



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زيان عاشور - الجلفة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

مذكرة تخرج بعنوان:

علاقة الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية  
( دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة )

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتور:

- بشيري زين العابدين

إعداد الطالبتين:

- بودانة سمية هاجر

- عبير أمال

السنة الجامعية : 2022/2021

## شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره الذي أماننا على إتمام هذا العمل ونصلي ونسلم على أشرف الأنبياء والمرسلين  
سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم:

" لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

واقترء بهذا المدي النبوي نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى المشرف على عملنا هذا الدكتور  
الفاضل بشيري زين العابدين على كل ما قدمه لنا من نصح وإرشاد وتوجيه جزاه الله عنا خير الجزاء.  
كما لا ننسى تقديم الشكر إلى جميع أساتذتنا بقسم العلوم الاجتماعية، وكل من ساهم من قريب أو  
بعيد في إنجاز هذا الموضوع.

## إهداء

الحمد لله الذي بذمته تتم الصالحات، تم بفضل الله وعونه هذا العمل

وأطلي وأسلم على سيدنا "رسول الله صلى الله عليه وسلم"

وإن كان هذا العمل لا يليق بمقام وشأن المهدي إليهم:

\*إلى والدي حفظه الله ورعاه وجزاه كل خير على كل ما قدمه لي.

\*إلى والدتي حفظها الله ورعاها التي طالما سهرت وتعبت من أجل تعليمي بداية من

حفظي لكتاب الله وتعلمي بعض علومه إلى مواصلة دراستي في الثانوية والجامعة،

جزاها الله عني وعن أخوتي خير الجزاء وأتاها ما لم يؤتي أحدا من العالمين.

\*إلى سيدي الفاضل الدكتور بشير زين العابدين أتاه الله ثواب الدنيا وحسن ثواب

الآخرة، على كل مجهوداته في عملنا هذا وطوال السنين التي درسني فيها.

\*إلى عمي رحمه الله وبوءه من الجنة مقعدا، طالما ساعدني في مشواري الدراسي

بتشجيعه وطيبه كلامه.

\*إلى ودا، هاريا، يوسف، سدي في جميع أعماله، وكل عائلتي حفظهم الله ورعاهم.

سمية هاجر

## إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد :

الحمد لله الذي وفقنا لتتميم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه، ثمرة الجهد

والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نوراً لدربي .

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني من إخوة وأخوات إلى رفقاء الدرب وأصدقاء القلب : سعاد

، سمية ، سمية ، مروة ، إلى استاذي الفاضل المشرف بشيرى زين العابدين ، حفظه الله ورعاه على

مجهوداته أسأل الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناته، وكل من له الفضل بعد الله عز وجل في تعليمي

ولو حرفاً واحداً خلال مسيرتي الدراسية كلهما .

أمال .

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
-	شكر وتقدير
-	إهداء
أ	مقدمة
14	<b>الفصل الأول : الفصل المنهجي</b>
15	1/ الإشكالية
17	2/ الفرضيات
18	3/ أهداف الدراسة
18	4/ أهمية الدراسة
18	5/ أسباب الدراسة
19	6/ تحديد المفاهيم
22	7/ الدراسات السابقة
-	<b>الجانب النظري</b>
28	<b>الفصل الثاني : الالتزام التنظيمي</b>
29	تمهيد
30	1/ مفهوم الالتزام التنظيمي.
32	2/ خصائص الالتزام التنظيمي.
33	3/ أهمية الالتزام التنظيمي.

35	4/مراحل الالتزام التنظيمي.
37	5/العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي
39	6/انواع الالتزام التنظيمي
40	7/ نظريات الالتزام التنظيمي.
44	خلاصة
45	<b>الفصل الثالث : الأداء الوظيفي</b>
46	تمهيد
47	1/مفهوم الأداء الوظيفي.
49	2/عناصر الأداء الوظيفي.
50	3/أنواع الأداء الوظيفي.
52	4/محددات الأداء الوظيفي.
53	5/العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
54	6/طرق تحسين الأداء الوظيفي.
56	7/تقييم الأداء الوظيفي
59	8/طرق تقييم الأداء الوظيفي

61	9/ صعوبات تقييم الأداء الوظيفي.
63	خلاصة.
-	الجانب التطبيقي
64	الفصل الرابع : الأسس المنهجية للدراسة
65	تمهيد
66	1/ مجالات الدراسة
68	2/ منهج الدراسة
69	3/ العينة وطريقة اختيارها
70	4/ أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة
72	خلاصة
73	الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج
74	تمهيد
75	1/ عرض وتحليل البيانات
118	2/ استخلاص النتائج
120	خاتمة الدراسة
121	قائمة المراجع
126	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
75	يبين جنس المبحوثين	01
76	يبين المستوى التعليمي للمبحوثين	02
77	يبين الخبرة المهنية للمبحوثين	03
78	السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات	04
79	علاقة الموظفين برؤسائهم	05
80	الالتزام بتوقيت العمل	06
81	المشاركة في الحفاظ على سمعة المؤسسة	07
82	تشجيع الموظفين في المؤسسة	08
83	عرض وظيفة أفضل في مؤسسة أخرى	09
84	درجة التعاون مع بقية الزملاء	10
85	الرغبة في الحصول على التقاعد المسبق	11
86	الالتزام بالمهام الموكلة إلي في المؤسسة	12
87	نظرة زملائي لالتزامي بالعمل	13
88	السعي نحو الرفع من رتبة العمل	14
89	تقييم أداءك للمهام في المؤسسة	15
90	ملاحظات رؤسائك على المهام الموكلة إليك	16
91	القيام بأعمال إضافية داخل المؤسسة	17
92	التعاون مع الزملاء في وظائفهم	18
93	كيفية التعامل مع تدخل الزملاء في وظيفتك	19
94	المشاركة في تقديم ملاحظات عن العمل للزملاء	20
95	كيفية حل النزاعات داخل المؤسسة	21
96	المشاركة في حل المشكلات التي تحدث في المؤسسة	22
97	التدخل عند ارتكاب أحد الزملاء خطأ	23
98	تجنب ارتكاب الأخطاء أثناء العمل	24



99	الإلتناء لنقابة داخل المؤسسة	25
100	المشاركة في الاضرابات داخل المؤسسة	26
101	يبين العلاقة بين كيفية حل النزاعات مع السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات	27
102	يبين علاقة الموظفين برؤسائهم وكيفية المشاركة في حل المشكلات التي تحدث داخل المؤسسة.	28
104	يبين العلاقة بين إلتزام الموظف بتوقيت العمل وكيفية التدخل عند ارتكاب أحد الزملاء خطأ	29
105	يبين العلاقة بين المشاركة في الحفاظ على سمعة المؤسسة و كيفية تجنب الأخطاء أثناء العمل	30
107	يبين العلاقة بين عرض وظيفة أفضل في مؤسسة أخرى وكيفية التعامل مع تدخل الزملاء في وظيفتك	31
109	يبين العلاقة بين إلتزام الموظفين بالمهام الموكلة إليهم وتقييمهم لأدائهم داخل المؤسسة	32
111	يبين العلاقة بين نظرة زملائي لالتزامي بالعمل و ملاحظات الرؤساء على المهام الموكلة إلي	33
112	يبين العلاقة بين السعي نحو الرفع من رتبة العمل و القيام بأعمال إضافية داخل المؤسسة	34
114	يبين العلاقة بين تشجيع الموظفين في المؤسسة ودرجة التعاون مع الزملاء	35
116	يبين العلاقة بين درجة التعاون مع بقية الزملاء ونسبة المشاركة في تقديم ملاحظات عن عمل الزملاء	36

## مقدمة

إن مستوى تقدم أي مجتمع أصبح يتحدد من خلال جودة الاعمال الناتجة عن أنشطة وعمليات المنظمات الإنتاجية، وترتبط كفاءة الأداء في هذه المنظمات بتحقيق الاستخدام الامثل للعنصر البشري، وتعتبر المنظمات أنظمة مفتوحة على البيئة التي تتواجد بها وتنشط فيها، فهي في حالة تفاعل دائم ومستمر مع بيئتها. وقد تميزت نهاية القرن العشرين بزيادة الاهتمام بالدراسات التنظيمية نظرا لما عرفته مختلف هاته المنظمات والمؤسسات من تعقيد متزايد على مستوى التسيير والتنظيم.

ويعد الالتزام التنظيمي من العناصر المهمة التي تناولتها الدراسات نظرا لأهميته في زيادة الكفاءة الإنتاجية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها، ونتيجة ذلك فقد ظهرت الحاجة لدراسة السلوك الانساني في المؤسسات بغرض تحفيزه وزيادة درجات الالتزام فيه، فالأداء المنظم هو جهد عضلي او فكري قام ببذله فرد او مجموعة الأفراد لإنجاز مهام محددة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وضمان سيرها الحسن.

ومع التحولات الاقتصادية والإدارية التي مرت بها الجزائر، تبعتها تغيرات متفاوتة في التخطيط والتسيير والهيكلة، لمختلف المؤسسات الإنتاجية والاقتصادية منذ الاستقلال، وقد عرفت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ايضا عدة تحولات في ميدان تسييرها أثرت بشكل مباشر على دور الرؤساء فيها فبعد مرحلة التسيير الذاتي (1963-1970) التي كانت مجرد مرحلة انتقالية أملتھا الظروف في ذلك الوقت ، بعد رحيل الاطارات الاوروبية المسيرة لمختلف المؤسسات عقب الاستقلال ، جاء نمط التسيير الاشتراكي (1971-1980) كمحاولة لبعث وانجاز الديمقراطية في مجال المؤسسة من خلال مشاركة العمال والموظفين في التسيير الى جانب دورهم كمنتجين.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الجزائرية أصبح مفروضا عليها التغيير أكثر من أي وقت مضى خاصة وأن ثقافتها التسييرية لا تتماشى ومتطلبات التنظيم الحديث هذا ما يستدعي تبني طرق جديدة لخلق القيمة المضافة وتطوير الكفاءات وتشجيع الابتكار والتنافس، ومع تغير السياسات الاقتصادية في الجزائر كان نتاجه ظهور تنظيمات إدارية تتغير في كل مرحلة من حيث التزام موظفيها وهيئاتها الإدارية والرقابية، بغرض إحداث تنظيمات متماشية مع التطور التكنولوجي وما قدمت معه من روافد في التنظيم والتسيير والإدارة على العموم .

إن الإلتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الاقتصادية فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاحها او فشلها ويعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمؤسسة، وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ أن نجاحها مرهون بكفاءة موظفيها وإلتزامهم.

بالمقابل فالأداء الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية في جانبه البشري وأساليب استثماره وتطويره، أو في مردود المؤسسة ذاتها بما تحمله من مخططات إنتاجية وخدماتية وما توفره للمجتمع من متطلبات متعلقة بالتنمية في الجزائر ، ويعتبر الأداء محصلة لما تقوم به أي مؤسسة من مهام ووظائف سواء كانت خاصة أو عامة، ذات طابع إقتصادي فهو يمثل بذلك المنظومة المتكاملة لنتائج ما تقوم به المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها.

وقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتحديد العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية وقسمت الى خمس فصول كان أولها الفصل المنهجي الذي حددنا فيه الاشكالية وفرضياتها، وحددنا الأهداف والأهمية المتضمنة للموضوع، مشيرين إلى الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا لاختياره، لننتقل إلى تعريف المفاهيم الأساسية ذات العلاقة ونبين أهم الدراسات السابقة. أما الفصل الثاني فقدمنا فيه أهم التعاريف والخصائص، الأهمية، المراحل، الأنواع، والنظريات المتعلقة بالالتزام التنظيمي، وألحقنا به الفصل الثالث الذي يشرح

ويوضح المفاهيم والعناصر، الأنواع، المحددات، العوامل والطرق الموضحة للأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الرابع والخامس يمثلان الجانب الميداني للدراسة، فيحتوي الرابع على الأسس أو الاجراءات المنهجية كالمنهج والأدوات البحثية وعينة الدراسة، وإطارها الزمني والمكاني، والخامس على عرض وتحليل واستخلاص النتائج.

## الفصل الأول: الفصل المنهجي

1/ الإشكالية

2/ الفرضيات

3/ أهداف الدراسة

4/ أهمية الدراسة

5/ أسباب الدراسة

6/ تحديد المفاهيم

7/ الدراسات السابقة

## 1/ الإشكالية

تعتبر المؤسسة هي النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي والاجتماعي، وفي ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي مست المنظمات ، كالعولمة، ثورة المعلومات التطور التكنولوجي، وجب على هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لضمان نجاحها واستقرارها واستمراريتها.

وفي ظل هذه التحديات اصبح لابد من الاهتمام والتركيز على العنصر البشري الذي يعد العامل والمحرك الاساسي لنشاط المؤسسة ، لما يملك من معرفة وخبرة ومهارة للقيام بأداء الاعمال بكفاءة وفاعلية مع حد ادنى من المشاكل والمعوقات السلبية ، اذ ان الاداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الادارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص ، وذلك لأهمية هذا المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الاداء وتنوعها ، ويقصد بمفهوم الاداء انه المسؤوليات والواجبات والانشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب، في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها ، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة ، مع مراعاة العوامل التحفيزية لتعزيز انتمائهم وعلاقتهم بالمؤسسة ككل وضمان سيرورة إنتاج وأداء افضل ، ومن اجل تطوير العمل والتميز تسعى المنظمات الى زيادة ارتباط العاملين بمنظمتهم من اجل دفعهم الى ان يكونوا ملتزمين ومهتمين بأن يساهموا في تحقيق اهدافها .

بالمقابل يعد الالتزام عنصراً حيوياً في بلوغ الاهداف التنظيمية ، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الادارة العاملين فيها ويساهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرارية ، اذ يؤدي الالتزام التنظيمي الى عدة نتائج إيجابية بالنسبة للفرد والمنظمة كانخفاض معدل دورات العمل، وتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية ، بينما ضعف الالتزام التنظيمي يؤدي الى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض الرضا الوظيفي.

تعتبر عملية الاداء سياسة من السياسات الادارية المعقدة وهي بمثابة الوسيلة التي تدفع الادارات والمؤسسات للعمل بحيوية ونشاط ، حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة اداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم ،وكذلك المعرفة الصحيحة لقدرات العنصر البشري داخل المؤسسة.

إن التزام الافراد في أداء عملهم يشير الى تقبلهم لقيم وأهداف المنظمة التي يعملون بها وتقانيهم ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل في تحقيق أهدافها ، وسيظل موضوع الالتزام مفتاحاً اساسياً في تحديد توافق العمال مع منظماتهم ،فإذا كان هناك التزام نحو المنظمة سيكون هناك استعداد كافٍ لتكريس كل الجهود والتقاني في إنجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والاستقرار للعمل بها ، أما انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي ستتبعه آثار سلبية مكلفة على المنظمة كالتسبب الوظيفي وغيرها ، لذا اصبح الالتزام التنظيمي عامل مهم لتحقيق الفعالية في الاداء في الإنتاجية ومؤشراً دالاً على نجاح المنظمة .

ومنه طرح التساؤل : ما العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الاداء الوظيفي للعاملين ؟

\*اسئلة فرعية:

1/ إلى أي مدى يساهم التزام الموظف من خلال علاقته بمؤسسته في حل المشكلات التي تعترض أدائه داخلها؟

2/ إلى أي مدى يساهم التزام الموظف من خلال الحاجة إلى الاستمرار في وظيفته في الرفع من جودة أدائه؟

3/ إلى أي مدى يساهم التزام الموظف بواجباته الوظيفية في الرفع من فعالية العمل الجماعي؟

## 2/ الفرضيات

الفرضية الفرعية الأولى: يساهم التزام الموظف من خلال علاقته بمؤسسته في حل المشكلات التي تعترض أدائه داخلها.

الفرضية الفرعية الثانية: يساهم التزام الموظف من خلال الحاجة إلى الاستمرار في وظيفته في الرفع من جودة أدائه.

الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم التزام الموظف بواجباته الوظيفية في الرفع من فعالية العمل الجماعي.



