

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

قسم: علوم التسيير

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

إعداد الطالبة: أولاد العيد نهال

العنوان

تدقيق الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي لدى

عينة من الشركات البترولية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2015/05/21

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	أستاذ محاضر (أ) جامعة ورقلة	د.مولاي لخضر عبد الرزاق
مقررا مشرفا	أستاذ محاضر (أ) جامعة غرداية	أ. شرقي مهدي
مناقشا	أستاذ محاضر (ب) جامعة غرداية	أ. سايح عبد الله

السنة الجامعية: (1435-1436 هـ / 2014-2015م)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

اللهم يا من أجاب نوح حين ناداه و كشف الضر عن أيوب في بلواه ، و أرجع لسيدنا يعقوب يوسف وأخاه و أسرى بعده ليلا لسابع سماه صلي على الروح الأمين سيدنا و حبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى رمز الثبات و قدوتي في الحياة إلى رمز التضحية و العطاء والدي العزيز التي أتمنى من المولى العلي القدير ان يحفظه إلى أصدق دليل يرشدني وقت الضياع و إلى الشمعة التي تذوب لتتير دربي و غمرت قلبي بالحب و الحنان و شجعتني وجاهدت لأجلي أمي الغالية .

إلى إخوتي و أخواتي

محي الدين- لمين - عبد الرحمن - رشيدة- شريفة - كريمة- لبنى

و إلى الكتاكيت :أميمة - غصون- غدِير

إلى توأم روحي و صديقة الدربي نجاة

# فخال

## شكر و عرفان

من حق النعمة الذكر، وأقل جزاء للمعروف الشكر ...  
فبعد شكر المولى عز وجل، المتفضل بجيل النعم، وعظيم الجزاء  
انطلاقاً من العرفان بالجميل، فإنه ليسرني وليثلج صدري أن أتقدم  
بالشكر والامتنان

إلى أستاذي ومشرفي الأستاذ شرقي مهدي الذي مدني من  
منابع علمه بالكثير،

والذي ما توانى يوماً عن مد يد المساعدة لي وفي جميع المجالات،  
وحمداً لله بأن يسره في دربي ويسر به أمري وعسى أن يطيل عمره  
ليبقى نبراساً  
متلألاً في نور العلم والعلماء.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة المحكمين وعلى رأسهم الأستاذ  
الفاضل نور

الدين طالب أحمد فله مني خالص الشكر والتقدير وفقه الله .  
كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساندني من قريب أو بعيد بدعواته الصادقة،  
و تمنياته المخلصة ...

أشكرهم جميعاً وأتمنى من الله عز وجل أن يجعل ذلك في موازين  
حسناتهم.

## مخلص

من خلال هذه المدكرة التي تهدف إلى دراسة تدقيق الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عينة من موظفي الشركات البترولية ، و لتحقيق هذا الهدف تم عرض الاطار النظري و المفاهيمي للموضوع قصد الوقوف على خلفيته النظرية و تمحيص الدراسات السابقة بشأنه و الاستفادة منها في تحديد المتغيرات المؤثرة في اشكالية الدراسة بوضوح ثم صياغتها في سؤال جوهري ألا و هو هل توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي و الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي الشركات البترولية ؟ حيث هدفت الدراسة الحالية الى :

التعرف على كل من الالتزام التنظيمي و الاداء الوظيفي بالإضافة الى التطرق للعوامل المؤثرة عليهما و محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي .

حينها عرضنا الاطار الميداني و الذي يعد تجسيدا للاطار النظري على أرض الواقع ، حيث تم في هذا الصدد تصميم استبانة لغرض جمع المعلومات و توزيعها على عينة مكونة من 70 موظف من فروع شركة سوناطراك و المتمثلة في آرائهم و توجيهاتهم ، و باستخدام الاساليب الاحصائية ثم تحليل الاستبانة التي تمكننا من الاجابة على اشكالية الدراسة و فرضياتها و من تم استخلاص النتائج و تقديم مقترحات و آفاق بشأن الموضوع.

## Résumé

Grâce à ce protocole d'étudier l'audit engagement organisationnel et de sa relation à la performance de l'emploi auprès d'un échantillon du personnel des compagnies pétrolières, et pour atteindre cet objectif a été le cadre de vue théorique et conceptuelle de l'objet afin de se tenir sur sa théorie de fond et l'examen des études précédentes ont été et de les utiliser pour déterminer les variables qui influent sur le problème de l'étude alors clairement rédigé la question fondamentale, à savoir est-il une relation entre l'engagement organisationnel et la performance au travail auprès d'un échantillon de sociétés employés pétroliers? Lorsque la présente étude visait à:

Identifier tous de l'engagement organisationnel et fonctionnalité en plus des facteurs qui influent sur les traités, et d'essayer de détecter la nature de la relation entre l'engagement organisationnel et le rendement au travail.

Ensuite, notre cadre de champ de l'offre, qui est l'incarnation du cadre théorique sur le terrain, où il était à cet égard de concevoir un questionnaire dans le but de recueillir des données et de l'information et de le distribuer à se compose de 70 employés d'un échantillon de branches de Sonatrach et de leurs opinions et attitudes, et en utilisant des méthodes statistiques ont été questionnaire qui nous permet de répondre à l'analyse L'étude sur le problème et hypothèses et ensuite de tirer des conclusions et de faire des propositions sur le sujet et les perspectives.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
III	الإهداء.....
IV	شكر وعرفان.....
V	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
IX	قائمة الجداول.....
XI	قائمة الأشكال البيانية.....
XII	قائمة الملاحق.....
أ- هـ	المقدمة.....
50_14	الفصل الأول : الأدبيات النظرية الخاصة بالالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي
45-16	المبحث الأول: تدقيق الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي
50-46	المبحث الثاني: الدراسات السابقة وما يميزها عن الدراسة الحالية
75-51	الفصل الثاني :الدراسة الميدانية
58-53	المبحث الاول :الدراسة التطبيقية الطريقة والإجراءات.....
75-58	المبحث الثاني :نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها والتوصيات.....
78-76	الخاتمة.....
83-79	المراجع.....
84-83	الملاحق.....
79	الفهرس.....

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
49	الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	1-1
56	توزيع عينة الدراسة على فروع من شركة سوناطراك	1-2
57	يبيّن مقياس ليكارت الخماسي	2-2
57	يبيّن قياس ثبات الاستبيان	3-2
58	يوضح توزيع أفراد العينة حسب فئة الجنس	4-2
59	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	5-2
60	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	6-2
61	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	7-2
62	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة	8-2
63	يوضح توزيع أفراد العينة حسب نظام العمل	9-2
64	يوضح توزيع أفراد العينة حسب ساعات العمل	10-2
66	تحليل فقرات المحور الأول حول مدى جهود الشركة لتعزيز الالتزام التنظيمي	11-2
67	تحليل فقرات المحور الثاني حول مدى الالتزام التنظيمي	12-2
69	تحليل فقرات المحور الثالث حول الأداء الوظيفي	13-2
70	تحليل فقرات المحور الرابع حول علاقة الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي	14-2
71	تحليل محاور الاستبانة ككل	15-2

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
32	أنواع الأداء الوظيفي	1-1
34	محددات الأداء الوظيفي	2-1
53	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	1-2
59	يوضح توزيع أفراد العينة حسب فئة الجنس	2-2
60	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	3-2
61	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	4-2
62	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	5-2
63	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة	6-2
64	يوضح توزيع أفراد العينة حسب نظام العمل	7-2
65	يوضح توزيع أفراد العينة حسب ساعات العمل	8-2

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
84	استمارة الاستبيان	01

المقدمة العامة

## توطئة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة، فهي المحرك الرئيسي والأساسي لكل النشاطات التي ينتج عنها تحويل المدخلات إلى مخرجات. ومع أن المنظمة تشمل عناصر متعددة كالأعمال والنشاطات والموارد المتاحة والآلات إلا أن العنصر الانساني يعتبر أهم هذه العناصر على الاطلاق فهو الذي ينظم و يوزع الاعمال ويوفر الموارد و يستخدمها ومهما بلغت المنظمة من تطور في تصميمها للهيكال التنظيمي وخطوط الانتاج ونظم الرقابة وغيرها من الأعمال الفنية و الإدارية، إلا أن المنظمة قد تفشل بسبب تعيينها أفراد غير مناسبين أو لعدم قدرتها على تحفيز موظفيها لتحقيق أهدافها، وعليه فإن بقاء و تطور و تدهور أي منظمة يعتمد اعتمادا كليا على كفاءة مواردها البشرية و طريقة التعامل معها وقدرتها على تحفيز تلك الموارد لأداء المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية.

ومع تزايد العوامل والسلوكيات المؤثرة في أداء المنظمة بالاضافة الى سعي الدول إلى مراجعة أوضاعها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتركيز خاصة على الهياكل التنظيمية داخل أجهزتها الإدارية عبر مشاريع من شأنها الارتقاء بمستوى أداء العاملين عامة كإدخال نظم الإدارة الحديثة والياتها، وإعداد التعديلات التشريعية للوظائف العامة، وتحسين مناخ العمل، ومصالح الموظفين عبر اصلاح هياكل الأجر ونظم التحفيز أو مشاريع التنمية البشرية المتمثلة في برامج التدريب و التأهيل المهني . وهناك سلوك زاد الاهتمام به مؤخرا وهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد يلمس في تصرفاته هو الالتزام التنظيمي الذي يعتبر من الأمور المهمة التي تناولتها الأبحاث و الدراسات نظرا لأهميته في زيادة الإنتاجية للأفراد والذي يؤثر بلا شك في أداء ودافعية العاملين ومن ثم في أداء المنظمة والنجاح في تحقيق أهدافها. ولما له (السلوك) من تأثير على الأداء الوظيفي على مستوى الفرد والجماعة باعتباره محصلة ونتاج أي عمل يقوم به الفرد داخل المنظمة. لذلك تناولنا في هذه الدراسة متغير الالتزام التنظيمي ومتغير الأداء الوظيفي لدى فئة محددة من المجتمع.

## أ- إشكالية الدراسة:

من خلال ما تم عرضه يمكن بلورة وطرح الإشكالية الرئيسية التالية والتي بدورها تتفرع منها تساؤلات

الفرعية

هل توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى عينة من موظفي الشركات البترولية؟

ومن تساؤل الدراسة الرئيسي تدرج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالالتزام التنظيمي وما العوامل المؤثرة فيه؟
- ما هو الأداء الوظيفي وما الطرق المتبعة لتحسينه؟
- فيما تتمثل العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي ؟
- كيف يمكن أن يؤثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي؟

## ب- فرضيات الدراسة:

وقصد الإجابة على هذه الأسئلة وكمنطلق للبحث يمكننا طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي.

وهذا ما يدفعنا إلى وضع الفرضيات الجزئية التالية:

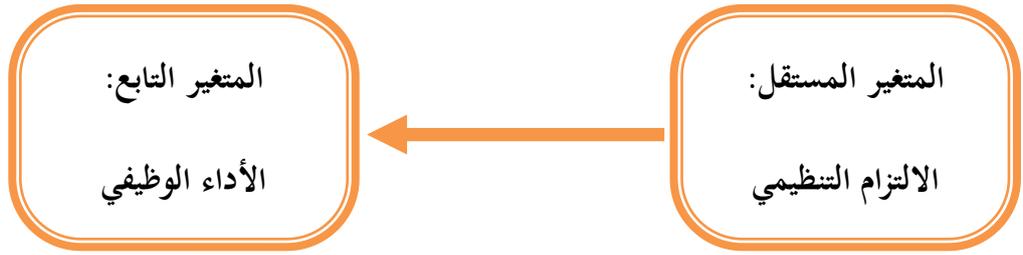
الفرضية الأولى: تقوم الشركة بجهود من أجل تعزيز الالتزام التنظيمي فيها.

الفرضية الثانية: يتمتع موظفي الشركة محل الدراسة بارتباط (التزام) قوي اتجاه عملهم.

الفرضية الثالثة: الأداء الوظيفي هو ناتج عن عوامل شخصية، تنظيمية وبيئية.

الفرضية الرابعة: الالتزام التنظيمي دائما يؤثر ايجابيا على الأداء الوظيفي.

## ت- متغيرات الدراسة:



## ث- أسباب اختيار الموضوع للدراسة:

إن الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع يمكن إدراجها فيما يلي:

أسباب ذاتية:

➤ الموضوع جدير بالدراسة

➤ تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتناء به بتوفير الظروف الملائمة لزيادة

مستوي التزامه وبالتالي رفع مستوي أدائه.

أسباب موضوعية:

➤ إبراز أهمية الالتزام التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين.

➤ غياب كفاءة الأداء في بعض المؤسسات راجع إلى غياب الاهتمام بعوامل فعالية الالتزام التنظيمي

للموظفين.

➤ ندرة الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع في الجزائر خاصة فيما يتعلق بتدقيق الالتزام التنظيمي.

### ج - أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن التوصل إليها من خلال هذا البحث فيما يلي:

- ✓ التعرف على كل من الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي.
- ✓ التعرف على العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي.
- ✓ الكشف عن طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي.
- ✓ وضع مقترحات خاصة للارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي لموظفي الشركات البترولية.
- ✓ المساهمة في تطوير الأداء الوظيفي في الشركات الجزائرية من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين وصناع القرار في تلك المؤسسات قيد الدراسة.

### ج- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه و الأهداف التي تسعى لتحقيقها:

- يمكن أن يقدم موضوع الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي مساعدة في إعطاء أفكار جديدة للدارسين و الباحثين والتطرق لجوانب جديدة من جوانب سلوك الأفراد في المنظمات.
- مساهمة الدراسة في تنمية وزيادة المادة المتاحة في المكتبة الجامعية بما أنها تطرقت إلى مفاهيم إدارية حديثة.
- يمكن أن تشكل نتائج الدراسة ومقترحاتها مرجعا علميا يفيد أصحاب القرار في وضع الخطط والاستراتيجيات التي يمكن أن تساهم في زيادة مستوى الشعور بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين والذي بدوره يؤدي إلى نتيجة ايجابية تسهم في الرفع من الأداء.

### خ - حدود الدراسة: وتتضمن

**الحدود المكانية:** أجريت الدراسة على مستوى الشركة البترولية سوناطراك وتحديدا فرعها واد نومر ببلدية زلفانة ولاية غارداية.

**الحدود الزمانية:** مدة الدراسة الميدانية استغرقت من 06 أفريل 2015 إلى غاية 04 ماي 2015.

**الحدود البشرية:** اشتملت العينة على عينة من موظفي الشركات البترولية لبعض من فروعها ( حاسي مسعود- واد نومر- مركز الزيت نفضال).

### الحدود الموضوعية:

لقد اقتصر هذا البحث على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للموظفين.

### د- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

إن المنهج المتبع تحده طبيعة الموضوع الذي نعالجه قصد الإحاطة بأهم جوانبه. ولذلك سنعتمد في هذا البحث على المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري أما الجانب التطبيقي لهذه الدراسة فاعتمدنا في دراستنا طريقة الاستبيان الذي يتميز بجمع المعلومات المختلفة عن الدراسة وتحليل نتائجها.

### ذ- صعوبات الدراسة:

- تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا لأنجاز هذا العمل فيما يلي
- ✓ صعوبة الحصول على معلومات داخل المؤسسة.
  - ✓ عدم توفر الكتب في المكتبة الجامعية في موضوع التدقيق بصفة عامة وعدم الاستعارة أكثر من مذكرتين بالإضافة إلى كونها إعارة داخلية مما يصعب عملية التنسيق في المعلومات.
  - ✓ استغراق وقت طويل نسبياً لتعلم استخدام برنامج SPSS .

### ر- تقسيمات البحث:

للإجابة عن الإشكالية والتساؤلات الفرعية واختبار الفرضيات، والوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة وإيضاح أهميتها. اقتضت الضرورة تناول الموضوع في فصلين، فصل الأول الخاص بالدراسة النظرية الخاص بالالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي بحيث تناولنا في المبحث الأول: من هذا الفصل مفاهيم أساسية حول الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ثم تناولنا في المبحث الثاني : الدراسات السابقة( أخذنا حوالي 05 دراسات عربية وأجنبية) بعد الانتهاء من الفصل الأول انتقلنا إلى الفصل الثاني والأخير من الدراسة والذي كان حول " علاقة الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى عينة من موظفي الشركات البترولية" . والذي يتضمن دراسة ميدانية تطبيقية التي بدورها تعكس الإطار النظري الذي يتمثل تدقيق الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

وفي الأخير خالص هذا البحث بخاتمة تضمنت نتائج مكنتنا من إبداء بعض التوصيات لهذه الدراسة ورغبة في فتح باب البحث من جديد قمنا بطرح بعض العناوين لدراسة إشكاليات مواضيع مستقبلية من خلال أفاق الدراسة.

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية الخاصة  
بالالتزام التنظيمي والأداء  
الوظيفي

### تمهيد:

يعتبر الالتزام التنظيمي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات والأبحاث الغربية نتيجة الفكر الإداري في النصف الأول من القرن العشرين، وظهور مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية التي ارتبطت ارتباطا وثيقا بمدرسة السلوك الإنساني، التي ركزت على حركة النشاط الإنساني من جهة وارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي من جهة أخرى. أما في العالم العربي فإن مفهوم الالتزام التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام، والمتوفر منها ينطلق من الدراسات الغربية، و مما لا شك فيه حاجة المؤسسات إلى دراسة الالتزام التنظيمي.

كما أن الأداء الوظيفي يعتبر الوسيلة التي من خلالها يتأكد المشرفون من أن أنشطة العاملين ونتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف المسطرة للمنظمة التي تعتمد على فكرة مفادها أن الأداء يحركه ويشكله سلوك العامل داخل المنظمة كيف ما كانت وظيفته، نجد أنه لا يخلو من أن يكون سلوكا ظاهرا كمجموعة حركات بدنية أو جهد جسماني، وهذا لا يكون إلا بالاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقويم المستمر.

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك ولتحقيق هذا المبتغى قسمت الدراسة إلى مبحثين أساسيين هما:

**المبحث الأول:** تدقيق الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

**المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية الخاصة بالدراسات السابقة.

المبحث الأول: تدقيق الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

قبل التعرف على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي نتطرق إلى التعرف على مفهوم التدقيق مع الإشارة إلى تدقيق الموارد البشرية والتي نعتبرها مجموعة الموظفين المختارين لتطبيق الدراسة الراهنة عليهم.

المطلب الأول: تدقيق الموارد البشرية

الفرع الأول: تعريف التدقيق

- المراجعة هي نشاط تقييمي مستقل مهمته فحص الأعمال المختلفة في مجالات مختلفة و تقييم أداء الإدارات و الأقسام في المؤسسة و ذلك كأساس لخدمة الإدارة العليا<sup>1</sup>.
- تعرفه الجمعية الأمريكية على انه : عملية منظمة و منهجية لجمع و تقييم الأدلة والقرائن بشكل موضوعي التي تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية وذلك لتحديد مدى التوافق و التطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة و تبليغ الأطراف المعنية بنتائج المراجعة<sup>2</sup>.
- هو نشاط مستقل و موضوعي يعطي المؤسسة درجة من ضمان السيطرة على عملياتها<sup>3</sup>.
- ❖ من خلال ما سبق يمكننا القول أن التدقيق هو عملية منهجية من خلالها يمكن للمدقق الحكم على وضعية المؤسسة باستخدامه أدلة إثبات من داخل و خارج المؤسسة ينتج من خلالها تقرير محايد حول وضعية معينة للمؤسسة.

الفرع الثاني: تعريف تدقيق الموارد البشرية

- ✓ "يشير مفهوم تدقيق الموارد البشرية إلى فحص و تقييم السياسات والإجراءات والممارسات لتحديد كفاءتها و يقيس كفاءة برامج و ممارسات الأفراد بالإضافة إلى تحديد ما يجب فعله وما لا يجب فعله في المستقبل<sup>4</sup>.
- ✓ يقصد بتدقيق إدارة الموارد البشرية عملية فحص مدي تطبيق الموارد البشرية والإدارات المختلفة بالمنظمة لسياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية .وتتم عملية التدقيق من خلال نظام بحثي يغطي كافة وظائف إدارة الموارد البشرية، ويعمل هذا النظام كنظام تحكم في جودة أداء الموارد البشرية وكيفية إدارتها.
- ✓ "يعرف بأنه عملية استقصائية تحليلية ومقارنة، تعمل علي عكس كفاءة وظائف الموارد البشرية ويعرف بأنه تحقيق في حجم ومهارات وهيكل وجميع القضايا المتعلقة بالذين تم تعيينهم بواسطة المنظمة والذين سيتم تعيينهم في المستقبل

<sup>1</sup> - وجدي حامد حجازي، اصول المراجعة الداخلية مدخل عمل تطبيقي، ب ط، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، مصر 2010، ص 11.  
<sup>2</sup> - حولي محم، المراجعة المحاسبية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2008-2009، ص 06.

