

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة

دور الالتزام الوظيفي في تحسين أداء العاملين

-دراسة حالة شركة SOMIK بسكيكدة-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ

فيلاي برزوق

من إعداد الطالبين

- علاء الدين نظور
- عبد السلام لشهب

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
يوب أمال	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
صالح بلاسكة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
برزوق فيلاي	أستاذ مساعد "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا

السنة الجامعية 2021/2022

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة

دور الالتزام الوظيفي في تحسين أداء العاملين

- دراسة حالة شركة SOMIK بسكيكدة -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ

فيلاي برزوق

من إعداد الطالبين

- علاء الدين نظور

- عبد السلام لشهب

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
يوب أمال	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
صالح بلاسكة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
برزوق فيلاي	أستاذ مساعد "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا

السنة الجامعية 2021/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الحمد لله الذي قدر لنا هذا وما كنا له مقرنين

وصلى اللهم على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي ثمرة جهدي إلى الصدر الحنون التي وضع الله الجنة تحت أقدامها

"أمي الغالية"

أهدي ثمرة عملي إلى سندي في هذه الدنيا وفخري

"أبي العزيز"

إلى من كان عوناً لي وسنداً

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد وشاركنا مشوار النجاح

أهدي ثمرة جهدي.

علاء الدين نطور.

الإهداء

إلى من تعجز الكلمات عن وصفها، إلى داعمتي الروحية والمعنوية
"أمي الحبيبة"

إلى من أفتخر بحمل اسمه إلى صاحب السيرة العطرة
"أبي الغالي"

إلى من أعزهم وأكن لهم الكثير من المحبة أصدقائي وعائلتي الكريمة
وإلى كل من كان له فضل في مسيرتي
أهدي لكم بحث تخرجي المتواضع هذا

داعيا المولى عز وجل أن يطيل في أعماركم ويديم عافيتكم.

عبد السلام لشهب

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علمنا ما لم نكن نعلم وكان فضله علينا عظيماً، والشكر له على إحسانه

قال تعالى: "وما بكم من نعم فمن الله" (سورة النحل، الآية 53).

وإن من نعم الله علينا وتوفيقه لنا وصولنا إلى هذه الدرجة العلمية وإنجازنا لهذه المذكرة

فاللهم لك الحمد عدد خلقك ورضا نفسك وزنة عرشك ومداد كلماتك.

ثم نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

في تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف: "فيلاي"

الذي لم تبخل علينا بتوجيهاتها، ونصائحها القيمة فكانت عوناً لنا في إتمام هذا العمل.

إلى كل من علمنا حرفاً من أول مشوارنا الدراسي وإلى المرحلة التي وصلنا إليها الآن.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الالتزام الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة SOMIK، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي، من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبانة على عينة متكونة من 50 عامل، وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,05 للالتزام الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة SOMIK بسكيكدة.

الكلمات المفتاحية: الالتزام الوظيفي، تحسين أداء العاملين، مؤسسة SOMIK بسكيكدة.

Abstract

This study aimed to know the extent to which job commitment contributed to improving the performance of employees at SOMIK. To achieve this goal, we relied on the descriptive and analytical approach, by collecting data using a questionnaire on a sample of 50 workers, and after analyzing the data and testing hypotheses using the (SPSS) program, the study concluded that there is a statistically significant effect at a level of morale less than 0.05 for job commitment. In improving the performance of employees of the SOMIK Foundation in Skikda.

Keywords: job commitment, Improving employee performance, loyalty, SOMIK company Skikda.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للالتزام الوظيفي وتحسين أداء العاملين	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: عموميات حول الالتزام الوظيفي
06	المطلب الأول: ماهية الالتزام الوظيفي
06	الفرع الأول: مفهوم الالتزام الوظيفي
08	الفرع الثاني: أهمية الالتزام الوظيفي
09	المطلب الثاني: مراحل تطور الالتزام الوظيفي، أبعاده وأنواعه
09	الفرع الأول: مراحل تطور الالتزام الوظيفي
10	الفرع الثاني: أبعاد الالتزام الوظيفي
11	الفرع الثالث: أنواع الالتزام الوظيفي
13	المطلب الثالث: العوامل والمتغيرات المؤثرة على الالتزام الوظيفي
13	الفرع الأول: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام الوظيفي
15	الفرع الثاني: المتغيرات المؤثرة على الالتزام الوظيفي
17	المبحث الثاني: تحسين أداء العاملين
17	المطلب الأول: ماهية أداء العاملين
17	الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

فهرس المحتويات

17	الفرع الثاني: أهمية أداء العاملين
18	المطلب الثاني: محددات والعوامل المؤثرة في أداء العاملين
18	الفرع الأول: محددات الأداء الوظيفي
19	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
20	الفرع الثالث: تقييم أداء العاملين
20	المطلب الثالث: تحسين أداء العاملين
21	الفرع الأول: ماهية تحسين أداء العاملين
21	الفرع الثاني: عناصر تحسين أداء العاملين
22	الفرع الثالث: خطوات تحسين أداء العاملين
23	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
23	المطلب الأول: عرض ومناقشة الدراسات السابقة
28	المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
29	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي -دراسة ميدانية بمؤسسة SOMIK سكيكدة.	
31	المبحث الأول: تقديم مؤسسة SOMIK بسكيكدة
31	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة SOMIK
31	الفرع الأول: نشأة المؤسسة وتنظيمها
31	الفرع الثاني: مكانة المؤسسة في القطاع الاقتصادي
33	المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة وأهدافها
33	الفرع الأول: نشاطات المؤسسة
33	الفرع الثاني: أهداف الدراسة
35	المطلب الثالث: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة
38	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
38	المطلب الأول: ثبات أداة الدراسة
39	المطلب الثاني: صدق الاتساق الداخلي
46	المبحث الثالث: النتائج والمناقشة

فهرس المحتويات

46	المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة
52	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
57	الخاتمة
60	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	معامل ألفا كرونباخ لكل محور	38
02	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الولاء الوظيفي	39
03	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الشعور بالانتماء	39
04	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المسؤولية اتجاه العمل	40
05	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الالتزام الوظيفي المستمر	40
06	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداء العاملين	41
07	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	41
08	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	42
09	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	43
10	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	44
11	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	45
12	الوسط الحسابي لعبارات الولاء الوظيفي	46
13	الوسط الحسابي لعبارات الشعور بالانتماء	47
14	الوسط الحسابي لعبارات المسؤولية اتجاه العمل	48
15	الوسط الحسابي لعبارات الالتزام الوظيفي المستمر	49
16	الوسط الحسابي لعبارات أداء العاملين	50
17	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الالتزام الوظيفي في التأثير على أداء العاملين	51
18	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار شعور العاملين بالانتماء لمؤسسة صوميك بأنه يلعب دوراً في تحسين أدائهم	52
19	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار الشعور بالمسؤولية اتجاه مؤسسة صوميك يساعد على الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة	53
20	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدور الالتزام الوظيفي في التأثير على أداء العاملين	54

قائمة الأشكال والملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	خريطة توضح موقع مؤسسة SOMIK في المنطقة الصناعية	32
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOMIK	35
03	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	42
04	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	43
05	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	44
06	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	45
07	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	46

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	استمارة الاستبيان
02	نتائج برنامج SPSS

مقدمة

1. تمهيد

تعد المؤسسات الصناعية من أهم المؤسسات التي أنشأتها الدولة قصد تقديم خدمات وتلبية حاجيات المجتمع، لما لها من دور حساس في بناء واعي ومتقف وإنتاج إطارات في كل التخصصات التي تحتاجها البنية الاجتماعية، ولكي تتمكن المؤسسة من القيام بدورها ووظائفها على أتم وجه، عليها الاهتمام بأهم مورد بها وهو الموظفين الذين توكل إليهم الكثير من المهام من أجل تحقيق النجاح.

كما أن الالتزام الوظيفي السائدة بالمؤسسة تساعد على توفير جو ومناخ ملائم للموظفين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية، لهذا حظي مفهوم الالتزام الوظيفي باهتمام العلماء، بحيث يحتوي الالتزام الوظيفي على العديد من القيم والأخلاقيات والمعتقدات المشتركة بين العاملين التي تؤثر في السلوكيات الإدارية لدى الأفراد العاملين، الأمر الذي يجعل منها تميز أداء كل مؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى من خلال تحسين أداء العاملين بها.

2. الإشكالية

إن الالتزام الوظيفي يعتبر حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة، والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها، وهو ما يؤدي الى تحسين أداء العاملين بشكل خاص وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام، ولإسقاط هذه المفاهيم على الجانب الميداني، تم اختيار مؤسسة صناعية SOMIK الرائدة ونشطة في المجال الإنتاجي. وعليه من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

– هل يساهم الالتزام الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة SOMIK بسكيدة؟

والتي تقودنا ل طرح الأسئلة الفرعية التالية:

– هل يساهم الولاء الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة SOMIK بسكيدة؟

– هل شعور العاملين بالانتماء لمؤسسة SOMIK يحسن من أدائهم؟

– هل الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة لدى العاملين يساعد على تحسين أدائهم؟

3. الفرضية الرئيسية

– لا يساهم الالتزام الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة SOMIK بسكيدة.

4.الفرضيات الفرعية:

- لا يؤثر الولاء الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة SOMIK بسكيدة.
- لا يساهم شعور العاملين بالانتماء لمؤسسة SOMIK بسكيدة في تحسين أدائهم.
- لا يوجد هناك شعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة لدى العاملين الذي يساعد في تحسين أدائهم.

5.مبررات اختيار موضوع الدراسة:

يوجد عدة دوافع وأسباب أدت بنا إلى اختيار موضوع الدراسة، فاختيارنا ناتج بسبب أن الالتزام الوظيفي من أهم التوجهات الحديثة في تسيير المؤسسات، وهو الركيزة الأساسية لأي مؤسسة تطمح للتميز وتحقيق ميزة تنافسية، كما انه هناك أسباب ذاتية، تمثلت في الفضول والرغبة في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع، وأيضا تقديم دراسة علمية قد تكون مرجعا يستفاد منه في المستقبل بالإضافة إلى علاقة الموضوع وتماشيه مع تخصصنا.

6.أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى:

- دور الالتزام الوظيفي في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال الإحاطة بمختلف المفاهيم حول الالتزام الوظيفي وأداء العاملين وإسقاطها على مؤسسة SOMIK بسكيدة.
- معرفة دور الولاء الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- معرفة المسؤولية اتجاه SOMIK الذي يساعد على الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة.
- معرفة العلاقة بين الالتزام الوظيفي وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

7.أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في أنها تلقي الضوء على أحد أهم تلك المفاهيم والممارسات المعاصرة في المؤسسات الحديثة وهو الالتزام الوظيفي، مع محاولة دراسة وتحليل العلاقة الموجودة بين الالتزام الوظيفي وتحسين أداء العاملين، وإسقاطها على مؤسسة SOMIK بسكيدة، الأمر الذي ربما يضيف إسهاما جديدا للدراسات الأكاديمية التي تهتم بالالتزام الوظيفي وعلاقته بتحسين الأداء.

8.حدود البحث

- الحدود الموضوعية: الإلتزام الوظيفي، تحسين أداء العاملين.

- الحدود المكانية: تمت الدراسة بمؤسسة SOMIK لسكيدة.
- الحدود الزمنية: تمت الدراسة الميدانية من 2022/02/26 الى غاية 2022/03/26.

9. منهج البحث

على ضوء الفرضيات الموضوعية سابقا ارتأينا الاعتماد في معالجة مشكلة الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي من أجل وصف الظاهرة وتفسيرها واختبار الفرضيات وتحليلها، ثم استخلاص مختلف النتائج وتعميمها باستخدام برنامج SPSS.

10. هيكل البحث

ومن أجل الإلمام بالموضوع محل الدراسة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين بدءا من المقدمة وصولا إلى الخاتمة العامة، فالفصل الأول هو الجانب النظري للدراسة، قسم إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول كان حول الالتزام الوظيفي وجاء في المبحث الثاني عموميات حول أداء العاملين وعلاقته بالالتزام الوظيفي، أما المبحث الثالث فقد خصص للدراسات السابقة، أما الفصل الثاني والمتعلق بالجانب التطبيقي والجزء الأهم، ويتمثل في دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة SOMIK.

الفصل الأول

الإطار النظري للالتزام الوظيفي
وأثره على أداء العاملين.

تمهيد

لقد حظي موضوع أداء العاملين اهتمام كبير من طرف الباحثين والمفكرين، لأنه يتضمن عنصر مهم من عناصر الإنتاج في المنظمات، ألا وهو العنصر البشري، وبطبيعة الحال تطمح كل منظمة أن يكون إنتاجها ذو كفاءة وفعالية والتي من خلالها تستطيع تحقيق الميزة التنافسية بين نظيراتها من المنظمات الأخرى. وكما نعلم انه لتحقيق المؤسسة لأهدافها يجب أن تتوفر على موارد مختلفة يمكن تصنيفها إلى عدة أقام وهي: الموارد المادية والمالية والتي تتمثل في الأجهزة والآلات والمباني والأرصدة المالية، والموارد التنظيمية والمتمثلة في الهيكل التنظيمي والأنظمة الإدارية والرقابية وغيره، هذا الأخير الذي أصبح يعتمد عليه بشكل كبير في المؤسسات مهما كان نوع نشاطها سواء كانت إنتاجية أو خدماتية. ومن المنطوق سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية أداء العاملين من خلال تعريفه وأهميته، وأبرز محدداته، وسنخرج على عملية التقييم من خلال مفهوم تقييم الأداء.

