمة قوتمان
0.896	0.882

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن قيمة قوتمان تقدر بـ 0.882 وقيمة سبيرمان براون تقدر بـ 0.896 وهي قيم متقاربة وتؤكد على أن استبيان الأداء الوظيفي يتمتع بدرجة عالية من الثبات أي أنه صالح للتطبيق على أفراد العينة محل الدراسة الأساسية.

2. الدراسة الأساسية:**1.2 أهداف الدراسة الأساسية:**

- تطبيق ادوات الدراسة على عينة الدراسة الأساسية.
- إعادة التأكد من الخصائص السيكومترية لادوات الدراسة.
- اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها على ضوء الدراسات السابقة.
- الخروج بجملة من الاقتراحات يمكن التأسيس عليها مستقبلا للبحث فيها.

2.2 الحدود المكانية والزمانية لإجراء الدراسة الأساسية:

- **الحدود المكانية للدراسة الأساسية:** قمنا بتطبيق الدراسة الأساسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت والتي تم تقديم معلومات حولها سابقا في الدراسة الاستطلاعية كما اننا قد اضفنا بعض الفروع التابعة للمؤسسة وهي فرع السوقر، مهدية، فرنده وقصر الشلالة. اما بخصوص الهيكل التنظيمي واهم المصالح الموجودة بالمؤسسة فالملحق رقم (05) يوضح بالتفصيل تدرج المصالح والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- **الحدود الزمانية للدراسة الأساسية:** تمت الدراسة الأساسية في الفترة الممتدة ما بين 6 افريل الى غاية 24 افريل 2025 حيث دامت الدراسة 3 اسابيع و تم تأجيل الدراسة الأساسية بشهر بعد استشارة الاستاذ المشرف نظرا لتزامنها مع شهر رمضان وذلك لتفادي انخفاض استجابة الافراد للاستبيان خلال هذه الفترة.

3.2 منهج البحث المتبع في الدراسة:

تحدد طبيعة الموضوع المنهج الذي ينبغي ان يستخدمه الباحث، اذ لا يمكن اعتماد اي منهج لدراسة اي موضوع عشوائيا فلكل منهج مجال بحثي يناسبه وفقا لطبيعة الدراسة واهدافها وبناء على ذلك اعتمدنا في دراستنا الحالية على المنهج الوصفي الذي يعرف على انه تفسير الوضع القائم للظاهرة او المشكلة من خلال تحديد ظروفها وابعادها وتوصيف العلاقات بينها ويهدف الانتهاء الى وصف عملي دقيق متكامل للمشكلة.

يهتم المنهج الوصفي بذكر الخصائص والمميزات للشيء الموصوف معبرا عنها بصورة كمية وكيفية ويكثر استخدام هذا المنهج الوصفي في الدراسات الاجتماعية والانسانية التي يصعب فيها تطبيق المنهج التجريبي. (بوراس، م.، 2023، ص185)

4.2 مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في عمال اتصالات الجزائر تيارت المتمثل في الاطارات واعوان التحكم واعوان التنفيذ والمقدر عددهم 234 عامل وقد تم اخذ عينة تشمل 83 عامل بطريقة عشوائية موزعة على خمس مؤسسات متباعدة موجودة في المناطق التالية:

- المديرية العملية لاتصالات الجزائر تيارت.
- اتصالات الجزائر فرع السوقر.
- اتصالات الجزائر فرع مهدية.
- اتصالات الجزائر فرع فرندة.
- اتصالات الجزائر فرع قصر الشلالة.

حسب إحصائيات مديرية اتصالات الجزائر بتيارت يبلغ عدد العاملين بالمؤسسات الخمس حوالي 100 عامل من كل المستويات وعليه تم توزيع 90 إستبانة تم استرجاع 83 استبانة من مجموع 90 استبانة موزعة اي بنسبة تقدر ب 92% من العدد الكلي للاستبيانات.

5.2 خصائص عينة الدراسة الأساسية:

أولا يجب أن نشير إلى ملاحظة مهمة والتي تتعلق بالمعلومات الشخصية حيث تم إضافة متغير الرتبة السوسيو مهنية في الدراسة الأساسية وتم حذف كل من فئة الأرملة من متغير الحالة الاجتماعية وفئة المتوسط من المستوى التعليمي لعدم استجابة أفراد العينة لها، كما تم اضافة عدة فروع لاتصالات الجزائر تيارت والمتمثلة في فرع سوقر مهدية فرندة قصر الشلالة

جدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	54	65.1%
أنثى	29	34.9%
المجموع	83	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) توزيع مفردات العينة للدراسة الاساسية حسب متغير الجنس حيث تمثل نسبة الذكور 65.1% وتعد اكبر نسبة مقارنة بالاناث والتي تمثل 34.9% وهذا يعود الى طبيعة العمل الاداري الذي يتطلب عنصر الذكور اكثر من الاناث.

جدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب السن

السن	التكرار	النسبة
من 20 إلى 30	16	%19.3
من 31 إلى 40	42	%50.6
من 41 إلى 50	19	%22.9
أكثر من 50	6	%7.2
المجموع	83	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن حيث نجد ان الفئة العمرية (31-40) سنة هي الاكبر نسبة 50.6% تليها الفئة (41-50) سنة بنسبة 22.9% ثم الفئة (20-30) سنة بنسبة 19.3% ثم اقل الفئات تمثيلا هي الفئة العمرية اكثر من 50 سنة وهذا ما يدل على ان اغلب افراد العينة ينتمون الى الفئات العمرية النشطة التي تعد في العادة في مراحل العطاء والانتاج .

جدول رقم (14) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	39	%47
متزوج	35	%42.2
مطلق	9	%10.8
المجموع	83	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) توزيع افراد العينة الأساسية حسب متغير الحالة الاجتماعية حيث ان فئة الاعزب تمثل النسبة الاكبر من العينة حيث بلغت 47% تليها فئة المتزوج بنسبة 42.2% في حين ان فئة المطلق تعد الاقل تمثيلا بنسبة 10.8% وهذا ما يدل على ان اغلب افراد العينة عزاب.

جدول رقم (15) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
31.3%	26	ثانوي
68.7%	57	جامعي
100%	83	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي حيث ان النسبة الاكبر من افراد العينة هم من ذوي المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 68.7% من مجموع العينة في حين ان نسبة 31.3% من العينة ينتمون الى فئة المستوى الثانوي، وهذا ما يدل على ان المؤسسة تعتمد في تركيبها البشرية على موارد ذات مستوى تأهيلي عال ما يعكس توجهها نحو الكفاءة والمعرفة الاكاديمية في اداء المهام.

جدول رقم (16) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	الأقدمية
25.3%	21	من 1 إلى 5
22.9%	19	من 6 إلى 10
30.1%	25	من 11 إلى 15
12%	10	من 16 إلى 20
6%	5	من 21 إلى 25
3.6%	3	من 26 إلى 30
100%	83	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الاقدمية حيث ان اعلى نسبة من افراد العينة وهي 30.1% تتراوح اقدميتهم بين 11 إلى 15 سنة تليها فئة الاقدمية من 1 إلى 5 سنوات بنسبة 25.3% ثم فئة 6 الى 10 سنوات بنسبة 22.9% اما الفئات ذات الاقدمية الاكبر فقد كانت تمثيليتها اقل، ما يدل على ان غالبية العمال ينتمون الى الفئات التي لا تزال في مرحلة العطاء المهني النشط.

جدول رقم (17) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الرتبة السوسيو مهنية

الرتبة السوسيو مهنية	التكرار	النسبة
إطار	70	%84.3
عون تحكم	5	%6
عون تنفيذ	8	%9.6
المجموع	83	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الرتبة السوسيو مهنية حيث ان الغالبية العظمى من افراد عينة الدراسة ينتمون الى فئة اطار بنسبة %84.3 من اجمالي العينة بينما تمثل فئة عون تنفيذ نسبة %9.6 اما فئة عون تحكم هي الاقل تمثيلا بنسبة %6 وهذا يدل على ان المؤسسة تعتمد بشكل اساسي على فئة الاطر.

6.2 التأكيد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الأساسية:

- ثبات أدوات الدراسة:

الجدول رقم (18) يوضح ثبات مقياس الالتزام التنظيمي واستبيان الأداء الوظيفي

طريقة الفا كرونباخ	/
0.830	الالتزام التنظيمي
0.803	الأداء الوظيفي

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن أدوات الدراسة تتمتع بقيم مقبولة إحصائياً للقيام بدراسة حيث قدر ثبات الالتزام التنظيمي ب 0.830 بينما قدر ثبات الأداء الوظيفي ب 0.803

7.2 الاساليب الاحصائية:

تعتبر الاساليب الاحصائية من اهم وسائل تحليل البيانات الخام الى نتائج ذات معنى والتي تساعدنا في تحليل وتفسير موضوع الدراسة ثم الحكم عليها بطل موضوعية واعتمدنا في هذه الدراسة على الاساليب الاحصائية التالية:

- برنامج SPSS :

اعتمدنا على حزمة برنامج SPSS وهي من اهم الاساليب الاحصائية وتعد نتائجها اكثر دقة من اي اسلوب اخر، اذ تم حساب وتحصلنا على نتائج صحيحة ودقيقة من خلال جداول ترجمت فيما بعد وفسرت نتائجها على ضوء فرضيات الدراسة.