<sup>3</sup> -The Institute of Internal Auditors، Normes Internationales pour la Pratique professionnelle de l'audit Interne، florida، USA، Octobre، 2008، p 19.

<sup>4</sup> - R.C. Goyal، Hospital Administration and Human Resource Management، edition، New Delhi، India، Askek Ghosh-Hall، 2005، p 293.

## الفصل الاول : الادبيات النظرية الخاصة بالالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

✓ ويعرفه آخرون بأنه طريقة لتحديد طبيعة واثر أنشطة قسم الموارد البشرية في أزمنة محددة ويعرف بأنه تحديد منظم لنقاط القوة والضعف والتطوير الذي تحتاجه الموارد البشرية الحالية ضمن سياق الأداء التنظيمي ✓ هنالك تعريف يشير إلى انه تقييم شامل ومفتوح للعملية الإدارية التي صممت لتساعد الإدارة في إيجاد الطرق التي تحسن العملية الإدارية<sup>1</sup>.

ومما سبق نستنتج أن تدقيق الموارد البشرية هو مسح منظم وتحليل لوظائف إدارة الموارد البشرية، لمعرفة مدى مطابقة الممارسات مع السياسات والإجراءات والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ورفع تقرير بالنتائج والتوصيات لمعالجة الانحرافات السالبة ومعرفة مواقع القوة والكفاءة في نظام إدارة الموارد البشرية.

### الفرع الثالث: أهمية تدقيق الموارد البشرية

إن التدقيق يعمل علي تقييم مدى احترام إدارة المنظمة لإدارة الموارد البشرية وسياساتها وأنظمتها، وتنوع أهمية تدقيق الموارد البشرية من انه<sup>2</sup>:

1. مدخل لنظام الجودة الشاملة (أداة ضبط الجودة).
2. أداة تحكم في إدارة الموارد البشرية.
3. أداة مساعدة في اتخاذ القرار.
4. يعمل كأداة تشخيصية تحليلية لتقييم أداء الموارد البشرية.
5. يساعد في إعادة هيكلة المنظمة من ناحية الموارد البشرية واستراتيجياتها وممارساتها.
6. يجدد ويغير المعرفة والمهارات والجدارات والاحتياجات الضرورية للموارد البشرية والتي تعمل علي تحقيق أهداف المنظمة.

### المطلب الثاني: الالتزام التنظيمي مفاهيم أساسية

حظي الالتزام التنظيمي بمزيد من عناية الباحثين كونه من السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تعزيزها وتعظيمها لدى العاملين، لذا فإن الالتزام التنظيمي أصبح وما زال جديرا باهتمام القيادات الإدارية كونه يولد لدى الأفراد إحساسا عاليا بالانتماء والاندماج مع المنظمة، مما ينعكس ايجابيا على بعض المتغيرات مثل المواظبة التنظيمية أو تخفيف حدة ضغوط العمل.

ومنه ارتأينا تناول مفهوم الالتزام التنظيمي أهميته و خصائصه أبعاده مراحل وقياسه.

<sup>1</sup> - Hugh second Implementing Best Practices in Human Resource Management,canada, CCH Canadian limited, 2003, p 43.

<sup>2</sup> -Tapomoy Deb,Strategic Approach to Human Resource Management,India, Atlantic publishers & distributors,2006,p 364.

الفرع الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي أهميته وخصائصه

### 1. مفهوم الالتزام التنظيمي

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية قد انبثق أساسا من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف و المنظمة فحينذاك تم الوصول إلى نتيجة وهي أن الموظفين مشاعر تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع أهدافها<sup>1</sup>.

ويعد كذلك احد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات كما أن للالتزام التنظيمي آثارا مختلفة على اتجاهات وسلوك العاملين في المنظمات، ولقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي بالاهتمام منذ سنوات لما له من تأثير هام على كثير من سلوكيات الأفراد وكذلك لما له من انعكاس سواء على الفرد أو المنظمة التي يعمل بها<sup>2</sup>، فالالتزام التنظيمي يؤثر على كفاءة وفاعلية المنظمات حيث يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد أو المجموعات، فعلى سبيل المثال نجد أن النمو الاقتصادي الذي حققته ألمانيا واليابان يعود إلى قوة عمل ملتزمة<sup>3</sup>.

ولقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب، وقد اجتهدوا في تعريفهم له، ومن الأوائل الذين قدموا تعريفا للالتزام التنظيمي بورتر وسميت سنة 1970 م، حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه: توجه يتسم بالفعالية والايجابية نحو المنظمة<sup>4</sup>.

وللوقوف على حقيقة مفهوم الالتزام التنظيمي نورد التعريفات التالية :

- الالتزام التنظيمي هو شعور الموظف الايجابي نحو منظمته ومدى الارتباط بها ورغبته في البقاء عضوا فيها<sup>5</sup>.
- في حين عرف الشوادفي الالتزام التنظيمي بأنه السلوك الذي يقوم به العاملون بالمنظمة والذي يعبر عن درجة التزامهم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها، وذلك من خلال الرغبة في بذل الجهد لدعم أهداف المنظمة

<sup>1</sup> - مازن فارس رشيد، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت المجلد 11، العدد 1، 2004، ص 12.

<sup>2</sup> - يوسف درويش عبد الرحمن، تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 6، عدد 1، 1999، ص 79. (بتصرف).

<sup>3</sup> - الطحج عبد الله، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية، في التنبؤ بمستوى الالتزام بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، عدد 1، نوفمبر 1996، ص 35.

<sup>4</sup> - القريشي سوزان محمد، الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 1998، ص 15.

<sup>5</sup> - الكلابي سعد بن عبد الله، العلاقة بين الخصائص الوظيفية ونتائج العمل: فحص جزئي لنموذج هاكمان و أولادهم، ب ط، الإدارة العامة، الرياض، 1997، ص 42.

## الفصل الاول : الادبيات النظرية الخاصة بالالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

وتنمية العضوية بها<sup>1</sup>.

- أما الخيلي فقد عرف الالتزام التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها، كما أنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة واستمرار العلاقة التعاقدية بينهما<sup>2</sup>.
- كما عرف المقطري الالتزام التنظيمي يعني قبول الفرد لأهداف وقيم التنظيم، كما يعني رغبة الفرد بالاستمرار في العمل بالتنظيم وبدل طاقته وولائه له، بالإضافة إلى ذلك يمثل الالتزام علاقة متبادلة بين الفرد والتنظيم طالما استمرت العلاقة التعاقدية بينهما<sup>3</sup>.

- وعرف كل من عبد الوهاب وخطاب الالتزام التنظيمي بأنه: استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه سلوك الفرد سلوك يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالأستعداد لبدل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية<sup>4</sup>.

- كما عرف كل من بورتر، ستيرز وموداي أن الالتزام التنظيمي: يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الأفراد لأهداف المنظمة التي يعملون بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها ويشتمل هذا التعريف على ثلاث عناصر:

✓ قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة.

✓ الرغبة في بدل مجهود كبير من أجل المنظمة.

✓ رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة.

- ويعتبر التعريف الأخير من أكثر التعريفات شمولاً لمفهوم الالتزام التنظيمي وبالتالي فإن الالتزام التنظيمي يعتبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية ويترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالأستعداد لبدل مجهود كبير والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية.
- ويلاحظ أن هناك باحثين آخرين استخدموا تعريفات مشابهة والتي ترجع إلى ارتباط الموظفين، تطابق الأهداف الولاء والإخلاص لمنظمتهم<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - محمد غمدي الشواطي، دور مناخ الاتصال في تشكيل الالتزام التنظيمي، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مجلد 24، عدد 1، 2002، ص 265.

<sup>2</sup> - الخيلي خميس مغيرة، أثر الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الدوائر المحلية لإمارة أبوظبي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1999، ص 79.

<sup>3</sup> - مصطفى محمد علي المقطري، العلاقة بين الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية في الجامعات اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسيوط، 2006، ص 36.

<sup>4</sup> - عبد الوهاب علي محمد وخطاب عيدة السيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ب ط، مكتبة شمس، القاهرة، 1993، ص 58.

<sup>5</sup> - الصبري محمد، السلوك التنظيمي، ب ط، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 15.

### 2. أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث على أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل<sup>1</sup>.

ومن الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم هي:

1. أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمون سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.
2. أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المربين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.

3. أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

### 3. خصائص الالتزام التنظيمي

نميز أهم خصائص الالتزام التنظيمي الأساسية كالاتي:

- ✓ أنه توجه نحو مستقبل لعلاقة طويلة الأمد بين العامل و المؤسسة.
- ✓ يتمثل هذا التوجه في اعتقاد قوي بأهداف المؤسسة وقيمها وتقبلها، إذ حجز الزاوية في الالتزام هو التركيز على أهداف بعيدة الأمد.
- ✓ رغبة في بذل مجهود إضافي لتحقيق هذه الأهداف، أي كان مستوى عموميتها (هدف عام يمكن الحصول عليه أو هدف نوعي أو أثر يجذب الفرد).
- ✓ الاعتقاد في الأهداف والسعي لتحقيقها، مصدر قوة مستقرة نسبيا توجه السلوك بأن تحدد ضوابطه ومحدداته<sup>2</sup>.
- ✓ وأن هذه القوة يمكن تصورها كمنظومة تحكم، تعطي صلاحيات لموظفين بتحسين أدائهم، فالأكثر قدرة على هذا التحكم أكثر رغبة في اختيار ما يقومون به وأكثر التزاما باختياراتهم لأنهم شاركوا في تحديدها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - الثمالي محمد بن عبد الله، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية 2002، ص 2.

<sup>2</sup> - Bishop, J. & Dow Scott, **An examination of organizational & team commitment in a self-directed team environment.** App. Psychol, 2000, p 439.

<sup>3</sup> - Henkin A, Marchiori D, **Empowerment & organizational commitement of chiropratic faculty,** journal of manipulative & psychology, june 2003, p 277.

## الفصل الاول : الادبيات النظرية الخاصة بالالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

✓ وهذه القوة تزيد رغبة الفرد في استمرار بقائه بالمؤسسة، بإصدار ضروب سلوك تحقق ذلك وتجنب أخرى تهدد استمراره بها<sup>1</sup>.

✓ ومحصلة ما سبق زيادة درجة رضا الفرد عن عمله، أي استجابة وجدانية للعامل تتعلق به وتنتج عن مقارنة العمل ككل بعوائد متوقعة من العمل أو يحتاجها ويرغب فيها العامل أو تلقاها مدركا عدالة توزيعها على زملائه<sup>2</sup>.

الفرع الثاني: مداخل دراسة الالتزام التنظيمي أبعاده و مراحل

### 1- مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

هناك ثلاث مداخل للالتزام التنظيمي نذكرها فيما يلي:

\* **المدخل السيكولوجي:** حيث يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم، حيث يرى أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاه يربط بين الفرد والمنظمة<sup>3</sup>، وكذلك يرى أن الالتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها<sup>4</sup>.

\* **المدخل التبادلي:** وطبقا لهذا المدخل ينظر للالتزام التنظيمي على أنه محصلة للعلاقات التبادلية بين التنظيم والعامين من ناحية الإسهامات والمنافع، ويرى أن الالتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، وينظر إليه أيضا على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة، أي طبقا لهذا المدخل أنه كما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الالتزام التنظيمي<sup>5</sup>.

\* **المدخل الاجتماعي والسلوكي:** حيث يرى أن الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي. وكذلك عبر عن الالتزام من ناحية سلوكية حيث عرف أنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها<sup>6</sup>.

### 2- أبعاد الالتزام التنظيمي:

للالتزام التنظيمي أبعاد عديدة و جوانب متنوعة، ويمكن الإشارة إلى البعض منها فيما يلي:

<sup>1</sup> - Meyer J.Harscovitch L, **commitment in the workplace : Toward a general model**, human resource management review, 2001, p 301.

<sup>2</sup> L,ambert, E., **The impact of organizational justice on correctional staff**, journal of criminal justic,2003,p 155.

<sup>3</sup> - Sheldom M.E. **Investments and involvement to the organizationl**, Administrive science quarterly, 1971, p 16.

<sup>4</sup>-Mowd Y R.T. Porter L, M.&Ssteers R M, **Employee organizational linqages : the psychology of commitment, absenteeism and turnover**, New yorq : academic press, 1982, p 123.

<sup>5</sup> - Angel H and Perry J, **Organizational commitment : individual and Organizational influebce, work and oception**, vol (10), 1983, p 12.

<sup>6</sup> - Salanick G.R, **commitment and control Organizational behavior in B. M. shaw(ed) , New directions in Organizational Behavior**, chicago : st, clair press, 1997, p 82.

## الفصل الاول : الادبيات النظرية الخاصة بالالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

- نموذج إيتزيوني 1961م: من المحاولات الأولى لتطوير مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي تلك التي قام بها Etzioni حيث اقترح منهجية اعتمدت بشكل أساسي على إذعان العضو للتوجيهات التنظيمية، وقد اعتبر القوة أو السلطة التي تمتلكها المنظمة على الأفراد بأنها الأساس في التزام الموظف داخل المنظمة، هذا الالتزام يمكن أن يأخذ أحد الأشكال التالية: الالتزام الأخلاقي، أو الالتزام الحسبي، أو الالتزام الاضطراري<sup>1</sup>.
- أ. الالتزام الأخلاقي: هو عبارة عن درجة الارتباط النفسي بين الفرد والمنظمة من خلال التدويب لأهدافها وقيمها ورسالتها.
- ب. الالتزام الحسبي: هو الالتزام للمنظمة وادي يكون مبنى على حصول العاملين على مراتب وحوافز تتناسب مع إسهاماتهم.
- ت. الالتزام الاضطراري: الالتزام نحو المنظمة و الذي ينتج عندما يدرك الموظف أن المكافآت التي يحصل عليها لا تتناسب مع الجهد الذي يقوم به، ومع ذلك يبقى مضطرا في المنظمة نتيجة الضغوط البيئية التي يتعرض لها<sup>2</sup>.
- ترى كانتور 1968م أن للالتزام التنظيمي ثلاث أسس هي:
  - أ. الالتزام المستمر: ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة، دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.
  - ب. الالتزام التلاحمي: يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة، ويتحقق ذلك عند تركه السلوك المؤدي للتباغض والتناحر، مركزا على السلوك الايجابي.
  - ج. الالتزام الموجه: يتمثل في ارتباط الفرد ومبادئ الجماعة ممثلا سلطتها ومعاييرها التي تحددها.حدد ستاو وسيلانيك 1977م أبعاد الالتزام التنظيمي في البعدين التاليين:
  - 1- الالتزام الإتجاهي: والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.
  - 2- الالتزام السلوكي: والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلاله مرتبطا بمؤسسته، ناتجا من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها وعضويتها<sup>3</sup>.
- أما كيدرون 1978م فيذكر بعدين للالتزام التنظيمي هما:
  - أ. الالتزام الإخلاصي: والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءا من قيمه وأهدافه.

<sup>1</sup> - Meyer J.P. and Herscovitch L. op, cit, p 21.

<sup>2</sup> - Meyer J.P. and Allen N. J. **Testing the sid bet theory of Organizational commitment : some methodolgical considerations**, Journal of Applied psychology, 1984, p 304.

<sup>3</sup> - العبادي أحمد بن حميد محمد، الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1999م، ص 16.

## الفصل الاول : الادبيات النظرية الخاصة بالالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

ب. الالتزام المحسوب: والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى ومزايا أفضل<sup>1</sup>.

■ يرى ماير وألان 1990م: أن الالتزام التنظيمي لا يجب أن يعتمد على العواطف أو أن يكون أدبيا وإنما يكون مستمرا ومتواصلا حيث حدد أن الالتزام التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد:

ا. الالتزام التأثري أو العاطفي: وهو يعبر عن درجة الالتزام العاطفي والتأثير بأهداف وقيم المنظمة وقد يكون هذا الالتزام ناتج عن أحاسيس وتأثير شخصين للمنظمة وقد يكون مؤقتا أيضا لمدة محدودة.

ب. الالتزام المعياري الأدبي: وهو نوع آخر من الالتزام ويعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقي وأهداف المنظمة ويكون ناتجا عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية.

ج. الالتزام المتواصل المستمر: وهو أرقى أنواع الالتزام ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بقيم وأهداف المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها زيادة التكاليف المترتبة عليها<sup>2</sup>.

ويتضح مما سبق تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي وعلى الرغم من تعددها إلا أن بعض الدراسات أظهرت تأثيرها على بعضها البعض، كما أشارت إلى تطابق أهداف الفرد وقيمته مع أهدافه وقيمته، متأثرا بخصائص العمل ومناخه لمشاركته الايجابية في تنفيذه، مركزا على السلوك الايجابي في ذلك، ويظهر ذلك جليا برغبته للبقاء بها والاستمرار فيها متمسكا بعضويتها، وباذلا جهودا جبارة لتحقيق أهدافها.

### 3- مراحل الالتزام التنظيمي

يتشكل الالتزام التنظيمي ويتطور بعدة مراحل تبدأ منذ التحاق الفرد بالمنظمة معينة ويتعزز من خلال العمل والانجاز المتواصل وصولا إلى مرحلة الثقة بالمنظمة وهي مرحلة نضوج الالتزام التنظيمي ويمر الالتزام التنظيمي بثلاثة مراحل رئيسية وهي<sup>3</sup>:

✓ **مرحلة الالتزام:** حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنيا على الفوائد الذي يحصل عليها من المنظمة وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

✓ **مرحلة التطابق بين الفرد و المنظمة:** حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.

✓ **مرحلة التبنى:** أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمته الخاصة.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 16.

<sup>2</sup> - الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 219-220.

<sup>3</sup> - الخشالي شاكراً جاد الله، أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، العدد الأول، 2003، ص 127.

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

#### العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

هناك عدة تقسيمات للعوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، ولا يوجد تصنيف محدد وثابت لهذه العوامل

ونذكر منها:

- فقد قسم **Steers** العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي في ثلاث مجموعات هي<sup>1</sup>:
  - ✓ الخصائص الشخصية: مثل السن، مستوى التعليم، والحاجة إلى الإنجاز... الخ.
  - ✓ الخصائص الوظيفية: مثل التنوع، التغذية العكسية، والاستقلالية... الخ.
  - ✓ خبرات العمل: مثل اتجاهات الفريق نحو المنظمة، وأهمية الشخص من قبل المنظمة.
- في حين قسم **Mowday** العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي في أربع مجموعات هي:
  - الخصائص الشخصية والخصائص الوظيفية وخصائص العمل و عدد سنوات الخدمة في العمل<sup>2</sup>.
- أما **wook, Price, Mueller** فقد كانوا أكثر تفصيلا في تقسيمهم للعوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي، حيث تناولوا الالتزام التنظيمي على أنه متغير ثلاثي البعد ثم قاموا بتقسيم العوامل المؤثرة على كل بعد على النحو التالي:

- ✓ **العوامل التي تؤثر على الالتزام العاطفي:** و تشمل على مجموعتين هما:
  - \*العوامل التي تؤثر عليه بشكل ايجابي مثل ( الاستقلال الوظيفي، الدعم الإشرافي، دعم جماعة العمل، و العدالة التوزيعية، و الشرعية، فرص الترقى، الأمان الوظيفي، و الأجر ).
  - \*والعوامل التي تؤثر عليه بشكل سلبي مثل ( الروتين في العمل، غموض الدور، وصراع الدور، التحميل الزائد للعمل، عدم كفاية الموارد، ومخاطر العمل).
- ✓ **العوامل التي تؤثر على الالتزام المستمر:** وهي الاستثمار الشخصي، التدريب العام، الدعم الإشرافي دعم جماعة العمل، فرص العمل.
- ✓ **العوامل التي تؤثر على الالتزام المعياري:** وهي المكافآت الاجتماعية و المكافآت التنظيمية<sup>3</sup>.

#### الفرع الرابع: طرق قياس الالتزام التنظيمي

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، وسيتم تناول بعض هذه المقاييس فيما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup>- Sharma P. and Irving P.G. **Four bases of family business successor commitment :Antecedent and consequences**, Entrepreneurship theory and practice, 2005, p 47.

<sup>2</sup>-Meryer J P and Herscovitch L, op, cit, p 30.

<sup>3</sup> - Kim S.W, **Behavioral commitment among the automobile workers in South korea**, human resource management review, 9(4), 1999, p 962.

