الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة "محمد بوضياف" - المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمـــي في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

تحت عنوان:

أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الحكومية "دراسة تطبيقية في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة"

إعداد الطالبة:

معيوف إبتسام

إشراف الأستاذ:

مرواني رابح

أعضاء اللجنة	الجامعة	الصفة
أ/ بوجمعة عمرون	المسيلة	رئيسا
أ/ مرواني رابح	المسيلة	مشرفا ومقررا
أ/ زواوي حميدة	المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016

شكر وتقدير

لله الحمد والشكر من قبل ومن بعد...

أتقدم بكل شكر وعرفان إلى الأستاذ المشرف: **"رابح مرواني"**

على كل ما قدمه لي من نصائح وتوجيهات.

وأتقدم بجزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة.

كما أوجه شكري إلى كل المستجوبين بمديرية أملاك الدولة

والحفظ العقاري بالمسيلة.

الإهداء

أهدي عملي هذا:

إلى الوالدين الكريمين بكل حب ووفاء...

إلى إخوتي وأختي...

إلى زملاء الدراسة والعمل...

إلى صديقاتي...

إلى كل من ساهم ولو بكلمة في هذا العمل...

فهرس المحتويات والقوائم

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
فهرس المحتويات والقوائم	III–I
قائمة الجداول، الأشكال والملاحق	V–IV
مقدمة	أ – و
الفصل الأول: الإطار النظري للالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين	2
تمهيد	2
المبحث الأول: الالتزام التنظيمي	3
المطلب الأول: تصور حول الالتزام التنظيمي	3
الفرع الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي، خصائصه وأنواعه	3
الفرع الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه	5
الفرع الثالث: أخلاقيات العمل كمستند للالتزام التنظيمي	7
المطلب الثاني: المقاربات والمداخل النظرية للالتزام التنظيمي	7
الفرع الأول: أبعاد ومداخل دراسة الالتزام التنظيمي	8
الفرع الثاني: العوامل الإدارية المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي	10
المطلب الثالث: معايير قياس الالتزام التنظيمي ونتائجه	11
الفرع الأول: مقاييس الالتزام التنظيمي	11
الفرع الثاني: نتائج الالتزام التنظيمي	12
المبحث الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين	14
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي للعاملين	14
الفرع الأول: مفاهيم الأداء الوظيفي للعاملين وأهميتها	14
الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي للعاملين	16
المطلب الثاني: أساسيات تقييم الأداء الوظيفي للعاملين	17
الفرع الأول: مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي	17
الفرع الثاني: مداخل عملية تقييم الأداء الوظيفي	18
المطلب الثالث: محددات ومعايير الأداء الوظيفي للعاملين	21
الفرع الأول: محددات الأداء الوظيفي للعاملين	21
الفرع الثاني: معايير الأداء الوظيفي ومتطلبات القياس	22
المبحث الثالث: الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين	22
المطلب الأول: إدماج النتائج التنظيمية للالتزام التنظيمي كمؤشرات لمتابعة الأداء الوظيفي للعاملين	23

الفرع الأول: النتيجة المتعلقة بالتسيب الوظيفي للعامل	23
الفرع الثاني: النتيجة المتعلقة بالانضباط الذاتي للعامل	26
المطلب الثاني: أثر الالتزام بأبعاد أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي للعاملين	26
الفرع الأول: تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين	26
الفرع الثاني: التقليل من الفساد الإداري ومحاربته	28
المطلب الثالث: نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الأداء التنظيمي (الفرد والمؤسسة)	29
الفرع الأول: النتائج التنظيمية على مستوى أداء الفرد	29
الفرع الثاني: النتائج التنظيمية على مستوى أداء المؤسسة	29
خلاصة الفصل الأول	31
الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة	33
تمهيد	33
المبحث الأول: لمحة حول المؤسسات الحكومية	34
المطلب الأول: المقصود بالمؤسسات الحكومية	34
الفرع الأول: مفهوم المؤسسات الحكومية	34
الفرع الثاني: أسباب انتشار المؤسسات الحكومية	34
المطلب الثاني: تقسيمات وأنواع المؤسسات الحكومية	35
الفرع الأول: الأجهزة المركزية	35
الفرع الثاني: الجماعات المحلية	36
الفرع الثالث: المؤسسات والشركات الحكومية	36
المطلب الثالث: التوصيف المعرف بمديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة	37
الفرع الأول: نبذة عن المؤسسة محل الدراسة (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري)	37
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة (مديرية أملاك الدولة ولحفظ العقاري)	38
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	38
المطلب الأول: نموذج الدراسة	39
الفرع الأول: متغيرات الدراسة	39
الفرع الثاني: حدود الدراسة (الزمنية والمكانية)	39
المطلب الثاني: المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية	40
الفرع الأول: أساليب جمع البيانات	40
الفرع الثاني: تصميم وتحكيم الاستبيان	40
المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة	41
الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة	41
الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة	42
المبحث الثالث: قياس المعالم الإحصائية لعينة الدراسة وتحليل النتائج	43
المطلب الأول: دراسة الخصائص الديمغرافية والشخصية للعينة وتحليلها	43

الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة تبعا للجنس	43
الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة تبعا للعمر	43
الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة تبعا للمستوى التعليمي	44
الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة تبعا للخبرة	44
المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة باتجاهات أفراد العينة	45
الفرع الأول: المحور الأول المتعلق بالالتزام التنظيمي	45
الفرع الثاني: المحور الثاني المتعلق بالأداء الوظيفي للعامل	49
المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة	53
الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	53
الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	55
الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	58
خلاصة الفصل الثاني	61
خاتمة	64
قائمة المراجع	68
الملاحق	73

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقاييس الالتزام التنظيمي وفق تسلسلها الزمني	11
02	مقياس ليكرت الخماسي	41
03	تصنيف أفراد العينة تبعا للجنس	43
04	تصنيف أفراد العينة تبعا للعمر	43
05	تصنيف أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي	44
06	تصنيف أفراد العينة تبعا للخبرة	44
07	الالتزام الاتجاهي	45
08	الالتزام الأخلاقي	46
09	الالتزام العاطفي	48
10	كفاءة وفعالية عمل العامل	49
11	جودة القرارات المهنية في أنشطة العمل	51
12	حسن الاستجابة لمتطلبات العمل	52
13	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج اختبار الفرضية الرئيسية	53
14	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	54
15	نتائج تحليل للعينيتن المستقلتين (Independent-Samples T Test) لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس	55
16	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير العمر	56
17	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب المستوى التعليمي	57
18	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير الخبرة	57
19	نتائج تحليل للعينيتن المستقلتين (Independent-Samples T Test) لاختبار الفروق في مستوى الأداء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس	58
20	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين حسب متغير العمر	59

21	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب المستوى التعليمي	59
22	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الخبرة	60

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	6
02	عملية تقييم الأداء من خلال مدخل النظام	20
03	التطابق والتنافر في القيم بين الفرد والمؤسسة	27
04	الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة	38
05	نموذج تصوري للربط بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين	39

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	73
02	النسب المئوية والدوائر النسبية للبيانات الديمغرافية والشخصية	77
03	مخرجات SPSS	78

مقدمة

مقدمة

يعد سلوك العنصر البشري المتاح في المؤسسات من أكثر العوامل حسما في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي المستهدف على مستواها، حيث تسعى المؤسسات سواء كانت خاصة أو حكومية إلى أن تكون سلوكات الأفراد العاملين فيها أكثر جدية وانضباطا والتزاما في أدائهم لمهماتهم وأعمالهم ونشاطاتهم داخلها وخارجها، وأكثر التصاقا واندماجا بها، وأكثر اجتهادا وديناميكية في البحث عن تحقيق غاياتها وأهدافها وفقا لسلم قيم تم ترتيبه بشكل مشترك بينها وبين هؤلاء العاملين والأطراف الأخرى ذات المصلحة معها، وتبعا لما تملكه من وسائل وموارد تنظيمية أخرى. كما تريد المؤسسات أن يستمر لدى الأفراد العاملين فيها (خاصة أصحاب الكفاءات) الرغبة في البقاء والعطاء لها، بنفس مستوى السمات والملامح التي تميزهم في حركيتهم الايجابية كمعلم أساسي لالتزامهم التنظيمي، هذا الالتزام التنظيمي الذي أصبح مطلبا ضروريا تحرص عليه كل مؤسسة بالبحث عن أهم العوامل والظروف التنظيمية التي تحافظ على مستواه المتميز في درجاته وانعكاساته المجدية على أنشطتها التنظيمية والسلوكية بصفة شاملة.

الالتزام التنظيمي كارتباط نفسي يشعر به الأفراد العاملين اتجاه مؤسستهم يعتبر كتحدي يشمل تلك العملية التي تحاول أن تدمج وتطابق أكثر ما يمكن بين الأهداف والقيم التي تضعها المؤسسة والأخرى التي تخص الأفراد العاملين، ربما ليتولد لدى هؤلاء الأفراد الرغبة القوية في المحافظة على أعمالهم والتقليل من سلوكهم السلبي كالإهمال والتقصير في العمل والغياب وترك العمل وعدم الإحساس بالمسؤولية، وبالتالي رُبَّما سيحوَّل هذا الالتزام القوي إلى بذل أعلى درجات الجهد الذي يمتلكونه في قيامهم بالمهام المطلوبة منهم بمستويات عالية من الأداء.

مما سبق ذكره أعلاه، يمكن من الناحية النظرية تصور ربط علائقي بين الأبعاد السلوكية للالتزام التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وهذا ما سيتم معالجته بالبحث النظري في هذه الدراسة مع إسقاطه ميدانيا على إحدى المؤسسات التابعة للإدارة الحكومية التي تنشط على المستوى المحلي، والمتمثلة في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري لولاية المسيلة.

1- إشكالية الدراسة

يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذا البحث كالآتي:

- هل هناك أثر للأبعاد السلوكية للالتزام التنظيمي المتبناة من قبل العاملين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري لولاية المسيلة في إحداث تغيرات ايجابية في مستويات أدائهم الوظيفي؟

بعد هذا الطرح، سيندرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية عدة تساؤلات فرعية تتمثل في:

– ما هي أهم الأبعاد السلوكية التي تظهر في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة؟

– هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد السلوكية للالتزام التنظيمي التي ظهرت ومستويات الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة؟

– هل يمكن إرجاع التغيرات في إجابات العينة حول الالتزام التنظيمي للعاملين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة إلى المتغيرات الديمغرافية والشخصية؟

– هل يمكن إرجاع التغيرات في إجابات العينة حول الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة إلى المتغيرات الديمغرافية والشخصية؟

2- فرضيات الدراسة

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المطروحة حول موضوع الدراسة تم إعداد وترتيب جملة من الفرضيات الرئيسية والفرعية كإجابات أولية ومؤقتة حول تساؤلات هذه الدراسة وهي:

- <u>الفرضية الأولى وفروعها</u>:

يؤثر التقيد بالأبعاد السلوكية للالتزام التنظيمي من قبل العاملين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري في المستويات الايجابية لأدائهم الوظيفي.

يمكن تدعم الفرضية الرئيسية الأولى المذكورة أعلاه من خلال الفرضيات الجزئية الآتية:

- يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الاتجاهي في مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة.
- يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الأخلاقي في مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة.
- يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي في مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة.

- <u>الفرضية الثانية</u>:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة حول تبني أبعاد الالتزام التنظيمي تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية.

- الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة حول ايجابية الأداء الوظيفي للعاملين تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية.

3- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في القيمة التي أصبحت تحظى بها أبعاد سلوكيات الالتزام التنظيمي التي تساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة الحكومية وتحسين أداء خدماتها العمومية، وضرورة محاربة المظاهر الإدارية السلبية المتفشية في واقع مؤسسات الإدارة الحكومية في الجزائر الذي أدى إلى ضعف الأداء كنتيجة لنقص عامل الالتزام الذي يظهر مثلا في:

- تسيب العاملين من العمل في مؤسساتهم؛
- تملص العاملين من مسؤولياتهم؛
- كثرة الشكاوي حول العاملين؛
- زيادة معدلات التغيب والدوران الوظيفي؛
- الفساد الإداري للعاملين.

4- أهداف الدراسة

تظهر أهداف هذه الدراسة نظريا وتطبيقيا في بعض النقاط منها:

- تسليط الضوء على مسألة الالتزام التنظيمي لدى العاملين وكذا الأداء الوظيفي للعاملين، وكل ما يتعلق بهما من أبعاد مفاهيمية ومقاربات نظرية ممكنة، مع إسقاطها على المؤسسة محل الدراسة (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة).
- محاولة الكشف عن واقع تبني أبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة الإدارة الحكومية محل الدراسة (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة) حسب إجابات عينة المستجوبين فيها؛
- محاولة التعرف على مدى إمكانية تأثير تبني الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة الحكومية محل الدراسة (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة) في تحقيق مستوى ايجابي لأدائهم الوظيفي.

5- دوافع اختيار موضوع الدراسة

توجد عدة دوافع التي من أجلها تم اختيار موضوع الدراسة، يمكن إيجازها فيما سيأتي:

- قلة الدراسات المهتمة بالالتزام التنظيمي في مؤسسات الإدارة الحكومية على مستوى مكتبة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة.

– محاولة معرفة أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الذي يحقق بدوره جودة الخدمات العمومية المقدمة لطالبي الخدمة.

– محاولة الوصول إلى نتيجة تفسيرية لمشكلة نقص الالتزام التنظيمي من خلال هذا المقترح في هذه الدراسة.

– كون هذا الموضوع تابع لاختصاص الباحثة في دراسة مستوى الماستر (التسيير العمومي).

– العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة، تبدو واضحة وذات أهمية في قطاع الإدارة العمومية من الناحية النظرية والعملية، وبالتالي محاولة تعميم هذه الدراسة في مستويات أعلى.

6- منهج الدراسة

فيما يخص تحليل الجانب النظري لموضوع الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين تمت استخدام المنهج الوصفي في العرض النظري، بداية بجمع البيانات والمعلومات حول المقاربات النظرية لهذا الموضوع محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على أدوات البحث البيبليوغرافي المتاحة، والتي تمثلت في بعض المصادر والمراجع المكتبية، من الكتب والأطروحات والرسائل وتقارير الأبحاث والدراسات السابقة والملتقيات والمجلات ذات العلاقة بالموضوع. أما المنهج المتبع في الجانب التطبيقي فكان بأسلوب الإحصاء الوصفي مع توظيف بعض أدوات الاستدلال، وبحكم غياب إمكانيات الملاحظة وإجراء المقابلات وعدم كفاية الوقت لإجراء دراسة مطولة، تم الاستعانة باستمارة أسئلة (الاستبيان) كطريقة لجمع البيانات والمعلومات من الميدان، وكان الهدف منها هو إظهار الأثر بين متغيرات هذه الدراسة، بتوظيف أدوات التحليل الإحصائي الملائمة، التي تسمح بتحليل ومعالجة مختلف الأجوبة التي جاءت حول أسئلة الاستبيان بغية الوصول إلى نتائج فصلية حول فرضيات هذه الدراسة، كما تجدر الإشارة أنه تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss لتحليل ومعالجة أسئلة الاستبيان باعتماد الأدوات الإحصائية المناسبة لهذا الطرح، أما عينة الدراسة فكانت مجموعة من المستجوبين الذين ينشطون في المؤسسة الحكومية بولاية المسيلة (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري)، وهذا لمعرفة أرائهم بشكل علمي حول إشكالية الدراسة، وإخراج هذه الإشكالية من دائرتها النظرية بإسقاط بعض مفاهيمها المهمة واختبارها ميدانيا على حسب أجوبة العينة من المستجوبين الذين تم انتقائهم بطريقة عشوائية.

7- الدراسات السابقة

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في توجيه هذا البحث، وتحديد موقع مساهمته العلمية، بالمقارنة مع ما قدمه الغير، تمت الاستعانة ببعض الدراسات منها:

– **دراسة: إيناس فؤاد نواوي فلمبان**، بعنوان "**الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي**" دراسة حالة بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية

التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2007. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة، حيث توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

– **دراسة: شايع بن خالد القحطاني**، بعنوان " **الإبداع الإداري ودوره في تحسين الأداء**" دراسة حالة بقيادة حرس الحدود بمنطقة عسير، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإبداع الإداري ودوره في تحسين الأداء بقيادة حرس الحدود بمنطقة عسير. حيث توصلت الدراسة على إسهام الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء بقيادة حرس الحدود بمنطقة عسير ومن أبرز ملامحه استخدام الأساليب الجديدة المقترحة من الضباط في تقليص الثغرات الأمنية على الشريط الحدودي وفي حل مشكلات العمل.

– **دراسة: سعد تراحيب غنام البقمي**، بعنوان "**الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة**"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، 2012. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، وهل هناك علاقة ارتباط بينهما، حيث توصلت إلى أن العاملين تتوفر لديهم درجة عالية من الالتزام التنظيمي، وأن مستوى الأداء الوظيفي يعتبر مرتفع، وتوصلت أيضا على أن هناك علاقة ارتباط موجبة وطردية بين مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

بعد استعراض هذه الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، يمكن التعليق حول موقع هذه الدراسة مع هذه الدراسات من خلال جملة الملاحظات الآتية:

– تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني (المسيلة 2017).

– تختلف هذه الدراسة مع الدراسة السابقة التي تربط بين متغير الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي من حيث المعالجة، فلقد ركزت هذه الدراسة على الأثر الجزئي لأهم الأبعاد السلوكية للالتزام التنظيمي، والمتمثلة في: الالتزام الاتجاهي، الالتزام العاطفي والالتزام الأخلاقي وربطها مع مستويات الأداء الوظيفي للعاملين.

8- هيكل الدراسة

تناولت الدراسة هذا الموضوع من خلال خطة بحث اشتملت على مقدمة وفصلين وخاتمة، حيث: تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، حيث خصص المبحث الأول للالتزام التنظيمي، الذي تناول ماهية الالتزام التنظيمي في مطلبه الأول، المطلب الثاني تناول المقاربات والمداخل النظرية للالتزام التنظيمي، والمطلب الثالث احتوى معايير قياس الالتزام التنظيمي ونتائجه. أما المبحث الثاني اختص بالأداء الوظيفي للعاملين، حيث شمل المطلب الأول الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي للعاملين، المطلب الثاني احتوى أساسيات عملية تقييم الأداء الوظيفي، المطلب الثالث تم فيه التطرق إلى محددات ومعايير الأداء الوظيفي للعاملين، وأخيرا المبحث الثالث الذي درس العلاقة التأثيرية بين متغيري الدراسة. والفصل الثاني أبرز الإطار التطبيقي للدراسة والذي يركز على إسقاط ما توصل إليه في الجانب النظري على المؤسسة الحكومية محل الدراسة وذلك للتأكد من صحة الفرضيات، حيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول اختص للتعريف بالمؤسسة الحكومية بصفة عامة والمؤسسة المبحوثة بصفة خاصة، المبحث الثاني الذي اختص بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أخيرا المبحث الثالث الذي اختص بقياس مستوى المعالم الإحصائية لعينة الدراسة وتحليل النتائج المتوصل إليها.

9- مصطلحات الدراسة

- **الالتزام التنظيمي:** هو الشعور الداخلي لدى العامل ببذل المجهود في العمل لإيمانه بأهداف وقيم المؤسسة التي ينتمي إليها، والشعور الملح بالمحافظة على هويتها واستمراريتها.

- **الأداء الوظيفي: هو** حصيلة الجهد الذي يبذله العامل داخل المؤسسة من أجل تحقيق هدف معين بفعالية وكفاءة.

- **المؤسسة الحكومية:** هي تنظيم عمومي بشخصية معنوية، يحكمها القانون الإداري والقانون العام، الهدف من إنشائها هو تقديم الخدمة العمومية، بتسيير مستقل للمرافق العمومية التابعة للدولة أو الجماعات المحلية.

الفصل الأول:

الإطار النظري للالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين

الفصل الأول: الإطار النظري للالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين

تمهيد

لكل فرد عامل في المؤسسة دورا رسميا يقوم به يتم تحديده من خلال وصف الوظيفة، إلا أنه يوجد نوع آخر من السلوكيات زاد الاهتمام به مؤخرا وهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد يتحلى في تصرفاته التي تنبع عن شعوره بالانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها والانغماس فيها وبذل الجهد والوقت من أجل إنجاحها، وبالتالي يمكن وصف هذا السلوك على أنه التزام تنظيمي، هذا السلوك الذي أصبح يلقى اهتماما كبيرا من طرف الباحثين لما له من تأثير على أداء الفرد وجماعة العمل والمؤسسة باعتباره محصلة ونتيجة أي عمل يقوم به الفرد.

ومنه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية تضمنت:

المبحث الأول: الالتزام التنظيمي؛

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين؛

المبحث الثالث: الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.

المبحث الأول: الالتزام التنظيمي

تعرض مفهوم الالتزام التنظيمي إلى عديد من الاجتهادات في محاولة لتحديد ماهيته وقياس أبعاده، وقد ارتبطت تلك الاجتهادات بعديد من الاتجاهات الفكرية، فتارة يتم تناوله من المنظور الاجتماعي والإداري، وأخرى من المنظور النفسي والاقتصادي، ومن هذا المنطلق سيتم التعرف في هذا المبحث على ماهية الالتزام التنظيمي، المقاربات والمداخل النظرية للالتزام التنظيمي ومعايير قياسه ونتائجه.

المطلب الأول: تصور حول الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم السلوكية والتنظيمية التي أخذت أبعادا واتجاهات واسعة، وخضعت لوجهات نظر متباينة ظهرت بالنتيجة على تحديد مفهومه وخصائصه بدقة وعناية، وإظهار الوعي بأهميته و أنواعه واتساع مجالات تأثيره، والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي، خصائصه وأنواعه

الالتزام التنظيمي سلوك له العديد من المفاهيم، وتميز بجملة من الخصائص والأنواع، سيتم التطرق إليها من خلال:

أولا: مفهوم الالتزام التنظيمي

تعددت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظرا لتعدد المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها، وسيتم التطرق لهذه المفاهيم فيما يلي:[1]

– الالتزام التنظيمي هو" عاطفة وجدانية للفرد نحو المؤسسة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية مادية".