- معامل الارتباط (الفا كرونباخ): لتحديد معامل الثبات

- النسب المئوية لوصف خصائص افراد عينة الدراسة

- المتوسط الحسابي: وهو من مقاييس النزعة المركزية واكثرها شيوعا والهدف من حسابه معرفة

متوسط درجات افراد العينة

- الانحراف المعياري: ويعتبر من مقاييس التشتت وهو يقوم بجوهره على حساب انحرافات الدرجات عن متوسطها ومعادلته كالاتي:

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

1. عرض نتائج الدراسة

2. مناقشة نتائج الدراسة

الاستنتاج العام

الخاتمة

التوصيات

1. عرض نتائج الدراسة:

1.1 عرض نتائج تساؤل الأول:

نص التساؤل:

ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت؟
وللإجابة على هذا التساؤل قمنا بحساب المتوسط الحسابي ومقارنته بالمتوسط الفرضي ودلت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (19) يوضح مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - تيارت.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	المجالات
الالتزام التنظيمي	80.69	6.10	54	18-42 منخفض 43-66 متوسط 67-90 مرتفع

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي المقدر بـ 80.69 يفوق المتوسط الفرضي المقدر بـ 54 وبمقارنته بالمجالات يتضح أن مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع لدى عمال اتصالات الجزائر - تيارت.

2.1 عرض نتائج التساؤل الثاني:

نص التساؤل:

ما مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - تيارت؟

جدول رقم (20) يوضح مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - تيارت.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	المجالات
الأداء الوظيفي	90.10	6.20	60	20-46.66 منخفض 46.67-73.32 متوسط 73.33-100 مرتفع

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي المقدر بـ 90.10 يفوق المتوسط الفرضي المقدر بـ 60 وبمقارنته بالمجالات يتضح أن مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع لدى عمال اتصالات الجزائر - تيارت.

3.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:**نص الفرضية:**

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر -تيارت-.

ولحساب هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون ودلت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (21) يوضح العلاقة بين بعد الالتزام العاطفي و الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.00	0.39	2.68	26.66	الالتزام العاطفي
		6.20	90.10	الأداء الوظيفي

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لبعء الالتزام العاطفي قدر بـ 26.66 عند انحراف معياري 2.68 نجد متوسط الحسابي للأداء الوظيفي قدر بـ 90.10 عند انحراف معياري قدر بـ 6.20 وبعء حساب معامل الارتباط بيرسون ما بينهما الذي قدر بـ 0.39 عند مستوى الدلالة 0.00 وهي قيمة دالة إحصائية وبالتالي تدل على تحقق العلاقة الارتباطية.

4.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:**نص الفرضية:**

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام الاستمراري والأداء الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر -تيارت-.

جدول رقم (22) يوضح العلاقة بين بعد الالتزام الاستمراري و الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.00	0.42	2.53	26.64	الالتزام الاستمراري
		6.20	90.10	الأداء الوظيفي

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لبعء الالتزام الاستمراري قدر بـ 26,64 عند انحراف معياري 2,53 نجد متوسط الحسابي للأداء الوظيفي قدر بـ 90.10 عند انحراف معياري قدر بـ 6.20 وبعء حساب معامل الارتباط بيرسون ما بينهما الذي قدر بـ 0.42 عند مستوى الدلالة 0.00 وهي قيمة دالة إحصائية وبالتالي تدل على تحقق العلاقة الارتباطية.

5.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

نص الفرضية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر -تيارت-.

جدول رقم (23) يوضح العلاقة بين بعد الالتزام المعياري و الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.00	0.43	2.43	27.39	الالتزام المعياري
		6.20	90.10	الأداء الوظيفي

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لبعد الالتزام المعياري قدر بـ 27.39 عند انحراف معياري 2،43 نجد متوسط الحسابي للأداء الوظيفي قدر بـ 90.10 عند انحراف معياري قدر بـ 6.20 وبعد حساب معامل الارتباط بيرسون ما بينهما الذي قدر بـ 0.43 عند مستوى الدلالة 0.00 وهي قيمة دالة إحصائية و بالتالي تدل على تحقق العلاقة الارتباطية.

6.1 عرض نتائج الفرضية العامة:

نص الفرضية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر -تيارت-.

جدول رقم (24) يوضح العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.00	0.52	6.10	80.69	الالتزام التنظيمي
		6.20	90.10	الأداء الوظيفي

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي قدر بـ 80.69 عند انحراف معياري 6.10 نجد متوسط الحسابي للأداء الوظيفي قدر بـ 90.10 عند انحراف معياري قدر بـ 6.20 وبعد حساب معامل الارتباط بيرسون ما بينهما الذي قدر بـ 0.52 عند مستوى الدلالة 0.00 وهي قيمة دالة إحصائية وبالتالي تدل على تحقق العلاقة الارتباطية.

2. مناقشة النتائج:**1.2 مناقشة نتائج التساؤل الأول:**

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (19) الذي يوضح أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - تيارت - مرتفع استناداً إلى درجة المتوسط الحسابي 80.69 التي تقع وفق المجال (67-90)، وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة حملة عزالدين وبودرهم كنزة (2021) التي أشارت إلى وجود مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، في حين تتفق مع نتائج دراسة العيفة محمد وعطية أمال (2023) التي بينت وجود درجة عالية من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة، وكذلك مع دراسة بركات عبد العزيز وبلالي منير (2024) التي أكدت وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي بجميع أبعاده في وحدة سونلغاز عين وسارة، ويمكن تفسير نتيجة الدراسة الحالية على أن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت يشعرون بالاعتزاز والانتماء إلى المؤسسة ويسعون إلى المساهمة في تطويرها ويرتبط هذا الالتزام بوجود سياسات عادلة في مجالات الترقية والمكافآت إضافة وضوح الأهداف والأدوار لكل عامل مما يخلق بيئة تنظيمية قائمة على ثقافة مؤسسية متوافقة مع قيم ومعتقدات العاملين التي تركز على التعاون والمشاركة، وبالرجوع إلى خصائص العينة يتبين أن الغالبية العظمى من العمال هم ذكور الأمر الذي يفسر ميلهم لتحمل أدوار مهنية تتطلب قدراً أكبر من الاستقرار والالتزام المؤسسي، بما يتماشى مع مسؤولياتهم الاجتماعية والاقتصادية أما فيما يخص العمر فإن أغلب العمال ينتمون إلى الفئة العمرية (20-50) سنة في المؤسسة وهذا النطاق يمثل شريحة نشطة في سوق العمل حيث يكون الأفراد غالباً في مراحل حياتهم المهنية الأكثر إنتاجية وطموحاً ومن جهة أخرى معظمهم يحملون شهادات جامعية الأمر الذي من شأنه أن يساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم بالنظر إلى وعيهم بأهمية الانضباط والمسؤولية المهنية كما يكون لديهم فهم أعمق لأهداف المؤسسة.

2.2 مناقشة نتائج التساؤل الثاني:

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (20) الذي يوضح أن مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت مرتفع استناداً إلى درجة المتوسط الحسابي 90.10 التي تقع وفق المجال (73.33-100)، وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة حميدي زقاي وزواد رجاء ورماس محمد أمين (2020) التي بينت وجود مستوى متوسط من الأداء في مؤسسة سونلغاز سعيدة في حين تتوافق مع دراسة الزويبر جنيدي والعربي إقبال (2020) التي أكدت على وجود مستوى مرتفع من الأداء لدى عمال سونلغاز الجلفة. ويمكن تفسير نتيجة الدراسة الحالية على أن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت يتميزون بروح عالية من المسؤولية والانضباط، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على إخلاصهم في أداء المهام الموكلة إليهم كما أن العوامل الديموغرافية تلعب دوراً جوهرياً في تعزيز الأداء

الوظيفي داخل المؤسسة، حيث يتكوّن أغلب العاملين من فئة الذكور في مرحلة الشباب إلى منتصف العمر. ويُعدّ هذا التنوع العمري عامل توازن مهم، إذ يجمع بين ديناميكية الشباب وحيوية عطائهم من جهة، وخبرة كبار السن ونضجهم المهني من جهة أخرى. كما أن المستوى التعليمي المرتفع لغالبية العمال يعزز قدرتهم على التكيف مع التكنولوجيا الحديثة واستيعاب أساليب العمل المتقدمة، مما يرفع من كفاءتهم ويزيد من فاعلية الأداء. أما فيما يخص تفاوت الأقدمية بين العمال، فقد أسهم ذلك في خلق بيئة مهنية تتيح تبادل الخبرات ونقل المعارف بين الأجيال، ما يدعم الاستمرارية المهنية ويعزز من جودة العمل. وانطلاقاً من فهم المؤسسة العميق لهذه العوامل وتوظيفها بشكل منهجي ومدروس، تمكّنت من خلق مناخ عمل محفّز يُسهم في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، الأمر الذي انعكس إيجاباً على مكانة المؤسسة وسمعتها داخل الولاية.

3.2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (21) الذي يوضح العلاقة بين الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت وبالأستناد إلى معامل بيرسون الذي قدر ب 0.39 عند مستوى الدلالة 0.00 وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي.

وعليه نتأكد على تحقق الفرضية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي.

ومنه نستدل على أن الالتزام التنظيمي الممارس في مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت من خلال بعد الالتزام العاطفي يؤثر على الأداء الوظيفي للعمال فعندما يشعر العامل بالانتماء العميق للمؤسسة ويزداد إيمانه بأهدافها وقيمها يعزز من دافعيته الداخلية ويجعله أكثر اجتهاداً في أداء مهامه لأنه لا يؤدي عمله لمجرد الواجب بل بدافع من الإخلاص والحرص على تحقيق نجاح المؤسسة كأنه نجاح شخصي وهذا النوع من الالتزام ينعكس إيجابياً على جودة العمل حيث يزداد مستوى الكفاءة والإنتاجية كما أن العامل الملتزم عاطفياً يكون أكثر استعداداً لتحمل المسؤوليات ومواجهة التحديات بروح إيجابية مما يسهم في استقرار المؤسسة وتطويرها وهذا ما يتوافق مع دراسة بلبخاري سامي (2023) التي توصلت إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي في مؤسسة موبيليس ويعكس ذلك توافق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة. كذلك نجد دراسة روشام بنزيان Rocham benziane (2017) التي بينت وجود علاقة بين الالتزام العاطفي وأداء العاملين في مؤسسة سونلغاز ببشار وتعكس هذه العلاقة شعور العمال بأنهم جزء من رؤية وأهداف المؤسسة وليسوا مجرد منفذين للمهام، وهذا ما يخلق مناخ تنظيمي إيجابي قائم على الثقة والاحترام المتبادل بين العمال والإدارة ويشجع على التطوير المستمر وتحقيق الأداء الأمثل.