<sup>4</sup> - خضير نعمة عباس وآخرون، الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

## الفصل الاول : الادبيات النظرية الخاصة بالالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

- 1) مقياس ثورنتن: والتي تتضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.
- 2) مقياس بورتر و زملائه: وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:
  - ✓ درجة التزام الأفراد بالمنظمة.
  - ✓ درجة ولائهم و إخلاصهم لها.
  - ✓ الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة و قبولهم لقيمها.واستعان بمقياس ليكيرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.
- 3) مقياس مارش ومافري: قدما مقياسا للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من 4 فقرات وقد استخدم كأداة لقياس:
  - ✓ إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة
  - ✓ تعزيز استحسان المنظمة
  - ✓ الولاء حتى إحالته على التقاعد
  - ✓ إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة
- 4) مقياس جورج و زملائه: هو محاولة لقياس الالتزام لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية :
  - ✓ استخدام المعرفة و المهارة.
  - ✓ زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
  - ✓ العمل مع زملائه بكفاءة عالية.
  - ✓ بناء سمعة جيدة كأستاذ، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
  - ✓ المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.وقد أستخدم من اجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة.
- 5) مقياس كوردن و زملائه: والتي ساهمت في بناء المقياس ثلاثة هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات ايجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبلاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي:
  - 11-1 فقرة منها تتعلق بالولاء.
  - 12-22 فقرات تصنف المسؤولية إزاء المنظمة.
  - 23-30 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.

31-39 فقرات لتحديد مستوى الإيمان فيها.

### الفرع الخامس: فوائد قياس الالتزام التنظيمي

إن عملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية و هادفة تجني المؤسسة و العاملون من ورائها فوائد كثيرة و من هذه الفوائد<sup>1</sup>:

- يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.
- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.
- أن قياس الالتزام التنظيمي يعتبر أداة تشخيصية جيدة للمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة للمساهمة في حلها.
- تحقيق البحوث في مجال الالتزام التنظيمي فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل.

المطلب الثالث: مدخل عام حول الأداء الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و أهميته

### أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

إن الأداء من المواضيع التي شغلت اهتمام المنظمات للأهمية العلمية والعملية في رفع إنتاجية المؤسسات، حيث توصلوا إلى أن هناك جانبان للأداء.

- **الجانب الأول:** نقصد به الجانب السلوكي للأداء، أي قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية، يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد المبذول، نمط الأداء.

- **الجانب الثاني:** نقصد به الجانب المادي الملموس الذي يمكن قياسه كما ونوعاً ويتمثل في مردودية العامل من الناحية الكمية و الكيفية.<sup>2</sup>

وقد عرفه " فريديريك تايلور" في كتابه المشهور "مبادئ الإدارة العلمية" ماهية الأداء بأنها تحقيق أقصى

إنتاجية من الفرد والآلة .

● ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - اللوزي موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ب ط، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص 139.

<sup>2</sup> - احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، ب ط، القاهرة، 1989، ص 10.

<sup>3</sup> - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 209.

• " الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية"<sup>1</sup>.

\* إذن من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأعمال المطلوبة منه خلال فترة زمنية محددة للوصول إلى أقصى إنتاجية لتحقيق الأهداف.

### ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء أفرادها أداءً متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها، وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ أن الأفراد العاملين قد يكون اهتمامهم بالأداء أقل من اهتمام القادة والرؤساء وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم للمهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تتحقق النتائج الفعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها أو الوصول إليها<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: مكونات و أنواع الأداء الوظيفي

#### أولاً: مكونات الأداء الوظيفي

تتمثل في الأنشطة و المهام التي يحتويها العمل و الارتباطات بين هذه الأنشطة و المهام وهي:

1. **الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء:** لمعرفة الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء نقوم بتقسيم العمل الذي يمكننا من الوصف الدقيق لنشاطات العامل التي نجزئها إلى عناصر وبالتالي فإن تحليل العمليات بين لها مجموعة من الحركات التي يقوم بها العامل في مدة زمنية، كما أن التوقف عند معرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون منها الأداء غير كافي وإنما يتعداه إلى تحديد الأنشطة والمهام وتمثل في<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - خالد المنور، مدخل إلى إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي للطباعة و النشر، لبنان، 2001، ص 101.

<sup>2</sup> - طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2004، ص 45.

<sup>3</sup> - احمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 33.

## الفصل الاول : الادبيات النظرية الخاصة بالالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

أ- الأنشطة والمهام التي تتغير مع الزمن أو تتغير بفصل متطلبات الزمن أو الوقت الذي يستغرقه العامل لإنجاز هذا العمل.

ب- الأنشطة والمهام التي تتغير بتفاوت العمال هي نتيجة لخبراتهم والخصائص المميزة لكل عامل.

ج- الأنشطة التي تتغير مع الظروف هي نتيجة لطبيعة البيئة الحركية مثل: التوقف المفاجئ للآلة قد يجعل العمال يتوقفون عن أداء الأنشطة الإنتاجية والقيام بأنشطة الإصلاح.

### 2. العلاقة بين الأنشطة و المهام:

إن تجميع الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال يقوم على تحديد علاقات التكامل بين الأنشطة بحيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم العمل أو إعادة تصميم التنظيم ككل بحيث أن دراسة هذه العلاقات لا تقتصر على الأنشطة فقط وإنما تتعدى إلى العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة وهذا يترتب عنه إعادة تصميم العمل ككل<sup>1</sup>.

3. المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل : يؤكد "عاشور" أن هذا العنصر يعتبر بمثابة همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة وهذه المواصفات تعتبر أساساً لبحوث الاختيار والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء و ربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالمواصفات الفردية<sup>2</sup>

### ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى أهميته ومكوناته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء ومنه يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع نذكرها فيما يلي:

#### 1- حسب معيار المصدر:

وفق هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الداخلي (الذاتي) والأداء الخارجي.

✓ **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

\* **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

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

<sup>1</sup> - حمود بن مطلق العجاج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 67.

<sup>2</sup> - حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2004، ص 57.

\* الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة<sup>1</sup>.

✓ **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب وهذا الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

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

✓ **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية والرياح والنمو.

✓ **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة<sup>2</sup>.

3- **حسب المعيار الوظيفي:** ويكون التقسيم حسب هذا المعيار على أساس الوظائف التي تمارسها الإدارة و هي كالاتي:

✓ **أداء الوظيفة المالية:** ويتجسد هذا الأداء في المنظمات في ضمان التسيير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، كما يتجسد أدائها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية وحسن استخدام الأموال العامة، وكذا احترام القوانين والقواعد الخاصة بتنفيذ الميزانية<sup>3</sup>.

✓ **أداء وظيفة الإنتاج:** وتتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات ويتحقق هذا الأداء عندما تتمكن المنظمة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مع مراعاة الجودة المطلوبة في حدود الإمكانيات المتاحة<sup>4</sup>.

✓ **أداء وظيفة التسويق:** وهي تتجسد بتقدير احتياجات المستهلك من أجل توجيه أنشطة البحث والتطوير لإنتاج السلع المطلوبة بغية بيعها، وتخفيض الفائض أي دراسة السوق والتعريف بالسياسات التسويقية السائدة واختيارها الملائمة منها بهدف معرفة سلوكيات واحتياجات المستهلكين من جهة والقيام بالتقديرات الرقمية التي تعبر عن عدد المشتريين وعدد الوحدات المتاحة ورقم الأعمال من جهة أخرى.

<sup>1</sup> - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص 56.

<sup>2</sup> - عمر محمد التومي الشبلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، ليبيا، 1988، ص 56.

<sup>3</sup> - عبد الوحيد صرامة، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 08-09 مارس 2005، ص 136.

<sup>4</sup> - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، مرجع سبق ذكره، ص 07. (بتصرف)

- ✓ أداء وظيفة الموارد البشرية: يتوقف نجاح أي منظمة إلى حد كبير على مدى فاعلية العاملين في أدائهم لأعمالهم، وتتوقف هذه الفاعلية على مهارة العاملين ورضاهم وتعاونهم وتتأثر هذه العوامل بأعمال المديرين وتصرفاتهم. وبشكل عام فإن أداء هذه الوظيفة يتمثل في الجهود التي يقوم بها كل من يعمل في المنظمة<sup>1</sup>.
- ✓ أداء وظيفة التموين: وتمثل وظيفة التموين وظيفة أساسية في المنظمة ويتجسد أداءها في إمداد المنظمة بالبضائع والمواد الأولية والمنتجات الضرورية بالتنوع والكمية والوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة كما يتحقق أداء هذه الوظيفة في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على التجهيزات بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية<sup>2</sup>.
- ✓ أداء وظيفة العلاقات العامة: ويمكن تعريف هذه الوظيفة على أنها الجهد المخطط لإنشاء والمحافظة على علاقة حسن النية بين المنظمة ومجتمعها ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المحافظة على زبائن المنظمة عن طريق إقامة علاقات وطيدة ومميزة معهم، من خلال معرفة رأي الجمهور في المنظمة وخدمتها وكذا نشر وشرح معلومات عن المنظمة بطريقة مفهومة.
- 4- حسب معيار الطبيعة: وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين وذلك تبعا إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها فهناك أهداف اجتماعية وأهداف اقتصادية وهي:
- ❖ الأداء الاجتماعي: ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة والوفاء بالتزاماتها اتجاهه، وعليه فإن الأداء الاجتماعي يتجسد في مدى نجاح المنظمة في تحقيق هدفها الأساسي والذي يتمثل في الحاجات العامة للمجتمع من خلال تقديم خدمات تتميز بالاستمرار والانتظام وتحقيق النفع العام لأفراد المجتمع<sup>3</sup>.
- ❖ الأداء الاقتصادي: ويتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للمنظمة وقدرتها على اتخاذ القرارات التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في زيادة الدخل القومي في علاقته الاقتصادية مع الدول الأخرى<sup>4</sup>.

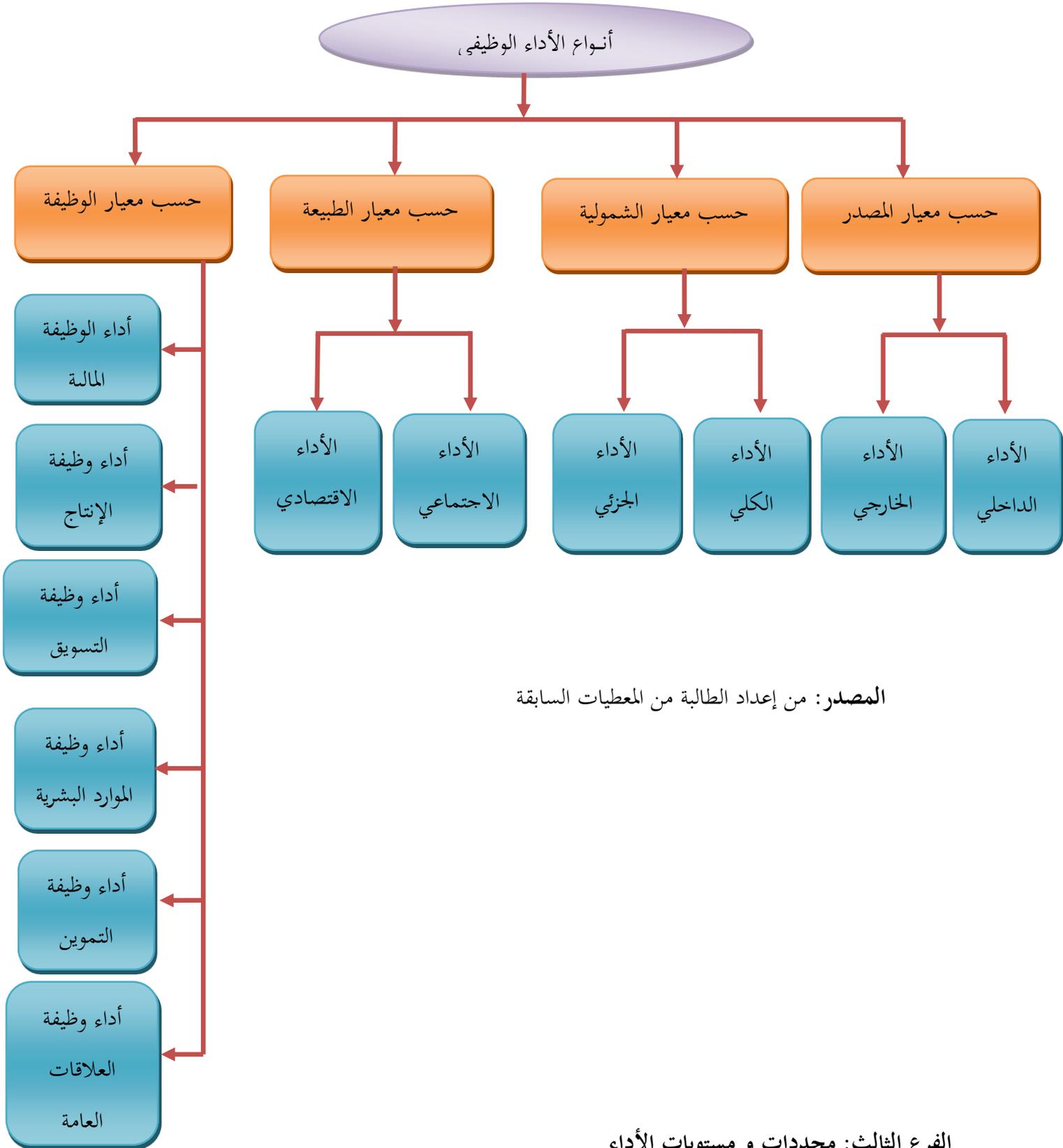
<sup>1</sup> - أسيا عساس، التخطيط والرقابة على الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2000-2001، ص 20.

<sup>2</sup> - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، مرجع سابق، ص 86.

<sup>3</sup> - نائل عبد الحافظ العواملة، إدارة المنشآت العامة الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، 1993، ص 85-86.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص 86.

الشكل رقم(1-1): يمثل أنواع الأداء الوظيفي



الفرع الثالث: محددات و مستويات الأداء

### أولاً: محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ويميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي<sup>1</sup>:

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

2) **القدرات**: وتشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

3) **إدراك الدور**: ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن: " محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبدول لانجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات، خبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها ". بحيث يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} * \text{القدرات} * \text{إدراك الدور}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

\* يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي الرغبة، القدرة، وبيئة العمل<sup>2</sup>.

● **الرغبة**: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو التعبير عن دافعية الفرد تتألف من محصلة:

أ- اتجاهاته التي يسعى لإشباعها.

ب- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

● **القدرة**: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا في الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

أ - المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة.

ب- المهارات أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله أو مهارة استخدام المعرفة.

ت- مدى وضوح الدور.

<sup>1</sup> - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216.

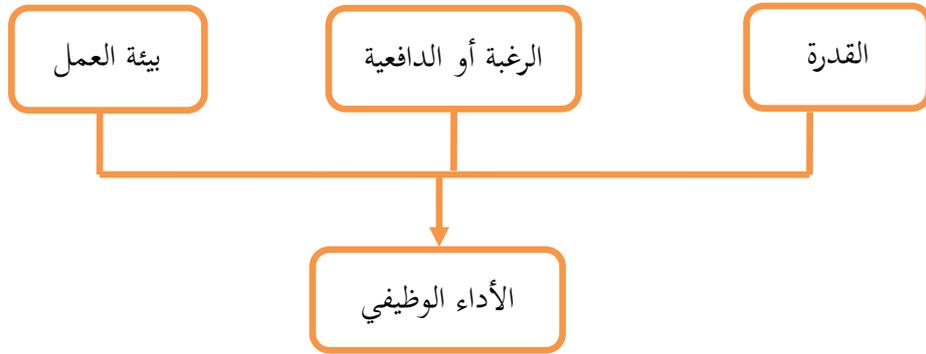
<sup>2</sup> - مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون بلد نشر، 2000، ص 147.

## الفصل الاول : الادبيات النظرية الخاصة بالالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل: الإضاءة، الهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة وأخرى معنوية مثل: العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين ومنه يمكن التوصل إلى المعادلات البسيطة التالية:

$$\begin{aligned} \text{البيئة} &= \text{الاجتهادات والحاجات الغير المشبعة} * \text{مواقف بيئة العمل} \\ \text{القدرة} &= \text{المعرفة} * \text{المهارة} * \text{وضوح الدور} \\ \text{الأداء} &= \text{البيئة} * \text{القدرة} * \text{بيئة العمل} \end{aligned}$$

### الشكل (1-2) يمثل محددات الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق.

رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي وذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط الثلاثة التالية:

- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة، مهارات، قيم، اتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات، تحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتعة.
- **المواقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ويمكن صياغة هذه المحددات في المعادلة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{دالة في المهارات و المعارف} * \text{الدافعية} * \text{بيئة العمل}$$

<sup>1</sup> - صليحة الشامي، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة ماجستير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009، ص 68.

الفرع الرابع : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي و طرق تحسينه

أولاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

هناك عدة عوامل تؤثر على أداء العامل و من بينها:

➤ غياب الأهداف المحددة:

إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال ومعدلات الإنتاج محددة فإنها تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية الاستخدام معايير الأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج ويتساوى في ذلك الموظف الذي يؤدي والذي يكون أداءه محدوداً أو معدوماً<sup>1</sup>.

➤ مشكلات الرضا الوظيفي:

إن عدم الرضا الوظيفي وانخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء إضافة إلى الكثير من العوامل الاجتماعية و الاقتصادية فمن العوامل الاجتماعية مثلاً: العادات و التقاليد، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل بيئة العمل كالترقي والتكليف بمسؤوليات أكبر، إضافة إلى المشاركة في العمل وأسلوب التعامل وعوامل مادية كالرواتب والحوافز المادية وغيرها<sup>2</sup>.

➤ تأثير القائد على أداء العمال:

القائد يؤثر على أداء المرؤوسين من خلال ما يوفر من ظروف وإمكانيات وموارد لازمة للأداء وذلك من خلال إعطاء المرؤوس العمل الذي يتناسب مع قدراته ومهاراته وتوفير الموارد والمدخلات اللازمة للأداء وتوفير الخدمات المعاونة من الآخرين واللازمة لإنجاز العمل وبالتالي يمكن للقائد أن يؤثر على أداء العامل<sup>3</sup>. كما يؤثر القائد على أداء العمال من خلال مجموعة خصائص يجب أن يتصف بها وهي<sup>4</sup>:

✓ التأكيد على الإنجاز.

✓ الاهتمام بالعمال وتفهم حاجاتهم.

✓ مشاركة العمال في التنظيم.

✓ بناء علاقات جيدة مع العمال.

✓ تمييز المشرف بالفطنة و الانتباه.

<sup>1</sup> - حمود بن مطلق العماج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2003، ص 68.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 68-69.

<sup>3</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 221.

<sup>4</sup> - يوسف عنصر، الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال، ب ط، الجزائر، 2007، ص 178.

✓ الحرص على المراقبة، التخطيط، التوجيه والتنسيق.

### ➤ الظروف الفيزيائية:

تعد الظروف الفيزيائية من أحد العوامل التي تؤثر على الأداء ومن بين عواملها الضوضاء، الحرارة، الظروف المرئية، ظروف وضعية الأرضية التي يعمل فيها العامل، كل هذه الظروف تؤثر على الأداء الجيد للعمال<sup>1</sup>.  
\* نستنتج من كل هذه العوامل من غياب الأهداف المحددة و مشكلات الرضا الوظيفي و تأثير القائد على أداء العامل و الظروف الفيزيائية كلها تؤثر في أداء العامل ، لذا يجب على الإدارة مراعاة هذه الجوانب و حرصها الدائم على احتياجات الفرد لكي يحسن من أدائه و يدفع بعملية الإنتاج إلى الأمام.

### ثانيا: طرق تحسين الأداء الوظيفي

يحدد " هاينز " ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي على النحو التالي<sup>2</sup>:

1. **تحسين الموظف:** يرى " هاينز " أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملا بان الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

■ التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا واتخاذ ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة لما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.

التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله وما يؤديه الفرد بامتياز وان وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أداءها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتمامهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو في الإدارة<sup>3</sup>.

■ ربط الأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة، ط1، الجزائر، 2007، ص 149.

<sup>2</sup> - حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 58.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 60.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص 60.

2. **تحسين الوظيفة:** يؤكد "هاينز" أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويعتبر "هاينز" إن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا في الاستمرار في أداء بعض المهام حتى زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط<sup>1</sup>.

3. **تحسين الموقف:** يرى "هاينز" أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة ويضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فان ذلك سيؤدي إلى لهمم الموظف ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي. درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها، ومدى متابعته للإعمال أثناء الانجاز والى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر، ويرى "هاينز" انه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف<sup>2</sup>.

ومما سبق نستنتج أن إدارة المنظمة لا تستطيع الاستغناء عن هذه الطرق لما لها من أهمية بالغة في إزالة العوامل السلبية المؤثرة على الأداء الوظيفي للفرد.

➤ إن الأداء الوظيفي سلوك كغيره من السلوكيات يخضع للقياس فما هي المعايير المناسبة لقياسه

### الفرع الخامس: عملية تقييم الأداء و القائمون عليها

تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مديرون على أدائها وتستعمل في مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي.

#### أولا: عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها: "عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أداءه"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 60 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 61 .

<sup>3</sup> - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 123.

