



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



عنوان المذكرة

أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية للدراسات ومتابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك
الحديدية ANESRIF (وكالة سكيكدة كعينة)

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

من إعداد:

- بوسماسر إبراهيم الخليل

تحت إشراف:

- مسيخ أيوب

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
غياد كريمة	أستاذ محاضر ب	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
مسيخ أيوب	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا
برزوق فيلاي	أستاذة محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2026/2025



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة

أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية للدراسات ومتابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك
الحديدية ANESRIF (وكالة سكيكدة كعينة)

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

من إعداد:

-بوسماسر إبراهيم الخليل

تحت إشراف:

- مسيخ أيوب

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
غياد كريمة	أستاذ محاضر ب	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
مسيخ أيوب	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
برزوق فيلالي	أستاذة محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا

السنة الجامعية: 2026/2025

الإهداء

الحمد لله العليّ القدير، اللطيف بعباده والخبير،
الذي غمرني برحمته الواسعة وفضله العيم،
فله الحمد والشكر حمداً دائماً بلا نهاية ولا تقسيم.

إلى سيدة قلبي وأولى تطلعاتي... أمي الغالية
يا من احتضنتني وهناً على وهن جنيناً،
ورسخت في فؤادي عقيدة التوحيد وشرف الأخلاق رضيعاً،
وحرصت خطاي بدعائك كبيراً... إليك يا جنتي أهدي قطافي.

إلى من حلم بهذا اليوم وسعى له... أبي العزيز
يا منبع كبريائي وسندي الشامخ، من بذل الغالي والنفيس ليراني في هذا المقام العلمي.. إليك يا تاجي أرفع قبعة التخرج.

إلى أختي الكبرى وملاذي.
إلى إخوتي الأصغر.. بهجة العمر وأمل الغد...

إلى الجنور والبركة الطيبة...
جدتي الغالية (كعرار خديجة): أدامك الله نوراً يضيء أيامنا.

الأرواح الراحلة (جداي وجدتي): رحمكم الله وغفر لكم، غبتم عن ناظري في يوم فرحي وما غاب طيفكم عن دعائي.

أهلي الأكارم: عائلات (بوسماسر، قند) من قريب أو بعيد، لكم كل الحب والتقدير.

إلى رفقاء المسيرة... إلى زملاء العمل الأوفياء،
وجميع طلبة إدارة أعمال (دفعة 2026)، شكراً لجميل ذكرياتكم وصادق إخوانكم.

شكر وتقدير

اَلْحَمْدُ لِلّٰهِ الَّذِي لَا يَبْلُغُ مَذْحِجَتُهُ الْمَادِحُونَ، وَلَا يُحْصِي نِعْمَاءُهُ الْعَادُونَ،
الْحَمْدُ لِلّٰهِ الَّذِي بِمَنْهِ وَفَضْلِهِ تَرْفَعُ الدَّرَجَاتُ، وَبِتَوْفِيقِهِ تَتِمُّ الصَّالِحَاتُ.
نَحْمَدُهُ سُبْحَانَهُ عَلَى جَزِيلِ لَطْفِهِ، وَسَابِغِ عَوْنِهِ وَرَحْمَتِهِ، أ
نْ أَنْعَمَ عَلَيَّ وَوَفَّقَنِي لِاتِّمَامِ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ الْعِلْمِيَّةِ، فَلَهُ الْمِنَّةُ وَالْفَضْلُ أَوَّلًا وَآخِرًا.

وَعَمَلًا بِقَوْلِ الرَّسُولِ الْكَرِيمِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ:
«مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ»، يَسْرُرْنِي وَيُسْرِفُنِي أَنْ أَتَقَدَّمَ بِاسْمِي عِبَارَاتِ الْإِمْتِنَانِ

، وَخَالِصِ الشُّكْرِ وَالْعِزِّفَانِ، إِلَى كُلِّ مَنْ مَنَحَنِي مِنْ وَقْتِهِ وَجُهْدِهِ،
وَأَنَارَ طَرِيقِي بِالتَّوْجِيهِ وَالنُّصْحِ وَالتَّشْجِيعِ طِيلَةَ مَسِيرَتِي الْعِلْمِيَّةِ:
أستاذي المشرف القدير

الدكتور الفاضل: مسيح أيوب

أَتَقَدَّمَ إِلَيْكَ يَا أَرِ النَّقْدِيرِ وَالْإِحْتِرَامِ، لِمَا قَدَّمْتَهُ لِي مِنْ تَوْجِيهَاتٍ سَدِيدَةٍ وَقِيَمَةٍ، وَمَا أَبْدَيْتَهُ مِنْ صَبْرِ
وَرِعَايَةٍ عِلْمِيَّةٍ فَائِقَةٍ خِلَالَ فِتْرَةِ إِعْدَادِ هَذِهِ الْمَذْكُورَةِ. سَائِلًا الْمَوْلَى عَزَّ وَجَلَّ أَنْ يَحْفَظَكَ،
وَيُؤَيِّدَ عَلَيْكَ نِعْمَةَ الصِّحَّةِ وَالْعَافِيَةِ، وَيَجْعَلَ عِلْمَكَ فِي مِيزَانِ حَسَنَاتِكَ.

لجنة المناقشة الموقرة

كَمَا أَتَوَجَّهُ بِبَالِغِ التَّقْدِيرِ وَالْإِمْتِنَانِ إِلَى الْأَسَاتِذَةِ الْأَفَاضِلِ أَعْضَاءِ لَجْنَةِ الْمُنَاقَشَةِ الْمَوْقُورَةِ

الَّذِينَ تَفَضَّلُوا بِقَبُولِ قِرَاءَةِ هَذَا الْعَمَلِ وَتَقْوِيمِهِ، لِيَخْرُجَ فِي أَبْهَى صُورَةٍ عِلْمِيَّةٍ.

تحية تقدير ووفاء

أساتذتي الأجلاء: أَرْجِي تَحِيَّةَ إِحْلَالٍ وَتَقْدِيرَ حَارَّةٍ إِلَى جَمِيعِ الْأَسَاتِذَةِ الْكَرَامِ
—كُلٌّ بِاسْمِهِ وَجَمِيلٍ وَسَمِيهِ— الَّذِينَ نَهَلْتُ مِنْ عِلْمِهِمْ طِيلَةَ مَشْوَاري الدِّرَاسِيَّ فِي قِسْمِ عُلُومِ النَّسَبِ.

وَفِي الْخَتَامِ، أَتَقَدَّمَ بِامْتِنَانِي الْعَمِيقِ لِكُلِّ مَنْ مَدَّ لِي يَدَ الْعَوْنِ وَالْمُسَاعَدَةِ،
مِنْ قَرِيبٍ أَوْ مِنْ بَعِيدٍ، لِاتِّمَامِ هَذِهِ الْمَذْكُورَةِ، وَلَوْ بِكَلِمَةٍ طَيِّبَةٍ أَوْ دُعَاءٍ صَالِحٍ يَظْهَرُ الْغَيْبِ.

وَفَقَّ اللَّهُ الْجَمِيعَ لِمَا يُحِبُّهُ وَيَرْضَاهُ.

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الى معرفة اثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي ، أخصدين فرع الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ANESRIF بسكيدة كعينة للدراسة، حيث تم توزيع الاستبيان على (30 موظفا) ، حيث اعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل بتوزيع الاستبانة على كل افراد مجتمع الدراسة و الذي بلغ عددهم خلال فترة التبرص 30 موظفا و قد تم استرجاع 30 استبانة قمنا بمعالجتها بواسطة برنامج SPSS V 25 ، حيث تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي ومعامل الارتباط و الانحدار و اختبار T- test ، إضافة الى تحليل التباين الأحادي وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي (بكل أبعاده) على الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ANESRIF اذ بلغ معامل الارتباط (0,721) عند مستوى دلالة (0,000) أي اقل من (0,05) ، و معامل تحديد (0,52) أي بنسبة (52%) من التغيرات في أداء الموظفين ناتج عن التغير في مستوى أهمية الالتزام التنظيمي

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي، الوكالة الوطنية للدراسات ومتابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية

Abstract

The study aims to find out the impact of organizational commitment on job performance, using the employees of the National Agency for Studies and Follow-up of Railways Investment Achievements as a sample for the study, where the study adopted a comprehensive inventory method by distributing the questionnaire to all members of the study community, which during the internship numbered 30 employees, and 30 questionnaires were retrieved, which we processed using the SPSS V 25 program, where the methods of descriptive statistics, correlation coefficient, regression, and T-test were used, in addition to the analysis of unilateral variance, and the study reached a set of results, the most important of which are that there is a statistically significant positive impact of regulatory compliance (in all its dimensions) on The functional performance of the employees of the National Agency for studies and follow-up of the completion of investments in railways reached the correlation coefficient of (0.721) at the level of 0.000 significance, i.e. less than(0.05), and the coefficient of determination of(0.520), i.e. (52 %)of the changes in the performance of employees is due to the change in the level of importance of organizational commitment

Keywords: organizational commitment, job performance, National Agency for Studies and Follow-up of Railways Investment Achievements (ANESRIF).

الصفحة	المحتويات
–	الاهداء
–	شكر وعرفان
–	ملخص الدراسة
–	فهرس الجداول
–	فهرس الاشكال
–	فهرس الملاحق
–	مقدمة
أ-ث	الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي
6	تمهيد الفصل الأول
7	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي
7	المطلب الأول: ماهية الالتزام التنظيمي
7	الفرع الأول: تعريف الالتزام التنظيمي وأهميته
8	الفرع الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي وخصائصه
9	الفرع الثالث: ابعاد الالتزام التنظيمي
9	المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي
9	الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي وأهميته
10	الفرع الثاني: أنواع الأداء الوظيفي
11	الفرع الثالث طرق قياس الأداء الوظيفي
11	المبحث الثاني: العلاقة بين متغيرات الدراسة من الناحية النظرية
11	المطلب الأول: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والاليات النظرية المفسرة لها
12	المطلب الثاني: أثر ابعاد الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي
15	المبحث الثالث: الادبيات التطبيقية
15	المطلب الأول: الدراسات السابقة بلغة العربية
16	المطلب الثاني: الدراسات السابقة بلغة الأجنبية
18	المطلب الثالث: المقارنة بين دراسة الحالية والدراسات السابقة
18	الفرع الأول: الدراسات العربية
19	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
20	خاتمة الفصل الاول

21	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية-الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة انجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية (فرع سكيكدة كعينة)
22	تمهيد الفصل الثاني:
23	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
23	المطلب الأول: طريقة جمع البيانات
23	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
23	الفرع الثاني: تحديد المتغيرات وطريقة قياسها
24	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
24	الفرع الأول: الأداة المستخدمة
25	الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات الاستبيان
30	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
30	المطلب الأول: تحليل الاستبيان
30	الفرع الأول: وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة
35	الفرع الثاني: تحليل محاور الدراسة
39	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
39	الفرع الأول: اختبار الفرضية الاولى
40	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية
41	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
42	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية
42	الفرع الخامس: اختبار الفرضية الرابعة
46	خاتمة الفصل
48	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

على ضوء التغيرات التي شهدها العالم، خاصة في بيئة الاعمال، كالتطور التكنولوجي وثروة المعلومات وغيرها أصبح من الضروري على العديد من المنظمات الاستعداد من أجل التكيف مع تلك المتغيرات لضمان الاستمرار والبقاء، وفي وقتنا الحالي يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد بالنسبة للمنظمات الحديثة، حيث أصبح من الضروري الاهتمام به والمحافظة عليه حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ومصالحها من جهة وتلبية حاجاتها من جهة أخرى.

وقد انفتحت العديد من المنظمات على بذل أقصى الجهود لاستقطاب الافراد ذوي الكفاءة والمؤهلات من اجل العمل لديها، حيث تسعى كل منظمة الى توفير مختلف الموارد والإمكانيات التي تساهم بشكل كبير العاملين على تقديم أداء أفضل، تسعى كل منظمة الى تعزيز التزام الافراد العاملين لديها حتى يساهموا على تقديم أفضل الخدمات من جهة وتقديم أداء أفضل من جهة أخرى.

حيث يحظى مفهوم الالتزام التنظيمي باهتمام كبير من قبل الباحثين لما له من أثر، حيث له دورا هاما في تحسين أداء الموظف في المنظمة، حيث يعتبر سلوك غير ملموس منبعه الذات وتصرفات العامل الذي يشعر بالانتماء للمنظمة حيث يبذل أقصى الجهود لتحقيق مصالحها وأهدافها.

ومن خلال ما سبق تحاول هذه الدراسة ابراز أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي بالوكالة الوطنية للدراسات ومتابعة انجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ANESRIF وذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

1. الإشكالية الرئيسية:

ما مدى تأثير الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) على الأداء الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية للدراسات وإنجاز الاستثمارات ANESRIF؟

وتحت هذا التساؤل يمكننا ان نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

2. الأسئلة الفرعية:

❖ ما أثر الالتزام الوجداني على الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات ومتابعة انجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ANESRIF؟

❖ ما أثر الالتزام الاستمراري على الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات ومتابعة انجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ANESRIF ؟

❖ ما أثر الالتزام المعياري على الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات ومتابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ANESRIF ؟

❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر الالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة انجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ANESRIF تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية)؟

3. الفرضيات:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للالتزام التنظيمي بأبعاده الوجداني الاستمراري المعياري في الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة انجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ANESRIF

الفرضيات الفرعية:

- ❖ لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للالتزام الاستمراري على الأداء الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ANESRIF (فرع سكيكدة)
- ❖ لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للالتزام المعياري على الأداء الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ANESRIF (فرع سكيكدة)
- ❖ لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للالتزام الوجداني على الأداء الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ANESRIF (فرع سكيكدة)
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات المبحوثين حول أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ANESRIF (فرع سكيكدة) تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية).

4. اهداف الدراسة:

❖ التعمق في دراسة بعض المفاهيم ذات الصلة بالتخصص على شاكلة الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي؛

❖

❖ التعرف على مدى أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمة محل الدراسة.

5. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة على انها تناولت مفهوم الالتزام التنظيمي باعتباره يساعد في تحسين أداء الموظفين داخل المنظمة حتى تتمكن المنظمة من الاستمرار والبقاء لفترة أطول و مدى مساهمة الموظفين في تحقيق اهداف المنظمة.