المبحث الأول: عموميات حول الالتزام الوظيفي

سنحاول في هذا المبحث الإحاطة بأهم جوانب المتغير المستقل المتمثل في الالتزام الوظيفي، وذلك من خلال إبراز ماهيته والعوامل المؤثرة عليه.

المطلب الأول: ماهية الالتزام الوظيفي

المطلب الأول ومن خلال تسميته سنقوم عبره بإعطاء التعاريف التي جاء بها العلماء حول الالتزام الوظيفي ميرزين أهميته، مراحل تطور هذا المفهوم وأبعاده وأنواعه المختلفة.

الفرع الأول: مفهوم الالتزام الوظيفي

اتجهت اهتمامات العديد من الباحثين لدراسة مفهوم عملية الالتزام نحو العمل وقياس نواتجه على التنظيم، وكذا عوائده المادية والنفسية إلى الأفراد، فالالتزام ناجم عن علاقة تعاقدية تجمع أركانها بين مؤهلات وقدرات والاستعدادات النفسية والمهنية للفرد، وبين شخصية التنظيم وأهدافه وقدرات وتقاليد ولوائحه وقوانين طبيعة العمل.

- **تعريف الولاء:** يعني أمانة أو وفاء ضمن المصطلح الأجنبي. وفي المعجم الموسوعي للمصطلحات انه الإخلاص لفكرة أو مثال عال أو لشخص أو جماعة أو وطن أو الوفاء له.
- **تعريف الانتماء:** يعني أمانة التبعية أي شعور المرء بالطمأنينة لكونه ينتمي إلى جماعة مختارة يطمئن لها. كما ورد تعريف الانتماء في المعجم للمصطلحات التربوية على أنه: شحنة عقلانية وجدانية كامنة بداخل الفرد إذ يكون جزءا من الجماعة التي ينتمي إليها، ويسعى عادة إلى أن تكون قوية.¹
- **الالتزام:** في قاموس أكسفورد كلمة الالتزام: تعني الحالة أو الوضع الذي يقدم بت الفرد الكثير من الوقت والاهتمام لمؤسسته لأنه يعتقد أنها الأحق.²

¹ ختام عبد الله علي غنام: السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2005، ص47.

² بدر محمد الجريس: الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين لمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2010، ص47.

كما أنه أيضا يشير إلى نتيجة لاحقة فقد يحدث الالتزام الوظيفي نتيجة الولاء التنظيمي، وقد لا يكون بينهما علاقة كالالتزام العامل بما يوجبه عليه عقد العمل مثلا، وعليه فإن مفهوم الالتزام يختلف عن مفهوم الولاء وليس مرادف له.¹

وعرف الالتزام الوظيفي من وجهة نظر كل من²:

تعريف الالتزام الوظيفي من وجهة نظر بورتر سميث بأنه توجه يتسم بالفعالية او الايجابية نحو المنظمة.

أما العجمي فقد عرف الالتزام الوظيفي بأنه: الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمة معينة وأهدافها ويرغب في الاستمرار فيها.

كما عرفه عبد الوهاب والخطاب بأنه: استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية مما يترتب على سلوك الفرد سلوك يفوق السلوك المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، بالإضافة إلى رغبة الفرد في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية.

ومن وجهة نظر شليدون للالتزام الوظيفي كانت كالتالي: التزام الموظف لمؤسسته يتمثل في التقويم الايجابي لها والثقافي في العمل من أجل تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها.³

وعليه يمكن تعريف الالتزام الوظيفي بأنه:

هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة، والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.

¹ بدر محمد الجريس: مرجع سبق ذكره، ص47.

² محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص39.

³ سعيد بن محمد العاتق الغامدي: النمط القيادي وأثره على الالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2007، ص60.

ومما يجدر ذكره أن هناك مفاهيم تقترب من مفهوم الالتزام في المعنى، إلا أن هناك اختلاف فيما بينها، وهذه المفاهيم هي: الولاء، الانتماء والالتزام.

الفرع الثاني: أهمية الالتزام الوظيفي

يعد الالتزام الوظيفي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتمامات من قبل العديد من الكتاب لما يشكله من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضح للالتزام الوظيفي إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها ظاهرة الغياب ودوران العمل¹.

كما أن أهمية الالتزام الوظيفي تضم من خلال التأثير المتعدد المستويات فعلى المستوى الفردي يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم والشعور بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين أما على مستوى المنظمة فنجد انه يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم أدائهم للأعمال المنوطة بهم².

ومما سبق يمكن أن تتمثل أهمية الالتزام الوظيفي بين الأفراد داخل المنظمات كالتالي³:

- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الفرد والمنظمة يؤدي ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد.
- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
- انخفاض مستويات دوران العمل والغياب.
- انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة.

وما يمكن قوله أن هناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم، وهي أن الالتزام الوظيفي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكون لديهم أطول مدة بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها وكذا مجال الالتزام الوظيفي.

¹ محمد جودت محمد فارس: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، المجلد 22، العدد 02، يونيو 2014، ص 170.

² محمد جودت محمد فارس: مرجع سبق ذكره، ص 171.

³ نفس المرجع، ص 172.

المطلب الثاني: مراحل تطور الالتزام الوظيفي، أبعاده وأنواعه

في هذا المطلب سنقوم بعمل بحث من أجل تقصي المراحل التي مر من خلالها الالتزام الوظيفي في تطوره، إضافة إلى الأبعاد والأنواع المختلفة للالتزام الوظيفي.

الفرع الأول: مراحل تطور الالتزام الوظيفي

مر الالتزام الوظيفي بالعديد من المراحل التي أوضحها العديد من العلماء، وفيما يلي سنوضح البعض من المراحل التي تعرضوا إليها.

المراحل التي مر بها الالتزام الوظيفي حسب بوكنان وهي ثلاثة مراحل متتابعة كما يلي:

1- مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته.

يقول بوكنان: أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل، عدم وضوح الدور، ظهور جماعات متلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة.¹

2- مرحلة العمل والانجاز: وتتراوح هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز ووضوح الولاء للعمل والمنظمة.²

3- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لانهاية، حيث يزداد ولائه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.³

وعملية انتقال الفرد بالمنظمة حسب العتبي تمر بمرحلتين حددهما في التالي⁴:

¹ ابتسام عاشوري: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية على مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري المديرية العامة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، 2014-2015، ص66.

² نفس المرجع، ص67.

³ نفس المرجع، ص68.

⁴ نفس المرجع، ص40.

1- **مرحلة الانضمام:** وهي التي يريد الفرد العمل بها وغالبا لما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

2- **مرحلة الالتزام التنظيمي:** وهنا يصبح الفرد حريص على المنظمة والنهوض بها¹.

كما أوضح أورالي مراحل الالتزام الوظيفي التي تتضمن معنى ارتباط الفرد بمنظّمته وإيمانه بقيمتها مع إحساسه باندماجه في عمله فيما يلي:²

1- **مرحلة الاندماج مع الذات:** وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.

2- **مرحلة الطاعة:** وتعني قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي.

3- **مرحلة الهوية:** وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأنه جزء من المنظمة وأن المنظمة جزء منه وأن قيمه تتناغم مع قيمها.

الفرع الثاني: أبعاد الالتزام الوظيفي

تناولت بعض الدراسات مفهوم الالتزام الوظيفي مفهومه بشكل عام بالنظر إلى أبعاده المختلفة التي يتكون منها، وتتمثل هذه الأبعاد في التالي:³

1- **البعد الوجداني للالتزام الوظيفي:** ويقصد به شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها، ويعرف كذلك بأنه الالتزام عاطفي وهي توافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق وتدعيم هذه القيم.

2- **البعد الاستمراري للالتزام الوظيفي:** وهو مبني على التكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه للمنظمة وهو قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها.

¹ محمد بن غالب العوفي: مرجع سبق ذكره، ص.ص 36-37.

² محمد رشدي أحمد ذيب وراتب السعود: درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، دراسات العلوم التربوية، المجلد 41، ملحق 01، 2014، ص 500.

³ أحمد محمد بن عيسى ورياض أحمد أبا زيد: الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02، 2014، ص 364.

3- البعد المعياري للالتزام الوظيفي: ويشير إلى شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة وقد يعود ذلك إلى ضغوط الآخرين مثل: الزملاء والرؤساء.

وهناك بعدين آخرين هما¹:

- 1- الإحساس بالانتماء: ويظهر ذلك في التعبير بالافتخار بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.
- 2- الإخلاص: هو الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال ومضاعفة الجهد المبذول سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

الفرع الثالث: أنواع الالتزام الوظيفي

لقد تعددت وجهات نظر العديد من العلماء في وضعهم لأنواع الالتزام الوظيفي، وفيما يلي سنذكر منها البعض²:

- 1- الالتزام الاتجاهي: ويعنى به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته، وجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعضويتها.
- 2- الالتزام السلوكي: ويقصد بها العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته.

أما كيدرون في سنة 1978 يذكر نوعين للالتزام هما³:

- 1- الالتزام الإخلاصي: ويقصد به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءاً من قيمه وأهدافه.
- 2- الالتزام المحسوب: والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى ومزايا أفضل.

وجمع كل من إرن ماير وسميث في سنة 1993 بين ثلاثة أنواع للالتزام الوظيفي كالتالي:

- 1- الالتزام المؤثر (العاطفي): وهو الذي يتأثر بدرجة إدراك الفرد الخصائص المميزة للعمل من درجة استقلالية، أوهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبيئة التنظيمية التي يعمل فيها سواء ما يتعلق بعمله أو ما يخص الموظف نفسه، بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف⁴.

¹ محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات العمل، ص 79.

² سعيد بن محمد العاتق الغامدي: مرجع سبق ذكره، ص 60.

³ نفس المرجع، ص 61.

⁴ نفس المرجع، ص 62.

2- الالتزام الأخلاقي (المعياري): والمقصود به الإحساس الذي يشعر به الموظف بالالتزام والبقاء في المؤسسة، ويعزز هذا الجانب الدعم الجيد من قبل المؤسسة للمنظمة ولمنسوبيها وسماحها لهم بالمشاركة الفعالة الايجابية ليس في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل فقط، بل بمساهماتهم في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم¹.

3- الالتزام المستمر: والمقصود به ما يحققه الفرد من قيمة استثمارية في حالة استمراره مع التنظيم مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات أخرى، وأن العاملين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب أنهم محتاجون وليس رغبة منهم.

كما أشار كارتر مودال إلى الالتزام المستمر: بأنه حالة من التقاني والإخلاص نحو تنظيم معين ترجع إلى حاجة الفرد إلى البقاء في هذا التنظيم، نتيجة لعامل الاستثمار السابق مما يجعل ترك العمل في ضوء عامل التكلفة عملية مستحيلة².

وقد توصل كل من كارتر وبكر إلى أن الالتزام يرتبط بثلاثة أنواع من الخبرة وهي³:

- 1- الاستثمارات: وتشير إلى الأصول المادية والفترة الزمنية التي أنفقت على تعليم الفرد.
- 2- مستوى التفاعل والاندماج مع مجموعة القراء، المعلمين وهو الأمر الذي يعزز القيمة المعنوية للمهنة لدى الفرد.
- 3- التدريب وتنمية المهارات والاهتمامات المهنية، حيث يبدأ الفرد في التوحد مع المهنة ومن ثم يكتسب الحافز القوي نحو إثراء مهاراته.

¹ سعيد بن محمد العاتق الغامدي: مرجع سبق ذكره، ص 61.

² محمد حسن مرسي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، ط1، مصر، الإسكندرية، 2004، ص 15.

³ نفس المرجع، ص 8.

المطلب الثالث: العوامل والمتغيرات المؤثرة على الالتزام الوظيفي

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل والمتغيرات المؤثرة على الالتزام الوظيفي داخل التنظيم وفيما يلي سنقوم بتوضيح ذلك:

الفرع الأول: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام الوظيفي

تعتبر دراسات روبرت مارش وماناري من الدراسات المتميزة التي أشارت إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام الوظيفي وهي:¹

- السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك يترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات.
 - وضوح الأهداف: كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.
 - العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام الوظيفي وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.
 - العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد.²
- إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، مما يجعل الأفراد العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة التي تمنح العاملين مناخا تنظيميا ملائما من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، مما يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.³

¹ نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط1، 2001، ص41.

² محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب: مرجع سبق ذكره، ص69.

³ نفس المرجع، ص69.