– الالتزام التنظيمي هو" استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها".

– الالتزام التنظيمي هو" الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء".

– الالتزام التنظيمي هو" الاعتقاد القوي بأهداف المؤسسة وقيمها، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها".

يمكن القول أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمؤسسته، وإيمانه بأهدافها وقيمها، وبذل قصارى جهده لنجاحها.

[1] فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية**، ط 1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص.285.

ثانيا: خصائص الالتزام التنظيمي

هناك عددا من الخصائص والسمات تتجلى في مفهوم الالتزام التنظيمي تفرضها طبيعة هذا المفهوم، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:[1]

1- الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمؤسسة؛

2- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة؛

3- يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بصفات: قبول أهداف وقيم المؤسسة الأساسية والإيمان بها، بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، وجود مستوى عال من الانخراط في المؤسسة لفترة طويلة، وجود الرغبة في البقاء فيها، ووجود الميل لتقويم المؤسسة التقويم الايجابي؛

4- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.

ثالثا: أنواع الالتزام التنظيمي

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي هي:[2]

1- الالتزام الاستمراري: يشير إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمؤسسة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المؤسسة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: (خطط المعاشات، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد)، وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور، ويقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية.

2- الالتزام العاطفي: يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في مؤسسة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف، وأحيانا تلجأ بعض المؤسسات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمؤسسة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل بها.

3- الالتزام المعياري: يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المؤسسة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد ذوي الالتزام المعياري القوي يأخذوه في حسابهم إلى حد كبير، في ماذا يمكن أن يقوله الآخرين لو تركوا العمل بالمؤسسة، إذا فهؤلاء لا يريدون أن يتركوا انطباعا سيئا لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل، وبالتالي هذا التزام أدبي حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم.

---

[1] محمد حسن محمد حمادات، **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، ط 1، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص.68.

[2] محمد موسى أحمد، **إدارة الأفراد (الموارد البشرية)**، مصر، مكتبة الوفاء القانونية، 2014، ص.119.

الفرع الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين بها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المؤسسة أن تقدم الحوافز الملائمة لعامليها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز أو البقاء في المؤسسة وستتم معرفة ذلك من خلال:

أولا: أهمية الالتزام التنظيمي

يختلف سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوي عن غيرهم من الأفراد ويتضح ذلك مما يلي:[1]

1- احتمال ترك العامل الملتزم للعمل ضئيل: فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أقل احتمالا لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقرارا في العمل. هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعه فقط قوة الالتزام بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية.

2- العامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المؤسسة: فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أيضا بجانب الرغبة في الاستمرار بالمؤسسة أكثر استعدادا للتضحية من أجل بقاء المؤسسة واستمرارها وبالطبع ليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفي بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد اتجاه المؤسسة.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

تتواجد مجموعة من العوامل يمكن أن تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد في المؤسسة، حيث يتمثل بعضها في:[2]

1- العوامل الشخصية: عوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل: شخصية الفرد العامل، ثقافته، قدرته على تحمل المسؤولية، أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المؤسسة، أو عوامل تتعلق باختياره العمل.

2- العوامل التنظيمية: هي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية، نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية، الإشراف المباشر، تمسك أفراد العمل بأهداف المؤسسة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في بيئة العمل، طبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

3- العوامل غير التنظيمية: هي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمؤسسة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر

[1] محمد موسى أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص 118.

[2] إيناس فؤاد نواوي فلمبان، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي**، رسالة ماجستير، تخصص: الإدارة التربوية، السعودية، جامعة أم القرى، 2007، ص.ص 32- 33.

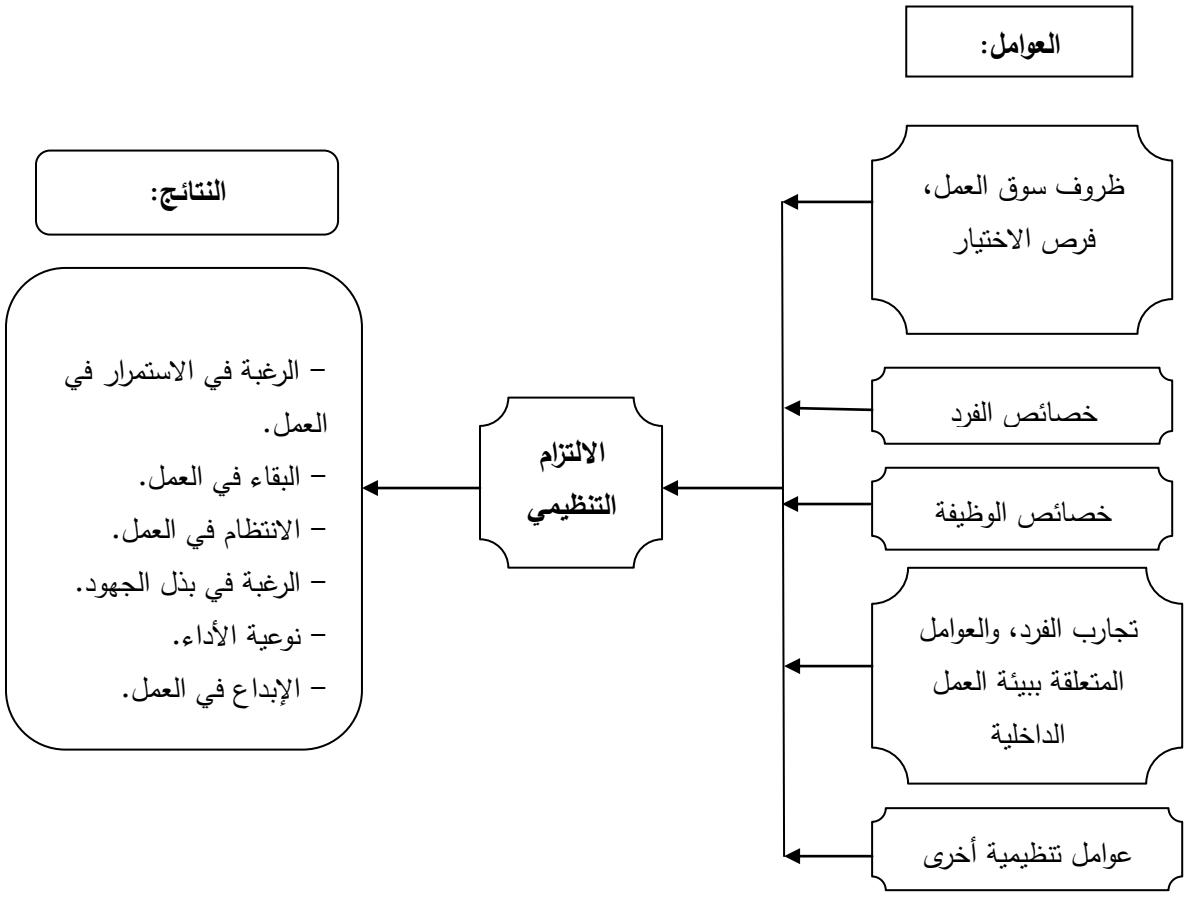
المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في مؤسسته مما يعطيه تبريراً لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

كما يتأثر الالتزام التنظيمي بالخصائص الآتية:[1]

1- **خصائص العمل:** تشمل متطلبات العمل من مهارات، وقدرات، وأساليب وإجراءات ودرجة الاستقلالية المناسبة والتغذية العكسية.

2- **خصائص البيئة الخارجية:** تشمل مجموعة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ويظهر فيها قوة العامل الاقتصادي بتوافر الفرص البديلة للفرد والتي يكون لها تأثيرا في إلتزامه التنظيمي.

شكل رقم (01): العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي



المصدر: جابر بتال سالم الحقباني، **دور العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي**، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم إدارية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2016، ص67

[1] جابر بتال سالم الحقباني، **دور العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي**، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم إدارية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2016، ص 65-66.

الفرع الثالث: أخلاقيات العمل كمستند للالتزام التنظيمي

أخلاقيات العمل هي التصرفات أو السلوكيات الوظيفية المثالية الواجب على العامل أن يلتزم بها في سبيل أداءه لواجباته بإتقان لتحقيق المصلحة العامة، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال:

أولا: مسألة أخلاقيات العمل

أخلاقيات العمل هي مجموعة عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد العامل في اتخاذ القرارات وتمييز بين ما هو صواب أو خطأ، جيد أو سيئ. ولا يمكن فصل أخلاقيات العمل عن الأخلاق العامة للفرد العامل، بل يجب عليه أن يتعامل مع مشاكل العمل من منطلق المعايير الأخلاقية العامة التي يؤمن بها[1].

ثانيا: الواجبات والمسؤوليات ذات الأبعاد الأخلاقية

يرتب ولزم العمل على العامل كثيرا من الواجبات والمسؤوليات التي لها أبعاد أخلاقية وسلوكية ومن أهمها:[2]

1- أن يؤدي العامل واجباته الوظيفية بدقة وسرعة ونشاط؛

2- أن يبادر بتقديم الاقتراحات التي يراها مفيدة لتحسين مستوى الأداء في المؤسسة؛

3- أن ينفذ تعليمات رؤسائه وتوجيهاتهم ويراعي التسلسل الإداري في الاتصالات الوظيفية؛

4- أن يتوخى في عمله المحافظة على مصالح الدولة وممتلكاتها وأموالها وحقوقها؛

5- أن يعي أن وقت العمل الرسمي هو ملك للغير من المتعاملين مع المؤسسة؛

6- أن يحافظ على أسرار الوظيفة؛

7- أن يعمل على تنمية قدراته باستمرار ؛

8- أن يعمل على تنمية اتجاه المشاركة في الإدارة وروح الفريق في العمل؛

9- التزام العامل بمبادئ الأخلاق الكريمة كالنزاهة والصدق والعدالة.

المطلب الثاني: المقاربات والمداخل النظرية للالتزام التنظيمي

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد والمداخل للاستدلال بها على مستوى الالتزام التنظيمي، ومحاولة معرفة العوامل المساعدة في تنميته وتكوينه. لذا سيتم التطرق في هذا المطلب

[1] بلال خلف السكارنة، **أخلاقيات العمل**، ط 2، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص. 21.

[2] زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز ، **مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق**، ط 1، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص.ص 38-39.

إلى أبعاد ومداخل دراسة الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى معرفة أهم العوامل المساعدة في تنمية وتكوين التزام العاملين.

الفرع الأول: أبعاد ومداخل دراسة الالتزام التنظيمي

للالتزام التنظيمي أبعاد ومداخل متنوعة نتيجة لاختلاف مفهوم الالتزام التنظيمي سيتم التعرف عليها من خلال:

أولا: أبعاد الالتزام التنظيمي

هناك أبعاد عديدة وجوانب متنوعة للالتزام التنظيمي يمكن الإشارة إلى البعض منها فيما يلي:

1- حدد "ستاو 1977" و "سيلانيك 1977" أبعاد الالتزام التنظيمي في البعدين التاليين:[1]

أ- الالتزام الاتجاهي: المقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.

ب- الالتزام السلوكي: المقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته، ناتجا من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها وبعضويتها.

2- يرى "كانتور (1986)" أن للالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد هي:[2]

أ- الالتزام المستمر: ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه من أجل البقاء مع المؤسسة، دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.

ب- الالتزام التلاحمي: ارتباط الفرد بعلاقات إنسانية داخل المؤسسة تضمن الإقبال على العمل، وزيادة درجات الالتزام التنظيمي، وتظهر هذه العلاقات غالبا في شكل التنظيمات غير الرسمية التي تدعم عوامل الولاء والانتماء والالتزام، وقد تشكل عوامل ضغط قوية تعزز مكانة الفرد في المؤسسة في ضوء قوة الجماعة التي ينتمي إليها.

ج- الالتزام الموجه: هو الالتزام الموجه نحو مبادئ وأهداف وقيم جماعة معينة، فهو يعبر عن مدى التزام الفرد بالمؤسسة وأهدافها في إطار الأهداف والمبادئ والقيم الخاصة بجماعة معينة داخل المؤسسة.

---

[1] سعد تراحيب غنام البقمي، **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين**، رسالة ماجستير، تخصص: علوم إدارية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2012، ص. 19.

[2] هدى درنوني، **الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج)**، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، الجزائر، جامعة بسكرة، العدد 13، ديسمبر 2014، ص.ص 22 – 23.

3- يرى "ماير" أن الالتزام التنظيمي لا يجب أن يعتمد على العواطف أو أن يكون أدبيا، وإنما يكون مستمرا ومتواصلا، حيث حدد أن الالتزام التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد:[1]

أ- الالتزام التأثيري أو العاطفي: يعبر عن درجة الالتزام العاطفي والتأثر بأهداف وقيم المؤسسة، وقد يكون هذا الالتزام ناتج عن إحساس وتأثر شخصي بالمؤسسة، قد يكون مؤقتا أيضا لمدة محدودة.

ب- الالتزام المعياري الأدبي: يعبر عن التمسك بقيم وأهداف المؤسسة، ويكون ناتجا عن التأثر بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية.

ج- الالتزام المتواصل المستمر: هو أرقى وأكثر أنواع الالتزام، يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المؤسسة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها.

ثانيا: مداخل دراسة الالتزام التنظيمي

تمحورت دراسات الالتزام التنظيمي حول مدخلين هما:[2]

1- المدخل السلوكي: إن التزام الفرد تجاه المؤسسة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المؤسسة، فالفرد يقدم الجهد، والوقت...، مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة، وبالتالي إذا وجد الفرد المؤسسة التي تعطيه المزيد من الإشباع فسوف يترك المؤسسة التي يعمل بها لينظم للمؤسسة التي تعطيه إشباع أكثر أي أن ارتباط الفرد بالمؤسسة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغباته ويتوقف على مدى ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه. وينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمؤسسة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها، وفي ظل هذا المدخل يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل.

2- المدخل الإتجاهي: يختلف هذا المدخل في نظرته للالتزام عن المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل، فإذا كان المدخل السلوكي ينظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه محصلة لعملية التبادل بين الفرد والمؤسسة والتي تحكمها رغبات الفرد المادية وحاجاته إلى الأمن والأمان، فإن المدخل الإتجاهي ينظر إلى الالتزام على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط وإيجابية نحو المؤسسة. وهذا الالتزام التنظيمي يشتمل على الارتباط بأهداف المؤسسة وقيمها والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدتها في تحقيق أهدافها، والرغبة القوية للبقاء فيها.

[1] سعد تراحيب غنام البقمي، **المرجع السابق**، ص. ص 20- 21.

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، مصر، الدار الجامعية، 2004، ص. 186.

الفرع الثاني: العوامل الإدارية المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل التي تسهم في تعزيز وتنمية التزام العاملين وولائهم لمؤسساتهم ومن أهم هذه العوامل ما يلي:[1]

1- السياسات التنظيمية: هي جملة الإجراءات والسياسات التي تعتمدها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وتلعب هذه السياسات دورا ناجحا في توحيد أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، من خلال تبني سياسات وإجراءات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين.

2- وضوح الأهداف: كلما كانت الأهداف واضحة كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام والمؤسسة أكبر، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة أدى ذلك إلى زيادة الالتزام التنظيمي والإخلاص والانتماء للمؤسسة.

3- مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بإتاحة الفرصة لهم للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل.

4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمؤسسة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم، ومن خلال أثرها في سلوكهم. فتمتع العاملين بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالالتزام.

5- تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز: تركز نظرية الحوافز في العمل على الحوافز الداخلية، وهي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل أو تركهم للمؤسسات، أو بقائهم فيها، لذا فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز مادية أو معنوية يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

6- العمل على بناء ثقافة قوية للمؤسسة: بالاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميزة لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يترتب عليه زيادة قوة تماسك المؤسسة.

7- نمط القيادة: إن الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضا هي ذلك

[1] هدى درنوني، **مرجع سبق ذكره**، ص.ص 26- 27.

الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق يؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف.

المطلب الثالث: معايير قياس الالتزام التنظيمي ونتائجه

منذ أن طرح موضوع الالتزام التنظيمي على مستوى الفكر الإداري والتنظيمي تواصلت المحاولات لبناء مقاييس له، ولا زالت هذه المحاولات متواصلة لتستوعب الأفكار والاتجاهات الحديثة التي تناولته. ومنه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مقاييس الالتزام التنظيمي ومعرفه نتائجه.

الفرع الأول: مقاييس الالتزام التنظيمي

هناك العديد من المقاييس التي تستخدم لتحديد مستوى الالتزام التنظيمي، والجدول رقم (01) يوضح مقاييس الالتزام التنظيمي مرتبة على وفق التسلسل الزمني لظهور المقياس:[1]

الجدول رقم (01): مقاييس الالتزام التنظيمي على وفق تسلسلها الزمني

الرقم	المقياس	تفاصيله
1	**بورتر وأخرون، 1974** **موداي وآخرون، 1979**	يعتبر أهم وأبرز مقاييس الالتزام التنظيمي، ويدعى باستبانة الالتزام التنظيمي (OCQ) ويتضمن 15 فقرة خماسية الاستجابة على وفق مقياس "Likert"، وقد أعيد تطبيق هذا المقياس في دراسات كثيرة واثبت مصداقية ومعوليه عاليتين، ويستخدم في قياس أبعاد الالتزام الإتجاهي.
2	**جوش وآخرون، 1978**	تم تطبيق هذا المقياس على عينة مكونة من (82) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة Western في الولايات المتحدة، وهو مصمم لقياس الالتزام للمهنة ويتألف من (6) فقرات خماسية الاستجابة تعكس في مضمونها القيم المهنية للأساتذة.
3	**كيدرون، 1978**	يتألف هذا المقياس من جزأين، يقيس الجزء الأول الالتزام المحسوب حيث يتكون من (4) فقرات خماسية الاستجابة تتمحور حول مدى استعداد الفرد لترك المؤسسة والعمل في مكان آخر أما الجزء الثاني يقيس الالتزام المعنوي حيث يتكون من (9) فقرات سباعية الاستجابة تعكس مدى التطابق بين الفرد وأهداف وقيم المؤسسة.

[1] غني دحام تناي الزبيدي، عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، **إدارة السلوك التنظيمي**، ط 1، الأردن، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015، ص 125.

4	جوردون وآخرون، 1981	بني هذا المقياس بالاعتماد على ثلاثة مصادر هي العمال المنتمين للنقابات، الأدبيات ودراسة الحالة، وهو مقياس ضخم يتألف من (90) فقرة خماسية الاستجابة، تقيس: الولاء، المسؤولية، الرغبة في العمل ومستوى الإيمان بالمؤسسة.
5	ألن وماير، 1990	يمثل هذا المقياس الاتجاه الحديث في قياس الالتزام التنظيمي من خلال أبعاده الثلاثة (العاطفي، المعياري، الاتجاهي المستمر) ويتكون من (24) فقرة، حيث خصصت (8) فقرات لكل بعد من الأبعاد الثلاثة وهو مقياس سباعي الاستجابة وتم تطبيقه في الكثير من الدراسات واثبت معوليه عالية، إذ تجاوز عدد البحوث والدراسات التي اعتمدته (150) بحث ودراسة (ماير وآخرون، 2002).
6	ماير وآخرون، 1993	هذا المقياس هو تعديل لمقياس (ألن وماير، 1990) فقد خفض عدد الفقرات إلى (18) فقرة سباعية الاستجابة بواقع (6) فقرات لكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (العاطفي، المعياري، والاتجاهي المستمر) ويتضمن بعض الفقرات السلبية في مضمونها.

المصدر: غني دحام تناي الزبيدي، عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، **إدارة السلوك التنظيمي**، ط 1، الأردن، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015، ص. ص 125- 126.

يلاحظ أن جل هذه المقاييس تعتمد على أسلوب التدرج الرتبي لتقييم مستوى الالتزام التنظيمي، فقط يختلف التدرج حسب التفاصيل التي يردها الباحث من وجهة نظره.

الفرع الثاني: نتائج الالتزام التنظيمي

إن مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى العديد من النتائج الإيجابية والسلبية بالنسبة للأفراد ومجموعات العمل والمؤسسة منها:[1]

أولا: مستوى الالتزام بالنسبة للأفراد

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الأفراد كلا من النتائج الإيجابية والسلبية، حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ربما يرتبط بعديد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الإيجابي، القوة، وجود أهداف أو أغراض

[1] خالد محمد أحمد الوزان، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي**، رسالة ماجستير، تخصص: علوم إدارية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص.ص 49- 51.

لحياة الفرد، كما يؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت التنظيمية فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد، فبرغم أن الالتزام له كثير من الفوائد التي تعود على الفرد إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الالتزام منها:

1- قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي، والذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المؤسسات؛

2- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي؛

3- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم اتجاه مؤسسة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد لها مما يؤثر على إلتزاماته الأخرى وهذا ما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.

ثانيا: مستوى الالتزام بالنسبة إلى مجموعات العمل

يؤدي هذا المستوى من الالتزام إلى نتائج متعددة سواء على أعمال المجموعة أو فعاليتها، تتمثل في:

1- كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة الثبات؛

2- كلما زادت درجة التزام المجموعة كلما كانت على استعداد لبذل جهد أكبر، وبالتالي زيادة فعالية مجموعة العمل؛

3- كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة التماسك بينها.

في حين نجد أن النتائج السلبية تتمثل في:

1- انخفاض القدرة على الإبداع والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة؛

2- انخفاض معدل دوران العمل، وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة، وفي هذا الصدد يرى "أوليفر oliver" أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل إلتزاما المؤسسة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة ويرون المؤسسة بصورة أفضل؛

3- أن التفكير الجماعي يجعل المجموعة أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة التي تأتي من خارج المجموعة؛

4- زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.

ثالثا: مستوى الالتزام بالنسبة إلى المؤسسات

تتمثل النتائج الإيجابية في:

1- زيادة فرص الفعالية بالنسبة إلى المؤسسة وذلك من خلال:

أ- زيادة الجهد المبذول؛

ب- انخفاض دوران العمل؛

ج- انخفاض نسبة الغياب والتأخير.

