

ميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر مهني
تخصص: تسيير الموارد البشرية

تحت عنوان:

أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين بقطاع التربية
دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التربية بولاية المسيلة

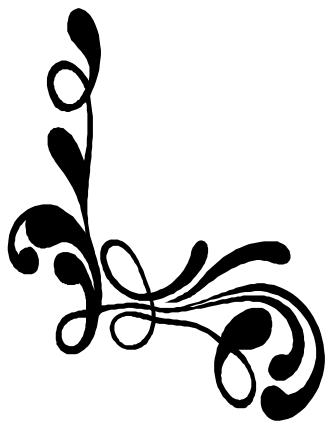
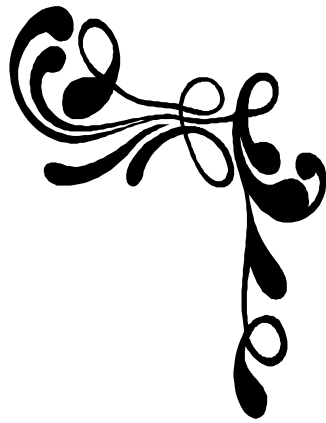
إشراف
أ.د عبد الحميد برحومة

إعداد الطالبتين:
- سلمه مختاري.
- مسعودة مسقم.

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

| الرقم | الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الجامعة | الصفة |
|-------|-----------------------|----------------|---------------------------|--------------|
| 1 | أ.د توفيق تمار | أستاذ | جامعة محمد بوضياف المسيلة | رئيسا |
| 2 | أ.د عبد الحميد برحومة | أستاذ | جامعة محمد بوضياف المسيلة | مشرفا ومقررا |
| 3 | د. جميلة خيار سيليا | أستاذ محاضر | جامعة محمد بوضياف المسيلة | ممتحنا |

السنة الجامعية: 2024 - 2025



شكر وتقدير

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا ، والقائل في محكم تنزيل
{ وَإِذْ تَأْتِيَنَّكُمْ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ } الآية رقم: (07) سورة إبراهيم
لقد زفت دموع الأقلام إلى أوراق تخط عليها أجمل العبارات، و لإن كتبنا
شعرا طول العمر ينتهي العمر ولا تنتهي الأبيات، فهل بإمكان الأقلام أن تعبر
عن الشكر و العرفان ، وهل تكفي الأوراق لكل الكلمات ، فما علينا سوى
اختصارها في هذه العبارات :

فكل الشكر

إلى أستاذنا المشرف (عبد الحميد برحومة) منبع المعرفة و السراج
الذي أنار دربنا فكل الشكر والاحترام له
وإلى كل الأساتذة الذين سقونا من بحر المعرفة حتى وصلنا إلى أعلى الدرجات
ونخص بالذكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة وإلى كل أساتذة قسم علوم

التسيير

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى الأضواء المنيرة كل صباح
المعقبة بأزهار الربيع
إلى أمي الحبيبة وأبي الغالي
أطال الله عمرهما
إلى زوجي الكريم حفظه الله
إلى أولادي قرة عيني
إلى من قاسموني حنان الأم والأب وسندي في
حياة الدنيا
"إخوتي وأخواتي"
إلى العائلة الكريمة دون استثناء
وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العرض من
بعيد ومن قريب
سلمه - مسعودة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) على أداء العاملين في المؤسسات التربوية بولاية المسيلة، وذلك من خلال دراسة ميدانية شملت ثلاث مؤسسات تربوية تمثل مختلف الأطوار التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع (60) عبارة على عينة من موظفي القطاع، موزعة على محورين رئيسيين: الالتزام التنظيمي وأداء العاملين، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 23، وتم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، واختبار الانحدار الخطي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده وأداء العاملين، كما بينت أن الالتزام العاطفي هو الأكثر تأثيرًا إيجابيًا في تحسين الأداء، وأكدت النتائج أن تعزيز الالتزام التنظيمي ينعكس بشكل ملحوظ على جودة العمل، والمواظبة، وتقليل التسرب الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي، العاملون في قطاع التربية، المسيلة.

Abstract:

This study aimed to examine the effect of organizational commitment, in its three dimensions (affective, continuance, and normative), on the performance of employees in educational institutions in the Wilaya of M'sila. The study was based on a field investigation conducted across three educational institutions representing different educational levels (primary, middle, and secondary).

The study adopted a descriptive-analytical approach and employed a questionnaire as the main data collection tool. A total of 60 observations were distributed among a sample of education sector employees, covering two main axes: organizational commitment and employee performance. Data were analyzed using SPSS version 23, and a range of statistical methods was applied, including: arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, and simple linear regression test.

The study reached several key findings, most notably the existence of a positive and statistically significant relationship between organizational commitment in its various dimensions and employee performance. It also revealed that affective commitment had the most positive impact on improving performance. Moreover, the results confirmed that enhancing organizational commitment significantly reflects on work quality, employee attendance, and reducing job turnover.

Keywords: Organizational commitment, job performance, education sector employees, M'sila



فهرس المحتويات

الجداول والأشكال

فهرس المحتويات

| | |
|--|---|
| / | شكر وعران |
| / | الإهداء |
| / | ملخص الدراسة |
| أ-د | مقدمة |
| الفصل الأول: الإطار النظري للالتزام التنظيمي وأداء العاملين | |
| 5 | تمهيد |
| 6 | المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي |
| 6 | المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي |
| 7 | المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي |
| 8 | المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي |
| 9 | المطلب الرابع: نظريات الالتزام التنظيمي |
| 14 | المطلب الخامس: أبعاد الالتزام التنظيمي |
| 16 | المطلب السادس: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي |
| 20 | المبحث الثاني: مفهوم أداء العاملين |
| 20 | المطلب الأول: تعريف أداء العاملين |
| 21 | المطلب الثاني: أهمية وعناصر أداء العاملين |
| 24 | المطلب الثالث: أهمية تقييم أداء العاملين |
| 25 | المبحث الثالث: العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين |
| 25 | المطلب الأول: تأثير الالتزام التنظيمي على أداء العاملين |
| 29 | المطلب الثاني: دور عوامل التحفيز التنظيمي في تحسين الأداء |

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التربية بولاية المسيلة

| | |
|----|---|
| 38 | تمهيد |
| 39 | المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة |
| 39 | المطلب الأول: منهجية ومجتمع الدراسة |
| 39 | المطلب الثاني: أدوات الدراسة |
| 41 | المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة |
| 42 | المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة |
| 46 | المطلب الخامس: البيانات العامة للعينة |
| 50 | المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان |
| 51 | المطلب الأول: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المتغير المستقل |
| 54 | المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المتغير التابع |
| 56 | المبحث الثالث: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة |
| 56 | المطلب الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محاور الدراسة |
| 57 | المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة |
| 63 | خلاصة الفصل |
| 64 | الخاتمة |
| 66 | قائمة المصادر المراجع |
| / | الملاحق |

فهرس الجداول والأشكال

| الصفحة | 1. فهرس الجداول | الرقم |
|--------|--|-------|
| 40 | طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان (سلم ليكارت الخماسي) | 01 |
| 41 | الحدود الدنيا والقصى لسلم ليكارت | 02 |
| 42 | معاملات الارتباط لعبارات بعد الالتزام العاطفي بدرجة الكلية | 03 |
| 43 | معاملات الارتباط لعبارات بعد الالتزام الاستمراري بدرجة الكلية | 04 |
| 43 | معاملات الارتباط لعبارات بعد الالتزام المعياري بدرجة الكلية | 05 |
| 44 | معاملات ارتباط عبارات محور أداء العاملين والدرجة الكلية له | 06 |
| 45 | نتائج معامل "ألفا-كرونباخ" لثبات الاستبيان | 07 |
| 46 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 08 |
| 45 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن | 09 |
| 47 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 10 |
| 48 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة | 11 |
| 49 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة | 12 |
| 50 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الالتزام العاطفي | 13 |
| 51 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الالتزام الاستمراري | 14 |
| 53 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الالتزام المعياري | 15 |
| 55 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور التغيير التنظيمي | 16 |
| 56 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة | 17 |
| 57 | الانحدار الخطي للعلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين | 18 |
| 58 | الانحدار الخطي للعلاقة بين الالتزام العاطفي وأداء العاملين | 19 |
| 60 | الانحدار الخطي للعلاقة بين الالتزام الاستمراري وأداء العاملين | 20 |
| 61 | الانحدار الخطي للعلاقة بين الالتزام المعياري وأداء العاملين | 21 |

2. فهرس الأشكال

| | | |
|----|---|----|
| 46 | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 01 |
| 47 | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن | 02 |
| 48 | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 03 |
| 49 | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة | 04 |
| 50 | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة | 05 |

مقدمة



مقدمة

عرفت المؤسسات الجزائرية عدة تغيرات في تسيير نظامها وذلك نتيجة التحديات المختلفة في مجال العمل وما صاحبها من منافسة بين المؤسسات من حيث التطور والخدمات المقدمة وهذا ما جعل المؤسسة الشرط الأساسي لأي نشاط اقتصادي واجتماعي نتيجة التغيرات والتطورات السريعة التي طرأت على المنظمات كالعولمة والتكنولوجية، حيث كان لزاما على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف مع الوضع الراهن الذي يسمح لها بالنجاح والاستمرار والبقاء وبفعل هذه التحديات جعل هذه المنظمات تبذل المزيد من الاهتمام بالأفراد والجماعات والتركيز على أدائهم داخل المؤسسة حيث يعتبر الطريقة التي يسير وفقها الأعمال المحددة التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة وضبط في السلوكيات السلبية للعمال كالتقصير والإهمال والتغيب أو ترك العمل، كما يسعى الالتزام التنظيمي إلى زيادة الارتباط العاملين بمنظمتهم وهذا يدفعهم إلى أن يكونوا ملتزمين بقيم وأهداف المنظمة التي ينتمون لها.

ويتولد الالتزام التنظيمي نتيجة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغط العمل والعوامل التنظيمية والمؤشرات المجتمعية والبيئة العاملة، حيث أن الالتزام التنظيمي هو إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم التنظيم الذي يعملون به.

كما أثار موضوع الأداء اهتمام الباحثين والمفكرين في الإدارة ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

ومن خلال اندماج العمال بالعمل وإدماج أهدافهم مع أهداف المؤسسة، فقد بينت بعض الدراسات أنه كلما زاد التزام العاملين في المؤسسة زاد مستوى إنتاجها غير أنه يؤدي كذلك إلى تنمية العلاقات الاجتماعية وإدراك العامل لجاذبية العمل الذي يعمل فيه، كما أن للالتزام دورا في ارتفاع جودة العمل من خلال الدقة والسرعة في تنفيذ العمل وقلة الأخطاء وغيره.



وحتى يصبح العامل له قناعة بأن أهداف المؤسسة هي أهدافه ويسعى لتحقيقها على أكمل وجه ويعمل على تقديم كل ما هو أحسن وأفضل لتلك المؤسسة.

ومن خلال هذا الطرح يمكن صياغة الإشكالية التالية:

1- **الإشكالية الدراسة:** تتمثل إشكالية هذه الدراسة في الآتي:

يعدّ الالتزام التنظيمي من العوامل الجوهرية التي تؤثر على سلوك العاملين داخل المؤسسات، خاصة في القطاع التربوي الذي يتطلب أداءً عاليًا وجودة في تقديم الخدمة التعليمية، ورغم إدراك كثير من المؤسسات التربوية لأهمية هذا الالتزام، إلا أن الأداء الفعلي للعاملين قد لا يعكس ذلك دائمًا، ومن هذا المنطلق، تبرز إشكالية هذا البحث في التساؤل التالي:

ما مدى تأثير الالتزام التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات التربوية بولاية المسيلة؟
ولتوضيح الإشكالية أكثر تم تدعيم التساؤل الرئيسي بالتساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤثر الالتزام العاطفي على أداء العاملين في المؤسسات التربوية محل الدراسة؟

- ما أثر الالتزام الاستمراري في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية محل الدراسة؟

- ما أثر الالتزام المعياري في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية محل الدراسة؟

2- **فرضيات الدراسة:**

- **الفرضية العامة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي،

الاستمراري، المعياري) على أداء العاملين في المؤسسات التربوية بولاية المسيلة.

- **الفرضيات الفرعية:**

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي على أداء العاملين بالمؤسسات التربوية بالمسيلة.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الاستمراري على أداء العاملين بالمؤسسات التربوية بالمسيلة.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام المعياري على أداء العاملين بالمؤسسات التربوية بالمسيلة.



3- أهداف الدراسة: لهذه الدراسة مجموعة من الأهداف يمكن إيجازها في الآتي:

- تشخيص واقع المتغيرين في المؤسسات التربوية محل الدراسة.
- معرفة نوع الالتزام التنظيمي السائد لدى العاملين في هذه المؤسسات.
- توضيح أثر تبني الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء.
- التعرف على مدى اعتبار المؤسسة التربوية أن الالتزام التنظيمي ركيزة أساسية لتحسين الأداء.

4- تحديد مصطلحات الدراسة:

- **الالتزام التنظيمي:** هو حالة اجتماعية ونفسية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.¹
- **الالتزام التنظيمي:** هو الإيمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من أجلها، وبالأهداف وهو الاستعداد الكامل للانضمام إلى التنظيم وفقا لهذا الإيمان وتحمل كافة التبعيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك والقيام بكافة المهمات والواجبات المطلوبة والتقييد بالمواقف السياسية والنظام الأساسي والقرارات المتخذة حسب الأصول لدى التنظيم.²
- **التعريف الاجرائي لالتزام التنظيمي:** هو مجموعة القواعد التي تضبط سلوك العاملين داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.
- **أداء العاملين:** هو العمل الذي تكلف به المنظمة عاملا معينا، وعادة ما يحدد بكمية وينجز بمستوى جودة أي نوعية محددة وفق مقاييس تنسبها المنظمة ويؤدي بأسلوب أو بطريقة ومنهجية تضعها المنظمة كضوابط لنمطية الإنتاج وسلوكية العاملين.³

5- حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

الحدود المكانية: ثلاثة (03) مؤسسات تربوية للأطوار الثلاثة بمدينة المسيلة.

¹ ناصر تقاسيمي، دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011، ص 20.

² فاديه إبراهيم شهاب، (2015)، التطور التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون، 2014، الأردن، ط1 ص77.

³ مجيد الحرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج، ط1، الارد، ص53.



الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الخاصة بالاستبيان من شهر فيفري إلى نهاية ماي 2025.

6- **منهجية الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استعمال المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه أحد طرق البحث العلمي التي تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس.

6- **مخطط الدراسة:** بهدف الإلمام بكل جوانب الموضوع والتطرق لمختلف عناصره، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، الأولى خصص للإطار المفاهيمي والنظري لمتغيري الدراسة أما الفصل الثاني، فهو عبارة عن دراسة ميدانية تخص 03 مؤسسات تربية بولاية المسيلة.

الفصل الأول

الإطار النظري للالتزام التنظيمي وأداء العاملين

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي.

المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي.

المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي.

المطلب الرابع: نظريات الالتزام التنظيمي.

المطلب الخامس: أبعاد الالتزام التنظيمي.

المطلب السادس: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: مفهوم أداء العاملين.

المطلب الأول: تعريف أداء العاملين.

المطلب الثاني: أهمية وعناصر أداء العاملين.

المطلب الثالث: أهمية تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: العلاقة بين الالتزام التنظيمي.

المطلب الأول: تأثير الالتزام التنظيمي على أداء العاملين.

المطلب الثاني: دور عوامل التحفيز التنظيمي في تحسين الأداء.

المطلب الثالث: دراسات سابقة.

خلاصة الفصل.

تمهيد

يعد الإطار النظري حجر الزاوية في أي دراسة علمية، إذ يوفر الأساس المفاهيمي والتحليلي لفهم الظواهر المدروسة، وتوجيه الباحث نحو تحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة، وفي سياق هذه الدراسة، يتناول الفصل الأول الإطار النظري من خلال التعمق في مفهومي الالتزام التنظيمي وأداء العاملين، والعلاقة بينهما.

يتضمن الفصل ثلاثة مباحث رئيسية؛ حيث يُخصص المبحث الأول لتوضيح ماهية الالتزام التنظيمي، من حيث المفهوم والخصائص والأهمية، إضافة إلى أبرز النظريات والأبعاد والعوامل المؤثرة فيه، أما المبحث الثاني، فيركّز على توضيح مفهوم أداء العاملين، وعناصره، وأهمية تقييمه في بيئة العمل. ويُختتم الفصل بالمبحث الثالث الذي يعالج العلاقة التفاعلية بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين، مع التركيز على دور التحفيز كعامل وسيط يعزز هذه العلاقة.

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظمته ويعكس درجة تبنيه لاتجاهات وقيم المنظمة. وقد عرفه (Meyer & Allen, 1990) بأنه الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة. وهو يتعلق بدرجة اندماجه بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها، لذا يعتبر الالتزام التنظيمي متغيراً هاماً لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمة، كما أن الالتزام التنظيمي من العناصر المهمة والمعززة للجبهة الداخلية للمنظمة.

كما عرف (Meyer et.al, 1991) الالتزام التنظيمي بمدى اندماج الفرد مع المنظمة

التي يعمل بها هذا التعريف مبني على ثلاثة أبعاد:

- الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها وقبولها؛

- الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المنظمة؛

- الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة.

وينظر للالتزام التنظيمي بأنه حالة من توحيد العامل مع المنظمة التي يعمل بها ومع

أهدافها ورغبته في المحافظة على عضويته بها¹.

تعريف آخر بأنه العمل على تقبل أهداف المؤسسة من قبل الموظفين والسعي لتحقيقها وبذل

أكبر قدر من الجهد في سبيل نجاحها، كما يشمل تبني قيم واتجاهات المؤسسة والعمل وفق

قواعدها بأمانة وإخلاص.²

¹ علي محمد احمد المصاروة ونعمة عباس الخفاجي، (2015)، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، الطبعة العربية. عمان، دار الإيام للنشر والتوزيع، ص 48.

² بوطالب جهيد وسليخ حورية، (2019)، الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين دراسة تطبيقية على الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، مجلد 5، العدد 1، ص 136 .

المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي

يتميز الالتزام التنظيمي عن باقي العمليات التنظيمية كون يعتبر استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بها وبأهدافها قيمها¹

من خلال تعريف مذكور سابقا نستنتج مجموعة من الخصائص للالتزام التنظيمي والتمثلة في:

- الالتزام التنظيمي هو سلوك يعبر عن قوة تمسك الفرد بأهداف وقيم المؤسسة؛
- هو شعور داخلي يربط الفرد بالمؤسسة، ويجعله يعمل لتحقيق مصالحها؛
- إن الالتزام هو ذلك السلوك الذي يصاحبه الاستمرار وتواصل؛
- لا بد من توفير فيه الرغبة القوية في تقديم التضحية للمنظمة ببذل الجهد؛²
- يستغرق الالتزام التنظيمي وقتا طويلا لتحقيقه؛
- يتأثر الالتزام بالظروف الخارجية والمحيطية بالعمل؛
- الإيمان بقيم وأهداف المنظمة وبذل الجهد لتحقيقها؛
- إن الالتزام التنظيمي هي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظهور إدارية؛
- يتميز الالتزام بحالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال³؛
- يعمل الالتزام التنظيمي على تبيين أهداف وقيم المؤسسة من قبل الفرد؛
- تجعل الفرد يشعر بالانغماس المادي والروحي في النشاطات التي تحقق أهداف المؤسسة

¹عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة، مذكرة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في علم الاجتماع عمل وتنظيم بسكرة 2014.2015 ص 7.

² محمد إسماعيل داود الجماسي، (2016)، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، مذكرة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، من أكاديمية الإدارة السياسية الدراسة العليا، غزة، ص 13.

³ موسي اللوزي، (2003)، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، ط2، عمان، ص 199.

- التزام والولاء شبه مطلق للمنظمة؛

فالالتزام التنظيمي يلتزم بثلاثة عناصر وهي التطابق ويقصد به تبيني الأهداف التنظيم باعتبارها أهداف للفرد العامل في المنظمة، والارتباط بمعنى الانصهار والانغماس النفسي ونشاطات الفرد والإخلاص للمؤسسة التي يعمل به، وذلك من خلال مدى تطابق الفرد مع المؤسسة من خلال استعداد الفرد لقبول أهداف المنظمة ولبذل أقصى جهد ممكن لبقاء في المؤسسة التي يرغبه في الاستمرار في العمل به.¹

وهناك من يرى كذلك أن من خصائص الالتزام التنظيمي هو ذلك الارتباط القوي الفرد مع المؤسسة.

المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي

إن الالتزام التنظيمي لا يضمن النجاح في العمل، ولكن غيابه يضمن الفشل فكثير من المديرين أو العاملين يفتقدون إلى اصدق العزيمة، فبينما هم خبراء في تحديد المشكلات إلا أنهم لا يلتزمون بإيجاد حلول لهذه المشكلات، فالالتزام يتطلب شجاعة ومخاطره، وهذا يعني أن يعطي الفرد كل ما لديه للآخرين، كما أن عليه أن يتعرف على أهدافهم.

لا تقتصر المنظمة عادة الالتزام إنما هو تابع من النفس المقتنعة به داخليا، والفرد الذي يفتقر لصدق العزيمة يخفي اختياره، ويраوغ ليتجنب الالتزام، ومقابل ذلك فهو يكثر الحديث بدلا من أن يتمسك به، ومثل هذا بفضل ترك العمل في الغد على أن يلتزم ناحية عمله اليوم.

والمدير الملتزم حيال الأفراد العاملين معه يجد احترام من قلبهم واستعداد اكبر للالتزام تجاهه لزيادة الفعالية في المنظمة وقبولهم للتقويض من قبله في جهات أخرى، وهؤلاء الأفراد مستعدون للالتزام أيضا تجاه فريق العمل الذي معه، وهم كذلك يفعلون ما التزموا وتعهدوا بعمله، كما أنهم في حالات نادرة تكون لديهم الشجاعة بالتصريح وعدم الالتزام أبداً،

¹ فؤاد بن عبد الله العواد ومحمد بن عبد الله الهران، (2006)، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس جامعة الملك سعود بحثية محكمة، ص 12

الفصل الأول — الإطار النظري للالتزام التنظيمي وأداء العاملين

إذا ما وجدوا أن هناك شكا أو مخاطرة في نجاح العمل الذي هم مقبلون على الالتزام به ولكنهم بنفس الوقت يحققون نتائج قد تكون مستحيلة في نظر المديرين، وان عدم الالتزام الأفراد في عملهم يعد دلالة خطيرة في هذا المنظمة.¹

المطلب الرابع: نظريات الالتزام التنظيمي

اختلفت نظريات الدارسة للسلوك الإنساني داخل المنظمات وتباينت، فمنها ما هو كلاسيكي بحيث إهتم بدراسة المؤسسة وأفرادها واعتبرها نسقا مغلق، ومنها ما هو حديث إهتم بدراسة المنظمة واعتبرها نسقا مفتوحا على البيئة الخارجية.

أولا: النظريات الكلاسيكية

1- النظرية البيروقراطية: تعتبر البيروقراطية حسب ماكس فيبر بأنها ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع، ووضعها موضع التنفيذ والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات ويتجسد فيه سلوك الالتزام و الالتزام في أداء الأعمال والمهام المنوط بالأفراد العاملين.²

ومن خصائص هذه النظرية

- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة؛
- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على الأفراد في المنظمة؛
- تحويل السلطات (الصلاحيات) لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها؛
- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به؛

¹ ايهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، (2009)، نظرية المنظمة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 33-35.

الفصل الأول — الإطار النظري للالتزام التنظيمي وأداء العاملين

- تعيين الأفراد العاملين في المنظمة البيروقراطية وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤديها؛¹

- انتهاج الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين؛

- حفظ الوثائق الرسمية وأرشفتها وتنظيمها؛

- تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد وزيادة الرواتب. ترى الطالبة أن النظرية البيروقراطية اتسمت بالعقلانية والرسمية في أداء العمل وحتى في العلاقات والمعاملات بين الأفراد العاملين، كما أن الرسمية دخلت حتى في الآليات والميكانيزمات المستخدمة داخل المؤسسات والمصانع والشركات ويتجلى هذا من خلال الفصل بين ما هو خاص بالعاملين وما هو خاص بالمنشأة.

2-نظرية الإدارة العلمية: تعود هذه الأخيرة لـ "فردريك تايلو" معتمدا فيها على الأسس العلمية في دراسة الحركة والزمن، وتهيأ الظروف المادية والتنظيمية حتى يقوم الفرد بإنجاز عمله بأعلى كفاءة وبأقل تكلفة مع تحقيق سلوك الالتزام عند العاملين.

ومن أهم افتراضات هذه النظرية:

- النظر للعامل على أنه آلة تستجيب لجميع الأوامر والتعليمات؛

- اعتماد مبدأ تقسيم العمل؛

- تحديد نطاق الإشراف: أي عدد المرؤوسين للرئيس الواحد بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء؛

- دفع الأجور والحوافز بغية تحقيق كفاءة الأداء والالتزام داخل المنظمة؛

- اعتماد مبدأ الرشد والعقلانية في التعامل مع الإدارة؛

- اعتماد مبدأ الحركة والوقت لتفادي ضياع الوقت والجهد وتجسيد الالتزام في إنجاز الأعمال المنوطة بالعاملين.²

¹ خليل محمد حسن الشماع ، المرجع السابق، ص35-48.

² خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود نظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 47-48.

الفصل الأول — الإطار النظري للالتزام التنظيمي وأداء العاملين

3- **نظرية التنظيم الإداري (هنري فايول):** تمحورت أفكار فايول حول وظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم وتنسيق والأمر والرقابة وأهمية معرفتها وتدريسها في الجامعات وقد اقترح أربعة عشر مبدءا لنجاح العملية الإدارية:

أ. **تقسيم العمل:** ويتم فيه فصل الوظائف والسلطات، وتوزيع المسؤوليات حسب القدرات ومستويات الذكاء.

ب- **السلطة والمسؤولية:** رأى فايول ضرورة التساوي بين السلطة والمسؤولية رغم صعوبة تحديد المسؤولية كلما ارتقى الفرد في السلم الإداري.¹

ج- **الانضباط:** هو ما يطلبه الرئيس وينفذه المرؤوس ويرى "فايول" أن أساس الالتزام هو الطاعة للاتفاقيات التي تبرم بين طرفين في المشروع، كما يرى أن الالتزام يتعلق بقدرة القادة الذين يطبقون العقوبات بحكمة ونزاهة عند إخلال المرؤوس بالقوانين والنظم القائمة.

د- **وحدة القيادة:** وهي أن يكون للأفراد العاملين رئيسا مباشرا واحدا، لأن القيادة الثنائية تسبب إرباك المرؤوس عندما يتلقى أوامر من رؤوسا مختلفين وبالتالي يؤدي إلى نتائج سيئة سواء على الأداء والفاعلية أو الانضباط.

هـ- **وحدة التوجيه** وهو أن يكون في المؤسسة رئيسا واحدا وخطة واحدة للجميع النشاطات الموجودة في هذه الأخيرة.

و- **تبعية المصالح الفردية للمصلحة العامة:** ويقصد بهذه الأخيرة تكريس الفرد لجميع جهوده لخدمة المصلحة العامة.

ز- **تعويض الموظفين:** تتمثل في التعقل والعدالة في تحديد الأجور والمكافآت في العمل، فيجب أن يركز العاملين على نظام جيد لمكافأة الجهود المبذولة.

ح- **التسلسل الإداري:** ويعنى به التسلسل من أعلى الهيكل التنظيمي وبذلك تحقق طريقة الاتصال في المؤسسة.²

¹ عمار بوحوش، (2008)، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الطبعة الثانية، دار البصائر، الجزائر، ص71.

² كامل مجد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص106.

الفصل الأول — الإطار النظري للالتزام التنظيمي وأداء العاملين

ط- المركزية: ويقصد بها المركزية في اتخاذ القرارات في المؤسسة وتمركزها في يد الرؤساء ذوي الدرجة العليا.

ي- النظام: ويعني أن هناك مكان لكل فرد، ولكل فرد مكان في المشروع ويقصد به فايول تنظيم المواد الأولية كما ينظم العنصر البشري.

ك- العدالة: وهي الإنصاف والتعقل في إعطاء الأجور والمكافآت ويعرفها فايول بأنها تنفيذ القوانين المنصوص عليها الملطفة العطف بروح والعدل.¹

ل- الاستقرار: ويقصد به تحقيق الاستقرار لدى العاملين من خلال تطبيق الإدارة القوانين التي تشجعهم على العمل في المؤسسة لمدة أطول.

م- المبادرة: وتعني المبادرة في إنجاز المهام والإبداع و الابتكار وتنفيذ الخطط والمشاريع.

ن- الروح الجماعية: وتتمثل في العمل بروح الفريق من خلال التعاون والتضامن والتآلف بين العاملين.

ثانياً: النظريات الحديثة

1- نظرية الحاجات "لأبراهام ماسلو": افترض ماسلو أن الرغبات الإنسانية هي بمثابة دوافع تتجدد وتساهم في تجسيد الالتزام الوظيفي وهي كالاتي:²

أ- الحاجات الفزيولوجية: وهي الحاجات الضرورية لحياة الفرد من طعام وشراب وجنس وراحة وتعتبر هذه الأخيرة أقوى الحاجات الإنسانية.

ب- الحاجة للأمن: وتتمثل في توفي الحماية للفرد من الأخطار البيئية سواء كانت خطراً صحياً أو اقتصادياً أي مادياً.

ج- الحاجة للحب والانتماء: تمتع الفرد بالحاجات وإشباعها كالحب الانتماء والصدقة والقبول من الآخرين باعتبار الفرد كائن اجتماعي بطبعه.

د- حاجات الاحترام: ويهتم هذا الأخير بشعور الأفراد بالقيمة والأهمية وتتمثل في المكانة الاجتماعية اعتراف الآخرين بالفرد وتقبلهم له.

¹ المرجع نفسه، ص 106-107.

² رعد حسن الصرن، (2004)، نظريات الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار رضا للنشر سوريا، ص273.

الفصل الأول — الإطار النظري للالتزام التنظيمي وأداء العاملين

هـ - حاجات تحقيق الذات: وتمثل هذه الأخيرة الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها في حياته كأن يكون مديراً أو رجل أعمال ويأتي إشباع هذه الأخيرة بعد إشباع جميع الحاجات السابقة للفرد.¹

2- نظرية "ماكلياند للحاجات: إهتم ماكلياند في نظريته بعملية تحفيز الأفراد في مكان العمل وحدد ثلاثة أنواع من الحاجات التي تؤثر على الفرد وفاعليته اتجاه عمله منها الحاجة إلى السلطة والانتماء والحاجة للإنجاز.²

أ- الحاجة للسلطة: رأى الباحث بأن هناك نوع ثالث من الأفراد الذين لديهم دافع قوي للتأثير في الآخرين وتغيير الأوضاع، ويرى أن هؤلاء الأفراد عادة ما ينجحون لتمتعهم بسمات قيادية بالتزامهم بالعمل في إطار مؤسسات، ولأن العمل الشرعي في إطار القانون يسمح لهم بالحصول على المساندة والمؤيدين الذين يشاطرونهم الرأي ومن أهم سمات هؤلاء الأفراد تلهفهم على القوة والاستثثار بالقرار ومن ثمة التحول إلى تسلط فردي بمعنى الميل إلى السيطرة والتحكم في الآخرين.

ب- الحاجة للانتماء: ويعنى بها ميل الأفراد إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين بحيث يشعرون بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من طرف الآخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم.³

ج- الحاجة للإنجاز: ويقصد بهذا الباحث الأفراد الذين تتوفر لديهم حاجة قوية للإنجاز يكون عندهم رغبة قوية للنجاح وخوف من الفشل، ويتسمون بحب التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافاً كبيرة ليس من المستحيل الوصول إليها.

3- نظرية (X) لدوجلاس وماك قريخور:

تقوم نظرية (X) على الافتراضات التالية:

أ- أن الفرد كسول بطبيعته يكره العمل ويتجنبه أو يتهرب منه إذا كان في استطاعته.

¹ رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 273-274.

² عمار بوحوش، (2006)، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، ص 48.

³ رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، (2012)، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص 457.

الفصل الأول — الإطار النظري للالتزام التنظيمي وأداء العاملين

ب- الأفراد العاملين يتم إجبارهم على العمل وتوجيههم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقاب كمدخل لدفعهم للعمل وإنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة.

ج- يفضل الفرد العامل التوجيه ويتجنب تحمل المسؤولية ولديه القليل من الطموحات.

تقوم نظرية (7) على الافتراضات الآتية¹:

د- ترى أن الأفراد يقومون بالعمل وبذل الجهد العضلي والذهني بشكل طبيعي ويعتبرونه مثل اللعب والراحة.

هـ- ترى بأن الرقابة الخارجية اللطيفة والمستمرة والتهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة لتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف، ولكن يمكن للأفراد ممارسة الرقابة الذاتية في سبيل القيام بالأعمال وتحقيق الأهداف والالتزام داخل أي مؤسسة.

و- ترى أن الفرد العادي باستطاعته تحمل المسؤولية إذا ما توفرت له الظروف المناسبة للعمل.

ز- يسعى الفرد في العمل ويتطلع إلى أن يكون هناك تساوي وتعادل بين إلتزامه وانضباطه في العمل والتحفيز الذي يتحصل عليه من خلال ما ينجزه من مهام.

ح- للأفراد العاملين قدرة كبيرة على ممارسة الإبداع والتطوير وخلق كل ما هو جديد ويكون في صالح المنظمة.

المطلب الخامس: أبعاد الالتزام التنظيمي

اختلفت صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوى الباعثة والمحركة، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا، ويتفق الباحثين في تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

أولا: الالتزام العاطفي

الذي اقترحه ألن ومايور (Allen et Mayer) حيث رأيا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلاليته و أهميته و مهارات مطلوبة

¹ رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 284-285.

الفصل الأول — الإطار النظري للالتزام التنظيمي وأداء العاملين

وقرب المشرفين و توجههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس أن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمخرجات اتخاذ القرار سواء ما تعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود، و أصحاب هذا التوجه هم اللذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، مرجع الإلتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والاتساق النفسي للمنظمة.¹

ثانياً: الالتزام المعياري

ويشير إلى الشعور الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو عمله والبقاء في منظمته. ويتعزز هذا الشعور بالدعم الذي يتلقاه الفرد من المنظمة ومدى السماح له بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في رسم السياسات ووضع الأهداف،² ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

ثالثاً: الالتزام الاستمراري

وهو التحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا الارتباط مصلي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة.

وما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع (العوائد) يفوق ما تقدمه

¹ موسي أحمد، خير الدين محمود أحمد النجار (2010): تأثير البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية، دراسة ميدانية، جامعة البتراء، عمان الأردن، ص 12.

² روى رشيد سعيد آل قاسم، (2012)، أثر الالتزام التنظيمي في تحقيق جو الخدمة المصرفية، دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط، ص 11.

المنظمات الأخرى فسيستمر في الارتباط بها.¹

المطلب السادس: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

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

أولاً: العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية

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

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

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

وقد تبين من بحث قامت به خطاب عن اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي بالقطاع العام أن مستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً، وقد كان أحد الأسباب في ذلك إدراك العاملين لارتفاع معدل البطالة، وقصور المعلومات عن سوق العمل، فضلاً عن انخفاض حركة الأفراد بين أقاليم الدولة، وانخفاض فرص العمل بها، هذا ما أثر على اتجاهات العاملين بالنسبة بالالتزام التنظيمي بالارتفاع.²

ثانياً: العوامل المتعلقة بخصائص الفرد

أثبتت عديد الدراسات والأبحاث تأثير الالتزام التنظيمي لجملة الخصائص الشخصية

¹ موسى أحمد، خير الدين، مرجع سابق، ص 13.

² خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سابق، ص 43.

الفصل الأول — الإطار النظري للالتزام التنظيمي وأداء العاملين

مثل العمر، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة لمستوى الوظيفي، الراتب.