## الفصل الاول : الادبيات النظرية الخاصة بالالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

كما أنّها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل وأسلوب المنظمة، كما أنّها تعد "استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الفريق ومجموعات العمل"<sup>1</sup>.

يعرف تقييم الأداء على أنه: "عملية نظمية يتم من خلالها تقييم جوانب القوة والضعف المتعلقة بالعاملين وتحديد الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم"<sup>2</sup>.

كما يعرف أيضا: "على أنه دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها"<sup>3</sup>.

\*من خلال ما سبق يمكن القول أن تقييم الأداء هو عبارة عن عملية إدارية تقوم على أساس ملاحظة أداء العاملين وسلوكهم في المنظمة من أجل الوقوف على مدى قدرتهم على القيام بالأعمال المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المرسومة وكذا الوقوف على مواطن القوة والضعف في هذا الأداء من أجل تعزيز نقاط القوة واتخاذ التدابير اللازمة لتصحيح الأخطاء المرتكبة أثناء تأدية المهام وذلك بغرض تحسين الأداء.

### ثانيا: القائمون بعملية تقييم الأداء

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:

- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.
- التقييم عن طريق الزملاء.
- التقييم عن طريق المرؤوسين.
- التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم.
- التقييم عن طريق العملاء.

أ) التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر: يعتبر التقدير و الحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداما، وفي حقيقة الأمر فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين، ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل وإعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.

" دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار فقد اتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95% من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد

<sup>1</sup> - حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 362

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل، عمان، ط 1، 2003، ص 138.

<sup>3</sup> - عبد الغفار الحنفي و عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 567.

## الفصل الاول : الادبيات النظرية الخاصة بالالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل 13% وتمثل الجان كمدخل للتقييم 6% بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 60%".<sup>1</sup>

ب) التقييم عن طريق الزملاء: "يمثل الزملاء أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أولهم التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية".<sup>2</sup>

ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص.

ت) التقييم الذاتي(أي عن طريق الأفراد أنفسهم): "الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد، وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه ليس أو لا يشكل جزءا من التقييم الرسمي لأداء الفرد".<sup>3</sup>

على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة وعلى وجه الخصوص فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

ث) التقييم عن طريق المرؤوسين: ينظر للمرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات... الخ.

إلا أنه يؤخذ على هذا المدخل من ناحية أخرى إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية.

وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، مثل مدخل تقييمات الزملاء تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 366-367.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 444 - 445.

<sup>3</sup> - عبد الغفار حنفي، نفس المرجع، ص 367.

<sup>4</sup> - جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 445.

ج) التقييم عن طريق العملاء: تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة... الخ، فإن المشرفين والزلاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف، ولا بد من ذلك فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أداءه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء.

لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم ومن أمثلة ذلك مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت، والتي تقوم بتصميم استقصاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى رضائه من عملاء الخدمة، كما يقوم قسم "خدمة العملاء" بشركة الذين تم تقديم خدمة فنية لهم في منازلهم للتعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم الخدمة عند تقديمها لها في منازلهم، ويكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التلفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين مختصين وهو ما يستلزم وقتا وتكلفة ملموسة.<sup>1</sup>

### الفرع السادس: أهمية و أهداف تقييم الأداء

#### أولاً: أهمية تقييم الأداء

- ✓ التقييم عملية مستمرة تستهدف التأكيد من القيام بالعمل في حدود الوقت المعين والتكليف المقررة، والنتيجة المرجوة وفيما يخص الترقية أو الفصل أو نقل الفرد من منصب إلى آخر وتبرز أهمية التقييم لعدة اعتبارات أهمها<sup>2</sup>:
- ✓ تفادي الوقوع في الخطاء عند القيام بأداء العمل وتصحيح الانحرافات.
- ✓ التأكد من أنظمة تسيير وفق الخطط الموضوعة وكذا معرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها.
- ✓ التحقق من معايير جودة الإنتاج و مدى مطابقتها للمواصفات المحددة.
- ✓ إظهار مدى إمكانية المنظمة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- ✓ تمثل العملية أحد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية و يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.
- ✓ تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل المنظمة بالاعتماد على حقائق واقعية وتخطيط الأداء داخل المنظمة بالاعتماد على حقائق واقعية عند اتخاذ القرار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 446، 447.

<sup>2</sup> - ثابت عبد الرحمن و جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم، نماذج، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 429.

<sup>3</sup> - يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2006، ص 227.

## الفصل الاول : الادبيات النظرية الخاصة بالالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

✓ تحديد مدى فاعلية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيهاتهم، يشجع المشرفين على الاحتكاك بمروسيهم أثناء بالعملية مما ينتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين.

✓ يعتبر تقييم الأداء حافزا للتطوير الشخصي للعاملين و مقياسا له<sup>1</sup>

✓ كما تساعد عملية تقييم الأداء على<sup>2</sup>:

- توجيه العاملين لأداء أعمالهم على أكمل وجه ممكن.
- توجيه إشراف الإدارة العليا.
- توضيح سير العمليات الإنتاجية.
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المنظمة.

### ثانيا: أهداف تقييم الأداء

إن قياس أداء العاملين هو من أهم الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة في إدارة الموارد البشرية، وبالإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء، إذ تختلف هذه الأخيرة باختلاف المنظمات والسياسات المتبعة فيها ومن أبرزها ما يلي:

- تستند كأساس لمنح العلاوات الدورية وإجراء الترقيات، باختيار الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة اللازمة لترقيتهم.
- تجنب معضلة المحوسبية بواسطة الأسس التي يتم على أساسها منح الزيادة في الأجور والترقية.
- يحفز الأفراد لتحسين أدائهم للحصول على تقديرات وامتيازات.
- تعطي معلومات عن مستوى أداء العاملين مما يسهل قياس كفاءة الإنتاجية.
- يساعد العمال على التعرف بأهداف عملهم والمهام الموكلة لهم.
- اكتشاف الكفاءات و العمل على تطويرها.<sup>3</sup>
- يسهل عمل الإدارة من خلال إلقاء الضوء على سياستها المستقبلية الخاصة بالترقية والتدريب وغيرها من العمليات.
- أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين: إن قيام المديرين و المشرفين بعملية تقويم الأداء المرؤوسين و الحكم على كل منهم بأنه ممتاز أو وسط أو ضعيف، ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى أن يوضح تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 2000، ص 3، ص 88.

<sup>2</sup> - كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2008، ص 1، ص 251.

<sup>3</sup> - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم الإداري، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 484.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص 484.

- ترشيد التكلفة و تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية و التنظيمية <sup>1</sup>.
- تحديد الصعوبات التي يواجهها العامل في عمله و كذا الوسائل التي تساعد على مواجهتها <sup>2</sup>.
- رفع معنويات العاملين: إن جو من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضوع تقدير من الإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء كل ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم <sup>3</sup>.
- تستخدم نتائج التقييم لتحسين أداء المؤسسات و تحديد أسباب النتائج الجيدة و السيئة في العمل <sup>4</sup>.

### الفرع السابع: العوامل المؤثرة على تقييم الأداء و طرق التقييم

#### أولاً: العوامل المؤثرة على تقييم الأداء

1- بالنسبة للمنظمة: عند اختيار طريقة أو طرق مناسبة لعملية التقييم يجب أن تؤخذ في الحساب مجموعة العوامل البيئية التنظيمية والفردية التي تؤثر على الأداء وإلا لن تتحقق الأهداف.

#### 2- بالنسبة لعملية التقييم: <sup>5</sup>

○ **عدم وضوح الأهداف:** أي عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه وبالتالي تحقيق الهدف كما يراه فقط ثم يجد المدير هدفاً مختلفاً تماماً، ولمواجهة هذا الخطأ: تحديد الهدف بوضوح مع اشتماله على معيار أو أكثر لتحديد الخصائص أو السمات للنتائج المطلوبة.

○ **عدم وجود معايير واضحة:** العاملين في حاجة إلى معرفة المعايير الواضحة وتوقعات المدير بخصوص النتائج. ولمواجهة هذا الخطأ:

■ يجب أن يكون الهدف واضح.

■ يتم تحديد العناصر الضرورية لأي نتيجة ناجحة.

■ الجمع بين المعايير الأولية التي تركز على العناصر الضرورية.

■ مواصلة العمل على تحسين المعايير.

○ **التهاون مع الأداء المنخفض:** لا يجب على المنظمة أن تغض بصرها على الأداء المتواضع لأن هذا ينقل إلى العاملين أن هناك تراخي في العمل.

ولمواجهة ذلك:

• تحديد المشكلة بشكل واضح.

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم، مرجع سابق، ص 433.

<sup>2</sup> - كريم ناصر علي وأحمد محمد خلف الدليمي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار الوسائل للنشر، عمان، الأردن، ط 2009، ص 1، ص 172.

<sup>3</sup> - نظمي شحادة، محمد رسلان الجيوسي و(آخرون)، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2000، ص 76.

<sup>4</sup> - Sadeog. Mohamed, **Mangement desentneprises publiques**, achoré dimprimer eur les presse, aller, 2000, p 111.

<sup>5</sup> - أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات لقياس و تقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، عمان الأردن، 2004، ص 165 - 166.

## الفصل الاول : الادبيات النظرية الخاصة بالالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

- منح الموظف فرصة للإجابة وعدم قبول مواقف دفاعية عن الموظف.
  - الإصرار على أن يركز الموظف على المشكلة.
  - يتم وضع خطة لتحسين الأداء تماما وتحديد ما يجب تحسينه.
  - الإصرار على تحسين الأداء تماما وعدم قبول التحسين الجزئي.
  - **عدم السماح للموظفين بالخطأ و التعلم منه:** من الخطأ أن ننكر على أي موظف فرصة للتعلم من أخطائه والاستفادة منها<sup>1</sup>. ولمواجهته:
    - على الإدارة أو الرئيس المباشر أن يعرف متى يتدخل ومتى يبقى بعيدا.
    - تشجيع الموظفين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمصارحة وتبادل الأفكار.
    - مراجعة العمل لتحديد الأخطاء المتكررة ومناقشتها مع الأفراد وعدم ترك العاملين يتعلمون من بعضهم البعض.
  - **استخدام المكافآت الفردية:** حيث يؤدي إلى غضب الأفراد الآخرين وانخفاض مستوى أدائهم، ولمواجهته:
    - تكريم الأداء الجيد.
    - تشجيع الموظفين على تكريم أداء بعضهم البعض.
    - تشجيع المنظمة على وضع برامج تكريمية لمن يحقق معيارا محددًا أو يفوقه<sup>2</sup>.
  - 3- بالنسبة للمرؤوسين<sup>3</sup>:**
    - عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه.
    - عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه.
    - عدم معرفة العامل لنظام التقييم المتبع.
    - ميل العامل للكسل وعدم الاهتمام بنتائج التقييم.
    - شعور العامل بعدم الأمان والظلم.
    - ثمة بعض المشكلات تسبب أخطاء في التقييم ولا يكون العامل مسئولا عنها.
    - وجود سمات وخصائص لدى العامل تشبه خصائص المقيم وبالتالي التحيز له.
    - الاقدمية في العمل.
    - عمر العامل و التالي احترام من هم أكبر منهم ومنحهم تقديرات مرتفعة<sup>4</sup>.
- ثانيا: طرق تقييم الأداء**

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 165 - 166.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 166.

<sup>3</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ص 110.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص 110.

عندما تفحصنا كتب إدارة الموارد البشرية وجدنا أن هناك طرق عديدة شائعة الاستعمال في تقييم الأداء وسنحاول فيما يلي تقديم عرض لأهم هذه الطرق منها الطرق التقليدية و الطرق الحديثة.

1) **الطرق التقليدية:** تعتمد هذه الطرق على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها لذا فإنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء وهذا الافتراض غير سليم، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

2) **الطرق الحديثة:** تسعى الطرق الحديثة لتقييم الأداء للحد من الصفات موضع التقييم، وتهدف إلى التقليل من الأخطاء والصعوبات الناتجة عن استعمال الطرق التقليدية، ومن هذه الطرق نجد:

أ. **مقياس التدرج على الأساس السلوكي:** يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، حيث يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال من مقياس التدرج البياني، بحيث تكون هذه الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، كذلك الأمر يتم بتوضيح وتفسير المستويات المختلفة بالسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم<sup>1</sup>.

ب. **طريقة الإدارة بالأهداف:** تستخدم بالاتفاق بين العامل والمشرف على مجموعة من الأهداف المهنية التي ينبغي على العامل تحقيقها في فترة زمنية محددة وقياس أداء الموظف بناء على إنجاز هذه الأهداف وتميز بأنها تولي اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبلي وتهدف إلى تنمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه ووسائل بلوغها وتحليل قدراته والحكم على أدائه بنفسه، كما تركز على نواحي سلوك محددة في عمل الفرد وتحاشي الاعتماد الكلي على قياس صفات الفرد أو تعميم الحكم على أدائه<sup>2</sup>.

ت. **طريقة التدرج البسيط:** يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الاسوء، ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام أو (الأداء ككل)، ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم، وهذه الطريقة سهلة وبسيطة، ولكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء، ومن عيوب هذه الطريقة هي أنها عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، ومن مميزات: أنها تتميز بالبساطة وسهولة الاستخدام<sup>3</sup>.

ث. **طريقة الوقائع الحرجة:** تتم هذه الطريقة باشتراك مجموعة من المختصين في مجال الموارد البشرية واستبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أو سيئة في ملف الموظف، وعند عملية التقييم الدورية يقوم المدير بمراجعة هذا الملف تمهيد الإصدار لحكمه على أداء الموظف، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تستند إلى ملاحظات

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 84. (بتصرف)

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي، تنظيم إدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، بيروت، لبنان، ط 1، 1996، ص 265. (بتصرف)

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 5، 2007، ص 421.

## الفصل الاول : الادبيات النظرية الخاصة بالالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

دقيقة، بعيدا عن التصورات الذهنية للقائم على عملية التقييم، كما أنها تساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد كما تكشف نواحي القصور في أدائه. ومن عيوبها أنها تحتاج إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين إذ تتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيههم وذلك بنجاحهم، وإخفاقهم وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة<sup>1</sup>.

ج. **طريقة الاختيار الإجباري:** يعطي المقيم قائمة بها مجموعة من المؤشرات الوصفية الايجابية والسلبية وعلى المقيم وضع علامة (x) أمام المؤشر الذي ينطبق على العامل بدون أن يعرف إذا ما كان هذا المؤشر سلبي أو ايجابيا هذه الطريقة تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم به الطرق الأخرى على تقييم بعد الأداء كما يعاب تركيزها على الفرد أكثر من الجماعة<sup>2</sup>.

3) **طريقة مراكز التقييم:** هذه الطريقة تستخدم لتطوير المديرين وكذا تقييم أدائهم حيث أن إجراءاتها تساعد الأفراد في فهم نقاط الضعف والقوة في الأداء مما يقود إلى تطويره والسمات الأساسية والصفات في طريقة مراكز التقييم هي مهارات التخطيط وتنظيم العلاقات الإنسانية ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل ودرجة الاعتماد على الآخرين. إضافة إلى مهارات التفاعل والاتصال، فمن عيوبها أن تكلفتها كبيرة ولا تمكن من تقييم كافة المستويات الإدارية المختلفة. وما يميزها هي قابلية الفرد في التأثر بالآخرين واستخدام المهارات الإنسانية في التعامل والتحسين والتقدير لمشاعر ورغبات الآخرين<sup>3</sup>.

4) **طريقة تقييم 360 درجة:** يتم في هذه الطريقة تقييم الأداء بواسطة كل المهتمين به، وبعده طرق وعدة أزمنة في آن واحد. أي أنه يتم بواسطة الرئيس والزملاء المرؤوسين باستخدام عدة طرق مثل قوائم التقييم والإدارة بالأهداف بالإضافة إلى أنه يتم فقط في نهاية السنة بل وباستمرار ( شهريا و كلما دعت الحاجة مثلا )<sup>4</sup>. وتمتاز هذه الطريقة بتوفير معلومات دائمة وكاملة من عدة جهات وطوال الوقت مما يجعل الاستفادة منها كبيرة. أما عيبها الأساسي هو اعتراض البعض عليها بالأخص اعتراض الرؤساء أن يتم تقييمهم بواسطة مرؤوسيههم كما يعاب عليها أن تستحوذ على وقت كبير من العاملين على حساب إنتاجية العمل<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 407.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي، تنظيم إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 265.

<sup>3</sup> - نظمي شحادة محمد رسلان الجيوسي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 86.

<sup>4</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 428.

<sup>5</sup> - نفس المرجع، ص 428.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية الدراسات السابقة

يعد الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي موضوعا حديثا نوعا ما خاصة بالنسبة للموضوعات الجزائرية لكن ومع ذلك توجد بعض الإسهامات والمبادرات التي عاجلت بعض جوانبه، حيث أن هناك العديد من الدراسات التي أعطت أهمية كبيرة للموضوع وسنذكر ذلك من خلال الدراسات الآتية:

#### المطلب الأول: الدراسات العربية

أولا: دراسة أحمد العبادي سنة 2000م

جاءت الدراسة بعنوان: الالتزام التنظيمي و العوامل المرتبطة به لدى مديري التعليم العام للبنين بمحافظة جدة. في حين هدفت الدراسة إلى مايلي:

معرفة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، مع الكشف عن العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة عن العوامل الشخصية التالية: (السن، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الراتب) ومتغيرات بيئة العمل (أهمية العمل، التحدي في العمل، وضوح مهام العمل، الدعم المعنوي من قبل المشرفين التربويين بالإدارة والزملاء، الثقة في المشرفين والمسؤولين بالإدارة والزملاء، الرضا عن الراتب والمكافآت، تقدير العمل الذي يقوم به مدير المؤسسة). وقد استخدم البحث المنهج الوصفي كما استخدم مقياس (موتاز) لمعرفة العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي ومقياس (بورتر وزملائه) لقياس درجة الالتزام التنظيمي، وطبقت الأداة على مديري مدارس التعليم العام بجدة. توصلت الدراسة إلى نتائج ومن أهمها:

- ✓ أن الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة عال.
- ✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية التي تشمل: (السن، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية والراتب) وبين الالتزام التنظيمي.
- ✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحدي بالعمل و الالتزام التنظيمي.
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم وتشجيع المشرفين التربويين والزملاء لمدير المدرسة وبين الالتزام التنظيمي.
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية العمل ووضوح مهامه وبين الالتزام التنظيمي.
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا مديري المدارس عن الرواتب والمكافآت الجانبية وتقدير العمل الذي يقوم به المشرف والمسؤولين بالإدارة وبين الالتزام التنظيمي.

ثانيا: دراسة: دليلة قصة وآخرون بعنوان: الترقية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية ورقلة حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الترقية الوظيفية و مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بين كل من المتغيرات الوسيطة (الخبرة، المستوى العلمي، السن، الحالة الاجتماعية)

## الفصل الاول : الادبيات النظرية الخاصة بالالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

وكذلك التعرف على نوع النظام الإداري في المؤسسة والأسلوب السائد فيها وقدرته على التأثير في أداء العمال حيث شملت عينة الدراسة (60) عامل من مؤسسة سونلغاز بمدينة ورقلة واعتمدت على المنهج الوصفي الملائم لطبيعة الموضوع مع استخدام استبيانين لمعالجة الدراسة أحدهما يقيس الترقية الوظيفية والآخر يقيس الأداء الوظيفي لدى العمال.

توصلت الدراسة لعدة نتائج نذكر منها:

- وجود علاقة بين الترقية الوظيفية و الأداء الوظيفي.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الترقية الوظيفية باختلاف الخبرة وباختلاف المستوى العلمي وباختلاف السن، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لترقية الوظيفية باختلاف الحالة الاجتماعية.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي باختلاف الخبرة وباختلاف المستوى العلمي وباختلاف السن، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي باختلاف الحالة الاجتماعية.
- ثالثا: دراسة: سميرة بالأطرش والتي تحمل عنوان **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي** (دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات رياض الأطفال بورقلة)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي لدى مربيات رياض الأطفال باختلاف الخبرة وباختلاف الراتب وباختلاف الحالة الاجتماعية، مع التعرف على أثر الأداء الوظيفي لهذه العينة باختلاف نفس المتغيرات، بالإضافة إلى التعرف على أهم العوامل الأكثر تأثيرا على الالتزام التنظيمي لدى مربيات رياض الأطفال وتأثيرهما على الأداء الوظيفي.
- اشتملت الدراسة على (94) مربية باستخدام استبيان مع إتباع المنهج الوصفي الارتباطي مع الدراسة الاستطلاعية.