2- زيادة جاذبية المؤسسة بالنسبة إلى الأفراد الموجودين خارجها، لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية وواضحة على المؤسسة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

أما النتائج السلبية فتتمثل في: انخفاض القدرة على الإبداع والابتكار والتكيف، إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للمؤسسة يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المؤسسة مما يحد من قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث من قبل المفكرين والباحثين، وذلك نظرا لأهمية هذا الموضوع على المستوى الفردي خاصة، والمؤسسة عامة، لأن هذا الأخير ما هو إلا حصيلة أو نتيجة للأداء الوظيفي، الذي يتطلب من الفرد مجموعة من المسؤوليات والواجبات النشطة لتشكل ما يسمى بأداء الفرد وللقيام به على الوجه المطلوب في ضوء مقدرة هذا الشخص واستطاعته لتحقيق أهداف الوظيفة أولا، ثم الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة ككل. فعلى ضوء هذه الفكرة سيتم التطرق في هذا المبحث للإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي ومعرفة عملية تقييمه وكذلك محدداته ومعاييره.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي للعاملين

يتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ومتطورا، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الداخلية والخارجية، ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الباحثين والكتاب في حقل التسيير فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم، ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه. ومنه سيتم التعرف هذا المطلب على مفاهيم الأداء الوظيفي وما هي أهميته.

الفرع الأول: مفاهيم الأداء الوظيفي للعاملين وأهميتها

يشير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، لذا حظي بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، ونال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتسيير.

أولا: مفاهيم حول الأداء الوظيفي للعاملين

من المهم في بادئ الأمر، وقبل التطرق لمفهوم الأداء الوظيفي للعاملين، التعرف عن مفهوم الأداء المؤسسي كمفهوم عام، والذي يعتبر الأداء الوظيفي جزءا منه.

1- مفهوم الأداء المؤسسي

يعرف الأداء المؤسسي بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، وتعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد أما الفعالية فتتعلق في إنجاز الأهداف المرغوبة، والأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجات الملموسة وغير الملموسة، وتشتمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على العمليات والموارد البشرية والنظم[1].

2- مفهوم الأداء الوظيفي للعاملين

يعرف الأداء الوظيفي للعاملين بأنه " درة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة"، كما يعرف بأنه "نتائج اقتصادية تعبر عن جهد الأفراد العاملين، وتحلل الأداء من خلال النتيجة المحصل عليها من قبل الأفراد في مناصب العمل في مجموعة أو قسم أو وحدة بأكملها"، ويعرف أيضا بأنه " درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه، من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل من أجل تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة"[2].

ويعرف الأداء الوظيفي للعاملين بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام العامل بأداء مهمته وتحمل مسؤولياته، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل[3].

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي للعاملين

للأداء أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين وللمؤسسة ككل تتمثل هذه الأهمية فيما يلي:[4]

1- بالنسبة للعاملين: يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المؤسسة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فعالية المؤسسة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه ايجابيا على النحو التالي:

أ- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا.

---

[1] عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، ط 1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006، ص 327.

[2] سامية لحول، فطيمة زعزع، **أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية**، ملتقى: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، 24 و25 فيفري 2015، جامعة محمد خيضر ببسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة بسكرة، 2015، ص. 06.

[3] أحمد محمود الشمايلة، **الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في وزارة المالية الأردنية**، مجلة جامعة البحر الأحمر، الأردن، العدد 8، ديسمبر 2015، ص 68.

[4] محمود بوقطف، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية**، رسالة ماجستير، تخصص: علم الاجتماع، فرع: تنظيم وعمل، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2014، ص. 61-63.

ب- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

ج- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

2- بالنسبة للمؤسسة:

أ- يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها، لذلك نجد أن جميع المسؤولين في المؤسسات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه المؤسسات ودرجة فاعليتها أيضا.

ب- كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، فالمؤسسة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاءا حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

ج- وترجع أيضا أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي للعاملين

تعددت النماذج المقترحة لعناصر الأداء الوظيفي التي يجب على العاملين بالمؤسسة معرفتها، وهي كما يلي:[1]

أولا: أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها

يهدف إلى تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها والأهمية النسبية لها مع عنصر الوقت والآثار المترتبة عليها، وهي:

[1] شايع بن خالد القحطاني، **الإبداع الإداري ودوره في تحسين الأداء**، رسالة ماجستير، تخصص: علوم إدارية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2012، ص 47.

1- أنشطة تتغير بمرور الزمن: لأنها تتأثر بالوقت، فعمل الفرد بآخر السنة غير أولها لما اكتسبه من خبرة مثلا.

2- أنشطة تتغير بتغير الأفراد القائمين بها: فهناك من الأنشطة ما تكون بها حرية كبيرة، وبالتالي تتأثر تأثرا كبيرا بشخصية القائم بها، كما أن هناك أنشطة لا يوجد بها هذا القدر من الحرية وإنما يتبع فيها الأفراد مجموعة من التعليمات.

3- أنشطة تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء: مثل البيئة كالإضاءة وظروف التهوية وغير ذلك، وتغير الأفراد أو تغير أدوارهم (كتغير دور مدير ما في أزمة ما من الإدارة إلى حل الأزمة)، وتغير الكيفية مثل طبيعة ضغوط العمل والمتغيرات التي تكشف الأداء.

ثانيا: العناصر المتعلقة بالعامل

1- كفاءات العامل: معارفه ومهاراته واتجاهاته وقيمه.

2- متطلبات العمل: تشمل المهام والمسؤوليات والأدوار المطلوبة من وظيفة معينة.

3- بيئة التنظيم: تشمل العوامل الداخلية للمؤسسة وهيكلها الإداري وتنظيماتها الداخلية، والعوامل الخارجية فتشمل العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

المطلب الثاني: أساسيات عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، و ذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ولرفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته والغرض من هذا كله هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. ومنه سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين وأهم المداخل الكفيلة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات.

الفرع الأول: مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

لقد تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء، مثل قياس الكفاءة، تقييم الكفاءة، قياس الأداء وتقويم الأداء...وغيرها، لكن التسمية الشائعة عند أغلب الكتاب والباحثين هي تقييم الأداء، ولتبرير ذلك فإن التقويم في اللغة يعني: "قوم الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم"، أي أن التقويم هو تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف، أما التقييم فيعني: " مقارنة ما هو موجود بما يجب أن يكون وإصدار حكم عليه"، ومنه فإن التقييم هو أساس التقويم، أي أنه يجب أولا مقارنة ما تم تحقيقه مع المعايير

المخططة من أجل تحديد مستوى الأداء ومن ثم اتخاذ التدابير اللازمة سواءا بالتعزيز أو التعديل[1]. انعكس التعدد في التسميات المستخدمة للدلالة على العملية بتعدد التعاريف التي أعطيت لوصفها، ومن هذه التعاريف ما يلي:[2]

– تقييم الأداء هو: "مجموعة الإجراءات التي تساعد في تجميع ومراجعة ومشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول العاملين بهدف تحسين أدائهم في العمل".

– تقييم الأداء هو: "الطريقة أو العملية التي تستخدمها الإدارة لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين".

– تقييم الأداء هو: "العملية التي تهدف إلى مراجعة واستعراض الأداء على أسس واضحة وبرنامج منظم كوسيلة دافعة لتطوير العمل وتحفيز العاملين للوصول إلى أقصى إمكاناتهم".

– تقييم الأداء هو: "عملية تحقيق دقيق لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات للوظيفة التي يشغلها، ثم تقييم هذا الأداء تقييما موضوعيا وفقا لنظام يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزن متطلبات وظيفته بمقياس موحد عادل ودقيق يكون في النهاية ممثلا للكفاءة الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة".

تعد عملية تقييم الأداء من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال، ولإبراز مدى مساهمته في الإنتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المؤسسة[3].

الفرع الثاني: مداخل عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

يتم اللجوء إلى مداخل كفيلة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات الحكومية، وسيتم ذكر هذه المداخل فيما يلي:[4]

أولا: مدخل رقابة الأداء

هو المدخل الذي يكون من خلاله أداء العامل أثناء العمل تحت الرقابة والمتابعة اللصيقة المستمرة والصارمة من قبل المقيم، وتصمم عملية التقييم بموجب هذا المدخل بإتباع الخطوات الآتية:

1- تحديد العمل أو المهمة المطلوب إنجازها؛

2- وضع أهداف قابلة للقياس، وهي بمثابة معايير التقييم؛

3- أداء المهمة أو العمل من قبل الفرد الخاضع لتقييم؛

---

[1] هشام بن حميدة، محفوظ عرابي، **واقع نظام تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الصحية الجزائرية**، ملتقى: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، 24 و25 فيفري 2015، جامعة محمد خيضر ببسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة بسكرة، 2015، ص. 04.

[2] مدحت محمد أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، ص. 125.

[3] علي حسين علي، سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية**، ط 3، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص. 242.

[4] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي**، ط 1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص.ص 379- 385.

4- جمع المعلومات عن الأداء الفعلي للمهمة أو العمل من خلال المتابعة المستمرة اللصيقة؛
5- تقييم الأداء ويتم عن طريق مقارنة المعلومات المجموعة عن الأداء الفعلي مع معايير التقييم؛
6- من خلال المقارنة تتحدد نتيجة التقييم التي تحدد مستوى الأداء الذي على أساسه تحدد المكافأة التي يستحقها الفرد، أو العقوبة في حالة فشله في تحقيق المطلوب منه.

ثانيا: مدخل تنمية الأداء

لقد فرضت مجموعة الظروف والمتغيرات على المؤسسات تحسين الأداء الكلي لها، خاصة الأداء الوظيفي للعاملين، لأنهم الأساس في عملية التحسين هذه، وبالتالي ظهر هذا المدخل بهدف تحقيق إستراتيجية التحسين، وهدف تقييم الأداء بموجب هذا المدخل يقوم على أساس معرفة حقيقة هذا الأداء لأجل تفعيله وتنمية جوانبه بغية تحسين الأداء المستمر، ولقد قسم هذا المدخل عملية تقييم الأداء إلى قسمين هما، التقييم غير الرسمي (يشير إلى متابعة الرئيس المباشر أو المقيم لأداء مرؤوسيه) والتقييم الرسمي (يشير إلى وضع الرئيس لتقييمه النهائي في نهاية فترة التقييم)، وعليه فهذا المدخل يقوم على عدة دعائم منها:

- ✓ عملية تقييم الأداء عملية مستمرة هدفها تحقيق تنمية وتحسين مستمر لأداء العاملين بما يتلاءم وإستراتيجية التحسين المستمر والكلي للمؤسسة لتحقيق أهدافها؛
- ✓ عملية تقييم الأداء ليست مجرد رقابة وتقييم أداء رسمي يقوم به المقيم، بل هي ملاحظة ومتابعة مستمرة لهذا الأداء لتطوير وتحسينه بشكل دائم؛
- ✓ يتمثل ويتمحور دور الرئيس المقيم حول تقديم المساعدة والدعم والمساندة المستمرة للمرؤوسين.

ثالثا: مدخل تقييم الأداء كنظام متكامل

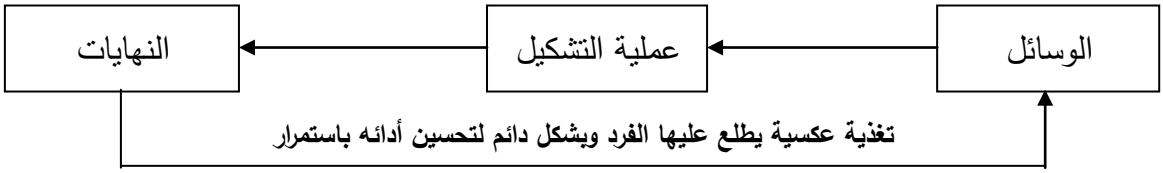
وفقا لهذا المدخل فإن تصميم عملية تقييم الأداء يقوم على مفهوم نظرية النظام، وذلك بالتركيز على عناصر النظام المتمثلة في المدخلات، عمليات التحويل، النهايات والتغذية العكسية:

1- المدخلات: تعبر عن الموارد التي يمتلكها الفرد الخاضع لتقييم أدائه، وتمثل قدراته ومهاراته وصفاته الشخصية التي يستخدمها ويعتمد عليها في أداء عمله.
2- عملية التحويل أو التشكيل: تمثل ما يقوم به الفرد الخاضع للتقييم من أفعال وتصرفات وسلوكيات وما يبذله من جهود في أداء عمله أو المهمة المكلف بها، مستخدما الوسائل التي يمتلكها.
3- النهايات: تعبر عن نتائج الأداء وتمثل الإنجازات التي حققها الفرد الخاضع للتقييم ويتم تحديدها عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المطلوبة، التي هي تعبير عن الأهداف المراد إنجازها.

4- التغذية العكسية: تمثل نتائج عملية تقييم الأداء التي تصاغ على شكل تقرير يوضح ويفصل جوانب الضعف والقوة في الأداء ومسبباتهما، وهذه التغذية يعلم بها الفرد المقيم وتعلم بها أيضا إدارة الموارد البشرية للإلمام بحقيقة الأداء.

وفيما يلي شكل يوضح عملية تقييم الأداء وفق هذا المدخل:

شكل رقم (2): عملية تقييم الأداء من خلال مدخل النظام



المصدر: عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي**، ط 1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص. 385.

رابعا: مدخل الإدارة بالأهداف

يركز هذا المدخل على الأهداف المطلوب تحقيقها من العامل، وعلى وصف النتائج الأساسية المطلوبة، وتبدو أهمية هذه الطريقة في أنها تتجه بأداء العامل نحو الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها مع ربطها بأهداف المؤسسة والقيم الجوهرية لها من سلوك شخصي والالتزام بالعمل الجماعي والإبداع في العمل...إلخ، وهو أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة لتحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها تحقيقها، ثم تحديد مسؤولية كل عامل على شكل نتائج متوقعة منه ومطلوب تحقيقها، ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج، وتتمثل أهداف وأغراض أسلوب الإدارة بالأهداف فيما يلي:[1]

1- الربط بين أداء العامل وأهدافه وأهداف المؤسسة؛

2- رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة؛

3- المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي؛

4- المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة؛

5- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.

خامسا: مدخل حلقة الرجوع العكسي (360 درجة)

يتم في هذا المدخل تقييم الأداء بواسطة كل المهتمين به، وبعدة طرق وعدة أزمنة في آن واحد، أي أنه يتم بواسطة الرئيس والزملاء والمرؤوسين، وباستخدام عدة مداخل، بالإضافة إلى أنه لا يتم فقط في

[1] كمال عايشي، ليلى بوحديد، **دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية**، ملتقى: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، 24 و25 فيفري 2015، جامعة محمد خيضر ببسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة بسكرة، 2015، ص. 06.

نهاية السنة، بل وباستمرار (شهريا وكلما دعت الحاجة مثلا)، ويمتاز هذا المدخل بتوفير معلومات دائمة وكاملة من عدة جهات وطوال الوقت، مما يجعل الاستفادة منها كبيرة، أما عيبه الأساسي هو اعتراض البعض عليه، على الأخص اعتراض الرؤساء أن يتم تقييمهم بواسطة مرؤوسيهم، كما يعاب عليه أنه يستحوذ على وقت كبير من العاملين على حساب إنتاجية العمل[1].

المطلب الثالث: محددات ومعايير الأداء الوظيفي للعاملين

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم محددات الأداء الوظيفي التي يمكن أن تؤثر عليه، وتحديد معاييره وكذا معرفة متطلبات قياسه.

الفرع الأول: محددات الأداء الوظيفي

ينتج الأداء الوظيفي من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تأثر عليه سلبا أو إيجابا، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء، حيث تتمثل هذه المحددات في:[2]

1- الجهد: الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها لأداء مهمته.

2- القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

3- إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء) والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

4- الوظيفة (متطلبات العمل): وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

5- الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): ما تتصف به البيئة التنظيمية، حيث تؤدى الوظيفة والتي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب و العقاب، إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية و التحديات الاقتصادية.

---

[1] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مصر، الدار الجامعية، 2013، ص. 428.

[2] سعاد بعجي، **تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجستير، تخصص: علوم تجارية، فرع: إدارة أعمال، المسيلة، جامعة محمد بوضياف، 2007، ص.ص 11-12.

الفرع الثاني: معايير الأداء الوظيفي ومتطلبات القياس

تحدد معايير الأداء النتائج المنتظرة من عمل العامل، ولكي تكون هادفة يتوجب على كل من يقوم بالعمل أن يعرف ويتقبل تلك المعايير.

أولا: معايير الأداء الوظيفي

رغم وجود العديد من المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء العاملين إلا أنه يمكن تصنيفها إلى معيارين أساسيين هما:[1]

1- معايير موضوعية أو كمية: وتشمل حجم الإنتاج الذي قام العامل بإنتاجه خلال فترة معينة وجودة ودرجة معرفته بتفاصيل العمل وإجراءاته...الخ.

2- معايير سلوكية: وهي التي تعكس عكس الصفات الشخصية للعامل ومنها التعاون مع الزملاء، المعرفة بالعمل والحرص على الأدوات المستخدمة في العمل والمحافظة على مواعيد العمل، عدد الساعات الفعلية المبذولة في الأداء من ساعات العمل الرسمية، السلوك الشخصي للعامل داخل المؤسسة ومعاملاته مع الزملاء.

ثانيا: متطلبات معايير القياس

يشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص التالية: [2]

1- **صدق المقياس:** وحتى يتحقق ذلك لا بد من مراعاة ما يلي:

أ- ضرورة احتواء المقياس على عوامل الأداء الأساسية.

ب- ضرورة خلو المقياس من أي مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد.

2- ثبات المقياس: بمعنى أن تكون أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتا.

3- التمييز: ويعنى بها درجة حساسية المقياس لأي اختلافات في مستويات أداء الفرد.

4- سهولة استخدام المقياس: بمعنى أن يكون المقياس سهل الاستخدام من قبل الرؤساء في العمل.

المبحث الثالث: الالتزام التنظيمي وفعالية أداء العاملين

تقوم المؤسسات بالسعي دوما لتحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية من أجل تحقيق أهدافها، لذا تولي اهتماما بالغا بتنمية وتطوير الأداء من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة والتي تهتم بتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بينهم، ما سينعكس بصورة حتمية على تنمية روح

[1] محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعليب، **إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)**، ط 1، مصر، دار الفكر الجامعي، 2010، ص. 206.

[2] محمد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، ط 1، مصر، دار الفكر الجامعي، 2007، ص.ص 211- 212.

الولاء والالتزام التنظيمي لعمالها. ومنه سيتم التطرق إلى إدماج النتائج التنظيمية للالتزام التنظيمي كمؤشرات لمتابعة الأداء الوظيفي للعاملين، والتعرف على أثر الالتزام بأبعاد أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي للعامل، وأخيرا نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى أداء الفرد والمؤسسة.

المطلب الأول: إدماج النتائج التنظيمية للالتزام التنظيمي كمؤشرات لمتابعة الأداء الوظيفي للعاملين

سيتم في هذا المطلب إدماج نتائج الالتزام التنظيمي المتعلقة بالتسيب الوظيفي والانضباط الذاتي للعامل كمؤشرات لمتابعة أداء العاملين وذلك من خلال:

الفرع الأول: النتيجة المتعلقة بالتسيب الوظيفي للعامل

يعتبر التسيب الوظيفي من الظواهر التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين، فالتسيب يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها العامل خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به[1]. ومن مظاهر التسيب الوظيفي ما يلي:[2]

أولا: عدم احترام مواقيت العمل

هناك صورا مختلفة لعدم احترام وقت العمل الرسمي، منها نظرة العامل إلى الكم فهو ينظر دائما إلى الزمن والكم أو بمعنى أن العامل قد يتأخر في الحضور للعمل وقد يبكر في مغادرته، وإذا كان هناك ضبط إداري شكلي فهو يأتي في الموعد وينصرف في الموعد الرسمي ولكنه لا يعمل، وهذا ما يؤدي إلى عدم الالتزام بتأدية الأعمال أثناء ساعات العمل الرسمية والذي يترتب عليه تدهور مستوى الأداء، ومن مظاهر عدم احترام مواقيت العمل ما يلي:

1- التغيب والتأخر عن العمل: يعتاد الكثيرون الغياب أي عدم الحضور إلى العمل ويقومون بتبرير ذلك دوما عن طريق أعذار مرضية، وللوهلة الأولى غالبا ما يكون من الصعوبة إمكانية التفريق بين حالات الغياب المبررة، وتلك التي تحدث لمجرد الغياب ولكن بعد مرور القليل من الوقت سوف يتضح أن الغياب أصبح يمثل مشكلة الأمر الذي تصبح عنده الأسباب التي تبدو عن الغياب أقل صدى وقبولا. فالتغيب هو تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها، أما التأخير فيعني به تغيب الفرد من عمله لجزء من اليوم، وبالعادة يعتبر التغيب لأقل من نصف يوم تأخيرا، وتشتمل ظاهرة التغيب ما يلي: التغيب عن العمل أو التغيب الجزئي، التغيب غير المبرر، التغيب قصير المدة الذي يدعي فيه العامل المرض مبررا ذلك بشهادة طبية. وقد اقترح مكتب العمل الأمريكي معادلة لقياس معدل الغياب تستعملها المؤسسات كما يتضح فيما يلي:

---

[1] الياس قشوط، ياسمينة طويل، **التحفيز وأثره على تفعيل أداء الأفراد العاملين في المؤسسات العمومية**، ملتقى: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، 24 و25 فيفري 2015، جامعة محمد خيضر ببسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة بسكرة، 2015، ص. 12.

[2] دلال غلوسي، **الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة**، رسالة ماجستير، تخصص: علم الاجتماع، فرع: تنظيم وعمل، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2015، ص. ص 104-114.

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{الأيام التي تغيب فيها العامل}}{\text{الأيام التي عمل فيها العامل + الأيام التي تغيب فيها}} \times 100$$

2- عدم التزام العامل بالحضور والانصراف وتركه العمل أثناء الدوام الرسمي: يجب على العامل أن يلتحق بالعمل في الوقت فلا يتأخر عن أوقات العمل الرسمية، أو يحاول التهرب من ساعات العمل بمغادرة مقر عمله كلما سنحت له الفرصة بذلك، إما بخلق المبررات أو التحايل إن تطلب الأمر.