1- العمر: ويقصد به عمر الفرد الذي يعمل في المؤسسة " كأحد المتغيرات الشخصية التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي، فقد أثبت لوثنان وزملائه وجود علاقة موجبة بين الالتزام لتنظيمي والعمر، وأن كبار السن أكثر التزاما للمنظمة من نظائهم صغار السن، وتوصل باحثون آخرون إلى وجود علاقة معنوية بين الالتزام التنظيمي والعمر، ورغم تباين نتائج الدراسات السابقة في ما يختص بالعلاقة بين العمر والالتزام التنظيمي، غير أن البنية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط الموجب بين هذين المتغيرين¹.

2- عدد سنوات الخبرة: اختلفت نتائج الأبحاث والدراسات حول العلاقة بين عدد سنوات خبرة والالتزام التنظيمي، فقد توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية والالتزام التنظيمي، بينما توصلت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية والالتزام التنظيمي إلا أن (Bochanan,1994) توصل إلى أن معدل الالتزام يرتفع مع تقدم خبرة العاملين وذلك نتيجة التفاعل فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة والموظف وقياداته المباشرة من جهة ثانية².

3- مستوى الدخل: ويقصد به العائد المالي الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله في منظمة معينة و بوظيفة محددة المهام، وللوقوف على حقيقة تأثير مستوى الدخل على مستوى الالتزام التنظيمي فلم تتوفر دراسات كثيرة في هذا المجال سوى دراسة زايد التي وجدت أن هناك علاقة معنوية موجبة بين الالتزام العاطفي والالتزام المستمر و الراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف باعتباره أحد مصادر الدخل³.

¹ سامي حنون، مرجع سابق، ص 25.

² خالد الوزان، مرجع سابق، ص 42.

³ سامي حنون، مرجع سابق، ص 26.

الفصل الأول — الإطار النظري للالتزام التنظيمي وأداء العاملين

4- **الجنس:** أما على مستوى طبيعة العلاقة فيما بين الالتزام التنظيمي وجنس الموظف، فقد توصلت نتائج دراسة هالر وروزنماير إلى وجود ارتباط موجب فيما بين المرأة العاملة والالتزام التنظيمي شريطة تمتع تلك المرأة بعلاقة زوجية مستقرة وطويلة و على العكس جاءت نتائج دراسة إندرساني و شابيرو وخاصة فيما يتعلق بتأثير الحالة الاجتماعية على اتجاهات المرأة العاملة نحو العمل حيث وجد أن المرأة الغير المتزوجة أكثر رضا وارتباط بوظيفتها من المرأة المتزوجة.

وعلى الرغم من أن بعض الباحثين يرو أن الجنس لا علاقة له بالاستقرار وأن الالتزام التنظيمي، لأن طبيعة ومستوى وعلاقات وظروف كل وظيفة من الباحث يؤكد أنه كلما إرتفع التأهيل العلمي للمرأة إرتفع معدل الالتزام التنظيمي لها.¹

5- **المستوى التعليمي:** قد ارتبط مستوى التعليم عكسيا أو طرديا بالالتزام التنظيمي، وقد يرجع السبب في العلاقة العكسية في أنه كلما إرتفع مستوى تعليم الفرد وزادت توقعاته من المنظمة، كان التزامه أكثر للمهنة التي يعمل بها وتوافرت فرص العمل الخارجية كلما أثر هذا على مستوى الالتزام التنظيمي.

ثالثا: عوامل متعلقة ببيئة العمل الداخلية: وتتمثل في تحسين المناخ وإشباع الحاجات ووضع نظام مناسب للحوافز وغيرها وهي كالاتي:

1- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي.

2- **المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم:** يسعى العامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهمة في المنظمة التي يعمل فيها ويعمل على تحقيقها، فهو يسعى إلى تحقيق حاجاته الفسيولوجية وحاجته للأمن والطمأنينة، كما يسعى أيضا لأن يكون مقدرًا ومحبوًا فضلًا عن سعيه إلى جماعة معينة و تحقيق ذاته من خلالها، والتنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات يعد تنظيمًا مقصرًا يدفع العامل إلى ترك العمل ساعيا إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر.

¹ سامي حنون، مرجع سابق، ص 27.

الفصل الأول — الإطار النظري للالتزام التنظيمي وأداء العاملين

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

4- العمل على وضع نظام مناسب للحوافز: ونظام الحوافز هذا يجب أن يشمل الحوافز المادية والمعنوية، و أن يكون موجها للأفراد والجماعات، تجدر الإشارة هنا إلى أن المنظمات الحكومية (قيد البحث هي أقل المنظمات استخداما للحوافز، مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جيد للحوافز وخلق الانتماء والالتزام عند العاملين.

5- إشراك العاملين في التنظيم: إن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الإلتزام التنظيمي لديهم فيتحدث عن المنظمة بقوله "نحن" وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها "مشكلتهم" ومن يكونون أكثر قدرة ورغبة في العمل الجماعي، مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد.¹

رابعا: عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي

1- العوامل الشخصية: وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه مثل شخص الفرد العامل وثقافة و قدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق باختيار العمل.

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

3- عوامل غير تنظيمية: وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد

¹ مصطفى الخشروم، مرجع سابق، ص 145-174

الفصل الأول — الإطار النظري للالتزام التنظيمي وأداء العاملين

اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في المنظمة مما يعطيه تبريرا لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.¹

المبحث الثاني: مفهوم أداء العاملين

خصص هذا المبحث للتعريف بمختلف المفاهيم المتعلقة بأداء العاملين والأهمية التي يكتسبها بالمنظمة، إضافة إلى طرق تقييمه.

المطلب الأول: تعريف أداء العاملين

يعد الأداء مفهوما جوهريا بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ويحظى بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، ويمثل القاسم المشترك لاهتمام الباحثين في علم الإدارة بشكل خاص.

التعريف الأول: ويرى "بومدين 2006 أن الأداء هو تأدية أو قيام بفعل أو القيام بفعل أو بذل جهد من أجل هدف معنى²

التعريف الثاني: ويرى "الداوي 2010 على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، بهذا الشكل فإن "الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال مواد المؤسسة ويقصد بذلك الكفاءة والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام وتعني بذلك عامل الفعالية"³.

التعريف الشامل: "يمثل الأداء نشاط شمولي مستمر يعكس نجاح المؤسسة الاقتصادية إستراتيجيتها وقدرتها على التكيف مع عناصر البيئة الداخلية الخارجية وفق معايير محددة تضعها المؤسسة وفق لمتطلبات نشاطها على ضوء الأهداف طويلة المدى".

¹ إيناس فلمبان، مرجع سابق، ص 33.

² بومدين يوسف (2006). دراسة اثر الجودة الشاملة على حالي المؤسسة الاقتصادية، شهادة الجودة العالية ISO، رسالة دكاترة غير منشورة، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، ص 11.

³ الدواري الشيخ، (2010)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة البحث، جامعة قاصدي مرباح، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقة، ط7، ص 271-227.

الفصل الأول — الإطار النظري للالتزام التنظيمي وأداء العاملين

وللتفصيل أكثر في مفهوم أداء العاملين، فإنه يتعين التطرق إلى مفهومين لهما علاقة مباشرة بالأداء وهما الفعالية والكفاءة:¹

1- الفعالية: هي القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى نتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، فالعملية الفعالية هي تلك العملية التي تبلغ أهدافها بالضبط.

2- الكفاءة: يقصد بها القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف، فالعملية في الكفاءة هي الأقل تكلفة.

المطلب الثاني: أهمية وعناصر أداء العاملين

أولاً: أهمية أداء العاملين

يشمل موضوع الأداء أهمية كبيرة نظراً لأهدافه المتعددة والتي يمكن إيجازها في ما يلي:

1- يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين فضلاً عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعمالها ومعاملها.

2- الأداء يساعد على إعطاء توضيحات حول التنفيذ حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج.

3- يساعد الأداء الحصول على صورة واضحة للإجراء مراجعة تنقية شاملة.

4- يعتر أداء توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

5- يعكس الاستخدام الأمثل بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

6- يعكس لاستخدام الأمثل لموارد المتاحة لتحقيق أكبر.

7- يساعد على تحديد نقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي العمل على اتقاقها.

8- التحقيق من مستوي التنسيق بين إجراء الأعمال والسياسات.²

9- الأفراد هم الذين يتحملون السياسات والأهداف ويضمون الخطط والبرامج.

¹ Beranard Matoury et Daniel croset de ressources humias.

² عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في راس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، شهادة الدكتوراة، علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2016.

10- تحديد سبيل العالمين ودفعهم نحوى تطور أنفسهم.

ثانيا: عناصر أداء العاملين

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الإنتاجي وتحسن مستوى الأداء فهي محرك الديناميكي للعملية الانفتاحية، وبمعني أنها مصدر للطاقة في التسيير الأداء بمختلف عناصر المنتجة من جهة أخرى مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة أي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذا أن يؤثر على كفاءة التجهيزات وبالتالي على الإنتاجية أي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل وكذا العمل الرغبة فيه ومن تم تحقيق الرضا الوظيفي الرضا يتعلق بالإدارة داخل المؤسسة، عناصر الأداء هي: ¹

1- المقدرة على العمل: هي العنصر الأول من عناصر الأداء وتكس على الأعمال بالتعليم والخبرة العملية، كماذن حسن الاستفادة من المؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدرته والتي يتمتع بها، وتمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة والتي تأتي إلا من خلال:

أ- حسن اختيار العاملين: تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفية معينة من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجبة توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

ب- التدريب والتكوين: في الحديث عن المرودية التدريب يقلانه لن يكون التدريب مجددا إلا إذا كان مردودها بالنسبة للعامل المؤسسة تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة والإنتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، لان هذه البرامج شاهد على تطوير زيادة مهارات العاملين وتحسن قدراتهم على أداء الأعمال، بالإضافة فانه كلما أن الأهداف إستراتيجية التكوين الوارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلا من امتلاك

¹ احمد محمد المصري، التخصيص والمعرفة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 117.

الفصل الأول — الإطار النظري للالتزام التنظيمي وأداء العاملين

القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف. كما أن هذه الإستراتيجية تركز على أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة.

2- الرغبة العمل: العنصر الثاني في الأداء هو توفير الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة فالأداة بذات تعترف بأهمية هذا الموضوع فأصبح التعرف على محددات ترفع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا بالرفع الكفاءة، وهذا وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل تتخلص فيما يلي:¹

أ- ظروف العمل الداخلية والخارجية: تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كتلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة أو عدم التحكم في الضوضاء وغيرها، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، ومنها التنظيمات الغير الرسمية جماعات العمال التي يمكن لن من رغبة الفرد في العمل كما أن توجه العاملين نحو أفضل سبيل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

ب- حاجات الأفراد: العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية هو ما يرغب الفرد تحقيقه من الحاجات والرغبات تتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه حتى يضع لنفسه مركزا مستقيلا.

ج- التحفيز: يتمثل في وضع التسهيلات والتشجيعات المعنية تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق الفرض أو النشاط المحدد، وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب والعلاوات، وتلك الحوافز أثارا ايجابية إذا حققت المرغوب من ورائها.

د- الإجراءات: وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل وبمعنى آخر بيان توقعي للخطوات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام ، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف وبالرغم من كون الإجراءات

¹ احمد محمد المصري، نفس المرجع، ص 117-119.

الفصل الأول — الإطار النظري للالتزام التنظيمي وأداء العاملين

والخطوات المتبعة في انجاز الأعمال المتوقعة والمدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات، إلا انه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسلمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.

المطلب الثالث: أهمية تقييم أداء العاملين

لتقييم أداء العاملين داخل المؤسسة أهمية كبيرة لذا تسعى المؤسسة دائما لتقييم أداء عمالها يمكن أن نوجز هذه الأهمية فيما يلي:

- 1- يوفر مقياسا لمدى نجاح المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها من خلال نشاطها.
- 2- يظهر مدى إسهام المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- 3- يوفر نظام تقييم الأداء معلومات متنوعة لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.
- 4- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
- 5- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة، إما نحو الأفضل أو نحو الأسوأ.
- 6- تعكس عملية التقييم الأداء درجة التوافق والانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.
- 7- تحديد الإمكانيات المتوقع استغلالها من طرف المؤسسة.
- 8- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المؤسسة، وفي جميع المستويات.
- 9- يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقا، والعمل على إيجاد نظام فعال وسليم للاتصالات.
- 10- تقييم القدرة المؤسسة على وضع اختياراتها الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي.¹

¹إسماعيل محمد السيد، (1999)، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ص377.

المبحث الثالث: العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين

سيتم التطرق في هذا المبحث للعلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين من وجهة نظر الباحثين في هذا الموضوع.

المطلب الأول: تأثير الالتزام التنظيمي على أداء العاملين

أولاً: زيادة الإنتاج نتيجة الشعور بالانتماء

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الجوهرية في ميدان إدارة الموارد البشرية، لما له من أثر مباشر وعميق على أداء العاملين داخل المؤسسات، ومن أبرز تجليات هذا الأثر أن الشعور بالانتماء للمؤسسة غالباً ما يقود إلى زيادة واضحة في الإنتاجية، سواء على مستوى كمية العمل أو جودته، فالعامل الذي يشعر بأنه جزء من المنظمة لا يؤدي مهامه بوصفها واجباً فحسب، بل بوصفها مسؤولية شخصية تتبع من اقتناع داخلي بأهمية دوره في إنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

حين يشعر العامل بالانتماء يندمج نفسياً وعاطفياً مع المؤسسة ويصبح أدائه انعكاساً لقيمها وأهدافها، وهذا الشعور يوِّد رغبة دائمة في البقاء ضمن الفريق، والتفاني في العمل، والحرص على الإنجاز، وقد أظهرت دراسة ميدانية أجريت ببلدية رقان أن هناك علاقة وثيقة بين ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وارتفاع أدائهم، حيث أن أولئك الذين عبروا عن شعور قوي بالانتماء كانوا أكثر التزاماً بالواجبات وأكثر حرصاً على الالتزام بمواقيت العمل وتنفيذ التعليمات، مما انعكس بشكل مباشر على المردود المهني والإنتاجي.¹ وهذا ما تؤكدُه أيضاً دراسة أجريت على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء، حيث أظهرت النتائج أن الالتزام العاطفي، أي الشعور بالانتماء والانجذاب الوجداني للمؤسسة - هو أحد أكثر أنماط الالتزام تأثيراً على أداء العاملين، فالموظف الذي يشعر أنه ينتمي حقاً إلى مؤسسته يملك دافعاً ذاتياً للبقاء فيها، وتقديم أقصى ما لديه دون الحاجة إلى رقابة

¹ جودي حمزة، ورقاني شريفة، وصنقلي عائشة، (2020)، الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين ببلدية رقان، مذكرة ماستر، جامعة العقيد أحمد دراية، ص 53.

مستمرة أو حوافز مادية دائمة.¹

ولا يقتصر أثر هذا الالتزام على العامل الفرد فقط، بل يمتد ليشمل بيئة العمل بأكملها، حيث يسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يتميز بالتعاون والثقة ويقلل من حالات النزاع والتقصير والغياب، وهذا ما يجعل من الالتزام التنظيمي، لا مجرد موقف نفسي بل استراتيجية تنظيمية فعالة لضمان استمرارية الأداء الجيد وتحقيق التميز المؤسسي.

وفي ذات السياق يشير أحمد بريحة (2020) في دراسته حول موظفي اتصالات الجزائر بورقلة، إلى أن العاملين الذين يشعرون بولاء عاطفي حقيقي تجاه مؤسساتهم يظهرون مستويات عالية من الكفاءة والفعالية، وهم أكثر استعدادًا لتقديم المبادرات وتحمل المسؤولية، حتى في غياب الحوافز المادية المباشرة.²

وعليه فإن تعزيز شعور الانتماء لدى العاملين لا يجب أن يُنظر إليه كعامل ثانوي، بل ينبغي أن يكون من أولويات المؤسسات التي تسعى لرفع مردودية مواردها البشرية. فالاستثمار في خلق هذا الانتماء من خلال بيئة عمل مشجعة، وسياسات عادلة، وتقدير معنوي مستمر يضمن للمؤسسة التميز في زمن تتزايد فيه التحديات والمنافسة.

ثانياً: مساهمة ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في تحسين جودة العمل.

لا يقتصر تأثير الالتزام التنظيمي على رفع كمية الإنتاج فقط، بل يمتد أيضاً إلى تحسين جودة العمل وهو ما يشكل بعداً أكثر عمقاً واستدامة في الأداء المؤسسي فالعامل الملتزم لا يسعى إلى إتمام المهام فحسب، بل يحرص على إنجازها بأفضل صورة ممكنة، ملتزماً بالدقة، والانضباط، والاحترافية، ويعود ذلك إلى إحساسه بالمسؤولية تجاه المؤسسة وحرصه على تجنب الأخطاء التي قد تسيء إلى صورة المنظمة أو تعرقل سير العمل.

¹ جمعة سليمان سالم، وعبد الجواد المبروك، (2020) "الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء"، كلية الاقتصاد، جامعة عمر المختار، ص 3.

² بريحة أحمد، (2020)، الالتزام التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في اتصالات الجزائر بورقلة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرياح، ص 10.