بالإضافة إلى ما سبق فتوجد عوامل أخرى تتمثل فيما يلي:¹

- **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** إن توافر الأنظمة السياسية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف.
 - **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير الإدراك المتميز لأفراد، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، واعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، فيترتب على ذلك زيادة وقوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء والالتزام لها.
 - **نمط القيادة:** إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد.
 - **المكانة الاجتماعية:** ويقصد بها الم رتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بالآخرين في أي نظام اجتماعي، وقد تكون المكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه، فتكون مكانة غير رسمية ويرتبط الأفراد بالتنظيم ببعضهم بعضا حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون لبذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتمييزها. وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة: كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة، وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل والأجور والأقدمية في التعيين، بالإضافة إلى المكانة التي يحصل عليها خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.²
 - **الرضا الوظيفي:** ويقصد به المشاعر التي يبذلها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليه أن يقدمه لها فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وزيادة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.³
- كما ذكر كل من بورتر وستيرز 1991 بأن الالتزام الوظيفي له العديد من العوامل نذكر منها⁴:
- **عوامل تنظيمية:** وتتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل كالتحدي والتغذية الراجعة والاستقلالية والإشراف المباشر وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

¹ موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، الأردن، ص 139.

² محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب: مرجع سبق ذكره، ص 69.

³ محمد بن غالب العوفي: مرجع سبق ذكره، ص 39.

⁴ محمد رشدي أحمد نيب وراتب السعود: مرجع سبق ذكره، ص 500.

- عوامل غير تنظيمية: وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوفر في الفرص البديلة أكبر مما يحصل عليه في منظمته، مما يعطيه تبريراً للاختيار الأول أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر الفرص اللاحقة البديلة لتغيير قراره الأول.
- عوامل شخصية: وهي عوامل ذات علاقة بالفرد العامل نفسه مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية، أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق باختياره للعمل.¹

الفرع الثاني: المتغيرات المؤثرة على الالتزام الوظيفي

- تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات المرتبطة بالفرد والمؤثرة على الالتزام الوظيفي، حيث اشتملت هذه المتغيرات على العديد من السمات منها ما يلي:²
- متغير العمر وعلاقته بالالتزام الوظيفي: أثبتت العديد من الدراسات على وجود ارتباط إيجابي بين العمر والالتزام الوظيفي، أي كلما تقدم الموظف في العمر كلما ارتفع معدل الالتزام الوظيفي لديه نتيجة أن الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصاً وظيفياً في العمل.
- علاقة الالتزام بمدى الخدمة: أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام الوظيفي يرتفع مع تقدم السنوات في الخبرة، أي وجود علاقة طردية إيجابية، وذلك لعدة أسباب إيجابية منها التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملائه في العمل من جهة، وقيادة المباشرة من جهة أخرى، وتقدم وجود الفرد في محيط العمل يزيد في خبرته في أداء الأعمال ويكتسب طرق جديدة في التعامل مع الزملاء في العمل والتابعين، إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة، أي أن احتمال انتقال الفرد إلى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمل الفرد.

¹ سامي إبراهيم حمادة حنون: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 20.

² صالح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 2005، د.ط، ص 317.

- علاقة الالتزام بمستوى التعليم: أكدت بعض الدراسات بوجود علاقة بين التأهل العلمي للموظف ومعدل الالتزام الوظيفي، وذلك لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتقديم عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي، أما البعض الآخر من الدراسات قد أكدت على الارتباط الايجابي بين الالتزام الوظيفي والمستوى التعليمي للموظف، أي التزامه الوظيفي¹.
- طبيعة العلاقة بين الالتزام الوظيفي وجنس الموظف: أكدت بعض الدراسات بأن الرجل أكثر استقرار التزاماً من المرأة، أما البعض الآخر أكد أن المرأة أكثر التزاماً من الرجل، ويقول البعض أن المرأة الملتزمة هي غير المتزوجة لأنها أكثر رضا وارتباط بوظيفتها.²
- بالإضافة إلى المتغيرات المؤثرة على الالتزام الوظيفي السابقة نجد ما يلي:
- علاقة الالتزام الوظيفي بالطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية: أكدت بعض الدراسات على العلاقة الايجابية بين الالتزام الوظيفي بالطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية، وكذلك بين الالتزام الوظيفي والحاجة إلى الانجاز.³
- العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام الوظيفي: أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة الإيجابية بين نطاق الوظيفة والالتزام الوظيفي، إذ كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام الوظيفي⁴.
- العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والالتزام الوظيفي: تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام الوظيفي، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية المر الذي يؤثر سلباً على التزام الأفراد، أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع يؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد، وبالتالي يؤثر سلباً على الالتزام، ولكن إذا زدت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد التزامه به⁵.

¹ ابتسام عاشوري: مرجع سبق ذكره، ص 55.

² صالح الدين عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 317.

³ ابتسام عاشوري: مرجع سبق ذكره، ص 67.

⁴ نفس المرجع، ص 67.

⁵ نفس المرجع، ص 78.

المبحث الثاني: تحسين أداء العاملين

بعد التطرق في المبحث الأول إلى عموميات الالتزام الوظيفي، سنقوم في هذا المبحث بالتركيز على المتغير التابع للدراسة وهو أداء العاملين داخل المؤسسة وكيفيات وطرق تحسينه.

المطلب الأول: ماهية أداء العاملين

من خلال هذا المطلب سوف نقوم بتحديد مفهوم أداء العاملين وأهميته، والمحددات التي تتحكم فيه وفي عملية إدارته.

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

يعرفه الهلال: "بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي تربط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة".¹

ويعرفه علي السلمي: "على أنه هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء".²

ويعرف أيضا: "على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فقياس على أساس النتائج".³

الفرع الثاني: أهمية أداء العاملين

إن الأداء الوظيفي يعتبر مقياس لقدرة الفرد على أداء عملية في الوقت الحاضر، وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل ولترقية.

¹ مجيد الكرخي: أساسيات تقييم العاملين، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص190.

² جلال الدين بوعطيط: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بغابنة، أطروحة ماجستير في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، 2008-2009، ص280.

³ زهرة صميه: ظروف الشغل والأداء الوظيفي للعمال المؤقتين في المؤسسة -دراسة ميدانية بمديرية التجارة بأدرار، أطروحة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2016-2017، ص140.

إن نظام التحفيز بالفرد وارتباطه بالأداء الوظيفي لدى العاملين يبدو أن العاملين ذو الأداء السيء يكونوا وإنما مهدين بالاستغناء عن خدماتهم وهذا ما يلاحظ داخل المؤسسات الإدارية العمومية حيث نلاحظ أن هناك ارتباطا دائما مع الأفراد الذين توجد لهم كفاءات في إنجاز العمليات المتاحة لهم.

فهنا يتبين لنا أن الأداء الوظيفي الذي يمتاز به هؤلاء الأفراد داخل المنظمة قد يحقق مزايا للمؤسسة وهؤلاء الأفراد والذي يمكنهم من الارتقاء إلى أعلى المراتب وتقييمهم داخل المؤسسة دائما إيجابيا فمن هنا تظهر أهمية الأداء الوظيفي في الأعمال التي يمكن أن تحققها المؤسسة وفي أقرب وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة سمعتها من الناحية الاقتصادية والاجتماعية¹.

المطلب الثاني: محددات والعوامل المؤثرة في أداء العاملين

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق محددات الأداء الوظيفي للعاملين من جهة، والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: محددات الأداء الوظيفي

يحاط أداء الأفراد بعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة حتى يتسنى للإدارة الأفراد بكفاءة أولا من فهم أهم العوامل والمحددات، ومن بين هذه المحددات نجد: "القدرة، الدافعية، الدعم التنظيمي"².

1- الدافعية: تعرف على أنها: "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة والاندفاع الذاتي والفوري للأداء هذه المهام كما أنها أيضا "مجموعة العمليات التي تؤثر على مستوى الآثار والاتجاه والحفاظ على السلوكيات ذات العلاقة بأماكن العمل.

2- القدرات: أي كل ما يستطيع الفرد أداءه من أنشطة ذهنية أو حركية أو سلوكية³ سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب.

3- الدعم التنظيمي: يشير الدعم التنظيمي إلى القدرة الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والإنصات لشكواهم، وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية

¹ إيمان بكرابي: الاتصال التنظيمي وعلاقة بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة -دراسة ميدانية بمديرية التجارة بأدرار، أطروحة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، 2016-2017، ص140.

² أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمية، ط1، القاهرة، مصر، 2005، ص49.

بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولية، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأكيد والدعم.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

هناك بعض العوامل قد تعيق أداء العاملين، فعلى كل إدارة التي تسعى إلى رفع كفاءة أداء موظفيها أن تعمل دائماً على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجهم. وفيما يلي تستعرض بعض العوامل التي تؤدي إلى تدني مستويات الأداء:¹

- 1- غياب الأهداف المحددة: إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيل للأعمال، ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء حيث لا يكافأ الموظف المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعورهم بعدم المبالاة، ومن تم تدني مستوى الأداء.
- 2- عدم المشاركة في الإدارة: إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف والمطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء العمال والمشاركة في وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبيل التنفيذ، وينشأ عن تدني الشعور بالرضا، ومن تم انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج.
- 3- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافئات والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاماً لتقييم أداء الموظفين يتم من خلالها التمييز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف غير المنتج.

¹ محمود عبد الرحمن إبراهيم الشطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص40.

4- التسبب الإداري: يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها السؤل أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به. وينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها "أسلوب القيادة والإشراف" فإذا كانت القيادة الإدارية العليا من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماء وحماسا للعمل، وإلى جانب القيادة الإدارية العليا فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه إذا كانوا أيضا قدوة في الالتزام بالنظام واحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف فإن ذلك سوق يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بمواعيد وبذل الجهد لإنجازه.

5- ضعف نظم الحوافز: لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءة أدائهم وتزيد من درجة رضاهم عن العمل، وتعمل المنظمات الناجحة على استخدام أساليب التحفيز التي تلائم الموقف. إن غياب الحوافز تؤثر على العديد من النواحي منها معنوياتهم وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم التواصل إلى أفكار جديدة ومنجزات عالية، والتزامهم وبالتالي على أدائهم.

الفرع الثالث: تقييم أداء العاملين

قبل التطرق لمفهوم تقييم الأداء العاملين سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له وهي:¹

- 1- الأفراد: ويقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين دائمين رؤساء أو ورئيسين، وقد أصبح ينظر إليه في:
- 2- المنظمات على أنه موردها ذو كفاءة.
- 3- الأداء: يستند الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.
- 4- تقييم الأداء: ويقصد بتقييم الأداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة مدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.

المطلب الثالث: تحسين أداء العاملين.

تقوم فكرة تحسين أداء العاملين عموما على أساس مراقبة أداء العاملين بصورة مستمرة، قصد التعرف فيما إذا كانت هناك أي تذبذبات أو تغيرات على مستوى أدائهم، وذلك للتدخل في الوقت المناسب قبل تدين مستوى الأداء،

¹ رواية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص209.

ومعالجة القصور كي ال تصبح سلوك سليب لدى العاملين، لذا تسعى المؤسسة إلى الارتقاء بمستوى أداء مجيع العاملين فيها عما كان سابقا، وذلك من خلال تحقيق التوازن بني الأداء الفعلي للعاملين والأداء المستهدف.

الفرع الأول: ماهية تحسين أداء العاملين

تحسين أداء العاملين هي يتم من خلالها تحفيز وتنمية مهارات العمال وزيادة اهتمامهم بالأعمال الموكلة إليهم، بالإضافة إلى إعادة تصميم العمل بما يتماشى مع أهداف العاملين والمؤسسة مع تحسين مكان العمل من خلال تطوير التقنيات الحالية واقتناء أجهزة جديدة وتجديد صياغة سياسات النظم الإدارية وإعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات وتطوير عالقات العمل بني الرئيس والمرؤوس.¹

الفرع الثاني: عناصر تحسين أداء العاملين.

تتطلب عملية تحسين أداء العاملين توازن مجموعة من العناصر الهامة:²

- 1- التوجيه: يمثل الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على حشد الجهود وتركيزها لتحسين عالقات العمل في المؤسسة.
- 2- المفاهيم الأساسية: ويقصد هبا وضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع مختلف الأنشطة العادية لأداء العاملين.
- 3- عمليات التسليم: وهي تركز على عمليات التحفيز لصناعة المنتج أو تقديم الخدمة، التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته فإن هذه العمليات تساهم في تخفيض الوقت والجهد والتكلفة.
- 4- التأثير التنظيمي: ويختص هذا العنصر بوضع المقاييس والأسس التنظيمية المناسبة لضمان جناح عملية تحسين الأداء، كمرعاة خصوصية الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- 5- المكافآت والاعتراف بالفضل: يختص هذا الجانب بإعداد أنظمة للمكافآت والاعتراف بالجميل، والذي يتضمن عموما استخدام تشكيلة من الحوافز الإيجابية والسلبية بهدف دعم المهام الأخرى داخل بناء هرم التنظيمي للمؤسسة.

¹ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب، القاهرة، مصر، 2008، ص242.

² سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص157.