**3/ أهداف الدراسة**

\* معرفة مدى مساهمة التزام الموظف من خلال علاقته بمؤسسته في حل المشكلات التي تعترض أدائه داخلها.

\* معرفة مدى مساهمة التزام الموظف من خلال الحاجة إلى الاستمرار في وظيفته في الرفع من جودة أدائه.

\* معرفة مدى التزام الموظف بواجباته الوظيفية في الرفع من فعالية العمل الجماعي.

**4/ أهمية الدراسة**

تكمن أهمية دراستنا في:

\* إضافة أكاديمية للدراسات المتعلقة بعلاقة الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي.

\* معرفة اهتمام المؤسسات بأداء موظفيهم، والعمل على تطويره وتحسينه.

**5/ أسباب الدراسة****1.5. أسباب ذاتية**

\_ الاهتمام بالبحث في هذا الموضوع كونه يصب في إطار تخصصنا.

\_ التعرف أكثر على أهم الجوانب المتعلقة بالموضوع.

\_ الفضول العلمي .

## 2.5. أسباب موضوعية

. العلاقة التي تشغلها مؤسسة سونلغاز بالمجتمع في إطار خدماتها مثلاً

\_تبيين أهمية الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين الاداء.

## 6/ تحديد المفاهيم

### 1.6. التنظيم

عبارة عن نسق اجتماعي مستمر له هوية جماعية واضحة ، وقائمة ومحددة تحديدا واضحا

من الاعضاء ، وبرنامج للنشاط الرتيب ( المتكرر ) الموجه نحو تحقيق اهداف واضحة ، وله

كذلك اجراءات محددة لضم أعضاء جدد اليه .<sup>1</sup>

- **التعريف الإجرائي للتنظيم :** هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام وتنسيقها والأنشطة

المراد القيام بها في وظائف أو مستويات ، وتحديد السلطات والصلاحيات .

### 2.6. الالتزام التنظيمي

هو الإيمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من أجلها ، وبالأهداف التي يتخذها

وبتصورات الوصول إلى هذه الاهداف وهو الاستعداد الكامل للانضمام الى التنظيم وفقاً لهذا

<sup>1</sup> محمد محمود الجوهري ، المدخل الى علم الاجتماع ، دار المسيرة ، الاردن ، ط1 ، 2010 ، ص 39

<sup>2</sup> فادية ابراهيم شهاب ، التطوير الأكاديمي القواعد والنظرية والممارسات التطبيقية ، الأكاديميون ، الأردن ، ط1 ، 2014 ص77

الايمان وتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك والقيام بكافة المهمات والواجبات المطلوبة والتقييد بالمواقف السياسية والنظام الاساسي والقرارات المتخذة حسب الاصول لدى التنظيم.

- **التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي** : يقصد بالالتزام التنظيمي شعور الفرد العامل بالانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وتطابق قيمه مع قيمها وأهدافه مع أهدافها تطابقاً يجعل من الفرد العامل يسعى من خلال تكريس جهوده لتحقيق أهداف المؤسسة ورفع إنتاجيتها بكل إخلاص.

- **الالتزام التنظيمي العاطفي**: الإلتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم.

**التعريف الإجرائي**: شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها وتوافق أهدافه مع أهداف المنظمة.

- **الالتزام التنظيمي القياسي**: يقصد به إحساس الفرد بالتزام البقاء في المنظمة وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتواصل الإيجابي.

**التعريف الإجرائي**: هو الإحساس بالانتماء ويظهر ذلك في التعبير بالإفتخار بالمنظمة.

- **الالتزام التنظيمي الاستمراري**: هو درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، وهي

القيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل داخلها.<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي**: هو قدرة الفرد ورغبته في البقاء والاستمرار في المنظمة.

<sup>1</sup> بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2022/02/03  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar>؛ 9:00 ص111

## -3.6. الاداء

هو تفاعل بين السلوك والانجاز ، أو أنه السلوك والنتائج التي تحققت معا. والاداء هو تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة ما او مجموعة نتائج معينة ، لسلوك شخص معين ، أو مجموعة أشخاص <sup>1</sup>.

ويعرف الاداء المنظمي بأنه الغايات التي ترغب أي منظمة في الوصول إليها بكفاءة وفاعلية. والاداء المنظمي هو المدى الذي تعني فيه الشركة بأهدافها السوقية والمالية .

**\_التعريف الإجرائي للأداء :** هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

**\_جودة العمل:** هو معيار الكمال الذي يجب ممارسته ويتطلب الكفاءة والمعرفة والمهارة للقيام بالعمل على أحسن وجه.

**\_التعريف الإجرائي:** هي درجة التميز في العمل وشروطه المادية والمعنوية والتي تحدد العلاقة بين الموظف وعمله.

**\_فعالية العمل الجماعي:** هو المقدرة التي يتمتع بها أعضاء الفريق للعمل معا والتواصل بفعالية وتوقع طلبات بعضهم وتلبيتها وتبادل الثقة، مما يؤدي إلى عمل جماعي منظم.

**\_التعريف الإجرائي:** الجهد التعاوني الذي يبذله الأفراد لتحقيق هدف معين.

<sup>1</sup> فايز عبد الرحمن الفروخ ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان ، الأردن ، ط 1 ، 2010، ص43.

**حل المشكلات:** هي عملية تفكيرية يستخدم الفرد خلالها ما لديه من معارف ومهارات سابقة من أجل الاستجابة لمتطلبات موقف معين، وتكون الاستجابة عن طريق مباشرته عملاً يستهدف حل التناقض أو الغموض.<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي:** عملية يسعى الفرد من خلالها إلى تخطي العوائق التي تواجهه.

## 7/ الدراسات السابقة

### -أولا الدراسات الجزائرية :

1/دراسة رقاني شريفة ، صنقلي عائشة بعنوان : " الإلتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين دراسة ميدانية ببلدية الرقان " ، وتكمن أهمية الدراسة في البحث عن مدى تأثير الإلتزام التنظيمي على السلوك ومواقف العاملين وبالتالي تبيان مدى تأثيره على الأداء والإنتاجية.

- تسعى هذه الدراسة عن الإستغلال الأمثل للموارد البشرية وعدم هدر قدراته وصياغتها داخل المؤسسة .

- إن الإلتزام التنظيمي يعتبر حديث النشأة يساعد على ضبط سلوك العامل وتحسين اداءه وزيادة كفاءته .

- تسعى هذه الدراسة لمعرفة مدى قيمة العامل داخل المؤسسة مع بيان أداءه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وليد عبد الكريم صوافطة، تنمية مهارات التفكير الإبداعي واتجاهات الطلبة نحو العلوم، ط1، دار الثقافة، عمان 2008،ص85

<sup>2</sup> رقاني شريفة - صنقلي عائشة، " الإلتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين دراسة ميدانية ببلدية الرقان " ، مذكرة مكملة لنيل شهادة تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، قسم العلوم الإجتماعية ، جامعة العقيد احمد دراية ( أدرار ) ، 2020/2019،ص ص 5 6

٢/ دراسة بكرى أحلام (2013) بعنوان: " الإلتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة " وتمحورت إشكالية الدراسة في تبين كيف أن الإلتزام التنظيمي يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي، لما لهذين المتغيرين من تأثير واضح على فعالية التنظيم وإنتاجيته من خلال طرح تساؤلات الإشكالية حول :

1. - هل الإلتزام التنظيمي يحقق الرضا الوظيفي داخل مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ؟
2. \_ هل هناك درجة عالية من التزام العاملين داخل مؤسسة مطاحن الحضنة ؟
3. \_ هل الرضا الوظيفي هو حصيلة قيام العامل بواجباته إتجاه مؤسساته (أي إلتزامه داخلها ) وتلخصت نتائج الدراسة في :

- يشعر العمال بالولاء للمؤسسة بدرجة كبيرة، وهناك تطابق بين قيمهم وقيم المؤسسة، فنجد العمال يقدمون مردوداً عالي لأجل تحقيق أهداف المؤسسة التي تعني تحقيق أهدافهم .

- كما أن الإدارات والعمال تجمعهم علاقة إحترام متبادل والعمال يشعرون بدرجة عالية من الولاء تضمن لهم درجة كبيرة من الإحترام والتقدير داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

## ثانياً الدراسات العربية :

١/ محمد اسماعيل داود الجماسي بعنوان : العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية في قطاع غزة. حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية

<sup>1</sup> بكرى أحلام ، " الإلتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة " ، علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة المسيلة ، 2013/2012 ، ص89

العسكرية بقطاع غزة ، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدّ الباحث استبانة لجمع البيانات اللازمة ، وقد إعتد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة و الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات ، ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة :

وجود مستوى كبير الاداء التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة .

وجود مستوى كبير من الاداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة .<sup>1</sup>

2/دراسة خيرية محمد بن عصمان : دور الالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي في الجامعات الليبية . ويهدف البحث الى التعرف على اهم مكونات الالتزام التنظيمي ، وايضا التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام والاداء ، كما هدف البحث الى التوصل الى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في تحسين الاداء الوظيفي في الجامعات الليبية ومن أهم التوصيات التي خلص اليها البحث :

<sup>1</sup>محمد اسماعيل داود الجماسي،"العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والادارة، جامعة الاقصى، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا،2016.

\_ تعزّي. الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الليبية من خلال اشراكهم بالقرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية ، من خلال الدورات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الايجابية للعاملين بها ، والمنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج التحليلي في جمع البيانات والمعلومات حول الموضوع.<sup>1</sup>

3/ دراسة سامي ابراهيم حماد حنونه : قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، وهدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وكذا معرفة تأثير بعض العوامل الديموغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات إلتزامهم مثل الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخدمة ، المستوى الوظيفي ، مكان العمل ، نوع الوظيفة .

وقد خلصت الدراسة الى وجود مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، كما أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجامعات بقطاع غزة ، والمتغيرات الديموغرافية وقد م الباحث التوصيات التالية :

\_ ادخال ادبيات الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجامعات والعمل الجاد من قبل ادارة الجامعات على التطوير الوظيفي والعلمي لموظفيها عن طريق الدورات الوظيفية ، وورش العمل ، بالإضافة الى اهتمام بالمناخ التنظيمي والثقافة المجتمعية وخصائص العمل وكذلك

<sup>1</sup> خيرية بن عصمان، "دور الإلتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية " بحث مقدم للحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة ،تخصص إدارة علمية، جامعة بنها (ليبيا)، كلية التربية، 2016، ص ص 643 645



إعتماد مبدأ عدالة التوزيع والاهتمام بمبدأ المشاركة في العمل وتشجيع وتبني أفكار الابداعية في تطوير العمل .<sup>1</sup>

### ثالثاً الدراسات الأجنبية :

١/ دراسة (Negim,M, Omid,M, and Ahmad,B, (2013) بعنوان " أثر الإلتزام التنظيمي على الاداء الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية في بنك "ميلي" بإيران، حيث هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وأداء العاملين في بنك " ميلي " وإستخدمت الدراسة الأبعاد التالية : الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين وتبين أن الإلتزام المعياري له علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين وفحصت الدراسة الخصائص الديموغرافية للمبحوثين وتبين أن الذكور كانت لهم علاقة بمستوى مرتفع أعلى من مستوى الإناث .<sup>2</sup>

2/ دراسة (Qaisar (2012) بعنوان : " قياس أثر الإلتزام التنظيمي على أداء الموظفين - دراسة تطبيقية إستراتيجية للموارد البشرية" ،هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الإلتزام التنظيمي الثلاث ( الإستمراري ،العاطفي، المعياري ) على أداء منتسبي الشرطة في باكستان، وقد أجريت الدراسة على (200) فرد من الشرطة في العاصمة " إسلام آباد" من ذوي الرتب

<sup>1</sup> سامي إبراهيم حماد حنونة ،"قياس مستوى الإلتزام لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، الجامعة الإسلامية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية ، غزة، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال ، 2006،ص46

<sup>2</sup> Negim, M, Omit, M, and Ahmad, B, 2013, the impact of organizational commitment on employees job performance , interdisciplinary journal of contemporary research in business (5): 146-171 .

الدنيا، واستخدام الاستبانة لجمع بياناته، وقد خلصت إلى النتائج التالية : بأن هناك علاقة طردية بين أبعاد الالتزام التنظيمي وأداء ضباط الشرطة، وأن الالتزام العاطفي هو تأثيراً على الاداء يليه المعياري ومن ثم الالتزام الاستمراري .

وأوصت الدراسات بأن على صناع القرار والمسؤولين عن تطبيق القانون بأن يهتموا بتنمية الإلتزام التنظيمي لدى منسبيهم من أجل الإرتقاء بمستوى أدائهم .<sup>1</sup>

---

Qaisar M, 2012 , Exploring Effects of organisational commitment on employees performance: (٥)<sup>1</sup> implications for human resource strategy , in terdisciplinary, journal of contemporary research in business,(3),11.

## الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي

### تمهيد

1/ مفهوم الالتزام التنظيمي.

2/ خصائص الالتزام التنظيمي.

3/ أهمية الالتزام التنظيمي.

4/ مراحل الالتزام التنظيمي.

5/ العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي.

6/ أنواع الالتزام التنظيمي.

7/ نظريات الالتزام التنظيمي.

خلاصة.

**تمهيد:**

يعتبر الالتزام التنظيمي أحد الاهداف الانسانية التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه لما له من أثر فعال من استمرارية الافراد و استقرار العمل ، فالالتزام في الفكر الاداري هو تعبير يشير الى مدى الاخلاص والمحبة التي يبديها ويظهرها الفرد اتجاه عمله ، وتقبله لأهداف المنظمة التي يعمل بها ، كما أن الالتزام يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات حيث يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد او المجموعات.

## 1/ مفهوم الالتزام التنظيمي

تعريف الالتزام التنظيمي لغة :

جاء في لسان العرب لابن منظور بأن الالتزام مصدر اشتقاقه في اللغة العربية من كلمة لزم، ولزم الشيء لزوماً ، أي أثبت ودام ، والالتزام هو الاعتناق . والالتزام يعني العهد ، ويلزم الشيء لا يفارقه .

وعرف معجم 2003 exford الالتزام ، ه أي شيء يتعهد به الشخص تجاه الغير ، بحيث يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية تجاه ذلك .

### اصطلاحاً:

اما تعاريف الالتزام التنظيمي فهي عديدة ومتباينة ، ويعود ذلك للمداخل الفكرية للباحثين ، والى جانب هذا الاختلاف وعدم الاتفاق على تعريف موحد للالتزام التنظيمي نجد أن هناك عدد محدد من الباحثين المختصين قد إتفقت تعاريفهم ، ومن هؤلاء كل من fanter (1960) ( وشيلدون (1968) وكانتر وبيكر (1979) وموداي وبورنز وشيرز (2005) حيث يرون أن الإلتزام التنظيمي عبارة عن إرتباط وجداني بين الفرد وأهداف المنظمة وقيمتها .<sup>1</sup>

وقد ذكر العمومي (2005) أن من أوائل من قدموا تعريفاً للإلتزام التنظيمي هما بورتر وسميث (1970) ، حيث نظرا إليه من منظور نفسي ، ووصفاه بأنه توجه يتسم بالفاعلية

<sup>1</sup> - مهدي صالح مهدي السامرائي ، الفكر الاداري والقيادي الحديث ، دار اليازوري ، ط4، الاردن ، 2022 ، ص127.

والإيجابية نحو المنظمة ، ويأتي الباحثان أورلي وشاتمن لينظرا الى الالتزام التنظيمي من المنظور النفسي أيضا ، أي أنه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه الإيمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من أجلها ، وبالأهداف التي يتخذها وبتصورات الوصول الى هذه الاهداف وهو الاستعداد الكامل للانضمام الى التنظيم وفقاً لهذا الايمان وتحمل كافة التبعات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك ، والقيام بكافة المهمات والواجبات المطلوبة والتقيد بالمواقف السياسية والنظام الاساسي والقرارات المتخذة حسب الاصول لدى التنظيم.<sup>1</sup>

---

1 - فادية ابراهيم شهاب، مرجع سابق، ص ٧٧.