الفصل الأول — الإطار النظري للالتزام التنظيمي وأداء العاملين

وقد أظهرت الدراسات الميدانية أن العاملين الذين يمتلكون مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي، وخاصة الالتزام العاطفي والمعياري يبدون اهتمامًا ملحوظًا بتطبيق المعايير المهنية والتقيد بتعليمات الجودة ومراعاة التفاصيل الدقيقة في أداء مهامهم اليومية، ففي دراسة أجريت على موظفي مصنع أعلاف البيضاء، وُجد أن الالتزام التنظيمي بنوعيه العاطفي والمعياري يُعدّ من أقوى المؤشرات المرتبطة بتحسين جودة العمل، حيث أشار الباحثان إلى أن "الموظفين الملتزمين عاطفيًا ينظرون إلى جودة أدائهم كجزء من ولائهم للمؤسسة، ووسيلة لإثبات جدارتهم وانتمائهم لها".¹

من جانب آخر توصلت دراسة أحمد بريحة التي تناولت واقع الالتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر إلى أن العاملين الذين يشعرون بارتباط قوي بالمؤسسة يظهرون تركيزًا أعلى على الكفاءة والدقة ويحرصون على إتمام الأعمال وفق المعايير المحددة دون الحاجة إلى رقابة مباشرة، كما أشار الباحث إلى أن "ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يسهم في تقليل الأخطاء المهنية، وزيادة الانتباه لتفاصيل العمل، وتحسين مهارات العاملين في التعامل مع المشكلات اليومية".²

وفي دراسة أخرى ببلدية رقان وُجد أن العمال الذين عبروا عن التزام قوي بالوظيفة أظهروا قدرات أعلى في تنظيم المهام واحترام إجراءات العمل والانضباط في الأداء، كما أن هذا الالتزام انعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة وهو ما أكده الباحثون بالقول: "إن الشعور بالمسؤولية الناتج عن الالتزام التنظيمي يدفع العاملين إلى تحسين جودة العمل، خاصة في بيئات العمل التي تتطلب دقة وحرصًا في التنفيذ".³

وهكذا يتضح أن المؤسسات التي تعزز الالتزام التنظيمي في صفوف موظفيها لا تحقق فقط نتائج أفضل على صعيد الكمية، بل تضمن كذلك أداءً أكثر احترافية واتساقًا مع

¹ جمعة سليمان سالم، وعبد الجواد المبروك، مرجع سابق، ص 5.

² بريحة أحمد، مرجع سابق، ص 11.

³ زيتي فريدة، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين في الشركة الوطنية للكور بمستغانم الجزائر - مجلة الاقتصاد الجديد، 2012، ص 219.

الفصل الأول — الإطار النظري للالتزام التنظيمي وأداء العاملين

معايير الجودة، فالعامل الملتزم ينجز عمله بضمير حيّ ويمثل نموذجًا للجدية والانضباط الذي تحتاجه المؤسسة للتميز والتفوق في بيئة تنافسية متغيرة.

ثالثًا: تقليل الغياب والتسرب الوظيفي

إن الالتزام التنظيمي يلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء العاملين من خلال تقليل معدلات الغياب والتسرب الوظيفي فعندما يشعر الموظفون بالارتباط النفسي والوظيفي مع المؤسسة، يزداد ولاؤهم ويقل لديهم الميل إلى التغيب أو ترك العمل، كما توصلت دراسة محمود السيد إمام (2019) إلى أن العاملين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الالتزام التنظيمي، وخاصة الالتزام العاطفي والمعياري، يكونون أكثر استقرارًا في العمل وأقل عرضة للغياب أو البحث عن فرص عمل أخرى. كما أشارت الدراسة إلى أن البيئة التنظيمية الداعمة والعدالة في توزيع الحوافز تساهم في تعزيز هذا الالتزام.¹

وبحسب دراسة زيتي فريدة (2012) فإن العاملين الذين يظهرون ولائًا تنظيميًا عاليًا يميلون إلى البقاء في المؤسسة لفترات أطول، حيث يدركون القيمة الاستثمارية لاستمرارهم في العمل ويشعرون بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن المؤسسات التي توفر بيئة عمل محفزة وتشجع المشاركة الفعالة للعاملين في صنع القرار تتجح في تقليل معدلات التسرب الوظيفي بشكل ملحوظ.²

المطلب الثاني: دور عوامل التحفيز التنظيمي في تحسين الأداء

أولاً: تأثير نظام المكافآت على أداء العاملين

يُعد نظام المكافآت أحد الركائز الأساسية في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي، حيث يساهم في تعزيز الانتماء والرضا الوظيفي مما ينعكس إيجابًا على إنتاجية المؤسسة ككل، وتشمل المكافآت كلاً من الحوافز المادية والمعنوية، والتي تُمنح بناءً على معايير محددة " الأداء، الأقدمية، أو المهارات"، تهدف هذه الأنظمة إلى تحقيق التوازن بين

¹ إمام محمود السيد، "أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات السياحة فئة أ" بالقاهرة. "مجلة اقتصاد المال والأعمال، عدد 3، 2019، ص 547

² زيتي فريدة، مرجع سابق، ص 219.

الفصل الأول — الإطار النظري للالتزام التنظيمي وأداء العاملين

أهداف المؤسسة وتطلعات الموظفين، مما يخلق بيئة عمل تنافسية ومحفزة.

1- الحوافز المادية وتأثيرها على الأداء: تشمل الحوافز المادية " المكافآت النقدية، الزيادات في الرواتب، المكافآت التشجيعية، والمشاركة في الأرباح" حيث أن هذه المكافآت تلبى الحاجات الأساسية للموظفين وتزيد من دافعيتهم لبذل جهد أكبر في العمل. إن نظام المكافآت الذي يعتمد على الأداء يُحفز العاملون على تحقيق أهدافهم بكفاءة أعلى، مما يعزز الإنتاجية وجودة العمل.¹

2. الحوافز المعنوية ودورها في تعزيز الأداء: تتمثل الحوافز المعنوية في " التقدير، الشهادات التقديرية، فرص التدريب، والترقيات"، هذه الحوافز تلبى الحاجات النفسية والاجتماعية للموظفين، مثل الحاجة إلى الاحترام والتقدير. حيث أن الحوافز المعنوية لها تأثير إيجابي مماثل للحوافز المادية، حيث تعزز الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.²

ومن خلال تقدير جهود الموظفين علناً أو منحهم فرصاً للتطوير المهني يُشعرهم ذلك بقيمتهم داخل المؤسسة مما يحفزهم على الابتكار والإبداع.

3- معايير تصميم نظام مكافآت فعال: لكي يكون نظام المكافآت فعالاً، يجب أن يراعي عدة معايير، منها:

أ- العدالة والشفافية: يجب أن تكون معايير منح المكافآت واضحة وعادلة لجميع الموظفين، مما يقلل من الشعور بالظلم ويزيد من الثقة في النظام.

ب- الربط بالأداء: يجب أن تكون المكافآت مرتبطة بشكل مباشر بأداء الموظفين، سواءً كان ذلك من خلال مؤشرات كمية أو نوعية.

ج- التنوع: يُفضل أن يشمل النظام كلاً من الحوافز المادية والمعنوية لتلبية احتياجات الموظفين المتنوعة.³

² سامية لحول، فطيمة ززع، "أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات: دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات - وكالة باتنة - الجزائر"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص 243.

² سامية لحول، فطيمة ززع، مرجع سابق، ص 244.

³ سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 345.

ثانياً: دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

تلعب بيئة العمل دوراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، حيث تُعد عاملاً رئيسياً في تعزيز الإنتاجية والرضا الوظيفي وتشمل بيئة العمل عدة عناصر منها الظروف المادية مثل المكان والتجهيزات، والعناصر النفسية " العلاقات بين الزملاء والرؤساء"، بالإضافة إلى السياسات التنظيمية مثل نظام الحوافز والتوازن بين العمل والحياة الشخصية. وفيما يلي تفصيل لهذه العناصر:

1- الظروف المادية: تُعد الظروف المادية لبيئة العمل " الإضاءة، التهوية، التجهيزات التكنولوجية، وترتيب المكان" من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء الموظفين، كما أشارت دراسة حول وزعزع (2015) إلى أن تحسين ظروف العمل المادية في مؤسسة موبيليش للاتصالات ساهم في زيادة كفاءة الموظفين، حيث وفرت المؤسسة بيئة عمل مريحة ومجهزة بأحدث التقنيات مما أدى إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ، كما أن توفير معدات عمل مناسبة يقلل من الإجهاد البدني ويزيد من تركيز الموظفين¹.

2- العلاقات الإنسانية: العلاقات الجيدة بين الزملاء والرؤساء تعزز الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي مما ينعكس إيجاباً على الأداء، وفقاً لدراسة زيتي فريدة (2012) حول الولاء التنظيمي في الشركة الوطنية للكور، تبين أن الموظفين الذين يتمتعون بعلاقات طيبة مع زملائهم ومشرفيهم كان أداءهم أفضل مقارنة بغيرهم، كما أن التواصل الفعال والاحترام المتبادل يخلقان جوّاً من الثقة، مما يشجع الموظفين على بذل جهود أكبر².

3- سياسات المؤسسة: تشمل سياسات المؤسسة " نظام الحوافز، التدريب، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية الحوافز المادية والمعنوية " تحفز الموظفين على تحسين أدائهم لما لها تأثير إيجابي، بالإضافة إلى ذلك فإن توفير فرص التدريب والتطوير يساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة مما يزيد من كفاءتهم.

¹ زيتي فريدة، مرجع سابق، ص 214.

² المرجع نفسه، ص 214.

الفصل الأول — الإطار النظري للالتزام التنظيمي وأداء العاملين

4- التوازن بين العمل والحياة الشخصية: تساهم سياسات التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مثل ساعات العمل المرنة والإجازات المدفوعة، في تقليل التوتر وزيادة الرضا الوظيفي.

5- الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية التي تشجع على الإبداع والمشاركة في صنع القرار تعزز شعور الموظفين بقيمتهم داخل المؤسسة، حيث يشعر الموظف بأن آراءه مسموعة وأنه جزء من عملية التطوير، فإنه يبذل قصارى جهده لتحقيق أهداف المؤسسة¹.

ثالثاً: أهمية التواصل الفعال داخل المنظمة

يُسهّم التواصل الفعال في تنسيق الجهود بين العاملين، وتجنب الازدواجية أو التعارض في أداء المهام، كما يعمل على توصيل الرؤية المشتركة والقيم المؤسسية، مما يرسخ الشعور بالانتماء والالتزام، وعندما يتمكن الموظفون من التعبير عن آرائهم، وطرح انشغالاتهم، واستقبال التغذية الراجعة البناءة، فإن ذلك يعزز الرضا الوظيفي ويحد من التوترات الإدارية، ويخلق مناخاً إيجابياً يدفع نحو الإبداع.

وقد أظهرت إحدى الدراسات حول الاتصال التنظيمي أن فعالية التواصل داخل المؤسسة تؤثر تأثيراً مباشراً على الالتزام الوظيفي والانضباط المهني، حيث أوضحت أن "أنماط الاتصال الصاعد والنازل في المؤسسة تعزز من جودة الأداء، وترفع مستوى الالتزام التنظيمي بين العاملين، خصوصاً عندما يشعرون أن أصواتهم مسموعة وأن ملاحظاتهم تلقى الاهتمام"².

كما أن غياب التواصل الفعال يؤدي غالباً إلى انتشار الإشاعات وظهور سوء الفهم، وانخفاض الروح المعنوية، مما ينعكس سلباً على الإنتاجية ويزيد من حالات الغياب أو الاستقالة، لذا فإن بناء نظام اتصال واضح يقوم على الشفافية والاحترام المتبادل يعتبر ضرورة استراتيجية لأي منظمة تسعى إلى النجاح والاستمرارية في بيئة تتسم بالتغيير

¹ زيتي فريدة، مرجع سابق، ص 215.

² ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص 223.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة

أولاً: دراسة أبو جياب (2014) بعنوان: "مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة مداخل تنمية الالتزام التنظيمي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. وهدفت أيضاً إلى الوقوف على مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة العاطفي الاستمراري، والمعياري لدى هؤلاء الضباط ومدى تطبيق جهاز الشرطة لمداخل تنمية الالتزام التنظيمي. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (480) ضابط من رتبة ملازم إلى عقيد. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع بياناته، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (as0.05) بين مداخل تنمية الالتزام التنظيمي، والالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. 2 تمتع ضباط الشرطة الفلسطينية بدرجة كبيرة من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي نسبي يساوي 76.74%، وتمتعهم بدرجات كبيرة من الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي نسبي 78.90% والالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي نسبي 75.00% والالتزام المعياري بمتوسط حسابي نسبي 74.16%.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول بعض مجالات الدراسة تعزى إلى العمر والرتبة والمحافظه، فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات الدراسة تعزى إلى الحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان من أهمها:

- إن تولي قيادة الشرطة اهتماما خاصا بتنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة من

¹زيتي، فريدة، مرجع سابق، ص 216.

الفصل الأول — الإطار النظري للالتزام التنظيمي وأداء العاملين

خلال الإثراء الوظيفي، واستقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، وإيجاد نوع من التوافق بين مصالح الضباط ومصالح الجهاز. 2- ان تتبنى قيادة الشرطة ضمن أولوياتها زيادة التعويضات المتاحة لضباط الشرطة بما تتضمن من خدمات وفوائد.

- تطوير عملية الاستقطاب والاختيار من خلال تطوير الأدوات والوسائل التي تكفل اختيار من تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة.

ثانياً: دراسة إسلام (2013) بعنوان: "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء المهني لدى الممرضين العاملين في مراكز الرعاية الأولية الحكومية بمحافظة غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء المهني لدى الممرضين العاملين في مراكز الرعاية الأولية في محافظات غزة، وقد أجريت الدراسة على عينة مقدارها (260) ممرضاً وممرضة، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع بياناته وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى الممرضين والممرضات العاملين في مراكز الرعاية الأولية الحكومية في محافظات غزة، وبلغ المتوسط العام 3.62 بوزن نسبي بلغ 72.41، وقد كانت أعلى الدرجات في بعد الالتزام الوجداني بمتوسط درجات 3.78 ووزن نسبي 75.66، يليه بعد الالتزام الأدبي بمتوسط درجات 3.71 ووزن نسبي 74.26، ثم بعد الالتزام المستمر بمتوسط درجات 3.36 ووزن نسبي 67.23.

- كما بينت النتائج أن الممرضات أظهرن مستوى أعلى من الممرضين في كل من الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي وفي بعد الالتزام المستمر، في حين لم توجد فروق دالة إحصائية في كل من الالتزام الوجداني والالتزام الأدبي.

- وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى لكل من: العمر، مكان العمل (ما عدا الالتزام الأدبي كانت الفروق دالة إحصائية في بعد الالتزام لصالح الممرضين العاملين في محافظة خان يونس مقابل العاملين في محافظة الوسطى)، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة (ما عدا بعد الالتزام الوجداني كانت الفروق دالة إحصائية

الفصل الأول — الإطار النظري للالتزام التنظيمي وأداء العاملين

لصالح الممرضين ذوي سنوات الخبرة العالية المؤهل العلمي، الدخل الشهري، والوضع الوظيفي.

- كذلك بينت النتائج وجود مستوى عالي من الأداء المهني لدى الممرضين العاملين في مراكز الرعاية الأولية الحكومية في محافظات غزة حيث بلغ متوسط الأداء 82.60 في الثلاث سنوات الأخيرة (2010، 2011، 2012)، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء بين الممرضين والممرضات وكانت الفروق لصالح الممرضين.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء بين الممرضين العاديين والممرضين ذوي المناصب الإدارية (مدراء ومشرفين) وكانت الفرق لصالح ذوي المناصب الإدارية.

- الأداء المهني كان اعلى لدى الممرضين العاملين في كل من محافظات غزة، الوسطى، خان يونس، ورفح مقارنة بقرنائهم في محافظة الشمال.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء بين الممرضين الحاصلين على دراسات عليا والحاصلين على شهادة الدبلوم وكانت الفروق لصالح الحاصلين على دراسات عليا، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً عند مقارنتها بالحاصلين على درجة البكالوريا

ثالثاً: دراسة عاشوري (2015) بعنوان: "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتيسير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)".

هدفت الدراسة الى التعرف على الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتيسير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة وقد أجريت الدراسة على عينة بلغ حجمها (70) عامل، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات، وقد خلصت إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتيسير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى $a=0.01$.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة محل الدراسة عند مستوى $a=0.01$

الفصل الأول — الإطار النظري للالتزام التنظيمي وأداء العاملين

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق العمل والاستمرار في العمل بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى $a=0.01$

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($a=0.01$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى (المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الأقدمية).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($a=0.01$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى السن.

الفجوة البحثية: على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي في قطاعات متعددة، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات السابقة التي بحثت أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين داخل المؤسسات التربوية الجزائرية، وخاصة في ولاية المسيلة، مما يُبرز أهمية هذه الدراسة في سد هذه الفجوة وتحقيق فهم أعمق لعلاقة الالتزام التنظيمي بأداء الموارد البشرية في القطاع التربوي.

سلط الفصل الأول الضوء على الأسس النظرية لمتغيري الدراسة، حيث تبين أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد العوامل الجوهرية التي تسهم في استقرار القوى العاملة وتحفيزها، من خلال ارتباط الأفراد عاطفياً ومعيارياً ومستمرًا بالمؤسسة، وقد اتضح أن هذا الالتزام يتأثر بجملة من العوامل التنظيمية والشخصية والإدارية من جهة أخرى، تم توضيح مفهوم أداء العاملين باعتباره انعكاساً لمستوى الفعالية والكفاءة في تنفيذ المهام، وهو ما يرتبط مباشرة بتحقيق أهداف المنظمة.

كما بُيّنَت الدراسة أهمية تقييم الأداء كأداة تشخيص وتحسين مستمر وأخيراً، أظهر المبحث الثالث وجود علاقة طردية بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين، حيث يُعد الالتزام دافعاً رئيسياً لرفع الإنتاجية، في حين تلعب الحوافز التنظيمية دوراً محورياً في تعزيز هذا التأثير.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التربية بولاية المسيلة

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهجية ومجتمع الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

المطلب الثالث: متغيرات الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الرابع: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

المطلب الخامس: البيانات العامة للعينة.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان.

المطلب الأول: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المتغير المستقل.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المتغير التابع.

المبحث الثالث: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة.

المطلب الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محاور الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.



يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية الهادفة إلى استكشاف العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين في مؤسسات التربية بولاية المسيلة، فبعد الإطار النظري المفصل في الفصل الأول، يأتي هذا الفصل لتطبيق المفاهيم في بيئة واقعية، من خلال استخدام أدوات قياس دقيقة ومنهجية علمية، سعياً إلى اختبار الفرضيات المطروحة والإجابة على تساؤلات البحث، وسيتم الاعتماد على المنهج الوصفي لجمع البيانات وتحليلها، باستخدام أداة الاستبيان التي تم توجيهها لعينة من موظفي القطاع التربوي تمثل مختلف الأطوار التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي).

وينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية: الأول يوضح المنهجية المعتمدة وأدوات الدراسة، والثاني يعرض تحليل وتفسير نتائج الاستبيان، أما الثالث فيختبر نموذج الدراسة ويفصل في نتائج الفرضيات.