ثانيا: تراخي وتكاسل العامل في إنجاز عمله

يميل معظم العاملين إلى التراخي والتكاسل وعدم انجاز العمل بالقدر المناسب، بالرغم من توافر القدرة على العمل ولا يحفزهم على العمل عادة إلا الحافز المادي، أو الصالح الشخصي من جهة أو الخوف من جهة أخرى، لذلك فهم يستهدفون في عملهم بذل أقل جهد مقابل أكبر أجر أو على الأقل تنفيذ الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة الذي يبعد العامل عن حد الخطر وهو الفصل. فإذا كانت اللوائح والتعليمات توجب ساعات معينة للعمل وأخرى للراحة فإن ذلك لا يعني أن العامل حر في استعمال الأوقات غير المخصصة للعمل حيث أن القاعدة العامة هي أن وقت العمل كله مخصصة لواجبات منصبه وأن تحديد ساعات العمل هو مجرد أسلوب للتنظيم. فالإدارة تستطيع أن تكلفه بأي عمل يدخل في اختصاصه أو في غير اختصاصه إذا اقتضى الأمر ذلك وليس له أن يمتنع عن تنفيذ هذا الأمر مادام قادرا على الوفاء بالواجب، وتتماثل مظاهر تراخي وتكاسل العامل فيما يلي:

1- امتناع العامل عن أداء العمل المطلوب منه: وتحدث هذه الظاهرة إذا ما امتنع العامل على نحو جسيم عن القيام بالأعمال الوظيفية الملقاة عليه في الأوضاع المقررة بالقانون، ومن أوضح صور امتناع العامل عن أداء العمل المطلوب منه هو رفضه عن أداء العمل المكلف به من قبل رؤسائه، أو الامتناع عن القيام بأعمال وظيفته أو مباشرتها على نحو غير صحيح أو التأخير في أدائها.

2- عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء: ترجع هذه الظاهرة نتيجة لبعض التصرفات التي قد يمارسها بعض الرؤساء على العمال، مثل حرمان العامل من علاوة أو مكافئة تشجيعية مثلا، أو تمييز في الترقيات والحوافز وقد يؤدي ذلك إلى إصابة العامل بالعدوانية تجاه رؤسائه وعدم طاعة أوامرهم.

3- إهمال العامل للواجبات المنوطة به: يقصد بإهمال العامل لأداء عمله تهاونه عن القيام بالواجبات التي تفرضها عليه واجبات وظيفته على الوجه المقرر قانونا، ويظهر الإهمال في أداء عمله على مقتضى الأوضاع المقررة في القانون أو التعليمات أو الأنظمة أو الأوامر، أو يتهاون عن أعمال كلفه بها رؤسائه أو عدم الاكتراث بتنفيذها أو تسرعه.

ثالثا: سلبية العامل

يقصد بالسلبية نزوح العامل إلى ما يلي:

1- عدم إبداء الرأي واللامبالاة: يعتبر الأشخاص اللامبالين من أكثر الناس صعوبة عند التعامل معهم، فكما يعرف بأنه من السهولة إمكانية التحكم ومواجهة الاحتجاجات والاعتراضات التي تصدر من الآخرين أكثر من التعامل مع شخص واحد يتصف بالسلبية وعدم الاكتراث.

2- مقاومة التجديد والتطوير والابتكار: حيث يعزف عن المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتصل بالعمل والمؤسسة وظروف كل منها، فالمعروف أن الاشتراك في جماعة عاملة يؤدي إلى الاهتمام الذي يعتبر قوة دافعة لبذل الجهد والنشاط، كما أن الاهتمام يعمل على إزالة المقاومات والعقبات التي تنشأ عن سوء التفاهم أو التي يقيمها العمال أحيانا حين تؤمن المؤسسة إدخال تغيير في خططها أو نظمها والعمل بها.

3- مقاومة التغيير: ظاهرة سلبية وتفشيها في المؤسسة تؤدي إلى إعاقة التطوير وعدم الرغبة في التجديد وانخفاض الرغبة في التعلم والعمل على اكتساب مهارات لا تتوافر لديهم، حيث يواجه بعض العمال أي تغييرات تدخلها المؤسسة بالمقاومة سواء كانت في الآلات والمعدات أو النظم أو الإجراءات، وهدفهم بقاء الأوضاع والظروف على ما هي عليه للمحافظة على مصالحهم وهيبتهم ومراكزهم في مجال العمل.

4- عدم الرغبة في التعاون وعدم تشجيع العمل الجماعي: هي ظاهرة الانعزالية ترجع إلى وجود عوامل نفسية بالعامل تدفعه إليها، أو بسبب سوء التنظيم الإداري، أو خطأ في الإجراءات الإدارية لا يشجع على العمل الجماعي كفريق متكامل، ويضعف من شعور الفرد بانتمائه إلى المؤسسة، والتعاون مع الزملاء له وجهين الأول هو عدم وضع عراقيل أمام باقي الزملاء أثناء تأديتهم أعمالهم والثاني هو معاونة الزملاء والأخذ بيدهم ومحاولة توصيل المعلومات الناقصة إليهم وإمدادهم بالناحية المهارية التي تعينهم على أداء أعمالهم.

رابعا: عدم تحمل المسؤولية

قد يلجأ العامل إلى محاولة تجنب المسؤولية، ويظهر ذلك من خلال تحويل المعاملة من مستوى إداري إلى مستوى أقل أو العكس للتهرب من الإمضاءات والتوقيعات لعدم تحمل المسؤولية بجانب التفسير الضيق للقوانين والقواعد حتى لا يتحمل مسؤولية أي اجتهاد أو تفكير إبداعي. ونتيجة لذلك فإنه كلما قلت قدرة العامل على تحمل المسؤولية كلما قل احتمال مشاركته في أداء العمل وزاد احتمال سلبيته اتجاه العمل، ومن مظاهر عدم تحمل المسؤولية ما يلي:

1- عدم احترام القوانين والأنظمة واللوائح: من مظاهر التسيب في كثير من المؤسسات عدم احترام القوانين والأنظمة والتعليمات وحتى اللوائح وفقد الثقة والأمانة لتلك القوانين، مما يؤدي بالنهاية إلى تهديد المصلحة العامة نتيجة تلك السلوكيات السلبية التي ترسخت من مجموعة من العناصر التي ساهمت في إرساء هذه القيم والسلوكيات السلبية.

2- تجزئة إجراءات المعاملة الواحدة بين مجموعة من العاملين: لتوفير الكثير من الوقت والجهد على المراجعين في إنجاز المعاملات التي كانت في السابق تحتاج إلى كم كبير من العاملين للإطلاع على المعاملة التي قد تستغرق يوما أو يومين إلى أن يتم الانتهاء منها وتسليمها إلى صاحبها.

الفرع الثاني: النتيجة المتعلقة بالانضباط الذاتي للعامل

1- الانضباط الذاتي هو الالتزام بقواعد السلوك والعمل، أو ضبط النفس عن أي عمل يخالف القواعد المرعية والمرسومة سواء داخل بيئة العمل أو خارجها، ويعني الانضباط أيضا الالتزام بالنظام[1].

2- فكفاءة المؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها ونشاطها وقدرتها تتوقف على وجود الانضباط الجيد، وإنه لمن الأفضل أن يكون مصدر هذا الانضباط في المؤسسة منبعثا مما لدى الأفراد من انضباط قائم على الاقتناع والرغبة في العمل، وليس على الرهبة أو الخوف من العقاب، فالانضباط ينمو بإتباع أسلوب التوجيه والإرشاد في التعليم وليس العقاب، حيث يشير انضباط العاملين في المؤسسة إلى سيطرة العامل على قواه الذاتية لتنفيذ تعليمات المؤسسة التي يعمل بها، فالانضباط هو الالتزام الدقيق بكل التعهدات والارتباطات والمواثيق والقوانين والتشريعات، وبنظم العمل وإجراءاته وقواعده، وكذا بمقاييسه ومواصفاته، إلى جانب التمسك الشديد بهيكل القيم والمثل والمبادئ العليا التي ارتضاها المجتمع وارتبطت به وأصبحت تشكل سلوكه، وتتحكم في كافة معاملاته واتجاهاته وآلياته...، ويتخذ الانضباط مظاهر سلوكية من الإتقان إلى الصدق والأمانة والنظافة واحترام قيمة الوقت، وبالتالي فان سلوك الانضباط الذاتي ينطلق من ذات الإنسان، فهو سلوك أخلاقي وحضاري، ينبعث من الضمير والوعي المهني، فهو يوجه سلوك الفرد كيف يتقن العمل ويتصرف في الأداء المكلف بانجازه، بروح من الجدية والالتزام والتفاني والإخلاص، مسؤول عن نتائج أعماله بعيدا عن عين المراقبة الإدارية، فهو يسيطر على نفسه معتمدا على السلوك الأخلاقي والمهني من الالتزام التضامني للأفراد وللمؤسسة في تحقيق الأهداف المنشودة[2].

المطلب الثاني: أثر الالتزام بقيم أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي للعاملين

ترتبط فعالية الفرد وكفاءته وتتأثر بإيمانه العميق واقتناعه بالقيم الأصيلة والمثل الأخلاقية العالية التي تدفعه إلى تنمية معارفه العلمية ومهاراته السلوكية والعلمية على نحو تحسين مستوى الأداء الوظيفي والتقليل من ظاهرة الفساد الإداري المقصود أو غير المقصود. هذا ما سيتم كشفه في الفرعين، الفرع الأول يبرز الأثر في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أما الفرع الثاني يبرز دور الالتزام بقيم أخلاقيات العمل في التقليل من الفساد الإداري ومحاربته.

الفرع الأول: تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين

للقيم الأخلاقية دورا بارزا في تشكيل وتجسيد ثقافة المؤسسة، كما أن لهذه القيم تأثيرا ملموسا على أداء الأفراد العاملين سواء كانت هذه القيم من موروثات الأفراد أنفسهم أو مؤسساتهم، فتؤثر قيم المؤسسة تأثيرا كبيرا على مخرجات الأعمال التي يقوم بها الأفراد العاملين داخل المؤسسة بما يؤثر سلبا أو إيجابا

[1] سنان الموسوي، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**، ط 1، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2006، ص 218.

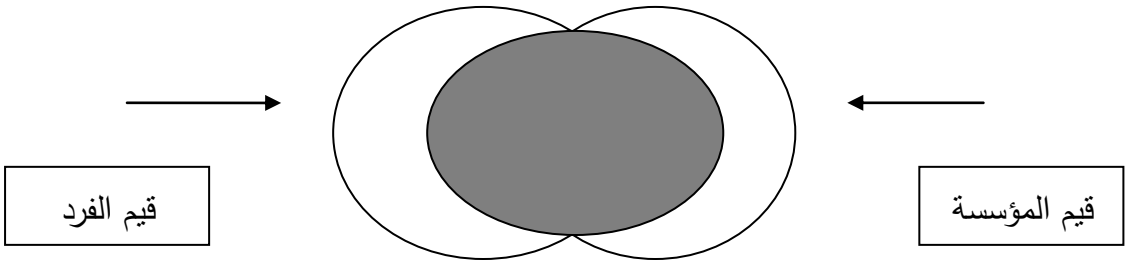
[2] رضا قجة، **فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العاملين داخل المؤسسة**، أطروحة دكتوراه، تخصص: علم الاجتماع، فرع: تنظيم وعمل، باتنة: جامعة الحاج لخضر، 2009، ص.ص 197- 198.

على قيمهم الذاتية، ويكون أداء الفرد العامل منسجما ومتسقا مع قيمه، فعلى سبيل المثال فإن الأفراد العاملين الذين يحملون قيم الاستقلالية في العمل سيعملون على نحو يحقق تلك الاستقلالية، وإذا عجز العاملون عن تحقيق الحافز المادي ذي القيمة لديهم وذلك من خلال العمل، فإن نوعية الأداء سوف تنخفض، وحين تكون قيم العامل شبيهة بقيم العاملين الآخرين في نفس مجموعة العمل فإن ذلك يدفعه للتعامل معهم في عدة طرق إيجابية، وبالتالي سوف يرتفع ويتحسن أداؤه لعمله، وفي المقابل فإن العامل الذي يرى أنه على خلاف في القيم مع مجموعته يتصرف بنحو مختلف ودائما يؤدي هذا الشعور بالاختلاف إلى الصراع، وحين يقع الصراع يقل الانجذاب نحو المجموعة ويتوقف، وبالتالي يتدنى ويسوء الأداء، لذا على المؤسسات أن توضح قيمها للعاملين فيها وخاصة العاملين في المستوى التنفيذي، حيث العمل يؤدى باستمرار، ولأن المشاكل المرتبطة بتدني الإنتاجية هي نتيجة لضعف الاتصالات من توضيح قيم المؤسسة بين الإدارة والعاملين الذين يقومون بأداء الأعمال التنفيذية[1].

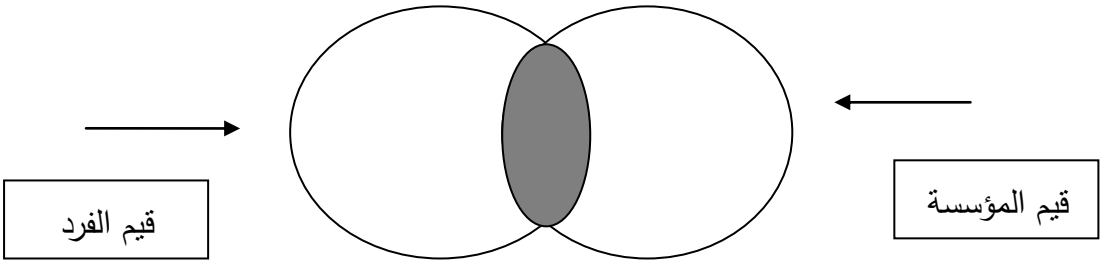
وتمكن هذه الفكرة بالمخطط الذي يبين التطابق والتنافر في القيم بين الفرد والمؤسسة حسب الشكل رقم (03) الموالي:

شكل رقم (03): التطابق والتنافر في القيم بين الفرد والمؤسسة

النموذج الأول: التطابق بين فيم الأفراد وقيم المؤسسة



النموذج الثاني: التنافر بين فيم الأفراد وقيم المؤسسة



المصدر: بلال خلف السكارنة، **أخلاقيات العمل**، ط 2، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص. 98.

[1] بلال خلف السكارنة، **مرجع سبق ذكره**، ص. 98.

الفرع الثاني: التقليل من الفساد الإداري ومحاربته

تعتبر مرونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات العمل ضرورة في المؤسسات الحكومية ليس فقط في جعل الوظيفة العامة أكثر استقامة واستجابة للتطور المهني في حقل الإدارة وأداء الواجبات بطريقة فعالة بل بتقديم المصلحة والخدمة العامة على الخدمة الذاتية، وهذا هو جوهر الصراع بين الفرد العامل ومبررات قيامه للفساد، حيث أن المواجهة الحقيقية للفساد لا تكون بين القواعد والنظم والإجراءات، بل ما يكمن في النفوس والاتجاهات والضمائر، إذا ما ينبغي التأكيد عليه هو اعتماد الحصانة والاستقامة والرقابة الذاتية في مواجهة الفساد والتي عادة ما تغير من القيم والمعتقدات بعيداً عن حسابات الربح والخسارة وهذا ما يتفق مع النموذج الياباني الذي يؤكد على العوامل الناعمة (القيم والمبادئ والاتجاهات، أي نقل مركز التأثير في مواجه الفساد من الجوانب الخارجية الفعلية إلى الجوانب الداخلية الذاتية الناعمة – النوعية والمعيارية – إذا لا مناص من البعد الإنساني في المؤسسة بدون التزام نفساني، إذ يمكن أن تلعب أخلاقيات العمل دوراً فعالاً في إدارة هذا البعد الإنساني وعوامل الروح في مواجهة الفساد، حيث الأخلاقيات لا تحمي فقط الفساد وحسب بل وإنها توجد ذلك الإحساس العميق في نفوس الأفراد العاملين بالفخر والاعتزاز، ولمواجهة الفساد الإداري ومحاربته لا بد من:[1]

1. أمانة ونزاهة وشفافية القيادات العليا، عدم وجود الأمانة والاستقامة لدى القيادة وكبار الموظفين سيؤدي حتما إلى تجرؤ العاملين على سلوك درب الفساد واستغلال المصالح، وهنا لا بد من إحكام الرقابة على تصرفات كبار الموظفين ومطالبتهم بتقييم تقارير دورية عن موجوداتهم الثابتة والمتداولة، بواسطة وضع قواعد لسلوك الموظفين وإعلانها من حين إلى آخر ليطلع عليها الجميع، حتى يكون بإمكانهم الحكم بأنفسهم إذا كان هناك خروج من قبل الموظفين على هذه القاعدة والسلوك المطلوب.

2. المحاسبة، يؤدي ضعف أو انعدام عنصر الرقابة والمحاسبة على العاملين إلى انتشار وتفشي الفساد بينهم، وإلى إساءة استعمالهم لمناصبهم وتجاوز حدود صلاحيتهم والعبث بأموال المؤسسة من ناحية واستغلال المتعاملين معها من ناحية أخرى. وهنا لا بد من تشخيص وتحديد الأفراد المنحرفين وكشف المنظومات الفاسدة داخل الجهاز الإداري من خلال إنشاء الأجهزة الرقابية اللازمة والقادرة على كشف الانحرافات والممارسات اللاأخلاقية والتحقيق مع العاملين المنحرفين ومعاقبتهم.

3. تبسيط إجراءات العمل والتخلص من المعوقات الإدارية، تعد كثرة المعوقات الإدارية كتعقيد الإجراءات وعدم تبسيطها وطول خطواتها من الأسباب الرئيسية للفساد الإداري في المؤسسات، وذلك لأن الإجراءات الطويلة والمعقدة تؤدي إلى الفساد نتيجة لإجبار الغير على دفع الرشاوي للعاملين لإنجاز معاملاتهم لقناعتهم بأن عدم الدفع سيؤدي إلى تأخير إنجاز المعاملات أو ضياعها، ولمعالجة مثل هذه

[1] عبد اللطيف أسار فخري، **أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية**، مجلة علوم إنسانية، العدد 29، جويلية 2006، ص.ص 11-12.

الحالات لا بد من دراسة القوانين والأنظمة والتعليمات وإدخال التعديلات المناسبة عليها وتصميم الإجراءات البسيطة والسريعة للحد من هذه الظاهرة.

4. إعادة النظر بمستويات الرواتب والأجور، فانخفاض مستوى الرواتب والأجور المدفوعة لعاملين يعد هو الآخر من الأسباب الرئيسية لانتشار ظاهرة الفساد داخل المؤسسات، وخصوصا إذا كان راتب العامل لا يمكنه من توفر العيش الكريم له ولعالته، فإن ذلك سيدفعه للبحث عن صادر أخرى من أجل زيادة دخله ومواجهة متطلبات الحياة، فأفضل علاج لمثل هذه الحالة هو دراسة الرواتب والأجور وإجراء التعديلات اللازمة على سلم الرواتب من حين إلى آخر بما يتناسب مع مستويات المعيشة.

المطلب الثالث: نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الأداء التنظيمي (الفرد والمؤسسة)

للالتزام التنظيمي نتائج عديدة على مستوى الأداء التنظيمي، سيتم التطرق إليها من خلال هذا المطلب، والتي تتعلق بالنتائج التنظيمية على مستوى أداء الفرد والنتائج التنظيمية على مستوى المؤسسة.

الفرع الأول: النتائج التنظيمية على مستوى أداء الفرد

عندما تكون درجة الالتزام التنظيمي لدى الفرد عالية فإن ذلك يكون لديه إيمان قوي بأهداف المؤسسة ويشكل لديه رغبة كبيرة في بذل الجهد وذلك من خلال الأداء المتقن لمهام وواجبات العمل، فالفرد الذي يملك الرغبة والحماس وحب العمل يختلف في أدائه عمن لا يملكها والذي يكون اهتمامه بانتهاء ساعات الدوام دون النظر إلى أدائه وإنتاجيته، وتشير العديد من الدراسات إلى أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يقود إلى زيادة الدافعية الداخلية لدى الأفراد ويؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي وتحسين مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، وكلما كان مستوى الالتزام التنظيمي مرتفعا أدى إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين[1].

الفرع الثاني: النتائج التنظيمية على مستوى أداء المؤسسة

تتمثل نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى أداء المؤسسة في:

أولا: الإنتاج

توصلت العديد من الدراسات إلى تأكيد وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء، فالأفراد الأكثر التزاما هم الأحسن أداء لأنهم يبذلون جهودا كبيرة في العمل، وفي هذا الصدد يرى (مايرر) أن الأحاسيس الإيجابية للالتزام العاطفي وكذا المعياري تجاه المؤسسة تؤدي إلى نتائج حسنة من حيث الأداء، كما أنه

[1] سعيد محمد عايض الأسمري، **مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**، رسالة ماجستير، تخصص: علوم إدارية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013، ص. 52.

توصل أيضا إلى وجود علاقة سلبية بين الالتزام المستمر والأداء، فالعامل في هذه الحالة يبقى في المؤسسة لغياب البدائل لديه[1].

ثانيا: الإبداع والابتكار

يعد الإبداع والابتكار من أهم الخيارات المتاحة أمام المؤسسة لمتابعة التطورات التكنولوجية الحديثة ولمواجهة المنافسين، ويعتبر الالتزام التنظيمي من أهم مقومات الإبداع، وذلك لأن الأفراد الذين يتصفون بالتزام تنظيمي عالي يكونوا أكثر حماسا للعمل وأكثر التزاما بأهداف المؤسسة ويسعون تلقائيا للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيتهم وأدائهم[2].

[1] هدى درنوني، **مرجع سبق ذكره**، ص. 29.