الفرع الثالث: خطوات تحسين أداء العاملين

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الإجراءات الوقائية كمحاولة لتحسين أداء العاملين، والتي يمكن إجمالها في الخطوات التالية:¹

1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء الوظيفي: إن تحديد أسباب الإنحراف أو القصور في أداء العاملين عن الأداء المعياري ذو أهمية بالغة سواء المؤسسة أو العاملين هبا، فالمؤسسة تستفيد من ذلك من خلال كشف عن الكيفية المثلى لتقييم الأداء وتحسينه وفيما إذا كانت تلك العملية قد تمت بكل موضوعية أم لا، وهل انخفاض مستوى الأداء راجع إلى تقصير العمال في العمل أو بسبب ندرة الموارد المتاحة لديهم.

إن تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء قد يساهم نوعا ما في تقليل الصراعات القائمة بيني العمال والمؤسسة.

2- تطوير خطة عمل ناجحة للوصول إلى الحلول: تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من الإجراء للتقليل نوعا ما من بعض مشكلات الأداء ووضع الحلول المناسبة هلا، سواء تم ذلك بين المؤسسة والعاملين أو من خلال الاستعانة ببعض المستشارين أو المختصين في جمال تطوير وتحسين الأداء فاللقاءات المباشرة.

والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وكشف الحقائق والمعلومات للعاملين حول مستوى أدائهم الحالي بدون سرية يساهم إلى حد كبير في وضع حلول مقنعة ومناسبة لهم.

3- الاتصالات المباشرة: تعد الاتصالات المباشرة بيني الرؤساء والمرؤوسين ذات أهمية بالغة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، لذا البد من تحديد محتوى هذه الاتصالات وأسلوبها وأنماطها المناسبة لتحقيق الفاعلية المرجوة في هذا إجمالا، مثل سؤال العاملين عن سبب انخفاض مستوى أدائهم في الفترة الأخيرة واستشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين أدائهم نحو الأفضل دون اللجوء إلى استخدام عبارات قد تجرح مشاعرهم وذلك لتقليل من ردود أفعالهم السلبية وتعزيز سلوكياتهم الإيجابية.

¹ سهيلة محمد عباس: مرجع سبق ذكره، ص 157.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض ومناقشة الدراسات السابقة.

الدراسة الأولى: دراسة "بدرية بنت ناصر بن راشد المسروبية": جاءت تحت عنوان المناخ المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط في سنة 2016م.

طرحت هذه الدراسة إشكالية بحثية تتجلى في البحث عن طبيعة العلاقات والارتباطات والتأثيرات بين المناخ المدرسي والالتزام التنظيمي.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على التساؤلات التالية:

- ما واقع المناخ المدرسي لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط؟

- ما واقع الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 05.0 α في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع المناخ المدرسي تعزى لمتغيرات النوع، وسنوات الخبرة التدريسية، وعدد الحصص الأسبوعية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 05.0 α في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الالتزام التنظيمي، وتعزى لمتغيرات النوع وسنوات الخبرة التدريسية، وعدد الحصص الأسبوعية؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ المدرسي والالتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على واقع المناخ المدرسي لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط.

- التعرف على واقع الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط.

- الكشف عن الفروق الإحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع المناخ المدرسي ولواقع الالتزام التنظيمي في ضوء متغيرات النوع، وسنوات الخبرة التدريسية، وعدد الحصص الأسبوعية.
- تحديد طبيعة العلاقة بين المناخ المدرسي والالتزام التنظيمي.
- وقد اعتمدت الباحثة في دراستها هذه على المنهج الوصفي الارتباطي للكشف عن العلاقة بين المناخ المدرسي والالتزام التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط.
- أما عينة البحث فقدرت 400 معلم ومعلمة بنسبة 14% من حجم المجتمع الأصلي. واستخدمت الباحثة أداة الدراسة تتكون من ثلاثة أجزاء.
- البيانات الديموغرافية، ومقياس المناخ المدرسي ومقياس الالتزام التنظيمي واستمارة الإستبيان، وتمت معالجة البيانات التي جمعتها من خلال الإستبانة باستخدام الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS).
- وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- أن من أسباب توفر المناخ الإيجابي وجود الأدوار الفعالة التي يقوم بها، مديرو المدارس تجاه عطاء الفرد أهمية في المؤسسة، وتوفير أجواء المنظومة التعليمية، وذلك بتكوين بيئة تعليمية إجابيه وتدفق الإبداع والتميز في الأداء ودقة الإنجاز.
- أن المعلمون بنظام التعليم بالسلطة يلتزمون بإنجاز أعمالهم لأجل طلابهم ويبدلون أقصى جهدهم باعتبارهم محور العملية التعليمية التعليمية.
- أن سبب تمسك المعلمون بالمؤسسة التربوية والشعور بالإنتماء والولاء لها يعود إلى النمط الذي يعتمد عليه المدير في إدارته لمدرسته، فهو يتبع مشكلات معلمية ويسارع في حلها ويوثق العلاقة بينهم.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في تقديرات أفراد عينة الدراسة على واقع المناخ المدرسي، وعلى محور السلوك المهني، ويرجع ذلك إلى إرتفاع الألفة والتعاون بين المعلمات
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ المدرسي والالتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط.

الدراسة الثانية: دراسة "إيناس فؤاد نواوي فلمبان": جاءت تحت عنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي" لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة في سنة 2008، وكان تساؤلها الرئيسي يتمحور في السؤال التالي:

- ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة؟

بالإضافة إلى أسئلة فرعية هي:

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة؟

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة؟

- ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في درجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات التربويات تعزى لاختلافات الجنس، المؤهل العلمي، التخصص والحالة الاجتماعية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في درجة الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لاختلافات الجنس، المؤهل العلمي التخصص والحالة الاجتماعية؟

وقد هدفت الدراسة إلى:

- معرفة مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

- التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

- الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل (الجنس المؤهل التعليمي، التخصص والحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

وقد اعتمدت هذه لباحثة في دراستها على المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على أداة الاستبانة وطبقت الدراسة على عينة بلغ عددها 421 مشرفاً تربوياً ومشرفة تربوية في إدارة الاشراف التربوي بمكة المكرمة.

وبعد تحليل البيانات توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود مستوى مرتفع للرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.
- وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.
- وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في درجات الرضا الوظيفي لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

الدراسة الثالثة: دراسة سامي ابراهيم حماد حنونة (2006) بعنوان "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى:

- معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وذلك من خلال قياس مستوى الولاء، المسؤولية، مواصلة العمل، والإيمان بالمؤسسات قيد الدراسة؛

- معرفة مدى تأثير صانعي القرار بالجامعات الفلسطينية بحقائق ومعلومات مفيدة حول موظفيهم؛

- وضع مقترحات خاصة للارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعات الفلسطينية؛

- المساهمة في تطوير الأداء الإداري والأكاديمي في الجامعات الفلسطينية من خلال تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين وصناع القرار في تلك المؤسسات قيد الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين

في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديموغرافية، في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة في مستوى الالتزام تعزى إلى متغير الجنس ومكان العمل.

الدراسة الرابعة: دراسة دحية منير عبد المالك (2017): أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في المؤسسة العمومية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في المستشفى الجامعي إسعد حساني ببني مسوس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من الطاقم الإداري، وعينة من الطاقم الطبي، وزعت 100 استبانة عليهم، واسترد منها 76 استبيان، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استعمال في ذلك أيضا المقابلة والملاحظة؛ حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

تم التوصل إلى أن هناك عدة استراتيجيات تستعملها المستشفى لتعزيز التزام العاملين، حيث تقوم بإعطاء المرونة الكافية لبعض العاملين وتفوضهم سلطات كافية أثناء قيامهم بمهامهم، كما أن المستشفى تقوم بترك العامل يراقب نفسه في أغلب الأوقات بدل المراقبة المباشرة ومحاولة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في حين هناك عدة حوافز مادية ومعنوية تتمثل في الرواتب والمنح والمكافآت المتنوعة، الخدمات الاجتماعية وغيرها، كما تحاول المستشفى دائما توفير نظام اتصال داخلي بين العاملين، والعمل على تطوير نظام الترقيات وغيرها.

وبالرغم من وجود عدة مزايا داخل المستشفى إلا أن بعض الأفراد غير راضين عنها كالظروف المادية في العمل، العلاقات مع الزملاء والمشرفين، مؤكدين أن الأساليب المتبعة في نظام الأجور والتحفيزات وغيرها بدون فعالية، وهذا ما ينعكس سلبا على ولائهم للمستشفى، حتى أن البعض مستعد لترك منصبه في حال إيجاد وظيفة أخرى خارج المستشفى، إضافة إلى عدم القدرة على إيصال شكاويهم وانشغالاتهم للرؤساء والمشرفين، ذلك لأن المستشفى تحتوي على عدد كبير من العمال أي 3309 عامل، ولأن العدد كبير نشأت ظن منه أن لدى بعض العمال ما يسمى بروح الاعتماد على الغير، حيث أن هناك من لا يتواجد أثناء الدوام الشخص الآخر معه في الدوام سيقوم بالعمل في مكانه.

بالرغم من وجود سلبيات داخل المستشفى، فقد لاحظنا أن هناك تطور في التزام أغلب العاملين داخل المستشفى وهذا راجع إلى حرص المستشفى على تطوير سياسته في تحفيز العاملين هناك.

المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

هدفت الدراسات السابقة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المناخ والالتزام التنظيمي داخل المؤسسة والتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين، كما ركزت على معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات وذلك من خلال قياس مستوى الولاء، المسؤولية، مواصلة العمل، والإيمان بالمؤسسات.

في حين جاءت الدراسة الحالية والمسومة بعنوان دور الالتزام الوظيفي في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة **SOMIK** بسكيدة، هادفة إلى معرفة دور الالتزام الوظيفي في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال الإحاطة بمختلف المفاهيم حول الالتزام الوظيفي وأداء العاملين، كما سوف يتم تقصي واقع كل من المتغيرين داخل المؤسسة محل الدراسة والعلاقة بينهما، باحثين في ذلك عن المؤشرات التي يتم من خلالها قياس الالتزام الوظيفي.

خلاصة الفصل الأول:

انطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني، وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الالتزام الوظيفي، حيث أن هذا الأخير أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات والذي يعتبر حالة ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها ولقد تعددت الأدبيات في النظر إليه.

ويعتبر موضوع الأداء من أهم المواضيع التي هي محل اهتمام الباحثين، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين، كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، بحيث يعرف بأنه الجهد الذي يبذله الفرد لإنجاز مهمة معينة، أو هو تفاعل بين رغبة الفرد وقدرته لإنجاز المهام الموكلة إليه. ومن كل ما سبق تتجلى لنا أهمية العنصر البشري في المؤسسة سواء كانت إدارية أو غير إدارية، انه يعتبر العنصر الأساسي في نجاح هذه المؤسسات والرقى بها إلى اعلي المراتب، والتالي لا يمكن الاستغناء عنه بأي حال من الأحوال.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية بمؤسسة

SOMIK سكيكة

المبحث الأول: تقديم مؤسسة SOMIK بسكيكدة

سوف يتم خلال هذا المبحث التعرف على المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال التعريف بها وبنشأتها وفروعها وهيكلها التنظيمي وخدماتها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة SOMIK

تم تخصيص هذا المطلب لإعطاء لمحة حول نشأة مؤسسة SOMIK بسكيكدة وتنظيمها، إضافة إلى مكانتها داخل القطاع الاقتصادي.

الفرع الأول: نشأة المؤسسة وتنظيمها

1.نشأتها:

تعد مؤسسة "صوميك" فرع من فروع شركة سوناطراك وتعتبر شركة بالأسهم تهتم بالصيانة الصناعية. نشأت بتاريخ 5 ماي 1991 بموجب قرار وزاري، حيث تقدر مساحتها 14 هكتار ورأس مال المساهم فيه 500 000 000.00 دج مقسم إلى 5000 سهم، سعر السهم الواحد 10 000 دج حيث ساهمت كل منها ب 50% بعد ما كانت شركة واحدة مع الشركة الأم وشركة تسيير المنطقة الصناعية لسكيكدة (EG ZIK)، كما تقع شركة صوميك بوسط المنطقة الصناعية "سوناطراك" بالقرب من وحداتها البتروكيمياوية (ENIP) والمؤسسة الغازية (GTP) وهي تابعة لوزارة الطاقة والمناجم.

2.تنظيمها:

تسيير شركة الصيانة من طرف الجمعية العامة للمساهمين التي تجتمع في دورتها العادية المبرمجة كل سنة مع نهاية شهر جوان وفي دورات استثنائية في الحالات الإستعجالية بطلب من مجلس الإدارة ومن مهام الجمعية العامة انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمدير العام مرة كل ثلاث سنوات كما تقوم بوضع النظم كالنظام الأساسي.

الفرع الثاني: مكانة المؤسسة في القطاع الاقتصادي

تحتل مؤسسة صوميك مكانة اقتصادية عالية لأنها تساهم بنسبة معينة في الإنعاش الاقتصادي من خلال توفير معلومات وبيانات للمؤسسات، القيام بإصلاح وصيانة المنشآت الصناعية وهذا ما دفعها إلى التعامل مع شركات عالمية بغية اكتساب خبرات في هذا الميدان ومن بين هذه الشركات:

- الشركة الفرنسية SOFRE GAZ.