سيتم التطرق في هذا المبحث للتعريف بمجتمع الدراسة وأدوات ومتغيرات الدراسة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية التي سيتم اعتمادها في تحليل البيانات.

المطلب الأول: منهجية ومجتمع الدراسة

أولاً: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استعمال المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه أحد طرق البحث العلمي التي تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها، كما تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين بمجموعة من المؤسسات التربوية بولاية المسيلة، وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبيان الذي تم الاعتماد عليه لأجل هذا الغرض، وتم تفريغ الاستبيان وتحليله باستخدام برنامج Spss.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة محل الدراسة، وهو أيضاً جميع الأفراد أو الأشياء التي تكون موضوع الدراسة، وبناء على ذلك فإن المجتمع المستهدف لهذه الدراسة يتكون من موظفي التربية بولاية المسيلة، وقد اختيرت عينة تتكون من 60 موظفاً بثلاثة مؤسسات تربوية في الأطوار التعليمية الثلاث؛ الابتدائي والمتوسط والثانوي.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولاً: أدوات الدراسة

تم الاعتماد على استبيان حول "أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة"، حيث يعتبر الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الحالية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجرى تعيُّنها من قبل المستجيب، وهذا بعد التأكد من صلاحيته للاستعمال مع عينة الدراسة الحالية، وتضمنت استمارة الاستبيان 29 عبارة، وقد اعتمد في أداة الدراسة على طريقة

الفصل الثاني – دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التربية بولاية المسيلة

الإجابة الخماسية أي سلم ليكارت الخماسي، وتم الاعتماد على عبارات واضحة مما يسهل عملية القراءة والإجابة.

أما عن محاور الاستبيان فقد تشكلت من جزأين كالتالي:

1- الجزء الأول المعلومات الشخصية: تضمن البيانات والمعلومات المتعلقة بعينة الدراسة.

2- الجزء الثاني: محاور الاستبانة: ويضم محورين:

أ- المحور الأول: ويضم العبارات من 1 إلى 19 والذي يهتم بالمتغير المستقل؛ الالتزام التنظيمي وينقسم إلى الأبعاد التالية:

- البعد الأول: الالتزام العاطفي ويضم العبارات من 1 إلى 8.

- البعد الثاني: الالتزام الاستمراري ويضم العبارات من 9 إلى 14.

- البعد الثالث: الالتزام المعياري ويضم العبارات من 15 إلى 19.

ب- المحور الثاني: يضم العبارات من 01 إلى 10 ويهتم بالمتغير التابع؛ أداء العاملين.

الجدول رقم (1): طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان (سلم ليكارت الخماسي)

| التصنيف | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

ثانياً: تصنيف المتوسطات حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في الدراسة

لقد تم عرض وتحليل البيانات المجمعة من إجابات المستجوبين عن العبارات المتعلقة بمحوري الاستبيان باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، المنسجمة مع مقياس ليكارت الخماسي، ولقد تم ضبط الحدود الدنيا والقصوى للمقياس، وهذا بغرض الحصول على المتوسط المرجح، بحساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن: $(5-1=4)$ ، حيث يتم قسمة الناتج الحاصل على الدرجات الموجودة في المقياس، وبالبالغ عددها (5)، وبالتالي يتم الحصول على طول الدرجة الواحدة لهذا المقياس، والمقدرة ب: (0.80) ، بحيث تضاف هذه القيمة لكل درجة في

الفصل الثاني – دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التربية بولاية المسيلة

المقياس، للحصول على الحدود الدنيا والقصوى لكل درجة، والجدول التالي يوضح هذه الحدود:

الجدول (2): الحدود الدنيا والقصوى لسلم ليكرت

| الدرجة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------------------|----------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| المتوسط المرجح | 1.80 - 1 | 2.60-1.81 | 3.40-2.61 | 4.20-3.41 | 5-4.21 |
| الوزن | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: إعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: متغيرات الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة

أولاً: متغيرات الدراسة

لقد جرى تقسيم متغيرات الدراسة إلى متغيرين أساسيين (رئيسيين)، متغير مستقل متمثل في الالتزام التنظيمي، ومتغير تابع متمثل في أداء العاملين.

ثانياً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام جملة من الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة مستعينين في ذلك بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته 23، وذلك بتطبيق الأدوات التالية:

1- فيما يخص الخصائص السيكومترية: تم استخدام:

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان؛

- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي.

2- فيما يخص فرضيات الدراسة: تم استخدام:

- اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov- Smirnov؛

- المتوسط الحسابي؛



- الانحراف المعياري؛

- الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الرابع: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

أولاً: الصدق الداخلي

للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات الاستبيان، يتم التأكد من الصدق الداخلي لعبارات كل بعد من أبعاده، بحساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التابعة له.

1- الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول: للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات هذا المحور (الالتزام التنظيمي) يتم التأكد من الصدق الداخلي لعبارات كل بعد من أبعاده الثلاثة، بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية له على النحو المبين في الجداول التالية:

أ- الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول (الالتزام العاطفي):

الجدول رقم (3): معاملات الارتباط لعبارات بعد الالتزام العاطفي بدرجته الكلية

| الرقم | العبارات | معامل | مستوى |
|-------|--|-------|-------|
| 1 | أشعر بانتماء قوي لمؤسستي. | *0.54 | 0.00 |
| 2 | ألتزم بأهداف وقيم المؤسسة التربوية. | *0.30 | 0.00 |
| 3 | أفضل البقاء في هذه المؤسسة حتى لو أتحت لي | *0.63 | 0.00 |
| 4 | أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين أنني أعمل في هذه | *0.63 | 0.00 |
| 5 | أشارك في الأنشطة التي تعزز من قيم وتوجهات | *0.53 | 0.00 |
| 6 | أحرص على اتباع تعليمات وتوجيهات الإدارة | *0.54 | 0.00 |
| 7 | أشعر أن التزامي بلوائح المؤسسة يعزز من استقرارها | *0.63 | 0.00 |
| 8 | أعتبر المؤسسة جزءاً من هويتي المهنية والشخصية. | *0.50 | 0.00 |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (3) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد دالة

الفصل الثاني – دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التربية بولاية المسيلة

إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، فالعبارات صادقة لما وضعت، وتشير جميع معاملات الارتباط إلى ارتباط قوي مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد والدرجة الكلية له.

ب-الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني (الالتزام الاستمراري):

الجدول رقم (4): معاملات الارتباط لعبارات بعد الالتزام الاستمراري بدرجة الكلية

| الرقم | العبارات | معامل | مستوى |
|-------|---|-------|-------|
| 9 | أشعر أن مغادرة المؤسسة ستكون قراراً صعباً بسبب | *0.45 | 0.00 |
| 10 | أحرص على تنفيذ كافة القوانين والسياسات التنظيمية. | *0.38 | 0.00 |
| 11 | أشعر أنني أحتاج للبقاء في هذه المؤسسة للحفاظ | *0.64 | 0.00 |
| 12 | التزامي بسياسات المؤسسة يساعدي على تحسين | *0.79 | 0.00 |
| 13 | التزامي بالمؤسسة يوفر لي بيئة عمل مستقرة | *0.80 | 0.00 |
| 14 | أشعر بالتحفيز بشكل متزايد كلما زاد التزامي | *0.37 | 0.00 |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم(4) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، فالعبارات صادقة لما وضعت، وتشير جميع معاملات الارتباط إلى ارتباط قوي مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد والدرجة الكلية له.

ج- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث (الالتزام المعياري):

الجدول رقم (5): معاملات الارتباط لعبارات بعد الالتزام المعياري بدرجة الكلية

| الرقم | العبارات | معامل | مستوى |
|-------|--|-------|-------|
| 15 | أرى أن من واجبي البقاء في المؤسسة لأنني أشعر | *0.54 | 0.00 |
| 16 | التزامي يعزز شعوري بالمسؤولية تجاه العمل. | *0.56 | 0.00 |
| 17 | أرى أن التزامي الأخلاقي تجاه المؤسسة يزيد من | *0.71 | 0.00 |
| 18 | أشعر أن علي دعم الإدارة التي منحتني الثقة | *0.61 | 0.00 |
| 19 | أعتقد أن علي المساهمة في نجاح المؤسسة لأنها | *0.52 | 0.00 |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

الفصل الثاني – دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التربية بولاية المسيلة

يتضح من الجدول رقم (5) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، فالعبارات صادقة لما وضعت، وتشير جميع معاملات الارتباط إلى ارتباط قوي مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد والدرجة الكلية له.

2-الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات محور أداء العاملين يتم التأكد من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للمحور على النحو المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): معاملات ارتباط عبارات محور أداء العاملين والدرجة الكلية له

| الرقم | العبارات | معامل | مستوى |
|-------|---|--------|-------|
| 1 | أؤدي مهامى الوظيفية بكفاءة وفعالية. | **0.58 | 0.00 |
| 2 | أسعى لتحسين جودة التدريس أو الخدمات التى | *0.30 | 0.00 |
| 3 | أشارك فى الأنشطة التطويرية داخل المؤسسة. | **0.55 | 0.00 |
| 4 | أتعامل مع أولياء الأمور والزملاء بروح إيجابية | **0.55 | 0.00 |
| 5 | أحرص على التعاون مع زملائى لتحقيق أهداف | **0.57 | 0.00 |
| 6 | أستخدم أساليب تدريس مبتكرة لتحسين مخرجات | *0.27 | 0.03 |
| 7 | أظهر الدافعية والحماس أثناء الأداء العملى. | **0.36 | 0.00 |
| 8 | ألتزم بالمواعيد والمهام المحددة دون تأخير . | **0.53 | 0.00 |
| 9 | أعمل على حل المشكلات المهنية بأساليب إبداعية | **0.57 | 0.00 |
| 10 | أحرص على تطوير مهارتى المهنية باستمرار. | **0.35 | 0.00 |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم(6) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، فالعبارات صادقة لما وضعت، وتشير جميع معاملات الارتباط إلى ارتباط قوي مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات المحور والدرجة الكلية له.

الفصل الثاني – دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التربية بولاية المسيلة

ثانيا: ثبات الاستبيان

يقصد بالثبات أن يعطي الاستبيان النتائج ذاتها في كل مرة يتم اعتماده بغض النظر عن الفرد القائم بعملية القياس، وللتأكد من ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل ألف كرونباخ. والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (7): نتائج معامل "ألفا-كرونباخ" لثبات الاستبيان

| Cronbach's Alpha | | | أبعاد ومحاور الاستبيان | |
|------------------|-------------|--------------------|------------------------------------|-----------------------|
| النتيجة | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ | | |
| ثابت | 8 | 0.89 | 01 البعد (1): الالتزام العاطفي | أبعاد المتغير المستقل |
| ثابت | 6 | 0.83 | 02 البعد (2): الالتزام الاستمراري | |
| ثابت | 5 | 0.81 | 03 البعد (3): الالتزام المعياري | |
| ثابت | 19 | 0.88 | المتغير المستقل: الالتزام التنظيمي | |
| ثابت | 10 | 0.82 | المتغير التابع: أداء العاملين | |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد ومحاور الاستبيان تراوحت بين (0.81) كأدنى قيمة و(0.89) كأعلى قيمة ما يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للاستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.



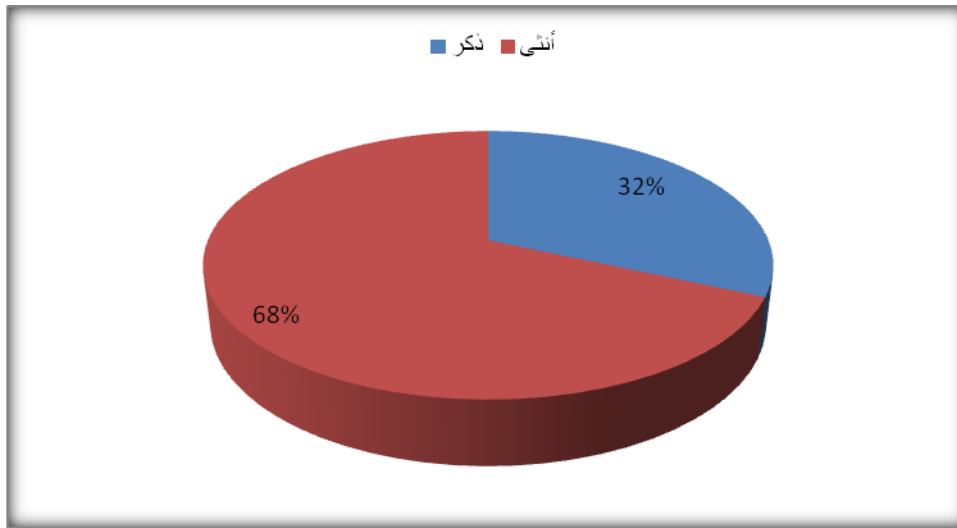
انطلاقاً من خصائص عينة المستجوبين في الدراسة (المتغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة المهنية) ظهرت نتائج التحليل الوصفي لتكرارات والنسب المئوية كما يلي:

أولاً: الجنس

الجدول رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| النسبة المئوية | التكرارات | الجنس |
|----------------|-----------|----------|
| 31.7% | 19 | ذكر |
| 68.3% | 41 | أنثى |
| %100 | 60 | الإجمالي |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss



الشكل رقم (1): توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفصل الثاني – دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التربية بولاية المسيلة

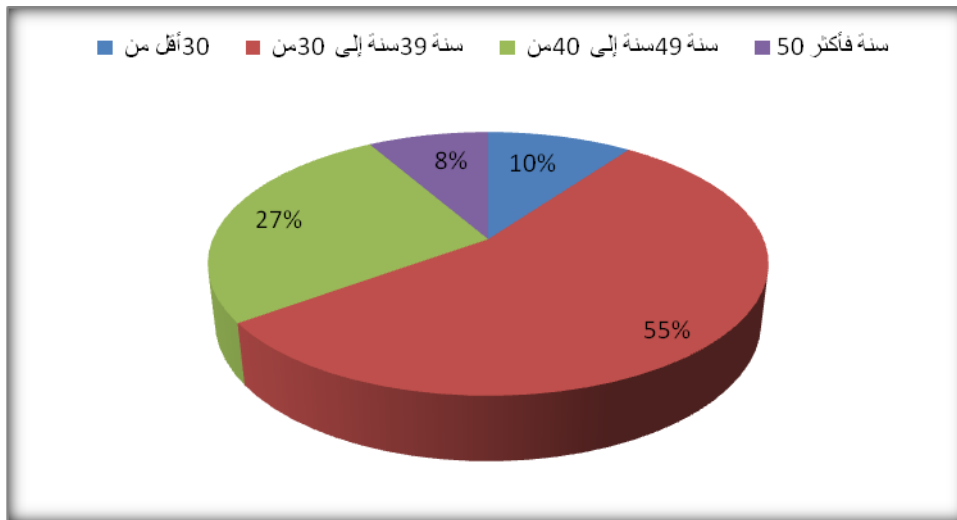
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمها إجمالاً 60 فرداً، يلاحظ أن عدد الذكور قدر 19 فرد بنسبة 31.7%، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 41 فرداً بنسبة 68.3% وهم الأعلى نسبة.

ثانياً: السن

الجدول رقم (9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

| النسبة المئوية | التكرارات | السن |
|----------------|-----------|----------------------|
| 10% | 6 | أقل من 30 |
| 55% | 33 | من 30 سنة إلى 39 سنة |
| 26.7% | 16 | من 40 سنة إلى 49 سنة |
| 8.3% | 5 | 50 سنة فأكثر |
| %100 | 60 | الإجمالي |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss



الشكل رقم (2): توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الفصل الثاني – دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التربية بولاية المسيلة

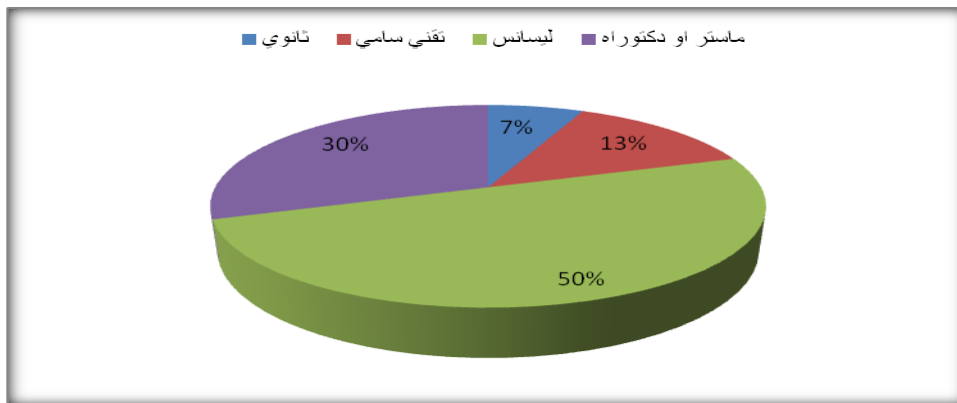
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين سنهم أقل من 30 سنة قدر بـ 06 أفراد بنسبة 10%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد اللذين سنهم من 30 إلى 39 سنة قدر بـ 33 فرد أي ما نسبته 55% وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد الذين سنهم من 40 إلى 49 سنة فقد قدر عددهم بـ 16 فرد بنسبة 26.7%، في حين قدر عدد الأفراد الذين سنهم 50 سنة فأكثر بـ 05 أفراد بنسبة 8.3%.