[2] سعيد محمد عايض الأسمري، **المرجع السابق**، ص. 55.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل النظري يمكن استخلاص عدة نقاط مهمة وهي:

- أن موضوع الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل غير المادية التي أخذت تشغل بال إدارة المؤسسات، كون هذا العامل المعنوي أصبح يؤثر في مسؤولية بقاء واستقرار أنظمة المؤسسة في مجال نشاطها، وانطلاقا من هذا برزت الحاجة لدراسة عوامل التحكم في هذا السلوك الإنساني في المؤسسة بغرض تحفيزه وزيادة درجته لتحقيق تلك الأهداف والقيم المرغوبة، وهكذا أصبح الالتزام التنظيمي يشكل عنصرا هاما في الربط بين المؤسسة وبين الأفراد العاملين بها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها أن تقنعهم بنظام الحوافز المادية.
- أن أهم صور الالتزام التنظيمي تظهر في الرغبة بالاستمرار في المؤسسة والتضحية من أجل بقائها واستمرارها، وتحمل المسؤولية، والاستقرار في العمل، وعدم الغياب والتأخر وإهمال واجبات العمل.
- أن أهم العوامل المتحكمة في الالتزام التنظيمي كثيرة، يظهر البعض منها في إشباع حاجات الأفراد العاملين، وتنمية مشاركتهم في التنظيم، وتحسين المناخ التنظيمي، وتطبيق أنظمة حوافز مناسبة.
- أن استمرار الاستقرار في تطور مستويات الأداء الوظيفي له أهمية بالغة في تحقيق الأهداف الإدارية لأي مؤسسة، لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز، لذا لا بد من متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنظمة.
- أن للالتزام التنظيمي تأثير على الأداء الوظيفي للعامل في مختلف مستوياته، حيث يلعب الالتزام دور هام في بث روح العزيمة والتعاون والرغبة الملحة في العمل بكفاءة وفعالية مع المؤسسة في تلك الأوقات الصعبة التي تعيشها، لأن ذلك يعتبر تماسك العقد المعنوي بين العامل والمؤسسة بأهدافهم المشتركة نحو تحقيق الذات والبقاء. ويظهر ذلك من خلال إنتاجية العامل، إبداعه وابتكاره وكفاءته وفعاليته.

الفصل الثاني:
دراسة ميدانية في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة

تمهيد

بعد ما تم عرض الإطار النظري لموضوع الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي بالتطرق لكل المفاهيم المرتبطة بالالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والعلاقة التأثيرية المحتملة بينهما في الفصل الأول، سيتم إسقاط أهم النقاط التي تم التعرف عليها نظريا على إحدى المؤسسات التابعة للإدارة الحكومية، والمتمثلة في مؤسسة (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري لولاية المسيلة) باعتبارها كمؤسسة حكومية ذات طابع إداري، وهذا من أجل معرفة أوجه النظر حول الالتزام التنظيمي الذي يكتنف العاملين فيها وأثر هذه الخاصية المعنوية في أدائهم الوظيفي في مجال اختصاصهم ونشاطاتهم الموكلة إليهم في هذه المؤسسة، ومعرفة فيما إذا كان هناك اتفاق حول ما تم تقديمه نظريا حول نموذج الربط بين مسألة الالتزام التنظيمي وفعالية وكفاء الأداء على أرضية الواقع الميداني لهذه المؤسسة الحكومية.

اشتمل هذا الفصل الثاني على عدة أقسام في شكل ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: لمحة حول المؤسسات الحكومية؛

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: قياس مستوى المعالم الإحصائية لعينة الدراسة وتحليل النتائج.

المبحث الأول: لمحة حول المؤسسات الحكومية

قبل الكشف عن أثر الالتزام التنظيمي في فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة) باعتبارها مؤسسة حكومية، يأتي هذا المبحث كمدخل لمعرفة المؤسسات الحكومية والتعريف بمديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري.

المطلب الأول: المقصود بالمؤسسات الحكومية

سيتم التطرق في هذا المطلب لمفهوم المؤسسات الحكومية، ومعرفة الأسباب السياسية، الاقتصادية والاجتماعية التي أدت إلى انتشارها.

الفرع الأول: مفهوم المؤسسات الحكومية

عرفت المؤسسة على أنها: " كيان اقتصادي واجتماعي يتولى إدارة مرفق عام يتمتع بشخصية معنوية واستقلالية نسبية، تهدف إلى تلبية حاجات جماعية من خلال تنفيذ السياسة العامة للدولة. وعرفت أيضا على أنها الكيان الاجتماعي المنبثق من الدولة، والذي يعمل على تحقيق أهدافها وفق السياسات المحددة بكفاءة وفعالية من خلال الفعاليات الإدارية"[1].

الفرع الثاني: أسباب انتشار المؤسسات الحكومية

يعود انتشار المؤسسات الحكومية إلى العديد من الأسباب منها:[2]

أولا: أسباب سياسية

وتتفرع بدورها إلى عدة عناصر:

1- أسباب فرضية: تتمثل في التأميمات التي تتم على المؤسسات التي كان يمتلكها أشخاص أجانب أو أعداء في الوطن.

2- أسباب الأمن واستقلالية الدولة: ومن أمثلة ذلك حالة وجود علاقات بين جهات أجنبية ومجموعة من المؤسسات الداخلية، وهذا يجعل التخوف من اتخاذ هذه الأخيرة لقرارات مضادة لمصلحة الوطن. ويكون هذا التخوف من مساس سيادة الوطن في ظروف الحرب. كما أن القوة المالية والاقتصادية لبعض المؤسسات تمثل خطرا على المالية العامة.

3- الأيديولوجية السياسية: في هذا الإطار فإن المتحكمين في السلطة في البلد، حتى ولو كان رأسماليا، يقومون بإصدار أوامر طبقا لبرامجهم وميولهم الأيديولوجية، وهذا ما حدث في بعض الدول الأوروبية بين الحربين العالمتين.

---

[1] وفاء رايس، **نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة**، ط 1، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016، ص. 35.

[2] ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، ط 2، الجزائر، دار المحمدية العامة، 1998، ص.ص 58- 59.

ثانيا: أسباب اجتماعية

وتشمل هذه الأسباب الاتجاه نحو توفير بعض الخدمات أو منتجات للمواطنين، أو لبعض الطبقات منهم بشيء من الدعم أو بدون مقابل، حيث نرى أن الخدمات المقدمة من أجهزة الإعلام المرئية والمسموعة وقطاع التعليم مثلا، لا تتعلق فيها التكاليف بالأسعار وبالتالي يغيب فيها مبدأ الربحية.

ثالثا: أسباب اقتصادية

إن الدولة تتدخل أحيانا لشراء المؤسسات الخاصة التي تحقق خسائر، أو لا تستطيع الصمود اقتصاديا وماليا، مثل قطاع البنوك وقطاع النقل، وذلك تفاديا لوقوع اضطرابات في القطاعين باعتبارهما أساسيين في الاقتصاد بشكل عام. كما أن الدولة تقوم بتوفير إيرادات لميزانيتها العامة بواسطة الاستغلال في بعض القطاعات مثل الغابات، المعادن والطاقة، والبريد والمواصلات، أو من أجل توفير المواد الأولية بأسعار معقولة. إلا أن جهاز الدولة أحيانا يقوم بإنشاء مؤسسات نموذجية من ناحية التنظيم والإنتاج، وقد تنشأ أيضا مؤسسات في القطاعات الاقتصادية التي يهرب منها الرأسمال الخاص، سواء لتكاليفها المرتفعة أو لاستلزام التكنولوجيا العامة وانخفاض المردودية فيها مثل الطاقة النووية.

المطلب الثاني: تقسيمات وأنواع المؤسسات الحكومية

تشكل المؤسسة الحكومية الإدارية عدة أجهزة تتسم بالطابع الإداري لجهة تكوينها أو إنشائها أو النظام القانوني الذي يخضع له نشاطها، وقد يتم استعراض كل من تقسيمات وأنواع المؤسسات الحكومية.

الفرع الأول: الأجهزة المركزية

يتم وصف الأجهزة المركزية بإبراز الأنواع المختلفة منها والمتمثلة في[1]:

أولا: مجلس الوزراء

يعتبر مجلس الوزراء الجهاز التنفيذي للدولة، وطبيعي أن تختلف مسؤولياته ووظائفه من دولة إلى أخرى حسب ما جاء في دساتيرها، ويتكون هذا المجلس من جميع الوزراء ويرأسه رئيس مجلس الوزراء.

ثانيا: الوزارات

هي وحدة مسئولة عن تنفيذ جانب معين من جوانب المهام المسئولة عنها السلطة التنفيذية، كما يطلق عل الموظفين العاملين والمكلفين برئاسة الوزارات اسم الوزراء وهم ملزمون بتنفيذ السياسة العامة ولا يسألون عن أعمالهم إلا أمام مجلس الوزراء، كما يقومون بتعيين ممثليهم في باقي الوحدات الفرعية الإقليمية الأخرى والقطاعات المحلية المنتمية لها.

[1] عبد الكريم علوان، **النظم السياسية والقانون الدستوري**، ط 1، الأردن، دار الثقافة، 2009، ص.ص 97-100.

ثالثا: المصالح الحكومية

تعتبر المصلحة الحكومية الجهاز الرئيسي في الوزارة، ويعين لها مدير يتولى مسؤولية إدارتها وتنظيمها تحت إشراف الوزير المختص، وطبيعي كلما تعدد نشاط الوزارة الواحدة، كلما تعددت المصالح الإدارية التابعة لها، بحيث يوكل لكل مصلحة حكومية نشاط متخصص واحد تقوم به، ويقع على عاتق الوزير التنسيق بين المصالح الحكومية التابعة لوزارته حتى تحقق الوزارة وحدة الأهداف المطلوبة، خاصة بالنسبة لسياسات العامة والبرامج.

الفرع الثاني: الجماعات المحلية

تعتبر الجماعات المحلية شخصيات معنوية، تتكفل بتسيير وتطوير قطاع معين، كما أن لها امتداد للسلطة المركزية على المستوى المحلي، حيث تتمثل في:[1]

أولا: الولاية

تعد الولاية منطقة إدارية على جزء إقليم الدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تباشر نشاط سياسي واقتصادي واجتماعي وثقافي تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية، يديرها مجلس يتشكل بالانتخاب من قبل مواطني الولاية ويمثل الديمقراطية، ويديرها كذلك الوالي يعين بمرسوم ويعد مندوب الحكومة والممثل لكل الوزراء، ويقوم بتنفيذ القوانين في إقليم الولاية والمحافظة على النظام العام ويمثل الدولة أمام القضاء.

ثانيا: البلدية

هي هيئة إدارية لا مركزية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية العامة في النظام الإداري الجزائري، تنشأ بموجب قانون ولها إقليم واسم ومركز يديرها مجلس منتخب هو المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية، يتم تغيير إسم البلدية أو تعيين مقرها أو تحويله بموجب مرسوم يتخذ بناء على تقرير وزير الداخلية وبإقتراح من المجلس الشعبي البلدي وبعد استطلاع الوالي.

الفرع الثالث: المؤسسات والشركات الحكومية

تنقسم المؤسسات الحكومية وفقا لأسس ومعايير مختلفة ومتعددة إلى عدة أنواع ومن أهم هذه التقسيمات ما يلي:[2]

أولا: المؤسسات الحكومية الإدارية

هي مرفق عام إداري أو مؤسسة إدارية مزودة بالشخصية والاستقلال المالي والإداري، وترتبط

بالسلطات الإدارية المركزية الوطنية بعلاقة الوصاية الإدارية وتتخصص في أهداف إدارية بطبيعتها، ومن أمثلتها: الجامعات، المستشفيات، الإذاعة والتلفزة الوطنية العامة...الخ.

[1] فريدة قصير مزياني، **مبادىء القانون الإداري الجزائري**، باتنة، مطبعة عمار قرفي، ص. ص 179-212.

[2] عمار عوابدي، **القانون الإداري**، الجزء 1، النظام الإداري، ط 5، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008، ص. 316.

ثانيا: المؤسسات الحكومية العلمية والثقافية

وهي عبارة عن مصالح أو مرافق عامة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري وتتخصص في القيام بأعمال وتحقيق أهداف محددة ذات طبيعة علمية وثقافية.

ثالثا: المؤسسات الحكومية الاقتصادية

هي تلك المؤسسات التي تزاول أنشطة وأعمال اقتصادية بحتة، وتتخصص في تحقيق أهداف عامة اقتصادية إنتاجية أو استهلاكية، في صورة أعمال وأهداف صناعية أو مالية أو تجارية أو زراعية أو تعاونية، وتخضع لنظام قانوني مختلط ومركب من قواعد القانون الإداري والقانون الخاص والقانون المدني والقانون التجاري وقانون العمل.

رابعا: المؤسسات الحكومية المهنية

هي تلك المرافق التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، وتتخذ صورة أو هيئة النقابة، حيث يشرف ويقوم بعملية نشرها وإدارتها مجالس منتجة من أبناء المهنة ذاتها، ويكون الانخراط فيها من أصحاب المهنة إجباريا وبقوة القانون، وتمارس هذه المؤسسات مظاهر السلطة العامة في مواجهة أعضائها.

المطلب الثالث: التوصيف المعرف بمديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري

سيتضمن المطلب الثالث التعريف بمؤسسة أملاك الدولة والحفظ العقاري، مع الوصف المفصل للهيكل التنظيمي المعتمد في هذه المؤسسة الحكومية، بنبذة عنها وعن هيكلها التنظيمي.

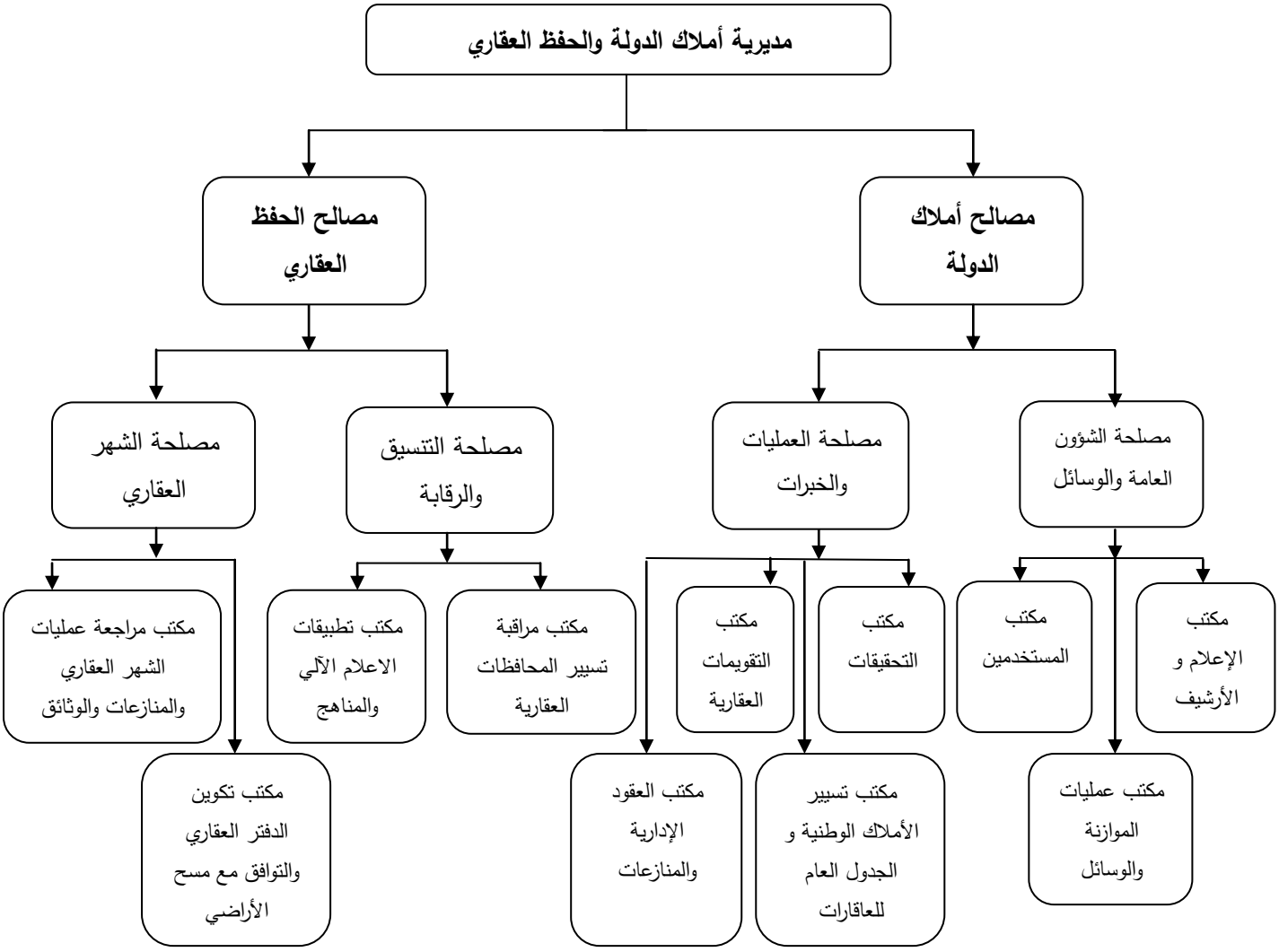
الفرع الأول: نبذة عن المؤسسة محل الدراسة (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري)

تحتل الأملاك الوطنية العمومية أهمية بالغة في مجال الأملاك الوطنية لذلك خصها المشرع بهيئات تعمل على إدارتها وتسييرها، وهذه الهيئات هي مصالح أملاك الدولة ومصالح الحفظ العقاري، تعمل تحت سلطة السلمية للمديرية العامة للأملاك الوطنية تحت وصاية وزارة المالية، ومنه المديرية الولائية لأملاك الدولة والحفظ العقاري هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري مكلفة بتسيير ورقابة أملاك الدولة، يرأسها مدير ولائي يعين بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالمالية وتنهى مهامه بنفس الطريقة. حيث تساهم هذه الإدارة في الحفاظ على الأملاك الوطنية المتواجدة في إقليمها من خلال تأسيس سجل خاص بها. وتتمثل وظيفتها الأصلية في حفظ العقود، ومختلف المحررات الخاضعة للشهر المتضمنة نقل أو إنشاء أو تعديل حق من حقوق الملكية، والحقوق العينية الأخرى سواء أصلية، أو تبعية وذلك بعد شهرها وقيدها في مجموعة البطاقات العقارية[1]. ولقد تم إنشاء مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة بمقتضى المرسوم 65/91 المؤرخ في 05/ 06/ 1991 المعرف والمنظم للمصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري بموجب قرار وزاري[2].

[1] عبد العظيم سلطاني، **تسيير وإدارة الأملاك الوطنية في التشريع الجزائري**، ط 1، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2010، ص.ص 52-66.
[2] المادة 02 من المرسوم التنفيذي 65/91.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة)

شكل رقم(4): الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة



المصدر: المؤسسة محل الدراسة (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة)

يلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة أنه مشكل على أساس قطاعين (تخصصين) فكل تخصص كان في قسم منفصل مع مختلف الوظائف الإدارية، وبهذا فهو هرمي كلاسيكي.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تتمحور الدراسة حول محاولة معرفة أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بولاية المسيلة، وذلك من خلال تحليل إجابات العاملين على أسئلة الاستبيان الموجه إليهم، واستخلاص النتائج الممكنة من هذه الإجابات.

المطلب الأول: نموذج الدراسة

بالاستناد إلى ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، تم بناء نموذج دراسة في هذه المؤسسة الحكومية، حيث أخذ المتغير المستقل المتمثل في الالتزام التنظيمي ثلاث أبعاد: الالتزام الاتجاهي، الالتزام الأخلاقي، الالتزام العاطفي، أما المتغير التابع فهو الأداء الوظيفي للعاملين.

الفرع الأول: متغيرات الدراسة

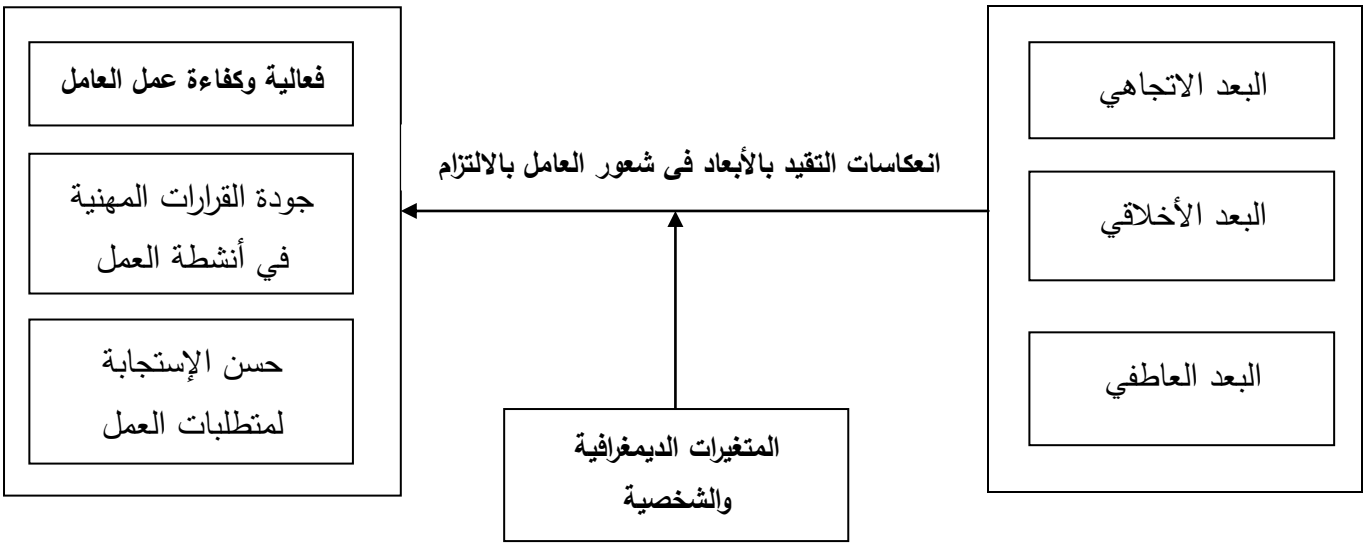
تنقسم متغيرات هذه الدراسة إلى متغيرين أساسيين، متغير تابع ومتغير مستقل:

1- المتغير التابع: يتمثل المتغير التابع للدراسة في الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري.

2- المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل للدراسة في الالتزام التنظيمي.

3- الارتباط: يكون بين مستوى الأبعاد المكونة لخاصية الالتزام التنظيمي والأثر على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بولاية المسيلة.

شكل رقم (5): نموذج تصوري للربط بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: حدود الدراسة (الزمنية والمكانية)

أولا: الحدود المكانية

أجريت هذه الدراسة بمديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بولاية المسيلة، وهي مؤسسة حكومية ذات طابع إداري تنشط في مجال حفظ وضبط الممتلكات العمومية في الولاية.

ثانيا: الحدود الزمنية

بعد إتمام الجانب النظري للبحث تم الانتقال لإعداد الدراسة التطبيقية وكان ذلك في منتصف أفريل 2017.