6. مبررات اختيار الموضوع:

- ❖ ينصب موضوع الدراسة في لب التخصص؛
- ❖ محاولة معرفة مدى التزام الافراد وتأثيرها على الأداء الوظيفي في البيئة المؤسسة الجزائرية؛
- ❖ إثراء مكتبة الجامعة والكلية بمعارف جديدة حول الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

7. حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- ❖ **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على الوكالة الوطنية بالدراسات ومتابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية

ANESRIF

- ❖ **الحدود الزمنية:** حددت الفترة الزمنية من شهر مارس الى غاية ماي من السنة الجامعية 2025/2026.

- ❖ **الحدود البشرية:** اعتمدت هذه الدراسة على توزيع الاستبيان على عمال الوكالة الوطنية للدراسات ومتابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ANESRIF بسككدة باعتبارها عينة للدراسة.

- ❖ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على بحث أثر الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل (من خلال الابعاد التالية: الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، الالتزام الوجداني) على الأداء الوظيفي.

8. منهج الدراسة:

إن الموضوع الذي تم معالجته و طبيعة نوع المعلومات المتوفرة عنه وطريقة تحليلها تفرض علينا استخدام منهج يساعدنا على الإجابة على الإشكالية المطروحة إضافة الى التساؤلات الفرعية و يتمثل هذا المنهج في المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري من جهة، كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من جهة أخرى ، من أجل اسقاط ما جاء في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة قمنا بتوزيع استبيان على أفراد عينة الدراسة (حصر شامل) وتحليل النتائج إحصائيا باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 25.

9. هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين ، الفصل الأول الادبيات النظرية و التطبيقية للالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي و الذي تضمن ثلاثة مباحث خصص الأول للآطار النظري للمتغيرين و الثاني العلاقة بينهما من الناحية النظرية ، أما المبحث الثالث فتناول الدراسات السابقة و القيمة المضافة في حين خصص الفصل الثاني للآطار التطبيقي من خلال إجراء دراسة على موظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ANESRIF حيث

تطرقنا في المبحث الأول الى الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة أما في المبحث الثاني فخصص لتحليل النتائج و مناقشتها و اختبار الفرضيات.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتزام التنظيمي والأداء الوظيفي

تمهيد:

لكل فرد في المؤسسة دور هام و رسمي يقوم به يتم تحديده من خلال وصف الوظيفة، إلا انه يوجد نوع آخر من السلوكيات الذي لقي اهتماما واسعا والذي يعتبر سلوكا غير ملموس نابع من ذات الفرد يتجلى في تصرفاته التي تتبع من شعوره للانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها، وبذل الجهد والوقت من أجل المساهمة في نجاح المؤسسة، ويمكننا أن نصف هذا السلوك على أنه الالتزام التنظيمي، ذلك السلوك الذي أضحي يلقى الاهتمام من طرف الباحثين لما له من تأثير على أداء الفرد والمؤسسة و فرق العمل.

وينقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: الإطار النظري، الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: العلاقة بين متغيرات البحث من الناحية النظرية.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

المبحث الأول: الإطار النظري للالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي

في هذا المبحث سوف نتطرق الإطار النظري للالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث قسمنا هذا المبحث الى مطلبين، المطلب الأول ماهية الالتزام التنظيمي من خلال التطرق الى التعريف والأهمية والخصائص والمراحل والأبعاد، اما في المطلب الثاني ماهية الأداء الوظيفي نتطرق فيه الى التعريف والأهمية والأنواع وعناصره وطرق تقييمه.

المطلب الأول: ماهية الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي من المتغيرات التي لقت اهتماما من طرف الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي، حيث يعتبر من اهم المتغيرات التي تناولها الدراسات و الأبحاث العربية و الأجنبية، و ذلك نتيجة تطور الفكر الإداري و ظهور المدرسة السلوكية بعد نهاية الحرب العالمية الثانية التي ارتبطت بالمدرسة السلوك الإنساني .

الفرع الأول: تعريف الالتزام التنظيمي وأهميته:

أولا تعريف الالتزام التنظيمي:

يوجد عدة تعاريف أسندت الى مفهوم الالتزام التنظيمي نذكر بعض منها فيما يلي:

التعريف الأول: عرف "أبو العلا" الالتزام التنظيمي بأنه " درجة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه بها في رغبته في المنظمة ببذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة ".¹

التعريف الثاني: يعرف الالتزام التنظيمي بأنه: مجموعة من المشاعر و الانفعالات الإيجابية التي يحملها الفرد اتجاه منظمته والتي تؤدي الى خلق التزامه بقيمها وأهدافه و تقاينه بأداء عمله ورغبته في الاستمرار و عدم ترك العمل فيها".²

¹محمد جودت محمد فارس " العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي " مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 02 ، جامعة الازهر، غزة، يوليو 2014، ص 170.

²المبروك عبد الجواد مبارك، سليمان سليم جمعة " الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمصنع ايلاف " مجلة البيان، العدد 09، جامعة عمر المختار ليبيا، يوليو 2021، ص-ص 177-178.

التعريف الثالث: ويعرف أيضا على أنه " درجة إنغماس العامل في عمله ومقدار الوقت والجهد الذي يكرسه لهذا الغرض وإلى أي مدى يعتبر العمل جانبا رئيسا في حياته".¹

من خلال ما سبق يمكننا ان نعرف الالتزام التنظيمي بأنه ارتباط الفرد بمنظمته التي يعمل فيها ومدى شعوره بالانتماء والولاء للمنظمة وبذل أقصى جهد للاستفادة المنظمة من قدراته وكفاءته بهدف تحقيق أهدافها.

ثانيا: أهمية الالتزام التنظيمي:

إن للالتزام التنظيمي أهمية كبيرة تتمثل في ²:

- ❖ يعتبر إلتزام الأفراد إتجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة؛
- ❖ يعتبر إلتزام الأفراد إتجاه منظماتهم مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لإستمرار العاملين في أماكن عملهم؛
- ❖ يعتبر إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل .

و هناك من يضيف العناصر التالية³ :

- ❖ يعمل الالتزام التنظيمي على تقليل الكثير من الظواهر التي قد تعرفها المؤسسة في حالة الازمات كالإرتفاع في معدل الغيابات والتسرب الوظيفي وإنخفاض مستوى الأداء؛
- ❖ يساهم الإلتزام التنظيمي الذي يتحلى به الموظفون في بناء علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين في المؤسسة فما يمكن توفير مناخ تنظيمي ملائم؛
- ❖ يكون الفرد الملتزم صاحب أداء تنظيمي عالي فالموظف الملتزم سيكرس كل قدراته ومجهوداته للمساهمة تحقيق أهداف المؤسسة.

¹لعداني نعيمة " دروس في السلوك التنظيمي " ، مطبوعة موجهة لطلبة ماستر إدارة أعمال و ماستر إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، السنة الجامعية 2023/2022، ص 117
(<https://dspace.univ-alger3.dz>)

²حاجي كريمة " محاضرات في السلوك التنظيمي " ، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية والسنة أولى ماستر إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار، السنة الجامعية 2018/2019، ص 86
(<https://www.univ-bechar.dz/>)

³نصر الدين قعودة ، منيرة سلامي، " اثر مستوى الالتزام التنظيمي و التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء "، مجلة النماء لاقتصاد و التجارة، المجلد 04، العدد 01، جامعة ورقلة، 2020، ص 47.

الفرع الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي وخصائصه

أولاً: مراحل الالتزام التنظيمي

يمر الالتزام التنظيمي بالعديد من المراحل وتتمثل في:

1. **مرحلة الإلتزام:** تتمثل في إلتزام الفرد على ما يحصل عليه، من فوائد، مكافئات وترقيات في المنظمة او من داخل المؤسسة، في البداية نراه يتقبل سلطان الآخرين فهو يلتزم بما يطلبونه منه مقابل حصوله على الفوائد المختلفة.
2. **مرحلة التطابق:** في هذه المرحلة نجد الفرد يتقبل سلطان الآخرين وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار في العمل، تشبع حاجات الانتماء لدى العامل فهو يشعر بالفخر والانتماء اليها.
3. **مرحلة التبني:** في هذه المرحلة يعتبر اهداف وقيم المنظمة تتطابق مع أهدافه وقيمه فالإلتزام نتيجة تطابق اهداف المؤسسة وقيمها مع الفرد وقيمه.

ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي:

ان للالتزام العديد من خصائص وتتمثل في¹:

- ❖ انه متعدد الأبعاد؛
- ❖ انه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والظواهر الإدارية داخل التنظيم؛
- ❖ انه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تنتبع من خلال سلوك الافراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم؛
- ❖ أنه يفقد خاصية الثابت بمعنى ان مستوى الإلتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

الفرع الثالث: أبعاد الإلتزام التنظيمي

يتفق غالبية الباحثين والمختصين في المجال بأن أبعاد الإلتزام التنظيمي تتمثل في الآتي:

1. **بعد الإلتزام الوجداني:** يعبر عن مدى رغبة الفرد في الإستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه يتوافق مع أهدافها ويريد المشاركة في تحقيقها ورغم الاختلاف أساس نشوء الرغبة الوجدانية في مختلف النماذج إلا أن جميعها تشير الى تكوين الذهني الذي يولد الرغبة في اتباع إجراءات معينة.²
2. **بعد الإلتزام العاطفي:** ويعبر هذا عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق الأهداف وأحياناً تلجأ بعض المنظمات الى إحداث تغيير جوهري في

¹محمد العامري، مقال بعنوان **الالتزام التنظيمي** تم نشره في 2025/01/20 تم الاطلاع عليه يوم 2026/04/19 على الساعة 18:00

انظر الموقع <https://www.mohammedaameri.com/>

²علي محمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، "إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 53.

أهدافها وقيمها وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمنظمة أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل في المنظمة.¹

3. **بعد الالتزام الإستمراي:** ويشير الى إستعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب إستثماراته غير القابلة للاستغناء عنها والتي تتمثل بعلاقات العمل مع زملاء والتقاعد المهني أو المهارات التي توجه نحو نشاط محدد، كذلك مدة الخدمة او المنافع الأخرى التي تجعل مغادرة أو ترك العمل في مكان آخر أمرا مكلفا بدرجة كبيرة بالنسبة للفرد.²

المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي أحد المواضيع المهمة في إدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، حيث أن تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين يدفعنا إلى تحسين مستوى أداء المنظمة.

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي:

هناك العديد من التعاريف التي أسندت إلى مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

التعريف الأول: عرفا كل من مصطفى وبدوي الأداء الوظيفي بأنه: "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين".³

التعريف الثاني: يشير الأداء الوظيفي الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي يتحقق به الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة بينما يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها.⁴

التعريف الثالث: هو عملية إنجاز المهام الموكلة الى كل موظف وذلك انطلاقا من سلوك الذي قام به الموظف الذي ينعكس فيما بعد الى نتائج تتجسد في الإنجاز الذي وصل إليه.⁵

¹رشيد خطارة " **الذكاء العاطفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الابتدائي بمدينة غرداية** "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علم النفس التربوي، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس التربوي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية 2018/2019، ص 72 .

²غني دحام الزبيدي، " **إدارة السلوك التنظيمي** " الطبعة الأولى، دار غيداء للمشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 122.

³عدنان نبيلة، " **ضغوط العمل والأداء الوظيفي** "، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015، ص 48.

⁴أسامة زياد البلبيسي، " **جودة الحياة الوظيفية و أثارها على الأداء الوظيفي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة** "، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص 23.

⁵نور الدين صراب، " **أخلاقيات العمل وتنشئها على الأداء الوظيفي** "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط، الجزائر، 03، السنة الجامعية 2019/2020، ص 103 .

من خلال التعاريف السابقة أن الأداء الوظيفي يعبر عن الكفاءة والفعالية التي يمتلكها الفرد لإنجاز المهام والمسؤوليات المكلف بها داخل المنظمة ذلك حسب المعايير التي لم تحديدها والمساهمة الكبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي:

يضيف فيصل فهد أن أهمية الأداء الوظيفي تكمن في النقاط التالية¹:

- ❖ يعد الأداء مقياسا لمدى قدرة الموظف على أداء العمل المكلف به في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة قد يكلف بها في المستقبل؛
- ❖ تربط المنظمات في الغالب الحوافز التي تقدمها للعاملين بأدائهم وهذا ما يولد الدافعية لدى العاملين لزيادة إنتاجيتهم ومحاولة تحسينها؛
- ❖ يرتبط الأداء بالحاجة الى الاستقرار والشعور بالأمان في العمل، وإذا ما حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة؛ او حتى تغير في الإدارة فإن العاملين من ذوي الأداء المتدني يكونون مهتدين بالاستغناء عن خدماتهم.

الفرع الثاني: أنواع الأداء الوظيفي في المؤسسات

إن للأداء الوظيفي العديد من الأنواع و تتمثل في² :

1. **الأداء الفردي الأساسي:** يشير الأداء الفردي الى قدرة الموظف على إكمال جميع واجبات وظيفته والمهام والمسؤوليات المكلف بها ومن خلال هذا الأداء فهو يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
2. **الأداء التعاوني:** وهو قدرة الموظف على العمل الجماعي ضمن فريق والتعاون مع أعضاء الفريق ومساهمته في تحقيق الأهداف المشتركة مستخدما مهاراته في التواصل.
3. **الأداء التنظيمي:** يشير الأداء التنظيمي الى نجاح الموظف في الإمتثال للقواعد و الأنظمة و المعايير و الممارسات.
4. **الأداء القيادي:** يعبر هذا النوع عن قدرة قيادة أعضاء الفريق وجعلهم يتحركون في نفس الإتجاه نحو الهدف المشترك فضلا عما يمتلك من مهارات مثل القدرة على حل المشكلات و إتخاذ قرارات فعالة و في الوقت المناسب.