## 2/ خصائص الالتزام التنظيمي

يشتمل الإلتزام التنظيمي على مجموعة خصائص تميزه عن المتغيرات التنظيمية الأخرى

ومن أهمها :

\_ أنه نوع من العاطفة التي تولد شعوراً داخلياً ايجابياً لدى الفرد العامل نحو المنظمة التي يعمل بها .

\_ في بعض الحالات تكون هذه العاطفة بعيدة عن الدوافع والمصالح الذاتية .

\_ أنه حالة غير ملموسة تفسر من خلال سلوكيات الفرد العامل أثناء العمل .

\_ أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل التنظيمية لاسيما الإنسانية والادارية التي تعمل على انشائه وتعزيزه وإستمراره .<sup>1</sup>

\_ يتميز الافراد الذين لديهم إلتزام تنظيمي بالصفات التالية : قبول أهداف وقيم المؤسسة والإيمان بها ، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ، ووجود مستوى عالٍ من الإنخراط في المنظمة لفترة طويلة ، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي .

\_ يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه او تركه للمنظمة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مهدي صالح مهدي السامرائي ، مرجع سابق، ص 130 .

<sup>2</sup> عاشوري ابتسام . " الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية " . مجلة تاريخ العلوم ، بسكرة ، 2017 .

<sup>3</sup> ايهاب عيسى المصري ، طارق عبد الرؤوف عامر ، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ١٢ش طه أمين - خلف حي الهرم الطالبة فيصل ، ط1، مصر ، ص 61

إن حجم العمل والإنجاز أكبر لدى العاملين الأكثر إلتزاماً ، فالإلتزام اداة تؤدي الى تماسك المجتمع وحفظ النظام لأنه الاساس الذي ترتكز عليه الأخلاق

يتصرف العاملون الذين يولون أهمية لعملهم بطريقة تتفق ومصالح المؤسسة لشعورهم بأن الإلتزام رباط يجبرهم على طاعة المؤسسة.

### 3/أهمية الإلتزام التنظيمي :

تسعى الادارات الى تحقيق اهداف المنظمة من خلال الجهود البشرية لموظفيها بأقل تكلفة ووقت وجهد ، ومن اجل تحقيق هذه الاهداف لابد من التركيز على الموظفون لان اي خلل نتيجة لذلك سينعكس هذا على إنجاز أهداف المنظمة ، فيختل أداء المنظمة وتقل فاعليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها ، ولذلك تسعى الادارات الى تعميق الإلتزام في نفوس موظفيها ، كما أن فهم الإلتزام التنظيمي والإلتزام بالعمل يساعد على تحليل السلوك الاداري وفهمه وتعديله ( ابو عين ، 1983 ) ، مع ملاحظة أن الإلتزام بالقيم العليا للمنظمة يبرز الطاقات ويميز الأداء ، فالإلتزام التنظيمي مؤشر للأداء ووفقا له تتم عمليات التقييم .

أهمية الإلتزام التنظيمي واضحة من خلال مسارين :

المسار الاول المتعلق بالأفراد ويتمثل في الاتي <sup>1</sup>:

<sup>1</sup>ابيهاب عيسى المصري ، طارق عبد الرؤوف عامر ، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ١٢ش طه أمين - خلف حي الهرم الطالبية فيصل ، ط1، مصر ، ص 61



-الروح المعنوية العالية : فالالتزام العاملين ينجم عنه استعداد وجداني يهيئ العاملين لأداء أهداف المنظمة ويولد لديهم الثقة المتبادلة بين العاملين والقيادة ، وهذا بدوره يؤدي إلى الكفاءة والارتباط العاطفي ، وكذلك يحد من ظاهرة ترك العمل والغياب وحوادث العمل .

أما على صعيد المسار الثاني والمتعلق بالمنظمة وأهدافها تتضح أهمية الالتزام كآلاتي :

١- الأداء المتميز : يؤثر الالتزام التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات ويشير

الباحثون أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الالتزام التنظيمي والابداع الإداري .

٢- خفض التكاليف المادية والزمنية في إنجاز أهداف المنظمة

٣- تقديم خدمات عالية الجودة ووضع المنظمة في مرحلة المنافسة العالمية .<sup>1</sup>

ومن الاسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا الموضوع

كما ذكر ( عبد الباقي ، 2005 ) هي :

أ - أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي

السلوكية ، وبخاصة معدل دورات العمل ، فالأفراد الملتزمين سيكونون اطول بقاء في

المنظمة ، وأكثر عملاً .

ب - مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً

لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه .

<sup>1</sup> خليل عوض القيسي ، المناخ الاخلاقي وعلاقته بالإحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الاقسام في مديريات التربية والتعليم دار اليازوري العلمية ، الاردن ، ب ط ، 2019 ، ص ص 114 115

<sup>1</sup> محمد اسماعيل داود الجماسي ، مرجع سابق، ص 14 .

ج - أن الالتزام التنظيمي يمكن ان يساعدنا الى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الافراد

هدفاً في الحياة<sup>1</sup>

#### 4/مراحل الالتزام التنظيمي:

يترسخ الالتزام التنظيمي لدى العاملين عبر مراحل يمر بها كالاتي:

1. مرحلة الطاعة : وتعني القبول والاذعان الى الاخرين والسماح بتأثيرهم المطلق من

اجل الحصول على أجر مادي ومعنوي .

2. مرحلة الإندماج مع الذات : وتعني قبول الفرد العامل تأثير الاخرين لتحقيق الرضا

في العمل وتحقيق الانسجام والفخر بالإنتماء للمنظمة .

3. مرحلة الهوية : وتشير الى إكتشاف الفرد ان المنظمة جزء منه ، وهو جزء منها وأن

قيمتها تتناغم مع قيمه الشخصية<sup>2</sup>

يؤكد بوشنان ( 1974Bochnan ) ان الالتزام التنظيمي يرتكز على مرتكزات في

مقدمتها الإحساس بالإنتماء والمشاركة والفعالية والإخلاص ويمكن توضيح ذلك كالاتي:

1- الاحساس بالإنتماء : يتجلى عادة بالافتخار بالمنظمة والاعتناع بأهدافها ورسالتها

ووسائلها.

<sup>1</sup>ايهاب عيسى المصري ، طارق عبد الرؤوف عامر ، مرجع سابق، ص ص، 69، 70.

2 - المشاركة الفعالة : فيتجلى بمساهمة الفرد العامل في المنظمة بأنشطتها وفعاليتها المختلفة.

3- الإخلاص : يتجلى الاخلاص بالرغبة من قبل الفرد في المنظمة و بأنشطتها في سبيل إنجاز اهدافها .

وبيّن بوشنان ايضا ان الالتزام التنظيمي يمر بمراحل ثلاثة هي :

1 - مرحلة التجربة : وهي تمتد لعام واحد بعد مباشرة العمل .

2- مرحلة الانجاز : تستمر في العادة بين العام الواحد والأربعة اعوام والتي تتصف بوضوح الالتزام التنظيمي لدى العامل .

3- مرحلة الثقة : تبدأ من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر معه وتتصف بترسيخ الالتزام التنظيمي.

## 5/ العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي:

هناك مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض مكونة الالتزام التنظيمي وهي :

### 1-عوامل البيئة الخارجية :

- ظروف سوق العمل
- فرص الاختيار لدى الفرد
- رواج الظروف الاقتصادية
- ارتفاع مستوى البطالة
- الكساد
- المعلومات المتاحة عن الوظيفة

فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية ولدى الفرد عدد من فرص العمل ، وكان قرار الاختيار لديه يتسم بالوضوح والحرية ، كلما ادى ذلك الى انخفاض مستوى الالتزام لدى الفرد العامل .

في حين كلما كانت الاحوال الاقتصادية تتسم بالكساد ، وارتفاع مستوى البطالة ، وانخفاض الفرص الوظيفية ، كل هذا يؤدي الى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد .

### 2 - عوامل متعلقة بخصائص الفرد :

- السن : فقد اظهرت بعض الدراسات ان الافراد المتقدمين في السن تكون درجة التزامهم التنظيمي مرتفعة اكثر .

- طول مدة الخدمة : حيث ان طول خدمة الفرد تؤدي الى استثمار الافراد لوقتهم وجهدهم داخل المنظمة فتجعل هؤلاء الافراد لا يفكرون في ترك العمل لدى منظماتهم.

- مستوى التعليم : فكلما ارتفع مستوى التعليم لدى الفرد وزادت توقعاته من المنظمة ، لكل في نفس الوقت تعجز المنظمة عن توفير توقعات الفرد ، كلما ادى هذا الى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لديه .

- الجنس : بعض الدراسات اكدت ان النساء اكثر التزاما من الرجال للمنظمة .

3- العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية : فالإدارة الناجحة هي تلك الادارة التي يقودها افراد أكفاء ، ويمتلكون مهارات عالية ، وكلما كانت هناك أنظمة اجور عادلة ، وكان هناك تحفيز ، كل هذا يزيد من درجة الالتزام التنظيمي ويزيد من شعور الافراد بالمسؤولية .

4- العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي : فاللامركزية في إتخاذ القرارات ، وتوافر درجة الاعتمادية في اداء الاعمال بين المستويات الادارية والوظيفية وتنظيم اجراءات العمل ايجابيا يزيد من درجة الالتزام لدى الافراد في المنظمة .

5- الرضا الوظيفي : ان الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مفهومان متباينان ، وان الرضا الوظيفي عن العمل يسبق الالتزام فيه وهو متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل ، وبتغير خصائصه الذاتية .

اما الالتزام التنظيمي فيعبر عن الاستجابة الايجابية اتجاه المنظمة بصفة عامة .1

## 6/انواع الالتزام التنظيمي :

يميز الباحثون في السلوك التنظيمي بيت ثلاثة انواع من الالتزام التنظيمي لدى الموظفين

في مختلف المنظمات الاجتماعية وذلك على النحو التالي :

1-الالتزام الاستمراري : يشير إلى رغبة الفرد القوية في البقاء في العمل لمنظمتة التي يعمل

فيها لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير ، فكلما طال مدة خدمة الفرد ، فإن تركه لها

سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل : التقاعد ،الصدقات وغيرها .

2-الالتزام العاطفي : ويشير إلى قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمتة لأنه موافق

على اهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الاهداف .

3- .الالتزام المعياري : هو التزام الفرد الادبي بالبقاء في منظمتة وخوفه من ان يترك إنطباع

سيء حوله لدى زملائه فيما ترك عمله فيها ، ويرى جرينيرج وبارون ( Greenberge & )

Baron 2009 أن الالتزام المعياري يشير الى شعور الفرد بانه ملزم بالبقاء في منظمتة بسبب

ضغوط الاخرين .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> احمد يوسف دودين ، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الاردن ، ب ط ، 2012 ، ص 185 188 .

<sup>2</sup> فادية ابراهيم شهاب ، مرجع سابق ، ص ص 113 114 .

<sup>3</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، ط ١ ، الاردن ، 2016 ، ص ص 228 229 .

هناك ثلاثة أنواع من الالتزام نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات

على أعضائها هي :

- الالتزام المستديم : ويشير الى المدى الذي يستطيع فيه الافراد التضحية بالكثير من

جهودهم وطاقاتهم مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها لذا فإن هؤلاء الافراد يعتبرون

أنفسهم جزءاً من المنظمة .

- الالتزام التلاحمي : يتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد

ومنظّمته والتي يتم تنميتها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيّمها

المنظمات .

- الالتزام العاطفي : الذي يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى ادراك الفرد

للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية وتنوع في المهارات كما يتأثر بدرجة احساس

الموظف بأن البيئة التنظيمي التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية إتخاذ

القرارات سواء ما تعلق منها بالعمل ويحدد هذا المكون السلوك التنظيمي .

## 7/ نظريات الالتزام التنظيمي :

من بين اهم النظريات نذكر ما يلي :

اولاً : نظرية الرهان الجانبي : تنسب هذه النظرية لهارولد بيكر (H.Backer)

1960، وعرف بيكر الالتزام التنظيمي على انه: " ميل للإرتباط في مسارات متجانسة

من النشاط نتيجة لتراكم الرهانات الجانبي ، التي يمكن فقدها لو توقف النشاط " ،

ويقصد بالمسارات المتجانسة من النشاط تحقيق العضوية بالمنظمة ( بمعنى استمرار العمل والتوظيف بالمنظمة ).

واستخدم " بيكر " اصطلاح الرهانات الجانبية ليشير الى تراكم الاستثمارات التي يصنعها الفرد مع المنظمة ( مثل الاستثمار في المال ، الوقت ، والجهد الوظيفي ، ... ) ، مما يجعل ترك الفرد للمنظمة امراً صعباً ومكلفاً ، حيث ناقش انه بمرور الوقت تنشأ تكاليف معينة تجعل من الصعب على الشخص عدم الالتزام بمسار النشاط المتجانس ، مثل التهديد بفقد هذه الاستثمارات ، بالإضافة الى نقص البدائل المتاحة للإلتحاق بعمل اخر او التعويض فقد العمل الحالي ، كل هذا يجعل الفرد ملتزماً نحو المنظمة .

بمعنى ان الفرد يميل للبقاء بالمنظمة (يلتزم تنظيمياً ) لأنه لا يتحمل الخسارة التي قد تترتب على تركه لها .

وقد عرف الالتزام الذي أشار اليه " بيكر " بالالتزام الحسابي ؛ وذلك نتيجة لتأكيديه على المصالح المحسوبة التي تربط الفرد بتنظيم معين .<sup>1</sup>

ولقد أيد الكثير من الباحثين نظرية الرهان الجانبي التي وضعها "بيكر" لتفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي ، ومن أبرز هؤلاء الباحثين " هربينك " و " ألتو " . ولقد كان " بيكر " واتباعه متأثرين بالمنظور التقايضي ، الذي يفسر ظاهرة الالتزام نحو المنظمة

<sup>1</sup> ياسر فتحي الهنداوي ، إدارة المدرسة وإدارة الفصل ، اصول نظرية وقضايا معاصرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط ١ ، مصر ، 2012 ، ص 207



باعتبارها تنمو نتيجة لرضا الموظف عن الاغراءات والمكافآت التي يقدمها التنظيم للفرد ، تلك المكافآت التي على الموظف أن يضحى بها اذا ترك المنظمة ، بحيث يشعر الفرد الموظف بالالتزام نحو المنظمة بسبب الرهانات الجانبية .

ولكي تؤدي الرهانات الجانبية دورها في التأثير على التزام الفرد فإنه ينبغي ان يكون الفرد على وعي بها .<sup>1</sup> ثانياً : نظرية التوحد : وتسمى نظرية التطابق بين أهداف الفرد والمنظمة وتركز على فكرة ان الافراد يرغبون في قبول الاهداف التنظيمية ويعملون على تحقيقها اذا كانت هذه الاهداف تمثل اهدافهم الشخصية . وقد تطورت هذه النظرية على يد " بورتر " وزملائه "مودي و ستيرز " وباختصار تقرر نظرية التوحد ان الموظفين يملكون رغبة قوية في البقاء بالمنظمة لأنه يتوافر لديهم ما يلي :

\_ايمان بقيم التنظيم واهدافه

\_الاستعداد لبذل الجهد لصالح التنظيم

\_الرغبة في الاستمرار والعضوية في المنظمة

جملة القول ان نظرية التوحد تفسر الالتزام التنظيمي باعتباره رابطة وجدانية تنشأ لدى الفرد عندما تتطابق قيمه واهدافه الشخصية مع قيم التنظيم واهدافه ثالثاً : نظرية الواجب: تطورت هذه النظرية على يد " وينر " (1982) فقد انتقد " وينر " المحاولات السابقة لتفسير الالتزام التنظيمي باعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل

<sup>1</sup> ياسر فتحي الهنداوي ، مرجع سابق، ص 207

للظاهرة ، وذهب الى ان هذا الفهم الشامل ينبغي ان يأخذ في اعتباره دراسة المعتقدات المعيارية المستدخلة مثل المعايير الاخلاقية الشخصية لدى العاملين التي تخلق لديهم الاحساس بالواجب نحو المنظمة .