المطلب الثاني: المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية

جاء هذا المطلب لتوضيح منهجية الدراسة المستعملة وإجراءاتها، حيث يبين أساليب جمع البيانات والمعلومات، كما يظهر كيفية تصميم وتحكيم أداة الدراسة (الاستبيان).

الفرع الأول: أساليب جمع البيانات والمعلومات من ميدان الدراسة

تتوقف دقة البيانات والمعلومات بشكل كبير على حسن اختيار الأدوات الملائمة لموضوع الدراسة، ونظرا لعدم إمكانية إجراء المقابلات الشخصية والقيام بالملاحظة، وضيق الوقت وعدم كفاية مهلة الدراسة، وقع الاختيار على أسلوب الاستبيان، ولأنه يعد الأداة الأساسية في جمع البيانات عندما يكون مصدر البيانات العنصر الإنساني، ولقد احتوت على عدد معتبر من الأسئلة التي تمس أهم جوانب موضوع الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، ومحاور فرضيات هذه الدراسة.

الفرع الثاني: تصميم وتحكيم الاستبيان

أولا: تصميم الاستبيان

اشتمل الاستبيان على مقدمة صغيرة لتعريف المستجوبين بالموضوع المدروس ولأي غرض ستتم دراسته، حيث كانت بعض الأسئلة مغلقة، لأن أغلب المستجوبين لا يملكون الوقت للأسئلة المفتوحة خاصة في المؤسسات الحكومية، وهذا راجع أيضا لسرية المعلومات والرغبة في تجنب إعطاء معلومات خاطئة، كما تم الاعتماد على نظام الإجابات على الأسئلة وفق أسلوب سلم ليكرت.

لقد تم توزيع الأسئلة كما يلي:

1- القسم الأول من الاستبيان: عبارة عن مجموعة من الأسئلة يصل عددها إلى أربعة (4)، تدور في مجملها حول البيانات الشخصية للمستجوب، والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة وهي معلومات تهدف إلى تحديد المواصفات العامة لمجتمع الدراسة.

2- القسم الثاني من الاستبيان: ويتضمن مجوعة من الأسئلة خاصة بمحاور الدراسة التي تمس مباشرة الموضوع محل البحث، حيث تناولت: عبارات خاصة بمحور الالتزام التنظيمي، حيث تضمن هذا المحور (19) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد: الالتزام الاتجاهي، الالتزام الأخلاقي، الالتزام العاطفي، وعبارات خاصة بمحور الأداء الوظيفي للعامل، حيث تضمن (13) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد: كفاءة وفعالية عمل العامل، جودة القرارات المهنية في أنشطة العمل، حسن الاستجابة لمتطلبات العمل .

ومجمل الأسئلة كان (32) سؤالا، وقد تم قياس اتجاهات العاملين من خلال سلم ليكرت الخماسي، حيث يعبر عنها من خلال الأرقام من 1 إلى 5 كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

ثانيا: تحكيم الاستبيان

بعد تصميم الاستبيان في صورته الأولية، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة ينتمون لاختصاصات علمية للتحكيم، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستبيان من مختلف الجوانب خاصة من حيث: دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات، مدى شمولية الاستبيان لمعالجة مشكل الدراسة و مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه. هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. وفي الأخير تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل رفقة الأستاذ المشرف وفقا للملاحظات والتوصيات المقدمة من طرف المحكمين من خلال:

– حذف عبارتين من محور الالتزام التنظيمي تتمثل في: تعاقدك مع مؤسستك كان حسب تفضيلاتك المهنية (اختياراتك)، ترغب بالبقاء واستكمال مشوارك المهني في مؤسستك الحالية لخوفك من مخاطر عدم توفر فرصة العمل في مؤسسات أخرى ولأن ذلك يكلفك كثيرا.

– تغيير عبارة: يتوافق قطاع نشاط مؤسستك مع طبيعة اختصاصك التكويني (المعرفي) من محور الالتزام التنظيمي إلى محور الأداء الوظيفي للعامل.

– إعادة صياغة بعض العبارات مثل: ينخفض دورانك في العمل عند قبولك تنفيذ الأوامر والتعليمات السليمة الصادرة من الرؤساء في المؤسسة، حيث جاء تعديل صياغة العبارة ليصبح: ينخفض تركك للعمل من مصلحة نحو مصلحة أخرى بسبب قبولك للأوامر والتعليمات التي تراها مناسبة.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

سيكشف هذا المطلب عن تفاصيل المجتمع الإحصائي والعينة المختارة منه في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري، كما سيتم ذكر تفاصيل الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

من أجل القيام بالدراسة الميدانية وقياس أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الحكومية، تم اعتبار كل العاملين بمديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بولاية المسيلة كمجتمع للدراسة، حيث أن كل العاملين بالمجتمع المعني يبلغ عددهم ما يقارب 150 عامل بين مصالح أملاك الدولة ومصالح الحفظ العقاري.

ثانيا: عينة الدراسة

بعد تحديد مجتمع الدراسة المعني والمتمثل في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بولاية المسيلة والذي يبلغ عدده ما يقارب 150 عامل، تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 60 عامل، قسمت هذه العينة حسب ما أتاحته ظروف الميدان إلى 40 عامل على مختلف مصالح الحفظ العقاري، و 20 عامل على مختلف مصالح أملاك الدولة.

ولقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (60) استمارة، وتم استرجاع كلها وكانت مقبولة وصالحة للدراسة وإجراء التحليل والوصول إلى النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لنوع البيانات المراد تحليلها، والأساليب المستخدمة هي:

1- اختبار ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم، حيث بلغ معامل الثبات 0,792 وهو أكبر من الحد الأدنى 0,6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة[1].

2- معامل الصدق: يقصد أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وبلغ معامل الصدق 0,88.

3- النسب المئوية والدوائر النسبية: بغرض عرض مختلف التحاليل للبيانات الديمغرافية والشخصية.

4- الوسط الحسابي: تم استخدامه في هذه الدراسة كمؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجوبين على الاستبيان من فئات الدراسة.

5- الانحراف المعياري: تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

6- اختبار (T test) ستيودنت: تم استخدام هذا الاختبار لاختبار مستوى موافقة أفراد العينة حول فقرات الاستبيان.

7- استخدام نتائج التباين للانحدار: للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار.

8- استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد: من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية.

9- استخدام للعينتن المستقلتين (Independent-Samples T Test): لتحليل الفروق في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين حول أبعاد الالتزام التنظيمي وأبعاد الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

10- استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): لتحليل الفروق في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين حول أبعاد الالتزام التنظيمي و أبعاد الأداء الوظيفي تعزى لكل من متغير: العمر، المستوى التعليمي، والخبرة.

[1] أنظر الملحق رقم 3، ص 78.

المبحث الثالث: قياس مستوى المعالم الإحصائية لعينة الدراسة وتحليل النتائج

من أجل دراسة وتحليل نتائج الاستبيان، تم جمع البيانات وتبويبها باستخدام (spss) بغية وضع قاعدة بيانات وجداول يمكن الاعتماد عليها في عملية التحليل، كما تم الاعتماد على برنامج (Excel) لوضع الرسوم والأشكال الواردة، وذلك تماشيا مع النتائج المراد الوصول إليها.

المطلب الأول: دراسة الخصائص الديمغرافية والشخصية للعينة وتحليلها

سيجري في هذا المطلب وصف للخصائص الديمغرافية للعينة بعرض حيثيات الجزء الخاص بأوصاف العينة من خلال الأسئلة من 01 إلى 04.

الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة تبعا للجنس

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد العينة المدروسة تبعا للجنس، مع تحليلها أسفل الجدول:

الجدول رقم (03): يمثل تصنيف أفراد العينة تبعا للجنس

الجنس	التكرارات	النسبة
ذكر	**41**	**%68,3**
أنثى	**19**	**%31,7**
الإجمالي	**60**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (03) يلاحظ أن عدد ذكور العينة المبحوثة في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري أكبر من عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور: 68,3% من مجموع العاملين المبحوثين بينما بلغت نسبة الإناث: 31,3%.

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة تبعا للعمر

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد العينة المدروسة تبعا للعمر، مع تحليلها أسفل الجدول:

الجدول رقم (04): يمثل تصنيف أفراد العينة تبعا للعمر

الفئات	التكرار	النسبة
من 20 إلى 30 سنة	**12**	**20%**
من 31 إلى 40 سنة	**31**	**51,7%**
من 41 إلى 50 سنة	**14**	**23,3%**
أكثر من 50 سنة	**03**	**5%**
الإجمالي	**60**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

بالنسبة للعمر فقد أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (04) أن 51,5 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم مابين 31 سنة إلى 40 سنة، في حين بلغت نسبة الذين أعمارهم تتراوح ما بين 41 سنة إلى 50 سنة 23,3 %، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 20 سنة إلى 30 سنة فكانت نسبتهم هي 20 %،

أما نسبة 5 % كانت من الفئة التي تزيد أعمارهم عن 50 سنة، مما يدل أن أغلبية العاملين المبحوثين في هذه العينة من المؤسسة الحكومية المبحوثة (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري) هم فئة شبابية.

الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة تبعا للمستوى التعليمي

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد العينة المدروسة تبعا للمستوى التعليمي، مع تحليلها أسفل الجدول:

الجدول رقم (05): يمثل تصنيف أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي

الفئات	التكرار	النسبة
ثانوي فما أقل	15	25%
جامعي	36	60%
دراسات عليا	09	15%
الإجمالي	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن أفراد العينة المبحوثة وبنسبة 60% هم من حاملي الشهادات الجامعية، في حين بلغت نسبة الحاصلين على المستوى الثانوي 25 %، أما المتحصلين على شهادات الدراسات العليا بلغت نسبة 15 % وهي نسبة ضئيلة نوعا ما، لكن رغم هذا فالنسبة مع نسبة المستوى الجامعي تفسر أن المؤسسة المبحوثة (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري) تعتمد على العنصر البشري من ذوي المعرفة والكفاءة المعتبرة.

الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة تبعا للخبرة

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد العينة المدروسة تبعا للخبرة، مع تحليلها أسفل الجدول:

الجدول (06): يمثل تصنيف أفراد العينة تبعا للخبرة

الفئات	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	18	30%
من6 إلى 10 سنوات	24	40%
من 11 إلى 15 سنة	3	5%
من 16 إلى 20 سنة	3	5%
أكثر من 20 سنة	12	20%
الإجمالي	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (06) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تقدر بنسبة 40 % وهم الفئة الذي تتراوح خبرتهم بين 6 و 10 سنوات، وتليها نسبة 30 % للذين لا تتعدى خبرتهم 5 سنوات، مما يدل على أن المؤسسة المبحوثة (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري) تضخ عاملين جدد لتجديد العنصر

البشري، أما الذين كانت خبرتهم أكثر من 20 سنة تقدر نسبتهم 20 % مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على ذوي الخبرة في الميدان، أما نسبة 5 % كانت للذين تتراوح خبرتهم بين 11 و 15 سنة و 5 % للذين تتراوح بين 16 و 20 سنة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة باتجاهات أفراد العينة

سوف يتم عرض بيانات الدراسة، والتي تتضمن المحور الأول المتعلق بالالتزام التنظيمي والمحور الثاني المتعلق بالأداء الوظيفي للعامل. ومحاولة معرفة اتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات المحاور باستخدام: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمدى لتحديد الفئة (1-5)/ 5=0,8 لكل عبارة، لتحديد مستوى الموافقة من خلال كل عبارة حيث نحصل على مجالات كما يلي:

مجال المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1,79	من 1,80 إلى 2,59	من 2,60 إلى 3,39	من 3,40 إلى 4,19	من 4,20 إلى 5
درجة الموافقة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا

الفرع الأول: المحور الأول المتعلق بالالتزام التنظيمي

سيتم من خلال هذا الفرع معرفة اتجاهات المبحوثين حول مختلف أبعاد الالتزام التنظيمي السائدة بمديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة والمتمثلة في الآتي:

أولا: البعد الأول المتعلق بالالتزام الاتجاهي

سيتم قياس هذا البعد من خلال معرفة مختلف القياسات الإحصائية ووصف مؤشراتها والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): الالتزام الاتجاهي

رقم العبارة	العبارات	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	تهتم كثيرا بأهداف المؤسسة التي تعمل فيها.	12	44	4	0	0	4,13	0,503	عالي
2	تعمل إدارة مؤسستك على أن تقاسمك معرفة برامجها.	3	29	11	13	4	3,23	1,064	متوسط
3	ترغب في استكمال مشوارك المهني في مؤسستك الحالية لأنك مقتنع بقيمها.	12	29	10	8	1	3,72	0,993	عالي
4	لديك علم بأهم المعيقات التي تعترض نشاط مؤسستك.	13	30	9	6	2	3,77	1,015	عالي
5	تحرص على متابعة حل مشاكل جودة نشاط مؤسستك.	14	41	3	2	0	4,12	0,640	عالي
	المتوسط العام						**3,7933**	**0,48847**	عالي

من خلال الجدول رقم (07) يلاحظ أن اتجاهات عينة المستجوبين في المؤسسة الحكومية المبحوثة (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري) إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعد الالتزام الإتجاهي حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,7933)، وانحراف معياري (0,48847) وتشير غالبية أفراد هذه العينة نحو الإجابة: موافق. وفيما يلي ترتيب فقرات هذا المحور:

– احتلت العبارة رقم (1) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4,13، وانحراف معياري 0,503، أي أن معظم أفراد هذه العينة يوافقون وبمستوى عالي على الاهتمام بأهداف هذه المؤسسة التي يعملون فيها.

– احتلت العبارة رقم (5) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4,12، وانحراف معياري 0,640، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على الحرص لمتابعة حل مشاكل جودة نشاط المؤسسة.

– احتلت العبارة رقم (4) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يبلغ 3,77، وانحراف معياري 1,015، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على العلم بأهم المعيقات التي تعترض نشاط المؤسسة.

– احتلت العبارة رقم (3) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,72، وانحراف معياري 0,993، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على الرغبة في استكمال مشوارهم المهني في مؤسستهم الحالية لأنهم مقتنعين بقيمها.

– احتلت العبارة رقم (2) المرتبة الأخيرة بمعدل متوسط حسابي 3,23، وانحراف معياري 1,064 مما يعني أن معظم أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أن إدارة المؤسسة تقاسمهم معرفة برامجها.

ثانيا: البعد المتعلق بالالتزام الأخلاقي

سيتم قياس هذا البعد من خلال معرفة مختلف القياسات الإحصائية ووصف مؤشراتها والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): الالتزام الأخلاقي

رقم العبارة	العبارات	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	تتحرى الحضور إلى الدوام الرسمي في الوقت المحدد في مؤسستك.	16	30	3	10	1	3,83	1,060	**عالي**
2	تتحرى الانصراف من الدوام الرسمي في الوقت المحدد في مؤسستك.	10	23	4	19	4	3,27	1,260	**متوسط**
3	تلتزم بتطبيق البرامج المهنية المتعلقة بعمل المؤسسة حرفيا دون تعديل.	10	23	4	18	5	3,25	1,284	**متوسط**
4	تلتزم بضوابط الأخلاق المهنية (أخلاقيات الوظيفة) في عملك من دون رقابة المؤسسة.	20	32	5	3	0	4,15	0,777	**عالي**

5	ترغب في بذل جهدا أكثر مما هو متوقع منك من أجل تحقيق أهدافك التي سطرتها مع مؤسستك.	12	40	5	3	0	4,02	0,701	**عالي**
6	لا يكون غيابك عن العمل إلا في الحالات الطارئة.	20	31	4	4	1	4,08	0,907	**عالي**
المتوسط العام							**3,7667**	**0,66751**	**عالي**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (08) يلاحظ أن اتجاهات عينة المستجوبين في المؤسسة الحكومية المبحوثة (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري) إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعد الالتزام الأخلاقي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,7667)، وانحراف معياري (0,66751) وتشير غالبية أفراد هذه العينة نحو الإجابة: موافق. وفيما يلي ترتيب فقرات هذا المحور:

– احتلت العبارة رقم (4) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4,15، وانحراف معياري 0,777، مما يعني أن معظم أفراد هذه العينة يوافقون وبمستوى عالي على الالتزام بضوابط الأخلاق المهنية (أخلاقيات العمل) في العمل دون رقابة المؤسسة.

– احتلت العبارة رقم (6) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4,08، وانحراف معياري 0,907، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن الغياب عن العمل لا يكون إلا في الحالات الطارئة.

– احتلت العبارة رقم (5) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4,02، وانحراف معياري 1,701، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على الرغبة في بذل جهدا أكثر مما هو متوقع من أجل تحقيق الأهداف التي سطرت مع المؤسسة.

– احتلت العبارة رقم (1) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,83، وانحراف معياري 1,060، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على التحري الحضور إلى الدوام الرسمي في الوقت المحدد.

– احتلت العبارة رقم (2) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,27، وانحراف معياري 1,260، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على التحري الانصراف من الدوام الرسمي في الوقت المحدد.

– احتلت العبارة رقم (3) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3,25، وانحراف معياري 1,284، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على الالتزام بتطبيق البرامج المهنية المتعلقة بعمل المؤسسة حرفيا دون تعديل.

ثالثا: البعد المتعلق بالالتزام العاطفي

سيتم قياس هذا البعد من خلال معرفة مختلف القياسات الإحصائية ووصف مؤشراتها والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): الالتزام العاطفي

رقم العبارة	العبارات	الاستجابات						المؤشرات الإحصائية		
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	تشعر بالانتماء إلى المؤسسة التي تشتغل فيها.	18	31	10	1	0	4,10	0,730	عالي
2	هنا احترام متبادل بينك وبين مؤسستك التي تعمل فيها.	21	36	2	1	0	4,28	0,613	عالي جدا
3	تعتبر أن المشاكل المهنية في مؤسستك هي مشكلات تخصك شخصيا.	6	22	12	17	3	3,18	1,112	متوسط
4	تبادر بإنجاز بعض الأعمال الإضافية خارج الدوام الرسمي إن تطلب الأمر ذلك.	15	26	4	9	6	3,58	1,293	عالي
5	تلتزم بوعودك التي قطعتها اتجاه الآخرين خارج الأطر الرسمية لمهامك.	11	34	10	5	0	3,85	0,820	عالي
6	تبادر بتوسيع دائرة اتصالاتك حول مهامك خارج الدوام الرسمي للعمل.	3	32	16	9	0	3,48	0,813	عالي
7	لا تبخل بتقديم نصائحك وتوصياتك لزملائك من اجل الارتقاء بمستوياتهم.	32	23	4	1	0	4,43	0,698	عالي جدا
8	ترغب باستكمال مشوارك المهني في مؤسستك الحالية لأنك تلتزم أخلاقيا مع زملائك (شعورك الأدبي والعاطفي لا يسمح لك بذلك).	15	29	12	4	0	3,92	0,850	عالي
المتوسط العام							**3,8542**	**0,46382**	عالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (09) يلاحظ أن اتجاهات عينة المستجوبين في المؤسسة الحكومية المبحوثة (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري) إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعد الالتزام العاطفي حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,8542)، وانحراف معياري (0,46382) وتشير غالبية أفراد هذه العينة نحو الإجابة: موافق. وفيما يلي ترتيب فقرات هذا المحور:

– احتلت العبارة رقم (7) المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي بمعدل 4,43، وانحراف معياري 0,698، مما يعني أن معظم أفراد هذه العينة يوافقون وبمستوى عالي جدا على عدم البخل بتقديم النصائح والتوصيات للزملاء من اجل الارتقاء بمستوياتهم.

– احتلت العبارة رقم (2) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4,28، وانحراف معياري 0,613، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جدا على أن هناك احترام متبادل بينهم وبين مؤسستهم.

– احتلت العبارة رقم (1) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4,10، وانحراف معياري 0,730، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي بالشعور بالانتماء إلى المؤسسة.

– احتلت العبارة رقم (8) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,92، وانحراف معياري 0,850، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي بالرغبة في البقاء واستكمال مشوارهم المهني **في** مؤسستهم لأنهم يلتزمون أخلاقيا مع زملائهم (الشعور الأدبي والعاطفي لا يسمح لهم بذلك).

– احتلت العبارة رقم (5) المرتبة الخامسة بمعدل متوسط حسابي 3,85، وانحراف معياري 0,820، مما يعني أن معظم أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على الالتزام بوعودهم التي قطعوها اتجاه الآخرين خارج الأطر الرسمية لمهامهم.

– احتلت العبارة رقم (4) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3,58، وانحراف معياري 1,293، مما يعني أن معظم أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على المبادرة بإنجاز بعض الأعمال الإضافية خارج الدوام الرسمي إن تطلب الأمر ذلك.

– احتلت العبارة رقم (6) المرتبة السابعة بمعدل حسابي 3,48، وانحراف معياري 0,813، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على المبادرة بتوسيع دائرة اتصالاتهم حول مهامهم خارج الدوام الرسمي للعمل.

– احتلت العبارة رقم (3) المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3,18، وانحراف معياري 1,112، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أن المشاكل المهنية في مؤسستهم تعتبر مشكلات تخصهم شخصيا.

الفرع الثاني: المحور الثاني المتعلق بالأداء الوظيفي للعامل

سيتم من خلال هذا الفرع معرفة اتجاهات المبحوثين حول مختلف أبعاد الأداء الوظيفي السائدة بمديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة والمتمثلة في الآتي:

أولا: البعد الأول المتعلق بكفاءة وفعالية عمل العامل

سيتم قياس هذا البعد من خلال معرفة مختلف القياسات الإحصائية ووصف مؤشراتها والموضحة في الجدول التالي:

الجدول (10): كفاءة وفعالية عمل العامل

الرقم	العبارات	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	يتوافق قطاع نشاط مؤسستك مع طبيعة اختصاصك التكويني (المعرفي).	10	38	3	7	2	3,78	0,976	**عالي**
2	تتحقق أهدافك المسطرة في مهماتك العملية.	3	41	8	6	2	3,62	0,865	**عالي**

3	المهام التي تنجزها غالبا لا تستغرق أكثر من الوقت المتوقع (المطلوب).	6	28	4	18	4	3,23	1,184	**متوسط**
4	تستجيب بسرعة إلى تصحيح الأخطاء الواردة في عملك.	20	36	3	1	0	4,25	0,628	**عالي جدا**
5	تكتشف حلول جديدة تحل محل الحلول القديمة التي كنت تطبقها في حل المشكلات المهنية المعروفة.	10	39	11	0	0	3,98	0,596	**عالي**
المتوسط العام							**3,7733**	**0,45468**	**عالي**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن اتجاهات عينة المستجوبين في المؤسسة الحكومية المبحوثة (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري) إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعد كفاءة وفعالية عمل العامل حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,7733)، وانحراف معياري (0,45468) وتشير غالبية أفراد هذه العينة نحو الإجابة: موافق. وفيما يلي ترتيب فقرات هذا المحور:

-احتلت العبارة رقم (4) المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي بمعدل 4,25، وانحراف معياري 0,628، مما يعني أن معظم أفراد هذه العينة يوافقون وبمستوى عالي جدا على الإستجابة بسرعة إلى تصحيح الأخطاء الواردة في العمل.