4.2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (22) الذي يوضح العلاقة بين الالتزام الاستمراري والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت وبالإستناد إلى معامل بيرسون الذي قدر ب 0.42 عند مستوى الدلالة 0.00 وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام الاستمراري والأداء الوظيفي.

وعليه نتأكد على تحقق الفرضية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام الاستمراري والأداء الوظيفي.

ومنه نستدل على أن الالتزام التنظيمي الممارس في مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت من خلال بعد الالتزام الاستمراري يؤثر على الأداء الوظيفي للعمال وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة بلبخاري سامي (2023) على عدم وجود علاقة معنوية مباشرة بين الالتزام الاستمراري والأداء الوظيفي في مؤسسة موبيليس ويرجع ذلك إلى أن الالتزام الاستمراري ينبع غالباً من شعور العامل بعدم ترك المؤسسة بسبب التكاليف المرتفعة المرتبطة بالمغادرة أو صعوبة الحصول على وظيفة مماثلة وليس نتيجة لرغبة حقيقية في البقاء أو الولاء للمؤسسة و لذلك قد يستمر في أداء مهامه دون بذل جهد إضافي لتحسين أدائه إلا أن نتائج دراستنا الحالية كشفت عن وجود علاقة ارتباطية بين الالتزام الاستمراري والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت ويمكن تفسير هذه العلاقة بالسباق الخاص بالمؤسسة حيث يولي العمال أهمية كبيرة للاستقرار الوظيفي والامتيازات المرتبطة به ما يدفعهم إلى الحفاظ على أداء مستقر وجيد بدافع الحرص على عدم فقدان وظائفهم ومنه يلعب الالتزام الاستمراري دوراً عملياً في تحفيز سلوكيات مهنية إيجابية وإن كان بدافع المصلحة الشخصية لا الولاء العاطفي مما يؤكد أن طبيعة العلاقة بين الالتزام الاستمراري والأداء الوظيفي قد تختلف باختلاف البيئة المؤسسية والثقافية للعمال.

5.2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (23) الذي يوضح العلاقة بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت وبالإستناد إلى معامل بيرسون الذي قدر ب 0.43 عند مستوى الدلالة 0.00 وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي.

وعليه نتأكد على تحقق الفرضية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي.

ومنه نستدل على أن الالتزام التنظيمي الممارس في مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت من خلال بعد الالتزام المعياري يؤثر على الأداء الوظيفي للعمال وذلك لشعورهم بالواجب في الاستمرار في

العمل مما يجعل أدائهم ينبع من قناعة راسخة بأهمية العمل وجودته ويتناغم هذا الشعور مع منظومة القيم الشخصية والمهنية التي يحملونها فيرون في وظائفهم مسؤولية أخلاقية ومصدرا للفخر والاعتزاز ويظهر هذا الالتزام جليا في سلوكهم المهني حيث يلتزمون بأعلى معايير الجودة والانضباط ويولون اهتماما كبيرا للتفاصيل الدقيقة خلال أدائهم مهامهم ما يعكس حرصهم الدائم على تقديم أفضل النتائج الممكنة وهذا ما توافقت معه دراسة بلبخاري سامي (2023) التي توصلت إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي في مؤسسة موبيليس ويعكس ذلك ثقة العمال في قدراتهم وانضباطهم مما يشجع على العمل باجتهاد ويسمح بتحسين الأداء كذلك نجد دراسة روشام بنزيان Rocham benziane (2017) التي أكدت على وجود علاقة بين الالتزام الأخلاقي (المعيارى) وأداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بشار وان الالتزام الأخلاقي هو النمط السائد والأكثر تأثيرا على الأداء في المؤسسة، ما يقلل من معدلات الخطأ ويعزز فعالية الأداء ومنه تحقيق الأهداف التنظيمية والاستدامة.

6.2 مناقشة نتائج الفرضية العامة:

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (24) الذي يوضح العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت وبالاستناد إلى معامل بيرسون الذي قدر ب 0.52 عند مستوى الدلالة 0.00 وهي قيمة دالة إحصائيا تدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

وعليه نتأكد على تحقق الفرضية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

ومنه نستدل على أن الالتزام التنظيمي الممارس في مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت يؤثر على الأداء الوظيفي من خلال أبعاده الثلاثة الالتزام العاطفي الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري، وهذا ما يتوافق مع دراسة روشام بنزيان Roucham benziane (2017) التي أكدت على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين في شركة سونلغاز حيث تبين أن جميع أبعاد الالتزام التنظيمي تسهم بشكل ايجابي في تحسين الأداء الوظيفي وقد كان الالتزام المعياري هو البعد الأكثر تأثيرا وارتقا من حيث المستوى وهو ما تؤكدته نتائج دراستنا الحالية إذ يعد هذا النمط من الالتزام النمط السائد داخل المؤسسة والعامل الأساسي في رفع مستوى أداء العاملين ويعود ذلك إلى أن العاملين يؤدون مهامهم بدافع الشعور بالواجب والمسؤولية الأخلاقية مما يعزز لديهم سلوكا وظيفيا مستقرا ويدفعهم إلى تحسين أدائهم المهني حفاظا على صورتهم الذاتية ومكانتهم أمام الآخرين وهذا ما يفسر أن مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت بيئة عمل تهيمن عليها القيم المجتمعية التي تعزز الوفاء والولاء والانضباط الأخلاقي ثم يليه النمط الاستمراري الذي من خلاله يظهر العامل التزامه نتيجة إدراكه لتكاليف مغادرة المؤسسة مثل فقدان الامتيازات أو صعوبة الحصول على فرص بديلة مما يدفعه إلى المحافظة على مستوى أداء مقبول

لتجنب المخاطر ثم نجد البعد العاطفي الأقل تأثيراً في أداء عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت حيث كانت الروابط العاطفية مع المؤسسة ضعيفة قد يكون ذلك بسبب غياب بيئة العمل التحفيزية أو قلة التقدير كما ان تنوع الفئات العمرية في المؤسسة قد يخلق اختلاف في طرق التواصل والتفاعل بين العمال مما يضعف الالتزام العاطفي ومنه يعكس هذا الترتيب خصائص ثقافية وتنظيمية تركز على الواجب والانضباط أكثر من الشعور العاطفي أو الحوافز الاقتصادية وهو ما يجعل الالتزام المعياري هو الأقوى تأثيراً في الأداء الوظيفي يليه الالتزام الاستمراري وأخيراً العاطفي.

الاستنتاج العام:

تدرج هذه الدراسة ضمن مجال الدراسات الإدارية والسلوكية حيث تعنى بتحليل مدى ارتباط العامل بمؤسسته وبيان اثر هذا الارتباط على سلوكياته داخل بيئة العمل، وتهدف بشكل عام إلى تقديم تصور واضح حول كيفية استثمار المؤسسات في تعزيز الالتزام التنظيمي كوسيلة لتحفيز الأداء وتحقيق التميز الوظيفي. ومنه تمحورت الدراسة حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت- بالنظر إلى أهمية هذا الموضوع في ترسيخ القيم الايجابية داخل المؤسسة وتعزيز مشاعر الانتماء والولاء بما يدعم الأداء الوظيفي ويسهم في بلوغ الأهداف التنظيمية .

من خلال هذه الدراسة تم الكشف عن مستوى كل من الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة وكذا معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) والأداء الوظيفي، وقد تم ذلك بالاعتماد على مقياسين يتمتعان بخصائص سيكومترية مقبولة من حيث الصدق والثبات، على عينة مكونة من 83 عاملا، وبعد تحليل البيانات ومناقشتها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت- مرتفع.
- مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت- مرتفع.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام الاستمراري والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-.

خاتمة:

تناولنا في هذه الدراسة موضوع الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر-تيارت- وذلك من أجل معرفة العلاقة بينهما ومستوى كل منهما داخل المؤسسة، فالالتزام التنظيمي من أبرز الدعائم الداخلية للمؤسسة وله ارتباط وثيق بمستوى أداء العاملين، إذ يسهم في نجاح أو فشل مختلف الأنشطة، ويعتبر تحقيق مستويات عليا من الأداء الوظيفي هدفا أساسيا تسعى المؤسسات لتحقيقه، إذ ينعكس ذلك بشكل مباشر على كفاءة واستمرارية عملها، ويتحقق هذا الأداء المرتفع من خلال شعور العامل بالانتماء للمؤسسة واعتباره جزءا منها وتوافقه مع أهدافها. كما أن هذا الانسجام بين أهداف المؤسسة و تطلعات العامل يترك أثرا إيجابيا على سلوكه الوظيفي، ويمنحه إحساسا بقيمة ما يقدمه، مما يعزز شعوره بالفخر و الانتماء.

وتؤكد الدراسة على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي وعلى وجود مستوى مرتفع لكل منهما لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-. ومن خلال النتائج المتوصل إليها في دراستنا يجب على المؤسسات الحرص على تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) من أجل التأثير إيجابا على العمال وزيادة مستوى أدائهم الوظيفي ومنه تحقيق النجاح المؤسسي.