- خلصت الدراسة بمقترحات نذكر منها ما يلي:

- أن تتبع المنظمة انسب الطرق وأحسن الأساليب في تحسين الأداء الوظيفي.
- الحرص على تنمية العلاقات الجيدة بين المربيات داخل الروضة.
- يجب أن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار كافة المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.
- يجب أن يكون الحرص على تنمية الشعور بالولاء والالتزام لدى المربيات من أولويات الإدارة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

أولا: دراسة **Brown** سنة 2003

« Employees organizational commitment and their Perception of Supervisors Relatiins-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors »

استهدفت هذه الدراسة فحص العلاقة بين تصور العاملين لمشرفيهم المباشرين وسلوكيات القيادة لديهم (التوجه نحو المهمة والتوجه نحو العلاقات الإنسانية) وبين أنماط الالتزام التنظيمي.

## الفصل الاول : الادبيات النظرية الخاصة بالالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

تمثلت عينة الدراسة بـ (316) موظف يعملون في دائرة الانتخابات في ولاية فيرجينيا الأمريكية، وأوضحت الدراسة أن سلوكيات القيادة ذات التوجه نحو العلاقات الإنسانية متمثلة في (بناء الثقة، اشتراك العاملين في الرؤية، تشجيع الإبداع، توفير التدريب اللازم...) أما سلوكيات القيادة ذات التوجه نحو المهمة تتجه نحو إهمال المشاكل أو الانتصار حتى تصبح مزمنة ومن ثم اتخاذ الإجراء المناسب. بينما أهم نتائج الدراسة كانت كما يلي:

- وجود أثر لنمطي السلوك القيادي على الالتزام التنظيمي، ولكن الأثر الأكبر كان للسلوك القيادي ذو التوجه نحو العلاقات الإنسانية على الالتزام العاطفي.
  - أن السلوك القيادي ذو التوجه للمهمة (العمل) أقل تأثيراً على أبعاد الالتزام التنظيمي.
  - يؤثر سلوك القيادة ذو التوجه نحو العلاقات الإنسانية في الالتزام العاطفي أكثر من الالتزام المعياري، بينما يؤثر سلوك القيادة ذو التوجه نحو المهمة نفس التأثير على الالتزام العاطفي و الالتزام المعياري.
  - لا يوجد اختلاف بين القيادة ذات التوجه نحو المهمة، أو ذات التوجه نحو العلاقات الإنسانية في تأثيرهما على الالتزام الاستمراري.
  - هناك علاقة إيجابية ولكن ليست قوية بين سلوك القيادة ذو التوجه نحو العلاقات من الالتزام المعياري والعاطفي، وأنه كلما كانت هناك سلوكيات قوية ذات التوجه نحو العلاقات الإنسانية كان هناك شعور لدى العاملين بضرورة البقاء في العمل.
  - هناك علاقة سلبية بين سلوك القيادة ذو التوجه المهمة وكلا من الالتزام المعياري والعاطفي.
- أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- على القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة ذو التوجه للمهمة أن يطوروا في أسلوبهم اتجاه المرؤوسين من خلال إعطاء التنبيهات السلبية لهم في الوقت المناسب وباستخدام لغة واضحة ومشجعة في نفس الوقت.
- إجراء المزيد من الدراسات لتقديم فرصة إضافية لمعرفة حجم التباين الذي يقدمه أسلوب القيادة المتبع في تفسير أنواع الالتزام التنظيمي.

**ثانياً: دراسة أولينج سنة 2003م** وهي دراسة بعنوان ضبط العمل و الأداء الوظيفي للعاملين الصينيين في مدينة هونكونج: مدى تأثير قيم العمل عليهما.

هدفت الدراسة إلى: معرفة مدى تأثير كلا من الالتزام التنظيمي والقيم العمل لدى العاملين الصينيين في مدينة هونكونج الصينيين على كلا من مستوى الأداء الوظيفي وضغط العمل.

- قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين الصينيين من أصل صيني في مدينة هونكونج.
  - معرفة مدى تأثير العوامل الديمغرافية (السن و المستوى الوظيفي) على الالتزام التنظيمي.
- وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 368 عامل موزعين على مؤسسات القطاع العام والخاص ومن مستويات إدارية متعددة وقد خلصت إلى النتائج التالية:

## الفصل الاول : الادبيات النظرية الخاصة بالالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

- يوجد علاقة ايجابية بين مستوى الالتزام التنظيمي و الأداء الفردي.
  - وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
  - وجود علاقة عكسية بين مستوى الالتزام التنظيمي وضغط العمل بمعنى أن العاملين ذوي الالتزام التنظيمي الأعلى يتقبلون ضغط العمل أكثر من ذوي الالتزام المتدني.
  - يوجد لقيم العمل تأثير على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
  - يوجد علاقة ايجابية بين كل من مستوى الأداء الوظيفي والسن والمستوى الوظيفي.
- المطلب الثالث : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة.

و يتضح ما تتميز به الدراسة الحالية مقارنة مع الدراسات السابقة في الجدول التالي:

الجدول رقم(1-1): الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الهدف	التعرف على متغيرات الدراسة وأثرها على متغيرات أخرى مثل( السن، الخبرة، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي....).	التعرف على كل من الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي مع العوامل المؤثرة عليهما، بالإضافة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي
المجتمع	أغلب الدراسات أجريت على عينات مختلفة في مجال التعليم و المدارس مع إجراء بعضها الأخر في مؤسسات القطاع العام والخاص.	شملت دراستنا عينة من موظفي الشركات البترولية لفروع مختلفة من مؤسسة سوناطراك.
المنهج	المنهج الوصفي هو المتبع في مختلف الدراسات لهذا الموضوع بالإضافة إلى مناهج أخر مثل مقاييس الالتزام التنظيمي.	اتبعنا في الدراسة الحالية المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لهذه الدراسة.

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على ما سبق.

### خلاصة

إن الالتزام التنظيمي هو احد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات ،فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات، فالالتزام التنظيمي باعتباره حالة ايجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليه من خلال عرض مجموعة من المفاهيم حوله ، و إبراز أهميته ،وتوضيح خصائصه التي تميزه عن باقي المتغيرات، ومعرفة محدداته و أبعاده، و المراحل التي يمر بها الالتزام التنظيمي ليصل إلى المعنى المطلوب، و التعرف على طرق قياسه.

كما يتضح أن الأداء الوظيفي هو نتاج ومحصلة كل الجهود و الأعمال التي يقوم بها الأفراد في أعمالهم لتحقيق الهدف المطلوب منهم فكل منظمة تسعى جاهدة إلى جعل أفرادها العاملين لديها يحققون لها الأداء الوظيفي الفعال، لأنه يعتبر مقياس النجاح أو الفشل بالنسبة للمنظمة.

ومن هذا المنطلق تتضح العلاقة بين المتغيرين و التي تظهر جليا في ايجابية هذه العلاقة مع الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة أن تكون دوما العلاقة إيجابية بل قد تكون سلبية و هذا راجع إلى متغيرات أخرى تؤثر على الالتزام التنظيمي .

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية حول  
تدقيق الالتزام التنظيمي  
وعلاقته بالأداء  
الوظيفي لدى عينة من  
موظفي الشركات

تمهيد:

يعد الجانب النظري الإطار المرجعي في الدراسات والبحوث ومنه ننتقل إلى الجانب الميداني الذي يعد أهم خطوة في البحث العلمي، والذي يتطلب منا معرفة الإجراءات المنهجية المستخدمة بدأ بالمنهج المتبع في الدراسة وتقديم عينة الدراسة بجميع مواصفاتها وأدوات الدراسة ومدى دقتها بإظهار خصائصها للوصول إلى نتائج صادقة بعدها نعرض على الإجراءات الأساسية للدراسة مع الأساليب الإحصائية المستخدمة لعرض وتحليل البيانات المتحصل عليها.

وهذا كان من خلال استخدام استمارة استبيان وزعت على عينة من موظفي الشركات البترولية وقد بلغ عدد هذه العينة (70) موظف لتقصي آرائهم من خلال الاجابة على محاور استمارة الاستبيان والمعبر عنها بفقرات (أسئلة). ومن خلال ما سبق ارتأينا تقسيم الفصل إلى مبحثين أساسيين هما:

**المبحث الأول: الدراسة التطبيقية الطريقة والإجراءات.**

**المبحث الثاني: نتائج الدراسة تفسيريها والتوصيات.**

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية لدى موظفي الشركات البترولية

### المبحث الأول: الدراسة التطبيقية الطريقة والإجراءات

يعتبر قطاع المحروقات في الجزائر من أهم الموارد الرئيسية للعملة الصعبة، إذ يمثل مكانة إستراتيجية في القطاع الاقتصادي، فقد أصبح من الضروري دعم هذا النشاط الحيوي وتزويده بمختلف الموارد المالية والبشرية اللازمة له من جهة وتنميته من جهة أخرى.

### المطلب الأول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة

#### الفرع الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة

مؤسسة سوناطراك ( المؤسسة الوطنية لأبحاث المحروقات وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها) وهي تمثل وحدة اقتصادية وقوة في الإنتاج وتنظيم في البيع وكذلك تمثل تجمع بشري أو تجمعات في داخلها. وتعتبر من أهم الشركات الرائدة في مجال المحروقات و النفط على المستويين الإفريقي و العالمي.

وقد تم إنشاء هذه المؤسسة (سوناطراك) بموجب المرسوم 63/491 وحدد قانونها الأساسي، كما أن المرسوم رقم 66/292 المؤرخ في 1966/09/22 وقد وسع الدور و الوظائف الرئيسية المسندة لهذه المؤسسة و الذي يتمثل في: البحث و التنقيب وحفر الآبار، الإنتاج والنقل، القيام بعملية خاصة كالتجمع، وضع الأسمدة الفوسفاتية والمواد البلاستيكية والمطاطية.

وفي سنة 1981 تمت إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية سوناطراك بإنشاء مؤسسة جديدة كل واحدة تتكفل بنشاطات تكاملية وإدماجية وتنقسم إلى:

- 04 مؤسسات صناعية.
- 03 مؤسسات مكلفة بالخدمات أما المؤسسة الأم سوناطراك فتبقى محتفظة بالوظائف التالية:
- البحث والتنقيب.
- معالجة الغاز الطبيعي
- تسويق المحروقات

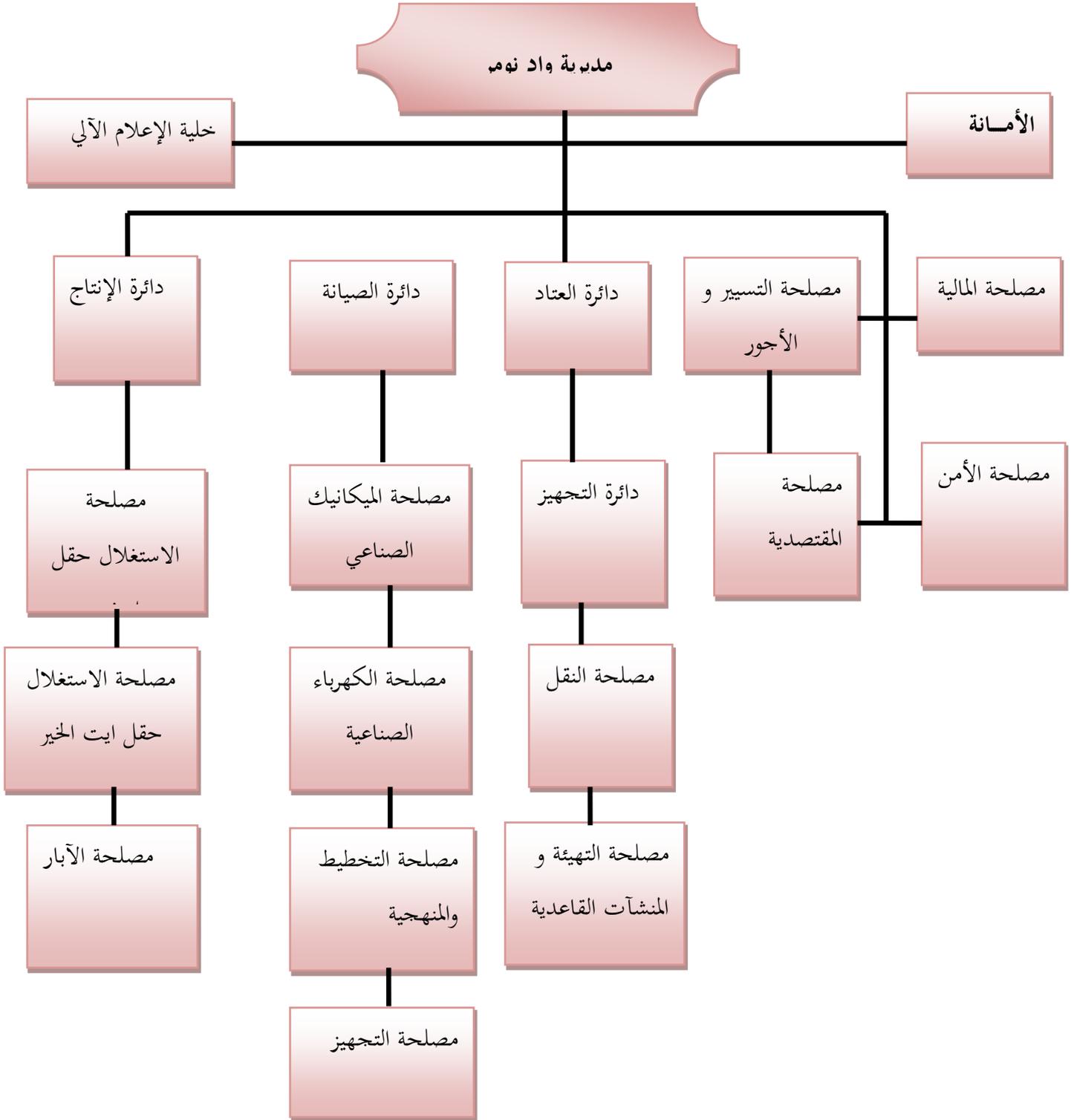
وتحتل مؤسسة سوناطراك المرتبة الأولى وطنيا و المرتبة 13 دوليا.

كما يعتبر قطاع واد نومر إحدى فروعها المتواجدة إداريا ببلدية زلفانة ولاية غاردية ويبعد حوالي 140 كم جنوب الحقل الغازي لحاسي الرمل أين تتواجد المديرية الجهوية وحوالي 220 كم شرق الحقل البترولي حاسي مسعود، ويشمل هذا القطاع على خمس وحدات مصغرة وهي: أيت الخير، ماكودا، واد نومر، الجورف سيدي مزغيش وعلى 16 بئر غازي.

اكتشف حقل واد نومر سنة 1969 من طرف شركة سوناطراك وبدأت عملية الإنتاج والاستغلال للغاز الطبيعي سنة 1972 يحتوي هذا القطاع على كم هائل من الطاقات البشرية و العتاد إذ يتواجد به أكثر من 470 عامل يتوزعون على إطارات سامية في مجال المحروقات ومهندسين وعمال عاديين.

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية لدى موظفي الشركات البترولية

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة  
الشكل رقم (1-2) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مصلحة المالية.

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية لدى موظفي الشركات البترولية

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونا طراك (واد نو مر) مما يلي :

**1-المدير:** وهو شخص مكلف بمسؤولية المؤسسة حيث يسهر بكل جهده على سير ورفع الإنتاج حيث يسمى على مستوى واد نومر بمدير القطاع ، و يتم تعيينه من طرف المديرية العامة أو ترقية من رئيس عمالة إلى مدير قطاع أو يطلب منه للانتقال من مديرية إلى أخرى.

**2- الأمانة(السكريتاريا):** لمديرية واد نومر سكريتاريا يعمل بها عاملين حيث يقومون بتنظيم وتسجيل البريد الصادر والوارد وتوزيع البريد مع المصالح الأخرى

**3- دائرة الصيانة:** وتتكون من أربع مصانع وهي:

- مصلحة الميكانيك.
- مصلحة الكهرباء .
- مصلحة المنهجية أو الطرائق.
- مصلحة الضبط.

لكن مصلحة دور في صيانة وتركيب ومراقبة المركب الصناعي لواد نومر وأيت خير ومحطة الصنع ليسدي مزغيتش ولهم علاقة عمل مع عمالقة الإنتاج من ناحية المصنع والآبار وعلاقة عمل بالإمداد (التموين)

**4- دائرة الإنتاج:** وتتكون من مصلحتين وهما:

- مصلحة الاستغلال.
- مصلحة الآبار.

ويتمثل عمل هاتين المصلحتين في تصريح يومي لكمية الإنتاج من الغاز والبتول ومراقبة نوعية الخام في المخبر، مراقبة الآبار من التسربات الغازية والتوقعات غير المنتظرة، تسربات الأملاح، العطب الإلكتروني في قاعة المراقبة على مستوى أيت خير و واد نومر وذلك لوجود مصنعين . وكذلك توجد مراقبة من الأعلى بالمروحية لكل الأنابيب وهذا لطول المسافة وذلك يتطلب استغلال الوقت وكشف كامل للأنابيب.

**5- مصلحة الأمن:** هي مصلحة مهامها حماية المديرية كلها سواء المصنع أو السكن أو الإدارة من الحريق والتدخل في الحوادث ولها جزئيين فرعيين:

- الأمن الصناعي.
- الأمن الداخلي.

وتكون فرق العمل بالتناوب حيث تعمل كل فرقة 12 ساعة بالتناوب وذلك للحفاظ على أمن المؤسسة، كما تحتوي مصلحة الأمن على سيارات إطفاء متطورة وعلى تقنيات حديثة وألبسة تتحمل الحرارة وسيارات إسعاف وشاحنات مجهزة بالصهاريج وبها اتصال الكتروني بالمصنع للإشعار في حالة الحوادث، وتقوم كذلك بتكوينات دورية سواء جهوية أو وطنية وحتى عالمية.

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية لدى موظفي الشركات البترولية

6- **مصلحة المعتدية (المقتصدية):** يتمثل نشاطها في خدمة العامل من حيث الأكل و المبيت لتوفير الراحة وبها مكتب استقبال لتعيين الغرف و مطعم ومغسلة للملابس ومخزن للموارد الغذائية، كما توجد بها قاعة سينما، مكتبة وقاعة انترنت للعمال، كما يتمثل نشاطها أيضا في المراقبة والحفاظ على المساحات الخضراء لإعطاء منظر مناسب للمؤسسة.

7- **دائرة الإمداد (العتاد):** وهي فرع أو مصلحة إدارية من المديرية تحتوي على ثلاثة مصالح وهي: النقل، المنشآت، العتاد، يتمثل نشاطها خارج مصنع الإنتاج وذلك في نقل العمال والعتاد وإصلاح وصيانة السيارات و الشاحنات وكذلك البناء والكهرباء المعمارية وتحتوي على مخزن للعتاد وقطع الغيار والأثاث وأدوات مكتبية.

8- **مصلحة تسيير الأجور:** تقوم هذه المصلحة بإجراء ومراقبة عمليات دفع الأجور وحساب المساهمات الاجتماعية، كما أنها تقوم أيضا بمسك التنقيط اليومي للعمال ومنح التعويضات والعلاوات المتعلقة بالمنصب وخصم العيادات إن وجدت ودفع الأجر الصافي.

9- **مصلحة الإعلام الآلي:** يتمثل عملها في صيانة أجهزة الإعلام الآلي مع تجسيد جميع العمليات آليا وتطوير برامج التسيير.

### المطلب الثاني: الطريقة والإجراءات

سيتم من خلال هذا المطلب عرض منهجية الدراسة المستخدمة، مجتمع الدراسة وعينته، أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، المعالجات الإحصائية المستخدمة وفحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

### الفرع الأول: منهجية الدراسة

المنهج هو الطريقة أو مجموعة الإجراءات المتبعة في دراسة ظاهرة أو مشكلة ما بغرض اكتشاف الحقيقة، وتختلف المناهج المستخدمة باختلاف موضوع الدراسة وطبيعة الموضوع هي التي تحدد عادة المنهج المستخدم الملائم للموضوع الذي نحن بصدد دراسته. وبما أن دراستنا الحالية تعتمد على محاولة الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عينة من موظفي الشركات البترولية، فإن المنهج الوصفي هو الملائم للدراسة حيث تعالج البحوث الوصفية موضوعا أو ظاهرة أو وصف العلاقات الموجودة بين متغير وآخر، وهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع ومن ثم تحليلها وتفسيرها، حيث يستخدم في هذا المنهج أساليب القياس والتصنيف والتفسير واستنتاج العلاقات ذات الدلالة بالنسبة لمشكلة البحث المطروحة وتحليلها للوصول إلى إدراك طبيعتها.

### الفرع الثاني: عينة الدراسة

تعد العينة ضرورة من ضروريات إجراء البحوث الميدانية وهذا بغرض تمثيل المجتمع الأصلي، ولكن تختلف العينات من مجتمع لآخر ومن منطقة لأخرى ومن مشكلة لأخرى وذلك باختلاف نوع المكان ونوع الدراسة. وقد اشتملت عينة دراستنا على عينة من موظفي الشركات البترولية من مناطق مختلفة تمثلت في (حاسي مسعود، واد نومر، ومركز الزيت - نفضال-). وتم إجراء الدراسة في شهر أفريل من سنة 2015 حيث قمنا بتوزيع

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية لدى موظفي الشركات البترولية

80 استبانة شملت أفراد العينة المدروسة. مع اعتمادنا طريقة التسليم المباشر لاستمارة الاستبيان للمستجيب بمنطقة واد نومر ومركز الزيت (نفطال) وبعضها عن طريق إرسالها إلى حاسي مسعود وقد تم استرجاع 74 استبانة مع إلغاء 04 استبانات من مجموع 74 بمعنى مجموع الاستبيانات الصالحة للمعالجة الإحصائية هو 70 استبانة.