- الشركة الاسبانية SNIP/DE SCINCO.

- الشركة البلجيكية GECALSTOM.

- الشركة الأمريكية POLIMAW, KELLOGG.

وبعد تحصيل واكتساب الخبرات ولتفادي التبعية الصناعية والبشرية أصبحت المؤسسة تتعامل بالتحديد مع المركبات الوطنية، حيث قامت بتجهيز معدات كل من مصنع التكرير البتروكيميائية عبر كامل التراب الوطني، إضافة إلى قيامها بتنفيذ SI8 تجهيزات مصانع توليد الكهرباء وصيانة كبيرة في مركب حاسي مسعود، حاسي الرمل، كما تقوم أيضا ببراء عتاد من مؤسسات أخرى وخاصة الرافعات الضخمة وذلك لعدم امتلاك الشركة لها، وكراء حافلات نقل من شركة (SOTRAZ) التابعة لسوناطراك من اجل نقل العمال العاملين لديها.

ولكن في الآونة الأخيرة يلاحظ تراجع في عدد المشاريع المبرمجة والمقدمة للمؤسسة وهذا راجع لعدة أسباب منها:

- عدم انتهاء العمر الاقتصادي للتجهيزات المقدمة بمختلف المركبات.

- عدم ظهور مشاريع جديدة في الأفق خلال هذه السنوات.

- وجود مؤسسة أخت صوميك تقوم بنفس نشاطها صوميند.

الشكل (01): خريطة توضح موقع مؤسسة SOMIK في المنطقة الصناعية بسكيكدة



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة وأهدافها

سننترق في هذا المطلب نشاطات مؤسسة SOMIK بسكيكدة والأهداف المسطرة والتي تسعى إلى تحقيقها والوصول إليها.

الفرع الأول: نشاطات المؤسسة

ان النشاط الرئيسي لمؤسسة SOMIK هو صيانة المنشآت الصناعية، وتتمثل هذه الصيانة في مختلف الخدمات التالية:

- العلاج المعدني Traitement métallique الذي يضم التركيب المعدني وكذا النحاسة ومختلف الأنابيب والتلحيم والموارد المعنوية .

- تهتم بصناعة الصنابير Robinetterie وأيضا الآلة (المحركات) الدوارة، التصنيع والتلفيف.

- تقوم بمختلف الأعمال الكهربائية والصناعية، والأنشطة الالكتروميكانيكية والقياس.

- توفير الكاتم او العازل الحراري، وتهتم بالتسقييل والدهن (الطلاء)، وكذا الهندسة المدنية التي تتمثل في البناء، الهياكل، التجارة بمختلف أنواعها.

- إصلاح و ترميم العتاد السيار أو المستعمل Réparation/le matériel roulant.

- تقوم بالتزويد والتموين للمؤسسات المتعاملة معها كالنقل، الشحن، التفريغ، وإصلاح السيارات...

- توفير طرق العمل والأمن الداخلي للمؤسسة، الاهتمام بالنظافة وهذا ضمن نشاط النظافة والأمن ونشاط طب العمل.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

- تهدف إلى إصلاح وصيانة المنشآت الصناعية.

- امتصاص البطالة من المجتمع وتعظيم وزيادة الأرباح.

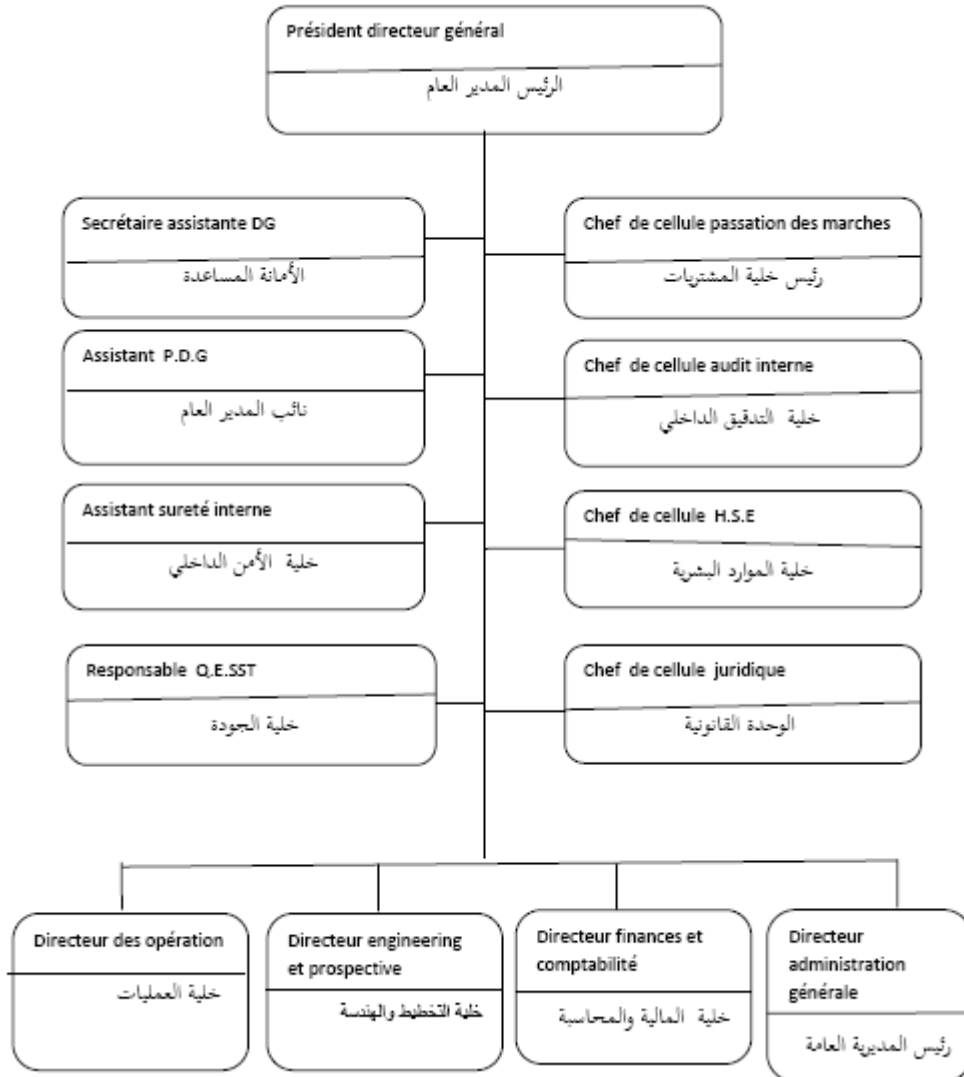
- تزويد المؤسسات بما تحتاجه من معلومات وكذا مختلف الأجهزة والوسائل.

- توفير الجو الملائم والمريح للعمال من اجل تطوير وتفاعل المؤسسة وخلق الإنتاج.

- تنمية الخبرات وخلق الخبرة في مجال الصيانة للاستغناء عن اليد العاملة الأجنبية، والاحتكاك المباشر بالجانب التطبيقي للتمكن من خلق خبرة عالية ذات أبعاد اقتصادية وبالتالي توفير العملة الصعبة.
- انسجام وعقلانية طرق العمل على مستوى الهياكل والأقسام الإدارية والتقنية للمؤسسة.
- انجاز علاقات شراكة أخرى مع متعاملين أجانب.
- التنسيق ومتابعة التقديم في تنفيذ برامج التكوين وإعادة التكوين.
- السهر على تدريب العمال من اجل اكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعد على التحكم الجيد في التغيرات الحاصلة في أساليب العمل.
- وضع نظم تحفيزية والمكافآت عند تحقيق مستويات مرضية من الأداء.

المطلب الثالث: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOMIK



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

1.المديرية العامة: يقوم الرئيس (المدير العام) بوضع السياسة والأهداف النوعية و تأمينها من خلال مجلة

المديرية revue de direction ويقوم نظام إدارة الجودة بتطبيق مقياس iso 9001-2000.

2.نائب الرئيس (المدير العام): ينوب عن رئيس المدير العام في مهامه من خلال تبيان التغيرات الإستراتيجية

مقارنة بتطورات القوانين وكذا تطورات المحيط السوسيو اقتصادي.

3.خلية الجودة :يقوم المسؤول عن إدارة الجودة بتطوير وصيانة نظام إدارة الجودة كما يسهر أيضا تطبيقها وتيسير نظام المعلومات الخاص بها كما يقوم أيضا المسؤول عن إدارة الجودة بالتنسيق مع الرئيس (المدير العام)

ب:

- تحديد المشاكل المتعلقة بالمنتج، النشاطات الكفيلة بتدارك ومعرفة عدم الرضا عن المنتجات والخدمات.
- جمع الانتقادات والاقتراحات وإيجاد الحلول والسهر على تطبيقها.
- الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات الموظفين من أجل تحسين الجودة.
- تنشيط اللجنة التقنية المسؤولة على دراسة المشاكل والبحث عن أسماءها ووضع الحلول لها.
- تسيير الشكاوي والانتقادات المقدمة من طرف الزبائن وتأمين معالجتها من طرف المديرية العامة أو المصلحة المعنية.

- تخطيط وتنظيم المراجعات الداخلية المتعلقة بالجودة، وتقوم هذه الخلية بما يلي:
- تطوير الإجراءات الوقائية لإدارة الأزمات وحوادث العمل، الحرائق، الاحتياجات الصحية للعمال وحماية المحيط.

- السهر على تحقيق الحقوق القانونية والتشريعية المتعلقة بالصحة، الوقاية والمحيط.
- السهر على التقييم والتحسين المستمر لجودة المؤسسة من ناحية الصحة، الوقاية والأمن والمحيط.
- تطوير المعلومات والاتصالات المتعلقة بالصحة، الوقاية والمحيط بالنسبة لعمال المؤسسة والشركاء وغيرهم.
- السهر على توظيف يد عاملة كفئة من أجل تحقيق الأهداف.

4.خلية العمليات: تقوم مديرية العمليات بما يلي:

- إدارة الهياكل العملياتية والتنسيق بين نشاطاتها (تجديد التجهيزات ووضع منشآت جديدة... الخ)
- وضع وتوفير ظروف تسيير وسائل التنفيذ.
- توفير ظروف تنظيم جيد المساحات بين الهياكل العملياتية الموجودة تحت سلطتها.
- وضع وتوفير الشروط والظروف لتنفيذ مخططات المؤسسة.
- وضع إستراتيجية لتطوير الوظائف والمهن في المؤسسة ووضع مخطط العمل.

- المساهمة النشطة في تحسين إستراتيجية لتطوير سياسة التعاون مع المديرية العامة.
 - تقوم المديرية العملياتية بالإشراف على الأقسام التالية: قسم التلحيم، قسم الميكانيك، قسم الكهرباء، وقسم حماية المصنفات. وتتمثل مهام مديرية العمليات في:
 - تحقيق المعادلة من اجل جودة تكلفة الخدمات.
 - السهر على احترام الأهداف وأجال الخدمات. - توفير اليد العاملة والموارد المادية.
 - تنظيم مجموع عمليات الصيانة لوسائل الإنتاج عند الزبائن.
 - السهر على تحقيق الجودة التقنية لتدخلات الصيانة في المكان.
- 5.خلية التخطيط والهندسة:** تقوم مديرية التخطيط والهندسة بما يلي:
- تخطيط ووضع السياسة التجارية وميكانيزمات الرصد المعلوماتي والتجاري للمؤسسة.
 - تحضير مخططات أعمال الصيانة على مستوى المؤسسة.
 - وضع شروط تنظيم جيد للمساحات بين الهياكل الموجودة تحت سلطتها وهيكل مديرية العمليات.
 - إدارة نشاطات التموين.
 - توجيه وقيادة التحاور في إطار التبادلات التجارية مع الآخرين.
 - المساهمة النشطة في تحسين وضع إستراتيجية تطوير سياسة التعاون مع المديرية العامة.
 - وضع شروط تسيير جيد للكفاءات.
 - مساعدة المديرية العامة في نشاطاتها.
 - وتقوم مديرية الهندسة والتخطيط بالإشراف على الأقسام التالية: قسم التموين، القسم التقني، القسم التجاري.

1.5.القسم التجاري

- المسؤول عن مجموع نشاطات البيع، التسويق، الاتصال، الإشهار.
- المساهمة في اختيار محاور التطوير والتنمية وكذا الإستراتيجية للمؤسسة والمتعلقة بالمنتجات والأسواق.
- إعلام مديرية التخطيط والهندسة برغبات واحتياجات السوق.

- تأمين ترويج جيد لصورة المؤسسة.

- تنفيذ الخطط التجارية.

2.5. القسم التقني: يهتم ب: تحسين المنتجات او الإجراءات المتعلقة باختيار الوسائل والتكنولوجيا، تأمين الرصد المعلوماتي التكنولوجي والتقني، تنفيذ خطط أعمال التجديد أو صيانة التجهيزات.