ثالثاً: المستوى التعليمي

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|------------------|
| 6.7% | 4 | ثانوي |
| 13.3% | 8 | تقني سامي |
| 50% | 30 | ليسانس |
| 30% | 18 | ماستر او دكتوراه |
| %100 | 60 | الإجمالي |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Sps



الشكل رقم (3): توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الفصل الثاني – دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التربية بولاية المسيلة

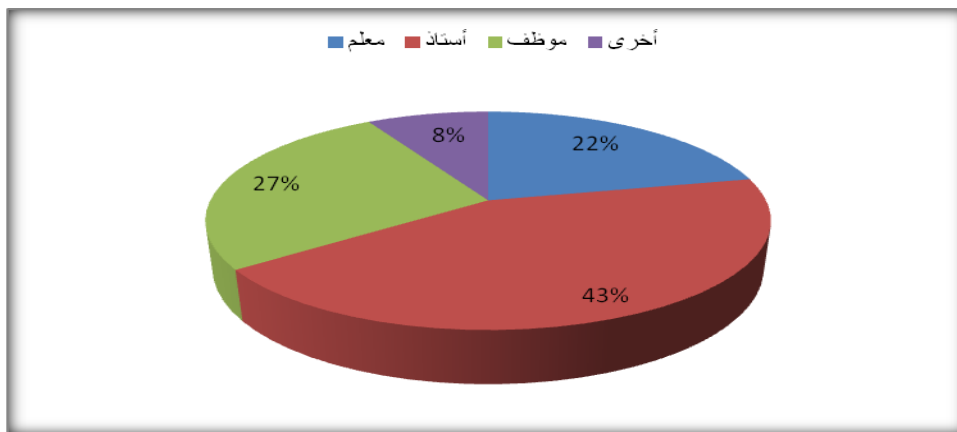
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي قدر بـ 04 أفراد بنسبة 6.5 %، في حين قدر عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي تقني سامي بـ 08 أفراد بنسبة 13.3 %، أما عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي ليسانس فقد قدر عددهم بـ 30 فرد بنسبة 50 % وهم الأعلى نسبة، في حين قدر عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي ماستر أو دكتوراه بـ 18 فرد بنسبة 30 %.

رابعاً: الوظيفة

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

| الوظيفة | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------|-----------|----------------|
| معلم | 13 | 21.7% |
| أستاذ | 26 | 43.3% |
| موظف | 16 | 26.7% |
| أخرى | 5 | 8.3% |
| الإجمالي | 60 | %100 |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss



الشكل رقم (4): توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الفصل الثاني – دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التربية بولاية المسيلة

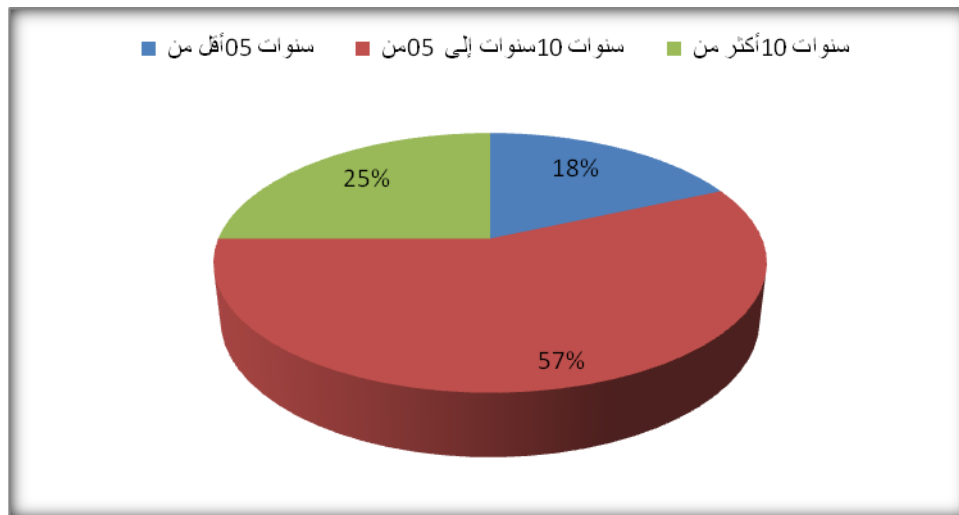
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يشغلون معلم قدر بـ 13 فرد بنسبة 21.7 %، في حين قدر عدد الأفراد الذين يشغلون منصب أستاذ بـ 26 فرد بنسبة 43.3% وهم الأعلى نسبة، أما عدد الأفراد الذين يشغلون منصب موظف فقد قدر عددهم بـ 16 فرد بنسبة 26.7%، في حين قدر عدد الأفراد الذين يشغلون وظائف أخرى بـ 05 أفراد بنسبة 8.3%.

خامساً: سنوات الخبرة

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة | التكرارات | النسبة المئوية |
|--------------------------|-----------|----------------|
| أقل من 05 سنوات | 11 | 18.3% |
| من 05 سنوات إلى 10 سنوات | 34 | 56.7% |
| أكثر من 10 سنوات | 15 | 25% |
| الإجمالي | 60 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss



الشكل رقم (5): توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الفصل الثاني – دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التربية بولاية المسيلة

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين خبرتهم المهنية أقل من 05 سنوات قدر بـ 11 فرد بنسبة 18.3%، في حين عدد الأفراد الذين تتراوح الخبرة المهنية لديهم من 5 إلى 10 سنوات قدر بـ 34 فرد بنسبة 56.7% وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد الذين خبرتهم المهنية أكثر من 10 سنوات فقد قدر عددهم بـ 15 فرد بنسبة 25%.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان

المطلب الأول: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المتغير المستقل

لتحليل آراء عينة البحث حول الالتزام التنظيمي تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وترتيب العبارات.

أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول (الالتزام العاطفي)

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الالتزام العاطفي

| الرقم | العبارات | المتوسط | الانحراف | الدرجة | الرتبة |
|-------|--------------------------------|---------|----------|--------|--------|
| 1 | أشعر بانتماء قوي لمؤسستي. | 3.90 | 0.62 | موافق | 3 |
| 2 | ألتزم بأهداف وقيم المؤسسة | 3.66 | 0.75 | موافق | 5 |
| 3 | أفضل البقاء في هذه المؤسسة | 3.15 | 0.97 | محايد | 7 |
| 4 | أشعر بالفخر عندما أخبر | 3.15 | 0.98 | محايد | 7 |
| 5 | أشارك في الأنشطة التي تعزز | 3.25 | 1.05 | محايد | 6 |
| 6 | أحرص على اتباع تعليمات | 3.91 | 0.59 | موافق | 2 |
| 7 | أشعر أن التزامي بلوائح المؤسسة | 3.78 | 0.90 | موافق | 4 |
| 8 | أعتبر المؤسسة جزءاً من هويتي | 4.01 | 0.77 | موافق | 1 |
| | البعد(1): الالتزام العاطفي | 3.60 | 0.43 | موافق | // |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

الفصل الثاني — دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التربية بولاية المسيلة

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه يلاحظ أن العبارة رقم (8) حلت في المرتبة (1) بدرجة موافقة (4.01)، وهذا ما يدل على أن "أفراد عينة الدراسة يعتبرون المؤسسة جزءا من هويتهم المهنية والشخصية"، وحلت كل من العبارة رقم (6) في الترتيب الثاني (2) بدرجة موافقة (3.91) وهذا ما يدل على أن "أفراد عينة الدراسة يحرصون على اتباع تعليمات وتوجيهات الإدارة الصادرة"، في حين حلت العبارة رقم (1) في الترتيب الثالث (3) بدرجة موافقة (3.90) وهذا ما يدل على أنه "أفراد عينة الدراسة يشعرون بانتماء قوي لمؤسستهم".

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه يلاحظ أن المتوسط عام بلغ (3.60)، وانحراف قدر بـ (0.43)، (ما يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة)،

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الالتزام العاطفي لأفراد عينة الدراسة مرتفع.

ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني (الالتزام الاستمراري)

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الالتزام الاستمراري

| الرقم | العبارات | المتوسط | الانحراف | الدرجة | الرتبة |
|-------|--|---------|----------|--------|--------|
| 9 | أشعر أن مغادرة المؤسسة ستكون قرارًا صعبًا | 3.88 | 0.76 | موافق | 2 |
| 10 | أحرص على تنفيذ كافة القوانين والسياسات | 3.63 | 0.91 | موافق | 4 |
| 11 | أشعر أنني أحتاج للبقاء في هذه المؤسسة | 3.70 | 0.96 | موافق | 3 |
| 12 | التزامي بسياسات المؤسسة يساعدي على | 3.50 | 1.01 | موافق | 6 |
| 13 | التزامي بالمؤسسة يوفر لي بيئة عمل مستقرة | 3.51 | 1.01 | موافق | 5 |
| 14 | أشعر بالتحفيز بشكل متزايد كلما زاد التزامي | 4.06 | 0.48 | موافق | 1 |
| // | البعد(2): الالتزام الاستمراري | 3.71 | 0.52 | موافق | // |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

الفصل الثاني – دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التربية بولاية المسيلة

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه يلاحظ أن العبارة رقم (14) حلت في المرتبة (1) بدرجة موافقة (4.06) وهذا ما يدل على أن "أفراد عينة الدراسة يشعرون بالتحفيز بشكل متزايد كلما زاد التزامهم بالمؤسسة" ، وحلت كل من العبارة رقم (9) في الترتيب الثاني (2) بدرجة موافقة (3.88) وهذا ما يدل على أن "أفراد عينة الدراسة يشعرون ان مغادرة المؤسسة ستكون قرارا صعبا بسبب ما قد يفقدوه" ، في حين حلت العبارة رقم (11) في الترتيب الثالث (3) بدرجة موافقة (3.70) وهذا ما يدل على أن "أفراد عينة الدراسة يشعرون انهم يحتاجون للبقاء في المؤسسة للحفاظ على الاستقرار المهني".

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه نلاحظ أن المتوسط عام بلغ (3.71)، وانحراف قدر ب (0.52)، (ما يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة)،
التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الالتزام الاستمراري لأفراد عينة الدراسة مرتفع.

ثالثا: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث (الالتزام المعياري)

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الالتزام المعياري

| الرقم | العبارات | المتو | الانحراف | الدرجة | الرتبة |
|-------|--------------------------------------|-------|----------|--------|--------|
| 15 | أرى أن من واجبي البقاء في المؤسسة | 4.11 | 0.66 | موافق | 2 |
| 16 | التزامي يعزز شعوري بالمسؤولية تجاه | 4.03 | 0.75 | موافق | 3 |
| 17 | أرى أن التزامي الأخلاقي تجاه المؤسسة | 4.13 | 0.67 | موافق | 1 |
| 18 | أشعر أن علي دعم الإدارة التي منحتني | 4.00 | 0.66 | موافق | 4 |
| 19 | أعتقد أن علي المساهمة في نجاح | 3.86 | 0.91 | موافق | 5 |
| // | البعد(3): الالتزام المعياري | 4.03 | 0.43 | موافق | // |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

الفصل الثاني – دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التربية بولاية المسيلة

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه يلاحظ أن العبارة رقم (17) حلت في المرتبة (1) بدرجة موافقة (4.13) وهذا ما يدل على أن "أفراد عينة الدراسة يرو أن الالتزام الأخلاقي تجاه المؤسسة يزيد من جودة الأداء" ، وحلت كل من العبارة رقم (15) في الترتيب الثاني (2) بدرجة موافقة (4.11) وهذا ما يدل على أن "أفراد عينة الدراسة يرو أن واجبهم هو البقاء في المؤسسة لأنهم يشعرون بالولاء لها" ، في حين حلت العبارة رقم (16) في الترتيب الثالث (3) بدرجة موافقة (4.03) وهذا ما يدل على أن "أفراد عينة الدراسة يرو ان الالتزام يعزز من شعورهم بالمسؤولية تجاه العمل".

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه يلاحظ أن المتوسط عام بلغ (4.03)، وانحراف قدر ب (0.43)، (ما يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة)،

يستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الالتزام المعياري لأفراد عينة الدراسة مرتفع.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المتغير التابع

لتحليل آراء عينة البحث حول أداء العاملين تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف

المعياري، وترتيب العبارات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور التغيير التنظيمي

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الرتبة |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 1 | أؤدي مهامى الوظيفية بكفاءة وفعالية. | 3.33 | 1.15 | محايد | 9 |
| 2 | أسعى لتحسين جودة التدريس أو الخدمات | 4.16 | 0.69 | موافق | 3 |
| 3 | أشارك فى الأنشطة التطويرية داخل المؤسسة | 4.13 | 0.74 | موافق | 4 |
| 4 | أتعامل مع أولياء الأمور والزملاء بروح | 4.26 | 0.82 | موافق | 1 |
| 5 | أحرص على التعاون مع زملايى لتحقيق | 3.90 | 1.02 | موافق | 7 |
| 6 | أستخدم أساليب تدريس مبتكرة لتحسين | 4.25 | 0.65 | موافق | 2 |
| 7 | أظهر الدافعية والحماس أثناء الأداء العملي. | 4.15 | 0.54 | موافق | 5 |
| 8 | ألتزم بالمواعيد والمهام المحددة دون تأخير. | 3.91 | 0.74 | موافق | 6 |
| 9 | أعمل على حل المشكلات المهنية بأساليب | 3.31 | 1.18 | محايد | 10 |
| 10 | أحرص على تطوير مهاراتي المهنية | 3.65 | 0.87 | موافق | 8 |
| // | المحور (2): أداء العاملين | 3.90 | 0.41 | موافق | // |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم (16) أعلاه يلاحظ أن العبارة رقم (4) حلت فى المرتبة (1) بدرجة موافقة (4.26)، وهذا ما يدل على أن "أفراد عينة الدراسة يتعاملون مع أولياء الأمور والزملاء بروح ايجابية واحترافية"، وحلت كل من العبارة رقم (6) فى الترتيب الثانى (2) بدرجة موافقة (4.25)، وهذا ما يدل على أن "أفراد عينة الدراسة يستخدمون أساليب تدريس مبتكرة لتحسين مخرجات التعلم"، فى حين حلت العبارة رقم (2) فى الترتيب الثالث (3) بدرجة موافقة (4.16) وهذا ما يدل على أن "أفراد عينة الدراسة يسعون لتحسين جودة التدريس". من خلال الجدول رقم (15) أعلاه نلاحظ أن المتوسط عام بلغ (3.90)، وانحراف قدر ب (0.41)، (ما يعنى أن هناك تجانس فى إجابات أفراد عينة الدراسة)،

يستنتج من خلال ما سبق أن مستوى أداء العاملين لأفراد عينة الدراسة مرتفع.

المبحث الثالث: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة

المطلب الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محاور الدراسة.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

| النتيجة | sig | Kolmogorov-Smirnov | أبعاد ومحاور الاستبيان | |
|----------------------|--------|--------------------|------------------------|-------------------------------|
| يتبع التوزيع الطبيعي | 0.09 | 0.109 | 0 | أبعاد المتغير المستقل |
| يتبع التوزيع الطبيعي | 0.06 | 0.110 | 1 | |
| يتبع التوزيع الطبيعي | *0.200 | 0.102 | 2 | |
| يتبع التوزيع الطبيعي | *0.200 | 0.102 | 0 | المتغير التابع: أداء العاملين |
| يتبع التوزيع الطبيعي | *0.200 | 0.093 | 3 | |
| يتبع التوزيع الطبيعي | *0.200 | 0.100 | 0 | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (17) أن جميع أبعاد ومحاور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي وهذا

بناء على مخرجات اختبار Kolmogorov-Smirnov.



المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية

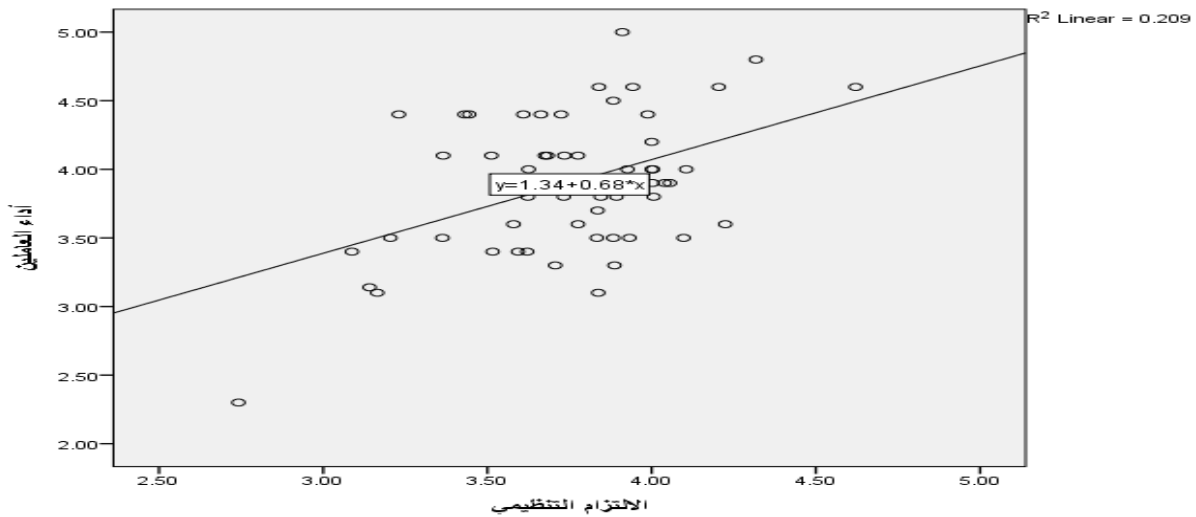
نصت الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسات التربوية بالمسيلة" لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:
 H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسات التربوية بالمسيلة".

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسات التربوية بالمسيلة".

جدول رقم (18): الانحدار الخطي للعلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين

| الانحدار الخطي | أداء العاملين | قيمة F | مستوى الدلالة | قيمة T | مستوى الدلالة | نوع الارتباط |
|----------------|------------------------|--------|---------------|--------|---------------|--------------|
| | R Squar 0.45 R 0.20 | 15.30 | 0.00 | 3.90 | 0.00 | معنوي |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss



من خلال الجدول رقم (18) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين بلغت (0.45) وهي قيمة موجبة وطرديّة، أي أنه كلما ارتفعت درجات الالتزام

الفصل الثاني – دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التربية بولاية المسيلة

التنظيمي كلما ارتفعت معها درجات أداء العاملين، في حين بلغت قيمة الارتباط $R = 0.20$ أي أن الالتزام التنظيمي يفسر حوالي 20 بالمائة من التباين في أداء العاملين، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (15.30) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) يلاحظ أنها بلغت 3.90 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسات التربوية بالمسيلة " .

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي على أداء العاملين بالمؤسسات التربوية بالمسيلة". لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي على أداء العاملين بالمؤسسات التربوية بالمسيلة " .