¹زكروك خولة، "دور الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية - دراسة ميدانية بالقطب الجامعي تاسوست جامعة جيجل"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه للطور الثالث في علوم الاعلام و الاتصال، تخصص الاتصال في المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علوم الاتصال، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، السنة الجامعية 2022/2021 ، ص 113

² موقع الالكتروني <https://sabbar.com/blog/job-performance> " تم الاطلاع عليه يوم 17-04-2026 على الساعة

الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي وعناصره:

يساهم تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الإنتاجية وتعزيز الرضا الوظيفي داخل المؤسسة وفقا للمراحل محددة وتتمثل في¹:

1. **تخطيط الأداء**: تعتبر هذه المرحلة الأساس الذي يبنى عليه تقييم الأداء حيث يتم تحديد الأهداف الرئيسية التي يجب ان يسعى الموظف لتحقيقها خلال فترة معينة يشمل التخطيط تحديد المعايير المطلوبة والأدوات التي ستستخدم لقياس الأداء، يعتبر نجاح هذه المرحلة على وضوح الأهداف توافقها مع الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة بالإضافة الى التواصل الفعال بين الموظف والرئيس المباشر.
2. **مراجعة السنوية**: في هذه المرحلة يتم إجراء الأداء للموظف بعد مرور نصف العام تتيح هذه المراجعة فرصة التأكد من أن الموظف يسير على الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف إذا لازم الامر، من توافقها مع متطلبات العمل.
3. **تقييم السنوي**: يعتبر هذا التقييم نهاية دورة الأداء حيث يتم تقييم الإنجازات والنتائج التي حققها الموظف خلال العام يستند هذا التقييم الى البيانات التي تم جمعها من خلال التخطيط والمراجعة نصف سنوية يشمل تقييم الأداء السنوي تقيما كميا ونوعيا بالإضافة الى تقديم تقييم نهائي حول مستوى الأداء، مما يساهم في تحديد مدى ملائمة الموظف للترقيات او المكافأة كما يساعد على وضع خطط تطوير مهنية للموظف في المستقبل.

¹موقع الالكتروني <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/3-simple-steps-to-assess-high-potential-employees>

المبحث الثاني: العلاقة بين متغيرات البحث من الناحية النظرية:

من خلال هذا البحث نستعرض العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي من الناحية النظرية، من خلال إبراز الأثر الذي تلعبه أبعاد الإلتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والآليات النظرية المفسرة لها:

يؤثر الإلتزام التنظيمي عموماً بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، لأن الموظفين الملتزمين أكثر استعداداً لبذل الجهد، والتوافق مع أهداف المنظمة، والمثابرة في أداء مهامهم. وهنا يعبر الإلتزام التنظيمي على أنه ارتباط الموظف النفسي بالمنظمة، بما في ذلك الإيمان بقيمتها، والرغبة في البقاء الوظيفي، والانتماء العاطفي أو المعياري معها. فعندما يشعر الموظفون بالارتباط بالمنظمة، فمن المرجح أن يبذلوا جهداً أكبر في العمل، ويؤدوا أدوارهم بشكل أفضل، ويتحملوا مسؤولية أكبر في أداء واجباتهم¹.

وفيما يلي يمكن استعراض أبرز الآليات المفسرة لتلك العلاقة بإيجاز²:

- ❖ **آلية التحفيز:** يزيد الإلتزام من الرغبة في الأداء وتجاوز الحد الأدنى من المتطلبات.
 - ❖ **آلية السلوك:** يميل الموظفون الملتزمون إلى إظهار الموثوقية والمثابرة والتركيز على المهام.
 - ❖ **آلية الاحتفاظ بالموظفين:** يقلل الإلتزام القوي من نوايا ترك العمل، مما يساعد المؤسسات على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة والإنتاجية.
 - ❖ **آلية التوافق:** يحسن الإلتزام التوافق بين سلوك الموظف وأهداف المؤسسة.
- نظرياً، العلاقة إيجابية ولكنها ليست دائماً مباشرة تماماً، لأن بعض الدراسات تشير إلى أن تأثيرها قد يعتمد على عوامل أخرى مثل العدالة، وموارد العمل، والقيادة، أو ظروف الوظيفة. الأمر الذي يعني أن الإلتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه عامل مهم يؤثر على الأداء الوظيفي، خاصة عندما تدعم بيئة العمل قدرة الموظفين على ترجمة الإلتزام إلى عمل فعال³.

¹ Wang, Q., Weng, Q., & Jiang, Y. **When does affective organizational commitment lead to job performance? Integration of resource perspective**. Journal of Career Development, 47(4), 2020, p: 384.

² Qu, Y., Liu, W., Tan, Y., & Gao, H. **Organizational commitment and its relationship to the employees' work performance of an oil company**. Journal of Business and Management Studies, 6(1), 2024, p: 113.

³ Suharto Et Al, **the Impact of Organizational Commitment on Job Performance**, International Journal of Economics and Business Administration Volume VII Issue 2, 2019. P: 204.

المطلب الثاني: أثر أبعاد الإلتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي:

نظريا غالبا ما يفسر الارتباط بين الإلتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي من منظور التحفيز والموارد، اذ يميل الموظفون الملتزمون الى بذل جهد إضافي واستخدام مهاراتهم بشكل أكثر اتساقا لتحقيق الأهداف، كما يقل الإلتزام من سلوكيات الانسحاب مثل التغيب عن العمل، ضعف المشاركة، ونية ترك العمل، مما يدعم بشكل غير مباشر أداءا وظيفيا أفضل. ومن الناحية العلمية، يساعد الإلتزام الموظفين على التركيز، والتعاون بشكل أفضل، والحفاظ على الأداء حتى تحت الضغط¹

أولا: العلاقة بين الإلتزام الوجداني والأداء الوظيفي:

يؤثر الإلتزام العاطفي إيجابا على الأداء الوظيفي، لأن الموظفين الذين يشعرون بإرتباط عاطفي بمؤسستهم يكونون أكثر استعدادا لبذل الجهد، والمثابرة في مهامهم، ومواءمة سلوكهم مع أهداف المؤسسة.

يشير الإلتزام العاطفي والذي يعرف غالبا في الأدبيات النظرية بالإلتزام الوجداني، إلى إرتباط الموظف العاطفي بالمؤسسة، وإنخراطه فيها. وتقوم النظرية على أنه عندما يشعر الأفراد بإرتباط عاطفي بمكان عملهم، فإنهم لا يكتفون بالإمتثال لمتطلبات الوظيفة فحسب، بل يستوعبون أهداف المؤسسة ويتحفزون للمساهمة بفعالية في تحقيقها. وعادة ما تفسر هذه العلاقة من خلال منطق التحفيز ومنظور تقرير المصير: فالموظفون الملتزمون عاطفيا أكثر ميلا إلى إعتبار عملهم شيئا مقدسا، مما يدعم مشاركة أقوى وأداء أفضل. كما يشجع الإرتباط العاطفي على سلوكيات تتجاوز نطاق الوظيفة، مثل التعاون والمبادرة والمثابرة، وكلها عوامل تحسن الأداء الوظيفي. أضف إلى ذلك، فإن الموظفين الملتزمين عاطفيا أقل عرضة للانسحاب من عملهم نفسيا أو سلوكيا، الأمر الذي يساعد على الحفاظ على أداء ثابت² وفيما يأتي أبرز الآليات النظرية المفسرة للعلاقة التأثيرية السالفة الذكر³:

- ❖ آلية التحفيز: حيث يزيد الارتباط العاطفي من الرغبة في بذل الجهد.
- ❖ آلية المشاركة: حيث يكون الموظفون الملتزمون عاطفيا أكثر مشاركة ونتاجية.
- ❖ آلية التوافق: حيث يعزز الإلتزام العاطفي أهداف المنظمة وقيمها.
- ❖ آلية الاحتفاظ: حيث يقل الارتباط لأقوى والانسحاب ويدعم استمرارية الأداء.

¹ Zhao, S., Wang, T., Luo, S., Mi, Y., Wang, Y., Ma, H., & Wei, X. **The impact of organizational commitment on job performance in primary healthcare: a motivation internalization perspective**. Frontiers in Public Health, 13, 2025, p: 5.

² النجار ، حميدة محمد، التأثير المعدل للإلتزام العاطفي في العلاقة بين النجاح و الأداء الوظيفي بالتطبيق على المديرين بالبنوك التجارية الخاصة بمدينة المنصورة، مجلة التجارة والتمويل، المجلد 37، العدد 4، ص: 173.

³ Kaplan, M., & Kaplan, A. **The relationship between organizational commitment and work performance: A case of industrial enterprises**. Journal of economic and social development, 5(1), 2018. P: 46.

من الناحية النظرية يعد الإلتزام العاطفي أحد أقوى أشكال الإلتزام للتنبؤ بالأداء الوظيفي لأنه نابع من ذات الشخص فهو ليس مجرد التزام أو حسابات تكلفة. ومع ذلك، قد يكون تأثيره أقوى عندما يدرك الموظفون أيضا ذو معنى، وأن القيادة داعمة وأن بيئة العمل إيجابية. لذا ينبغي النظر إلى الإلتزام العاطفي كعامل رئيسي مؤثر في الأداء الوظيفي، غالبا ما يتضاعف تأثيره بفضل الظروف التنظيمية المتكاملة المناسبة.

ثانيا: العلاقة التأثيرية بين الإلتزام الإستمراري والأداء الوظيفي

من الناحية النظرية، ترتبط العلاقة بين الإلتزام المستمر والأداء الوظيفي ارتباطاً ضعيفاً أو مختلطاً، لأنه يستند إلى التكاليف المتوقعة للمغادرة بدلاً من الدافع الحقيقي للأداء الجيد.

يشير الإلتزام المستمر إلى بقاء الموظفين في المؤسسة لإعتقادهم أن المغادرة ستكون مكلفة أو غير مريحة أو محفوفة بالمخاطر. وعلى عكس الإلتزام العاطفي، الذي يعكس التعلق والتماهي، فإن الإلتزام المستمر أكثر عملية وحسابية، لذا فهو لا يحفز الأداء بشكل طبيعي. نظرياً، قد يبقى الموظف في المؤسسة دون أن يكون منخرطاً بشكل كبير في العمل نفسه. وتكمن المشكلة الأساسية في أن الإلتزام المستمر يُشجع على الاحتفاظ بالموظفين أكثر من الأداء. قد يبقى الشخص بسبب الراتب أو المزايا أو الأقدمية أو عدم وجود بدائل، لكن هذا لا يؤدي بالضرورة إلى بذل جهد إضافي أو إبداع أو عمل عالي الجودة. لهذا السبب، غالباً ما تُشير الدراسات إلى أن الإلتزام المستمر مؤشر ضعيف للأداء مقارنةً بالإلتزام العاطفي¹

وفيما يأتي أبرز الآليات النظرية المفسرة للعلاقة التأثيرية السالفة الذكر²:

- ❖ آلية الاحتفاظ: يبقى الإلتزام المستمر الموظفين في المؤسسة، لكن البقاء لا يعني بالضرورة الأداء الجيد.
- ❖ آلية التكلفة العائد: قد يلتزم الموظفون بالمتطلبات لتجنب الخسارة، مع تجنب بذل جهد إضافي.
- ❖ آلية مخاطر الانسحاب: يمكن للبدايل المنخفضة ان تقلل من معدل دوران الموظفين، ولكنها لا تؤدي أيضا لإستمرار بدلا من المساهمة الفعالة.

يفهم الإلتزام المستمر على أنه إلتزام قائم على القيود، وليس على التحفيز. ولهذا السبب، غالباً ما يكون تأثيره على الأداء الوظيفي غير متسق أو غير مباشر، وقد يتزامن مع انخفاض الحماس أو بذل جهد ضئيل. من الناحية البحثية، يرتبط الإلتزام المستمر عادة بنوايا البقاء أكثر من ارتباطه بنتائج الأداء المتميزة.

¹ Igbomor, E., & Ogbuma, S. M. **Empirical evidence of the effect of organizational commitment on employee job performance.** *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(1), 2024. P: 1945.

² Khan, I. (2020). Impact of affective, normative and continuous commitment on organizational performance: a study of private banks. *Journal of managerial sciences*, 14(1), 89-97

ثالثا: العلاقة التأثيرية بين الإلتزام المعياري والأداء الوظيفي

يفترض عموما أن للإلتزام الأخلاقي أثرا إيجابيا على الأداء الوظيفي، إذ يميل الموظفون الذين يشعرون بالإلتزام أخلاقي تجاه مؤسستهم إلى التصرف بمسؤولية ونزاهة وشعور أقوى بالواجب في عملهم.

يشير الإلتزام الأخلاقي إلى البقاء في المؤسسة والمساهمة فيها إنطلاقا من الإيمان بصواب هذا الفعل، ويرتبط غالبا بالقيم الأخلاقية والإلتزام والشعور بالمسؤولية. من الناحية النظرية، يشجع هذا النوع من الإلتزام الموظفين على تلبية التوقعات ليس فقط لتجنب العقوبات أو الحصول على مزايا، بل لأنهم يرون الأداء واجبا أخلاقيا ومهنيا. وعادة ما يُفسر الارتباط بالأداء الوظيفي من خلال التحفيز القائم على المعايير والقيم: فالموظفون الذين يستوعبون قيم المؤسسة هم أكثر عرضة لإظهار الضمير الحي والموثوقية والمثابرة. كما يُمكن للإلتزام الأخلاقي أن يعزز الثقة وإدراك العدالة والسلوك التعاوني، مما يدعم نتائج أداء أفضل. وبهذا المعنى، يتحسن الأداء لأن السلوك يُوجه بمعايير داخلية بدلا من الاعتماد على الرقابة الخارجية فقط¹.

وفيما يأتي أبرز الآليات النظرية المفسرة للعلاقة التأثيرية السالفة الذكر²:

- ❖ **آلية الواجب:** يشعر الموظفون بالمسؤولية تجاه أداء عملهم على أكمل وجه، لأن ذلك متوقع منهم أخلاقياً.
- ❖ **آلية توافق القيم:** تزيد القيم المشتركة من التناسق بين السلوك الشخصي وأهداف المنظمة.
- ❖ **آلية السلوك الواعي:** يشجع الإلتزام الأخلاقي على الاجتهاد والموثوقية والالتزام بالقواعد.
- ❖ **آلية المسؤولية الاجتماعية:** قد يتحسن أداء الموظفين لأنهم يشعرون بالمسؤولية تجاه زملائهم وعملائهم والمنظمة.

المطلب الثالث: كيفية تعزيز أثر الإلتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي

يمكن تعزيز الإلتزام التنظيمي من خلال تحسين الظروف التي تجعل الموظفين يشعرون بالتقدير، والاطلاع والثقة، والمعاملة العادلة؛ وهذه الظروف نفسها تسهم في تحسين الأداء الوظيفي.

أولاً: العوامل المعززة للإلتزام التنظيمي للموظف:

فيما يلي يمكن سرد أهم العوامل المعززة للإلتزام التنظيمي للموظف³:

¹ Joseph, G The influence of affective commitment, continuance commitment, and normative commitment to job performance at Pt. Bank international Indonesia Manado. Jurnal Riset Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi . (2013).

² Zhao et al, Op.cit. p :7.

³ IBID, p: 8.

- توضيح الأهداف و الأدوار:

يزداد إلتزام الموظفين عندما يفهمون رسالة المنظمة ومهامهم، وكيف يسهم عملهم في تحقيق الأهداف العامة.