ومن هنا ينظر " وينر " الى الالتزام كعملية دافعية معيارية تختلف كلياً عن التوجهات النفعية الوسيلية ، وتتفق الى حد ما مع نظرية التوحيد وتعد امتداداً وتطويراً لها .

وقد عرّف " وينر " الالتزام التنظيمي على انه " شعور ناتج عن الضغوط المعيارية المستدخلة للعمل بالطريقة التي تحقق اهداف المنظمة ومصالحها " . وبناء على ذلك يفسر الالتزام التنظيمي باعتباره دالة للمعتقدات المعيارية التي يستدخلها الفرد خلال عمليات التنشئة الاجتماعية سواء قبل الالتحاق او بعد الالتحاق بها .

ويكتسب الفرد هذه المعايير الاخلاقية قبل الالتحاق بالمنظمة من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة مثل الاسرة ، اما التي تحدث بعد إلتحاقه بالتنظيم فتسمى بالتنشئة التنظيمية ؛ وهي عملية تصبح من خلالها قيم الاعضاء ومعاييرهم متطابقة مع تلك الموجودة بالمنظمة وبذلك يتحدد الالتزام التنظيمي ببعدين اساسين هما :

\_ القيم العامة للولاء والواجب

\_ التوحيد التنظيمي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ياسر فتحي الهنداوي، نفس المرجع، ص210

## خلاصة:

يعتبر الالتزام التنظيمي عنصر مؤثر في نجاح او فشل المؤسسة ، وهو يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات المتبادلة بين الفرد والمنظمة ، وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة والتي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا فتصبح قيمه واهدافها اهدافه ، فيشعر بالمسؤولية تجاهها ويندمج فيها ويحب البقاء معها ، وقد اثبتت الدراسات ان هناك عوامل ومتغيرات تؤثر في الالتزام التنظيمي ولها دور كبير في تحقيق اهداف المؤسسات في ظل التغيير المستمر ، اذ نجاح المؤسسات مرهون بكفاءة موظفيها والالتزامهم .

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

### تمهيد

- 1/ مفهوم الأداء الوظيفي.
- 2/ عناصر الأداء الوظيفي.
- 3/ أنواع الأداء الوظيفي.
- 4/ محددات الأداء الوظيفي.
- 5/ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
- 6/ طرق تحسين الأداء الوظيفي.
- 7/ تقييم الأداء الوظيفي:
- 8/ طرق تقييم الأداء الوظيفي.
- 9/ صعوبات تقييم الأداء الوظيفي.

خلاصة.

**تمهيد:**

إن الاهتمام بموضوع الأداء الوظيفي أخذ حيزا كبيرا من تفكير أصحاب القرار لما له من أثر كبير على أداء المؤسسة وإنتاجيتها ،لأن نجاح التنظيمات في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة أولى على كفاءة المورد البشري العامل بها وحسن أدائه كونه المحرك الأساسي لها ويعتبر الأداء الوظيفي من الموضوعات الرئيسية في علم الإدارة والسلوك الإداري لذا سنتناول في هذا الفصل مفهوم وعناصر وأنواع الاداء الوظيفي ومحدداته ونوضح ايضا طرق لتحسين الاداء .

## 1/ مفهوم الاداء الوظيفي:

الاداء في اللغة: " أدى تأدية، اوصله وقضاه وتأدية من حقه:اي قضيته

اصطلاحا: يعرف كود الاداء على أنه "الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرت واستطاعته.

ويشير مفهوم الاداء الوظيفي الى النتائج والاهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، في حين يرى الخزامي بأنه: تحويل المدخلات الى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة<sup>1</sup>.

ويقصد بالأداء المخرجات والاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها والوصول إليها عن طريق الافراد العاملين فيها، وهو مجموع الواجبات والمسؤوليات التي توكل للموظف للقيام بها داخل المؤسسة.

و"يرى Armstrong أنه عملية لتأسيس فهم مشترك حول ما هو المطلوب تحقيقه وكيفية القيام بتحقيقه ويعد مدخلا لإدارة البشر يزيد من احتمال تحقيق النجاح

ويعرف paul,philp الاداء الوظيفي بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله مما يؤدي الى خدمة المنظمة بشكل فعال

<sup>1</sup> حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي، دار جليس الزمان ،ط1، عمان، 2011، ص90

اما Garg,Rastogi فيقول بان: الاداء الوظيفي هو محصلة أداء جمع فرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الافراد من جهد داخل العمل"<sup>1</sup>

من خلال مجموعة التعاريف نقول: ان الاداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها مهامه اثناء العمليات الانتاجية باستخدام وسائل الانتاج، وهو "تفاعل الرغبة لدى الفرد حيث ان هناك علاقة متلازمة بين الرغبة والقدرة في العمل"<sup>2</sup>

1 احمد محمد الدمراش، جودة الحياة الوظيفية والاداء الوظيفي، دار الحكمة، ط1، القاهرة، 2018، ص33

2 بشارحزي، مرجع سابق، ص46

## 2/ عناصر الاداء الوظيفي:

للأداء عناصر او مكونات اساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الاداء للعاملين في المنظمات ،وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر الاداء من اجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الاداء الوظيفي ،ومن بين هذه المساهمات ما ذكره (درة) وذلك بالإشارة الى عناصر الاداء التالية:

أ-كفاية الموظف: وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الاساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

ب-متطلبات العمل(الوظيفة): وتشمل المسؤوليات او الادوار والخبرات التي يتطلبها عمل من الاعمال او وظيفة من الوظائف.

ج-بيئة التنظيم :وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الاداء الفعال للتنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي، والاجراءات المستخدمة والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية...<sup>1</sup>

ويرتكز الاداء الوظيفي على ثلاث عناصر رئيسية تتمثل في:

\_العامل: بما لديه من معرفة ومهارة وقيم

<sup>1</sup> مصطفى محمد، الرضا الوظيفي واثره على تطوير الاداء، دار ابن النفيس، ط1، عمان، 2017، ص80



\_ الوظيفة: من ناحية متطلباتها وتحدياتها

\_ الموقف: هو ما تتصف به البيئة التنظيمية

وبشكل أكثر وضوحا يوجد تحليل اخر ، توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعتها ما يعرف بالأداء وهي:

\_ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية

\_ نوعية العمل: تشمل الدقة والنظام والالتقان والبراعة

\_ كمية العمل: تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية سرعة الانجاز

\_ المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على عمل المسؤولية

،وانجاز الاعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه<sup>1</sup>

### 3/أنواع الاداء الوظيفي:

ويمكن تصنيف أنواع الاداء وتقسيمه حسب معيارين هما كالتالي:

1-"حسب معيار المصدر :

\*الاداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الاداء أداء الوحدة اي انه ينتج مما تملكه المؤسسة

من الموارد فهو ينتج اساسا من:

<sup>1</sup> حسين محمد الحراشة، مرجع سابق ، ص ص 92 93

\_الاداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن عدّهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة، وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

\_الاداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

\_الاداء المالي: ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

\*الاداء الخارجي: وهو الاداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة ، وهذا النوع يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع ، وكل هذه التغيرات تعكس على الاداء سواء بالإيجاب او السلب.<sup>1</sup>

2-حسب معيار الشمولية: "ويتضمن نوعين من الاداء:

\*الاداء الكلي: اي الاداء الذي ساهمت جميع العناصر والوظائف و الانظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقه ، ولا يمكن نسبة انجازه الى اي عنصر دون مساهمة باقي العناصر من خلاله يمكن النظر الى مدى تحقيق الاهداف الكلية للمنظمة بقياس عناصر الارباح والنمو .

\*الاداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمنظمة ، وينقسم بدوره الى عدة انواع باختلاف النظام الفرعي، حيث يمكن ان حسب الوظائف الى اداء مالي او تسويقي او بيعي وهكذا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بشار حزي، مرجع سابق، ص47  
<sup>2</sup> أحمد محمد الدمراش، مرجع سابق، ص38

## 4/محددات الاداء الوظيفي:

ان الاداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات ومن ثم إدراك الدور والمهام، وتتمثل محددات الاداء في ما يلي:

أ- "الدافعية الفردية: يجب ان يتوافر لكل فرد الدافع على العمل ،وقد يكون هذا الدافع قويا او ضعيفا.

ب-مناخ أو بيئة العمل: يجب ان يتم تهيئة مناخ العمل ، سواء على مستوى التنظيم كله او الادارة الو القسم، او على جميع المستويات بحيث يؤدي الى اشباع حاجات الفرد والتي هي انعكاس لدافعه على العمل.

ج-القدرة على اداء العمل المعين: يجب ان تتوافر لدى الفرد القدرة على العمل المحدد له .  
وهناك اربعة عوامل ينتج عن تفاعلها المعنى الذي يستشعره الفرد من الموقف فيما يتعلق بالأداء المطلوب وهي:

\_ ما يعرفه الفرد عما يجب عمله في الموقف.

\_الوسائل المتوفرة للعمل في الموقف.

\_القدرات التي لدى الفرد للعمل في الموقف.

\_ ما يمكن ان يشبعه الفرد من حاجات نتيجة العمل في الموقف.<sup>1</sup>

## 5/العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي:

وتتمثل في العوامل الادارية التنظيمية ،العوامل البيئية الخارجية،العوامل التي تتعلق بالموظف وهي كالآتي:

### 1-"عوامل إدارية تنظيمية :

\_ غياب المناخ المناسب الداعم للعمل والانتاجية في المنظمة.

\_ حدوث صراعات بين الموظفين ورؤسائهم.

\_ عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة.

### 2-عوامل بيئية خارجية:

\_ الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين تلك السائدة في المجتمع.

\_ الاحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل .

\_ التشريعات الحكومية.

\_ سياسات النقابات.

<sup>1</sup> فايز عبد الرحمن الفروخ، مرجع سابق، ص ص45 46

## 3-عوامل تتعلق بالموظف:

\_نقص في رغبته ودافعيته.

\_ضعف في شخصيته او قصور قدرته العقلية.

\_تغيب مستمر عن العمل.

\_مشكلات عائلية.<sup>1</sup>

وقد قدم الباحث (بوث) نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الاداء الوظيفي و الذي يتحدد بناء على هذا النموذج ثلاثة عوامل اساسية هي: الجهد المبذول والقدرات و الخصائص الفردية ، وادراك الفرد لدوره الوظيفي ، فالجهد المبذول يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل بمقدار ما يستمر بجهد

اما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول ،اما ادراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصوراته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب ان يمارس بها دوره في المنظمة.<sup>2</sup>

## 6/طرق تحسين الاداء الوظيفي:

يحدد (هاينز) ثلاثة مداخل رئيسية لتحسين الاداء وهي:

1 أحمد محمد الدمراش،مرجع سابق،ص39  
2 حسين محمد الحراشة، مرجع سابق،ص94

\_الوسيلة الاولى:تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله اولاً واتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الاداء التي يعاني منها.

\_الوسيلة الثانية: تتمثل في التركيز على المرغوب ،بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بإمتياز وان وجود العلاقة السببية بين الرغبة و الاداء تؤدي الى زيادة احتمالات الاداء الممتاز .

\_الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب ان تكون مجهودات تحسين الاداء منسجمة مع اهتمامات الموظف واهدافه.

## 2-المدخل الثاني: تحسين الوظيفة

يؤكد على ان التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الاداء حيث تساهم محتويات الوظيفة اذا كانت مملة او مثبطة للهمم ، ويعتبر ان نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الاداء في وظيفة معينة هي معرفة ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في اداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها.

## 3-المدخل الثالث: تحسين الموقف

يرى ان الموقف او البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي الى تحسين الاداء من خلال معرفة مدى مناسبة<sup>1</sup> عدد المستويات التنظيمية ، والطريقة التي يتم

<sup>1</sup> مصطفى محمد، مرجع سابق،ص ص 83 84

بها تنظيم المجموعة (فريق العمل ) ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة.<sup>1</sup>

## 7/تقييم الاداء الوظيفي:

1-مفهومه :توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الاداء ولكنها تؤدي الى نفس المعنى فهناك من يرى ان تقييم الاداء هو :مقارنة الاداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما، لان الفاعلية الواقعية لمؤسسة معينة تحدد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها.

او انه عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف وعادل لتكون مكافأة بقدر ما ، وينتج عن ذلك بالاستناد الى عناصر ومعدلات يتم على اساسها مقارنة ادائه بها ، لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به.<sup>2</sup>

ويعد تقييم الاداء :بمثابة عملية ادارية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين لتحقيق هدف معين خططته المنظمة.

2-أهميته: تستهدف العملية ثلاث غايات على مستوى كل من المنظمة ، المدير والفرد (الموظف).

<sup>1</sup> مصطفى محمد، مرجع سابق،ص ص 84 85

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد،السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية،دار المسيرة، عمان ، 2005،ص265

\*على مستوى المنظمة :

\_ايجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الاخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى الموظفين.

\_رفع مستوى اداء الموظفين واستثمار قدراتهم.

\_مساعدة المنظمة على وضع معدلات اداء معيارية دقيقة.

\*على مستوى الموظفين:

\_تجعل الموظف اكثر شعورا بالمسؤولية.

\_دفع الموظف للعمل بإجتهد وجدية واخلاص.

\*على مستوى المديرين:

\_دفع المديرين والمشرفين الى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الابداعية

للولوصول الى تقييم سليم.

\_دفع المديرين الى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب اليهم للتعرف على المشاكل

والصعوبات.<sup>1</sup>

3-أهدافه: لاشك ان عملية تقييم الاداء تحقق العديد من الفوائد والاهداف للمنظمة او العاملين

أنفسهم،ومنها ما يلي:

<sup>1</sup> نزار عوني اللبدي، تنمية الاداء الوظيفي والاداري، دار الدجلة، ط1، الاردن، 2015، صص 17 18



\_المساهمة في تخطيط الموارد البشرية حيث أن نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في أداء بعض العاملين وذلك ليس لضعف قدراتهم ومهاراتهم وإنما يرجع لعدم انسجامهم مع متطلبات وظائفهم ، وذلك يعد مدخلا لنقلهم الى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم.

\_تساهم عملية تقييم الاداء في رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين بالمنظمة من خلال معرفة نواحي القصور سواء من عدم كفاءة الأنشطة التدريبية او من ضعف تقييم البرامج وطرق التدريب.

\_تساعد عملية تقييم الاداء في توفير الاساس الموضوعي والعادل للكثير من الأنشطة المرتبطة باستخدام الموارد البشرية مثل: الترقية.

\_تسهم عملية تقييم الاداء في اشعار العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بأن اعمالهم وسلوكهم موضع تقييم من رؤسائهم .

\_كشف ما قد يوجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء اذا تبين قصور فهم المرؤوسين لاهداف ومعايير التقييم.

\_إن وجود نظام عادل لتقييم الاداء يؤدي الى تدعيم العلاقة الطيبة بين الادارة والعاملين، وذلك لشعور الاخرين بأن معاملة الادارة لهم تتم على أسس عادلة لامجال للمحاباة فيها او

الاهواء الشخصية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد بن دليم القحطاني، ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر والتوزيع، ط4، الرياض، 1436، ص163

## 8/ طرق تقييم الأداء الوظيفي:

تعددت الطرق والوسائل التي تتبعها المنظمات لقياس أداء العاملين فيها وقد تستخدم أكثر من طريقة في الوقت نفسه لتقييم أداء الفرد، وتنقسم تلك الطرق إلى طرق قديمة جرى العمل على استعمالها في فترات ماضية وأخرى حديثة وهي:

### الطرق التقليدية:

1- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص: تقوم على تحديد عدد معين من الصفات ثم إعطاء الفرد تقديراً معيناً بحسب توفر كل من تلك الصفات فيه، ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل الشخص، تتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة..

2- طريقة الترتيب: وهي أن يطلب من كل مشرف أن يقوم بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ، والاساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة وإنما هو الأداء العام للعمل.

3- طريقة المقارنة بين العاملين: وفي هذه الطريقة يتم تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف آخر طبقاً لقواعد التوافق.