الاقتراحات:

- في ضوء نتائج الدراسة فإنه يمكن أن نقترح بعض الاقتراحات، منها:
- الاستثمار في البرامج التدريبية والتطويرية لتنمية مهارات العمال وتحقيق رضاهم الوظيفي، مما يسهم في رفع مستويات الأداء والالتزام معا.
 - متابعة دورية لمستوى الاداء الوظيفي من خلال تقييمات منتظمة قصد رفع مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-.
 - تحفيز روح الفريق والعمل الجماعي لما له من دور في تقوية الروابط التنظيمية بين العمال وزيادة دافعيتهم للأداء.
 - تعزيز بيئة العمل الداعمة من خلال توفير مناخ تنظيمي يشجع على الثقة المتبادلة، العدالة، والتقدير المستمر للعمال بما يعزز الالتزام العاطفي.
 - انتهاج سياسات تحفيزية عادلة من خلال مكافآت مادية ومعنوية ترتبط بجهود العمال وأدائهم وهو ما يعزز الالتزام الاستمراري.

- ترسيخ الثقافة التنظيمية الايجابية عبر نشر القيم والمعايير المشتركة التي تنمي الحس بالواجب والانتماء مما يدعم ويعزز أكثر الالتزام المعياري.
- تقدير الأداء المتميز بشكل علني مما يعزز الشعور بالفخر والولاء ويحفز الآخرين على تحسين أدائهم في المؤسسة.
- اعتماد سياسات مرنة تحترم ظروف العامل الشخصية مما يساهم في تقوية التزامه للمؤسسة و الموازنة بين الحياة المهنية والشخصية له.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- أبو جاسر، ص. م. ن. (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. (أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال).
- أبو نداء، س. خ. (2007). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. (أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال).
- إمام، س. م. (2019). اثر الالتزام التنظيمي على اداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات السياحة فئة أ بالقاهرة. مجلة اقتصاد المال والاعمال، 03(01)، ص ص. 546-564. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/KUdqC>
- أمبارك، م. ع.، جمعة، س. س. (2021). الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين اداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بمصنع اعلاف البيضاء. مجلة البيان العلمية، 9(9)، ص ص. 172-201. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/fhN3A>
- باسم، ع. (2012). أثر التمكين العاملين في الالتزام التنظيمي معهد الإدارة الرصافة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31.
- بربر، ك. (2008). إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات. بيروت: دار المنهل اللبناني للنشر، توزيع مكتبة رأس النبع.
- بركات، ع.، بلالي، م. (2024). أثر الالتزام التنظيمي في السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز وحدة عين وسارة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 9(2)، ص ص. 59-78. تم الاسترجاع من <https://asjp.cerist.dz/en/article/238976>
- بعلي، ح.، عبد غرس، م. (2024). أثر الالتزام التنظيمي على ابداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن بن عمر قالمة. مجلة دراسات اقتصادية، 11(01)، ص ص. 1-22. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/dchAP>
- بكاوي، ع. (2021). مستوى الالتزام التنظيمي في العمل: دراسة ميدانية بالمجمع الغازي شمال رقان سالي ولاية أدرار الجزائر. مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 20(2)، ص ص. 352-377. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/qonna>

بلخاري، س. (2023). أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي: الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. مجلة الأفق للدراسات الإقتصادية، 08(01)، ص ص. 786-800. تم الاسترجاع من

<https://2u.pw/xv3sD>

بلواضح، ع. (2019). الضغوط المهنية لدى الممرضات العاملات بالمناوبة الليلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببوسعادة. (أطروحة دكتوراه). جامعة

محمد بوضياف، المسيلة. تم الاسترجاع من <https://n9.ci/na2gv>

بلوط، ح. ا. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت، لبنان: دار النهضة

العربية.

بن العائب، م. (2020). تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بالإدرسية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 6(1)، ص

ص. 329-346. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/GYioy>

بن سليم، ك.، بقادير، ع. (2021). تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الجلفة. مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(2)، ص ص. 240-259. تم الاسترجاع من

<https://2u.pw/p5V5R>

بن صافية، ف. ز. (2015). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية. (أطروحة الماجستير). جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعدالله.

بن عدة، م. (2018). أثر ضغوط العمل النفسية والاجتماعية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. (أطروحة دكتوراه). جامعة أبو بكر بلقايد.

بن علي، إ.، يحيوي، ع. (2019). دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات. مجلة الإبداع، 9(1)، ص ص. 297-313.

بن قاسمي، ط.، لقوقي، ف. (2024). أثر المهارات الشخصية على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة المنهل الاقتصادي، 7(1)، ص ص. 613-630.

- بن معتوق، ح. (2021). القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين: دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة. (أطروحة دكتوراه). جامعة محمد خيضر، بسكرة. تم الاسترجاع من <https://n9.cl/jdp1n>
- بن معتوق، ح. (2022). العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين: دراسة ميدانية داخل المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة. مجلة العلوم الاجتماعية، 16(1)، ص ص. 697-720.
- بن يزة، ر. (2021). إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات وأثره على الأداء الوظيفي. (أطروحة دكتوراه). جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة. تم الاسترجاع من <https://n9.cl/6o3hk>
- بنوناس، ص. (2016). أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة. (أطروحة دكتوراه). جامعة محمد خيضر، بسكرة. تم الاسترجاع من <https://n9.cl/hih46pb>
- بوخاري، م. (2011). فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة في المدرسة الجزائرية. (أطروحة الماجستير). جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- بوخدوني، ل.، عقون، ش. (2022). أثر البيئة الداخلية للعمل على الالتزام التنظيمي لدى موظفي السلك الخاص في مديرية التجارة جيجل. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(1)، ص ص. 58-78. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/H5YiE>
- بوخمم، ع. (2011). تسيير الموارد البشرية مفاهيم: أساسية وحالات تطبيقية. عين مليلة، الجزائر: دار الهدى.
- بوخنوفة، ي. (2015). التكوين وأثره على أداء العاملين في المؤسسة الإستشفائية لدى فئة شبه الطبي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية نقاوس. (أطروحة الماجستير). جامعة الجزائر 2 أبوالقاسم سعدالله.
- بودهري، ع. (2018). القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة هيبروك. (أطروحة دكتوراه). جامعة وهران 2.
- بودوح، أ. (2023). أثر الأداء الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية بالإدارة المحلية: والي الولاية نموذجا. (أطروحة دكتوراه). جامعة الجزائر 3. تم الاسترجاع من <https://n9.cl/93ypw>

- بودية، ه.، بن سالم، ع. (2024). أثر سياسات التسويق الداخلي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين: دراسة حالة مؤسسة نافتال GPL بولاية بشار. مجلة المنهل الإقتصادي، 7(1)، ص 873-886. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/u0TzR>
- بوراس، م. (2023). المنهج الوصفي في الدراسات الانسانية والاجتماعية -العلوم القانونية نموذجاً-. مجلة النبراس للدراسات القانونية، 06(04)، ص ص. 184-193. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/92GOZ>
- بوسهوة، ن. (2023). أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مديرية الضرائب بالمدينة. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 7(2)، ص ص. 161-181. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/0xLZR>
- بوشامة، آ. (2016). دور مدونة المناصب في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة انتاج موارد البناء تمنراست. (أطروحة الماجستير). جامعة الجزائر 2 ابو القاسم سعدالله.
- بوعطيط، ج. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة. (أطروحة الماجستير). جامعة منتوري محمود، قسنطينة.
- بوقندورة، ي.، ابريغم، س. (2019). واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 6(1)، ص ص. 85-104. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/a9MXk>
- بولصباغ، م.، بلحاج، ط.، كورتل، ف. (2022). أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مستخدمي مستشفى مغلاوي بميلة. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 8(1)، ص ص. 289-310. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/IWMsK>
- الجابري، ه. ب. ب.، ابراهيم، ح. س. م. (2021). مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الاساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والابحاث، 02(07)، ص ص. 461-499. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/zeyLa>
- جاسم، إ. (2021). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم. مجلة الفتح، 90(9)، ص ص. 358-381. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/ZmmtZ>
- جبريل، ع. م. (2015). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للعناصر الطبية المساعدة. (أطروحة الماجستير). الأكاديمية الليبية، فرع مصراتة.

- الجبوري، م. ص. إ. م. نور، ع. س. (2018). تأثير الالتزام التنظيمي في الاداء الوظيفي للعاملين في شركة التأمين العراقية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 13(44)، ص ص. 188-200. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/icUWM>
- جرادة، ا. (2018). القيادة الإدارية وأثرها على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الجلفة. (أطروحة الماجستير). جامعة الجزائر 2 بلقاسم سعدالله.
- الجماصي، م. إ. د. (2016). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. (أطروحة الماجستير في القيادة والادارة). جامعة الاقصى. تم الاسترجاع من <https://n9.cl/zrxlt>
- جولة، ع. ح. ع. (2016). دور العوامل النفسية والاجتماعية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة اليمنية. (أطروحة الماجستير). اليمن.
- الحاج، ب. أ.، الشتاء، ص. ع.، عطاء، أ. م. (2023). مستوى الالتزام التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج من وجهة نظرهم. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والانسانية، 02(19)، ص ص. 94-111. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/eN4RD>
- الحراشنة، ح. م. (2014). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان.
- حسان، ب. م. ظ. (2008). واقع العلاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي وسبل تنميتها لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية. (أطروحة الماجستير). جامعة القدس، فلسطين. تم الاسترجاع من <https://n9.cl/0m87od>
- حمادي، ا. (2016). الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز اداء العاملين. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 22(94)، ص ص. 301-324.
- حملة، ع.، بودرهم، ك. (2021). دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة: دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر-الوادي-. مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، 06(02)، ص ص. 266-284. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/FdL7o>
- حمود، خ. ك.، الخرشة، ي. ك. (2006). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار المسيرة.