- زيادة المشاركة:

إن إشراك الموظفين في صنع القرار يعزز شعورهم بالملكية ويقوي ارتباطهم بالمنظمة.

- تعزيز التقدير والمكافأة:

يعزز التقدير الرسمي وغير الرسمي الإلتزام من خلال ترسيخ السلوكيات القيمة وجعل الموظفين يشعرون بالتقدير.

- الإستثمار في التطوير:

يشير التدريب والتوجيه وفرص النمو الوظيفي إلى استعداد المنظمة للاستثمار في موظفيها.

- بناء الثقة والإنصاف:

تعد القيادة الشفافة والتواصل المفتوح والعدالة التنظيمية عناصر أساسية للإلتزام، لأن الموظفين يكونون أكثر ولاء عندما يرون المنظمة عادلة وداعمة.

ثانيا: آلية تأثير الإلتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي:

عندما يرتفع مستوى الإلتزام التنظيمي، يظهر الموظفون عادة بذل جهد أكبر، ومثابرة، وتعاون، ومسؤولية في عملهم يقلل الإلتزام أيضا من سلوكيات الإنسحاب، مثل التغيب عن العمل ونية ترك الوظيفة، مما يساعد على الحفاظ على استمرارية العمل والانتاجية نظريا، هذا يعني ان الإلتزام ليس مجرد نتيجة لإدارة الموارد البشرية، بل هو أيضا آلية لتحسين الأداء تعزز جودة واستساق سلوك العمل. وعليه الإلتزام نظريا بأنه ينمو عندما يختبر الموظفون ثلاثة أمور الدعم النفسي، توافق القيم، وفرص النمو المتاحة بمجرد توفر هذه الشروط، يزداد احتمال انتماء الموظفين للمنظمة، وإستمرار تفاعلهم معها، وترجمة هذا الإلتزام الى أداء وظيفي أفضل.¹

¹ Ali Fenwick. **How to improve employee loyalty in a rapidly changing and digitized workplace.** Hult International Business School, (2019). <https://www.hult.edu/blog/improve-employee-loyalty-in-digitized-workplace/> (15/06/2026; 11:00).

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي

سنبين من خلال هذا المبحث الدراسات التي تطرقت للإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث تناولنا دراسات عربية وأخرى أجنبية، حيث تم تقسيم هذا المبحث الى ثلاث مطالب، في المطلب الأول تطرقنا الى الدراسات باللغة العربية و في المطلب الثاني الى الدراسات باللغة الأجنبية، أما في المطلب الثالث سيتم مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:

أولاً: دراسة عبد السلام زكريا، جامعة باشاك شهير، حلب سوريا، مجلة الرواد للعلوم والتفافة المجلد الثالث العدد الأول 2025، بعنوان " اثر الإلتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى مدرسي جامعة باشاك شهير ".

تهدف الدراسة الى معرفة اثر الإلتزام التنظيمي لدى مدرسي جامعة باشاك شهير من خلال دراسة أثر الأبعاد الثلاثة للإلتزام التنظيمي (الإلتزام العاطفي ، الإلتزام المستمر ، الإلتزام المعياري) لدى مدرسي جامعة باشاك شهير في الأداء الوظيفي، و تجسدت مشكلة الدراسة بتساؤل جوهري مفاده هل للإلتزام التنظيمي بأبعاده (الإلتزام العاطفي ، الإلتزام المستمر ، الإلتزام المعياري) أثر في الأداء الوظيفي لدى مدرسي جامعة باشاك شهير، و لاختبار صحة الفرضيات تم جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة باعتماد استبانة أعدت لهذا الغرض وتم توزيعها على عينة الدراسة و البالغ عددهم 70 يمثلون جميع مدرسي باشاك شهير خلال الفصل الثاني و الفصل الصيفي للعام الدراسي 2024/2023 ، و توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإلتزام التنظيمي بأبعاده (الإلتزام العاطفي ، الإلتزام المستمر ، الإلتزام المعياري) في الأداء الوظيفي لدى مدرسي جامعة باشاك شهير.

ثانياً: دراسة سعد فهد البوص، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب، دولة الكويت، سبتمبر 2024، بعنوان " تأثير الإلتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية الكويتية دراسة حالة"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير الإلتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية الكويتية و لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، و الاستبانة كأداة لجمع البيانات و ذلك من عينة الدراسة التي تكونت من 383 من عاملي و عاملات الوزارة و أظهرت النتائج ارتفاع واقع الإلتزام التنظيمي لعاملين في وزارة التربية الكويتية حيق بلغ المتوسط الحسابي لكامل هذا المحور (3,52) ، وقد جاء الإلتزام العاطفي أولاً بمتوسط حسابي قدره (3,70) بدلالة لفظية مرتفعة يليه الإلتزام العياري بمتوسط حسابي قدره (3,53) و بدلالة لفظية مرتفعة و أخيراً الإلتزام المستمر بمتوسط قدره (3,36) و بدلالة لفظية متوسطة كما بينت النتائج وجود علاقة إرتباطية معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الإلتزام التنظيمي و بين الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية الكويتية ووجود تأثير معنوي للإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) على الأداء الوظيفي للعاملين

في وزارة التربية الكويتية و قد كان ترتيب ابعاد الإلتزام التنظيمي من الأعلى الى الأسفل على الشكل الآتي : (الإلتزام المعياري ، الإلتزام المستمر ، الإلتزام العاطفي).

ثالثا: دراسة منصور تجاني، جامعة الجلفة، 2020، بعنوان الأداء الوظيفي و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 03 العدد 04

تناولت هذه الدراسة إشكالية الأداء الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية لولاية الجلفة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على استبيان محكم لجمع المعطيات و تم اختيار المنهج الوصفي من اجل تحقيق أغراض البحث و قد تم اختيار عينة الداريا بطريقة عشوائية عددها 55 موظف و موظفة، و قد أظهرت نتائج الدراسة و جود مستوى منخفض من الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية و مستوى منخفض الإلتزام التنظيمي كما تم الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة متوسطة بين الأداء الوظيفي و بين سلوك الإلتزام التنظيمي

المطلب الثاني: الدراسات السابقة بالغة الأجنبية:

أولا: دراسة

Febyolla Presilawatil And Errlinda, Effects Of Organization Culture Communication Work Environment And Motivation On Organizational Commitment In Improving Employee Performance At The Aceh Besar District Attorney's Office; Journal Sekretarit Dan Manajemen; Volume 10, No 01; March; 2025.

تواجه الشركات والمؤسسات حاليا تحديات في تحسين أداء الموظفين في بيئة أعمال شديدة التنافسية و من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين الإلتزام التنظيمي الذي يتأثر بالثقافة التنظيمية و التواصل و بيئة العمل، بالإضافة الى دافعية الموظفين. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل اثر الثقافة التنظيمية و التواصل و بيئة العمل و الدافعية على أداء الموظفين في مكتب المدعي العام لمنطقة آتشيه بيسار تعتمد الدراسة على المنهج الكمي باستخدام نماذج المنهج الكمي باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية القائمة على المتغيرات CB-SEM وتحليل باستخدام برنامج AMOS الإصدار 21 تكونت العينة من البحث من 68 موظف من مكتب المدعي العام لمنطقة آتشيه بيسار تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية النسبية . جمعت البيانات من خلال إستبيانات مختلفة تقيس متغيرات الثقافة التنظيمية و التواصل و بيئة العمل و الدافعية و الإلتزام التنظيمي و أداء الموظفين أظهرت النتائج ان الثقافة التنظيمية دافعية الموظفين تأثيرا غير مباشر على الأداء من خلال الإلتزام التنظيمي في الوقت نفسه ، لم يظهر التواصل التنظيمي و بيئة العمل تأثيرا يذكر على أداء الموظفين بينما ثبت ان للإلتزام التنظيمي تأثيرا إيجابيا و هاما على أداء الموظفين، وختاما يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة أكبر المشتركة CB-SEM وتحليلها باستخدام برنامج AMOS

الإصدار 21 تكونت عينة البحث من 68 موظفاً من مكتب المدعي العام لمنطقة آتشيه بيسار ، تم إختيارهم بطريقة عينة عشوائية نسبية جمعت البيانات من خلال إستبيانات تقيس متغيرات الثقافة التنظيمية و التواصل وبيئة العمل و الدافعية و الإلتزام التنظيمي و أداء الموظفين أظهرت النتائج ان الثقافة التنظيمية و دافعية الموظفين تأثرا يذكر على أداء الموظفين، بينما ثبت ان للإلتزام التنظيمي تأثيرا إيجابيا وهما على أداء الموظفين وختاما ، لتحسين أداء الموظفين يحتاج مكتب المدعي العام لمنظمة آتشيه بيسار الى تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية و زيادة دافعية الموظفين و بناء التزام تنظيمي

ثانيا: دراسة:

Pham khouong, **organisation commitment and its impact on employee performance in the water supply industry: dataset form Vietnamese state owned enterprises**; Data in Brief, 52, 2024.

تتعمق مجموعة البيانات هذه في الديناميكيات المعقدة التي تربط بين الإلتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي في مجال الشركات المملوكة للدولة وبالتركيز على صناعة إمدادات المياه يسعى الى كشف الفروق الدقيقة في سلوك المواطنة التنظيمية في اقتصاد موجه بالقيم الاشتراكية يمثل تجميع مجموعة البيانات هذه تكاملا متوازنا للمنهجيات النوعية و الكمية ويتضمن رؤى من مقابلات الخبراء الى جانب البيانات المجمعة من استبيانات الموظفين و هو يشمل 336 إجابة صالحة، و التي تم تحليلها بدقة من خلال نموذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية يسهل هذا النهج فهما اعمق للترابط بين OC و OCB و EP تعتبر مجموعة البيانات مفيدة في تسليط الضوء على الدور المحوري للنزاهة المهنية و التفاني الطوعي داخل الشركات السلوكية للدولة و التأكيد على وظيفيتها الحاسمة في تمثيل مصالح الدولة و خدمة الجمهور بشكل فعال.

ثالثا: دراسة

Amal Hmeidan Alhamad & Aina Amirah Binti Mohd Noor, **The Impact Of Organizational Commitment On Employ Performance In Jordanian Public Universities** , International Journal Of Academic In Business & Social Sciences, vol 13, Issue17, 2023.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر الإلتزام التنظيمي على أداء الموظفين في الجامعات الحكومية الأردنية، استخدمت الدراسة المنهج الكمي لاختبار النظرية واستخلاص النتائج ثمة أسباب عديدة لاختيار المنهج الكمي. في عينة عشوائية بسيطة بلغ حجم عينة الدراسة 375 فردا و لكل فرد من أفراد المجتمع احتمال متساو الاختيار أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للإلتزام التنظيمي في أداء الموظفين في الجامعات الأردنية

وخلصت الدراسة الى عدة توصيات منها تنفيذ برامج تدريبية للمسؤولين لتطوير مهاراتهم و معارفهم حول الإلتزام التنظيمي و فوائده و أثره على الجامعة و الموظفين على حد سواء و تعزيز ثقافة الإلتزام التنظيمي و الإلتزام الى العمل مما يزيد بدوره من ثقة موظفي الجامعة من خلال الندوات وورش العمل بحيث يركز ذلك على تعزيز الممارسات الإيجابية للموظفين

المطلب الثالث: المقارنة بين دراسات الحالية والدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

الجدول رقم (01) : المقارنة مع الدراسات العربية السابقة

اسم الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة عبد السلام زكريا بعنوان " اثر الإلتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة باشاك شهير	❖ دراسة الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي ❖ دراسة عينة من الموظفين ❖ الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة	❖ دراسة تمت في سنة 2025 اما دراستنا تمت في سنة 2026 ❖ دراس تمت في جامعة باشاك شهير بتركيا اما دراستنا تمت في جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة ❖ عدد العينة 70 عامل وعاملة ❖ عدد العينة اعتمادا على أسلوب الحصر الشامل
دراسة فهد البوص بعنوان تأثير الإلتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى وزارة التربية الكويتية	❖ دراسة الأداء الوظيفي والإلتزام التنظيمي ❖ دراسة عينة من الموظفين ❖ الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة	❖ دراسة تمت في سنة 2024 أما دراستنا تمت في سنة 2026 ❖ دراسة تمت في الهيئة العامة للتعليم بالكويت اما دراستنا تمت في جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة ❖ عدد العينة 383 ❖ عدد العينة اعتمادا على أسلوب الحصر الشامل

❖ دراسة تمت في سنة 2020 اما دراستنا تمت في سنة 2026 ❖ دراسة تمت في جامعة الجلفة اما دراستنا تمت في جامعة سكيكدة ❖ عدد العينة 55 عامل وعاملة ❖ عدد العينة اعتمادا على أسلوب الحصر الشامل	❖ دراسة الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي ❖ دراسة عينة من الموظفين	دراسة منصور تجاني بعنوان الأداء الوظيفي و علاقته بالالتزام الوظيفي لدى عمال المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة
--	--	--

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على دراسات السابقة

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية :

الجدول رقم (02) : المقارنة مع الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

اسم الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة Febyolla And Presilawatil Errlinda Effects Of Organisations Culture Communication Work Environment And Motivation On Organisationnel Commitment In Improving Employee Performance At. The Aceh Besar District Attorneys Office	❖ دراسة الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي ❖ دراسة عينة من العاملين ❖ الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة	❖ دراسة تمت سنة 2025 اما دراستنا تمت سنة 2026 ❖ دراسة تمت في جامعة محمد أتشييه أما دراستنا تمت في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ❖ عدد العينة 86 عامل وعاملة ❖ أسلوب الحصر
دراسة Pham khouong organisation commitment and its impact on employee performance in the water supply industry: dataset	❖ دراسة الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي ❖ دراسة عينة من العاملين ❖ الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة	❖ دراسة تمت سنة 2024 اما دراستنا تمت في سنة 2026 ❖ دراسة تمت على مجموعة من شركات أما دراستنا تمت في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

❖ عدد العينة 336 عامل و عاملة ❖ أسلوب الحصر الشامل		form Vietnamese state owned enterprises
❖ دراسة تمت في سنة 2023 أما دراستنا تمت في سنة 2026 ❖ دراسة تمت في الجامعات الحكومية الأردنية أما دراستنا تمت في جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة ❖ عدد العينة 375 عامل وعاملة ❖ أسلوب الحصر الشامل	❖ دراسة الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي ❖ دراسة عينة من الموظفين ❖ الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة	دراسة Amal Hmeidan Alhamad & Aina Amirah Binti Mohd Noor The Impact Of Organisationnel Commitment On Employa Performance In Jordanien Public Universités International Journal Of Academic In Business & Social Sciences

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على دراسات السابقة

ثالثا: القيمة المضافة:

1- مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

كان للدراسات السابقة أهمية وفائدة كبيرة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي ساهم في تحديد أبعاد الدراسة.