الجدول رقم(2-1): توزيع عينة الدراسة على فروع من شركة سوناطراك

حاسي مسعود	واد نومر	مركز الزيت(نفطال)
25	30	15
المجموع: 70		

المصدر من إعداد الطالبة.

### الفرع الثالث:أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة لدراسة الموضوع الحالي ومعالجة جوانبه وقد تم تصميمها خصيصا لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عينة من موظفي الشركات البترولية لتقصي آراء المستجوبين حول علاقة الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي.

و قد قمنا بإتباع خطوات لإعداد الاستبيان وهي كالتالي:

- 1) تحديد محاور الاستبيان انطلاقا من فرضيات الدراسة
- 2) الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي مست نفس الموضوع من جوانب مختلفة.
- 3) إعداد استبيان أولي لغرض جمع البيانات والمعلومات.
- 4) عرض الاستبيان الأولي على المشرف بغرض اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 5) تعديل الاستبيان حسب توجيهات المشرف.
- 6) عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بغية أخذ آرائهم و التصحيح حسب ما يرونه أكثر ملائمة.
- 7) توزيع الاستبيان على عينة الدراسة.

❖ وفيما يلي التقسيم الذي اعتمدهنا في الاستبيان حيث:

- افتتحنا الاستبيان بفقرة تعريفية لموضوع الدراسة.
- خصصنا قسم للمعلومات الشخصية للمجيب تخص الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخبرة، نظام العمل، ساعات العمل.
- تصميم استبيان ضم 31 عبارة موزعة على أربعة محاور هي:

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية لدى موظفي الشركات البترولية

- المحور الأول: جاء بعنوان مدى جهود الشركة لتعزيز الالتزام التنظيمي وشمل 06 عبارات.
  - المحور الثاني: بعنوان الالتزام التنظيمي وضم 16 عبارة.
  - المحور الثالث: عنون بالأداء الوظيفي حيث ضم 05 عبارات.
  - المحور الرابع: حمل 04 عبارات تخص العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.
- وقد تم اعتماد إجابات الفقرات على مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:
- الجدول رقم (2-2): يبين مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

### الفرع الرابع: صدق ثبات الاستبيان:

للتأكد من صدق وثبات الاستبيان اعتمدنا على مصدرين تمثلا في:

- 1- صدق المحكمين: عرضنا الاستبيان على مجموعة من المحكمين و الممثلة في الأساتذة من جامعة غارداية، وقد استجبتنا لآرائهم وقمنا بالتعديلات اللازمة من حذف وتعديل على ضوء مقترحاتهم وتوصياتهم ومنه خرج الاستبيان في صورته الأخيرة ليكون جاهزا لتقديمه (توزيعه) لعينة الدراسة.
  - 2- ألفا كرومباخ: استخدمنا طريقة ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان، والجدول الموالي يدل على أن معاملات الثبات مرتفعة وهذا دليل على أن المحاور تخدم الهدف المرجو منها، ويدل أيضا على العلاقة القوية بينها.
- الجدول رقم (2-3): يبين قياس ثبات الاستبيان

Statistiques de fiabilité	
ألفا كرومباخ	0.793
عدد العبارات	31

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل ألفا كرومباخ للاستبيان ككل بلغ 0,793 وهي قيمة جيدة من الناحية الإحصائية في مثل هذه الدراسات .

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية لدى موظفي الشركات البترولية

وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

**المبحث الثاني: نتائج الدراسة تفسيرها والتوصيات**

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي SPSS النسخة 22 باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

✓ التكرارات والنسب المئوية.

✓ المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري.

✓ اختبار ألفا كرومباخ.

✓ معامل الارتباط بيرسون.

**المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة**

**الفرع الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة**

1- التوزيع حسب الجنس: نورد توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات الجنس فيما يلي:

الجدول رقم (2-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب فئة الجنس

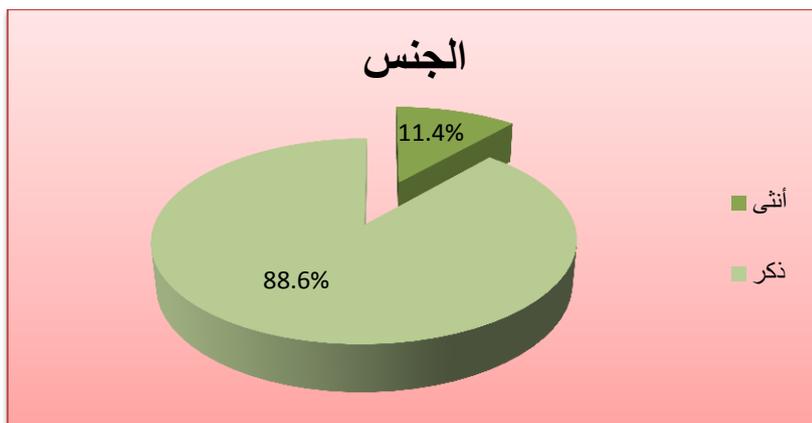
		الجنس	
		التكرار	النسبة
Valide	ذكر	62	88,6
	أنثى	8	11,4
المجموع		70	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات SPSS

ويمكن تمثيلها بيانيا كما يلي:

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية لدى موظفي الشركات البترولية

الشكل رقم (2-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب فئة الجنس



المصدر من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق

من الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا أن نسبة الذكور تمثل (88.6) بينما الإناث فهي (11.4) وهذا راجع إلى طبيعة الأعمال التي تؤدي في الشركة ( أعمال رجالية ) ونظام العمل في المديرية الجهوية موزع على صحراء الجزائر الذي من شأنه تحميم البقاء في العمل مدة طويلة ( شهر )، وهذه الظروف هي التي تحول دون ممارسة الإناث هذا النوع من الأعمال.

2- التوزيع حسب الحالة الاجتماعية: نتطرق فيما يلي إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية  
الجدول رقم (2-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

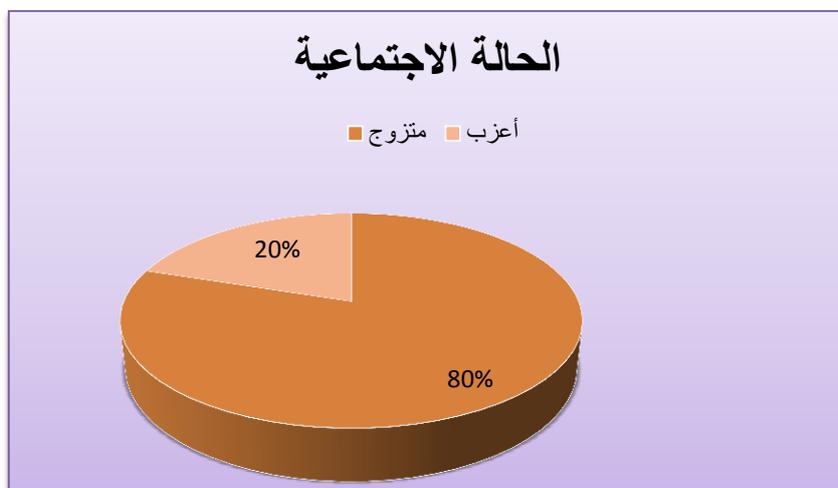
		الحالة الاجتماعية	
		Fréquence	Pourcentage
Valide	أعزب	14	20,0
	متزوج	56	80,0
	Total	70	100,0

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS .

حيث يمكن تمثيلها بيانيا على النحو التالي:

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية لدى موظفي الشركات البترولية

الشكل رقم (2-3): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق

من خلال الشكل و الجدول السابقين يتضح لنا أن نسبة أفراد العينة المتزوجين تضم نسبة (80%) في حين أن باقي أفرادها يمثلون نسبة (20%) وهم غير المتزوجين (عزب) وهذا ما يدل على أن أفراد العينة مضطرون على البقاء في العمل لأنه لديهم مسؤوليات عائلية تحتم عليهم تحمل صعوبات العمل من أجل البقاء والاستمرار .

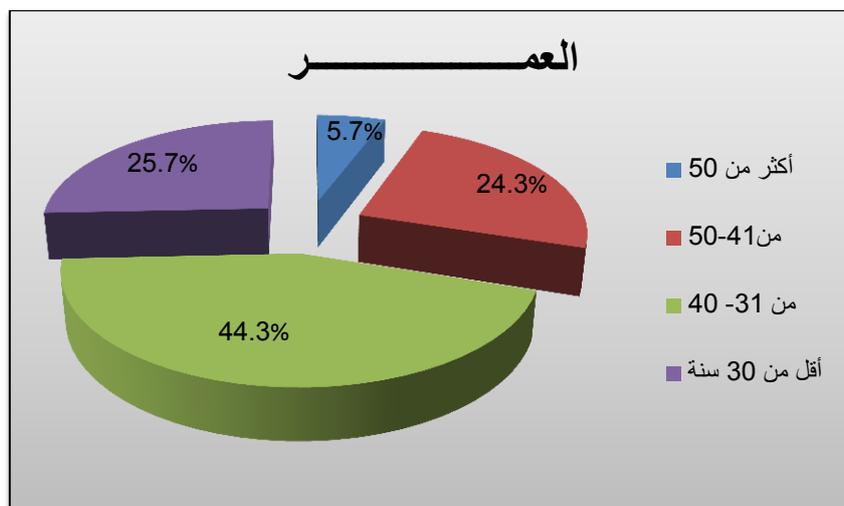
3- التوزيع حسب العمر: نورد توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر على النحو التالي  
الجدول رقم (2-6): يبرز توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر		التكرار	النسبة المئوية
المتغيرات	أقل من 30 سنة	18	25,7
	من 31-40 سنة	31	44,3
	من 41-50 سنة	17	24,3
	أكثر من 50 سنة	4	5,7
المجموع		70	100,0

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS .

كما يمكن تمثيلها بيانيا:

الشكل رقم (2-4): يظهر توزيع أفراد العينة حسب فئة العمر



المصدر من إعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول السابق

ويتضح من الجدول والشكل أعلاه أن الفئة العمرية الممثلة في المجال من (31-40) سنة هي أكبر فئة بنسبة بلغت (44.3%)، وتليها الفئة العمرية (أقل من 30) بلغت نسبتها (25.7%)، حيث أن 17 من أفراد العينة المدروسة كانت الفئة العمرية المنحصرة بين (41-50) بنسبة تقدر ب(24.3%)، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية أكثر من 50 تقدر نسبتها ب (5.7%) وهذا مما يدل على أن الشركة تحافظ على الفئة الشبابية التي مصدر الطاقة وحيوية وقابليتها لتماشي مع الظروف والمتغيرات التكنولوجية المحيطة ببيئة العمل .

4-التوزيع حسب المؤهل العلمي: نورد فيما يلي توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمية

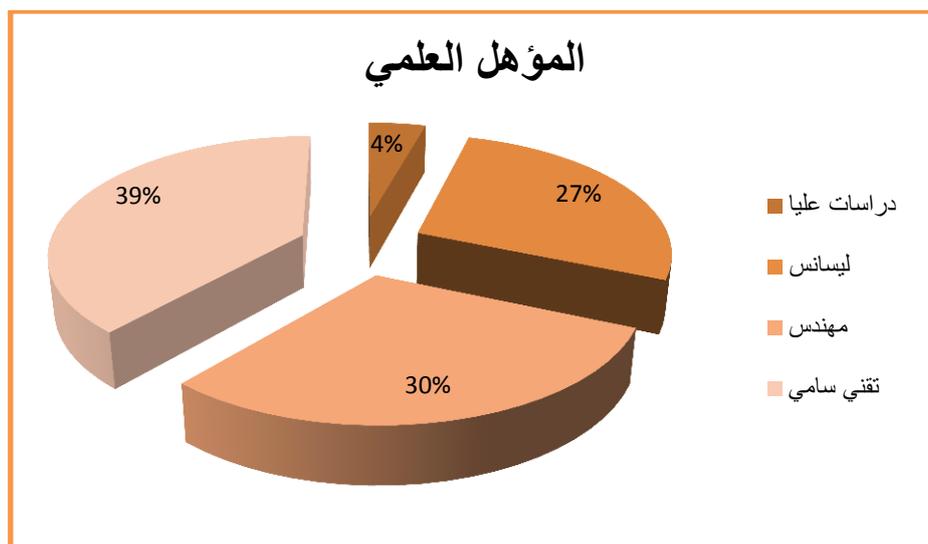
الجدول رقم(2-7): يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
المتغيرات	27	38.6
تقني سامي	21	30.0
مهندس	19	27.1
ليسانس	3	4.3
دراسات عليا	70	100
المجموع		

المصدر من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS .

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية لدى موظفي الشركات البترولية

الشكل رقم(2-5): يظهر توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الطالبة من معطيات الجدول السابق.

مما سبق يتضح أن لأفراد العينة مؤهلات علمية مختلفة حيث أن أكبر نسبة مئوية شملت حاملي شهادة تقني سامي بنسبة مقدرة (39%)، أما نسبة (30%) لحاملي شهادات المهندس وبعدها على التوالي نسبة ليسانس والدراسات العليا (27%) و(4%) وهذا التقارب النسبي بين نسبة حاملي الشهادات ( تقني سامي مهندس، ليسانس) راجع إلى طبيعة ونوع العمل الذي يفرض تواجد موظفي يحملون هذه الشهادات والتي تتناسب مع هذه الأعمال .

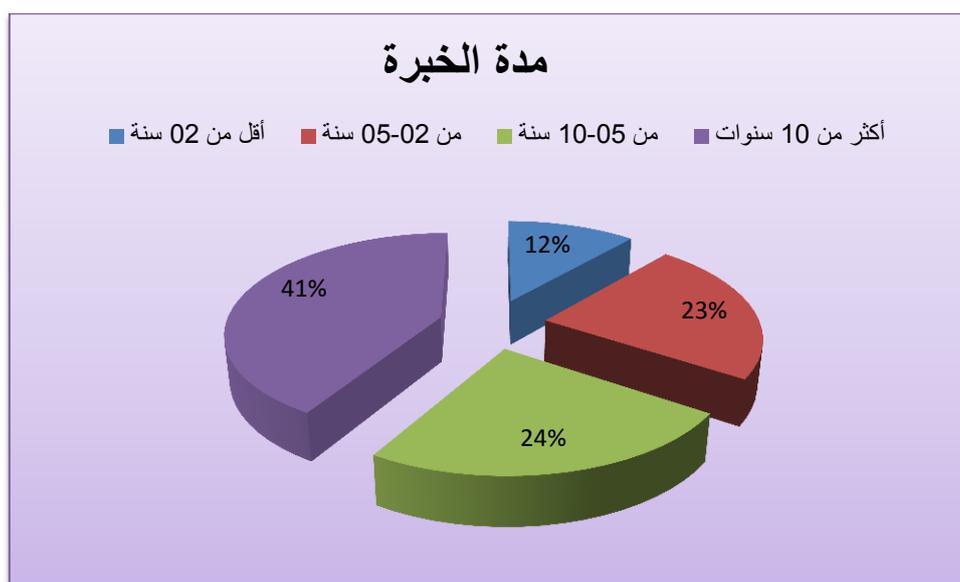
### 5-التوزيع حسب مدة الخبرة

الجدول رقم(2-8): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخبرة

مدة الخبرة			
النسبة	التكرار		
11.4	08	أقل من 02 سنة	المتغيرات
22.9	16	من 02-05 سنة	
24.3	17	من 05-10 سنة	
41.4	29	أكثر من 10 سنوات	
100	70		المجموع

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS .

الشكل رقم (2-6): تمثيل عينة الدراسة حسب مدة الخبرة



المصدر: إعداد الطالبة من معطيات الجدول السابق.

من خلال الجدول السابق و الشكل أعلاه يتضح أن توزيع الأفراد حسب مدة الخبرة لموظفي الشركة محل الدراسة تشير إلى أن الفئة الأكثر تكرارا هي فئة الأكثر من 10 سنوات حيث أن 29 شخص من العينة المدروسة لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات بنسبة مئوية تصل إلى 41% تليها نسبة تقدر ب 24% لديهم خبرة تتراوح ما بين 05-10 سنوات وتأتي من بعدها نسبة تقارب 23% من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة من 02-05 سنة وأخر نسبة تقدر ب 12% من إجمالي العينة المبحوثة لديهم أقل من 02 سنة خبرة توحى لنا هذه الدراسة أن أغلبية أفراد العينة خبرتهم تزيد عن 10 سنوات مما يعني أن جل الموظفين قدامى ودوي خبرة عالية في الشركة .

#### 5-التوزيع حسب نظام العمل

الجدول رقم(2-9):يمثل التوزيع لأفراد العينة حسب نظام العمل

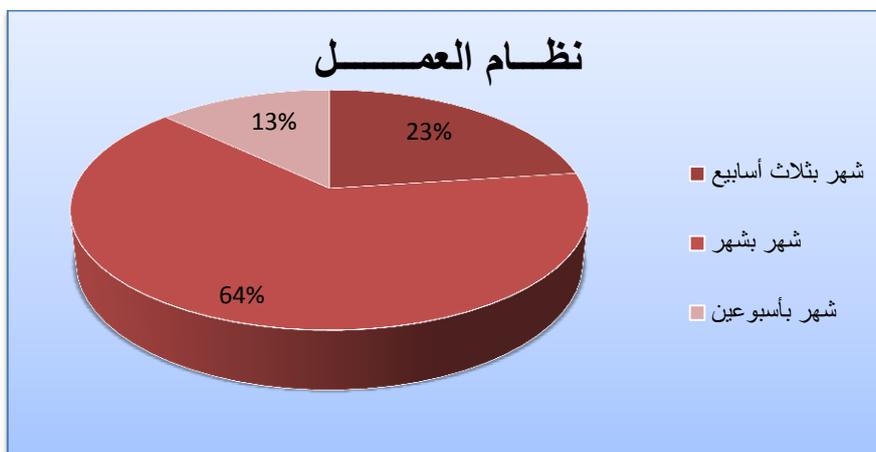
نظام العمل			
النسبة المئوية	التكرارات		
64.3	45	شهر بشهر	المتغيرات
22.9	16	شهر بثلاثة أسابيع	
12.9	9	شهر بأسبوعين	
100	70	المجموع	

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS .

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية لدى موظفي الشركات البترولية

حيث يمكن تمثيل هذا التوزيع بيانيا كما يلي :

الشكل (2-7): يمثل التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب توزيع نظام العمل



المصدر: إعداد الطالبة من معطيات الجدول السابق.

يتبين من الجدول والشكل أن أزيد من نصف أفراد العينة بنسبة (65%) يبقون في المؤسسة مدة طويلة (شهر) مع مقابلتها بشهر راحة وهذا راجع إلى نوع الأعمال السائدة في وسط المؤسسة والتي توحى بأنها أعمال ذات طبيعة صعبة نسبيا هذا ما يجعل مدة الراحة تكون مساوية لمدة العمل وتليها النسبة المقدرة ب (23%) و المحصورة في مدة شهر بثلاث أسابيع، أما باقي أفراد العينة فكان نظام عملهم شهر بأربعين بنسبة تقدر ب (13%).

### 6- التوزيع حسب ساعات العمل

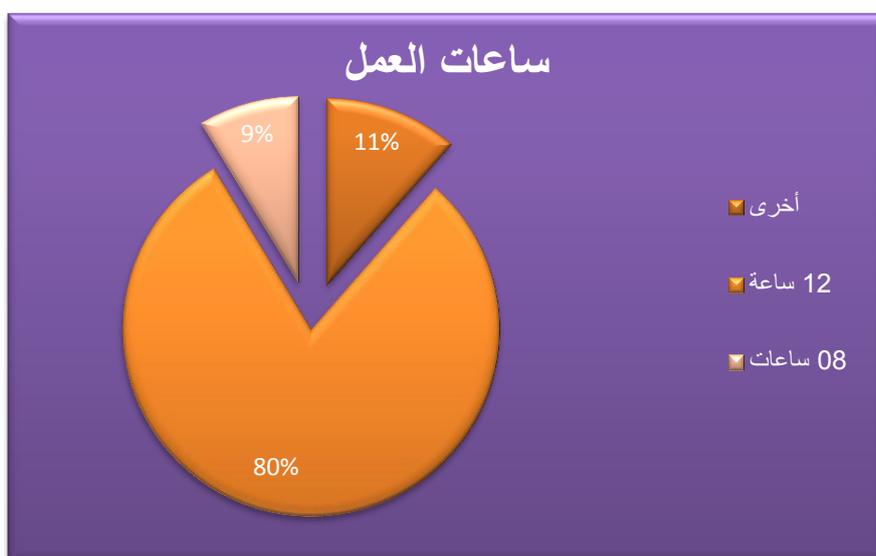
الجدول رقم (2-10): يمثل توزيع الأفراد محل الدراسة حسب ساعات العمل

ساعات العمل			
النسبة المئوية	التكرارات		
8,6	6	08 ساعات	المتغيرات
80,0	56	12 ساعة	
11,4	8	أخرى	
100	70	المجموع	

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS .

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية لدى موظفي الشركات البترولية

الشكل رقم(2-8):توزيع الأفراد بحسب ساعات العمل



المصدر: إعداد الطالبة من معطيات الجدول السابق.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن توزيع ساعات العمل لدى عينة الدراسة ينقسم إلى ثلاث مستويات حيث أن المستوى الأكثر تكرارا هو 12 ساعة عمل بنسبة بلغت (80%) ، في حين بلغ تكرار 08 أفراد من العينة ونسبة (11.4%) من ساعات العمل الأخرى، وفي الأخير فإن تكرار 06 أفراد من العينة كان عملهم 08 ساعات بنسبة تقدر ب (8.6%) وهذا ما يدل على أن أعمال الشركة تتطلب وقت طويل.

الفرع الثاني : تحليل فقرات الجزء الثاني

الجدول رقم (2-11):تحليل فقرات المحور الأول حول مدى جهود الشركة لتعزيز الالتزام التنظيمي .

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	المقياس	عبارات المحور الرابع
01	0,915	4,06	2	3	6	37	22	التكرار	العبرة 01
			2.9	4.3	8.6	52.9	31.4	النسبة	
02	1,071	3,89	4	4	8	34	20	التكرار	العبرة 02
			5.7	5.7	11.4	48.6	28.6	النسبة	
05	1,379	3,44	8	11	15	14	22	التكرار	العبرة 03
			11.4	15.7	21.4	20.0	31.4	النسبة	

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية لدى موظفي الشركات البترولية

03	1,059	3,74	3	6	14	30	17	التكرار	العبارة
			4.3	8.6	20.0	42.9	24.3	النسبة	04
04	1,223	3,56	5	13	5	32	15	التكرار	العبارة
			7.1	18.6	7.1	45.7	21.4	النسبة	05
06	1,354	3,14	10	16	11	20	13	التكرار	العبارة
			14.3	22.9	15.7	28.6	18.6	النسبة	06

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من الجدول (2-11): أن الأوساط الحسابية لأغلب العبارات تدل على وجود شبه اتفاق تام بين أفراد عينة الدراسة، ويزداد الاتفاق بين العبارة رقم (01) ذات الوسط الحسابي (4.06) بانحراف معياري يقدر ب (0.915) و التي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة، وهذا يعني أن الشركة محل الدراسة تتمتع بسمعة جيدة مقارنة مع المؤسسات الأخرى وتليها العبارات (02)، (04)، (05)، (03)، (06) والتي بلغت متوسطاتها الحسابية (3.89) (3.74) (3.56) (3.44) (3.14) على التوالي وبانحراف معياري يقدر ب (1.017) (1.059) (1.223) (1.379) (1.354) وهذا يعني أن أغلبية الأفراد يوافقون على أن الانتماء لها يتطلب جهود كبيرة من قبلهم، بالإضافة إلى أن أحد الأسباب الرئيسية للاستمرار في هذه الشركة هو تقديمها لمزايا لا تتوفر في شركات أخرى مقابلة لها. مع اهتمام الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر بالإضافة لحرص الإدارة على جذب ذوي الخبرات العالية للتوظيف، مع تدبب الآراء بين موافقين ومعارضين لاعتراض الإدارة بما يقدمه الموظف من أعمال، وعلى العموم كل ما سبق يدل على أن الشركة تبذل جهوداً لمحاولة تعزيز الالتزام التنظيمي فيها.

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية لدى موظفي الشركات البترولية

الجدول رقم(2-12) :تحليل فقرات المحور الثاني حول الالتزام التنظيمي.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	المقياس	عبارات المحور الثاني
06	0.887	4.10	2	3	3	40	22	التكرار	العبارة <b>01</b>
			2.9	4.3	4.3	57.1	31.4	النسبة	
01	0.733	4.31	-	3	2	35	30	التكرار	العبارة <b>02</b>
			-	4.3	2.9	50.0	42.9	النسبة	
10	1.122	3.76	3	8	12	27	20	التكرار	العبارة <b>03</b>
			4.3	11.4	17.1	38.6	28.6	النسبة	
14	1.353	2.90	13	20	6	23	8	التكرار	العبارة <b>04</b>
			18.6	28.6	8.6	32.9	11.4	النسبة	
05	0.734	4.20	-	2	7	36	25	التكرار	العبارة <b>05</b>
			-	2.9	10.0	51.4	35.7	النسبة	
08	1.073	3.94	2	15	10	33	10	التكرار	العبارة <b>06</b>
			2.9	21.4	14.3	47.1	14.3	النسبة	
03	0.811	4.26	1	2	4	34	29	التكرار	العبارة <b>07</b>
			1.4	2.9	5.7	48.6	41.4	النسبة	
11	1.006	3.73	2	7	14	32	15	التكرار	العبارة <b>08</b>
			2.9	10.0	20.0	45.7	21.4	النسبة	
02	0.745	4.29	1	1	3	37	28	التكرار	العبارة <b>09</b>
			1.4	1.4	4.3	52.9	40.0	النسبة	
04	0.783	4.23	1	-	9	32	28	التكرار	العبارة <b>10</b>
			1.4	-	12.9	45.7	40.0	النسبة	
06	0.995	4.10	3	1	10	28	28	التكرار	العبارة <b>11</b>
			4.3	1.4	14.3	40.0	40.0	النسبة	

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية لدى موظفي الشركات البترولية

12	1.164	3.67	6	6	8	35	15	التكرار	العبارة 12
								النسبة	
09	1.085	3.80	3	7	10	31	19	التكرار	العبارة 13
								النسبة	
13	2.499	3.60	4	13	19	22	12	التكرار	العبارة 14
								النسبة	
16	1.116	2.17	21	30	8	8	3	التكرار	العبارة 15
								النسبة	
15	1.344	2.81	14	17	18	10	11	التكرار	العبارة 16
								النسبة	

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول أعلاه: يبرز ويتبين أن معظم أفراد العينة يلتزمون دائما بمواعيد العمل المحددة مع تنظيم أعمالهم اليومية بالإضافة إلى حرصهم على القيام بواجباتهم تجاه الشركة مع حرصهم أيضا على أن يكونوا عناصر فعالة فيها وهذا بمتوسطات حسابية (4.31) وانحراف معياري (0.733) بالنسبة للعبارة الأولى أما الثانية فمتوسطها قدر ب (4.29) وانحرافها (0.745)، تليها العبارة 07 في المرتبة الثالثة والتي مفادها أن اتسام علاقة الموظفين في شركة سوناطراك مع زملائهم بالود والاحترام ويجمعهم روح التعاون وهذا بمتوسط (4.26) وانحراف قدر ب (0.811) أما المراتب فهي متسلسلة وعلى التوالي بالتدرج للعبارات كما يلي: العبارة [10 ثم 05-11-01-06-13]، فكل إجابات أفراد العينة المدروسة لهذه العبارات تشير إلى موافقتهم على ما تضمنته من محافظة على ممتلكات الشركة واعتبار أن مشاكلها هي مشاكلهم بالإضافة إلى التقدير المتواجد بين الرؤساء الذي ينتج عنه تقبل الأوامر والتعليمات الصادرة عنهم مع تحمل صعوبات الوظيفة من أجل تحقيق أهداف الشركة ، والشعور بالفخر كونهم أحد أفراد مؤسسة سوناطراك و يهتم الرؤساء بشكاوي الموظفين كما يتفهمون مشاكلهم الشخصية مع تقاضي راتباً يتناسب مع منصب العمل وفيما يلي المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية على الترتيب (ترتيب العبارات) (4.23) (0.783) للرتبة الرابعة أما الخامسة فالمتوسط (4.20) والانحراف فتحدد ب(0.734) أما الرتبة [06] فمتوسطها هو (4.10) وانحرافها (0.995) والرتبة [07] تحدد المتوسط الحسابي (4.10) وتمثل

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية لدى موظفي الشركات البترولية

الانحراف في القيمة (0.887) بينما الرتبة [08] تحدد متوسطها (3.80) أما الانحراف فكان عند (1.085) وبالنسبة للرتبة [09] متوسطها الحسابي (3.94) وعند انحراف معياري (1.073) أما العبارة رقم [03] فترتيبها [10] وهي الشعور بالمتعة الكبيرة أثناء ممارسة العمل وهذا ما يؤكد جمل أفراد العينة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.122) وتليها مباشرة العبارة رقم [08] رتبته [11] التي تدل على تطابق قيم الشركة مع قيم الشخص المبحوث وهو ما أشار إليه معظم المبحوثين عند المتوسط (3.73) والانحراف (1.006) وبعدها العبارة [12] التي تشير إلى السعي لتلبية متطلبات الشركة حتى خارج أوقات العمل حيث مثلت هذه العبارة بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.164)، في حين تليها العبارة [14] بالرتبة [13] حيث تشير إلى رغبتهم في البقاء في العمل مهما توفرت لهم فرص بديلة متوسطها (3.60) وانحراف معياري (2.499) ثم العبارة [04] تدل على الشعور بالتوتر والقلق أثناء تأدية العمل بمتوسط (2.90) وانحراف (1.353) أما العبارة [16] تمثل الشعور بالخوف من ترك العمل لصعوبة الحصول على آخر بوسط (2.81) وانحراف (1.344) وفي الأخير العبارة [15] وهي اعتبار أن الانتماء للشركة قرار خاطئ متوسطها (2.17) وانحرافها (1.116).

الجدول رقم (2-13): تحليل فقرات المحور الثاني حول الأداء الوظيفي.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	المقياس	عبارات المحور الثالث
04	1.006	4.21	4	1	2	32	31	التكرار	العبارة 01
			5.7	1.4	2.9	45.7	44.3	النسبة	
01	0.750	4.40	-	1	8	23	38	التكرار	العبارة 02
			-	1.4	11.4	32.9	54.3	النسبة	
03	0.924	4.24	2	2	5	29	32	التكرار	العبارة 03
			2.9	2.9	7.1	41.4	45.7	النسبة	
05	1.085	4.16	4	2	6	25	33	التكرار	العبارة 04
			5.7	2.9	8.6	35.7	47.1	النسبة	
02	1.046	4.33	4	1	3	22	40	التكرار	العبارة 05
			5.7	1.4	4.3	31.4	57.1	النسبة	

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية لدى موظفي الشركات البترولية

### المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من الجدول (2-11): أن الأوساط الحسابية لأغلب عبارات تدل على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، ويظهر الاتفاق جليا في العبارة رقم [02] التي تستدل على إمكانية استفادة الأفراد محل الدراسة من رصيد ما تعلموه من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أداء العمل بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري يقدر ب (0.750) مما يجعلها تحتل المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة، تليها العبارة رقم [05] بمتوسط حسابي يصل إلى (4.33) مع انحراف يصل إلى (1.046) التي أشارت إلى أن تقييم الأداء يحفز الأفراد لتحسين أدائهم من أجل الحصول على تقديرات وامتيازات، وبعدها العبارة [03] في المرتبة الثالثة حيث أشارت إلى أنهم يتناقشون مع زملائهم بهدف تحسين الأداء فمتوسطها أشار إلى القيمة (4.24) وانحرافها إلى القيمة (0.924)، بينما العبارة الأولى في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يبلغ (4.21) وانحراف معياري يقدر ب (1.006) مع العلم أنها توحى بأن الموظفين يخططون مسبقا بغية الوصول إلى الأداء الجيد، وآخر مرتبة حازت عليها العبارة [04] بمتوسط حسابي (4.16) والانحراف (1.085) التي تفيد بأن عملية تقييم الإدارة لأداء العمل عملية مهمة. ومن خلال كل ما سبق نلاحظ أن موظفي الشركة محل الدراسة يسعون إلى تحقيق أعلى مستوى من الأداء من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

### الجدول رقم (2-14) : تحليل فقرات المحور الرابع حول علاقة الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	المقياس	عبارات المحور الرابع
04	1.137	3.84	5	5	6	34	20	التكرار	العبارة 01
			7.1	7.1	8.6	48.6	28.6	النسبة	
02	0.675	4.47	1	-	1	31	37	التكرار	العبارة 02
			1.4	-	1.4	44.3	52.9	النسبة	
01	0.608	4.51	-	-	4	26	40	التكرار	العبارة 03
			-	-	5.7	37.1	57.1	النسبة	
03	0.759	4.34	-	3	3	31	33	التكرار	العبارة 04
			-	4.3	4.3	44.3	47.1	النسبة	

### المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS .

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية لدى موظفي الشركات البترولية

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك تقارب كبير في إجابات العينة المدروسة وهذا يتضح من خلال قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تندرج بالترتيب على النحو التالي حيث كان إجماع معظم أفراد العينة على أن الالتزام والأداء عاملان متلازمان ولا بد من التوفيق بينهما لتحقيق الأهداف المرجوة وهذا بمتوسط (4.51) وانحراف معياري عند مستوى (0.608) وبعدها العبارة الثانية التي تفيد أن جل الأفراد يعرفون حدود تصرفاتهم ويراقبون أنفسهم دون الحاجة إلى رقابة الآخرين بمتوسط (4.47) و انحراف(0.675) في حين تليها العبارة الرابعة التي تعتبر أن الأداء الوظيفي أحد نتائج الالتزام التنظيمي حيث قدر متوسطها (4.34) وانحرافها (0.759) وأخيرا العبارة الأولى التي تبرز أن الالتزام التنظيمي يؤثر على الأداء الوظيفي فحدد متوسطها ب (3.84)بينما الانحراف ب(1.137). وكل هذا يدل على أن العينة المبحوثة تفيد بأنه توجد علاقة ترابطية بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي.

### المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة

#### الجدول رقم (2-15): تحليل محاور الاستبانة ككل

المحاور	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الترتيب
المحور 01	مدى جهود الشركة لتعزيز الالتزام التنظيمي	3,6381	0,77083	0,779	<b>0.000</b>	05
المحور 02	الالتزام التنظيمي	3,7134	0,44328	<b>0.867</b>	<b>0.000</b>	04
المحور 03	الأداء الوظيفي	4,2686	0,60518	<b>0.677</b>	<b>0.000</b>	02
المحور 04	علاقة الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي	4,2929	0,47199	<b>0.568</b>	<b>0.000</b>	01
المحور 05	كل محاور الاستبيان	3,8631	0.40920	-	-	03

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS .

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية لدى موظفي الشركات البترولية

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المحور 04 علاقة الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي يحتل الصدارة بوسط حسابي حيث يبلغ (4,2929) وبانحراف معياري (0,47199) ثم يليه محور 03 الأداء الوظيفي بوسط حسابي (4.2686) وبانحراف معياري (0,677) ويأتي بعدها المحور 02 الالتزام التنظيمي حيث بلغ الوسط حسابي (3,7134) وبانحراف معياري (0,44328) وفي الأخير يأتي محور 01 مدى جهود الشركة لتعزيز الالتزام التنظيمي حيث بلغ الوسط الحسابي (3.6381) وبانحراف معياري (0.77083).

وكما تشير نتائج التحليل الوصفي لمحاور الدراسة، إلى أن الوسط الحسابي الإجمالي بلغ (3.86) وبانحراف معياري (0,409) مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة تتفق إلى حد كبير على فقرات الاستبيان.

**معامل الارتباط  $r$ :** لمعرفة العلاقة بين محاور الدراسة والاستبانة ككل من خلال الاطلاع على معاملات الارتباط الخاصة بمحاور الدراسة، وجدنا أن المحور الثاني الذي احتل المرتبة الأولى بمعامل ارتباط ( $r=0,86$ ) هذا يدل على أن الموظفين لديهم التزام قوي اتجاه أعمالهم في شركة سوناطراك ووجود علاقة بين الالتزام والاستبانة ككل. وبالنسبة للمحور الأول الذي احتل المرتبة الثانية بمعامل ارتباط حدد ب ( $r=0,77$ ) وهذا يدل على بذل الشركة مجهودات لتعزيز الالتزام فيها وهناك علاقة جيدة بين جهود الشركة والإستبانة ككل. بينما المحور الثالث في المرتبة الثالثة بمعامل ارتباط ( $r=0,67$ ) هذا يعني أن هناك سعي من قبل الموظفين للوصول إلى أداء جيد وعلاقة جيدة بين الأداء الوظيفي والاستبانة ككل، وفي الأخير المحور الرابع بمعامل ارتباط ( $r=0,56$ ) وهو ما يبرز العلاقة الإيجابية وبالتالي فهي علاقة طردية بين مدى الاستفادة من الالتزام التنظيمي للموظفين والأداء الوظيفي لهم والاستبانة ككل.

### المطلب الثالث: تحليل فرضيات الدراسة

من أجل دراسة جودة وفعالية تمثيل نموذج الدراسة للعلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي نجري ما يسمى باختبار المعنوية الإحصائية، فوظيفة هذا الاختبار هي التأكد من أن نموذج الدراسة المقترح يعبر بصفة جيدة وفعالة عن تدقيق الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، ويتكون هذا الاختبار من مقياس معامل الارتباط. وما سبق يمكن لنا اختبار صحة فرضيات الدراسة كالتالي:

- الفرضية العامة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي.

وبدورها تتفرع إلى فرضيات جزئية هي:

- الفرضية الأولى: تقوم الشركة بجهود من أجل تعزيز الالتزام التنظيمي فيها.

- الفرضية الثانية: يتمتع موظفي الشركة محل الدراسة بارتباط (الترام) قوي اتجاه عملهم.

- الفرضية الثالثة: الأداء الوظيفي هو ناتج عن عوامل شخصية، تنظيمية وبيئية.

- الفرضية الرابعة: الالتزام التنظيمي دائما يؤثر ايجابيا على الأداء الوظيفي.

### 1. اختبار الفرضية الأولى التي تنص بأن:

الشركة تقوم بجهود من أجل تعزيز الالتزام التنظيمي فيها.

وبالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للمتغير تابع المتمثل في الالتزام التنظيمي المتضمنة في برنامج (SPSS) والمعبر عنها في الجدول السابق توصلنا إلى ما يلي:

أن قيام الشركة بجهود من أجل تعزيز الالتزام فيها، وبعد إجرائنا لقياس جهود الشركة من أجل تعزيز الالتزام التنظيمي خرجنا بالاتي بلوغ المتوسط الحسابي قيمة (3,63) والانحراف معياري قدر ب(0,77) ومعامل الارتباط حدد ب (0,779)

وما سبق يدل على أن قيام الشركة بمجهودات لتعزيز الالتزام فيها يجعلها تسعى للمحافظة على عمالتها ومحاولة الإبقاء عليها قدر الإمكان بتوفير بعض الاحتياجات للوصول إلى الأهداف المرجوة من القيام بهذه العملية. وبهذه النتائج تعتبر الفرضية الأولى محققة ومقبولة والتي تنص على قيام الشركة بجهود من أجل تعزيز الالتزام التنظيمي فيها.

### 2. اختبار الفرضية الثانية والتي تنص على:

- يتمتع موظفي الشركة محل الدراسة بارتباط (التزام) قوي اتجاه عملهم

كانت أهم نتائج التحليل للمتغير تابع المتمثل في الالتزام التنظيمي المتضمنة في برنامج SPSS وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي بالجدول السابق:

يتبين لنا وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الموظفين والتزامهم للشركة (خلال فترة الدراسة) فقد بلغ معامل الارتباط (0,86)، وهذا يعني أن العلاقة قوية في ارتباط الموظفين اتجاه أعمالهم وهذا راجع إلى السياسة المتبعة من قبل الشركة ( مثل تقاضي رواتب تتناسب مع مناصب الموظفين وتحقق لهم الاكتفاء الذاتي، اهتمام الرؤساء بشكاوي العاملين، منح فرص راحة تتماشى مع كمية الجهد المبذول والوقت المستغرق في العمل، ولهذا النتائج تقبل الفرضية والتي تنص على يتمتع موظفي الشركة محل الدراسة بارتباط (التزام) قوي اتجاه عملهم.

### 3. اختبار الفرضية الثالثة التي تدلي بأن:

الأداء الوظيفي هو ناتج عن عوامل شخصية، تنظيمية وبيئية للأفراد.

إن أهم نتائج التحليل للمتغير المستقل المتمثل في الأداء الوظيفي المتضمنة في برنامج SPSS وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي بالجدول السابق:

يتضح لنا أن إدراك أفراد العينة لمفهوم الأداء الوظيفي من خلال السعي وراء تحقيق أداء جيد حدد بمعامل ارتباط (0,67) وبما أن الأداء الوظيفي يعتبر الجانب السلوكي للأداء، أي قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية، يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد المبذول، نمط الأداء و من هذا المنطلق تكون الفرضية محققة.