- حميدي، ز.، زواد، ر.، رماس، م. أ. (2020). أثر التسويق الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مؤسسة سونلغاز -سعيدة-. مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، 03(02)، ص ص. 1-10. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/LsKlv>
- الحميري، م. ع. ع.، المومني، أ. أ. م. (2011). هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق: أفكار حديثة ورؤية مستقبلية. عمان، الأردن: دار إثراء ط1.
- حنونة، س. ا. ح. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. (أطروحة الماجستير). الجامعة الاسلامية، غزة. تم الاسترجاع من <https://n9.cl/5t3fo>
- خالدي، خ. ك. (2010). علاقة المناخ التنظيمي بأداء الموظفين الإداريين: دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور بالجلفة. (أطروحة الماجستير). جامعة زيان عاشور، الجلفة. تم الاسترجاع من <https://n9.cl/mpczb>
- خروف، ح. (2023). سيرورة عملية تقييم الأداء بمؤسسة سونلغاز عنابة. مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، 06(01)، ص ص. 521-535. تم الاسترجاع من <https://n9.cl/tschg>
- الخشروم، م. م. (2011). تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27(03)، ص ص. 169-199.
- خضرون، ت. (2022). علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال جامعة عمار ثلجي الاغواط. مجلة التنظيم والعمل، 11(2)، ص ص. 26-41. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/ISrNR>
- خطارة، ر. (2019). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الابتدائي بمدينة غزة. (أطروحة دكتوراه). جامعة قصدي مرباح، ورقلة. تم الاسترجاع من <https://n9.cl/rhjcb>
- درنوني، ه. (2014). الالتزام التنظيمي: المفهوم، الأبعاد والنتائج. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد13، ص ص. 15-37. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/RlcOh>
- درنوني، ه. (2015). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوبل الكهربائية. (أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع). تم الاسترجاع من <https://n9.cl/hs36ni>

- دلبي، ل. (2021). الصحة النفسية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والنسق القيمي لدى عمال قطاع التربية. (أطروحة دكتوراه). جامعة قاصدي مرباح، ورقلة. تم الاسترجاع من <https://n9.cl/4rgrv>
- دلبي، ل.، خميس، م. س. (2020). واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 12(03)، ص ص. 737-750. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/11s4o>
- دلبي، ل. (2022). علاقة بعض العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى بعض موظفي العمومي بتمنراست (أطروحة دكتوراه). جامعة قاصدي مرباح، ورقلة. تم الاسترجاع من <https://n9.cl/fadsm>
- دلبي، ف. (2015). أثر الضغط المهني واستراتيجيات المواجهة على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة جامعة الجزائر 2. (أطروحة الماجستير). جامعة الجزائر 2.
- الرشيدي، ب. ع. ل. ض. (2020). واقع تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، 28(3) 3، ص ص. 289-323. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/dFqoU>
- ركوك، خ. (2022). دور الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية: دراسة ميدانية بالقطب الجامعي تاسوست جامعة جيجل. (أطروحة دكتوراه). جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2. تم الاسترجاع من <https://n9.cl/ew1wy>
- الزبيدي، غ. د. م. ت.، الزبيدي، ن. ج. ع.، عباس، ح. و. ح. (2018). إدارة الموارد البشرية: مفاهيم وتوجهات معاصرة. عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد.
- زرقوط، ح. (2021). فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين المؤسسة المينائية لسكيكدة (EPS) نموذجاً. (أطروحة دكتوراه). جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- الزويبر، ج.، العربي، ا. (2020). الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة: دراسة ميدانية على الأستاذات في الأطوار التعليمية الثلاثة. مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، 02(13)، ص ص. 7-27. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/X9U5e>
- السالم، م. س. (2008). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي. عمان، الأردن: إثراء للنشر.
- السامراني، م. ص. م. (2021). الفكر الإداري والقيادي الحديث. دار اليازوري العلمية.

- سحنون، م.، عمر، ر. ف. (2019). جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركة سونغاز فرع ولاية المدية. مجلة المنهل الاقتصادي، 2(2)، ص ص. 21-32. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/wRg8c>
- سعودي، ن. (2018). دور التنشئة الاجتماعية في الالتزام التنظيمي لدى المشرفين داخل المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور. (أطروحة دكتوراه). جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعدالله.
- سيدي صالح، ص.، بغول، ز. (2022). إدارة الموارد البشرية. برج بوعريج، الجزائر: دار الباحث.
- شربات، م. ع. م. (2022). دور الصحة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي للقيادات الادارية بجامعة الفيوم. مجلة جامعة فيوم للعلوم التربوية والنفسية، 16(09)، ص ص. 337-382. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/UMnkc>
- الشريف، ر. ب. ب. (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. (رسالة الماجستير في الإدارة العامة). المملكة العربية السعودية.
- شكري، م. ط. (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. (أطروحة الماجستير). جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين. تم الاسترجاع من <https://n9.ci/ye7pq>
- شنن، ب. (2021). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. (مذكرة ماستر). جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- شهين، ع.، شعبان، م. (2016). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الشركة العامة لمرافأ طرطوس. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 38(02)، ص ص. 347-364. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/52ZbS>
- الشوابكة، ر. (2010). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى. (أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال). جامعة الشرق الأوسط.
- صادق، ب. (2018). القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى إطارات المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء. (أطروحة دكتوراه). جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعدالله.

- الصالح، إ. ج. (2019) علاقة الروح المعنوية بالالتزام التنظيمي. المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، 3(2)، ص 10-17.
- صبيمان، إ. (2012). اثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية. (أطروحة). جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.
- عبادو، خ. (2013). القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات: دراسة ميدانية بولايات ورقلة، غرداية، الوادي وبسكرة. (أطروحة الماجستير). جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- العبادي، م. ل. م.، الميالي، ح. أ. م. (2021). الالتزام التنظيمي و تأثيره في تحقيق الأداء المتميز من خلال الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، 2(60)، ص ص. 138-162. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/TRfuD>
- عباس، أ. ع. (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ط1 2011
- عبد الباقي، ص. م. (2005). إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- عبد الحفيظ، ع. م.، البدري، ع. إ.، الرفادي، خ. م. (2019). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي. مجلة جامعة بنغازي العلمية. 32(2)، ص ص. 97-121. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/JWGms>
- عجيلة، ح. م. (2021). دور التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية. (أطروحة دكتوراه). جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر. تم الاسترجاع من <https://n9.ci/dmpwh>
- العمرى، ا. (2017). علاقة السلوك القيادي بالالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات: دراسة ميدانية بمنطقة ورقلة. (أطروحة دكتوراه). جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- العمرى، إ. (2017). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة: دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 09(28)، ص ص. 257-266.

- العمرى، م. ب.، السهلي، ع. س. (2020). أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 1(39)، ص ص. 15-84.
- العيفة، م. (2018). أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي. (أطروحة دكتوراه). جامعة الجزائر 3 تم الاسترجاع من <https://n9.cl/gjoqxf>
- العيفة، م.، عطية، أ. (2023). أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 07(02)، ص ص. 139-160. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/IGYhj>
- فاضل، ف.، سعدون، س. (2017). الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة مغنية. مجلة روافد، 1(1)، ص ص. 217-244. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/b8pb1>
- فليح، ح. م. (2010). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت. مجلة الإدارة والاقتصاد، 83(83)، ص ص. 166-202.
- قده، ح. (2022). أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي. (أطروحة دكتوراه). جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي.
- قعودة، ن. (2021). أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري. (أطروحة دكتوراه). جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر. تم الاسترجاع من <https://n9.cl/n7k1r>
- قعودة، ن.، سلامي، م. (2020). أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة: 4(1)، ص ص. 42-54. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/SpO6t>
- كامل، م. م. (1994). إدارة الموارد البشرية. الشركة العربية للنشر والتوزيع.

- كشروود، ش. (2022). تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية على الأداء الوظيفي للإدارة العامة الجزائرية. (أطروحة دكتوراه). جامعة باتنة 1 الحاج لخضر. تم الاسترجاع من <https://n9.ci/k6fw7p>
- الكلاهد، ط. م. (2010). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.
- لايقة، ه. ع. (2018). دور الالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة حالة على شركة جود للادوات الكهربائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 40(04)، ص ص. 157-176. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/VRomi>
- لطرش، م.، فرحاتي، ل.، مبارك، س. (2020). أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية المدركة على الالتزام التنظيمي للعاملين. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي، 7(3)، ص ص 1243-1260. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/aM38n>
- لعرب، ع. (2016). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية. (أطروحة دكتوراه). جامعة الجزائر 2 ابو القاسم سعدالله.
- ماضي، خ. ا. ا. (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال). جامعة قناة السويس. تم الاسترجاع من <https://n9.ci/93oyv>
- مباركي، إ.، خان، أ. (2023). أثر مناخ العمل الأخلاقي في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية دباخ احمد المغير بسكرة. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 7(3)، ص ص. 125-148. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/xKsmJ>
- المحتسب، ل. ح.، جعلود، م. س. (2007). أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 11، ص ص. 97-154. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/dZSAs>
- محدادي، ا.، قادري، ت.، معزوي، م. (2023). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية لعمال شركة ليندغاز ورقلة. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 9(1)، ص ص. 163-170. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/vkM3N>

مرار، ع. م. ع. (2020). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. (أطروحة الماجستير في التربية). جامعة الشرق الأوسط.

مرتضى، س. ج.، مرتضى، ع. ر. (2024). مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة المستنصرية من وجهة نظرهم. مجلة جامعة سومر للعلوم الانسانية، ص ص. 536-546. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/yyWug>

مزارة، ع.، نوقي، ع. (2018). معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة. مجلة سوسولوجيا، 2(1)، ص ص. 132-146. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/bcwRE>

مصطفى، م. (2017). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء. عمان: دار النفيس ط1.
معمر، ح. (2016). دور محددات الرضا الوظيفي في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات: دراسة ميدانية على عينة من عمال سونلغاز ورقلة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(24)، ص ص. 307-321. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/M8zPw>

المنير، أ. ع. (2023). أثر ظاهرة الغياب على أداء العاملين: دراسة ميدانية عن مصرف الجمهورية فرع أنجيلة. مجلة القرطاس، العدد (23)2، ص ص. 360-383. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/KW9G3>

الموسوي، س. (2004). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان، الأردن: دار مجدلاوي ط1 2008.