- ❖ بناء نموذج الدراسة
- ❖ صياغة مشكلة وفرضيات الدراسة
- ❖ التزويد ببعض المراجع وخاصة الأجنبية منها
- ❖ التأكد من أن الدراسة لا تمثل تكرار لأي من الدراسات السابقة
- ❖ المساهمة في تفسير نتائج الدراسة
- ❖ إثراء الجزء النظري من الدراسة

2_ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بعد التطرق لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة حيث تم اختيار خمس (5) دراسات، ثلاث (03) منها بالعربية واثنان (02) أخرى بلغة الأجنبية حيث عندما الرب بينهما وبين دراستنا الحالية نتوصل الى ملاحظات التالية:

ركزت معظم الدراسات على بيئات مهنية مختلفة كالجامعات، شركات، الهيئات الحكومية، بينما ركزت دراستنا على البيئة الصناعية والتجارية و الإنتاجية تحديدا الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة انجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية (سككدة) .

- ❖ تميزت دراستنا بالجمع بين البعد الكمي والنوعي في حين إكتفت بعض الدراسات بالمنهج التحليلي فقط.
- ❖ ركزت بعض الدراسات على الالتزام التنظيمي بصفة أو ابعاده بشكل مقارن، في حين خصصت دراستنا تركيزا دقيقا على أبعاد الإلتزام التنظيمي مما يسمح بالتغلغل بعمق في أبعاد هذا النمط وتأثيره المباشر وبذلك تسعى دراستنا الى سد الفجوة البحثية.
- ❖ استعملت بعض الدراسات عينات كبيرة (مثلا 383 في دراسة فهد البوص بعنوان تأثير الإلتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي)، بينما اعتمدت دراستنا على أسلوب الحصر الشامل، ما سمح بتفصيل وتحليلي أدق للعلاقات بين المتغيرات.
- ❖ قدمت الدراسة اقتراحات علمية قابلة للتطبيق الصناعي والإنتاجي بخلاف الدراسات التي اقتصرت على التحليل دون مقترحات تطبيقية واضحة.
- ❖ دراستنا لا تقتصر على تكرار ما سبق بل تسعى الى تقدير قيمة علمية وتطبيقية مضافة من خلال تناول الإلتزام التنظيمي في قطاع الاشغال العمومية، وتحليل أثرها على الأداء في بيئة الاشغال العمومية في الجزائر.

خلاصة الفصل:

من خلال الفصل الأول لاحظنا ان الالتزام التنظيمي له دور كبير في الوظيفة وإهتمامه بالمهنة ومساعدة الافراد على اكتشاف الأخطاء من جهة حيث يعتبر الالتزام التنظيمي من أهم الأمور الضرورية واللازمة كونه يساهم في تعزيز سمعة المؤسسة، كما تساهم في تحسين أداء العاملين.

كما تطرقنا أيضا الى مفهوم الأداء الوظيفي لاعتباره أحد مواضيع التي تطرق لها علم الإدارة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال الأداء الذي يقدمه الأفراد العاملين بها، حيث تقوم كل مؤسسة بالاهتمام بالمورد البشري باعتباره المحرك الرئيسي لها ولا يمكن الاستغناء عنه. والفصل الموالي يمثل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع.

تمهيد:

من خلال ما جاء في الفصل السابق سوف نتناول في الفصل الثاني من خلال الدراسة الحالية وتجسيدها ميدانيا بالوكالة الوطنية للدراسات ومتابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية، بغرض جمع معلومات من خلال الاعتماد على:

قمنا بإعداد استبيان يتضمن مجموعة المحاور بهدف معرفة أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي؛ وينقسم هذا الفصل الى مبحثين أساسية وهي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

تتمحور الدراسة بشكل أساسي على دراسة أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي من خلال دراسة عينة من موظفي الوكالة الوطنية للدراسات ومتابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية، ومن خلال هذا المبحث سوف نعرض مسار الدراسة الميدانية بإعطاء فكرة عن مجتمع الدراسة والأدوات المستعملة في الدراسة.

المطلب الأول: طريقة جمع البيانات

نتطرق في هذا المطلب الى الطرق المستخدمة في الدراسة، وهذا من خلال التعريف بمجتمع الدراسة إضافة الى العينة المدروسة، إضافة الى مصادر البيانات وطرق قياسها وجمعها.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع فروع الوكالة الوطنية للدراسات ومتابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية في الجزائر

التعريف بالوكالة: هي هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-256 المؤرخ في 20 جويلية 2005 المعدل شرعت المؤسسة فعليا في ممارسة نشاطها سنة 2007 تتولي الوكالة تنفيذ البرنامج الوطني للسكك الحديدية تفويض من وزارة الاشغال العمومية والمنشآت القاعدية (النقل سابقا).

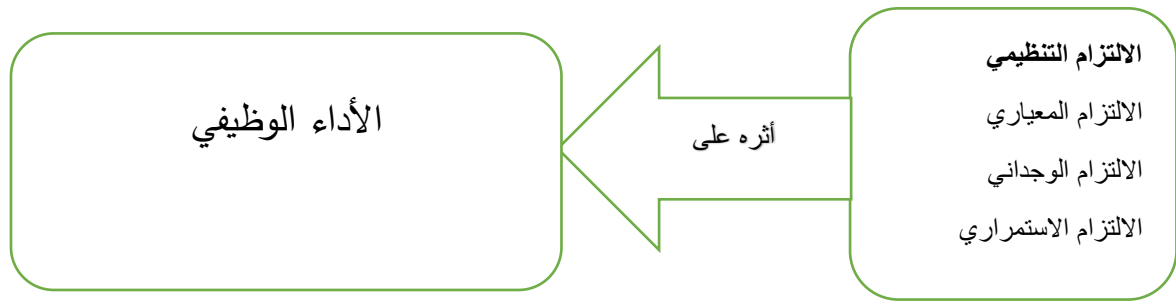
الوكالة هي صاحب مشروع مفوض مكلفة بتجسيد البرنامج المسطرة من قبل السلطات العمومية في مجال الدراسات وضمان متابعة إنجاز الاستثمارات في السكك الحديدية الموكلة اليها، يتم تحويل المنشآت والبنى التحتية للسكك الحديدية المنجزة بعد استلامها الى الهيئة المستغلة (الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية) وفقا للقرار الوزاري.

ثانيا: عينة الدراسة: نظرا لوجود العديد من فروع الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية وبالتالي توسع المجتمع، تم الاعتماد على عينة قصدية تمثلت في فرع الوكالة في سكيكدة

الفرع الثاني: تحديد المتغيرات وقياسها وطرق جمعها:

أولاً: متغيرات الدراسة:

على اعتبار المتغير المستقل للدراسة هو الالتزام التنظيمي، والمتغير التابع هو الأداء الوظيفي، يمكننا ان نلخص متغيرات هذه الدراسة في النموذج التالي:



المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: طرق جمع البيانات وقياسها:

تم الاعتماد في عملية جمع المعلومات والبيانات على الأدوات التالية:

1. **المصادر الثانوية:** من أجل الإحاطة بالجانب النظري تم الاعتماد على العديد من المصادر وتتمثل في المقالات والرسائل الجامعية والمجالات والكتب والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر باستخدام المسح الإلكتروني والمكتبي.

2. **المصادر الأولية:** ويتمثل في البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا في جمعها على الاستبيان كأداة أساسية والذي يتكون من مجموعة من الأسئلة تسمح بالحصول على إجابات تساعد للتوصل الى نتائج، وتم توزيع الاستبيان ورقيا ثم جمعه ومعالجته باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS واستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تمكننا من الوصول الى النتائج.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

بغرض معرفة ميدان الدراسة وجمع البيانات والمعلومات الكافية حل موضوع الدراسة تم الاعتماد الاستبيان كأداة للدراسة

الفرع الأول: الأداة المستخدمة

أولاً: تعريف الاستبيان: يعد الاستبيان من أكثر الوسائل المستخدمة لجمع لبيانات ويعرف على أنه: " أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة المرتبة بأسلوب منطقي مناسب يتم توزيعها على اشخاص معينون للإجابة عليها".

ثانيا: تصميم الاستبيان: تم تصميم الاستبيان على النحو التالي:

المحور الأول: نجد البيانات الشخصية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)

المحور الثاني: خصص للالتزام التنظيمي والتي تضم ابعاده الثلاثة مكونة من (15) عبارة مقسمة على النحو التالي:

البعد الأول: الالتزام الوجداني يضم (05) عبارات

البعد الثاني: الالتزام الاستمراري يضم (05) عبارات

البعد الثالث: الالتزام المعياري يضم (05) عبارات

المحور الثالث: يتضمن عبارات الأداء الوظيفي وعددها (14) عبارة

الفرع الثاني: اختبار وثبات الاستبيان:

من أجل التعرف على صدق وثبات استبيان الدراسة تم قياسه من خلال:

أولاً: صدق المحكمين:

بعد أن قمنا بإعداد الاستبيان الأولي وعرضه الأستاذ المشرف والتعديل عليه، تم عرضه على مجموعة من

المحكمين بهدف التأكد من مصداقية أسئلة الاستبيان ومدى توافقها مع موضوع الدراسة

ثانياً: قياس صدق الاستبيان:

لقد قمنا باستخدام معامل الفا كرونباخ من أجل التحقق من ثبات استبيان الدراسة، ويمكن توضيح ذلك من

خلال الجدول الموالي

الجدول رقم (03) : معامل الفا كرونباخ لكل محور

المحور	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
الالتزام الوجداني	05	0,869
الالتزام الاستمراري	05	0,857
الالتزام المعياري	05	0,821
الالتزام التنظيمي		0,852
الأداء الوظيفي		0,858
المجموع	15	0,878

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد SPSS 25

من خلال الجدول رقم (03): بالاعتماد على النتائج المحصل عليها نلاحظ بأن قيمة معامل الكرونباخ لمختلف

المحاور تتجاوز (60%) تتراوح بين (0,852) و(0,858) وهي قيمة مرتفعة، في حين ان القيمة الاجمالية

لمعامل الفا كرونباخ (0,878) وهي قيمة مرتفعة، كذلك وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات

التي تضمنتها الاستبانة.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي

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

1.الالتزام الوجداني:

الجدول رقم (04): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الالتزام الوجداني:

الرقم	العبارات	معامل الارتباط ايبرسون	درجة الدلالة
01	أشعر بالانتماء للمؤسسة	1	0,000
02	أدرك أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة	0,644	0,000
03	أشعر بالفخر عندما أكلّم الآخرين عن المؤسسة	0,642	0,000
04	أشعر بالسعادة اثناء انجاز عملي بالمؤسسة	0,384	0,000
05	أشعر بارتباط عاطفي قوي تجاه المؤسسة	0,519	0,000

المصدر: اعداد الطالب بالاعتماد على SPSS 25

0

من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات الالتزام الوجداني تراوحت بين (0,512) و (1) و هي موجبة ودلالة إحصائية (0,01) و بالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2.الالتزام الاستمراري:

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

الرقم	العبارات	معامل ايبرسون	مستوى الدلالة

01	أشعر بالأمن في عملي بالمؤسسة.	1	0.000
02	أشعر أن ترك المؤسسة سيكلفني الكثير.	0,686**	0,000
03	أرى أنه من الصعب علي ترك عملي الحالي.	0,550***	0,000
04	أرى أن البقاء في المؤسسة يمثل مصلحة شخصية بالنسبة لي.	0,419**	0,000
05	أعتبر أن فقدان هذا العمل قد يؤثر على استقرار المهني.	0,058**	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS 25

من خلال الجدول رقم (05) يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات الالتزام الاستمراري تراوحت بين (0,686) و(01) وهي موجبة عند دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه

3.الالتزام المعياري:

الجدول رقم (06): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الالتزام المعياري

الرقم	العبارات	معامل الارتباط ايبرسون	مستوى الدلالة
01	لدي التزام دائم اتجاه المنظمة	01	0,000
02	أرى أن هناك توافق بين تخصصي ومنصب عملي	0,438	0.000
03	الترام بمهام وظيفتي حسب النظام دون تأثير على علاقتي مع الآخرين	0,625	0,000

04	اشعر أن من الوفاء البقاء في المؤسسة	0,466	0.000
05	اعتبر الالتزام بالمؤسسة مسؤولية أخلاقية	0,373	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS 25

من خلال الجدول يتضح ان قيم معامل الارتباط لعبارات الالتزام الاستمراري تتراوح بين (0, 625) و (01) هي موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0,01) ، وبالتالي فان العبارات صادقة لما و وضعت لقياسه

4. الاداء الوظيفي:

الجدول رقم (07): قياس صدق الاتساق الداخلي للإداء الوظيفي:

	العبارات	معامل الارتباك ابيرسون	مستوى الدلالة
1	امتلك القدرة على تحمل المسؤوليات	1	0,000
2	لدي القدرة على حل المشكلات والأعمال اليومية وتصحيح الأخطاء	0.927	0,000
3	لدى القدرة للقيام بأي مهمة إضافية	0,881	0,000
4	أسعى لبذل جهد مضاعف لإنجاز الأعمال	0.730	0,000
5	أقوم بالمهام الموكلة لي على أحسن وجه.	0,488	0,000
6	حرص دائما على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة لتقليل الفاقد	0.440	0,000
7	أؤدي العمل الموكل لي وفقا لجدوله الزمني	0,525	0,000
8	أتكيف بسرعة مع التغيرات الحاصلة في إجراءات العمل أو التقنيات الجديدة.	0.453	0,000
9	أمتلك التكوين الجيد الذي يسمح بأداء الأعمال بكفاءة	0,361	0,000
10	أمتلك روح المثابرة في أداء المهام دون أي تردد	0.271	0,000

11	أقترح أفكاراً جديدة لتطوير أساليب العمل وتحسين النتائج	0,170	0,000
12	أسعى بالتقيد بمختلف التعليمات و قوانين العمل السائدة في المؤسسة	0,057	0,000
13	أقوم بالمهام الوظيفية من خلال فريق العمل متكامل ومنسجم	0,170	0 ,000
14	ساهم بفعالية في تحقيق نتائج ملموسة تحسن وضع المؤسسة.	0 ,057	0,000