### 4. اختبار الفرضية الرابعة التي تنص على أن:

الالتزام التنظيمي دائما يؤثر ايجابيا على الأداء الوظيفي.  
إن من أهم نتائج التحليل للمتغير المستقل المتمثل في الأداء الوظيفي والمتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي المتضمنة في برنامج SPSS وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي بالجدول السابق:  
تظهر لنا العلاقة بين المتغيرين وهي علاقة طردية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (0.56) وهذا يعني أن العلاقة جيدة نوعا ما مع العلم أن الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي متغيران لا يمكن لأي منظمة الاستغناء عنهما، لكن هذا لا يعني أن ارتباطهما يؤدي إلى وجود نتائج ايجابية دائما، لأن الإنسان بحكم طبيعته البشرية يبقى معرض إلى العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر في ايجابية هذه العلاقة.

### المطلب الرابع: نتائج الدراسة

من خلال تحليل إجابات الاستبيانات واختبار فرضيات الدراسة تمكنا من التوصل إلى النتائج التالية:

- يمكن القول بأن الشركة محل الدراسة تعتمد بقوة على عنصر الشباب في عملها إذ يمثلون بنسبة [70%] من موظفيها.
- إن أغلبية موظفي الشركة هم من حملة الشهادة تقني سامي إذ بلغت نسبتهم أكثر من [38%] وشهادة المهندس نسبتهم [30%] من إجمالي العينة المدروسة
- [41.4%] النسبة الأكبر من أفراد العينة لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات إذ يمثلون 19 فرد من إجمالي العينة المدروسة.
- نسبة [80%] وهو ما يعادل 56 مبحوث من أفراد العينة يقضون نصف اليوم في العمل أي 12 ساعة.
- وجود علاقة تأثر ذات دلالة إحصائية بين علاقة الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي فالالتزام التنظيمي بلغ نسبة 86% أما بالنسبة لعلاقته بالأداء الوظيفي فقد بلغ معامل الارتباط ( $r=0.56$ ) فهو يمثل نسبة [56%] مما يجعل العلاقة ارتباطية بين المتغيرين.

### خلاصة

يعتبر هذا الفصل محور الدراسة ولقد تناولنا فيه الجانب التطبيقي أو الميداني للدراسة باستعراضنا من خلاله تعريفنا بالمؤسسة محل الدراسة وتحليل هيكلها التنظيمي، تناولنا مختلف متغيرات الدراسة الميدانية بالإضافة إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في هذه الدراسة والمتمثلة في منهجية الدراسة، عينة الدراسة، الأداة المتبعة في الدراسة مع تعريفها وكيفية جمع معلوماتها ثم انتقلنا إلى تفسير نتائج الدراسة والتوصيات. بالنسبة لنتائج الدراسة (نتائج الاستبيان) وهذه النتائج هي مستخلصة من إجابات العينة المدروسة حيث تشير هذه النتائج إلى أن جل الأفراد محل الدراسة (الموظفين) هم مدركون للعلاقة التي تجمع ما بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ (4.29) ثم يأتي بعدها الإجماع على السعي وراء تحقيق أعلى درجات من الأداء الجيد من خلال عدة طرق ( مثل التناقش مع الزملاء من أجل تحسين الأداء في الشركة وغيرها من الطرق... الخ ) والذي حقق هذا المسعى بمتوسط حسابي قدر ب (4.26) في حين تليها نتيجة التزام الموظفين و التي حددت ب المتوسط الذي وصل إلى (3.71) ومن الملاحظة يتبين أن النتائج تميل نحو شبه الاتفاق وهو ما يبرز الإدراك النسبي لهذه النتائج.

الختامة

## خاتمة

نظرا لأهمية العنصر البشري الذي من خلاله يتم تفعيل النشاط داخل المؤسسة، تسعى هذه الأخيرة لتحقيق وانجاز أهدافها المنشودة، عن طريق استشارة دوافع الأفراد من خلال تطبيق نظام إداري فعال يعمل على تحفيز الأفراد و ذلك من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين من قبل الشركة، فالالتزام التنظيمي يشغل موضعا هاما في سياسة تسيير الموارد البشرية من منطلق أن الإنسان بحاجة إلى محرك لدفعه من أجل إثبات ذاته بين الأفراد في التنظيم، وبناء عليه فإنه في حاجة إلى محفز خارجي والدعم من قبل الشركة يعتبر كجزء من الحوافز التي تحته على القيام بعمله بأكمل وجه والذي يهمننا من هذا كله هو كيفية التأثير على سلوك الإنسان من خلال الأهداف المخططة.

إن الترابط الوثيق بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين و الذي كان محل دراستنا والذي تبين فيه أن مفهوم الأداء يشمل أبعاد و عوامل مختلفة ، انطلاقا من النظرة الشاملة لبنية المؤسسة كنظام متكامل من الوظائف حيث كان الاستنتاج هو تأكيد هذا الترابط بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي. فقد بينت لنا هذه الدراسة كذلك متغيرات عديدة وهامة مرتبطة بالالتزام وكيفية تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين، وهذا ما تناولناه في دراستنا في لهذا المجال.

### أولا: نتائج الدراسة:

- إن الالتزام التنظيمي يعرف بأنه الحالة الشخصية للفرد ، والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل .
- أن من العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي كما أسفرت عنها أغلب دراسات الباحثين تعتبر بالنسبة للموظف موردا رئيسيا في تلبية حاجاته ومتطلباته المعيشية هذه العوامل من شأنها أن تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.
- أن قياس الالتزام التنظيمي يعتبر أداة تشخيصية جيدة للمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة للمساهمة في حلها.
- تحقيق البحوث في مجال الالتزام التنظيمي فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل.
- إن للالتزام التنظيمي تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي فكلما توفرت هذه الظروف الملائمة كلما زاد الأداء لدى العاملين في المنظمة.
- إن غياب الأهداف المحددة و مشكلات الرضا الوظيفي وتأثير القائد على أداء العامل والظروف الفيزيائية كلها تؤثر في أداء العامل .

➤ ، لذا يجب على الإدارة مراعاة الجوانب و حرصها الدائم على احتياجات الفرد لكي يحسن من أدائه و يدفع بعملية الإنتاج إلى الأمام.

**ثانيا: عرض توصيات الدراسة:**

➤ محاولة الوقوف على العوامل والعناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق حالات عدم الالتزام التنظيمي لدى الموظفين ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.

➤ رفع دافعية الموظفين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية مع التأكيد على ربط الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الأعمال (إيجابا أو سلبا) وتوفير كافة الإمكانيات التي تساعد على إنجاز مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم، وتكريم المتميزين منهم ومنحهم مكافآت تشجيعية سواء كانت مادية أو معنوية.

➤ يجب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة فيما بين الجماعة وذلك من أجل خلق مناخ يسوده التعاون والتفاهم مما يساهم في رفع الأداء.

➤ توفير مناخ ملائم يرتاح فيه الموظفون وبالتالي تزداد درجة رضاهم عن عملهم ويزداد أداؤهم.

➤ يجب على الإدارة مراعاة الجوانب التي تؤثر في الأداء وحرصها الدائم على احتياجات الفرد لكي يحسن من أدائه و يدفع بعملية الإنتاج إلى الأمام.

**ثالثا: عرض أفاق الدراسة:**

أثارت انتباهنا ونحن نختتم هذه الدراسة عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال ونحبذ لو يعالجها باحثون آخرون في المستقبل وتتمثل بعض الإشكاليات المفتوحة فيما يلي:

➤ إجراء دراسة عن محددات الرضا الوظيفي، وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين تتضمن متغيرات أخرى لم تؤخذ في هذه الدراسة.

➤ إجراء المزيد من الدراسات المشاة لدراستنا الحالية ولكن بمؤسسات أخرى غير المؤسسات البترولية.

➤ إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على العوامل التي تساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

➤ إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على العوامل التي تساعد على رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى

الموظفين في المؤسسات.

قائمة

المراجع

### المراجع بالعربية

#### أولا : الكتب

1. احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، ب ط، القاهرة، 1989.
2. ثابت عبد الرحمن و جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم، نماذج، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
3. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
4. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
5. خالد المنور، مدخل إلى إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي للطباعة و النشر، لبنان، 2001.
6. خضير نعمة عباس وآخرون، الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة.
7. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
8. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
9. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل، عمان، ط 1، 2003.
10. الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، ب ط، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
11. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم الإداري، دار الجامعة الجديد للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
12. عبد الغفار الحنفي و عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
13. عبد الوهاب علي محمد وخطاب عيدة السيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ب ط، مكتبة شمس، القاهرة، 1993.
14. عمر محمد التومي الشبلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، ليبيا، 1988.
15. كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008.
16. كريم ناصر علي وأحمد محمد خلف الدليمي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار الوسائل للنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2009.
17. الكلابي سعد بن عبد الله، العلاقة بين الخصائص الوظيفية ونتائج العمل: فحص جزئي لنموذج هاكمان و أولادها، ب ط، الإدارة العامة، الرياض، 1997.
18. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ب ط، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.

## قائمة المراجع

19. محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة، ط1، الجزائر، 2007.
20. مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون بلد نشر، 2000.
21. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2000.
22. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2000.
23. نائل عبد الحفظ العواملة، إدارة المنشآت العامة الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، 1993.
24. نظمي شحادة، محمد رسلان الجيوسي، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000.
25. يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
26. يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
27. يوسف عنصر، الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال، ب ط، الجزائر، 2007.

### ثانيا: المذكرات

1. أسيا عساس، التخطيط والرقابة على الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2000-2001.
2. الشمالي محمد بن عبد الله، علاقة الالتزام التنظيمي بيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية 2002.
3. -حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2004.
4. حمود بن مطلق العماج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2003.
5. حمود بن مطلق العماج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

6. حولي محمد، المراجعة المحاسبية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2008-2009.
7. الخليلي خميس مغيرة، أثر الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الدوائر المحلية لإمارة أبوظبي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1999.
8. صليحة الشامي، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة ماجستير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009.
9. طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2004.
10. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة قياس و تقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.
11. العبادي أحمد بن حميد محمد، الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1999م.
12. عبد الوحيد صرامة، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 08-09 مارس 2005.
13. القرشي سوزان محمد، الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 1998.
14. مصطفى محمد على المقطري، العلاقة بين الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية في الجامعات اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسيوط، 2006<sup>1</sup>-

ثالثا: مجلات

1. الخشالي شاكر جاد الله، أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، العدد الأول، 2003.
2. الطحج عبد الله، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية، في التنبؤ بمستوى الالتزام بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، عدد 1، نوفمبر 1996 .
3. مازن فارس رشيد، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت المجلد 11، العدد 1، 2004.

4. محمد غمدي الشوادفي، دور مناخ الاتصال في تشكيل الالتزام التنظيمي، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الرقازيق، مجلد 24، عدد 1، 2002.
5. يوسف درويش عبد الرحمن، تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 6، عدد 1، 1999.

المراجع بالأجنبية:

1. Angel H and Perry J, **Organizational commitment : individual and Organizational influence, work and occupation**, vol (10), 1983.
2. Bishop, J. & Dow Scott, **An examination of organizational & team commitment in a self-directed team environment**. App. Psychol, 2000.
3. Henkin A, Marchiori D, **Empowerment & organizational commitment of chiropractic faculty**, journal of manipulative & psychology, june 2003.
4. Kim S.W, **Behavioral commitment among the automobile workers in South korea**, human resource management review, 9(4), 1999.
5. Meyer J.Harscovitch L, **commitment in the workplace : Toward a general model**, human resource management review, 2001.
6. Meyer J.P. and Allen N. J. **Testing the side bet theory of Organizational commitment : some methodological considerations**, Journal of Applied psychology, 1984.
7. Mowd Y R.T. Porter L, M.&Steers R M, **Employee organizational linkages : the psychology of commitment, absenteeism and turnover**, New yorq : academic press, 1982.
8. Sadeog. Mohamed, **Mangement des entreprises publiques**, achoré dimprimer eur les presse, aller,2000.
9. Salanick G.R, commitment and control Organizational behavior in B. M. shaw(ed) , New directions in Organizational Behavior, chicago : st, clair press, 1997.
- 10.Sharma P. and Irving P.G. **Four bases of family business successor commitment :Antecedent and consequences**, Entrepreneurship theory and practice, 2005.
- 11.Sheldom M.E. **Investments and involvement to the organizationl**, Administrive science quarterly, 1971.
- 12.The Institute of Internal Auditors, **Normes Internationales pour la Pratique professionnelle de l'audit Interne**, florida, USA, Octobre, 2008.

قائمة

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

أستاذي الفاضل ,أستاذتي الفاضلة .

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تدقيق ومراقبة التسيير الذي يدور حول "تدقيق الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عينة من موظفي الشركات البترولية".

كما أحيطكم علما أن هذا الاستبيان يستخدم في إطار البحث العلمي،الرجاء الإجابة بموضوعية مؤكدة لكم أن كافة البيانات الواردة في الاستمارة ستعامل بالسرية و لا تستخدم إلا لإغراض العلمية للبحث ,وفي الأخير تقبلوا مني فائق عبارات الشكر والتقدير والاحترام .

تحت إشراف: /ا/شرقي مهدي. طالبة:أولاد العيد نهال

➤ الجزء الأول:معلومات العامة ضع علامة (X) أمام الإجابة التي توافق رأيك:

- |                              |  |                                       |                                      |
|------------------------------|--|---------------------------------------|--------------------------------------|
| 1- الجنس:                    | <input type="checkbox"/> ذكر               | <input type="checkbox"/> أنثى         |                                      |
| 2- الحالة الاجتماعية:        | <input type="checkbox"/> أعزب              | <input type="checkbox"/> متزوج        |                                      |
| 3- العمر: اقل من 30 سنة      | <input type="checkbox"/> من 31 - 40        | <input type="checkbox"/> من 41 - 50   | <input type="checkbox"/> أكثر من 50  |
| 4- المؤهل العلمي: تقني سامي  | <input type="checkbox"/> مهندس             | <input type="checkbox"/> ليسانس       | <input type="checkbox"/> دراسات عليا |
| 5- مدة الخبرة: أقل من 02 سنة | <input type="checkbox"/> من 02 إلى 5       | <input type="checkbox"/> من 5 - 10    | <input type="checkbox"/> أكثر من 10  |
| 6- نظام العمل: شهر بشهر      | <input type="checkbox"/> شهر بثلاثة أسابيع | <input type="checkbox"/> شهر بأسبوعين | <input type="checkbox"/>             |
| 7- ساعات العمل: 8 ساعات      | <input type="checkbox"/> 12 ساعة           | <input type="checkbox"/> أخرى         | <input type="checkbox"/>             |

## قائمة الملاحق

الجزء الثاني: يتضمن هذا الجزء أسئلة حول " تدقيق الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عينة من موظفي الشركات البترولية".  
ضع علامة (X) أمام الإجابة التي توافق رأيك:

المحور الأول: مدى جهود الشركة لتعزيز الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارات	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
01	تتمتع الشركة بسمعة جيدة مقارنة مع الشركات الأخرى.					
02	يتطلب الانتماء لهذه الشركة جهود كبيرة من قبل العاملين فيها.					
03	تحرص الإدارة على اجتذاب ذوي الخبرات العالية للتوظيف فيها.					
04	أحد الأسباب الرئيسية لاستمراري في هذه الشركة، أنها تقدم لي مزايا لا تتوفر في شركات أخرى مقابلة لها.					
05	تهتم الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها.					
06	تعترف الإدارة بما يقدمه الموظف من أعمال.					

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارات	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
01	أشعر بالفخر لأني أحد أفراد الشركة					
02	ألتزم دائما بمواعيد العمل المحددة مع تنظيم أعمالي اليومية.					
03	أشعر بمتعة كبيرة أثناء ممارسة عملي في الشركة.					
04	أشعر بالتوتر و القلق أثناء تأدية عملي وهذا ما يترتب عنه التعب بعد نهاية العمل.					

## قائمة الملاحق

					05	تتنصف علاقتي برؤسائي بالتقدير و الاحترام وهذا ما ينتج عنه تقبلي للأوامر و التعليمات التي يصدرونها.
					06	يهتم الرؤساء بشكاوي الموظفين كما يتفهمون مشاكلهم الشخصية.
					07	تتسم علاقتي مع زملائي بالود و الاحترام كما نجمعنا روح التعاون
					08	تتطابق قيمي مع قيم الشركة التي أعمل بها
					09	أحرص على القيام بواجباتي تجاه الشركة مع حرصي أيضا على أن أكون عنصرا فعالا فيها.
					10	أحافظ على الممتلكات الخاصة بالشركة كما أعتبر أن مشاكلها هي مشاكلتي.
					11	أتحمل صعوبات وظيفتي من أجل تحقيق أهداف الشركة
					12	أسعى لتلبية متطلبات الشركة حتى خارج أوقات العمل.
					13	أتقاضى راتبا يتناسب مع مناصبي وبالتالي يحقق لي الاكتفاء الذاتي.
					14	أرغب بالبقاء في عملي مهما توفرت لي فرصا بديلة.
					15	أعتقد أن قراري كان خاطئا بانتمائي للشركة.
					16	أشعر بالخوف من ترك العمل في الشركة لصعوبة الحصول على عمل آخر.

## قائمة الملاحق

### المحور الثالث: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
01	أحطط مسبقا بغية الوصول إلى الأداء الجيد.					
02	تستفيد من رصيد ما تعلمته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أداء عملك.					
03	تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء.					
04	تعتبر عملية تقييم الإدارة لأداء عملك عملية مهمة.					
05	تقييم الأداء يحفزك لتحسين أدائك من أجل الحصول على تقديرات وامتيازات.					

### المحور الرابع: علاقة الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
01	ترى أن الالتزام التنظيمي يؤثر على الأداء الوظيفي.					
02	أعرف حدود تصرفاتي وأراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الآخرين.					
03	تعتبر الالتزام والأداء عاملان متلازمان ولا بد من التوفيق بينهما لتحقيق الأهداف المرجوة.					
04	تعتبر أن الأداء الوظيفي هو أحد نتائج الالتزام التنظيمي.					

شكرا على حسن تعاونكم

الصفحة	الفهرس
III	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات .....
IX	قائمة الجداول.....
XI	قائمة الأشكال.....
XII	قائمة الملاحق.....
أ-د	المقدمة .....
-15 50	الفصل الأول: الأدبيات النظرية الخاصة بالالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.....
15	تمهيد.....
16	المبحث الأول: تدقيق الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.....
16	المطلب الأول: تدقيق الموارد البشرية.....
16	الفرع الأول: تعريف التدقيق.....
16	الفرع الثاني: تعريف تدقيق الموارد البشرية.....
17	الفرع الثالث: أهمية تدقيق الموارد البشرية.....
17	المطلب الثاني: الالتزام التنظيمي مفاهيم أساسية.....

## الفهرس

18	الفرع الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي أهميته وخصائصه.....
21	الفرع الثاني: مداخل دراسة الالتزام التنظيمي أبعاده ومراحله.....
23	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.....
25	الفرع الرابع: طرق قياس الالتزام التنظيمي.....
26	الفرع الخامس: فوائد قياس الالتزام التنظيمي.....
26	المطلب الثالث: مدخل عام حول الأداء الوظيفي.....
26	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و أهميته.....
28	الفرع الثاني: مكونات وأنواع الأداء الوظيفي.....
33	الفرع الثالث: .. محددات ومستويات الأداء.....
35	الفرع الرابع: . العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وطرق تحسينه.....
37	الفرع الخامس: عملية تقييم الأداء والقائمون عليها.....
40	الفرع السادس: أهمية وأهداف تقييم الأداء.....
42	الفرع السابع: العوامل المؤثرة على تقييم الأداء وطرق التقييم.....
46	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسات السابقة.....
46	المطلب الأول: الدراسات العربية.....
47	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.....
49	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....
50	خلاصة.....
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدى موظفي الشركات البترولية.....

## الفهرس

51	تمهيد: .....
52	المبحث الأول: الدراسة التطبيقية الطريقة والإجراءات.....
52	المطلب الأول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة.....
52	الفرع الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة.....
53	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
55	المطلب الثاني: الطريقة والإجراءات.....
55	الفرع الأول: منهجية الدراسة.....
56	الفرع الثاني: عينة الدراسة.....
56	الفرع الثالث: أداة الدراسة.....
57	الفرع الرابع: صدق ثبات الاستبيان.....
58	المبحث الثاني: نتائج الدراسة تفسيرها والتوصيات.....
58	المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة.....
58	الفرع الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة.....
66	الفرع الثاني: تحليل فقرات الجزء الثاني.....
71	المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة.....
72	المطلب الثالث: تحليل فرضيات الدراسة.....
74	المطلب الرابع: نتائج الدراسة.....
75	خلاصة.....
76	الخاتمة.....

## الفهرس

---

79	.....المراجع
84	.....الملاحق