مؤيد، م. ع. أ.، المرعي، ه. ع. ذ. (2019). التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة. دار امجد للنشر والتوزيع

نزاري، ح. (2017). الالتزام التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر: دراسة تحليلية. مجلة أبحاث نفسية و تربوية، 3(10)، ص ص. 273-288. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/VJIQO>

نعرورة، ب.، تي، ا. (2021). أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، 15(01)، ص ص. 340-354. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/92jWM>

- نعيرات، ج. أ. ع. (2022). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات. (46)، ص 1-27.
- نوري، م. (2010). تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية
- نوري، م. (2011). الوجيز في تسيير الموارد البشرية: وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية
- نوري، ن. د. (2017). الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال: دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور الجلفة. (أطروحة الماجستير). جامعة الجزائر 2 ابو القاسم سعدالله.
- هادف، ر.، بلهي، ح. (2019). الالتزام التنظيمي ودوره في ترسيخ ثقافة المنظمة. مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، 2(4)، ص ص 192-206. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/V77EN>
- الهاشمي، ب. (2022). أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين. (أطروحة دكتوراه). جامعة غرداية.
- هواين، ف. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية. (أطروحة الماجستير). جامعة سطيف 2.
- الوناس، ع. (2020). تسيير الإطارات وعلاقته بمستوى الأداء: دراسة حالة إطارات مؤسسة سونطراك مديريةية الصيانة بالأغواط. (أطروحة دكتوراه). جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعدالله.
- Allali, Z., Allali, F. (2021). The transformational leadership style and its impact on the organizational commitment: Empirical evidence from the notional employment agency. Al-Bashaer Economic Journal, 07(02), 1088-1104. Retrieved from <https://2u.pw/d5ZiV>
- Beigi, M., Lajavardi, S. (2020). Impact of organizational commitment on job performance. Asian Journal of management, 11(03), 297-303. Retrieved from <https://2u.pw/1HfdF>
- Bouda, N. (2021). Organizational support in light of human resource management practices and their effects on organizational commitment. Journal of economic science institute, 24(01), 1329-1345. Retrieved from <https://2u.pw/rgeKE>
- Chenini, M., Boumesbah, N., Garda, M. (2023). L'effet de l'ethique managériale sur l'engagement organisationnel dans les établissements de l'enseignement supérieur, Etude du

cas de l'Ecole supérieure de management ESMTImeen. Journal of management and economic science prospects, 07(01), 453-473. Retrieved from <https://2u.pw/pJ1qa>

Eliyana, A., Maarif, S., Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. European research on management and business economics, 25(03), 144-150. Retrieved from <https://n9.cl/xk992>.

Eric, C., Albert, H. N., Anthony, F. O., Prince, E. Q. (2020). Organizational commitment and job performance: Examining the mediating and moderating roles of organizational citizenship behavior and leadership styles. International journal of human resource studies, Macrothink institute, 10(04), 93-124. Retrieved from <https://2u.pw/xY4Y3>

Hou, Y. E. (2011). Organizational commitment and employee creativity: The moderating and mediating effect of thinking styles. Annals of economics and finance, 12(02), 411-431. <https://n9.cl/az1zcv>

Kaplan, M., Kaplan, A. (2018). The relationship between organizational commitment and work performance: a case of Industrial enterprises. Journal of Economic and social development, 05(01), 46-50. Retrieved from <https://2u.pw/En6UQ>

Maabout, M. Z. (2020). Role de l'empowerment psychologique dans le renforcement de l'engagement organisationnel chez les employés d'une entreprise industrielle Algérienne. Revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale. 14(01), 357-369. Retrieved from <https://2u.pw/uevdx>

Ngulen, H., Ngo, T. (2020). Psychological capital organizational commitment and job performance: A cas in vietnam. Journal of Asian finance economics and business, 07(05), 269-278. Retrieved from <https://2u.pw/Vc1Cd>

Oreilly, Ch., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance identification, and internalization on prosocial

behavior. Journal of Applied psychology, 71(03), 492-499. Retrieved from <https://2u.pw/EvO6t>

Ouacel, K., Redjen, K. (2024). Diagnosing the effectiveness of the job performance evaluation system at sonatrach company Algeria. Journal of Finance investment and sustainable development, 09(01), 81-101. Retrieved from <https://2u.pw/1EC1W>

Rebecca, T. (2013). Organizational commitment and job performance of the academic and administrative personnel. International journal of information technology and business management, 15(01), 51-59. Retrieved from <https://2u.pw/QMdPi>

Rocham, B. (2017). The Role of Organisational Commitment in the Improvement of Employees' Performance at a Business Companies An Empirical Study at Sonelgaz Company –Distribution Directorate Rifi –Béchar. Al-Bashaer Economic Journal, 03(03), 254-270. Retrieved from <https://2u.pw/ncVR6>

Sid, H., Mostefaoui, S., Allali, Z. (2022). The impact of transformational leadership on improving job performance: A case study in the national employment agency in Algeria. Journal of north African economics, 18(03), 125-142. Retrieved from <https://2u.pw/a3q1s>

Suharto, Suyanto, Nendri, N. (2019). The impact of organizational commitment on job performance. International journal of Economics and business administration, 07(02), 180-206. Retrieved from <https://2u.pw/3OUgE>

قائمة الملاحق

ملحق رقم (01) يوضح طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت


كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس والارطوفونيا والفلسفة
رقم القيد: 16.7.2014/ق.ع ن.أ.ف/2024

إلى السيد المحترم: مدير مؤسسة اتصالات الجزائر - تيارت -

الموضوع: طلب ترخيص لإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تلمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم النفس والأرطوفونيا وفلسفة يشرفني أن ألتبس من سيادتكم الترخيس لطلبة المنحة الذاتية ماستر علم النفس العمل و التنظيم الأتية أسماؤهم:

- صافة حياة .

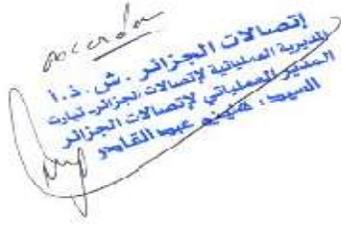
بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان:

الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء .

وفي الأخير تقبلو منا أسى عبارات الاحترام والتقدير .

تيارت في: 08/06/2024

رئيس القسم


اتصالات الجزائر . ش. م. د. 1
المديرية العمليانية لإتصالات الجزائر- تيارت
المدير العملياني لإتصالات الجزائر
السيد: هاشم عبد القادر


هشام محمد
رئيس قسم
العلوم الإنسانية والاجتماعية

ملحق رقم (02) يوضح تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة ابن خلدون تيارت

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) حيافة حميدة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2108999763 والصادرة بتاريخ: 2014/09/10

المسجل(ة) بكلية: العلوم الطبيعية والبيئية قسم: علم النبات والحياتية والبيولوجيا

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر

عنوانها: التتبع التنظيري وعلاقته بالبيولوجيا

أحد محاور البحوث المتعلقة بالبيولوجيا

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

BRAND YOUR AIR

التاريخ: 2020/05/10

إمضاء المعني





دو شهود للمصادقة على الإمضاء
السيد(ة)
رقم: 2108999763
الصادرة بتاريخ: 2014/09/10
في:
مجلس الشعب البلدي

04 MAI 2020

ملحق رقم (03) يوضح استبيان الالتزام التنظيمي و الاداء الوظيفي الأولي



جامعة ابن خلدون – تيارت-
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: العلوم الاجتماعية



السنة: ثانية ماستر

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

أخي العامل / أختي العاملة

في إطار نيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية سنقوم بتطبيق الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة للدراسة بعنوان الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية تيارت، ولهذا نرجو منكم مساعدتنا وذلك بالإجابة على فقرات الاستبيان من خلال وضع (X) في الخانة المناسبة، مع العلم أن هذه المعلومات تستخدم فقط لغرض البحث العلمي ونعدكم بالسرية التامة في ذلك

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر () أنثى ()

السن: من 20 إلى 30 () من 31 إلى 40 () من 41 إلى 50 () أكثر من 50 ()

الحالة الاجتماعية: أعزب () متزوج () مطلق ()

المستوى التعليمي : ثانوي () جامعي ()

الأقدمية: من 1 إلى 5 () من 6 إلى 10 () من 11 إلى 15 () من 16 إلى 20 ()

من 21 إلى 25 () من 26 إلى 30 ()

مقياس الالتزام التنظيمي

	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبرة	
1						أشعر بالسعادة لتمضية ماتبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة	
2						أشعر بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكلنا الخاصة	
3						لا أشعر بأنني جزء من الأسرة التي تتكون منها هذه المؤسسة	
4						لا أشعر بارتباط عاطفي قوي تجاه المؤسسة التي أعمل بها	
5						لهذه المؤسسة مكانة عالية في نفسي	
6						ليس لدي شعور قوي بالانتماء لهذه المؤسسة	
بعد الالتزام العاطفي							
7						سيكون من الصعب بالنسبة لي ترك هذه المؤسسة حتى وإن أردت ذلك	
8						ستصاب حياتي بالارتباك إن تركت العمل في هذه المؤسسة	
9						رغبتي في بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجاتي للعمل فيها	
10						أشعر بأنه لدي خيارات محدودة للتفكير في ترك هذه المؤسسة	
11						من بين النتائج المترتبة عن تركي لهذه المؤسسة ندرة البدائل المتاحة	
12						تقدم هذه المؤسسة امتيازات لا تقدمها المؤسسات الأخرى	
بعد الالتزام الاستمراري							
13						أنا لا أشعر بأي التزام بالبقاء في هذه المؤسسة	
14						لا أريد أن أترك العمل في هذه المؤسسة حتى ولو كان ذلك في مصلحتي	
15						سأشعر بالذنب إن تركت العمل في هذه المؤسسة	
16						هذه المؤسسة تستحق التزامي (ولائي) لها	
17						لا أريد ترك هذه المؤسسة لشعوري بالالتزام اتجاه العاملين بها	