- احتلت العبارة رقم (5) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,98، وانحراف معياري 0,596، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على اكتشاف حلول جديدة تحل محل الحلول القديمة التي كانوا يطبقونها في حل المشكلات المهنية المعروفة.

- احتلت العبارة رقم (1) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يبلغ 3,78، وانحراف معياري 0,976، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن قطاع نشاط مؤسستهم يتوافق مع طبيعة اختصاصهم التكويني (المعرفي).

- احتلت العبارة رقم (2) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,62، وانحراف معياري 0,865، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على تحقيق الأهداف المسطرة في مهماتهم العملية.

- احتلت العبارة رقم (3) المرتبة الخامسة بمعدل متوسط حسابي 3,23، وانحراف معياري 1,184، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أن المهام التي تنجز غالبا لا تستغرق أكثر من الوقت المتوقع (المطلوب).

ثانيا: البعد المتعلق بجودة القرارات المهنية في أنشطة العمل

سيتم قياس هذا البعد من خلال معرفة مختلف القياسات الإحصائية ووصف مؤشراتها والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): جودة القرارات المهنية في أنشطة العمل

الرقم	العبارات	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	حضورك المنتظم يخفض من معدل أخطائك في القرارات المهنية التي تتخذها.	14	40	5	1	0	4,12	0,613	**عالي**
2	تحتاج المهام التي تنجزها كمية وسائل تتجاوز الكمية التي تبرمجها لك المؤسسة.	16	24	9	11	0	3,75	1,052	**عالي**
3	ينخفض رفضك لإجراء تغييرات في مهمات تأدية البرامج عندما يتناسب التغيير مع خياراتك المهنية.	6	33	15	6	0	3,65	0,799	**عالي**
4	ينخفض تركك للعمل من مصلحة نحو مصلحة أخرى بسبب قبولك للأوامر والتعليمات التي تراها مناسبة.	4	36	16	3	1	3,65	0,755	**عالي**
	المتوسط العام						**3,7917**	**0,46067**	**عالي**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن اتجاهات عينة المستجوبين في المؤسسة الحكومية المبحوثة (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري) إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعد جودة القرارات المهنية في أنشطة العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,7917)، وانحراف معياري (0,46067) وتشير غالبية أفراد هذه العينة نحو الإجابة: موافق. وفيما يلي ترتيب فقرات هذا المحور:

- احتلت العبارة رقم (1) المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي بمعدل 4,12، وانحراف معياري 0,613، مما يعني أن أفراد هذه العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن الحضور المنتظم يخفض من معدل ألأخطاء في القرارات المهنية التي تتخذ.

– احتلت العبارة رقم (2) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,75، وانحراف معياري 1,052، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المهام التي تنجز تحتاج كمية وسائل تتجاوز الكمية التي تبرمجها لهم المؤسسة.

– احتلت العبارة رقم (3) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يبلغ 3,65، وانحراف معياري 0,799، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على انخفاض رفضهم لإجراء تغييرات في مهمات تأدية البرامج عندما يتناسب التغيير مع خياراتهم المهنية.

– احتلت العبارة رقم (4) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3,65، وانحراف معياري 0,755، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على انخفاض تركهم للعمل من مصلحة نحو مصلحة أخرى بسبب قبولهم للأوامر والتعليمات التي يرونها مناسبة.

ثالثا: البعد المتعلق بحسن الاستجابة لمتطلبات العمل

سيتم قياس هذا البعد من خلال معرفة مختلف القياسات الإحصائية ووصف مؤشراتها والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): حسن الاستجابة لمتطلبات العمل

الرقم	العبارات	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	يتم أداء مهماتك التنفيذية اليومية حسب الأعمال ذات الأولوية.	16	39	4	0	1	4,15	0,685	عالي
2	يدفعك الالتزام بأهدافك المشتركة مع الإدارة في البرامج التنفيذية إلى زيادة التنسيق مع أعضاء فريق العمل في المؤسسة.	13	36	8	3	0	3,98	0,748	عالي
3	تبادر بتعويض غياباتك المبررة عن العمل لأسباب صحية.	6	29	6	15	4	3,30	1,154	متوسط
4	تبادر بتعويض تأخرك عن العمل الناتج عن أسباب شخصية.	10	33	7	7	3	3,67	1,052	عالي
	المتوسط العام						**3,7750**	**0,61531**	عالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن اتجاهات عينة المستجوبين في المؤسسة الحكومية المبحوثة (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري) إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعد حسن الاستجابة لمتطلبات

العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,7750)، وانحراف معياري (0,61531) وتشير غالبية أفراد هذه العينة نحو الإجابة: موافق. وفيما يلي ترتيب فقرات هذا المحور:

– احتلت العبارة رقم (1) المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي بمعدل 4,15، وانحراف معياري 0,685، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على تأدية مهماتهم التنفيذية اليومية حسب الأعمال ذات الأولوية.

– احتلت العبارة رقم (2) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,98، وانحراف معياري 0,748، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن الالتزام بأهدافهم المشتركة مع الإدارة في البرامج التنفيذية يدفعهم إلى زيادة التنسيق مع أعضاء فريق العمل في المؤسسة.

– احتلت العبارة رقم (4) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يبلغ 3,67، وانحراف معياري 1,052، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على المبادرة بتعويض تأخرهم عن العمل الناتج عن أسباب شخصية.

– احتلت العبارة رقم (3) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3,30، وانحراف معياري 1,154، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على المبادرة بتعويض غياباتهم المبررة عن العمل لأسباب صحية.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

تم الاعتماد في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة وذلك كما يلي:

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يتم اختبار الفرضية الرئيسية من خلال قبول أو نفي الفرضية الصفرية الآتية:

H0: لا تؤثر الأبعاد السلوكية للالتزام التنظيمي المتبناة من قبل العاملين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري في إحداث تغيرات إيجابية في مستويات أدائهم الوظيفي.

لقد تم استخدام نتائج التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم(12) يوضح ذلك:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج اختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig
الانحدار	1,379	1	1,379	12,132	0,001
الخطأ	6,591	58	0,114		
المجموع الكلي	7,970	59			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

مستوى الدلالة (α= 0,05)

القاعدة هي رفض أو قبول الفرضية:

إذا كانت قيمة sig أقل من 0,05 نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1

0,416 =R

0,173 =R²

يتبين من خلال نتائج الجدول ثبات وصلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (12,138) بقيمة احتمالية (0,001) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، ويتضح من الجدول أيضا أن المتغير المستقل وهو الالتزام التنظيمي يفسر ما مقداره 17,3 % من التباين في المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي للعاملين، وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبيا، مما يدل على أن التقيد بالأبعاد السلوكية للالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة يساهم المستويات الإيجابية لأدائهم الوظيفي. وبناءا على ثبات صلاحية النموذج يمكن اختبار الفرضية الرئيسية كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (14): اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة لT	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الالتزام الاتجاهي	0,351	0,087	0,467	4,018	0,000	0,467	0,218
الالتزام الأخلاقي	0,061	0,72	0,110	0,843	0,403	0,110	0,012
الالتزام العاطفي	0,352	0,093	0,444	3,773	0,000	0,444	0,197
الالتزام التنظيمي بشكل عام	**0,374**	**0,107**	**0,416**	**3,483**	**0,001**	**0,416**	**0,173**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول أعلاه والذي تم فيه استخدام اختبار تحليل الانحدار من جل اختبار الفرضية الرئيسية تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين المتغير المستقل والمتمثل في الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعامل حسب عينة المستجوبين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة، إذ بلغت قيمة T 3,483، وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى أنه هناك علاقة بين المتغيرين السابقين وهي 0,416، حيث فسر متغير الالتزام التنظيمي 17,3 % من التباين في مستويات الأداء الوظيفي بالاعتماد على قيمة **R^2** وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود علاقة، وقبول الفرضية البديلة وذلك عند مستوى الدلالة (0,05).

2- عند بحث الأثر لكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي على نحو مستقل في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين، تبين:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للمتغير المستقل الالتزام الاتجاهي في مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين، وذلك بدلالة معدل Beta بلغ (0,467)، و قيمة T

(4,018)، بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، فإذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال إحصائيا للالتزام الاتجاهي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة

- أما المتغير المستقل الالتزام الأخلاقي فتبين من خلال الجدول أن معدل Beta بلغ (0,110)، وقيمة T (0,843) بقيمة احتمالية (0,403) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، فإذا يتم قبول الفرضية الصفرية القائمة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الأخلاقي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة مع رفض الفرضية البديلة.
- أما بالنسبة للمتغير المستقل الالتزام العاطفي فتبين أن معدل Beta بلغ (0,444)، وقيمة T (3,773) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، فإذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

يتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية من خلال قبول أو نفي الفرضية الصفرية

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة حول تبني أبعاد الالتزام التنظيمي تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية عند مستوى الدلالة 0,05.

أولا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

(H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة حول تبني أبعاد الالتزام التنظيمي ترجع لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار للعينيتن المستقلتين (Independent-Samples T Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل للعينيتن المستقلتين (Independent-Samples T Test) لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

	F	Sig	T	Sig (2-tailed)
الفروق المتساوية المفترضة	0,029	0,865	0,987	0,328

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين أن قيمة T تبلغ 0,987 وأن مستوى الدلالة المحسوب 0,328 والذي هو أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وبناء عليه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعاد الالتزام التنظيمي من قبل العاملين في مديرية أملاك الدولة الحفظ العقاري تعزى لمتغير الجنس، هذا مع رفض الفرضية البديلة.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

(H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة حول تبني أبعاد الالتزام التنظيمي تعود لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig
بين المجموعات	1,108	3	0,369	2,368	0,080
داخل المجموعات	8,733	56	0,156		
المجموع	9,840	59			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن قيمة F بلغت (2,368) والدلالة الإحصائية (0,080) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تبني أبعاد الالتزام التنظيمي من قبل العاملين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري تعزى إلى متغير العمر وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

(H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة حول تبني أبعاد الالتزام التنظيمي ترجع لمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig
بين المجموعات	0,413	2	0,206	1,248	0,295
داخل المجموعات	9,428	57	0,165		
المجموع	9,840	59			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن قيمة F بلغت (1,248) والدلالة الإحصائية (0,295) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعاد الالتزام التنظيمي من قبل العاملين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري ترجع لمتغير المستوى التعليمي، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

رابعا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

(H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة حول تبني أبعاد الالتزام التنظيمي تعود لمتغير الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig
بين المجموعات	1,337	4	0,334	2,162	0,085
داخل المجموعات	8,503	55	0,155		
المجموع	9,840	59			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن قيمة F بلغت (2,162) والدلالة الإحصائية (0,085) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول

تبني أبعاد الالتزام التنظيمي من قبل العاملين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري تعود لمتغير الخبرة، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

يتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية من خلال قبول أو نفي الفرضية الصفرية

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة حول إيجابية الأداء الوظيفي للعامل تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية عند مستوى الدلالة 0,05.

أولا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

(H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة حول الأداء الوظيفي للعامل تعود لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار للعينيتن المستقلتين (Independent-Samples T Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل للعينيتن المستقلتين (Independent-Samples T Test) لاختبار الفروق في مستوى الأداء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

	F	Sig	T	Sig (2-tailed)
الفروق المتساوية المفترضة	0,674	0,415	0,319	0,751

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين أن قيمة T تبلغ 0,319 وأن مستوى الدلالة المحسوب 0,751 والذي هو أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وبناء عليه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري تعود لمتغير الجنس، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

(H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة حول الأداء الوظيفي للعامل تعود لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig
بين المجموعات	0,380	3	0,127	0,935	0,430
داخل المجموعات	7,590	56	0,136		
المجموع	7,970	59			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن قيمة F بلغت (0,935) والدلالة الإحصائية (0,430) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة تعود لمتغير العمر، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

(H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة حول الأداء الوظيفي للعامل تعود لمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig
بين المجموعات	0,222	2	0,111	0,815	0,448
داخل المجموعات	7,748	57	0,136		
المجموع	7,970	59			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن قيمة F بلغت (0,815) والدلالة الإحصائية (0,448) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة تعود لمتغير المستوى التعليمي، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

رابعا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

(H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة حول الأداء الوظيفي للعامل ترجع لمتغير الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig
بين المجموعات	0,377	4	0,094	0,682	0,607
داخل المجموعات	7,593	55	0,138		
المجموع	7,970	59			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن قيمة F بلغت (0,682) والدلالة الإحصائية (0,607) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة تعود لمتغير الخبرة، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل الثاني

استعرض هذا الفصل التطبيقي بشكل مختصر لمحة حول أهمية إدارة المؤسسات الحكومية في قطاع تقديم الخدمة العمومية مع الأشكال المختلفة لاختصاصات هذا النوع، وكذا إعطاء فكرة حول المؤسسة الحكومية محل الدراسة (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة)، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية، من خلال الاستعانة بتحليل الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم توضيح قياس متغيرات الدراسة والمتمثلة في الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعامل. وبعد ما تم التأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة واختبار قوة نموذج الدراسة، تم عرض وتفسير النتائج باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS، حيث توصلت هذه الدراسة الميدانية التي تمت في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة إلى النتائج الآتية:

- مساهمة التقيد بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة المبحوثة (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة) على إحداث تغيرات إيجابية في مستويات أدائهم الوظيفي، والدليل على ذلك هو: قيمة T التي بلغت 3,483، وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى أنه هناك علاقة بين المتغيرين وهي 0,416، حيث فسر متغير الالتزام التنظيمي 17,3 % من التباين في مستويات الأداء الوظيفي.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المستجوبين بالمؤسسة المبحوثة (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة) حول التقيد بالالتزام التنظيمي وفق البعد الإتجاهي مع مستويات الأداء الوظيفي للعاملين، والدليل على ذلك هو: معدل Beta الذي بلغ (0,467)، وقيمة T (4,018)، بقيمة احتمالية (0,000).
- لا وجود لأثر ذي دلالة إحصائية في اتجاهات المستجوبين بالمؤسسة المبحوثة (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة) حول التقيد بالالتزام التنظيمي وفق البعد الأخلاقي مع مستويات الأداء الوظيفي للعاملين، والدليل على ذلك هو: معدل Beta الذي بلغ (0,110)، وقيمة T (0,843) بقيمة احتمالية (0,403).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المستجوبين بالمؤسسة المبحوثة (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة) حول التقيد بالالتزام التنظيمي وفق البعد العاطفي مع مستويات الأداء الوظيفي للعاملين، والدليل على ذلك هو: معدل Beta الذي بلغ (0,444)، وقيمة T (3,773) بقيمة احتمالية (0,000).

- لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المستجوبين بالمؤسسة المبحوثة (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة) حول تبني أبعاد الالتزام التنظيمي تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية.
- لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المستجوبين بالمؤسسة المبحوثة (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة) حول إيجابية الأداء الوظيفي للعاملين تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية.

خاتمة

خاتمة

لقد تمحور موضوع هذه الدراسة حول أثر الالتزام التنظيمي على مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة من مؤسسات الإدارة الحكومية، حيث تم معالجة الجانب النظري في هذه الدراسة بغرض الوصول إلى النتائج النظرية الممكنة المفسرة لموضوع الأبعاد السلوكية للالتزام التنظيمي الصادر من العنصر البشري الموجود في المؤسسات، وكذا حيثيات المبادئ القياسية للأداء الوظيفي للعاملين، كما تمحورت في جانبها التطبيقي في تحصيل النتائج التطبيقية من ميدان الدراسة الذي يتعلق بمؤسسة مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بولاية المسيلة على اعتبار أنها جزء مكون لأحد أنسجة الإدارة الحكومية. وعلى إثر ما سبق ذكره، يمكن التذكير بأهم هذه النتائج كالآتي:

أولا: النتائج النظرية

تمثلت أهم النتائج النظرية المتوصل إليها في:

– أن الالتزام التنظيمي مفهوم واسع يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات الإنسانية التبادلية بين الفرد العامل والمؤسسة، وتتميز هذه العلاقة بأنها: تدفع الفرد العامل لبذل جهود كبيرة التي يقوم بها عن رغبة ورضا، تجعل الفرد يعتقد أن قيمة المؤسسة تصبح قيمته، وأهدافها هي أهدافه، وهذا ما يزيد من مستوى الشعور بالمسؤولية صوب نجاح المؤسسة وبقائها.

– وجود اختلافات في طبيعة الأبعاد السلوكية الدافعة لظهور الالتزام التنظيمي لدى الفرد العامل والذي يربطه بالمؤسسة، فقد يكون هذا الالتزام مشحون بالعاطفة فيتصف بأنه عاطفي، وقد يظهر بسبب الشعور بالواجب وتأنيب الضمير فيقال بأنه أخلاقي، وقد تحكمه المصلحة الخاصة والفرص والظروف الخارجية فيمثل بذلك الالتزام الاتجاهي المستمر.

– يمكن التعبير عن هذا الالتزام التنظيمي في صورة محاربة الآثار السلبية، والتي من أهمها الغياب، دوران العمل، أو يمكن ترجمته في شكل انتظام أداء العامل في منصبه، وبذله كل ما يملك من جهد، مما يترتب عليه فعالية الأداء في مجموعه وزيادة الإنتاجية في المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة.

– الالتزام التنظيمي يدفع المؤسسة إلى البحث عن مختلف العوامل المؤثرة في نمو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وتوظيف وتكييف هذه المؤثرات في سياسات وبرامج إدارة شؤون العاملين.

– للأداء الوظيفي أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة، وحتى يتحقق بفعالية وكفاءة يجب أن تكون هناك عملية تقييم لأداء العاملين بصفة دورية، إذ تعتبر هذه العملية من الأنشطة الهامة التي تمارسها

إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، و ذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ولرفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته.

– هناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعامل والمؤسسة من خلال زيادة الإنتاج والإبداع والابتكار، كما أنه يحد من ظاهرة التسيب الوظيفي. كما أنه الالتزام بقيم وأخلاقيات العمل في المؤسسة يحسن من مستوى الأداء الوظيفي ويساهم في التقليل ومحاربة الفساد الإداري.

ثانيا: النتائج التطبيقية

تمثلت أهم نتائج الدراسة الميدانية لمديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة في الاستجابة للفرضيات الرئيسية والجزئية كالآتي:

– إثبات الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: يساهم التقيد بالأبعاد السلوكية للالتزام التنظيمي من قبل العاملين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري في المستويات الايجابية لأدائهم الوظيفي، وذلك بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة على الأداء الوظيفي ضمن المؤسسة الحكومية بالمسيلة، وتبين أن الالتزام التنظيمي يفسر ما مقداره 17,3 % من التباين في مستويات الأداء الوظيفي.

– إثبات الفرضيتين الفرعيتين الآتيتين المنبثقتين من الفرضية الرئيسية الأولى:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى، وذلك بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الاتجاهي في مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين، وذلك بمعامل ارتباط بلغ 0,467.
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة، وذلك بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي في مستويات الأداء الوظيفي لدى للعاملين، وذلك بمعامل ارتباط بلغ 0,444.

– نفي الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، وذلك لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الأخلاقي في مستويات الأداء الوظيفي لدى للعاملين، وذلك بمعامل ارتباط بلغ 0,110.

– نفي الفرضية الرئيسية الثانية، لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة حول تبني أبعاد الالتزام التنظيمي تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية. وذلك بأن المعنوية عند كل الخصائص تجاوزت 0,05 =sig في الاختبارات الملائمة.

– نفي الفرضية الرئيسية الثالثة، لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة حول ايجابية الأداء الوظيفي للعاملين تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية. وذلك بأن المعنوية عند كل الخصائص تجاوزت 0,05 =sig في الاختبارات الملائمة.

الاقتراحات

بناء على النتائج المتوصل إليها، هناك عدة مقترحات متعلقة بتحسين مستوى الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية، يمكن ذكرها كالآتي:

– ضرورة إشراك العاملين في تأسيس منظومة الأهداف والقيم الموجهة للنشاط العمومي، عن طريق أدوات التمكين، والمزيد من التفويض، وإثراء العمل في المناصب الوظيفية المختلفة للعاملين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة.

– ضرورة مراجعة نظام الحوافز المعنوية كالترقية والمادية كالأجور والرواتب والمكافآت المادية وربطها بمستوى الأداء الحقيقي للعاملين في المؤسسة الحكومية (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة).

– تحسين أنظمة وبرامج التكوين المهني والقانوني للعاملين، من خلال الاهتمام باحتياجاتهم التكوينية ومدى ملائمة تكاليف هذه البرامج مع الحالات الاجتماعية للعاملين في مثل هذه المؤسسات التابعة للإدارة الحكومية (مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة).

آفاق الدراسة

– دراسة عدم تأثير الالتزام الأخلاقي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية.

– دراسة مقارنة لواقع الالتزام التنظيمي بين المؤسسة العمومية الإدارية وقطاع الأعمال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1- أبو النصر مدحت محمد، **الأداء الإداري المتميز**، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014.

2- أحمد محمد موسى، **إدارة الأفراد (الموارد البشرية)**، مصر، مكتبة الوفاء القانونية، 2014.

3- الزبيدي غني دحام تناي، حافظ عبد الناصر علك، حسين وليد حسين عباس، **إدارة السلوك التنظيمي**، ط 1، الأردن، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015.

4- حمادات محمد حسن محمد، **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، ط1، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.

5- ماهر أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، مصر، الدار الجامعية، 2013.

6- مزياني فريدة قصير، **مبادىء القانون الإداري الجزائري**، باتنة، مطبعة عمار قرفي، بدون سنة النشر.