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS25

من خلال الجدول يتضح ان قيم معامل الارتباط لعبارات الأداء الوظيفي تتراوح بين (0,525) و(0,927) هي موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) ، و بالتالي ان العبارات صادقة لما وضعت لقياسه

رابعا : اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (08) : التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

المحاور	قيمة Z	sig	نتائج الاختبار
جميع محاور الدراسة	0,95	0,502	تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

بما ان قيمة SIG كانت اكبر من مستوى الدلالة (0,05) للجميع المحاور و عليه فإن التوزيع يتبع التوزيع الطبيعي

خامسا: أساليب المعالجة الإحصائية:

الأساليب الإحصائية المستخدمة تتمثل في:

- ❖ معامل الفا كرونباخ: يستعمل لقياس ثبات الاستبيان ومعامل الصدق
- ❖ معامل بيرسون: يستعمل لحساب الصدق لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون

❖ التكرارات والنسب المئوية: تستعمل لوصف خصائص عينة الدراسة

- ❖ الوسط الحسابي: لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة مع تحديد الأهمية النسبية لكل محور وعبرة
- ❖ الانحراف المعياري: لمعرفة درجة التشتت قيم الإجابات عن المتوسط الحسابي
- ❖ اختبار T
- ❖ تحليل التباين الأحادي
- ❖ تحليل الانحدار

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها:

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق الى وصف البيانات المتعلقة بعينة الدراسة، إضافة الى تحليل اتجاهات افراد العينة نحو محاور الدراسة إضافة اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول : تحليل البيانات

الفرع الأول: وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة

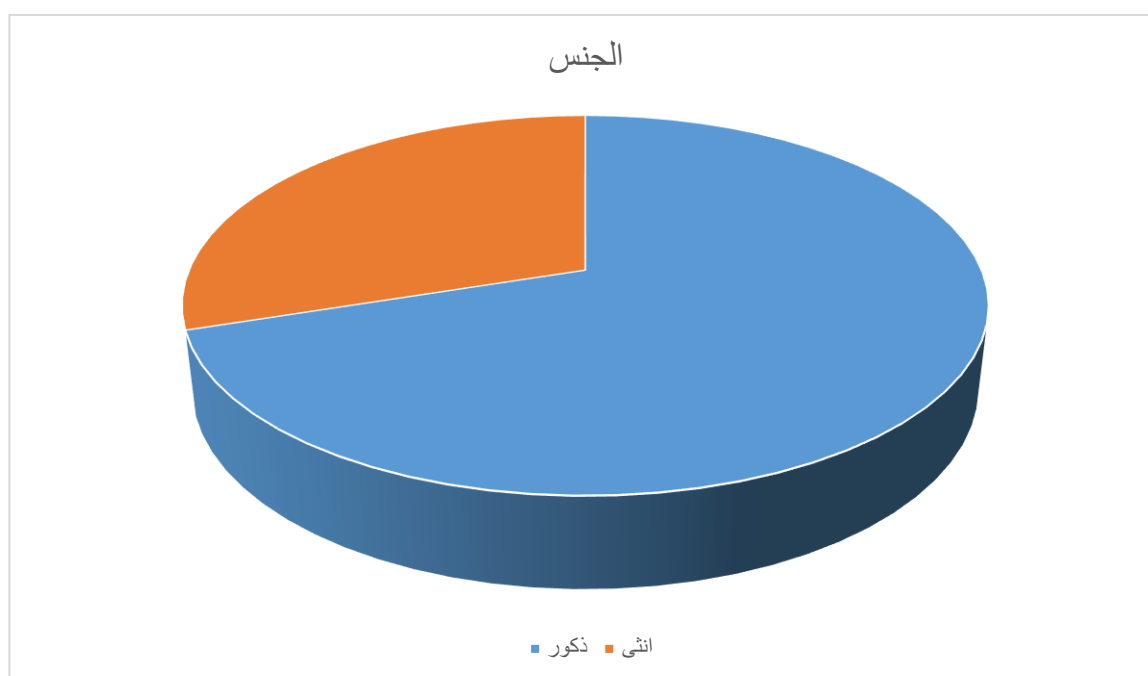
أولاً: الجنس:

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	21	70%
انثى	09	30%
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (09) أن أغلبية عينة الدراسة هم من فئة الذكور بنسبة (70%) ثم تليها فئة الاناث بنسبة (30%) وهذا راجع الى أن عدد الذكور أعلى من الاناث بالوكالة، و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (01)التالي:



الشكل رقم 01: شكل يوضح توزيع حسب الجنس

ثانياً: العمر

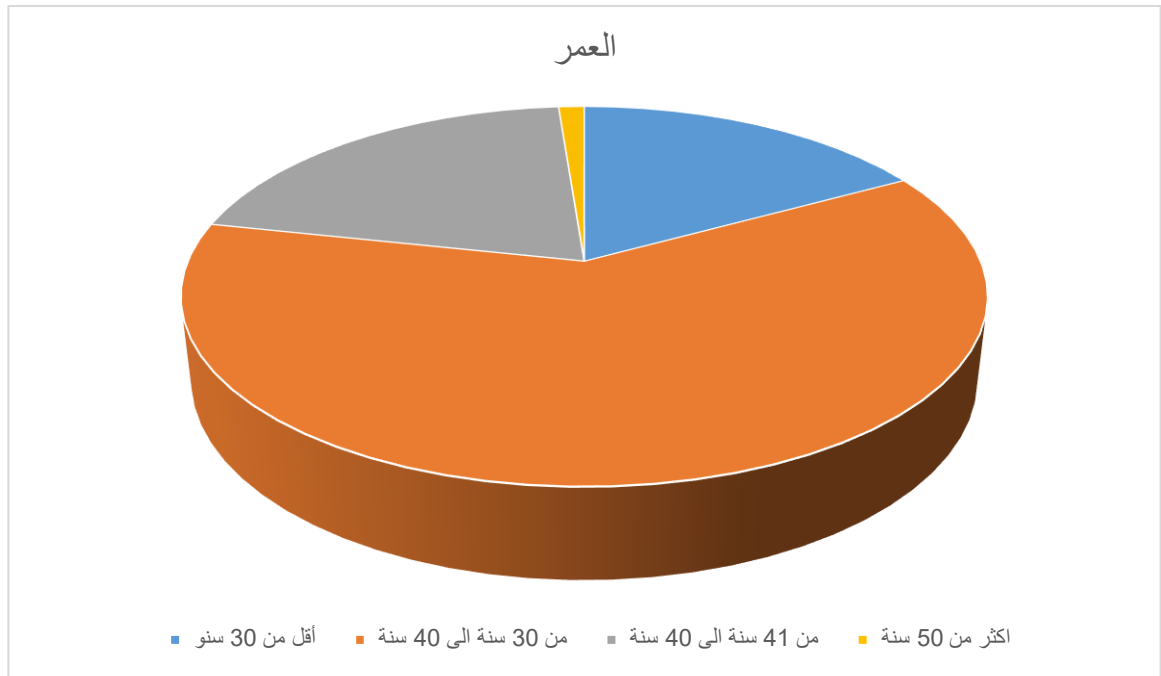
الجدول التالي يوضح توزيع عينة دراسة حسب متغير العمر:

الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
16,7%	5	أقل من 30 سنة
60 %	81	من 30 سنة الى 40 سنة
20 %	6	من 41 سنة الى 50 سنة
3,3 %	1	أكثر من 50 سنة
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة أعمارهم تتراوح بين 30 سنة الى 40 سنة بنسبة (60%) ، تم تليها نسبة من 41 سنة الى 50 سنة بنسبة (30%) ، تم تليها بعد ذلك الاقراء الذين أعمارهم اكثر من 50 سنة بنسبة (3,3%) ذلك راجع الى ان الموظفين لديهم خبرة طويلة و استعداداه على تحمل المسؤوليات ، يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم 02: يوضح توزيع العينة حسب العمر

ثالثا: المستوى التعليمي:

يوضح الجدول التالي توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

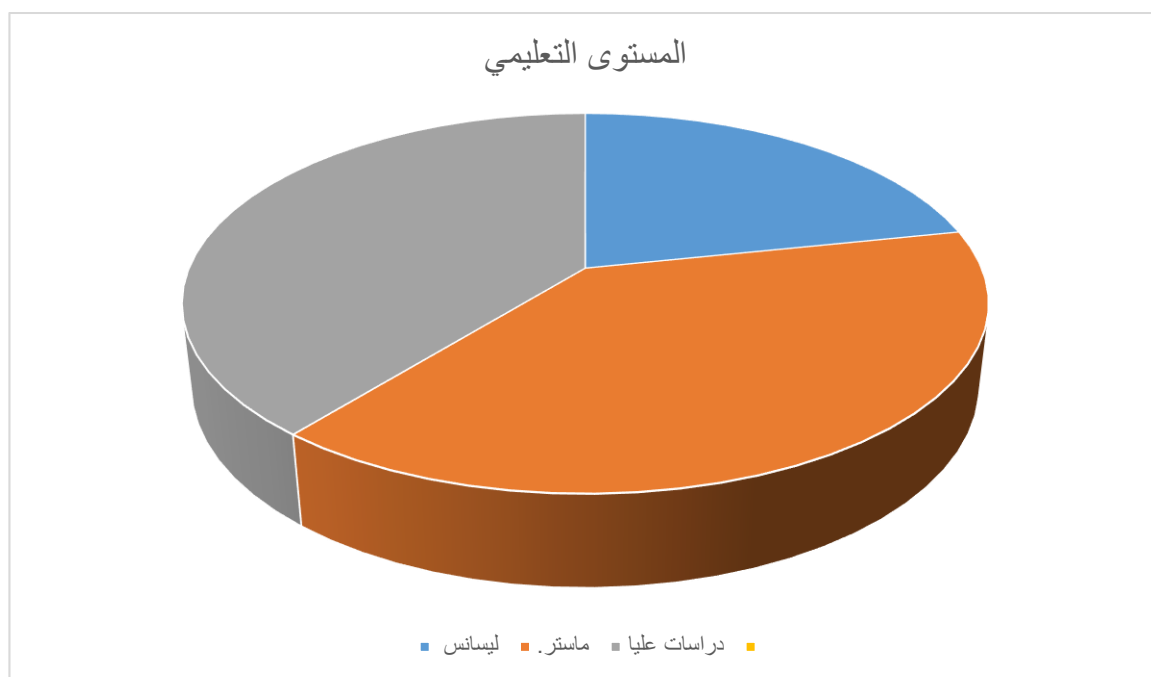
الجدول رقم 11: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
33,3%	10	ليسانس
60%	18	ماستر
6,7%	2	دراسات عليا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق يتضح أن أغلبية أفراد العينة متحصلين على شهادة ماستر بنسبة (60%) ثم تليها نسبة الافراد الذين لديهم شهادة لسانس (20%) وفي الأخير تأتي نسبة (6,7%) من الافراد الذين لديهم دراسات عليا

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (03): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

رابعاً المنصب الوظيفي :

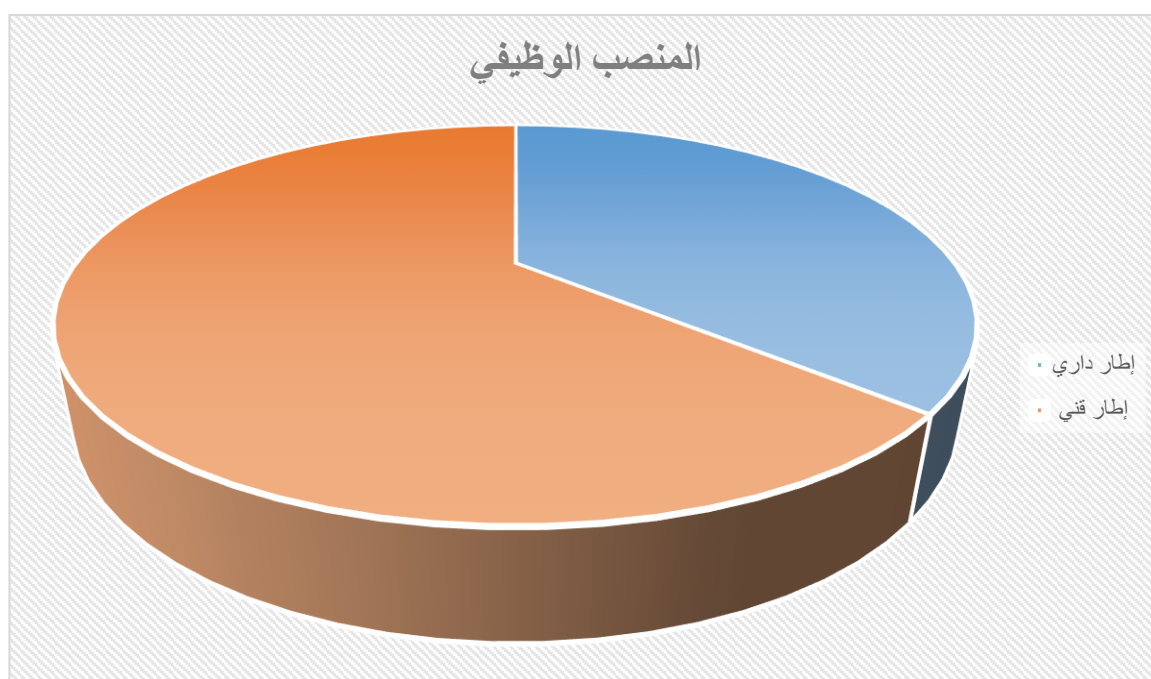
يوضح الجدول التالي توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي:

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة
إطار إداري	11	36,7%
إطار تقني	19	63,3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة يندرجون ضمن وظيفة إطار تقني بنسبة (60%) تم تلبيها الافراد الذين يندرجون ضمن وظيفة إطار تقني بنسبة (63,7%) و هذا راجع الى أن جل الموظفين حاملين شهادة جامعية من جهة و طبيعة نشاط يمكن توضيح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي