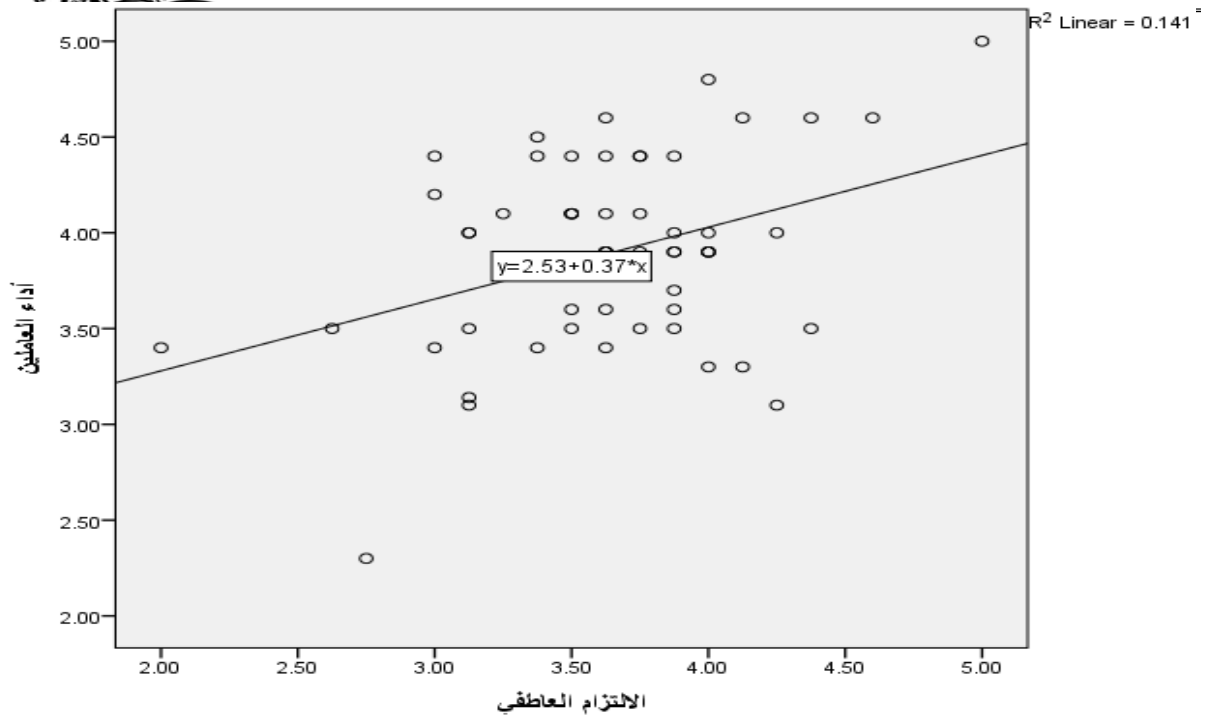
H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي على أداء العاملين بالمؤسسات التربوية بالمسيلة " .

الجدول رقم (19): الانحدار الخطي للعلاقة بين الالتزام العاطفي وأداء العاملين

| نوع الارتباط | مستوى الدلالة | قيمة T | مستوى الدلالة | قيمة F | أداء العاملين | يمثل الانحدار الخطي |
|--------------|---------------|--------|---------------|--------|------------------------|---------------------|
| معنوي | 0.03 | 3.08 | 0.03 | 9.50 | R Squar 0.37 R 0.14 | الالتزام العاطفي |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

الفصل الثاني – دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التربية بولاية المسيلة



من خلال الجدول رقم (19) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الالتزام العاطفي وأداء العاملين بلغت (0.37) وهي قيمة موجبة وطرديّة، أي أنه كلما ارتفعت درجات الالتزام العاطفي كلما ارتفعت معها درجات أداء العاملين، في حين بلغت قيمة $R = 0.14$ أي أن الالتزام العاطفي يفسر حوالي 14 بالمائة من التباين في أداء العاملين، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (9.50) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 3.08 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي على أداء العاملين بالمؤسسات التربوية بالمسيلة".

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية لهذه الدراسة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الاستمراري على أداء العاملين بالمؤسسات التربوية بالمسيلة". لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

الفصل الثاني – دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التربية بولاية المسيلة

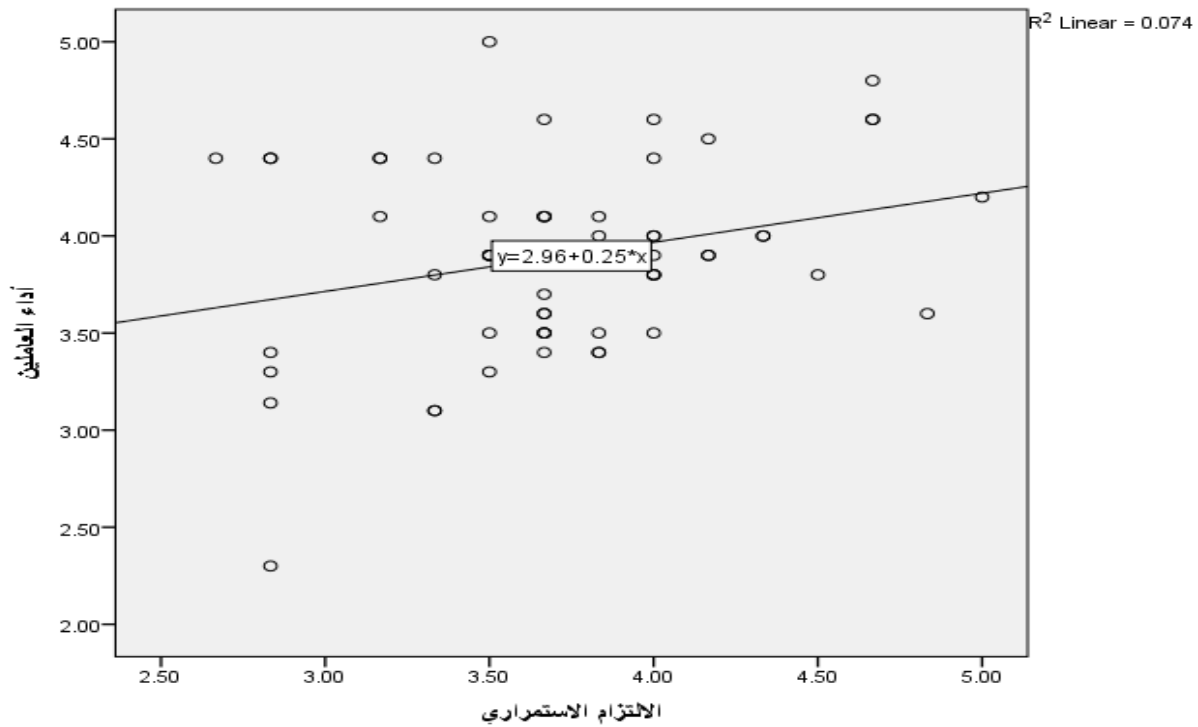
H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الاستمراري على أداء العاملين بالمؤسسات التربوية بالمسيلة."

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الاستمراري على أداء العاملين بالمؤسسات التربوية بالمسيلة."

الجدول رقم (20): الانحدار الخطي للعلاقة بين الالتزام الاستمراري وأداء العاملين

| نوع الارتباط | مستوى الدلالة | قيمة T | مستوى الدلالة | قيمة F | أداء العاملين | يمثل الانحدار الخطي |
|--------------|---------------|--------|---------------|--------|------------------------|---------------------|
| معنوي | 0.03 | 2.14 | 0.03 | 4.61 | R Squar 0.27 R 0.07 | الالتزام الاستمراري |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss



من خلال الجدول رقم (20) أعلاه يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الالتزام الاستمراري وأداء العاملين بلغت (0.27) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما ارتفعت درجات الالتزام الاستمراري كلما ارتفعت معها درجات أداء العاملين، في حين بلغت قيمة $R 0.07$ أي أن

الفصل الثاني – دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التربية بولاية المسيلة

الالتزام التنظيمي يفسر حوالي 07 بالمائة من التباين في أداء العاملين، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (4.61) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 2.14 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الاستمراري على أداء العاملين بالمؤسسات التربوية بالمسيلة ".

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة لهذه الدراسة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام المعياري على أداء العاملين بالمؤسسات التربوية بالمسيلة"، ولإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام المعياري على أداء العاملين بالمؤسسات التربوية بالمسيلة ".

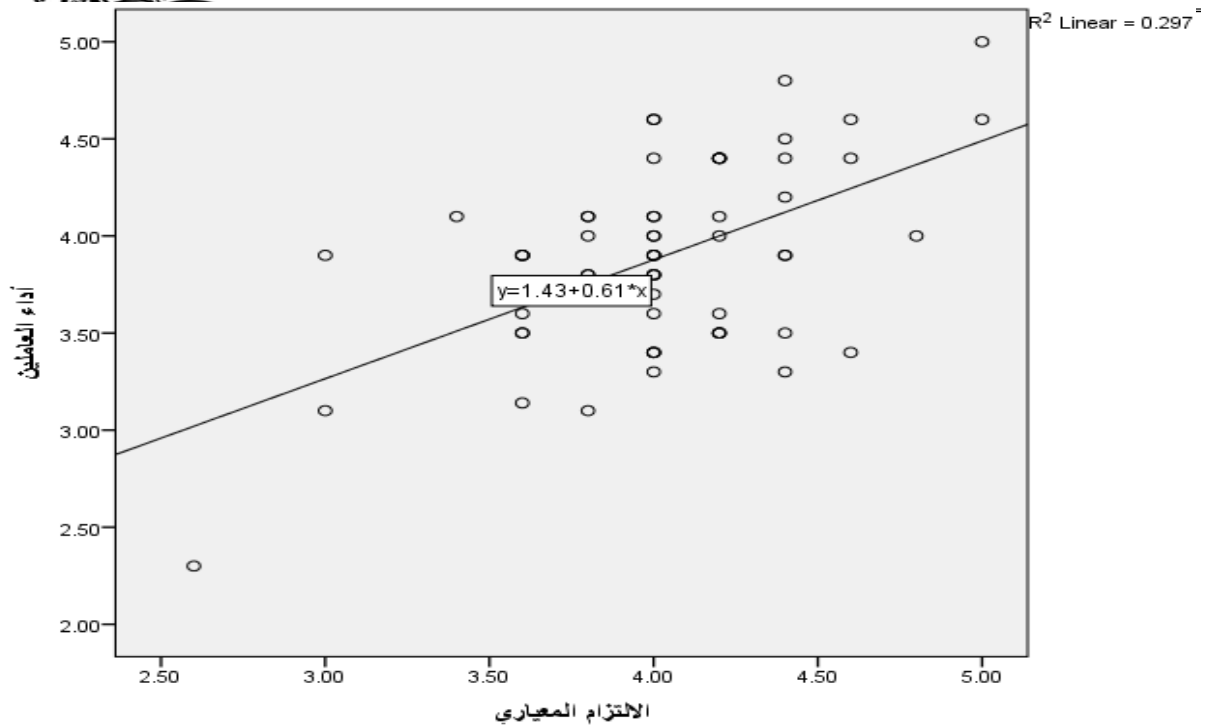
H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام المعياري على أداء العاملين بالمؤسسات التربوية بالمسيلة ".

الجدول رقم (21): الانحدار الخطي للعلاقة بين الالتزام المعياري وأداء العاملين

| نوع الارتباط | مستوى الدلالة | قيمة T | مستوى الدلالة | قيمة F | أداء العاملين | يمثل الانحدار الخطي |
|--------------|---------------|--------|---------------|--------|------------------------|---------------------|
| معنوي | 0.04 | 4.94 | 0.00 | 24.48 | R Squar 0.54 R 0.29 | الالتزام المعياري |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

الفصل الثاني – دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التربية بولاية المسيلة



من خلال الجدول رقم (21) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الالتزام المعياري وأداء العاملين بلغت (0.54) وهي قيمة موجبة وطرديّة، أي أنه كلما ارتفعت درجات الالتزام المعياري كلما ارتفعت معها درجات أداء العاملين، في حين بلغت قيمة R 0.29 أي أن الالتزام المعياري يفسر حوالي 29 بالمائة من التباين في أداء العاملين، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (24.48) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) يلاحظ أنها بلغت 4.94 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام المعياري على أداء العاملين بالمؤسسات التربوية بالمسيلة ".



خلصت الدراسة الميدانية إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين في المؤسسات التربوية محل الدراسة، وهو ما يؤكد الفرضية العامة للدراسة. وقد تبين أن الالتزام العاطفي يمارس التأثير الأكبر مقارنة بالبعدين الآخرين (الاستمراري والمعياري) في تعزيز أداء العاملين، كما أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي يسهم في رفع جودة الأداء، تحسين المواظبة، وتقليل معدلات الغياب والتسرب الوظيفي. كما أثبت التحليل الإحصائي فعالية أداة القياس وتناسقها مع الأهداف المحددة، مما يعزز من مصداقية النتائج المستخلصة، ويوفر توصيات واقعية يمكن أن تقيد صنّاع القرار في القطاع التربوي بالولاية، وتمثل هذه النتائج دعامة أساسية للخاتمة التي ستخصص لعرض التوصيات والمقترحات بناءً على النتائج المتوصل إليها.

خاتمة



خاتمة

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) على أداء العاملين في قطاع التربية، وذلك من خلال دراسة ميدانية شملت ثلاث مؤسسات تربوية بولاية المسيلة تمثل الأطوار التعليمية المختلفة. وقد انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تتعلق بمدى تأثير هذا الالتزام على فعالية الأداء الوظيفي، خصوصاً في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في الجزائر.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبيان موجه إلى عينة من العاملين في القطاع، وتحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية دقيقة على غرار المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط.

أولاً: النتائج الميدانية

- 1- أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة وأداء العاملين، مما يؤكد على أهمية الالتزام كعنصر محفز داخل المؤسسات التربوية.
- 2- تبين أن الالتزام العاطفي هو البعد الأكثر تأثيراً في رفع مستوى الأداء، حيث يعكس شعور الانتماء والارتباط الوجداني بالعمل والمؤسسة.
- 3- كما ساهم الالتزام الاستمراري والمعياري بدرجة أقل ولكن لا تقل أهمية في تعزيز السلوك الوظيفي الإيجابي.
- 4- وأشارت البيانات إلى أن الموظفين الذين أظهروا التزاماً تنظيمياً مرتفعاً كانوا أكثر حرصاً على جودة الأداء، المواظبة، والانضباط، مقارنة بغيرهم.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات

- 1- الفرضية العامة: تم تأكيدها، حيث ثبت وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة على أداء العاملين في المؤسسات التربوية بولاية المسيلة.
- 2- الفرضيات الفرعية:
 - ثبت وجود تأثير دال إحصائياً للالتزام العاطفي على الأداء.
 - كذلك تم إثبات وجود تأثير للالتزام الاستمراري على الأداء، وإن كان بدرجة أقل.



- تم تأكيد تأثير الالتزام المعياري بشكل معتدل لكنه مهم.

ثالثاً: الاقتراحات والتوصيات

استناداً إلى النتائج المحصل عليها، تقترح الدراسة ما يلي:

- 1- تعزيز ثقافة الانتماء داخل المؤسسات التربوية من خلال الاعتراف بمجهودات العاملين وتحفيزهم معنوياً ومادياً.
- 2- تحسين بيئة العمل وتوفير مناخ تنظيمي داعم يشعر فيه العاملون بالأمان الوظيفي والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار.
- 3- اعتماد برامج تدريبية تركز على بناء الالتزام التنظيمي، خصوصاً في البعدين العاطفي والمعياري.
- 4- تطوير نظام حوافز عادل يربط بين الأداء الفعلي والمكافآت، مما يسهم في استدامة الأداء المرتفع.
- 5- التركيز على الاتصال التنظيمي الفعال باعتباره ركيزة لخلق التفاهم والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

رابعاً: آفاق الدراسة المستقبلية

تقترح الدراسة بعض الموضوعات ذات الصلة والجدير بالاهتمام والبحث مستقبلاً، يذكر منها:

- 1- إجراء دراسات مشابهة في ولايات ومناطق أخرى لمقارنة النتائج والتوصل إلى نماذج عامة.
- 2- التوسع في تحليل أثر الالتزام التنظيمي على مؤشرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، التمكين الإداري، أو جودة الخدمة التعليمية.
- 3- دراسة الفروق في الالتزام التنظيمي وأثره تبعاً لمتغيرات ديموغرافية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
- 4- استخدام مناهج كمية ونوعية بشكل تكاملي لتوسيع فهم الظاهرة المدروسة بعمق أكبر.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب بالعربية

1. احمد محمد المصري، التخصيص والمعرفة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
2. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999.
3. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
4. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
5. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار رضا للنشر سوريا، 2004.
6. سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
7. علي محمد احمد المصاروة ونعمة عباس الخفاجي إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، الطبعة العربية، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015.
8. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2006.
9. عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الطبعة الثانية، دار البصائر، الجزائر، 2008.
10. فاديه إبراهيم شهاب، التطور التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون، 11. فؤاد بن عبد الله العواد ومحمد بن عبد الله الهران، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس جامعة الملك سعود بحثية محكمة، 2006.
12. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.
13. مجيد الحرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج، الاردن، ط1، 2015.
14. ناصر تقاسيمي، دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011.

ثانيا: الدراسات العلمية

15. جمعة سليمان سالم، وعبد الجواد المبروك، "الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء"، كلية الاقتصاد، جامعة عمر المختار، 2020.

16. موسي أحمد، خير الدين محمود أحمد النجار (2010)، تأثير البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية، دراسة ميدانية، جامعة البتراء، عمان الأردن.

ثالثا: الرسائل الجامعية

17. بريجة أحمد، الالتزام التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في اتصالات الجزائر بورقلة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، 2020.

18. بومدين يوسف 2006، دراسة أثر الجودة الشاملة على حالي المؤسسة الاقتصادية، شهادة الجودة العالية ISO، رسالة دكاترة غير منشورة، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير.

19. جودي حمزة، ورقاني شريفة، وصنقلي عائشة، الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين ببلدية رقان، مذكرة ماستر، جامعة العقيد أحمد دراية، 2020.

20. روى رشيد سعيد آل قاسم (2012) أثر الالتزام التنظيمي في تحقيق جو الخدمة المصرفية، دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

21. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة، مذكرة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في علم الاجتماع عمل وتنظيم بسكرة 2015/2014.

22. عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في راس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، شهادة الدكتوراة، علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2016.