18	أشعر بالامتنان الكبير لهذه المؤسسة				
بعد الالتزام المعياري					

استبيان الأداء الوظيفي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 لدي القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية في المهام المكلف بها					
2 لدي الاستعداد لإتمام المهام الوظيفية					
3 أتقيد بإجراءات العمل					
4 أقوم بتأدية المهام الوظيفية بكفاءة					
5 أقوم بتأدية المهام الوظيفية بفاعلية					
6 أنجز المهام الوظيفية وفقاً لمعايير الجودة المطلوبة					
7 أجد أن وظيفتي تتطلب سرعة الملاحظة					
8 أجد أن وظيفتي تتطلب الدقة في إنجاز الأنشطة					
9 أخطط لعملتي الفصلي قبل الشروع في أدائه					
10 أنجز خطة العمل في الوقت المحدد					
11 وظيفتي تتناسب مع مؤهلي العلمي					
12 ألتزم بالقوانين التي تفرضها المؤسسة					
13 أساهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد داخل المؤسسة					
14 أتكيف بسرعة مع المستجدات الطارئة في الميدان المهني					
15 أجد الدعم من طرف المسؤول لتوضيح إجراءات العمل					

					أحرص باستمرار على تحسين أدائي	16
					أسعى باستمرار لزيادة مردودي	17
					لدي القدرة على تصحيح الأخطاء المهنية دون الاتصال بالمسؤول المباشر	18
					لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أشغلها	19
					أحرص على تحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة	20

ملحق رقم (04) يوضح استبيان الالتزام التنظيمي و الاداء الوظيفي النهائي



جامعة ابن خلدون – تيارت-
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: العلوم الاجتماعية



السنة: ثانية ماستر

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

أخي العامل / أختي العاملة

في إطار نيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية سنقوم بتطبيق الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة للدراسة بعنوان الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية تيارت، ولهذا نرجو منكم مساعدتنا وذلك بالإجابة على فقرات الاستبيان من خلال وضع (X) في الخانة المناسبة، مع العلم أن هذه المعلومات تستخدم فقط لغرض البحث العلمي ونعدكم بالسرية التامة في ذلك

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر () أنثى ()

السن: من 20 إلى 30 () من 31 إلى 40 () من 41 إلى 50 () أكثر من 50 ()

الحالة الاجتماعية: أعزب () متزوج () مطلق ()

المستوى التعليمي : ثانوي () جامعي ()

الأقدمية: من 1 إلى 5 () من 6 إلى 10 () من 11 إلى 15 () من 16 إلى 20 ()

من 21 إلى 25 () من 26 إلى 30 ()

الرتبة السوسيو مهنية: إطار () عون تحكم () عون تنفيذ ()

مقياس الالتزام التنظيمي

	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة	
1						أشعر بالسعادة لتمضية ماتبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة	
2						أشعر بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكلنا الخاصة	
3						لا أشعر بأنني جزء من الأسرة التي تتكون منها هذه المؤسسة	
4						لا أشعر بارتباط عاطفي قوي تجاه المؤسسة التي أعمل بها	
5						لهذه المؤسسة مكانة عالية في نفسي	
6						ليس لدي شعور قوي بالانتماء لهذه المؤسسة	
بعد الالتزام العاطفي							
7						سيكون من الصعب بالنسبة لي ترك هذه المؤسسة حتى وإن أردت ذلك	
8						ستصاب حياتي بالارتباك إن تركت العمل في هذه المؤسسة	
9						رغبتي في بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجاتي للعمل فيها	
10						أشعر بأنه لدي خيارات محدودة للتفكير في ترك هذه المؤسسة	
11						من بين النتائج المترتبة عن تركي لهذه المؤسسة ندرة البدائل المتاحة	
12						تقدم هذه المؤسسة امتيازات لا تقدمها المؤسسات الأخرى	
بعد الالتزام الاستمراري							
13						أنا لا أشعر بأي التزام بالبقاء في هذه المؤسسة	
14						لا أريد أن أترك العمل في هذه المؤسسة حتى ولو كان ذلك في مصلحتي	
15						سأشعر بالذنب إن تركت العمل في هذه المؤسسة	
16						هذه المؤسسة تستحق التزامي (ولائي) لها	
17						لا أريد ترك هذه المؤسسة لشعوري بالالتزام اتجاه العاملين بها	

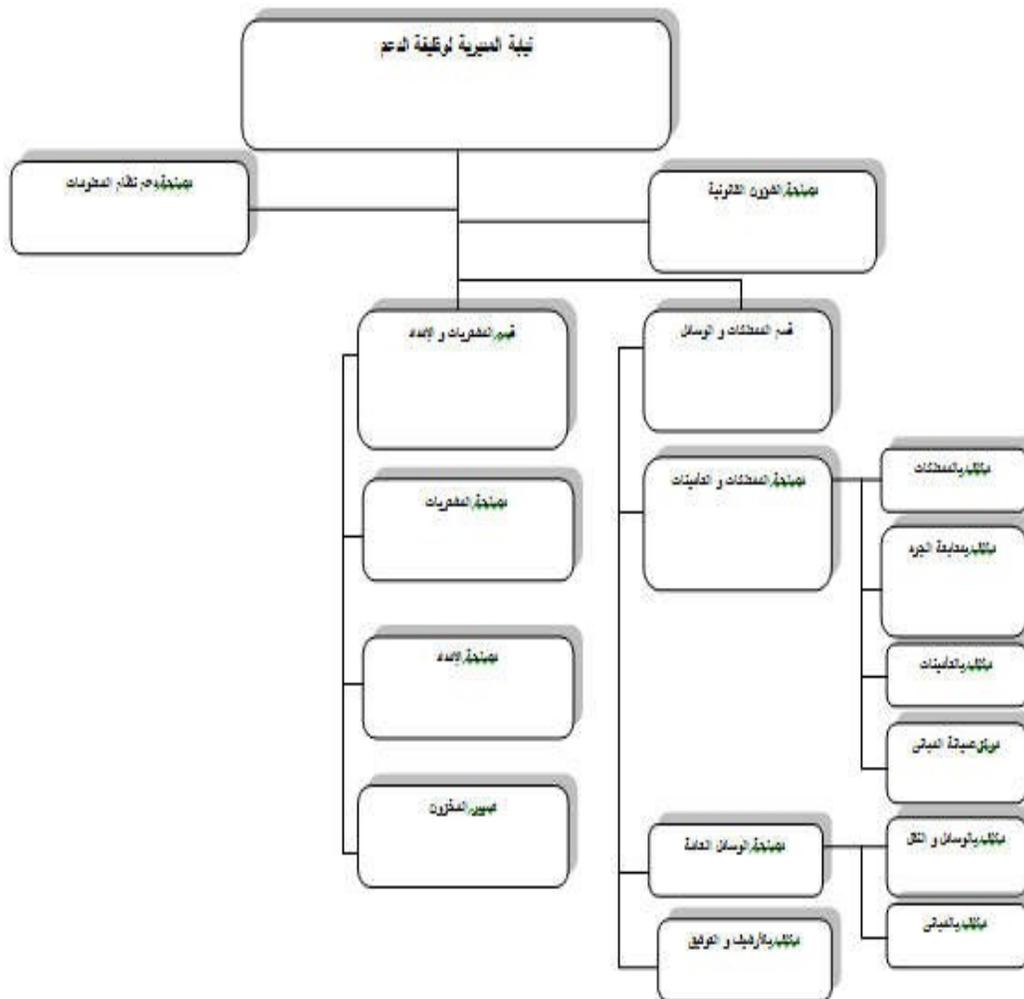
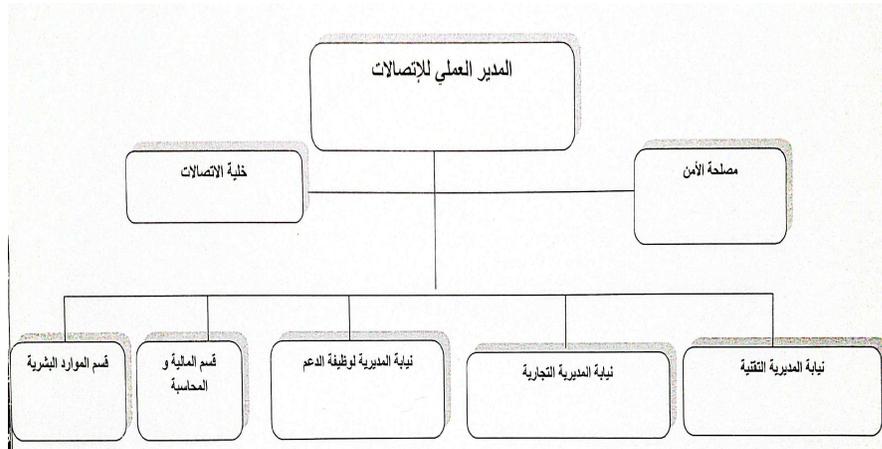
18	أشعر بالامتنان الكبير لهذه المؤسسة				
بعد الالتزام المعياري					