7- سلطاني عبد العظيم، **تسيير وإدارة الأملاك الوطنية في التشريع الجزائري**، ط 1، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2010.

8- عبد الباقي صلاح الدين محمد، **السلوك الفعال في المنظمات**، مصر، الدار الجامعية، 2004.

9- عبوي زيد منير، سامي محمد هشام حريز، **مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق**، ط 1، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.

10- عدون ناصر دادي، **اقتصاد المؤسسة**، ط 2، الجزائر، دار المحمدية العامة، 1998.

11- عوابدي عمار، **القانون الإداري**، الجزء 1، النظام الإداري، ط 5، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008.

12- علوان عبد الكريم، **النظم السياسية والقانون الدستوري**، ط 1، الأردن، دار الثقافة، 2009.

13- علي علي حسين، عباس سهيلة محمد، **إدارة الموارد البشرية**، ط 3، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.

14- العلي عبد الستار، عامر إبراهيم قنديلجي، العمري غسان، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، ط 1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006.

15- عقيلي عمر وصفي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي**، ط 1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

16- الموسوي سنان، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**، ط 1، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2006.

17- السكارنة بلال خلف، **أخلاقيات العمل**، ط 2، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.

18- فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية**، ط 1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.

19- صابر محمد عبد العليم، خالد عبد المجيد تعيليب، **إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)**، ط 1، مصر، دار الفكر الجامعي، 2010.

20- صيرفي محمد، **إدارة الموارد البشرية**، ط 1، مصر، دار الفكر الجامعي، 2007.

21- رايس وفاء، **نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة**، ط 1، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016.

المذكرات:

1- الأسمري سعيد محمد عايض، **مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**، رسالة ماجستير، تخصص: علوم إدارية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013.

2- بوقطف محمود، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية**، رسالة ماجستير، تخصص: علم الاجتماع، فرع: تنظيم وعمل، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2014.

3- بعجي سعاد، **تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجستير، تخصص: علوم تجارية، فرع: إدارة أعمال، المسيلة، جامعة محمد بوضياف، 2007.

4- البقمي سعد تراحيب غنام، **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين**، رسالة ماجستير، تخصص: علوم إدارية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2012.

5- الوزان خالد محمد أحمد، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي**، رسالة ماجستير، تخصص: علوم إدارية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.

6- الحقباني جابر بتال سالم، **دور العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي**، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم إدارية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2016.

7- فلمبان إيناس فؤاد نواوي، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي**، رسالة ماجستير، تخصص: الإدارة التربوية، السعودية، جامعة أم القرى، 2007.

8- قجة را، **فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العاملين داخل المؤسسة**، أطروحة دكتوراه، تخصص: علم الاجتماع، فرع: تنظيم وعمل، باتنة: جامعة الحاج لخضر، 2009.

9- شايع بن خالد القحطاني، **الإبداع الإداري ودوره في تحسين الأداء**، رسالة ماجستير، تخصص: علوم إدارية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2012.

10- غلوسي دلال، **الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة**، رسالة ماجستير، تخصص: علم الاجتماع، فرع: تنظيم وعمل، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2015.

الملتقيات:

1- بن حميدة هشام، عرابي محفوظ، **واقع نظام تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الصحية الجزائرية**، ملتقى: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، 24 و25 فيفري 2015، جامعة محمد خيضر ببسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة بسكرة، 2015.

2- لحول سامية، زعزع فطيمة، **أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية**، ملتقى: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، 24 و25 فيفري 2015، جامعة محمد خيضر ببسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة بسكرة، 2015.

3- عايشي كمال، بوحديد ليلى، **دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية**، ملتقى: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، 24 و25 فيفري 2015، جامعة محمد خيضر ببسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة بسكرة، 2015.

4- قشوط الياس، طويل ياسمينة، **التحفيز وأثره على تفعيل أداء الأفراد العاملين في المؤسسات العمومية**، ملتقى: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، 24 و25 فيفري 2015، جامعة محمد خيضر ببسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة بسكرة، 2015.

المجلات:

1- درنوني هدى، **الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج)**، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، الجزائر، جامعة بسكرة، العدد 13، ديسمبر 2014.

2- فخري عبد اللطيف أسار، **أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية**، مجلة علوم إنسانية، العدد 29، جويلية 2006.

3- الشمايلة أحمد محمود، **الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في وزارة المالية الأردنية**، مجلة جامعة البحر الأحمر، الأردن، العدد 8، ديسمبر 2015.

الملاحق

الملحق (1): الاستبيان

جـــــامعـــــة "محمد بوضياف" بالمـــــــسيلـــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استبيان

تحية طيبة وبعد:

يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل حرية وموضوعية للمساعدة على إجراء دراسة علمية ذات مصداقية حول موضوع: ***"أثر الالتزام التنظيمي على فعالية أداء العاملين في المؤسسات الحكومية"***، في إطار التحضير لمذكرة التخرج مستوى ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي، علما أن إجاباتكم لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي البحت.

تقبلوا كل التقدير والاحترام، وشكرا على تعاونكم.

الطالبة: معيوف ابتسام

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع الإشارة (×) أمام الإجابة التي تراها مناسبة!

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر: من20 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐

أكثر من 50 سنة ☐

3- المستوى التعليمي: ثانوي فما أقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐

من 16 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

القسم الثاني: الالتزام التنظيمي

يرجى وضع الإشارة (×) أمام الإجابة التي تراها مناسبة!

الرقم	بيان الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	الالتزام الاتجاهي					
1	تهتم كثيرا بأهداف المؤسسة التي تعمل فيها.					
2	تعمل إدارة مؤسستك على أن تقاسمك معرفة برامجها.					
3	ترغب في استكمال مشوارك المهني في مؤسستك الحالية لأنك مقتنع بقيمها.					
4	لديك علم بأهم المعيقات التي تعترض نشاط مؤسستك.					
5	تحرص على متابعة حل مشاكل جودة نشاط مؤستك.					
	الالتزام الأخلاقي					
6	تتحرى الحضور إلى الدوام الرسمي في الوقت المحدد في مؤسستك.					
7	تتحرى الانصراف من الدوام الرسمي في الوقت المحدد في مؤسستك.					

الرقم	بيان الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
8	تلتزم بتطبيق البرامج المهنية المتعلقة بعمل المؤسسة حرفيا دون تعديل.					
9	تلتزم بضوابط الأخلاق المهنية (أخلاقيات الوظيفة) في عملك من دون رقابة المؤسسة.					
10	ترغب في بذل جهدا أكثر مما هو متوقع منك من أجل تحقيق أهدافك التي سطرتها مع مؤسستك.					
11	لا يكون غيابك عن العمل إلا في الحالات الطارئة.					
	الالتزام العاطفي					
12	تشعر بالانتماء إلى المؤسسة التي تشتغل فيها.					
13	هنا احترام متبادل بينك وبين مؤسستك التي تعمل فيها.					
14	تعتبر أن المشاكل المهنية في مؤسستك هي مشكلات تخصك شخصيا.					
15	تبادر بإنجاز بعض الأعمال الإضافية خارج الدوام الرسمي إن تطلب الأمر ذلك.					
16	تلتزم بوعودك التي قطعتها اتجاه الآخرين خارج الأطر الرسمية لمهامك.					
17	تبادر بتوسيع دائرة اتصالاتك حول مهامك خارج الدوام الرسمي للعمل.					
18	لا تبخل بتقديم نصائحك وتوصياتك لزملائك من اجل الارتقاء بمستوياتهم.					
19	ترغب استكمال مشوارك المهني في مؤسستك الحالية لأنك تلتزم أخلاقيا مع زملائك (شعورك الأدبي والعاطفي لا يسمح لك بذلك).					

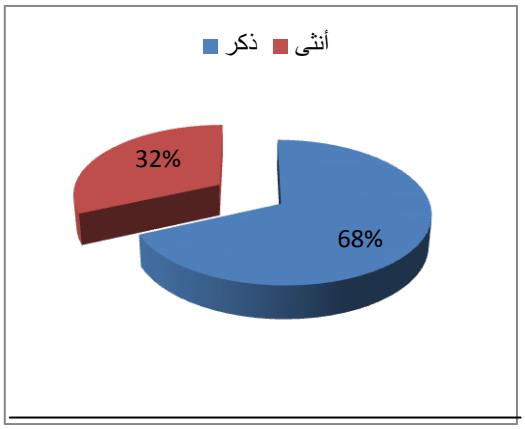
القسم الثالث: الأداء الوظيفي للعامل

يرجى وضع الإشارة (×) أمام الإجابة التي تراها مناسبة!

الرقم	بيان الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
	كفاءة وفعالية عمل العامل					
1	يتوافق قطاع نشاط مؤسستك مع طبيعة اختصاصك التكويني (المعرفي).					
2	تتحقق أهدافك المسطرة في مهماتك العملية.					
3	المهام التي تنجزها غالبا لا تستغرق أكثر من الوقت المتوقع (المطلوب).					
4	تستجيب بسرعة إلى تصحيح الأخطاء الواردة في عملك.					
5	تكتشف حلول جديدة تحل محل الحلول القديمة التي كنت تطبقها في حل المشكلات المهنية المعروفة.					
	جودة القرارات المهنية في أنشطة العمل					
6	حضورك المنتظم يخفض من معدل أخطائك في القرارات المهنية التي تتخذها.					
7	تحتاج المهام التي تنجزها كمية وسائل تتجاوز الكمية التي تبرمجها لك المؤسسة.					
8	ينخفض رفضك لإجراء تغييرات في مهمات تأدية البرامج عندما يتناسب التغيير مع خياراتك المهنية.					
9	ينخفض تركك للعمل من مصلحة نحو مصلحة أخرى بسبب قبولك للأوامر والتعليمات التي تراها مناسبة.					
	حسن الاستجابة لمتطلبات العمل					
10	يتم أداء مهماتك التنفيذية اليومية حسب الأعمال ذات الأولوية.					
11	يدفعك الالتزام بأهدافك المشتركة مع الإدارة في البرامج التنفيذية إلى زيادة التنسيق مع أعضاء فريق العمل في المؤسسة.					
12	تبادر بتعويض غياباتك المبررة عن العمل لأسباب صحية.					
13	تبادر بتعويض تأخرك عن العمل الناتج عن أسباب شخصية.					

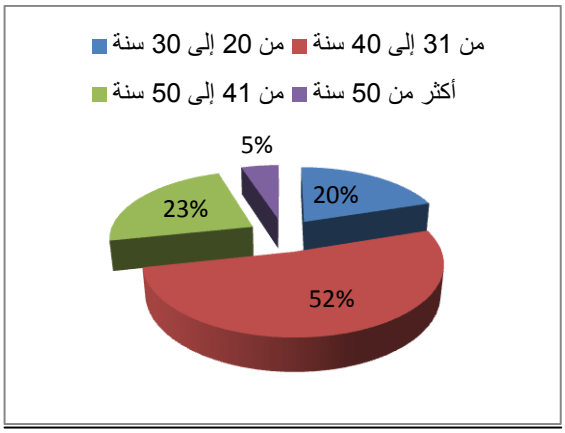
الملحق (2): النسب المئوية والدوائر النسبية للبيانات الديمغرافية والشخصية

تمثيل توزيع أفراد العينة تبعا للجنس



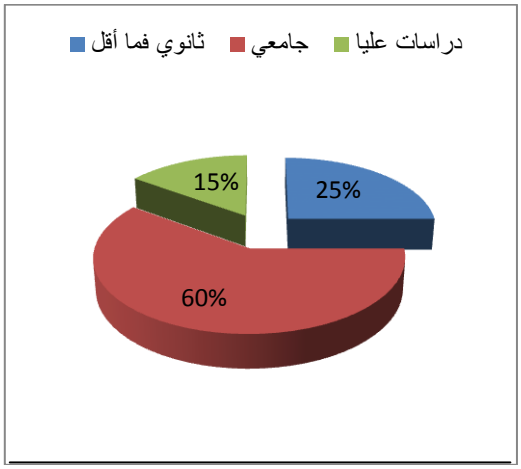
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

تمثيل توزيع أفراد العينة تبعا للعمر



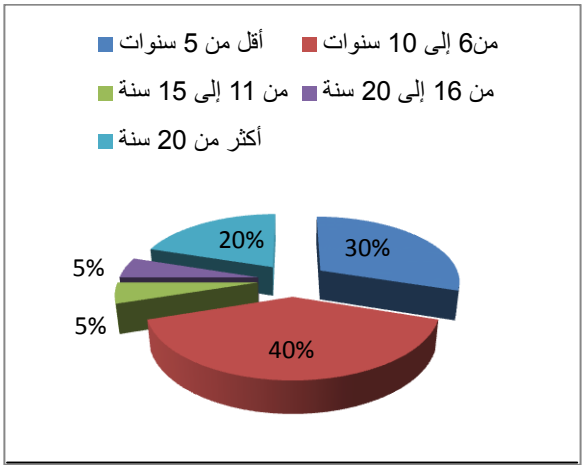
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

تمثيل توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

تمثيل توزيع أفراد العينة تبعا للخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الملحق (3): الأرقام والجداول الإحصائية لهذه الدراسة، المستخرجة ببرمجية SPSS

أولا: اختبار ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,792	32

ثانيا: الوسط الحسابي والانحراف المعياري

1- المحور الأول المتعلق بالالتزام التنظيمي

الالتزام الاتجاهي

Statistics

		برسالة كثيرا تهتم التي المؤسسة وأهداف فيها تعمل	مؤسستك إدارة تعمل معرفة تقاسمك أن على إستراتيجيتها أهدافها، وبرامجها	البقاء في ترغب مشوارك واستكمال مؤسستك في المهني مقتنع لأنك الحالية وأهدافها برسالتها وقيمها	المشاكل بأهم علم لديك تعترض التي والمعيقات مؤسستك نشاط	متابعة على تحرص نشاط جودة مشاكل حل مؤستك
N	Valid	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,13	3,23	3,72	3,77	4,12
Std. Deviation		,503	1,064	,993	1,015	,640

الالتزام الأخلاقي

Statistics

		إلى الحضور تتحرى في الرسمي الدوام فى المحدد الوقت مؤسستك	من الانصراف تتحرى الوقت فى الرسمى الدوام مؤسستك في المحدد	البرامج بتطبيق تلتزم بعمل المتعلقة المهنية دون حرفيا المؤسسة تعديل	الأخلاق بضوابط تلتزم أخلاقيات) المهنية من عملك فى (الوظيفة المؤسسة رقابة دون	جهدا بذل في ترغب منك متوقع هو مما أكثر أهدافك تحقيق أجل من مع سطرتها التى مؤسستك	لا العمل عن غيابك الحالات فى إلا يكون الطارئة
N	Valid	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,83	3,27	3,25	4,15	4,02	4,08
Std. Deviation		1,060	1,260	1,284	,777	,701	,907

الالتزام العاطفي

Statistics

	بالانتماء تشعر المؤسسة إلى تشتغل التي فيها	متبادل احترام هنا وبين بينك التي مؤسستك فيها تعمل	المشاكل أن تعتبر مؤسستك في المهنية مشكلات هي شخصيا تخصك	بعض بإنجاز تبادر الإضافية الأعمال الرسمي الدوام خارج ذلك الأمر تطلب إن	التي بوعودك تلتزم الآخرين اتجاه قطعتها الرسمية الأطر خارج لمهامك	دائرة بتوسيع تبادر حول اتصالاتك الدوام خارج مهامك للعمل الرسمي	تبخل لا بتقديم نصائحك وتوصياتك لزملائك اجل من الارتقاء بمستوياتهم	واستكمال بالبقاء ترغب في المهني مشوارك تلتزم لأنك الحالية مؤسستك زملائك مع أخلاقيا والعاطفي الأدبي شعورك) (بذلك لك يسمح لا
Valid	60	60	60	60	60	60	60	60
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,10	4,28	3,18	3,58	3,85	3,48	4,43	3,92
Std. Deviation	,730	,613	1,112	1,293	,820	,813	,698	,850

2- المحور المتعلق بالأداء الوظيفي للعاملين

كفاءة وفعالية عمل العامل

Statistics

		نشاط قطاع يتوافق طبيعة مع مؤسستك التكويني اختصاصك (المعرفي)	المسطرة أهدافك تتحقق العملية مهماتك في	تنجزها التي المهام أكثر تستغرق لا غالبا المتوقع الوقت من (المطلوب)	إلى بسرعة تستجيب الأخطاء تصحيح عملك في الواردة	جديدة حلول تكتشف الحلول محل تحل كنت التي القديمة حل في تطبقها والمواقف المشكلات لديك المعروفة المهنية
N	Valid	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,78	3,62	3,23	4,25	3,98
Std. Deviation		,976	,865	1,184	,628	,596

جودة القرارات المهنية في أنشطة االعمل

Statistics

		المنتظم حضورك معدل من يخفض القرارات في أخطائك تتخذها التي المهنية	التي المهام تحتاج وسائل كمية تنجزها التي الكمية تتجاوز المؤسسة لك تبرمجها	لإجراء رفضك ينخفض تأدية مهمات في تغييرات يتناسب عندما البرامج خياراتك مع التغيير المهنية	من للعمل تركك ينخفض أخرى مصلحة نحو مصلحة للأوامر قبولك بسبب مناسبة تراها التي والتعليمات
N	Valid	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,12	3,75	3,65	3,65
Std. Deviation		,613	1,052	,799	,755

حسن الاستجابة لمتطلبات العمل

Statistics

		مهماتك أداء يتم حسب اليومية التنفيذية الأولوية ذات الأعمال	بأهدافك الالتزام يدفعك الإدارة مع المشتركة إلى التنفيذية البرامج في مع التنسيق زيادة في العمل فريق أعضاء المؤسسة	غياباتك بتعويض تبادر العمل عن المبررة صحية لأسباب	تأخرك بتعويض تبادر عن الناتج العمل عن شخصية أسباب
N	Valid	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,15	3,98	3,30	3,67
Std. Deviation		,685	,748	1,154	1,052

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

1- نتائج الفرضية الرئيسية

لا يساهم التقيد بالأبعاد السلوكية للالتزام التنظيمي من قبل العاملين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري في المستويات الايجابية لأدائهم الوظيفي.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,416[a]	,173	,159	,33711

a. Predictors: (Constant), xx

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,379	1	1,379	12,132	,001[b]
	Residual	6,591	58	,114		
	Total	7,970	59			

a. Dependent Variable: yy

b. Predictors: (Constant), xx

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,353	,412		5,714	,000
	xx	,374	,107	,416	3,483	,001

a. Dependent Variable: yy

2- نتائج الفرضية الفرعية الأولى

يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الاتجاهي في مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,467[a]	,218	,204	,32786

a. Predictors: (Constant), xx1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,448	,334		7,325	,000
	xx1	,351	,087	,467	4,018	,000

a. Dependent Variable: yy

3- نتائج الفرضية الفرعية الثانية

يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الأخلاقي في مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,110[a]	,012	-,005	,36844

a. Predictors: (Constant), xx2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,551	,275		12,922	,000
	xx2	,061	,072	,110	,843	,403

a. Dependent Variable: yy

4- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي في مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,444[a]	,197	,183	,33217

a. Predictors: (Constant), xx3

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,424	,362		6,697	,000
	xx3	,352	,093	,444	3,773	,000

a. Dependent Variable: yy

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة حول تبني أبعاد الالتزام التنظيمي تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية.

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة حول تبني أبعاد الالتزام التنظيمي ترجع لمتغير الجنس.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
xx	Equal variances assumed	,029	,865	,987	58	,328	,11188	,11337	-,11504	,33881
	Equal variances not assumed			,989	35,309	,330	,11188	,11316	-,11777	,34154

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة حول تبني أبعاد الالتزام التنظيمي ترجع لمتغير العمر.

ANOVA

xx

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,108	3	,369	2,368	,080
Within Groups	8,733	56	,156		
Total	9,840	59			

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة حول تبني أبعاد الالتزام التنظيمي ترجع لمتغير المستوى التعليمي.

ANOVA

xx

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,413	2	,206	1,248	,295
Within Groups	9,428	57	,165		
Total	9,840	59			

4- نتائج اختبار الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة حول تبني أبعاد الالتزام التنظيمي ترجع لمتغير الخبرة.

ANOVA

xx

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,337	4	,334	2,162	,085
Within Groups	8,503	55	,155		
Total	9,840	59			

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة حول إيجابية الأداء الوظيفي تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية.

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة حول إيجابية الأداء الوظيفي ترجع لمتغير الجنس.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
xx	Equal variances assumed	674,	,415	,319	58	,751	,03278	,10279	-,17297	,23854
	Equal variances not assumed			,359	47,470	,721	,03278	,09131	-,15085	,21642

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة حول إيجابية الأداء الوظيفي ترجع لمتغير العمر.

ANOVA

yy

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,380	3	,127	,935	,430
Within Groups	7,590	56	,136		
Total	7,970	59			

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة حول إيجابية الأداء الوظيفي ترجع لمتغير المستوى التعليمي.

ANOVA

yy

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,222	2	,111	,815	,448
Within Groups	7,748	57	,136		
Total	7,970	59			

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة حول إيجابية الأداء الوظيفي ترجع لمتغير الخبرة.

ANOVA

yy

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,377	4	,094	,682	,607
Within Groups	7,593	55	,138		
Total	7,970	59			

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الحكومية المتمثلة في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم صياغة بعض الفرضيات حول العلاقة مابين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، بإستخدام أداة الإستبانة في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وهكذا تم الحصول على نتائج الدراسة التي أظهرت بأنه توجد علاقة مابين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، حيث بينت أن التقيد بالأبعاد السلوكية للالتزام التنظيمي المتمثلة في البعد الاتجاهي والبعد العاطفي تؤثر في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي، المؤسسة الحكومية، مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري بالمسيلة.

Summary

This study aimed to identify the impact of the organizational commitment on the effectiveness of the performance of employees in the governmental institution (Directorate of State Property and Real estate conservation in m'sila), In order to achieve the objective of the study, some hypotheses were formulated regarding the relationship between organizational commitment and employee performance, Using the questionnaire tool to answer the study questions and test hypotheses, the results of the study showed that there is a relationship between the organizational commitment and the performance of the employees, Where it showed that adherence to the behavioral dimensions of the organizational commitment of the dimension of direction and emotional dimension contribute to the levels of performance of employees in this institution.

Key words: Organizational commitment, Functionality, Government institution, Directorate State Property and Real estate conservation in m'sila.