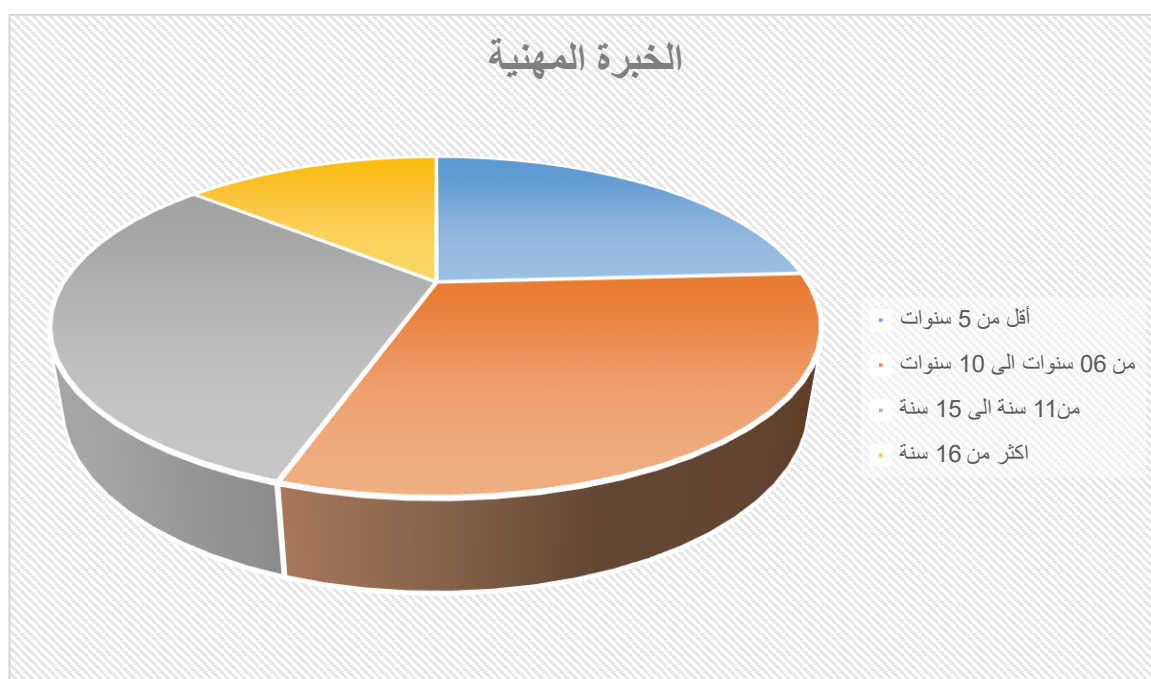
خامسا : الخبرة المهنية :

الجدول رقم (13): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
5 سنوات فأقل	7	23,3%
من 6 سنوات الى 10 سنوات	9	30%
من 11 سنة الى 15 سنة	10	33,3%
اكثر من 16 سنة	4	13,3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS25

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة لديهم اقدمية بالمؤسسة من 11 سنة الى 15 سنة بنسبة (33,3%) ثم تليها فئة اقل من 5 سنوات بنسبة (23,3%) ثم تليها فئة التي لديهم اقدمية أكثر من 16 سنة يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل:



الشكل رقم 05 : توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

الفرع الثاني: تحليل محاور الدراسة

أولاً: الالتزام الوجداني:

الجدول رقم (14) : الوسط الحسابي لعبارات الالتزام الوجداني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	أشعر بالانتماء للمؤسسة	3,73	0,944	مرتفع	04
02	أدرك أن أهدافي تتوافق مع أهداف المنظمة	3,63	1,189	مرتفع	05
03	أشعر بالفخر عندما أكلم الآخرين عن المؤسسة	3,77	0,971	مرتفع جدا	03
04	أشعر بالسعادة أثناء إنجاز عملي بالمؤسسة	3,93	1,048	مرتفع جدا	02
05	أشعر بارتباط عاطفي قوي اتجاه المنظمة	3,97	0,928	مرتفع جدا	01
الإجمالي	الالتزام الوجداني	3,81	0,944	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS 25

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات الالتزام الوجداني حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي (3,81) وانحراف معياري (0,944) وهي درجة موافقة مرتفعة وكانت نتائج مختلف الفقرات كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال هي الفقرة 05 بمتوسط حسابي (3,97) وانحراف معياري (0,928) وهي درجة كبيرة، و هو يبين درجة موافقة مرتفعة جدا من قبل أفراد العينة و هذا شعور بالانتماء هو جزء من التزام الافراد و هذا يؤدي الى تحسين أدائهم.

و كانت ادنى الفقرات في هذا المجال هي الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي قدره (3,63) و انحراف معياري قدره (1,189) و هي درجة كبيرة، و هذا ما يبين درجة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على ان هناك افراد لديهم اهداف مختلفة عن أهداف المنظمة.

ثانيا: بعد الالتزام الاستمراري:

الجدول رقم(15): الوسط الحسابي للالتزام الاستمراري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	أشعر بالأمن في عملي بالمؤسسة	3,93	1,202	مرتفع جدا	01
02	أشعر أن ترك المؤسسة سيكلفني الكثير.	3,23	0,858	مرتفع	04
03	أرى أنه من الصعب عليّ ترك عملي الحالي.	3,50	1,225	مرتفع جدا	02
04	أرى أن البقا في المؤسسة يمثل مصلحة شخصية بالنسبة لي.	3,30	1,264	مرتفع	03
05	أعتبر أن فقدان هذا العمل قد يؤثر على استقرار المهني.	3,07	1,337	مرتفع	05

الإجمالي	الالتزام الاستمراري	3,63	1,189	مرتفع
----------	---------------------	------	-------	-------

المصدر : اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS 25

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات الالتزام الاستمراري حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 363 وانحراف معياري (1,189) وهي درجة موافقة مرتفعة وكانت نتائج مختلف الفقرات كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال هي الفقرة (01) بمتوسط حسابي (3,93) وانحراف معياري (1,202) وهي درجة كبيرة، وهو يبين درجة موافقة مرتفعة جدا من قبل أفراد العينة وهذا شعور بالأمان في العمل بالمؤسسة هو جزء من التزام الافراد و هذا يؤدي الى تحسين أدائهم.

وكانت ادنى الفقرات في هذا المجال هي الفقرة رقم (05) بمتوسط حسابي قدره (3,07) و انحراف معياري قدره (1,337) و هي درجة كبيرة، و هذا ما يبين درجة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على ان فقدان هذا العمل لا يشكل تأثيرا على الاستمرار

ثالثا: الالتزام المعياري:

الجدول رقم 16: الوسط الحسابي للالتزام المعياري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	لدي التزام دائم اتجاه المؤسسة	3,40	1,404	مرتفع	04
02	أرى أن هناك توافق بين تخصصي ومنصب عملي	3,37	1,564	مرتفع	05
03	ألتزم بمهام وظيفتي حسب النظام دون تأثير على علاقاتي مع الآخرين	3,63	1,129	مرتفع	03
04	أشعر أن من الوفاء البقاء في المؤسسة	3,77	0,898	مرتفع	02
05	أعتبر الالتزام بالمؤسسة مسؤولية أخلاقية.	4,07	1,143	مرتفع جدا	01
الاجمالي	الالتزام المعياري	3,77	0.971	مرتفع	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS 25

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات الالتزام المعياري حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي (3,77) وانحراف معياري (0,071) وهي درجة موافقة مرتفعة وكانت نتائج مختلف الفقرات كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال هي الفقرة (05) بمتوسط حسابي (4,07) وانحراف معياري (1,143) (1,143) وهي درجة كبيرة، و هو يبين درجة موافقة مرتفعة جدا من قبل أفراد العينة و هذا ان الافراد يعتبرون التزامهم انجاه منظمتهم

و كانت ادنى الفقرات في هذا المجال هي الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي قدره (3,37) و انحراف معياري قدره (1,564) و هي درجة كبيرة، و هذا ما يبين درجة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على ان هناك افراد مناصبهم لا تتوافق مع تخصصهم الجامعي .

رابعا: الأداء الوظيفي :

الجدول رقم 17:الوسط الحسابي للعبارات الأداء الوظيفي

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	أمتلك القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر	2,77	1,431	منخفض	13
2	أمتلك القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر	3,13	1,106	مرتفع	12
3	لدي القدرة للقيام بأي مهام إضافية	3,50	1,280	مرتفع	09
4	أسعى لبذل جهد مضاعف للإنجاز الاعمال	3,82	1,341	مرتفع	06
5	أقوم بالمهام الموكلة لي على أحسن وجه.	3,73	1,337	مرتفع	07
6	أحرص دائما على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة لتقليل الفاقد	3,93	1,230	مرتفع	02
7	أؤدي العمل الموكل لي وفقا لجدوله الزمني	3,43	1,305	مرتفع	10

04	مرتفع	1,383	3,87	أتكيف بسرعة مع التغيرات الحاصلة في إجراءات العمل أو التقنيات الجديدة.	8
05	مرتفع جدا	1,341	3,83	أمتلك التكوين الجيد الذي يسمح بأداء الأعمال بكفاءة	9
09	مرتفع	1,358	3,50	أمتلك روح المثابرة في أداء المهام دون أي تردد	10
03	مرتفع	1,348	3,90	أقترح أفكاراً جديدة لتطوير أساليب العمل وتحسين النتائج	11
01	مرتفع جدا	1,351	3,97	أسعى بالتقيد بمختلف التعليمات و قوانين العمل السائدة في المؤسسة	12
08	مرتفع	1,163	3,60	أقوم بالمهام الوظيفية من خلال فريق العمل متكامل ومنسجم	13
11	مرتفع	1,124	3,33	أساهم بفعالية في تحقيق نتائج ملموسة تحسن وضع المؤسسة.	14
	مرتفع جدا	0,928	3,97	الأداء الوظيفي	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS 25

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات الأداء الوظيفي حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي (3,97) وانحراف معياري (0,928) وهي درجة موافقة مرتفعة وكانت نتائج مختلف الفقرات كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال هي الفقرة (13) بمتوسط حسابي (3,97) وانحراف معياري (1,351) وهي درجة كبيرة، وهو يبين درجة موافقة مرتفعة جداً، من قبل أفراد العينة وهذا ان العمل ضمن فريق متكامل يساهم بشكل كبير في نجاح المؤسسة ، وكانت ادنى الفقرات في هذا المجال هي الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي قدره (2,77) وانحراف معياري قدره (1,431) و هي درجة كبيرة، و هذا ما يبين درجة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة .

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات:

الفرع الأول : اختبار الفرضية الأولى:

الجدول رقم (18): نتيجة تحليل الارتباط البسيط بين بعد الالتزام الوجداني على الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات ومتابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ANESRIF

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F
الفرضية الأولى	0,414	3,214	0,000	0,519	0,269	10,328

المصدر : اعداد الطالب بالاعتماد على SPSS 25

يوضح الجدول اثر الالتزام الوجداني على الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية أظهرت النتائج انه يوجد اثر الالتزام الوجداني على الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية، حيث بلغ الارتباط (0,519) عند مستوى دلالة 0,000 أي اقل من (0,05 و معامل تحديد (0,269) أي ما قيمته (26,7 %) من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتج عن التغير في أهمية الالتزام الوجداني ، كما بلغت درجة التأثير (0,414) وهذا يعبر عن ان الزيادة في مستوى أهمية الالتزام الوجداني يؤدي الي الزيادة في مستوى الأداء الوظيفي ما بين معنوية هذه العلاقة قيمة F (10,328) وقيمة T (3,214) عند مستوى معنوية أقل من (0,05) وهذا ما بين قبول الفرضية التي تنص على انه : يوجد اثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للالتزام الوجداني على الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ، حيث توافقت هذه النتيجة مع الدراسات السابقة المعروضة سابقا

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

الجدول رقم 19: تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر الالتزام الاستمراري على الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ANESRIF

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F
الفرضية الثانية	2,107	4,475	0,000	0,458	0,213	7,450

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS 25

يوضح الجدول اثر الالتزام الاستمراري على الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية أظهرت النتائج انه يوجد اثر الالتزام الاستمراري على الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية، حيث بلغ الارتباط (0,458) عند مستوى دلالة 0 (0,000) أي اقل من (0,05) و معامل تحديد (0,213) أي ما قيمته (21,3 %) من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتج عن التغير في أهمية الالتزام الاستمراري ، كما بلغت درجة التأثير (2,107) وهذا يعبر عن ان الزيادة في مستوى أهمية الالتزام الاستمراري يؤدي الي الزيادة في مستوى الأداء الوظيفي ما بين معنوية هذه العلاقة قيمة F (7,450) وقيمة T (4,475) عند مستوى معنوية أقل من (0,05) وهذا ما بين قبول الفرضية التي تنص على انه : يوجد اثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للالتزام الاستمراري على الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ، حيث توافقت هذه النتيجة مع الدراسات السابقة المعروضة سابقا

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة:

الجدول رقم 20: تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر الالتزام المعياري على الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ANESRIF

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معدل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F
الفرضية الثالثة	1 ,373	4,179	0,000	0 ,620	0,384	17,463

المصدر : عداد الطالب بالاعتماد على SPSS 25

يوضح الجدول اثر الالتزام المعياري على الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية أظهرت النتائج انه يوجد اثر الالتزام المعياري على الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية، حيث بلغ الارتباط (0,620) عند مستوى دلالة 0,000 أي اقل من 0,05 و معامل تحديد (0,384) أي ما قيمته (38,4 %) من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتج عن التغير في أهمية الالتزام المعياري ، كما بلغت درجة التأثير (1,373) وهذا يعبر عن ان الزيادة في مستوى أهمية الالتزام المعياري يؤدي الي الزيادة في مستوى الأداء الوظيفي ما بين معنوية هذه العلاقة قيمة F (17,463) وقيمة T (4,179) عند مستوى معنوية أقل من (0,05) وهذا ما بين قبول الفرضية التي تنص على انه : يوجد اثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للالتزام المعياري على الأداء الوظيفي

لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ، حيث توافقت هذه النتيجة مع الدراسات السابقة المعروضة سابقا

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الوجداني ، الاستمراري ، المعياري) على الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ANESRIF

الجدول رقم 21: نتيجة الانحدار المتعدد لاختبار أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ANESRIF

المحور	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة
الفرضية الرئيسية	0 ,721	0 ,520	30 ,348	0 ,000

المصدر : اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS 25

يوضح الجدول اثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية أظهرت النتائج انه يوجد اثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية، حيث بلغ الارتباط (0 ,721) عند مستوى دلالة 0,000 أي اقل من 0,05 و معامل تحديد (0,520) أي ما قيمته (52 %) من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتج عن التغير في أهمية الالتزام التنظيمي ، كما بلغت درجة التأثير (1,373) وهذا يعبر عن ان الزيادة في مستوى أهمية الالتزام التنظيمي يؤدي الي الزيادة في مستوى الأداء الوظيفي ما بين معنوية هذه العلاقة قيمة F (30,348) وهذا ما بين قبول الفرضية التي تنص على انه : يوجد اثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة على الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ، حيث توافقت هذه النتيجة مع الدراسات السابقة المعروضة سابقا