3.5. قسم التموين: يقوم قسم التموين بالسهر على تأمين مصادر التموين في الوقت المناسب من حيث الجودة، أو الكمية، أو السعر كما يقوم هذا القسم بتنظيم الإدارة العامة للشراء والطلبات وتقديمه لمصلحة المستفيدين.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

تم تخصيص هذا المبحث للطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، وسيتم عبره التحقق من ثبات أداة الدراسة وصدق الاتساق الداخلي.

المطلب الأول: ثبات أداة الدراسة

الجدول رقم (01): معامل ألفا كرونباخ لكل محور

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
0.701	5	الولاء الوظيفي
0.792	4	الشعور بالانتماء
0.783	5	الشعور بالمسؤولية
0.824	3	الالتزام الوظيفي المستمر
0.840	6	أداء العاملين
0.845	23	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير هذا الجدول رقم (01) بالاعتماد إلى النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف الأقسام تجاوزت 60% وهي تتراوح بين 0,701 و 0,840 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل الفاكرو نباخ هي 0,845 وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة. وهذا يعني أن أداة الدراسة تتميز بالثبات والدقة وصالحه لقياس المتغيرات الدراسة وتحليل النتائج والإجابة على كافة تساؤلات الدراسة، واختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: صدق الاتساق الداخلي

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

أولاً: الولاء الوظيفي

الجدول رقم (02): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الولاء الوظيفي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة	0,646	0,000
2	يعتبر وجود الفرد في هذه المؤسسة مؤشرا لكفاءته	0,733	0,000
3	أعتبر مشاكل المؤسسة من مشاكل الشخصية	0,749	0,000
4	تستحق المؤسسة الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها	0,753	0,000
5	أشعر بالانتماء للمؤسسة كأنها بيتي الذي أحرص عليه	0,692	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (02) يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات الولاء الوظيفي تراوحت ما بين 0,646 و0,753، وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: الشعور بالانتماء

الجدول رقم (03): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الشعور بالانتماء

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	أعتقد أن تمسكي بالعمل الحالي سيكسبني الكثير	0,413	0,000
2	سيمثل بقائي في المؤسسة ضرورة أكثر منه رغبة	0,695	0,000
3	أشعر بعدم توفر بدائل عمل في مؤسسات أخرى حال قررت ترك العمل	0,615	0,000
4	عدم تركي للمؤسسة هو توفرها على مزايا قد لا تتوفر في مؤسسات أخرى	0,573	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (03) يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات الشعور بالانتماء تراوحت ما بين 0,413 و0,573، وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا: المسؤولية اتجاه العمل

الجدول رقم (04): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المسؤولية اتجاه العمل

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	أشعر أنه من واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة	0,690	0,000
2	من واجب كل موظف أن يحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة	0,660	0,000
3	من واجبي كموظف في المؤسسة أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع	0,637	0,000
4	حصولي على التدريب المناسب بمعنى أكثر قدرة على اداء عملي بشكل جيد	0,562	0,000
5	إن المحافظة على أوقات العمل والإنجاز يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه المؤسسة	0,576	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (04) يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات المسؤولية اتجاه العمل تراوحت ما بين 0,576 و0,690 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

رابعا: الالتزام الوظيفي المستمر

الجدول رقم (05): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الالتزام الوظيفي المستمر

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	لا أفكر تماما في ترك المؤسسة	0,490	0,000
2	لا أملك أي رغبة في البحث عن وظيفة أخرى في العام المقبل	0,692	0,000
3	لن أترك المؤسسة حتى في حال حصولي على فرصة عمل أخرى	0,716	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (05) يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات الالتزام الوظيفي المستمر تراوحت ما بين 0,490 و0,716 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

خامسا: أداء العاملين

الجدول رقم (06): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداء العاملين

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	يعتقد العمال ان الاداء هو المحدد الرئيسي للنجاح في المؤسسة	0,467	0,000
2	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق اداء فعال	0,591	0,000
3	تعمل ادارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الاداء	0,611	0,000
4	حصولي على التدريب المناسب بمعنى أكثر قدرة على اداء عملي بشكل جيد	0,562	0,000
5	حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني ابذل جهدا أكبر في عملي	0,685	0,000
6	تتوفر الوظيفة التي امارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل اداء	0,599	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (06) يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات أداء العاملين تراوحت ما بين 0,467 و0,685، وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

سادسا: البيانات الشخصية:

1.الجنس:

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

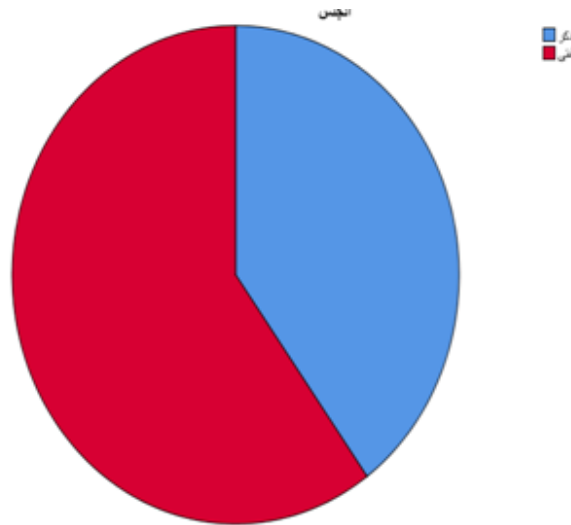
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	20	%40
أنثى	30	%60
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول (07) أعلاه أن ما نسبته 40% من أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة هم ذكور، فيما بلغت نسبة الاناث 60%، وذلك راجع لطبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة الذي يعتمد على الإناث أكثر من الذكور.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الجدول.

2.العمر:

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

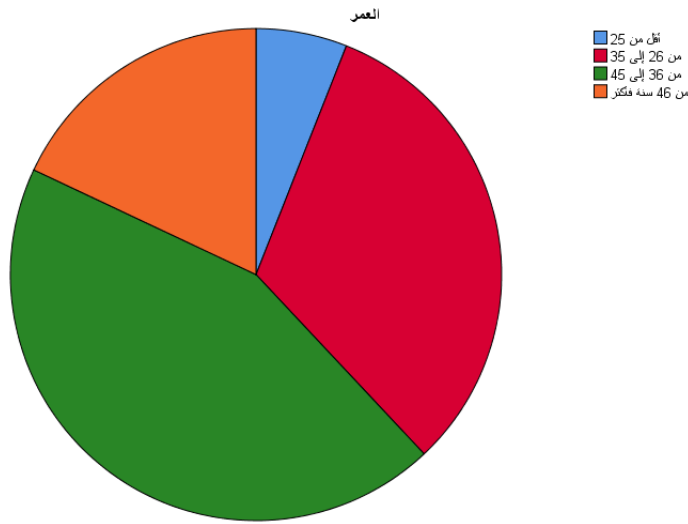
النسبة	التكرار	العمر
6%	3	من 25 سنة فأقل
32%	16	من 26 إلى 35 سنة
44%	22	36 إلى 45 سنة
18%	9	من 46 سنة فأكثر
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول (08) أعلاه أن ما نسبته 44% من أفراد العينة في المؤسسة ذوي فئة عمرية من 36 إلى 45 سنة، ثم تليها الفئة العمرية من 26 إلى 35 سنة بنسبة 32%، تليها الفئة من 46 سنة فأكثر بنسبة 18%، ثم تليها الفئة من 25 سنة فأقل بنسبة 6%، وهذا ما يوضح أن أفراد العينة فئة متزنة قادرة على تسيير الأمور بشكل جيد.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الجدول.

3. المؤهل العلمي

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

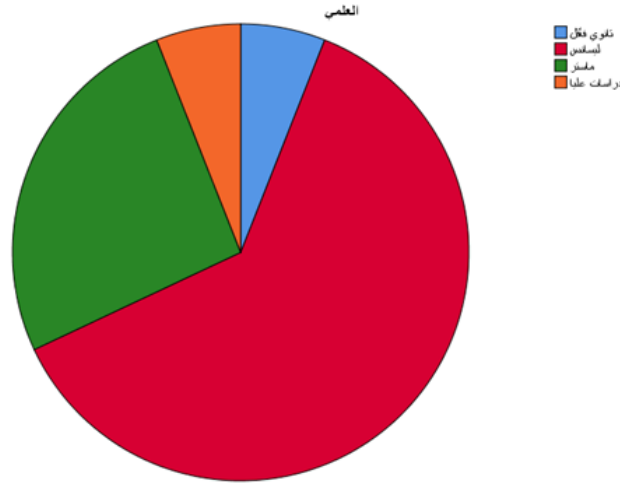
النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
6%	3	ثانوي فأقل
62%	31	ليسانس
26%	13	ماستر
6%	3	دراسات عليا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (09) أعلاه أن 62% من أفراد العينة ينتمون إلى فئة الأفراد ذوي شهادة ليسانس تليها نسبة 26% لفئة الأفراد ذوي مستوى ماستر، تليها نسبة 6% لفئة الأفراد المتحصلين على شهادة ثانوي فأقل، وشهادة دراسات عليا وهنا يمكننا القول إن المؤسسة تركز على الفئة المثقفة التي تحتوي على شهادة ليسانس.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الجدول.

4.المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

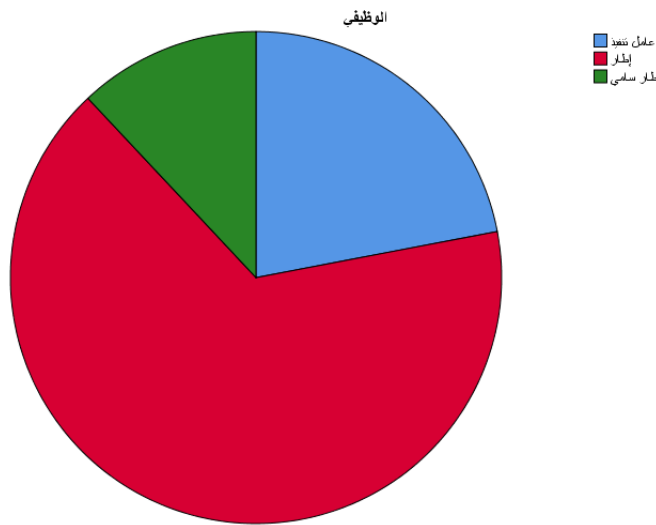
النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
22%	11	عامل تنفيذ
66%	33	إطار
12%	6	إطار سامي
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (10) أعلاه أن 66% من أفراد العينة ينتمون إلى فئة الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة إطار، تليها نسبة 22% لفئة الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة عامل تنفيذ، ثم تليها نسبة 12% لفئة الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة إطار سامي في المؤسسة، وهنا يمكننا القول إن أغلبية العمال في المؤسسة هم من فئة إطار.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الجدول.

5. الخبرة المهنية:

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

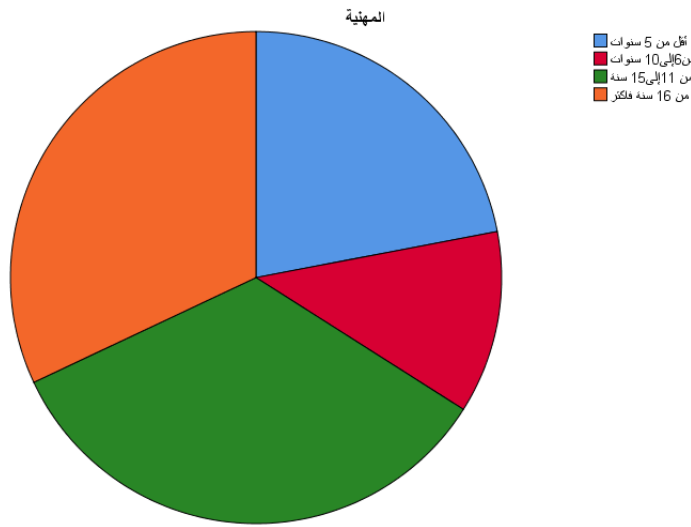
النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
22%	11	من 5 سنوات فأقل
12%	6	من 6 إلى 10 سنوات
34%	17	من 11 إلى 15 سنة
32%	16	من 16 سنة فأكثر
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (11) أعلاه أن 34% من أفراد العينة ينتمون إلى فئة الأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة من 11 إلى 15 سنوات، تليها نسبة 32% لفئة الأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة من 16 سنة فأكثر، ثم تليها نسبة 22% لفئة الأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة من 5 سنة فأقل، وفي الأخير تأتي نسبة الافراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة من 6 الى 10 سنة بنسبة 12%. وهنا يمكننا القول إن المؤسسة تعتمد على الفئة الذين لديهم خبرة بالمؤسسة من 11 الى 15 سنة.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الجدول.

المبحث الثالث: النتائج والمناقشة

بعد التطرق إلى تعريف بمؤسسة SOMIK بسكيكة في المبحث الأول، والطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية في المبحث الثاني، سوف يتم عرض النتائج ومناقشتها في هذا المبحث الأخير.

المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة

أولاً: الولاء الوظيفي

يمكن تلخيص عبارات الولاء الوظيفي فيما يلي:

الجدول رقم (12): الوسط الحسابي لعبارات الولاء الوظيفي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	0,48	4,18	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة	1
4	متوسط	0,72	4,04	يعتبر وجود الفرد في هذه المؤسسة مؤشراً لكفاءته	2
2	مرتفع	0,58	4,16	أعتبر مشاكل المؤسسة من مشاكل الشخصية	3
3	مرتفع	0,85	4,14	تستحق المؤسسة الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها	4
2	مرتفع	0,71	4,16	أشعر بالانتماء للمؤسسة كأنها بيتي الذي أحرص عليه	5
	مرتفع	0,668	4,136	الولاء الوظيفي	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول رقم (12) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى الولاء الوظيفي والتي جاءت

كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة 1 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (4,18) وانحراف معياري (0,48)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة لهم ولاء وظيفي في مجال العمل.

2. جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة 4 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (4,04) وانحراف معياري (0,72)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " متوسط"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة لهم ولاء متوسط في مجال العمل.

3. جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة 2 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (4,16) وانحراف معياري (0,58)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مشاكل المؤسسة من مشاكلهم الشخصية.

4. جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة 3 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (4,14) وانحراف معياري (0,85)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن المؤسسة تستحق الإخلاص والولاء.

5. جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة 2 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (4,16) وانحراف معياري (0,17)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة مرتفع والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون بأنهم يشعرون بالإنتماء للمؤسسة.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر ب(4,136) وانحراف معياري (0,668) وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة مرتفع، والذي يشير إلى أن هناك درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة على بعد الولاء الوظيفي.

ثانيا: الشعور بالإنتماء

يمكن تلخيص عبارات الشعور بالإنتماء فيما يلي:

الجدول رقم (13): الوسط الحسابي لعبارات الشعور بالإنتماء

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	متوسط	0,61	4,16	أعتقد أن تمسكي بالعمل الحالي سيكسبني الكثير	1
1	مرتفع	0,52	4,26	سيمثل بقائي في المؤسسة ضرورة أكثر منه رغبة	2
2	مرتفع	0,54	4,22	أشعر بعدم توفر بدائل عمل في مؤسسات أخرى حال قررت ترك العمل	3
2	مرتفع	0,64	4,22	عدم تركي للمؤسسة هو توفرها على مزايا قد لا تتوفر في مؤسسات أخرى	4
	مرتفع	0,577	4,215	الشعور بالإنتماء	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول رقم (13) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالشعور بالإنتماء والتي جاءت كما

يلي:

1. جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة 3 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (4,16) وانحراف معياري (0,61)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " متوسط"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الشعور بالانتماء هو تمسكهم بالعمل.

2. جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة 1 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (4,16) وانحراف معياري (0,52)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الرغبة أكثر من الضرورة.

3. جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة 2 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (4,22) وانحراف معياري (0,54)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه يشعرون بالانتماء.

4. جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة 2 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (4,22) وانحراف معياري (0,64)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تتوفر على مزايا قد لا تتوفر في مؤسسات أخرى.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر بـ(4,215) وانحراف معياري(0,577) وهو يقع ضمن مجال الموافقة مرتفع، والذي يشير إلى أن هناك درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة على الشعور بالانتماء.

ثالثا: المسؤولية اتجاه العمل

يمكن تلخيص عبارات المسؤولية اتجاه العمل فيما يلي:

الجدول رقم (14): الوسط الحسابي لعبارات المسؤولية اتجاه العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	أشعر أنه من واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة	4,16	0,58	مرتفع	2
2	من واجب كل موظف أن يحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة	4,08	0,72	متوسط	4
3	من واجبي كموظف في المؤسسة أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع	4,16	0,54	مرتفع	2
4	أشعر بالواجب اتجاه المؤسسة واستمراريتها	4,10	0,70	متوسط	3
5	إن المحافظة على أوقات العمل والإنجاز يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه المؤسسة	4,30	0,46	مرتفع	1
الإجمالي	المسؤولية اتجاه العمل	4,16	0,60	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول رقم (14) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى المسؤولية اتجاه العمل والتي جاءت كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة 2 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4,16) وانحراف معياري (0,58)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة "مرتفع"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن من واجبهم تحقيق أهداف المؤسسة.
- جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة 4 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4,08) وانحراف معياري (0,72)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة "متوسط"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن ليس من واجب كل موظف أن يحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين.
- جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة 2 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4,16) وانحراف معياري (0,54)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة "مرتفع"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن لهم واجب اتجاه سمعة المؤسسة لدى المجتمع.

4. جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة 3 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (4,10) وانحراف معياري (0,70)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة "متوسط"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أنهم يشعرون بمسؤولية اتجاه استمرارية المؤسسة.

5. جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة 1 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (4,30) وانحراف معياري (0,46)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة "مرتفع"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المحافظة على أوقات العمل يعتبر من أولوياتهم اتجاه المؤسسة.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر ب (4,16) وانحراف معياري (0,60) وهو يقع ضمن مجال الموافقة مرتفع، والذي يشير إلى أن هناك درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة على بعد المسؤولية اتجاه العمل.

رابعاً: الالتزام الوظيفي المستمر

يمكن تلخيص عبارات الالتزام الوظيفي المستمر فيما يلي:

الجدول رقم (15): الوسط الحسابي لعبارات الالتزام الوظيفي المستمر

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	0,404	4,20	لا أفكر تماماً في ترك المؤسسة	1
2	متوسط	0,72	4,00	لا أملك أي رغبة في البحث عن وظيفة أخرى في العام المقبل	2
3	متوسط	0,65	3,92	لن أترك المؤسسة حتى في حال حصولي على فرصة عمل أخرى	3
	مرتفع	0,591	4,04	الالتزام الوظيفي المستمر	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول رقم (15) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى الالتزام الوظيفي المستمر والتي جاءت كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة 1 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (4,20) وانحراف معياري (0,404)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة "مرتفع"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أنهم لا يفكرون في ترك المؤسسة.

2. جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة 2 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (4,00) وانحراف معياري (0,72)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة "متوسط"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أنهم لا يملكون الرغبة في البحث عن وظيفة أخرى.

3. جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة 3 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,92) وانحراف معياري (0,65)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة "متوسط"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أنهم لا يتركون المؤسسة في حال حصولهم على وظيفة أخرى.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر بـ(4,04) وانحراف معياري (0,591) وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة مرتفع، والذي يشير إلى أن هناك درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة على بعد الالتزام الوظيفي المستمر.

خامسا: تحسين أداء العاملين

يمكن تلخيص عبارات تحسين أداء العاملين فيما يلي:

الجدول رقم (16): الوسط الحسابي لعبارات أداء العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	الحصول على مكافآت مالية تشجع العامل على أداء العمل بصورة أفضل	4,18	0,38	4	مرتفع
2	توافق وظيفتك مع مهارتك ومعرفتك	3,94	0,619	6	متوسط
3	فهم واستيعاب معايير تقييم الأداء تدفع العمال لبذل مزيد من الجهد	4,14	0,45	5	مرتفع
4	تعمل ادارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الاداء	4,28	0,45	3	مرتفع
5	توجيه الجهود يحسن من علاقات العمل في المؤسسة	4,36	0,52	1	مرتفع
6	هناك ارتباط بين نوعية التأثير التنظيمي وعملية تحسين الأداء	4,34	0,47	2	مرتفع
الإجمالي	تحسين أداء العاملين	4,20	0,481		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول رقم (16) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة أداء العاملين والتي جاءت كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة 4 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4,18) وانحراف معياري (0,38)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة "مرتفع"، والذي يشير إلى أن الأداء هو المحدد الرئيسي للنجاح.

2. جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة 6 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,94) وانحراف معياري (0,619)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " متوسط"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تشجع على التعاون بين العاملين.
3. جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة 5 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4,14) وانحراف معياري (0,45)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تمنح مكافآت للعاملين لتحسين الأداء.
4. جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة 3 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4,28) وانحراف معياري (0,45)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الحصول على التدريب يساعد على تحسين الأداء.
5. جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة 1 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4,36) وانحراف معياري (0,52)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الحوافز والتقدير يجعل الجهد المبذول أكبر.
6. جاءت العبارة رقم (6) في المرتبة 2 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4,34) وانحراف معياري (0,47)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه ملائمة الظروف تساعد على تحسين الأداء.
- وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر بـ (4,20) وانحراف معياري (0,481) وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة مرتفع، والذي يشير إلى أن هناك درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة على البعد المتعلق بأداء العاملين.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

-اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- لا يساهم الولاء الوظيفي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة SOMIK بسكيكدة.

الجدول رقم (17): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الولاء الوظيفي في التأثير في تحسين أداء العاملين

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الأولى	0,623	3,78	0.000	0,476	0,221	21,855

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (17) دور الولاء الوظيفي في التأثير على أداء العاملين، حيث أظهرت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية لبعده الولاء الوظيفي في التأثير على أداء العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط (0,476) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,221) أي ما قيمته (22,1%) من التغيرات في مستوى تحسين أداء العاملين ناتج عن التغير في مستوى أهمية بعد الولاء الوظيفي، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,623) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى بعد الولاء الوظيفي يؤدي إلى الزيادة في مستوى أداء العاملين، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (21,855) وقيمة T (3,78) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، و منه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يساهم الولاء الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة SOMIK بسكيكدة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- لا يساهم شعور العاملين بالانتماء لمؤسسة SOMIK بسكيكدة في تحسين أدائهم.

الجدول رقم (18): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار شعور العاملين بالانتماء لمؤسسة صوميك بأنه يلعب دورا في تحسين أدائهم

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثانية	0,57	5,30	0.000	0,620	0,384	27,732

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (18) دور مؤسسة صوميك في تحسين أداء العاملين، حيث أظهرت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية لمؤسسة صوميك في تحسين أداء العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط (0,620) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,384) أي ما قيمته (38,4%) من التغيرات في مستوى أداء العاملين ناتج عن التغير في مستوى أهمية دور مؤسسة صوميك، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,570) وهذا يعبر عن أن الزيادة في الانتماء يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (27,732) وقيمة T (5,30) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، و منه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه شعور العاملين بالانتماء لمؤسسة SOMIK بسكيكدة يساهم في تحسين أدائهم.

-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة-

- لا يوجد هناك شعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة لدى العاملين الذي يساعد في تحسين أدائهم.

الجدول رقم (19): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار الشعور بالمسؤولية اتجاه مؤسسة صوميك يساعد على الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثالثة	0,746	7,100	0.000	0,711	0,525	53,20

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (19) دور الشعور بالمسؤولية في المساعدة على الالتزام الوظيفي ، حيث أظهرت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية لبعدها المسؤولية اتجاه العمل في المساعدة على الالتزام الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط (0,711) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,525) أي ما قيمته (52,5%) من التغيرات في الالتزام الوظيفي الناتج من الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,746) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى بعد المسؤولية اتجاه العمل يؤدي إلى الزيادة في مستوى الالتزام الوظيفي، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (53,20) وقيمة T (7,100) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية والتي تنص على أنه: الشعور بالمسؤولية اتجاه مؤسسة SOMIK يساعد على الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة.

-اختبار الفرضية الرئيسية

- يؤثر الالتزام الوظيفي في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة SOMIK.

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدور الالتزام الوظيفي في التأثير على أداء العاملين

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			
مستوى الدلالة	F	R ²	R	مستوى الدلالة	T	B	
0.000	18.547	0.536	0.703	0.881	0.136	0.061	الثبات
				0.557	-0.337	-0.057	بعد الولاء
				0.176	1.231	0.213	بعد الانتماء
				0.021	2.278	0.355	بعد المسؤولية

المصدر: من إعداد الباحثين

توضح البيانات الموجودة في الجدول (20) وجود دور للالتزام الوظيفي في التأثير على أداء العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط (0,703) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وقد بلغت قيمة F (18,574) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين، أما قيمة R² فقد بلغت (0,536)، وهذا يعني أن تأثير أبعاد الالتزام الوظيفي يفسر ويساهم بـ(53,6%) من المتغيرات التي تحدث في أداء العاملين، كما نلاحظ أن قيمة الانحدار B الولاء الوظيفي بلغت (-0,057)، بعد الانتماء (0,213)، بعد الشعور بالمسؤولية (0,355)، وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة يؤدي إلى الزيادة في المتغير التابع بقيمة (0,061).

مما سبق نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يساهم الالتزام الوظيفي في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة SOMIK.

الخاتمة

من خلال تسليطنا الضوء على موضوع دور الالتزام الوظيفي في تحسين أداء العاملين، والذي له تأثير كبير على المؤسسة على وجه العموم وعلى أداء العاملين على وجه الخصوص، ومن خلال دراستنا هاته حاولنا قدر المستطاع الربط وإبراز العلاقة بينهما (الالتزام الوظيفي وتحسين أداء العاملين).

وفيما يخص تحسين الأداء الذي يعد في الوقت الراهن من أبرز انشغالات المؤسسات ورؤسائها على كل المستويات، الشيء الذي من شأنه المساهمة بشكل كبير في تسهيل وتسيير الأعمال والرفع من أداء العاملين، أي تحقيق الكفاءة والفعالية في آن واحد، كما لا ننسى دور الالتزام الوظيفي كعامل أساسي في تحديد المهام واتخاذ القرارات والإجراءات بغية التحسين من أداء العاملين داخل المؤسسة.