4- طريقة التوزيع الإجمالي: وفيها يتم تقييم الشخص على أساس الأداء العام للعمل وتتم على

النحو التالي:

يتم كتابة أسماء الافراد المطلوب تقييم ادائهم على كرات كل اسم على كرة.

يطلب من المشرف ان يوزع الكرات على خمس مجموعات كالتالي:

مجموعة 1: ضعيف / مجموعة 2: اقل من المتوسط / مجموعة 3: متوسط

مجموعة 4: اعلى من المتوسط / مجموعة 5: جيد جدا

بعد ذلك يطلب من المشرف ان يقسم تلك المجموعات الخمس بحيث يتم توزيع الافراد عليهم،

وتقوم هذه الطريقة على اساس فكرة التوزيع الطبيعي والذي يقول بان الظاهرة تميل الى التركيز

حول القيمة المتوسطة للظاهرة ويقل تركيزها عند الطرفين.<sup>1</sup>

الطرق الحديثة:

1- طريقة الاختيار الاجباري: يتم تصميم مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى

أداء العمل وتحتوي كل مجموعة على صفتين على شكل ثنائيات ايجابية وسلبية، ويتم اجبار

القائم على عملية التقييم اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على اداء الموظف من

وجهة نظره ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقييم

الاداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للاوزان، وتساعد هذه الطريقة على الحد

من التحيز بافتراض ان القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الاوزان لكل جملة.

<sup>1</sup> علي السلمي، ادارة الافراد و الكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1981، ص ص 332 334 336

2- طريقة الوقائع الحرجة: تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف اثناء الاداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم في سجل خاص لكل موظف ، وقد يتضمن السجل تقييم معين كصفات معينة في السلوك وعند حلول فترة التقويم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف ومن ثم اصدار حكمه على اداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها.<sup>1</sup>

### 9/ صعوبات تقييم الاداء:

ان تقييم الاداء لا يتم بمعزل عن جماعات العمل وهو يعتمد اساسا على التقدير الذاتي للقادة احيانا ، وان الذي يقوم بالتقييم هو قبل كل شيء انسان يؤثر ويتأثر من خلال اجراء التقييم وعلى العموم هناك بعض الصعوبات التي تكتنف عملية التقييم منها:

\_التأثر بجانب واحد من الصفات ، و تعميمه على باقي الصفات حيث ان بعض القادة يحكمون على الموظف من خلال معرفتهم بجانب واحد من صفاتهم فيأخذون الانطباع العام عنه والعكس كذلك.

\_المزاجية لدى القادة ، حيث بعضهم يتشدد والبعض الاخر يعطي تقديرات مختلفة وهذا يعود الى السمات الشخصية للقادة وطبيعة قيادتهم والذي يؤثر على المعايير الذاتية لديهم.

<sup>1</sup> مصطفى محمد، مرجع سابق، ص ص122 123

\_التحيزات الشخصية في ظل غياب المقاييس الموضوعية والاعتماد على الحكم الشخصي

والخبرة التي تتسم بعدم اتباعها الأسلوب العلمي.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> حسين احمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الادارية ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، الاردن، 2011،ص58

**خلاصة:**

ان نجاح المؤسسات يعتمد على استغلالها الجيد للمورد البشري، ويعتبر الاداء الوظيفي محور أساسي ورئيسي تنصب حوله جهود المديرين في المنظمة ،وقد اعتبرت المنظمة احد الاسباب التي تؤدي بها للوصول الى اهدافها ورفع كفاءتها الانتاجية .

## الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1/مجالات الدراسة

2/ منهج الدراسة

3/ العينة وطريقة اختيارها

4/أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

خلاصة

## تمهيد

الجانب الميداني أو الدراسة الميدانية هي العملية التي تسمح بالحصول على البيانات من الواقع ودراستها ، ثم إن أي دراسة علمية تقتضي بضرورة خطوات منهجية علمية صحيحة وذلك من خلال وضوح المنهج وتجانس مجتمع البحث وملائمة أدوات البحث والأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق البيانات التي تم التوصل إليها وبما أن موضوع دراستنا يتمحور حول الإلتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين، فقد سلطنا الضوء على عمال " شركة سونلغاز " بولاية الجلفة .



## 1/مجالات الدراسة :

أجريت هذه الدراسة على عدة مراحل :

أ - مرحلة الإعداد النظري :

منذ اقتراح الموضوع 2022/01/19 إلى غاية قبوله 2022/02/28 ، كانت بمثابة زيارة استطلاعية، وتم فيها جمع المادة العلمية وتحليلها ( المراجع المختلفة ) والتي تمكنا فيها من ضبط الإشكالية وتحديد فصول الدراسة .

ب - مرحلة الدراسة الميدانية :

نزلنا إلى الميدان بتاريخ 2022/04/22 إلى غاية 2022/05/02 حيث قمنا بالمقابلة مع المبحوثين الموزعين على ثلاث وحدات فرعية ( فرع بلدية حاسي بحبح، فرع بلدية دار الشيوخ ، فرع بلدية عين الإبل ) .

ج - مرحلة التحليل والتفسير :

استمرت هذه المرحلة من 2022/05/02 إلى غاية 2022/05/15 ، وهي مرحلة معالجة البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج .

## 2- المجال المكاني :

يتمثل في الموقع الجغرافي لشركة سونلغاز بولاية الجلفة، وقد اخترنا ثلاث فروع موزعة على مناطق مختلفة وهي : بلدية حاسي ببحج ، بلدية دار الشيوخ ، بلدية عين الإبل.

### • التعريف بالمؤسسة :

#### 1 - سونلغاز مديرية التوزيع بالجلفة :

أنشأ مركز الجلفة في سنة 1977 تحت وصاية مركز المدينة، وإستقل سنة 1980 حيث أصبح يغطي قطاع الولاية، وبظهور التنظيم الجديد في جويلية 2004 أُعطي إستقلالية أكثر وتحول إلى مديرية توزيع، وسونلغاز ولاية الجلفة فرع تابع للمديرية العامة للتوزيع للوسط ( البلدية ) وتحتوي على خمسة (05) مقاطعات : الجلفة شرقاً، الجلفة غرباً، مسعد، حاسي ببحج، وعين وسارة، مقرها كائن ب 02 شارع فلسطين وهو إرث إستعماري كان يستخدم كموقع لتوليد الكهرباء، يتربع على مساحة تقدر ب5000 متر مربع تقريبا، تضم 82 مكتبا .

#### 2 - مهام وحدة التوزيع بالجلفة والوكالات التابعة لها :

#### 1-2 مهام وحدة التوزيع بالجلفة :

من بين مهامها :

- إنجاز الأهداف المسطرة من طرف المديرية العامة المركزية (DC DG) .

- الإستمرارية في تقديم الخدمات بنوعية رفيعة مع السعي إلى تخفيض تكلفة منتجاتها.
- تعتبر همزة وصل بين منطقة التوزيع والوكالات التابعة لها .
- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية لضمان نوعية واستمرارية الخدمات والمشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع وورشات، وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة ومتميزة .

## 2-2 مهام الوكالات التابعة لوحدة التوزيع بالجلفة :

- متابعة ملفات الزبائن، ومعاينة العدادات الكهربائية ( الإستهلاك )، الإستماع إلى انشغالات الزبائن وذلك بفتح خط هاتفي اخضر للرد على إنشغالات الزبائن.
- متابعة تحصيل فواتير الدفع، قطع وإعادة التمويل بالكهرباء والغاز.
- إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع إلى العمود، ومتابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز .

## /2 منهج الدراسة :

انطلاقاً من مشكلة البحث واتساقاً مع الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، إستخدمنا المنهج الوصفي، حيث يرتكز هذا المنهج على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية أو رقمية، وهو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها

تحليلا كافيا ودقيقا لإستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة، ويعرف المنهج الوصفي بأنه: طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم، او هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها.<sup>1</sup> وبالتالي فهو الأنسب لتقصي الظاهرة التنظيمية موضوع الدراسة، بالإضافة إلى أنه لا يتوقف عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة بل إلى كشف العلاقة بين أبعادها المختلفة وتفسيرها ومحاولة الوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره، وكان هذا في مرحلتين أساسيتين الأولى وهي المرحلة الإستطلاعية تم فيها تكوين الأطر النظرية وتحديد مشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات الأساسية والمرحلة الثانية وهي مرتبطة بالتشخيص والوصف الموضوعي للظاهرة موضوع الدراسة وهو الإلتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين، حيث تم تشخيصها في الواقع الفعلي لها وتفسير كل ما يحيط به من عناصر تسبب فيه .

### 3/ العينة وطريقة اختيارها :

تعتبر العينة خطوة من أهم الخطوات في أي دراسة لذا يجب علينا إختيار العينة بدقة حتى تكون ممثلة لمجتمع البحث وحتى تكون النتائج أكثر مصداقية

<sup>1</sup> بوحوش عمار، الذنبيات محمد محمود ، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ،ديوان المطبوعات الجزائرية ،ط4، الجزائر، 2007،ص 139

تعتمد المعاينة الحصصية على بعض مميزات مجتمع التي نسعى لإعادة إنتاجها في صورة نسب في العينة<sup>1</sup>.

لقد تم اختيار عينة " حصصية " وتتكون من 25 مفردة من مجتمع البحث البالغ عدده 44 مفردة موزعة بالشكل التالي:

\_ فرع بلدية حاسي بجبح اخترنا 4 من أصل 10 عشوائيا

\_ فرع بلدية دار الشيوخ اخترنا 10 من أصل 14 عشوائيا

\_ فرع بلدية عين الإبل اخترنا 11 من أصل 20 عشوائيا

#### • مجتمع الدراسة :

يتكون من عدد معين من العمال لبعض الفروع شركة سونلغاز بولاية الجلفة ( فرع بلدية حاسي بجبح فرع بلدية دار الشيوخ، فرع بلدية عين الإبل ) والذي بلغ عددهم 44 موظف.

#### 4/ ادوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة :

ننتقل للخطوة التالية من خطوات البحث العلمي وهي إختيار الوسائل والأدوات التي تساعدنا على جمع المعلومات والبيانات وتحديدتها تبعاً لطبيعة العينة وطبيعة موضوع البحث والمنهج المستخدم، وأيضاً لطبيعة فرضيات الدراسة .

<sup>1</sup> موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصبية ، ط4، الجزائر ، 2006، ص312

وإستناداً على ما سبق تم الإستعانة في بحثنا هذا ب "المقابلة المقننة " .

### • المقابلة المقننة :

تعدّ تقنية المقابلة من أهم أدوات جمع المعطيات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية ويعدّ التحقيق بواسطة المقابلة تقنية يطرح خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة مدروسة ومدققة وهادفة من أجل خدمة موضوع البحث على مجموعة مختارة من عينة البحث وتعدّ المقابلة الطريقة الأكثر إستعمالاً في البحث، وهي شكل من الإتصال المميز في المجتمع الحديث . وإستمارة المقابلة يقصد بها قائمة الأسئلة التي يقوم الباحث بإستيقاء بياناتها من خلال مقابلة تتم بينه وبين المبحوث.<sup>1</sup>

وقد إحتوت إستمارة مقابلتنا على 25 سؤالاً تم تقسيمها إلى محاور :

- المحور الأول : خاص بالبيانات العامة
- المحور الثاني : بيانات متعلقة بالإلتزام التنظيمي
- المحور الثالث :بيانات متعلقة بأداء العاملين .

<sup>1</sup> كتاب جماعي، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات والسياسات الاقتصادية، ط1، ألمانيا، 2019، ص76

## • الخلاصة

لقد قمنا في هذا الفصل بالإجراءات المنهجية من خلال التعريف بمجتمع البحث، من خلال عرض مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية، والمنهج الذي إعتدنا عليه وهو المنهج الوصفي، وتم إختيار عينة الدراسة، وتحديد الأدوات المناسبة لجمع المعلومات الخاصة بها .

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

### تمهيد

1. عرض وتحليل البيانات

2. استخلاص النتائج



**تمهيد:**

يعتبر تحليل البيانات وتفسيرها من أهم مراحل البحث العلمي فهي المرحلة التي ينتقل

فيها الباحث من الدراسة النظرية إلى الدراسة التطبيقية ، وقد أنجزنا في هذا الفصل مجموعة

جداول حسب أسئلة المقابلة الموجودة في الاستمارة، وقمنا بتحويلها إلى نسب إحصائية، لنصل

إلى نتائج خاصة بكل فرضية.

## 1. تحليل البيانات

## 1.1. تحليل البيانات العامة

## الجدول رقم 01 يبين جنس المبحوثين

المتغير	التكرار	النسبة %
ذكر	21	84.00
أنثى	4	16.00
المجموع	25	100

تمثل معطيات الجدول رقم 01 المعبر عن جنس المبحوثين، أن نسبة الذكور تقدر بـ 84% وهي أكثر من نسبة الإناث المقدرة بـ 16%. ولذلك دلالاته الإحصائية التي تعكس طبيعة المجتمع في مدينة الجلفة، أين يغلب تواجد الذكور لأسباب تاريخية من جهة بحكم أن خروج المرأة للعمل ظهر متأخرا بعد الاستقلال، ومن جهة أخرى للعامل الديمغرافي الذي تتميز به المنطقة.

## الجدول رقم 02 يبين المستوى التعليمي للمبحوثين

المتغير	التكرار	النسبة %
ثانوي او أقل	13	52.00
جامعي	12	48.00
المجموع	25	100

تمثل معطيات الجدول رقم 02 المعبر عن المستوى التعليمي للمبحوثين، أن نسبة 52 % تمثل الموظفين الذين مستواهم التعليمي ثانوي او أقل، ونسبتهم أكبر بقليل من الذين لديهم مستوى جامعي بنسبة 48% ، وقد يرجع ذلك لطبيعة العمل في المؤسسة والتي تستوجب عمال من مستوى تعليمي معين.

## الجدول رقم 03 يبين الخبرة المهنية للمبحوثين

النسبة %	التكرار	الخيارات
20.00	5	أقل من 5 سنوات
56.00	14	بين 5 و10 سنوات
24.00	6	أكثر من 10 سنوات
100	25	المجموع

تمثل معطيات الجدول رقم 04 المعبر عن الخبرة المهنية للمبحوثين، أن نسبة 20% خبرتهم أقل من 5 سنوات، تليها نسبة 24 من الموظفين الذين سنوات خبرتهم المهنية تفوق 10 سنوات أما نسبة 56% فهي تمثل الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 5 و10 سنوات، ما يدل على أن العينة المدروسة أغلب عمالها ليسوا من المال الجدد و حديثي التوظيف في المؤسسة.

## 2.1. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالالتزام الوظيفي

## محور الالتزام التنظيمي:

## الجدول رقم 04 : السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات

النسبة %	التكرار	الخيارات
16.00	4	دائماً
44.00	11	أحياناً
40.00	10	لا يسمح
100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 : أن نسبة 16% من الموظفين يسمح لهم دائماً بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ونسبة 44% وهي النسبة الأعلى أحياناً فقط يسمح لهم بذلك، بينما تمثل 40 % نسبة الموظفين الذين لا يسمح لهم بالمشاركة، وقد يرجع سبب هذا إلى سياسة المؤسسة في اختيار الموظفين الذين يمكنهم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

## الجدول رقم 05 : علاقة الموظفين برؤسائهم

النسبة %	التكرار	الخيارات
36.00	9	جيدة
40.00	10	عادية
24.00	6	ضعيفة
100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 : أن نسبة 36% من الموظفين علاقتهم جيدة برؤسائهم، في حين أن 40% منهم علاقتهم برؤسائهم عادية، وتقل نسبة الموظفين الذين تضعف علاقتهم برؤسائهم وتقدر بـ 24% وقد يرجع سبب ضعف علاقة الموظفين برؤسائهم إلى عدم جدوى طرق التواصل فيما بينهم فتكون تسلطية و يعتمد فيها الرؤساء على الأوامر بدل الحوار واعطاء فرص للعمال بإبداء آرائهم .