23. محمد إسماعيل داود الجماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع عزة، مذكرة استكمالاً للحصول علي درجة الماجستير في القيادة والإدارة، من أكاديمية الإدارة السياسية الدراسة العليا، عزة 2016،

رابعاً: المجالات

24. ألدواري الشيخ 2010، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة البحث، جامعة قاصدي مرباح، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، ط7.

25. إمام محمود السيد، "أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات السياحة فئة أ" بالقاهرة. "مجلة اقتصاد المال والأعمال، عدد3 ، 2019.

26. بوطالب جهيد وسليخ حورية، الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين دراسة تطبيقية على الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال، مجلد 5 ، العدد1، 2019.

27. زيتي فريدة، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين في الشركة الوطنية للكور بمستغانم الجزائر ، مجلة الاقتصاد الجديد، 2012.

28. سامية لحول، فطيمة زعزع، "أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات: دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات - وكالة باتنة - الجزائر"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة.

خامساً: المراجع الأجنبية:

29. Martory, B., & Crozet, D. (2013). *Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances*, (8^eéd.),Dunod. ISBN 978-2-10-058749-0

الملاحق

جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة
دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التربية لولاية المسيلة

السادة الأفاضل والسيدات الفضليات تحية طيبة وبعد ...

يهدف هذا الاستبيان إلى القيام بدراسة موضوعها: "أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة"، في إطار تحضير مذكرة ماستر تخصص: تسيير الموارد البشرية، لذلك نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة بكل موضوعية وشفافية، حيث أن المعلومات المجمعَة ستُستخدم لأغراض علمية بحثية، وستُعامل بسرية تامة.

الجزء الأول: البيانات العامة

1. السن:
 أقل من 30 سنة 30-39 سنة 40-49 سنة 50 سنة فأكثر
2. الجنس:
 ذكر أنثى
3. المستوى التعليمي:
 ثانوي تقني سامي ليسانس ماستر أو دكتوراه
4. الوظيفة:
 معلم أستاذ موظف أخرى (يرجى التحديد):
5. عدد سنوات الخبرة في المؤسسة:
 أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي وأداء العاملين

المحور الأول: الالتزام التنظيمي

أولاً: الالتزام العاطفي

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1 | أشعر بانتماء قوي لمؤسستي. | | | | | |
| 2 | ألتزم بأهداف وقيم المؤسسة التربوية. | | | | | |
| 3 | أفضل البقاء في هذه المؤسسة حتى لو أتاحت لي فرصة عمل أخرى. | | | | | |
| 4 | أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين أنني أعمل في هذه المؤسسة. | | | | | |
| 5 | أشارك في الأنشطة التي تعزز من قيم وتوجهات المؤسسة. | | | | | |
| 6 | أحرص على اتباع تعليمات وتوجيهات الإدارة الصادرة. | | | | | |
| 7 | أشعر أن التزامي بلوائح المؤسسة يعزز من استقرارها ونجاحها. | | | | | |
| 8 | أعتبر المؤسسة جزءاً من هويتي المهنية والشخصية. | | | | | |

ثانياً: الالتزام الاستمراري

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1 | أشعر أن مغادرة المؤسسة ستكون قراراً صعباً بسبب ما قد أفقده. | | | | | |
| 2 | أحرص على تنفيذ كافة القوانين والسياسات التنظيمية. | | | | | |
| 3 | أشعر أنني أحتاج للبقاء في هذه المؤسسة للحفاظ على استقرار المهني. | | | | | |
| 4 | التزامي بسياسات المؤسسة يساعدني على تحسين أدائي المهني. | | | | | |
| 5 | التزامي بالمؤسسة يوفر لي بيئة عمل مستقرة ومشجعة. | | | | | |
| 6 | أشعر بالتحفيز بشكل متزايد كلما زاد التزامي بالمؤسسة. | | | | | |

ثالثاً: الالتزام المعياري

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1 | أرى أن من واجبي البقاء في المؤسسة لأنني أشعر بالولاء لها. | | | | | |
| 2 | التزامي يعزز شعوري بالمسؤولية تجاه العمل. | | | | | |
| 3 | أرى أن التزامي الأخلاقي تجاه المؤسسة يزيد من جودة الأداء. | | | | | |
| 4 | أشعر أن علي دعم الإدارة التي منحني الثقة والفرص. | | | | | |
| 5 | أعتقد أن علي المساهمة في نجاح المؤسسة لأنها تستحق ذلك. | | | | | |

المحور الثاني: أداء العاملين

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1 | أؤدي مهامى الوظيفية بكفاءة وفعالية. | | | | | |
| 2 | أسعى لتحسين جودة التدريس أو الخدمات التي أقدمها. | | | | | |
| 3 | أشارك في الأنشطة التطويرية داخل المؤسسة. | | | | | |
| 4 | أتعامل مع أولياء الأمور والزملاء بروح إيجابية واحترافية. | | | | | |
| 5 | أحرص على التعاون مع زملائي لتحقيق أهداف المؤسسة. | | | | | |
| 6 | أستخدم أساليب تدريس مبتكرة لتحسين مخرجات التعليم. | | | | | |
| 7 | أظهر الدافعية والحماس أثناء الأداء العملي. | | | | | |
| 8 | ألتزم بالمواعيد والمهام المحددة دون تأخير. | | | | | |
| 9 | أعمل على حل المشكلات المهنية بأساليب إبداعية ومهنية. | | | | | |
| 10 | أحرص على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار. | | | | | |

شاكرين لكم حسن تعاونكم

قائمة الأساتذة المحكمين

| الجامعة | الرتبة | الأستاذ (ة) |
|--------------------------|---------------|--------------|
| جامعة مجد بوضياف المسيلة | أستاذ | صورية شنبي |
| جامعة مجد بوضياف المسيلة | أستاذ | سعيد بن لخضر |
| جامعة مجد بوضياف المسيلة | أستاذ محاضر أ | صونيا بتغة |
| جامعة مجد بوضياف المسيلة | أستاذ محاضر أ | عمر زريق |

ملاحق Spss

| Correlations | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|------------------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | الالتزام العاطفي | 1س | 2س | 3س | 4س | 5س | 6س | 7س | 8س |
| الالتزام العاطفي | Pearson Correlation | 1 | .547** | .303* | .631** | .630** | .536** | .547** | .637** | .502** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .018 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). | | | | | | | | | | |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | | | | | | | |

| Correlations | | | | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | الالتزام الاستمراري | 9س | 10س | 11س | 12س | 13س | 14س |
| الالتزام الاستمراري | Pearson Correlation | 1 | .456** | .386** | .644** | .793** | .808** | .379** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .002 | .000 | .000 | .000 | .003 |
| | N | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | | | | | |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). | | | | | | | | |

| Correlations | | | | | | | |
|--|---------------------|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | الالتزام المعياري | 15س | 16س | 17س | 18س | 19س |
| الالتزام المعياري | Pearson Correlation | 1 | .541** | .566** | .717** | .614** | .527** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | | | | |

| Correlations | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|---------------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|
| | | أداء العاملين | 1س | 2س | 3س | 4س | 5س | 6س | 7س | 8س | 9س | 10س |
| أداء العاملين | Pearson Correlation | 1 | .586** | .304* | .558** | .554** | .578** | .275* | .363** | .533** | .577** | .354** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .018 | .000 | .000 | .000 | .033 | .004 | .000 | .000 | .006 |
| | N | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | | | | | | | | | |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). | | | | | | | | | | | | |

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .897 | 8 |

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .831 | 6 |

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .815 | 5 |

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .888 | 19 |

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .827 | 10 |

| الجنس | | | | | |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ذكر | 19 | 31.7 | 31.7 | 31.7 |
| | أنثى | 41 | 68.3 | 68.3 | 100.0 |
| | Total | 60 | 100.0 | 100.0 | |

| السن | | | | | |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | أقل من 30 سنة | 6 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| | من 30 الى 39 سنة | 33 | 55.0 | 55.0 | 65.0 |
| | من 40 الى 49 سنة | 16 | 26.7 | 26.7 | 91.7 |
| | 50 سنة فأكثر | 5 | 8.3 | 8.3 | 100.0 |
| | Total | 60 | 100.0 | 100.0 | |

| المستوى التعليمي | | | | | |
|------------------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ثانوي | 4 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| | تقني سامي | 8 | 13.3 | 13.3 | 20.0 |
| | ليسانس | 30 | 50.0 | 50.0 | 70.0 |
| | ماجستير او دكتوراه | 18 | 30.0 | 30.0 | 100.0 |

| | | | | | |
|--|-------|----|-------|-------|--|
| | Total | 60 | 100.0 | 100.0 | |
|--|-------|----|-------|-------|--|

| الوظيفة | | | | | |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | معلم | 13 | 21.7 | 21.7 | 21.7 |
| | استاذ | 26 | 43.3 | 43.3 | 65.0 |
| | موظف | 16 | 26.7 | 26.7 | 91.7 |
| | أخرى | 5 | 8.3 | 8.3 | 100.0 |
| | Total | 60 | 100.0 | 100.0 | |

| الخبرة المهنية | | | | | |
|----------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | أقل من 5 سنوات | 11 | 18.3 | 18.3 | 18.3 |
| | من 5 الى 10 سنوات | 34 | 56.7 | 56.7 | 75.0 |
| | أكثر من 10 سنوات | 15 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| | Total | 60 | 100.0 | 100.0 | |

| One-Sample Statistics | | | | |
|-----------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| س1 | 60 | 3.9000 | .62977 | .08130 |
| س2 | 60 | 3.6667 | .75165 | .09704 |
| س3 | 60 | 3.1500 | .97120 | .12538 |
| س4 | 60 | 3.1500 | .98849 | .12761 |
| س5 | 60 | 3.2500 | 1.05163 | .13577 |
| س6 | 60 | 3.9167 | .59065 | .07625 |
| س7 | 60 | 3.7833 | .90370 | .11667 |
| س8 | 60 | 4.0167 | .77002 | .09941 |
| الالتزام العاطفي | 60 | 3.6042 | .43373 | .05599 |

| One-Sample Statistics | | | | |
|-----------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| س9 | 60 | 3.8833 | .76117 | .09827 |
| س10 | 60 | 3.6333 | .91996 | .11877 |
| س11 | 60 | 3.7000 | .96199 | .12419 |
| س12 | 60 | 3.5000 | 1.01681 | .13127 |
| س13 | 60 | 3.5167 | 1.01667 | .13125 |
| س14 | 60 | 4.0667 | .48246 | .06229 |

| | | | | |
|---------------------|----|--------|--------|--------|
| الالتزام الاستمراري | 60 | 3.7167 | .52193 | .06738 |
|---------------------|----|--------|--------|--------|

| One-Sample Statistics | | | | |
|-----------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| س15 | 60 | 4.1167 | .66617 | .08600 |
| س16 | 60 | 4.0333 | .75838 | .09791 |
| س17 | 60 | 4.1333 | .67565 | .08723 |
| س18 | 60 | 4.0000 | .66384 | .08570 |
| س19 | 60 | 3.8667 | .91070 | .11757 |
| الالتزام المعياري | 60 | 4.0300 | .43230 | .05581 |

| One-Sample Statistics | | | | |
|-----------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| س.1 | 60 | 3.3333 | 1.15958 | .14970 |
| س.2 | 60 | 4.1667 | .69298 | .08946 |
| س.3 | 60 | 4.1333 | .74712 | .09645 |
| س.4 | 60 | 4.2667 | .82064 | .10594 |
| س.5 | 60 | 3.9000 | 1.02014 | .13170 |
| س.6 | 60 | 4.2500 | .65419 | .08446 |
| س.7 | 60 | 4.1500 | .54695 | .07061 |
| س.8 | 60 | 3.9167 | .74314 | .09594 |
| س.9 | 60 | 3.3167 | 1.18596 | .15311 |
| س.10 | 60 | 3.6500 | .87962 | .11356 |
| أداء العاملين | 60 | 3.9083 | .41222 | .05322 |

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | |
|---------------------|---------------------------------|----|-------------------|
| | Statistic | df | Sig. |
| الالتزام العاطفي | .109 | 60 | .094 |
| الالتزام الاستمراري | .110 | 60 | .067 |
| الالتزام المعياري | .102 | 60 | .200 [*] |
| الالتزام التنظيمي | .093 | 60 | .200 [*] |
| أداء العاملين | .100 | 60 | .200 [*] |

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|--|--------------------------------|-------------------|--------|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | الالتزام التنظيمي ^b | . | Enter |
| أداء العاملين. Dependent Variable: | | | |
| b. All requested variables entered. | | | |

| Model Summary ^b |
|----------------------------|
|----------------------------|

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .457 ^a | .209 | .195 | .43588 |
| a. Predictors: (Constant), الالتزام التنظيمي | | | | |
| b. Dependent Variable: أداء العاملين | | | | |

| ANOVA ^a | | | | | | |
|---|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| | Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 2.907 | 1 | 2.907 | 15.301 | .000 ^b |
| | Residual | 11.019 | 58 | .190 | | |
| | Total | 13.926 | 59 | | | |
| a. Dependent Variable: أداء العاملين | | | | | | |
| b. Predictors: (Constant), الالتزام التنظيمي | | | | | | |

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---|--------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.340 | .656 | | 2.044 | .045 |
| | الالتزام التنظيمي ^b | .683 | .175 | .457 | 3.912 | .000 |
| a. Dependent Variable: أداء العاملين | | | | | | |

| Residuals Statistics ^a | | | | | |
|---|----------|---------|--------|----------------|----|
| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
| Predicted Value | 3.2123 | 4.4951 | 3.8957 | .22197 | 60 |
| Residual | -.91229- | .98987 | .00000 | .43217 | 60 |
| Std. Predicted Value | -3.079- | 2.700 | .000 | 1.000 | 60 |
| Std. Residual | -2.093- | 2.271 | .000 | .991 | 60 |
| a. Dependent Variable: أداء العاملين | | | | | |

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|---|-------------------------------|-------------------|--------|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | الالتزام العاطفي ^b | . | Enter |
| a. Dependent Variable: أداء العاملين | | | |
| b. All requested variables entered. | | | |

| Model Summary ^b | | | | |
|--|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .375 ^a | .141 | .126 | .45420 |
| a. Predictors: (Constant), الالتزام العاطفي | | | | |
| b. Dependent Variable: أداء العاملين | | | | |

| ANOVA ^a | | | | | | |
|---|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| | Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 1.961 | 1 | 1.961 | 9.506 | .003 ^b |
| | Residual | 11.965 | 58 | .206 | | |
| | Total | 13.926 | 59 | | | |
| أداء العاملين a. Dependent Variable: | | | | | | |
| الالتزام العاطفي b. Predictors: (Constant), | | | | | | |

| Coefficients ^a | | | | | | |
|--------------------------------------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.529 | .447 | | 5.659 | .000 |
| | الالتزام العاطفي | .375 | .122 | .375 | 3.083 | .003 |
| أداء العاملين a. Dependent Variable: | | | | | | |

| Residuals Statistics ^a | | | | | |
|--------------------------------------|-----------|---------|--------|----------------|----|
| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
| Predicted Value | 3.2794 | 4.4044 | 3.8957 | .18232 | 60 |
| Residual | -1.26067- | .77058 | .00000 | .45034 | 60 |
| Std. Predicted Value | -3.380- | 2.790 | .000 | 1.000 | 60 |
| Std. Residual | -2.776- | 1.697 | .000 | .991 | 60 |
| أداء العاملين a. Dependent Variable: | | | | | |

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|--|----------------------------------|-------------------|--------|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | الالتزام الاستمراري ^b | . | Enter |
| أداء العاملين a. Dependent Variable: | | | |
| b. All requested variables entered. | | | |

| Model Summary ^b | | | | |
|--|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .272 ^a | .074 | .058 | .47160 |
| الالتزام الاستمراري a. Predictors: (Constant), | | | | |
| أداء العاملين b. Dependent Variable: | | | | |

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| | Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 1.027 | 1 | 1.027 | 4.618 | .036 ^b |
| | Residual | 12.899 | 58 | .222 | | |

| | | | | | | |
|--|-------|--------|----|--|--|--|
| | Total | 13.926 | 59 | | | |
| أداء العاملين a. Dependent Variable: | | | | | | |
| الالتزام الاستمراري b. Predictors: (Constant), | | | | | | |

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.956 | .441 | | 6.697 | .000 |
| | الالتزام الاستمراري | .253 | .118 | .272 | 2.149 | .036 |

أداء العاملين a. Dependent Variable:

| Residuals Statistics ^a | | | | | |
|-----------------------------------|----------|---------|--------|----------------|----|
| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
| Predicted Value | 3.6302 | 4.2201 | 3.8957 | .13194 | 60 |
| Residual | -1.37236 | 1.15911 | .00000 | .46758 | 60 |
| Std. Predicted Value | -2.012 | 2.459 | .000 | 1.000 | 60 |
| Std. Residual | -2.910 | 2.458 | .000 | .991 | 60 |

أداء العاملين a. Dependent Variable:

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|--|--------------------------------|-------------------|--------|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | الالتزام المعياري ^b | . | Enter |

أداء العاملين a. Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .545 ^a | .297 | .285 | .41089 |

الالتزام المعياري a. Predictors: (Constant),

أداء العاملين b. Dependent Variable:

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 4.134 | 1 | 4.134 | 24.489 | .000 ^b |
| | Residual | 9.792 | 58 | .169 | | |
| | Total | 13.926 | 59 | | | |

أداء العاملين a. Dependent Variable:

الالتزام المعياري b. Predictors: (Constant),

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|--|--|--|--|--|--|
|---------------------------|--|--|--|--|--|--|

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.428 | .501 | | 2.847 | .006 |
| | الالتزام المعياري | .612 | .124 | .545 | 4.949 | .000 |

أداء العاملين. Dependent Variable:

| Residuals Statistics ^a | | | | | |
|-----------------------------------|----------|---------|--------|----------------|----|
| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
| Predicted Value | 3.0200 | 4.4896 | 3.8957 | .26472 | 60 |
| Residual | -.84471- | .72270 | .00000 | .40739 | 60 |
| Std. Predicted Value | -3.308- | 2.244 | .000 | 1.000 | 60 |
| Std. Residual | -2.056- | 1.759 | .000 | .991 | 60 |

أداء العاملين. Dependent Variable:

تم بحمد الله