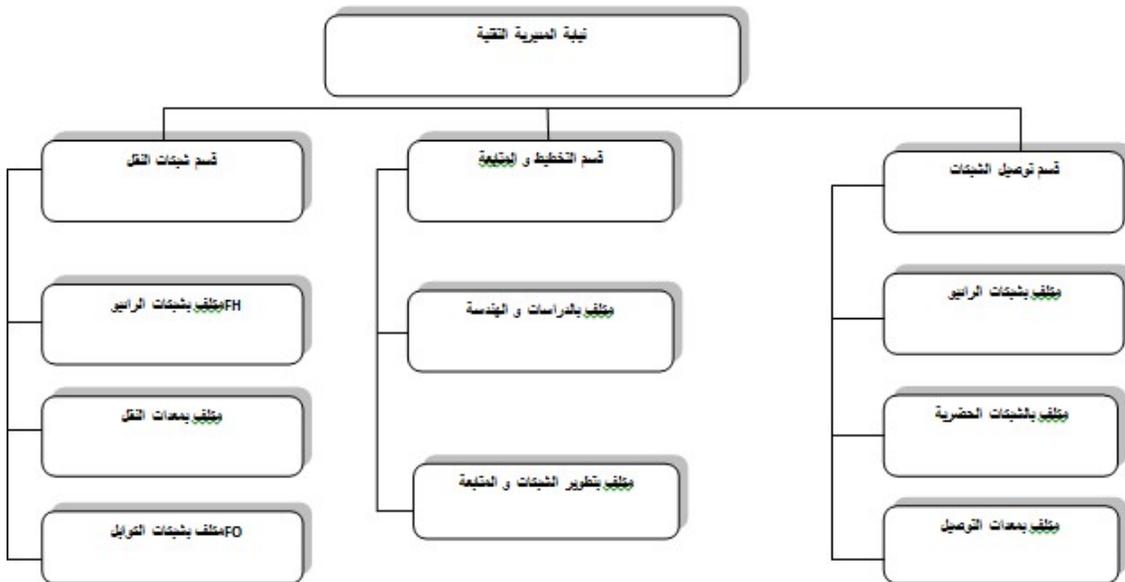
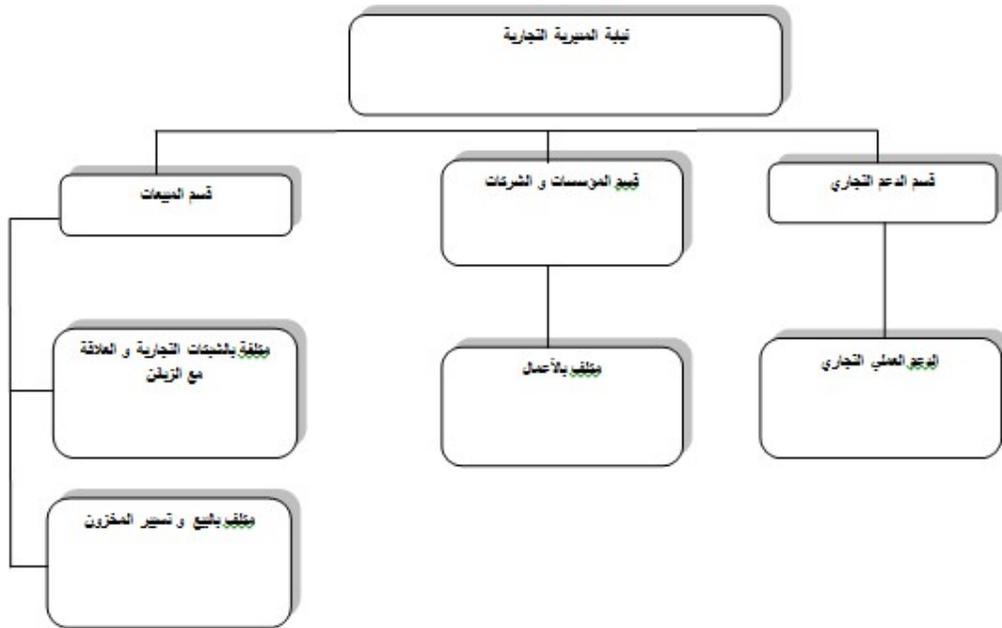
استبيان الأداء الوظيفي

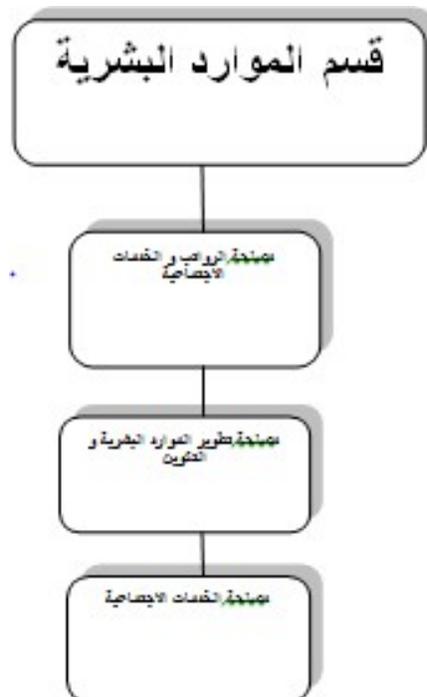
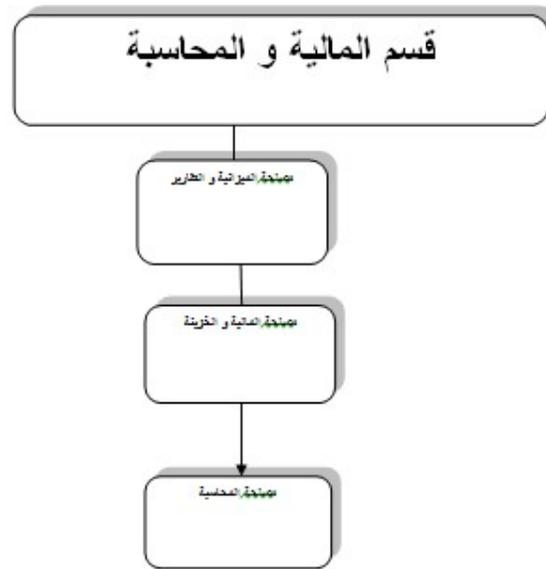
العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

					أحرص باستمرار على تحسين أدائي	16
					أسعى باستمرار لزيادة مردودي	17
					لدي القدرة على تصحيح الأخطاء المهنية دون الاتصال بالمسؤول المباشر	18
					لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أشغلها	19
					أحرص على تحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة	20

ملحق رقم (05) يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - تيارت -







الملحق رقم (06): جدول يوضح صدق الاتساق الداخلي الخاص باستبيان الاداء الوظيفي

رقم الفقرة	ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية
01	0.454*
02	0.445*
03	0.462*
04	0.513*
05	0.621**
06	0.603**
07	0.839**
08	0.920**
09	0.778**
10	0.634**
11	0.703**
12	0.786**
13	_0.193
14	0.618**
15	0.856**
16	0.654**
17	0.576*
18	0.435*
19	0.525*
20	0.676**

*: عند مستوى الدلالة 0,05

** : عند مستوى الدلالة 0,01

الملحق رقم (07) يوضح مخرجات الـ SPSS

خصائص عينة الدراسة الأساسية:

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	54	65,1	65,1	65,1
Valide انثى	29	34,9	34,9	100,0
Total	83	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
20-30	16	19,3	19,3	19,3
31-40	42	50,6	50,6	69,9
Valide 41-50	19	22,9	22,9	92,8
50 من اكثر	6	7,2	7,2	100,0
Total	83	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اعزب	39	47,0	47,0	47,0
متزوج	35	42,2	42,2	89,2
Valide مطلق	9	10,8	10,8	100,0
Total	83	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	26	31,3	31,3	31,3
جامعي	57	68,7	68,7	100,0
Total	83	100,0	100,0	

الإفريقية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
5 إلى 1 من	21	25,3	25,3	25,3
10 إلى 6 من	19	22,9	22,9	48,2
15 إلى 11 من	25	30,1	30,1	78,3
20 إلى 16 من	10	12,0	12,0	90,4
25 إلى 21 من	5	6,0	6,0	96,4
30 إلى 26 من	3	3,6	3,6	100,0
Total	83	100,0	100,0	

الرتبة الموسيوية المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	70	84,3	84,3	84,3
تحكم عون	5	6,0	6,0	90,4
تنفيذ عون	8	9,6	9,6	100,0
Total	83	100,0	100,0	

ثبات مقياس الالتزام التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,830	18

ثبات مقياس الاداء الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,803	20

مستوى الالتزام التنظيمي

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التنظيمي الالتزام	83	80,69	6,109	,671

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 54					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التنظيمي الالتزام	39,801	82	,000	26,687	25,35	28,02

مستوى الاداء الوظيفي

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الاداء الوظيفي	83	90,10	6,209	,682

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 60					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الاداء الوظيفي	44,160	82	,000	30,096	28,74	31,45

العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي

Corrélations			
		التنظيمي الالتزام	الوظيفي الاداء
التنظيمي الالتزام	Corrélation de Pearson	1	,521**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	83	83
الوظيفي الاداء	Corrélation de Pearson	,521**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	83	83

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

العلاقة بين الالتزام العاطفي والاداء الوظيفي

Corrélations			
		العاطفي الالتزام	الوظيفي الاداء
العاطفي الالتزام	Corrélation de Pearson	1	,392**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	83	83
الوظيفي الاداء	Corrélation de Pearson	,392**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	83	83

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

العلاقة بين الالتزام الاستمراري والاداء الوظيفي

Corrélations			
		الاستمراري الالتزام	الوظيفي الاداء
الاستمراري الالتزام	Corrélation de Pearson	1	,422**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	83	83
الوظيفي الاداء	Corrélation de Pearson	,422**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	83	83

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

العلاقة بين الالتزام المعياري والاداء الوظيفي

Corrélations		
	المعياري الالتزام	الوظيفي الاداء
المعياري الالتزام	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,435**
	N	,000
الوظيفي الاداء	Corrélation de Pearson	83
	Sig. (bilatérale)	83
	N	,435**
		1
		,000
		83
		83

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).