## الجدول رقم 06 : الالتزام بتوقيت العمل

النسبة %	التكرار	الخيارات
44.00	11	جيد
48.00	12	متوسط
8.00	2	ضعيف
100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 : أن نسبة 44 % من الموظفين ملتزمين بشكل جيد بتوقيت العمل، أما الموظفين الذين يلتزمون بأعمالهم بشكل متوسط تقدر نسبتهم بـ 48% وهي أكبر من سابقتها، بينما تقل نسبة الموظفين الذين التزامهم بتوقيت العمل ضعيف وتقدر بـ 8 % وقد يرجع سبب التزام الموظفين بتوقيت عملهم إلى النظام المعتمد والتوقيت المناسب في المؤسسة ، فيكون بذلك الالتزام أمر سهل وغير شاق على الموظفين.

## الجدول رقم 07 : المشاركة في الحفاظ على سمعة المؤسسة

النسبة %	التكرار	الخيارات
60.00	15	بنسبة كبيرة
24.00	6	بنسبة قليلة
16.00	4	لا أشرك
100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 : أن نسبة 60% وهي أعلى نسبة من الموظفين يشاركون

بنسبة كبيرة في الحفاظ على سمعة المؤسسة، بينما تمثل نسبة 24% الذين يشاركون بنسبة

قليلة في الحفاظ عليها، وتقل نسبة الذين لا يشاركون وتقدر ب 16%

ما يدل على المكانة الاقتصادية الجيدة للمؤسسة ، وحب الموظفين لها ما يجعلوهم يحافظون

على سمعتها ومكانتها بين المؤسسات الأخرى.



## الجدول رقم 08 : تشجيع الموظفين في المؤسسة

النسبة %	التكرار	الخيارات
44.00	11	حاضر دوما
20.00	5	غائب دوما
36.00	9	حاضر أحيانا
100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 : أن نسبة 44% من الموظفين حاضرين دوما في التشجيع داخل المؤسسة و نسبة 36% من الموظفين حاضرين أحيانا، بينما 20% منهم غائبون دوما وهي أقل نسبة ، ويدل هذا على التعاون الكبير والعلاقة النفسية الجيدة بين الموظفين داخل مكان العمل.

## الجدول رقم 09 : عرض وظيفة أفضل في مؤسسة أخرى

النسبة %	التكرار	الخيارات
68.00	17	قبول الوظيفة
32.00	8	رفض الوظيفة
100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 : أن نسبة 68% من الموظفين إذا عرضت عليهم وظيفة

أفضل في مؤسسة أخرى يقبلون بها، وتقل نسبة الذين يرفضون الوظيفة وتقدر بـ 32%

وقد تدل الدلالة الإحصائية على صعوبة العمل داخل المؤسسة، أو أن امتيازات وظائف

المؤسسات الأخرى أفضل من المؤسسة التي يعملون بها .

## الجدول رقم 10 : درجة التعاون مع بقية الزملاء في العمل

النسبة %	التكرار	الخيارات
48.00	12	عالية
28.00	7	متوسطة
24.00	6	منخفضة
100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 : أن نسبة 48% وهي أعلى نسبة من الموظفين درجتهم عالية في تعاونهم مع زملائهم في العمل، ونسبة 28% درجتهم متوسطة في التعاون، في حين أن نسبة 24% منهم يتعاونون بشكل منخفض مع بقية زملائهم، وقد يدل التفاوت في هاته النسب على أن الأعمال في مؤسسة سونغاز تحتاج إلى أكثر من موظف لإتمام المهام.

## الجدول رقم 11 : الرغبة في الحصول على التقاعد المسبق

النسبة %	التكرار	الخيارات
20.00	5	لأسباب شخصية
36.00	9	بسبب ظروف العمل
44.00	11	لا أفكر في ذلك
100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 : أن نسبة 20% من الموظفين يرغبون في الحصول على التقاعد المسبق لأسباب شخصية، بينما تمثل نسبة 36% الموظفين الذين لديهم الرغبة في ذلك بسبب ظروف العمل، وقد تدل هذه النسبة على صعوبة العمل الموكلة لهاته النسبة، وتمثل أكبر نسبة تقدر ب 44% الموظفين الذين لا يفكرون بالحصول على التقاعد المسبق.

وقد يشير هذا إلى ملائمة العمل و امتيازاته الممنوحة فأغلب الموظفين لا يفكرون في الحصول على التقاعد المسبق .

## الجدول رقم 12 : الإلتزام بالمهام الموكلة إلي في المؤسسة

النسبة %	التكرار	الخيارات
72.00	18	متناسب مع قدراتي
28.00	7	أكبر من قدراتي
100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 : أن نسبة 72% وهي أعلى نسبة من الموظفين المهام الموكلة إليهم تتناسب مع قدراتهم، في حين أن نسبة قليلة من الموظفين و تقدر ب 28% المهام الموكلة إليهم أكبر من قدراتهم، ما قد يدل على أن الوظائف المعروضة من طرف مؤسسة سونلغاز في معظمها تتناسب مع أغلب الأفراد وقدراتهم الفكرية والجسدية ، فيؤدون العمل براحة وسهولة.

## الجدول رقم 13 : نظرة زملائي لإلتزامي بالعمل

النسبة %	التكرار	الخيارات
76.00	19	يرفع من مكانتي أمام زملائي
24.00	6	يضعني في موقف السخرية أمامهم
100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 : أن نسبة 76 % وهي أعلى نسبة من الموظفين نظرة زملائهم لالتزامهم بالعمل، يرفع من مكانتهم أمامهم، أما نسبة 24 % وهي نسبة قليلة جدا من الموظفين يضعهم في موقف السخرية أمام زملائهم ، هذه الدلالة الإحصائية قد تشير إلى أن أغلب الموظفين يحرصون على الإلتزام بالمهام الموكلة إليهم من أجل مكانتهم أمام زملائهم في العمل، والتي يفتخرون بها في حين أن اقل عدد من العمال نظرة زملائهم تجعلهم في موقف سخريه ما يدل على عدم إلتزامهم الجيد بمهامهم أو لأسباب شخصية.

## الجدول رقم 14 : السعي نحو الرفع من رتبة العمل

النسبة %	التكرار	الخيارات
64.00	16	نعم
36.00	9	لا
100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 : أن نسبة 64 % وهي أعلى نسبة من الموظفين يسعون نحو الرفع من رتبتهم في العمل، ونسبة 36% منهم لا يسعون لذلك، ما يدل على أن أغلب الموظفين هم في وظائف جيدة تلبي رغباتهم داخل المؤسسة فيسعون للرفع من رتبة العمل لزيادة الإمتيازات الممنوحة في الوظائف الاعلى.

## 3.1. عرض وتحليل البيانات العامة بالأداء الوظيفي

## محور الأداء الوظيفي:

## الجدول رقم 15 : تقييم أداءك للمهام في المؤسسة

النسبة %	التكرار	الخيارات
52.00	13	جيد
40.00	10	متوسط
8.00	2	ضعيف
100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 : أن نسبة 52% وهي أعلى نسبة من الموظفين يقيمون أدائهم للمهام بشكل جيد في المؤسسة، ونسبة 40% منهم يقيمون أدائهم بشكل متوسط، وأقل نسبة تقدر بـ 8% الذين يقيمون أدائهم بشكل ضعيف في المؤسسة ، فرضا الأفراد عن أدائهم للعمل يرجع إلى ملائمة المهام لقدراتهم وتطلعاتهم ويلبي احتياجاتهم النفسية والمادية.



## الجدول رقم 16 : ملاحظات رؤسائك على المهام الموكلة إليك

النسبة %	التكرار	الخيارات
12.00	3	في محلها
28.00	7	في غير محلها
60.00	15	عادية
100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 : أن نسبة 12% من الموظفين يرون أن ملاحظات رؤسائهم على أدائهم للمهام في محلها وهي أقل نسبة، أما نسبة 28% فهي تمثل الموظفين الذين يرون أن الملاحظات في غير محلها، وتمثل نسبة 60% وهي أكبر نسبة، الموظفين الذين يرون أن الملاحظات الموجهة إليهم عادية، هذا ما قد يشير إلى أن أغلب الموظفين لا يرتكبون أخطاء أثناء العمل تجعل المرؤوسين يقدمون ملاحظات تسيء ما إلى أداء الموظف للمهام.

## الجدول رقم 17 : القيام بأعمال إضافية داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	الخيارات
52.00	13	نعم
48.00	12	لا
100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 : أن نسبة 52% من الموظفين يقومون بأعمال إضافية داخل المؤسسة، في حين تمثل نسبة 48% الموظفين الذين لا يقومون بأعمال إضافية، والنسبتين متقاربتين إلى حد كبير ، فالموظفين الذي يقومون بأعمال إضافية هم بهذا يحاولون التعاون مع باقي الموظفين للحفاظ على السير الحسن للمؤسسة.

## الجدول رقم 18 : التعاون مع الزملاء في وظائفهم

النسبة %	التكرار	الخيارات
24.00	6	دائماً
68.00	17	أحياناً
8.00	2	أبداً
100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 : أن نسبة 24 % من الموظفين يتعاونون دائماً مع زملائهم في وظائفهم، بينما نسبة 8 % منهم يتعاونون أحياناً فقط، وتمثل نسبة 8 % الموظفين الذين لا يتعاونون أبداً مع زملائهم، وقد يرجع السبب إلى طبيعة مهام المؤسسة التي تفرض تعاون الموظفين فيما بينهم لإتمام جميع الأعمال .

## الجدول رقم 19 : كيفية التعامل مع تدخل الزملاء في وظيفتك

النسبة %	التكرار	الخيارات
24.00	6	بالرفض
36.00	9	بالقبول
40.00	10	بتحفظ
100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 : أن نسبة 24 % من الموظفين يرفضون تدخل زملائهم في وظائفهم، بينما يتقبل نسبة 36% من الموظفين تدخل زملائهم، أما نسبة 40% يبدون أرائهم بتحفظ، فطريقة تدخل الزملاء في وظائف بعضهم هي التي تحدد ما اذا كان الموظف يقبل هذا التدخل او يرفضه، فطريقة النصح والنقاش باحترام تزيد من تقبل الافراد لتدخلات بعضهم البعض في الوظائف.

## الجدول رقم 20 : المشاركة في تقديم ملاحظات عن العمل للزملاء

النسبة %	التكرار	الخيارات
44.00	11	بإستمرار
56.00	14	نادرا
100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 : أن نسبة 44% من الموظفين يشاركون بإستمرار في تقديم ملاحظات عن عمل زملائهم، أما 56% فهي نسبة أكبر بقليل وتمثل الموظفين الذين نادرا ما يشاركون في تقديم الملاحظات. فالمشاركة في تقديم الملاحظات عن العمل للزملاء قد يساهم في الرفع من التعاون والعمل الجماعي وإنجاز هاته المهام بشكل أفضل وبهذا تقل نسبة الأخطاء المرتكبة.

## الجدول رقم 21 : كيفية حل النزاعات داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	الخيارات
72.00	18	بالحوار
28.00	7	بالرجوع للقوانين
100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 : أن نسبة 72% من الموظفين تحل النزاعات فيما بينهم داخل المؤسسة بالحوار، بينما نسبة 28% منهم تحل بالرجوع إلى القوانين، ما يدل على اتخاذ المؤسسة أسلوب الحوار والنقاش مع العمال لحل النزاعات بشكل سلمي وبأقل الأضرار وفهم سبب هاته المشاكل بدل استعمال الصرامة والرجوع للقوانين .

## الجدول رقم 22 : المشاركة في حل المشكلات التي تحدث في المؤسسة

النسبة %	التكرار	الخيارات
20.00	5	دائماً
56.00	14	أحياناً
24.00	6	أبداً
100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 22 : أن نسبة 20% من الموظفين دائماً يشاركون في حل المشكلات التي تحدث داخل المؤسسة، بينما تزيد لنسبة الموظفين الذين يشاركون أحياناً فقط إلى 56% ، ومنهم 24% كنسبة لا يشاركون أبداً في حل المشاكل والعراقيل التي تحدث في المؤسسة. ويدل هذا التفاوت في النسب على أن هناك موظفين لديهم أسباب مختلفة لعدم مشاركتهم الدائمة في حل هاته المشكلات ، وأحياناً ما يشاركون .

## الجدول رقم 23 : التدخل عند ارتكاب أحد الزملاء خطأ

النسبة %	التكرار	الخيارات
8.00	2	بالتبليغ عنه
92.00	23	أ تجاهل ذلك
100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 23 : أن نسبة 8% وهي نسبة قليلة جدا من الموظفين الذين يبلغون عن زملائهم في حالة ارتكابهم خطأ ما، بينما تصل نسبة الذين يتجاهلون ذلك إلى 92% وهي نسبة كبيرة جدا مقارنة بسابقتها ، فتدل على عدم مبالاة الموظفين التي تضعف من فعالية العمل الجماعي داخل المؤسسة .



## الجدول رقم 24 : تجنب ارتكاب الأخطاء أثناء العمل

النسبة %	التكرار	الخيارات
44.00	11	إتباع التعليمات
24.00	6	مراجعة العمل أكثر من مرة
32.00	8	الإستعانة بالزملاء
100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 24 : أن نسبة 44% من الموظفين يتجنبون ارتكاب الأخطاء أثناء العمل بإتباع التعليمات، في حين أن نسبة 24% منهم يراجعون العمل أكثر من مرة، وتمثل نسبة 32% الموظفين الذين يستعينون بزملائهم لتجنب ارتكاب الأخطاء أثناء العمل وقد يرجع سبب إتباع الموظفين للتعليمات بنسبة كبيرة إلى وضوحها وسهولة فهمها فيتم تأدية المهام بأقل الأخطاء والتكاليف.

## الجدول 25 : الانتماء لنقابة داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	الخيارات
4.00	1	نعم
96.00	24	لا
0.00	0	لا توجد نقابة أصلا
100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 25 : أن نسبة 4% من الموظفين ينتمون إلى نقابة داخل المؤسسة، وتصل نسبة الذين لا ينتمون لنقابة إلى 96% وهي نسبة كبيرة جدا .

قد يرجع عدم انتماء الموظفين إلى النقابة إلى أسباب خاصة قد تكون شخصية او بسبب ظروف العمل في المؤسسة التي لا تستدعي الانتماء والانخراط في النقابات.

## الجدول رقم 26 : المشاركة في الاضرابات داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	الخيارات
0.00	0	دائماً
64.00	16	أبداً
36.00	9	أحياناً
100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 26 : أن نسبة 64% وهي أعلى نسبة من الموظفين لا يشاركون أبداً في الإضرابات داخل المؤسسة، بينما 36% منهم يشاركون أحياناً فقط وبنسبة قليلة، وتنعدم نسبة المشاركة الدائمة للموظفين في الإضرابات داخل المؤسسة، وقد يرجع السبب إلى شفافية المؤسسة ومصداقيتها وتوافق أهدافها مع أهداف الموظفين بها.

## 4.1. عرض وتحليل بيانات الفرضية 1

الجدول رقم 27 يبين العلاقة بين كيفية حل النزاعات مع السماح للموظفين بالمشاركة في

## اتخاذ القرارات

المجموع		المشاركة في اتخاذ القرارات						الالتزام الوظيفي الأداء الوظيفي	
		لا يسمح		أحيانا		دائماً			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
72	18	24	06	32	08	16	04	بالحوار	كيفية حل النزاعات
28	07	16	04	12	03	00	00	بالرجوع للقوانين	
100%	25	40	10	44	11	16	04	المجموع	

يمثل الجدول رقم 27 الذي يبين العلاقة بين كيفية حل النزاعات بالسماح للموظفين

بالمشاركة في اتخاذ القرارات، أن النسبة الأعلى المقدرة بـ 72% هي الأعلى في حل النزاعات

بالحوار، مدعمة بالذين يشاركون أحيانا في اتخاذ القرارات بنسبة 32%. والدلالة الإحصائية

التي نستشفها من ذلك تقودنا إلى أن المؤسسة مادامت تشرك الموظف في اتخاذ القرارات من

خلال التزامه الوظيفي بمؤسسته، فهي بذلك توفر له المجال في حل النزاعات التي تحصل

بطرق حوارية. وهذا يتوافق مع منطوق الفرضية الأولى التي تشير إلى ما يلي: ( يساهم التزام الموظف من خلال علاقته بمؤسسته في حل المشكلات التي تعترض أدائه داخلها)

الجدول رقم 28 يبين علاقة الموظفين برؤسائهم وكيفية المشاركة في حل المشكلات التي تحدث داخل المؤسسة.