كما اتضح لنا من خلال هذه الدراسة أن الالتزام الوظيفي له تأثير كبير على مستوى المؤسسة من خلال الصور التي تعكس في أداء العاملين فهي تشكل عنصر حيوي في تحسينه، بمعنى أنها أحد المؤشرات التي تحدد مستوى نجاح المؤسسات أو فشلها.

1. النتائج

ومن خلال ما تم التوصل إليه بالتحليل الإحصائي لاستجابات المبحوثين، حول تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها جاءت النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة، أن مستوى مساهمة الالتزام الوظيفي في تحسين أداء العاملين على مستوى مؤسسة SOMIK بسكيدة مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- هناك مستوى مرتفع لمدى ارتباط شعور العاملين بالانتماء والولاء الوظيفي تجاه مؤسسة SOMIK بسكيدة ونوعية الأداء الذي يقدمونه.
- وجود علاقة بين الشعور بالمسؤولية عند العاملين بمؤسسة SOMIK بسكيدة وتحسن أدائهم.
- هناك فهم واستيعاب معياري لتقييم الأداء تدفع العمال لبذل مزيد من الجهد.
- هناك جهد مبذول من طرف إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء وبالتالي هناك ارتباط بين نوعية التأثير التنظيمي وعملية تحسين الأداء.

2. التوصيات

وحتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء عمالها، يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات كما يلي:

- يتطلب عليه الاهتمام بشؤون عمالهم من خلال إدماج أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين.
- الأخذ بعين الاعتبار أن الالتزام الوظيفي يساهم في رفع وتحسين أداء العاملين وتحقيق نوع من الاستمرار والرغبة بالعمل.
- توفير مناخ عمل مناسب فالشعور بالرضا يساعد العمال على الاستمرار بالعمل في المؤسسة والحضور الدائم، ومنه فذلك يزيد ويحسن من مستوى أداء العاملين.
- ضرورة تشجيع وتحفيز العاملين من أجل تحقيق الولاء والانتماء للمؤسسة.

3. آفاق البحث

في الأخير لا ننكر أن هذه الدراسة تبقى لها بعض النقائص فما هي إلا محاولة لفتح المجال لدراسات مستقبلية وبحوث حول هذا الموضوع والذي يعد موضوع واسع ومتفرع.

ولإثراء هذا الموضوع يمكن اقتراح بعض المواضيع كآفاق مستقبلية للبحث:

- الولاء الوظيفي وعلاقته بجهود العاملين داخل المؤسسة.
- المناخ الداخلي للمؤسسة وتأثيره على أداء العاملين.
- الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمية، ط1، القاهرة، مصر، 2005.
2. حاروش نور الدين: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط1، 2001.
3. رواية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص209.
4. السلمي علي: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب، القاهرة، مصر، 2008.
5. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
6. صالح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 2005.
7. الكرخي مجيد: أساسيات تقييم العاملين، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
8. اللوزي موسى: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، الأردن.
9. محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات العمل.
10. محمد حسن مرسي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، ط1، مصر، الإسكندرية، 2004.
11. محمد رشدي أحمد زيب وراتب السعود: درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، دراسات العلوم التربوية، المجلد41، ملحق01، 2014.

ثانياً: الأطروحات:

12. بكرابي إيمان: الاتصال التنظيمي وعلاقة بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة -دراسة ميدانية بمديرية التجارة بأدرار، أطروحة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، 2016-2017.
13. بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة، أطروحة ماجستير في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، 2008-2009.
14. الجريس بدر محمد: الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين لمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2010.

15. ختام عبد الله علي غنام: السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2005.
16. زهرة صميه: ظروف الشغل والأداء الوظيفي للعمال المؤقتين في المؤسسة -دراسة ميدانية بمديرية التجارة بأدرار، أطروحة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2016-2017.
17. سامي إبراهيم حمادة حنونة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
18. الشطي محمود عبد الرحمن إبراهيم: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
19. عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية على مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري المديرية العامة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، 2014-2015.
20. العوفي محمد بن غالب: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
21. الغامدي سعيد بن محمد العاتق: النمط القيادي وأثره على الالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2007.

ثالثاً: المجالات والدوريات:

22. أحمد محمد بن عيسى ورياض أحمد أبا زيد: الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02، 2014.
23. محمد جودت محمد فارس: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، المجلد 22، العدد 02، يونيو 2014.

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان:

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

إستبيان

المحترم/ة

الموظف/ة

السيدة/ة

تحية طيبة وبعد....

في إطار إعداد دراسة بهدف استكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير التي بعنوان دور الالتزام الوظيفي في تحسين أداء العاملين، وللوصول لغرضنا نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين تقديم المساعدة من خلال الإجابة عن فقراته بدقة وموضوعية علما انه كل ما يرد في إجاباتكم سيكون موضع احترام ويتم التعامل معه بمنتهى السرية ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط نقدر لكم حسن التعاون مسبقا.

الرجاء وضع علامة X أمام الإجابة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

المحور الأول: البيانات الشخصية			
01	الجنس	ذكر	أنثى
02	العمر	25 سنة فأقل	35-26 سنة
		45-36 سنة	46 سنة فأكثر
03	المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	ليسانس
		ماجستير	دراسات عليا
04	المستوى الوظيفي	عامل تنفيذ	إطار
		إطار سامي	
05	الخبرة المهنية	5 سنوات فأقل	من 6-10 سنوات
		من 11-15 سنة	من 16 سنة فأكثر

المحور الثاني: الالتزام الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
البعد الأول: الولاء الوظيفي						
06	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة					
07	يعتبر وجود الفرد في هذه المؤسسة مؤشرا لكفاءته					
08	أعتبر مشاكل المؤسسة من مشاكل الشخصية					
09	تستحق المؤسسة الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها					
10	أشعر بالانتماء للمؤسسة كأنها بيتي الذي أحرص عليه					
البعد الثاني: الالتزام المعياري						
11	أعتقد أن تمسكي بالعمل الحالي سيكسبني الكثير					
12	سيمثل بقائي في المؤسسة ضرورة أكثر منه رغبة					
13	أشعر بعدم توفر بدائل عمل في مؤسسات أخرى حال قررت ترك العمل					
14	عدم تركي للمؤسسة هو توفرها على مزايا قد لا تتوفر في مؤسسات أخرى					
البعد الثالث: الالتزام المستمر						
15	لا أفكر تماما في ترك المؤسسة					
16	لا أملك أي رغبة في البحث عن وظيفة أخرى في العام المقبل					
17	لن أترك المؤسسة حتى في حال حصولي على فرصة عمل أخرى					

المحور الثالث: تحسين أداء العاملين

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
البعد الأول: المسؤولية اتجاه العمل						
18	أشعر أنه من واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة					
19	من واجب كل موظف أن يحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة					
20	من واجبي كموظف في المؤسسة أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع					
21	حصولي على التدريب المناسب بمعنى أكثر قدرة على اداء عملي بشكل جيد					
22	إن المحافظة على أوقات العمل والإنجاز يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه المؤسسة					
البعد الثاني: العبارات المتعلقة بأداء العاملين						
23	الحصول على مكافآت مالية تشجع العامل على أداء العمل بصورة أفضل					
24	توافق وظيفتك مع مهارتك ومعرفتك					
25	فهم واستيعاب معايير تقييم الأداء تدفع العمال لبذل مزيد من الجهد					
26	تعمل ادارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الاداء					
27	توجيه الجهود يحسن من علاقات العمل في المؤسسة					
28	هناك ارتباط بين نوعية التأثير التنظيمي وعملية تحسين الأداء					

الملحق رقم (02) نتائج برنامج SPSS:

– ألفاكرونباخ:

**Statistiques de
fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
701,	5

**Statistiques de
fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
792,	4

**Statistiques de
fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
783,	5

**Statistiques de
fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
824,	3

**Statistiques de
fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
840,	6

Tests de normalité

	Shapiro-Wilk	
	Statistiques	Sig.
أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة	,646	,000
يعتبر وجود الفرد في هذه المؤسسة مؤشرا لكفاءته	,733	,000
أعتبر مشاكل المؤسسة من مشاكل الشخصية	,749	,000
تستحق المؤسسة الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها	,753	,000
أشعر بالانتماء للمؤسسة كأنها بيتي الذي أحرص عليه	,692	,000

Tests de normalité

	Shapiro-Wilk	
	Statistiques	Sig.
أعتقد أن تمسكي بالعمل الحالي سيكسبني الكثير	,413	,000
سيمثل بقائي في المؤسسة ضرورة أكثر منه رغبة	,695	,000
أشعر بعدم توفر بدائل عمل في مؤسسات أخرى حال قررت ترك العمل	,615	,000
عدم تركي للمؤسسة هو توفرها على مزايا قد لا تتوفر في مؤسسات أخرى	,573	,000

Tests de normalité

	Shapiro-Wilk	
	Statistiques	Sig.
أشعر أنه من واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة	,690	,000
من واجب كل موظف أن يحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة	,660	,000
من واجبي كموظف في المؤسسة أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع	,637	,000
أشعر بالواجب اتجاه المؤسسة واستمراريتها	,624	,000
إن المحافظة على أوقات العمل والإنجاز يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه المؤسسة	,576	,000

Tests de normalité

	Shapiro-Wilk	
	Statistiques	Sig.
لا أفكر تماما في ترك المؤسسة	,490	,000
لا أملك أي رغبة في البحث عن وظيفة أخرى في العام المقبل	,692	,000
لن أترك المؤسسة حتى في حال حصولي على فرصة عمل أخرى	,716	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	Shapiro-Wilk	
	Statistiques	Sig.
يعتقد العمال ان الاداء هو المحدد الرئيسي للنجاح في المؤسسة	,467	,000
تقوم ادارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق اداء فعال	,591	,000
تعمل ادارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الاداء	,611	,000
حصولي على التدريب المناسب بمعنى أكثر قدرة على اداء عملي بشكل جيد	,562	,000
حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني ابذل جهدا أكبر في عملي	,685	,000
تتوفر الوظيفة التي امارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق افضل اداء	,599	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

الجنس

Valide		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	ذكر	20	40,0	40,0	40,0
	أنثى	30	60,0	60,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الملاحق

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25	3	6,0	6,0	6,0
	من 26 إلى 35	16	32,0	32,0	38,0
	من 36 إلى 45	22	44,0	44,0	82,0
	من 46 سنة فأكثر	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	3	6,0	6,0	6,0
	ليسانس	31	62,0	62,0	68,0
	ماجستير	13	26,0	26,0	94,0
	دراسات عليا	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامل تنفيذ	11	22,0	22,0	22,0
	إطار	33	66,0	66,0	88,0
	إطار سامي	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	11	22,0	22,0	22,0
	من 6 إلى 10 سنوات	6	12,0	12,0	34,0
	من 11 إلى 15 سنة	17	34,0	34,0	68,0
	من 16 سنة فأكثر	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques

		أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة	يعتبر وجود الفرد في هذه المؤسسة مؤشرا لكفاءته	أعتبر مشاكل المؤسسة من مشاكل الشخصية	تستحق المؤسسة الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها	أشعر بالانتماء للمؤسسة كأنها بيتي الذي أحرص عليه
N	Valide	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,1800	4,0400	4,1600	4,1400	4,1600
Ecart type		,48192	,72731	,58414	,85738	,71027

Statistiques

		أشعر بعدم توفر بدائل عمل في مؤسسات أخرى حال قررت ترك العمل	سيمثل بقائي في المؤسسة ضرورة أكثر منه رغبة	عدم تركي للمؤسسة هو توفرها على مزايا قد لا تتوفر في مؤسسات أخرى
N	Valide	50	50	50
	Manquant	0	0	0
Moyenne		4,1600	4,2600	4,2200
Ecart type		,61362	,52722	,54548

Statistiques

		من واجب كل موظف أن يحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة	من واجبي كموظف في المؤسسة أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع	إن المحافظة على أوقات العمل والإنجاز يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه المؤسسة
N	Valide	50	50	50
	Manquant	0	0	0
Moyenne		4,1600	4,0800	4,3000
Ecart type		,58414	,72393	,46291

Statistiques

		لا أملك أي رغبة في البحث عن وظيفة أخرى في العام المقبل	لن أترك المؤسسة حتى في حال حصولي على فرصة عمل أخرى
N	Valide	50	50
	Manquant	0	0

الملاحق

Moyenne	4,2000	4,0000	3,9200
Ecart type	,40406	,72843	, 6599

Statistiques

		يقوم ادارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق اداء فعال	تعمل ادارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الاداء	حصولي على التدريب المناسب بمعنى أكثر قدرة على اداء عملي بشكل جيد	حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني ابذل جهدا أكبر في عملي	تتوفر الوظيفة التي امارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق افضل اداء
N	Valide	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,1800	3,9400	4,1400	4,2800	4,3600
	Ecart type	,38809	,61974	,45221	,45356	,52528