المجموع		علاقة الموظفين برؤسائهم						الالتزام الوظيفي الأداء الوظيفي	
		ضعيفة		عادية		جيدة			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
20	05	00	00	08	02	12	03	دائما	المشاركة في حل المشكلات التي تحدث داخل المؤسسة.
56	14	20	05	20	05	16	04	أحيانا	
24	06	04	01	12	03	08	02	أبدا	
100%	25	24	06	40	10	36	09	المجموع	

يمثل الجدول رقم 28 الذي يبين علاقة الموظفين برؤسائهم وكيفية المشاركة في حل المشكلات التي تحدث داخل المؤسسة، أن النسبة المقدرة بـ 56% من الموظفين يشاركون أحيانا في حل المشكلات ،مدعمة بنسبة 16%منهم علاقتهم جيدة برؤسائهم ، بينما نسبة قليلة من الموظفين 20% يشاركون دائما في حل المشكلات ، مدعمة بنسبة 12% علاقتهم جيدة برؤسائهم.

من خلال الدلالة الإحصائية التي تفيد بأن أغلب الموظفين علاقتهم عادية برؤسائهم ويقومون بالمشاركة في حل المشكلات التي تحدث داخل المؤسسة ، وحسب دراسة بكري أحلام (2013) بعنوان : " الإلتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة " تلخصت نتائج الدراسة في:

شعور العمال بالولاء للمؤسسة بدرجة كبيرة، وهناك تطابق بين قيمهم وقيم المؤسسة، فنجد العمال يقدمون مردوداً عالي لأجل تحقيق أهداف المؤسسة ،ومحاولة حل المشاكل التي تحدث داخلها.

وحسب نظرية الولاء التنظيمي يقول Sterrs فيها : بأنها قوة انتماء الفرد لمنظمتة ومساهمته الفعالة فيها.<sup>1</sup>

هذا يتوافق مع الفرضية الأولى التي تشير إلى : (يساهم إلتزام الموظف من خلال علاقته بمؤسسته في حل المشكلات التي تعترض أدائه)

<sup>1</sup> <https://al3loom.com>. 2022/05/24 ،08:00

## الجدول رقم 29 يبين العلاقة بين إلتزام الموظف بتوقيت العمل وكيفية التدخل عند ارتكاب

## أحد الزملاء خطأ

المجموع		إلتزام الموظف بتوقيت العمل						الالتزام الوظيفي الأداء الوظيفي	
		ضعيف		متوسط		جيد			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
08	02	04	01	04	01	00	00	بالتبليغ عنه	التدخل عند ارتكاب أحد
92	23	04	01	44	11	44	11	أتجاهل ذلك	الزملاء خطأ
100%	25	08	02	48	12	44	11	المجموع	

يمثل الجدول رقم 29 الذين يبين العلاقة بين إلتزام الموظف بتوقيت العمل وكيفية التدخل عند ارتكاب أحد الزملاء خطأ ، أن أعلى نسبة والمقدرة ب92% يتجاهلون أخطاء زملائهم ،مدعمة بنسبة 44% منهم يلتزمون بشكل جيد الى متوسط بتوقيت عملهم ، بينما نسبة 8% وهي نسبة قليلة جدا يبلغون عن أخطاء زملائهم، مدعمة بنسبة 04% يلتزمون بشكل متوسط الى ضعيف بتوقيت عملهم.

من خلال الدلالة الإحصائية التي تفيد بأن نظام العمل في المؤسسة وتوقيتها يساعد في التزام الموظف بعمله، وتنطبق هذه على نظرية الإدارة العلمية والتي درست الحركة والزمن وتهياً

الظروف المادية والتنظيمية حتى يقوم الفرد بإنجاز عمله بأعلى كفاءة مع تحقيق سلوك الإلتزام عند العاملين، وهذا ما يتوافق مع الفرضية الأولى والتي تشير إلى: ( يساهم إلتزام الموظف من خلال علاقته بمؤسسته في حل المشكلات التي تعترض أدائه)

الجدول رقم 30 يبين العلاقة بين المشاركة في الحفاظ على سمعة المؤسسة و كيفية تجنب

### الأخطاء أثناء العمل

المجموع	المشاركة في الحفاظ على سمعة المؤسسة						الالتزام الوظيفي		
	لا اشارك		بنسبة قليلة		بنسبة كبيرة		الأداء الوظيفي		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
44	11	08	02	08	02	28	07	باتباع التعليمات	كيفية تجنب الأخطاء أثناء العمل
24	06	04	01	12	03	08	02	مراجعة العمل	
32	08	04	01	04	01	24	06	الإستعانة بالزملاء	
100%	25	16	04	24	06	60	15	المجموع	

يمثل الجدول رقم 30 الذي يبين العلاقة بين مشاركة الموظفين في الحفاظ على سمعة المؤسسة مع كيفية تجنبهم ارتكاب الأخطاء أثناء العمل ، أن نسبة 44% منهم يتجنبون ارتكاب



الاطّاء بإتباع التعليمات، مدعمة بنسبة 28% يشاركون بنسبة كبيرة في الحفاظ على سمعة المؤسسة، بينما 32% يتجنبون ارتكاب الأخطاء بالاستعانة بالزملاء ، مدعمة بنسبة 24% يشاركون بنسبة كبيرة أيضا في الحفاظ على سمعة المؤسسة ، أما نسبة 24% فهي تمثل الذي يراجعون العمل أكثر من مرة لتفادي ارتكاب الأخطاء هذه النسبة مدعمة ب4% لا يشاركون أبدا في الحفاظ على سمعة المؤسسة.

هذه الدلالة الإحصائية تقودنا إلى أن حب الموظفين للمؤسسة وحفاظهم على سمعتها يقودهم إلى اتباع تعليماتها والاستعانة فيما بينهم لتجنب ارتكاب الأخطاء، هذا ما ينطبق مع قول Buchanan Skm بأن الإلتزام يعبر عن موالاة الموظف للمنظمة والتي تظهر في صور وهي: التطابق بين قيم الأفراد و أهداف المنظمة و الإندماج في النشاط الذي يمارسه الموظف و الولاء من خلال حب العاملين وتعلقهم بالمؤسسة،<sup>1</sup> هذا ما يتوافق مع الفرضية الأولى التي تشير إلى: (يساهم إلتزام الموظف من خلال علاقته بمؤسسته في حل المشكلات التي تعترض أدائه)

<sup>1</sup> منصور تجاني، الاداء الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية، مجلة الميدان للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 03/العدد 04، 2020، ص ص 58-65.

## 5.1. عرض وتحليل بيانات الفرضية 2

الجدول رقم 31 يبين العلاقة بين عرض وظيفة أفضل في مؤسسة أخرى وكيفية التعامل مع

تدخل الزملاء في وظيفتك

المجموع		عرض وظيفة أفضل في مؤسسة أخرى				الالتزام الوظيفي الأداء الوظيفي	
		قبول الوظيفة		رفض الوظيفة			
%	ك	%	ك	%	ك	وكيفية التعامل مع تدخل الزملاء في وظيفتك	
24	06	12	03	12	03		بالرفض
36	09	12	03	24	06		بالقبول
40	10	08	02	32	08		بتحفظ
100%	25	32	08	68	17		المجموع

يمثل الجدول رقم 31 الذي يبين العلاقة بين عرض وظيفة أفضل في مؤسسة أخرى و كيفية

التعامل مع تدخل الزملاء في وظيفتك، أن نسبة 36% يقبلون تدخل زملائهم في وظائفهم

،مدعمة بنسبة 24% منهم يقبلون عرض وظيفة أفضل ، بينما نسبة 24% منهم يرفضون

تدخل زملائهم ،هاته النسبة مدعمة ب12% من الموظفين الذين يقبلون عرض وظيفة أفضل

،و نسبة 12% أيضا يرفضون هذا العرض.

من خلال الدلالة الإحصائية التي تفيد بأن أغلب العمال لديهم الرغبة في ترك العمل مقابل عرض وظيفة أفضل، فالاستمرارية في العمل مرتبطة بالظروف المحيطة بالعمال، فالتدخل في وظائف العمال يعتبر من معوقات السير الحسن للعمل، هذا ما يتعارض مع الفرضية الثانية التي تشير إلى: (يساهم إلتزام الموظف من خلال الحاجة إلى الاستمرار في وظيفته في الرفع من جودة أدائه)

## الجدول رقم 32 يبين العلاقة بين إلتزام الموظفين بالمهام الموكلة إليهم وتقييمهم لأدائهم

## داخل المؤسسة

		الإلتزام بالمهام الموكلة إلي				الالتزام الوظيفي الأداء الوظيفي	
المجموع		أكبر من قدراتي		متناسب مع قدراتي			
%	ك	%	ك	%	ك		
44	11	12	03	32	08	جيد	تقييم أدائي داخل المؤسسة
48	12	12	03	36	09	متوسط	
08	02	04	01	04	01	ضعيف	
100%	25	28	07	72	18	المجموع	

يمثل الجدول رقم 32 العلاقة بين إلتزام الموظفين بالمهام الموكلة إليهم مع تقييمهم لأدائهم

داخل المؤسسة ، أن النسبة المقدرة ب 44% يقيمون أدائهم بشكل جيد، مدعمة بنسبة 32%

منهم الوظائف الموكلة إليهم متناسبة مع قدراتهم، بينما تمثل نسبة 48% وهي أكبر بقليل من

النسبة السابقة ممن يقيمون أدائهم بشكل متوسط ، مدعمة بنسبة 36% منهم أيضا المهام

الموكلة إليهم متناسب مع قدراتهم .

من خلال الدلالة الإحصائية التي تفيد بأن أغلب الوظائف في مؤسسة سونلغاز متناسبة مع قدرات الأفراد، هذا ما يساعدهم على الإلتزام بالمهام الموكلة إليهم وتأديتها بشكل جيد، فرضا الأفراد عن أدائهم للعمل نابع من التزامهم بوظائفهم، هذ ما يتوافق مع الفرضية الثانية التي تشير إلى: ( يساهم إلتزام الموظف من خلال الحاجة إلى الإستمرار في وظيفته في الرفع من جودة أدائه)

الجدول رقم 33 يبين العلاقة بين نظرة زملائي للالتزامي بالعمل و ملاحظات الرؤساء على المهام الموكلة إلي

المجموع		نظرة زملائي للالتزامي بالعمل				الالتزام الوظيفي الأداء الوظيفي	
		يرفع من مكانتي أمام زملائي		يضعني في موقف السخرية امامهم			
%	ك	%	ك	%	ك		
12	03	00	00	12	03	في محلها	ملاحظات الرؤساء على المهام الموكلة إلي
28	07	12	03	16	04	في غير محلها	
60	15	12	03	48	12	عادية	
100%	25	24	06	76	19	المجموع	

يمثل الجدول رقم 33 الذي يبين العلاقة بين نظرة الزملاء للالتزامهم بالعمل و ملاحظات رؤسائهم على ادائهم للمهام الموكلة إليهم ، أن النسبة المقدرة ب60% وهي أعلى نسبة من الموظفين يرون أن ملاحظات رؤسائهم عادية ، مدعمة بنسبة 48% منهم نظرة زملائهم

لالتزامهم بالعمل يرفع من مكانتهم أمامهم، بينما نسبة 28% وهي نسبة قليلة يرون أن ملاحظات رؤسائهم في غير محلها ، مدعمة بنسبة 16% منهم نظرة زملائهم يرفع من مكانتهم أمامهم. من خلال الدلالة الإحصائية التي تقودنا إلى أن إلتزام الموظفين بالعمل يرفع من مكانتهم أمام زملائهم، وحسب دراسة (رقاني شريفة، صنقلي عيشة) التي توصلت إلى أن الجوانب الإنسانية تقوي الإلتزام التنظيمي لدى العامل في المؤسسة، هذا ما يتوافق مع الفرضية الثانية التي تشير إلى: ( يساهم إلتزام الموظف من خلال الحاجة إلى الاستمرار في وظيفته في الرفع من جودة أدائه)

الجدول رقم 34 يبين العلاقة بين السعي نحو الرفع من رتبة العمل و القيام بأعمال إضافية داخل المؤسسة

المجموع		السعي نحو الرفع من رتبة العمل				الالتزام الوظيفي	
		لا		نعم			
%	ك	%	ك	%	ك	الأداء الوظيفي	
52	13	20	05	32	08	نعم	القيام بأعمال إضافية داخل المؤسسة
48	12	16	04	32	08	لا	
100%	25	36	09	64	16	المجموع	

يمثل الجدول رقم 34 الذي يبين العلاقة بين سعي الموظفين نحو الرفع من رتبة عملهم مع قيامهم بأعمال إضافية داخل المؤسسة ، أن النسبة المقدرة بـ 52% يقومون بأعمال إضافية داخل المؤسسة ، هاته النسبة مدعمة بـ 32% يسعون للرفع من رتبة عملهم، بينما تمثل نسبة 48% من الموظفين لا يقومون بأعمال إضافية ، مدعمة بنسبة 32% أيضا يسعون للرفع من رتبة عملهم.

من خلال الدلالة الإحصائية التي تقودنا إلى أن سعي أغلب الموظفين نحو الرفع من رتبة عملهم و قيامهم بأعمال إضافية، يدل على عدم رغبتهم في الاستمرار في وظائفهم داخل المؤسسة هذا ما يتعارض مع الفرضية الثانية التي تشير إلى: (يساهم إلتزام الموظف من خلال الحاجة إلى الاستمرار في وظيفته في الرفع من جودة أدائه)



## 6.1. عرض وتحليل بيانات الفرضية 3

الجدول رقم 35 يبين العلاقة بين تشجيع الموظفين في المؤسسة و درجة التعاون مع الزملاء

المجموع		تشجيع الموظفين في المؤسسة						الالتزام الوظيفي الأداء الوظيفي	
		حاضر أحيانا		غائب دوما		حاضر دوما			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	درجة التعاون مع الزملاء	
24	06	04	01	00	00	20	05		دائما
68	17	32	08	16	04	20	05		أحيانا
08	02	00	00	04	01	04	01		أبدا
100%	25	36	09	20	05	44	11	المجموع	

يمثل الجدول رقم 35 الذي يبين العلاقة بين تشجيع الموظفين في المؤسسة ودرجة تعاونهم مع زملائهم في وظائفهم ، أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 68% أحيانا ما يتعاونون ووظائف زملائهم ، مدعمة بنسبة 32% منهم حاضرين أحيانا في تشجيع باقي الموظفين ، بينما تمثل نسبة 24% الموظفين الذين يتعاونون دائما مع زملائهم ،مدعمة بنسبة 20%منهم حاضرين دوما في عملية التشجيع.

من خلال القراءة الإحصائية التي تقودنا إلى حاجة الموظفين للتشجيع والتحفيز، هذا ما تنص به نظرية ماكلياند للحاجات: حيث اهتم بعملية تحفيز الأفراد في مكان العمل وزيادة التعاون فيما بينهم، هذا ما يتوافق مع الفرضية الثالثة التي تشير إلى: (يساهم إلتزام الموظف بواجباته الوظيفية في الرفع من فعالية العمل الجماعي)

الجدول رقم 36 يبين العلاقة بين درجة التعاون مع بقية الزملاء ونسبة المشاركة في تقديم

ملاحظات عن عمل الزملاء

المجموع		درجة التعاون مع بقية الزملاء						الالتزام الوظيفي الأداء الوظيفي	
		منخفضة		متوسطة		عالية			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	نسبة المشاركة في تقديم ملاحظات عن عمل الزملاء	
44	11	08	02	04	01	32	08		باستمرار
56	14	16	04	24	06	16	04		نادرا
100%	25	24	06	28	07	48	12		المجموع

يمثل الجدول رقم 36 الذي يبين العلاقة بين درجة التعاون مع بقية الزملاء ونسبة المشاركة في تقديم ملاحظات عن عملهم، أن نسبة 44% منهم يشاركون باستمرار في تقديم ملاحظات عن عمل زملائهم ، مدعمة بنسبة 32% منهم يتعاونون بنسبة عالية مع زملائهم، بينما 56% من الموظفين نادرا ما يشاركون في تقديم ملاحظات ، مدعمة بنسبة 16% يتعاونون بنسبة عالية مع بقية الزملاء في عملهم.

من خلال الدلالة الإحصائية التي تفيد بأنه ما دام هناك تعاون بين الموظفين و تقديم ملاحظات لبعضهم حول العمل، فإن هذا يساهم في الرفع من فعالية العمل الجماعي، حسب نظرية

العلاقات الإنسانية: التي درست سلوك الأفراد في العمل، وهدفت إلى: تحقيق التعاون بين العاملين / زيادة الإنتاج/ إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية و الاجتماعية والنفسية.

وعندما تحقق هذه الأهداف تكون النتيجة نجاح الجهد الجماعي، فالأفراد يعملون معا لهدف مشترك ودافع مشترك ومن هنا تظهر أهمية العلاقات الإنسانية في نجاح المشروعات.

هذا ما يتوافق مع الفرضية الثالثة والتي تشير إلى: ( يساهم إلتزام الموظف بواجباته الوظيفية في الرفع من فعالية العمل الجماعي)

## 2. استخلاص النتائج

### 1.2. استخلاص نتائج الفرضية 1

1/الفرضية الأولى: يساهم إلتزام الموظف من خلال علاقته بمؤسسته في حل المشكلات التي تعترض أدائه داخلها.

من خلال تحليل النتائج المستخلصة من الجداول 30/29/28/27 يتضح جليا أن الفرضية الأولى محققة وتتوافق مع جميع نتائج الجداول، أي أن إلتزام الموظف داخل المؤسسة يساهم بنسبة كبيرة في حل المشاكل التي تعترض أدائه داخلها ، فحب الموظف وحفاظه على سمعة المؤسسة وشعوره بالانتماء لها يقلل من احتمالية وقوع المشكلات التي تعرقل أدائه داخلها. أن إلتزام الموظف وعلاقته النفسية الجيدة بمؤسسته ورؤسائه يساهم في حل المشكلات التي تعترض أدائه داخل المؤسسة.

### 2.2. استخلاص نتائج الفرضية 2

2/الفرضية الثانية: يساهم التزام الموظف من خلال الحاجة إلى الاستمرار في وظيفته في الرفع من جودة أدائه.

من خلال تحليل النتائج المستخلصة من الجداول 34/33/32/31 يتضح جليا أن الفرضية الثانية تتوافق مع نتائج الجدولين 33/32 وتتعارض مع نتائج الجدولين 34/31 ، أي أن إلتزام الموظف وحاجته إلى الاستمرار في وظيفته أحيانا قد يؤدي إلى الرفع من جودة أدائه وأحيانا

لا يؤدي إلى ذلك، فالرغبة في الاستمرار في الوظيفة والبقاء داخل المؤسسة يزيد ويرفع من جودة الأداء ، والعكس كذلك.

أن إلتزام الموظف وحاجته إلى الاستمرار في وظيفته قد يؤدي أحيانا إلى الرفع من جودة أدائه داخل المؤسسة.

### 3.2. استخلاص نتائج الفرضية 3

3/الفرضية الثالثة: يساهم إلتزام الموظف بواجباته الوظيفية في الرفع من فعالية العمل الجماعي داخل المؤسسة.

من خلال تحليل النتائج المستخلصة من الجدولين 35/36 يتضح جليا أن الفرضي الثالثة محققة و تتوافق مع نتائج الجدولين ،أي أن إلتزام الموظف بواجباته الوظيفية يساهم بنسبة كبيرة في الرفع من فعالية العمل الجماعي داخل المؤسسة، وتقديم ملاحظات عن عمل الزملاء بطرق جيدة ، والرغبة في استمرار العلاقة القائمة بينهم والاستعانة بهم أثناء أداء العمل ،يزيد من تعاون الموظفين وفعالية العمل الجماعي بينهم داخل المؤسسة.

أن إلتزام الموظف بواجباته الوظيفية يساهم في الرفع من فعالية العمل الجماعي داخل المؤسسة.

## خاتمة الدراسة:

لقد تبين من خلال دراستنا أن للإلتزام التنظيمي أهمية كبيرة في نجاح المؤسسات وهو من أهم محدداتها، وأن تحقيق أعلى مستوى في الأداء الوظيفي هو الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسات لما له دور كبير في تطورها ، وذلك من خلال إلتزام الأفراد العاملين بها.

فالعوامل النفسية للموظفين وعلاقتهم برؤسائهم ومنحهم فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات و الاستماع لاقتراحاتهم، يزيد من شعورهم بالانتماء للمؤسسة والافتتاع بأهدافه، فيظهر ولائهم لها وتحملهم صعوبات العمل وتجاوزها بالاستعانة بالزملاء ،وبث روح التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة.

خلاصة القول أن كل ما ذكر في هذه الدراسة يحتاج بصورة منطقية إلى عمق في المناقشة وزيادة في التحليل، فما ذكر في هذا العرض مجرد معطيات أولية مستنبطة من الواقع النظري والميداني لهذا الموضوع.

ويبقى أملنا في الأخير أن تتواصل الدراسات والبحوث في تناول موضوع الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لما له من أهمية بالغة في نجاح المؤسسات...

قائمة المراجع:

- 1/الجوهرى محمد محمود ، المدخل الى علم الاجتماع ، دار المسيرة ، الاردن ، ط1 ، 2010.
- 2/ السامرائى مهدي صالح مهدي ،الفكر الاداري والقيادي الحديث ،دار اليازوري ، ط4، الاردن ، 2022 .
- 3/القيسي خليل عوض ، المناخ الاخلاقي وعلاقته بالإحتراق النفسي والإلتزام التنظيمي لدى رؤساء الاقسام في مديريات التربية والتعليم دار اليازوري العلمية ، الاردن ، ب ط ، 2019 .
- 4/الطراونة حسين احمد ، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الادارية ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، الاردن، 2011.
- 5/الحراشة 5/ حسين محمد ،إدارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي، دار جليس الزمان ،ط1،عمان.
- 6/الدمراش احمد محمد ،جودة الحياة الوظيفية والاداء الوظيفي،دار الحكمة،ط1،القاهرة،2018.
- 7/ السلمي علي ، ادارة الافراد و الكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1981.
- 8/ المغربي محمد الفاتح محمود بشير ، السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، ط ١ ، الاردن ، 2016.



- 9/ اللبدي نزار عوني ، تنمية الاداء الوظيفي والاداري، دار الدجلة ،ط1،الاردن،2015.
- 10/ القحطاني محمد بن دليم ، ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل ،العبيكان للنشر والتوزيع، ط4،الرياض،1436.
- 11/ الهنداوي ياسر فتحي ،إدارة المدرسة وادارة الفصل ، اصول نظرية وقضايا معاصرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط ١ ، مصر ، 2012 .
- 12/ الفروخ فايز عبد الرحمن ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان ، الأردن ، ط ١ ، 2010 .
- 13/المصري ايهاب عيسى ، طارق عبد الرؤوف عامر ، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ٢١ش طه أمين - خلف حي الهرم الطالبية فيصل ، ط1، مصر.
- 14/ بوحوش عمار،الذنيبات محمد محمود ، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ،ديوان المطبوعات الجزائرية ،ط4، الجزائر، 2007
- 15/ دودين احمد يوسف ، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الاردن ، ب ط ، 2012 .
- 16/محمد مصطفى ، الرضا الوظيفي واثره على تطوير الاداء ،دار ابن النفيس،ط1،عمان،2017.

- 17/ موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الانسانية،ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصة ، ط4، الجزائر ، 2006
- 18/ فلييه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد،السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية،دار المسيرة، عمان ، 2005.
- 19/صوافطة وليد عبد الكريم، تنمية مهارات التفكير الإبداعي واتجاهات الطلبة نحو العلوم، ط1، دار الثقافة، عمان ،2008.
- 20/ شهاب فادية ابراهيم ، التطوير الأكاديمي القواعد والنظرية والممارسات التطبيقية ، الأكاديميون ، الأردن ، ط1 2014.
- 21/كتاب جماعي، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات والسياسات الاقتصادية،ط1، ألمانيا ،2019

#### قائمة المذكرات والمجلات:

- 22 / الجماسي محمد اسماعيل داود ،"العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والادارة، جامعة الاقصى، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا،2016.

23/بكري أحلام ، " الإلتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمطاحن

الفضنة بالمسيلة " ، علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة المسيلة ،

2013/2012

24/بن عصمان خيرية ، "دور الإلتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات

الليبية " بحث مقدم للحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة ،تخصص إدارة علمية ،جامعة بنها

(ليبيا)، كلية التربية، 2016

25/حنونة سامي إبراهيم حماد ،"قياس مستوى الإلتزام لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية

بقطاع غزة، الجامعة الاسلامية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية

التجارة في الجامعة الإسلامية ،غزة، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال ،

2006

26/رقاني شريفة - صنقلي عائشة ، " الإلتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين دراسة

ميدانية ببلدية الرقان " ، مذكرة مكملة لنيل شهادة تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ،

قسم العلوم الإجتماعية ، جامعة العقيد احمد دراية ( أدرار ) ، 2020/2019

27/ تجاني منصور، الاداء الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة

الجزائرية ،مجلة الميدان للعلوم الانسانية والاجتماعية ،المجلد03/العدد04 202

28/ عاشوري ابتسام . " الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية " . مجلة تاريخ العلوم ،

بسكرة ، 2017 .

### المراجع الأجنبية:

/Negim, M, Omit, M, and Ahmad, B, 2013, the impact of 29 organizational commitment on employees job performance , interdisciplinary journal of contemporary research in business (5): 146-171 .

Qaisar M, 2012 , Exploring Effects of organisational /30 (٥) commitment on employees performance: implications for human resource strategy , in terdisciplinary, journal of contemporary research in business,(3) ,11.

### المواقع الإلكترونية:

31/ حزي بشار،الاتصال التنظيمي،منشورات الجامعة الافتراضية السورية،2022/02/03  
https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar،9:00،  
عنوان الكتاب32/ <https://al3loom.com/>،08:00، 2022/05/24 .

# الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية  
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

استبيان خاص بمذكرة تخرج بعنوان:

## علاقة الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة)

مذكرة تخرج في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتين:

بودانة سمية هاجر

د. بشيري زين العابدين

عبير أمال

نلتمس من سيادتكم المحترمة الإجابة على الأسئلة بوضع علامة ( x ) في المكان المناسب  
ونعلمكم بأن إجاباتكم لا تستخدم إلا لأغراض علمية.

تقبلوا منا خالص الشكر والتقدير

2022/2021

## محور البيانات العامة:

- 1/ الجنس:  ذكر  أنثى
- 2/ المستوى التعليمي:  ثانوي أو أقل  جامعي
- 3/ الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  بين 5 و 10 سنوات  أكثر من 10  سنوات

## محور الالتزام التنظيمي:

- 1/ هل يسمح لك بالمشاركة في إتخاذ القرارات؟  
 دائما  أحيانا  لا يسمح لي
- 2/ كيف هي علاقتك برؤسائك؟  
 جيدة  عادية  ضعيفة
- 3/ التزامي بتوقيت العمل:  
 جيد  متوسط  ضعيف
- 4/ هل تشارك في الحفاظ على سمعة مؤسستك؟  
 بنسبة كبيرة  نسبة قليلة  لا أشارك
- 5/ تشجيع الموظفين في المؤسسة:  
 حاضر دوما  غائب دوما  حاضر أحيانا
- 6/ إذا عرضت عليك وظيفة أفضل في مؤسسة أخرى:  
 تقبل الوظيفة  ترفض الوظيفة
- 7/ كيف هي درجة تعاونك مع بقية زملائك في العمل؟  
 عالية  متوسطة  منخفضة
- 8/ أرغب في الحصول على التقاعد المسبق:  
 لأسباب شخصية  بسبب ظروف العمل  لا أفكر في ذلك
- 9/ الالتزام بالمهام الموكلة إلي في المؤسسة:

متناسب مع قدراتي  أكبر من قدراتي

10/ نظرة زملائي لالتزامي بالعمل:

يرفع من مكانتي أمام زملائي  يضعني في موقف السخرية أمامهم

11/ هل تسعى نحو الرفع من رتبك في العمل؟

نعم  لا

### محور الأداء الوظيفي:

1/ كيف تُقيّم أداءك للمهام التي تقوم بها في المؤسسة؟

جيد  متوسط  ضعيف

2/ كيف ترى ملاحظات رؤساءك على المهام الموكلة إليك؟

في محلها  في غير محلها  عادية

3/ هل تقوم بأعمال إضافية داخل المؤسسة؟

نعم  لا

4/ هل تتعاون مع زملائك في وظائفهم؟

دائماً  أحياناً  أبداً

5/ كيف تتعامل مع تدخل زملائك في وظيفتك؟

بالرفض  بالقبول  بتحفظ

6/ هل تشارك في تقديم ملاحظات عن العمل لزملائك؟

باستمرار  نادراً

6/ كيف يتم حل النزاعات داخل المؤسسة؟

بالحوار  بالرجوع للقوانين

7/ هل تشارك في حلّ المشكلات التي تحدث في مؤسستك؟

دائماً  أحياناً  أبداً

8/ كيف تتدخل عند ارتكاب أحد زملائك خطأ؟

بالتبليغ عنه  أتجاهل ذلك



9/ كيف تتجنب ارتكاب الأخطاء أثناء العمل؟

باتّباع التعليمات  مراجعة العمل أكثر من مرة  الاستعانة بالزملاء

10/ هل أنت منتمٍ لنقابة داخل مؤسستك؟

نعم  لا  لا توجد نقابة أصلا

11/ هل تشارك في إضرابات داخل مؤسستك؟

دائما  أبدا  أحيانا

شكرا على تعاونك معنا \_\_\_\_\_

## ملخص الدراسة:

تناولت الدراسة موضوع :علاقة الإلتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي للعمال (دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز ولاية الجلفة)

حيث تم دراسة عينة من المبحوثين ببعض فروع مؤسسة سونلغاز، بعد الدراسة الاستطلاعية والميدانية والإحاطة بالجوانب المحيطة بالموضوع وجمعنا للمعطيات، قمنا بتحليل النتائج على ضوء الفرضيات المطروحة سابقا ، واستنتجنا في الأخير أن الأداء الوظيفي له علاقة بالإلتزام التنظيمي ، فالتزام الموظف بواجباته الوظيفية وشعوره بالانتماء للمؤسسة ورغبته في الاستمرار في وظيفته، يرفع من جودة أدائه ويزيد من فعالية العمل الجماعي داخل المؤسسة.

**Study summary:**

The study dealt with the topic: the relationship of organizational commitment to the job performance of workers (a case study at the Sonelgaz Corporation, Djelfa State).

Where a sample of respondents was studied in some branches of the Sonelgaz Foundation, after the exploratory and field study and briefing on the aspects surrounding the subject and collecting data, we analyzed the results in light of the hypotheses put forward previously, and we concluded in the end that job performance is related to organizational commitment, the employee's commitment to his job duties and his sense of belonging to the institution and his desire In continuing his job, he increases the quality of his performance and increases the effectiveness of teamwork within the organization.

**Résumé de l'étude :**

L'étude portait sur le sujet : la relation entre l'engagement organisationnel et la performance au travail des travailleurs (une étude de cas à la Sonelgaz Corporation, État de Djelfa).

Là où un échantillon de répondants a été étudié dans certaines agences de la Fondation Sonelgaz, après l'étude exploratoire et de terrain et d'information sur les aspects entourant le sujet et la collecte des données, nous avons analysé les résultats à la lumière des hypothèses émises précédemment, et nous avons conclu en la fin que le rendement au travail est lié à l'engagement organisationnel, à l'engagement de l'employé envers ses tâches et à son sentiment d'appartenance à l'institution et à son désir En poursuivant son emploi, il augmente la qualité de son rendement et augmente l'efficacité du travail d'équipe au sein de l'organisation .