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الرابعة

الجدول رقم 22 : اختبار T في حالة عينتين مستقلتين

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
ذكر	3,52	1,078	1,296	0,016
انثى	2,89	1,616		

المصدر : إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS 25

من الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي للذكور بلغ (3,52) بانحراف معياري (1,078) و هو اكبر المتوسط الحسابي للإناث 2,89 و انحراف معياري (1,616) كما جاءت نتيجة الاختبار (1,296) أي بمستوى معنوية 0,016 و هي اقل من (0,05) و عليه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات المبحوثين حول أثر الالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات ومتابعة الاستثمارات في السكك الحديدية (ANESRIF) بسكيدة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس)

ثانيا: العمر

الجدول رقم 23 : اختبار تحليل التباين لأحادي لاختبار العمر

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
بين المجموعات	10,467	3	3,489	4,155	0,016
داخل المجموعات	21,833	26	0,840		
المجموع	32,300	29			

المصدر: اعداد الطالب بالاعتماد على SPSS 25

يتبين من الجدول أعلاه ان قيمة مستوى الدلالة تساوي (0,016) وهي اقل من (0,05) و بالتالي نقبل الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات المبحوثين حول أثر الالتزام التنظيمي على الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة الاستثمارات بالسكك الحديدية ANESRIF تعزى لمتغير العمر

ثالثا: المستوى التعليمي :

الجدول رقم 24 : اختبار تحليل التباين لأحادي لاختبار المستوى التعليمي

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5,422	2	2,711	2,733	0,084
داخل المجموعات	26,878	27	0,995		
المجموع	32,300	29			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS 25

يتبين من الجدول أعلاه ان قيمة مستوى الدلالة تساوي (0,084) أكبر من (0,05) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات المبحوثين حول أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي لموظفي للوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك ANESRIF تعزى للمتغير المستوى التعليمي

رابعاً: المنصب الوظيفي

الجدول رقم 25: اختبار تحليل الأحادي لاختبار المصنوع الوظيفي

محاور التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4,032	1	4,032	3,994	0,055
داخل المجموعات	28,268	28	1,010		
المجموع	32,300	29			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS 25

يتبين من خلال الجدول أعلاه ان قيمة مستوى الدلالة يساوي (0,05) و هي تساوي (0,05) و بالتالي ل نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ANESRIF تعزى لمتغير المنصب الوظيفي

خامساً: الخبرة المهنية

الجدول رقم (26): اختبار تحليل التباين لاختبار الخبرة المهنية

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	محاور التباين
0,120	2,139	2,131	3	6,394	بين المجموعات
		0,996	26	25,906	داخل المجموعات
			29	32,300	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS 25

يتبين من خلال الجدول أعلاه ان قيمة مستوى الدلالة يساوي (0,05) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية يساوي (0,05) 5 في إجابات المبحوثين حول اثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة انجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية تعزى لمتغير الخبرة المهنية

خاتمة الفصل:

في هذا الجزء من البحث تم إعطاء لمحة عن المؤسسة محل الدراسة تم التطرق للدراسة الميدانية التي أجريت على عينة الموظفين في الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة انجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية لقياس الأداء الوظيفي من خلال اثر الالتزام التنظيمي بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة رئيسية والتي تم توزيعها على الفئة محل الدراسة و كذلك تحليلها عن طريق برنامج الاحصائي SPSS 25 حيث تم الإجابة على الإشكالية المطروحة و كذلك التحقق من صحة الفرضيات ، إذ تم التوصل الى انه يوجد اثر ذو إحصائية للالتزام التنظيمي (بكل ابعادها) في تحسين الأداء الوظيفي للوكالة الوطنية للدراسات و متابعة انجاز الاستثمارات ، وتم اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة و هي كل من المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط الرتبي ، حيث تم التوصل الى أن الالتزام التنظيمي تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة وطرحنا التساؤل الرئيسي الذي تمحورت حوله الدراسة وهو ما أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده الوجداني، الاستمراري، المعياري على الأداء الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ANESRIF بسكيدة، إضافة الى التساؤلات الفرعية التي صيغت في الجانب النظري، ركزنا من خلالها على أهم الدراسات السابقة التي تتوافق مع دراستنا في بعض النقاط ، ثم حاولنا بعد ذلك وضع الاطار المنهجي للدراسة حتى نتمكن من الإجابة على التساؤلات المطروحة من اجل جمع البيانات وتحليلها حسب محاور الدراسة (الالتزام الوجداني ،الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) ، ثم دعمنا دراستنا بفصل ميداني استخدامنا فيه مجموعة من الأساليب الإحصائية و المتمثلة في : المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط ، تحليل الانحدار البسيط ، للتحقق من صحة الفرضيات و التساؤلات وجمع البيانات وتحليلها وقد توصلنا في الدراسة لعدة نتائج نذكر منها:

يمكننا القول بأن الفرضية الرئيسية للدراسة قد تأكد صدقها والتي مفادها أنه يوجد اثر إيجابي للالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام الوجداني ، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) على الأداء الوظيفي وبناء على هذا فإن العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي تتعبّر علاقة إيجابية بالنظر الى النتائج المتوصل اليها من خلال فرضيات الدراسة .

1. النتائج:

انطلاقا من اختبار الفرضيات يمكن استخلاص النتائج الموالية:

- ❖ الالتزام التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين ويساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.
- ❖ أكد موظفو الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ANESRIF (فرع سكيدة) أن التزامهم اتجاه المنظمة يساهم في تحسين أداءهم.
- ❖ يوجد اثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للالتزام الوجداني على الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ANESRIF (فرع سكيدة).
- ❖ يوجد اثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للالتزام الاستمراري على الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ANESRIF (فرع سكيدة).

❖ يوجد اثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للالتزام المعياري على الأداء الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ANESRIF بسكيدة.

❖ لا يوجد فروق في إجابات أفراد العينة المبحوثة حول أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية)، بينما وجدت فروق بالنسبة لمتغيري (الجنس، العمر).

2. الاقتراحات:

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها، يمكن اقتراح التالي:

- تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين وذلك من خلال دعم الأفكار، والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تطوير وتأهيل الموظفين والعمال بالوكالة بهدف زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في مجال عملهم.
- العمل على تحسين الاتصال التنظيمي من خلال تعزيز قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين بما يعزز الالتزام التنظيمي ومنه الأداء الوظيفي.
- مراعاة الفروق المرتبطة بالجنس والعمر (على اعتبار وجود فروقات) من خلال دراسة ومحاولة تشخيص أسباب هذه الفروق للاستفادة منها في تطوير الموارد البشرية.
- تعزيز العدالة التنظيمية في الوكالة باعتباره عنصرا فعالا في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وما سيحققه من رفع في مستوى الأداء الوظيفي.

3. افاق الدراسة :

يمكننا تقديم بعض المقترحات التي نوجز بعضها منها فيما يلي:

- ❖ أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي.
- ❖ أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.
- ❖ دراسة أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي من خلال جملة متغيرات وسطية أو معدلة مثل الرضا الوظيفي، التمكين الإداري،.....
- ❖ إجراء الدراسة في قطاعات أخرى أو مؤسسات مغايرة للمقارنة بين النتائج.

الملاحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الكلية
01	مقيطع حمزة	استاذ	جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
02	لعور فريد	أستاذ	جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
03	طيار حسان	أستاذ	جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة	كلية علوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

المحلق رقم 02 :الاستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الاستبيان

:السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

السادة والسيدات موظفو الوكالة يسعدني ويشرفني أن أقدم لكم هذه الاستمارة التي تدخل ضمن إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان "أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية للدراسات ومتابعة إنجاز الاستثمارات بالسكك الحديدية ANESRIF" أعلمكم ان إجابتم لها أهمية كبيرة و سوف يتم استخدامها فقط لإنجاز هذه المذكرة و ذلك من خلال وضع علامة (x) أمام الإجابة الصحيحة:

القسم الأول: المعلومات الشخصية

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ انثى

2- العمر:

30 سنة فأقل ☐ من 30 سنة الى 40 سنة ☐ من 41 سنة الى 50 سنة ☐

أكثر من 50 سنة ☐

3- المستوى التعليمي:

ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐

4- المنصب الوظيفي:

إطار إداري ☐ إطار تقني ☐

5- الخبرة المهنية :

05 سنوات فأقل ☐ من 06 سنوات الى 10 سنوات ☐ من 11 سنة الى 15 سنة ☐

من 16 سنة فأكثر ☐

القسم الثاني: الالتزام التنظيمي:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
بعد الالتزام الوجداني						
01	أشعر بالانتماء للمؤسسة					
02	أدرك أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة					
03	أشعر بالفخر عندما أكلّم الآخرين عن المؤسسة					
04	أشعر بالسعادة أثناء إنجاز عملي بالمؤسسة					
05	أشعر بارتباط عاطفي قوي تجاه المؤسسة					
بعد الالتزام الاستمراري						
06	أشعر بالأمن في عملي بالمؤسسة					
07	أشعر أن ترك المؤسسة سيكلفني الكثير.					
08	أرى أنه من الصعب عليّ ترك عملي الحالي.					
09	أرى أن البقاء في المؤسسة يمثل مصلحة شخصية بالنسبة لي.					
10	أعتبر أن فقدان هذا العمل قد يؤثر على استقرار المهني.					
بعد الالتزام المعياري						
11	لدي التزام دائم اتجاه المؤسسة					
12	أرى أن هناك توافق بين تخصصي ومنصب عملي					
13	ألتزم بمهام وظيفتي حسب النظام دون تأثير على علاقاتي مع الآخرين					
14	أشعر أن من الوفاء البقاء في المؤسسة.					
15	أعتبر الالتزام بالمؤسسة مسؤولية أخلاقية.					

القسم الثاني: الأداء الوظيفي:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أمتك القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر					
2	لدي القدرة على حل المشكلات والأعمال اليومية وتصحيح الأخطاء					
3	لدي القدرة للقيام بأي مهمة إضافية					
4	أسعى لبذل جهد مضاعف لإنجاز الأعمال					
5	أقوم بالمهام الموكلة لي على أحسن وجه.					
6	أحرص دائما على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة لتقليل الفاقد					
7	أؤدي العمل الموكل لي وفقا لجدوله الزمني					
8	أتكيف بسرعة مع التغيرات الحاصلة في إجراءات العمل أو التقنيات الجديدة.					
9	أمتك التكوين الجيد الذي يسمح بأداء الأعمال بكفاءة					
10	أمتك روح المثابرة في أداء المهام دون أي تردد					
11	أقترح أفكاراً جديدة لتطوير أساليب العمل وتحسين النتائج					
12	أسعى بالتقيد بمختلف التعليمات و قوانين العمل السائدة في المؤسسة					
13	أقوم بالمهام الوظيفية من خلال فريق العمل متكامل ومنسجم					
14	أساهم بفعالية في تحقيق نتائج ملموسة تحسن وضع المؤسسة.					

المحلق رقم 03 مخرجات SPSS

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	21	70,0	70,0	70,0
	أنثى	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل سنة 30	5	16,7	16,7	16,7
	سنة 40 الى سنة 30 من	18	60,0	60,0	76,7
	سنة 50 الى سنة 41 من	6	20,0	20,0	96,7
	أكثر سنة 50	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		التعليمي المستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	10	33,3	33,3	33,3
	ماستر	18	60,0	60,0	93,3
	عليا دراسات	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		الوظيفي المنصب			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اداري اطار	11	36,7	36,7	36,7
	تقني اطار	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المهنية الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
فأقل سنوات 05	7	23,3	23,3	23,3
سنوات 10 الى سنوات 06 من	9	30,0	30,0	53,3
سنة 15 الى سنوات 11 من	10	33,3	33,3	86,7
فأكثر سنة 16 من	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Corrélations

		الخاصة أهدافي أن أدرك	أهداف مع تتوافق	أكلم عندما بالفخر أشعر	سعادة أشعر
		المؤسسة	المؤسسة بالانتماء أشعر	المؤسسة عن الآخرين	عملية
للمؤسسة بالانتماء أشعر	Corrélacion de Pearson	1	,644**	,642**	
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	
	N	30	30	30	
أهداف مع تتوافق الخاصة أهدافي أن أدرك المؤسسة	Corrélacion de Pearson	,644**	1	,671**	
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	
	N	30	30	30	
عن الآخرين أكلم عندما بالفخر أشعر المؤسسة	Corrélacion de Pearson	,642**	,671**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		
	N	30	30	30	
بالمؤسسة عملي إنجاز أثناء بالسعادة أشعر	Corrélacion de Pearson	,384*	,524**	,785**	
	Sig. (bilatérale)	,036	,003	,000	
	N	30	30	30	
المؤسسة تجاه قوي عاطفي بارتباط أشعر	Corrélacion de Pearson	,519**	,458*	,620**	
	Sig. (bilatérale)	,003	,011	,000	
	N	30	30	30	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		q6	q7	q8	q9
q6	Corrélacion de Pearson	1	,686**	,559**	,419*
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,021
	N	30	30	30	30
q7	Corrélacion de Pearson	,686**	1	,743**	,440*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,015

	N	30	30	30	30
q8	Corrélation de Pearson	,559**	,743**	1	,672**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000
	N	30	30	30	30
q9	Corrélation de Pearson	,419*	,440*	,672**	1
	Sig. (bilatérale)	,021	,015	,000	
	N	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		q10	q11	q12	q13	q14	q15
q10	Corrélation de Pearson	1	,259	-,124	,049	,030	,064
	Sig. (bilatérale)		,167	,513	,796	,873	,737
	N	30	30	30	30	30	30
q11	Corrélation de Pearson	,259	1	,438*	,625**	,466**	,373*
	Sig. (bilatérale)	,167		,016	,000	,009	,042
	N	30	30	30	30	30	30
q12	Corrélation de Pearson	-,124	,438*	1	,638**	,687**	,329
	Sig. (bilatérale)	,513	,016		,000	,000	,076
	N	30	30	30	30	30	30
q13	Corrélation de Pearson	,049	,625**	,638**	1	,685**	,378*
	Sig. (bilatérale)	,796	,000	,000		,000	,040
	N	30	30	30	30	30	30
q14	Corrélation de Pearson	,030	,466**	,687**	,685**	1	,540**
	Sig. (bilatérale)	,873	,009	,000	,000		,002
	N	30	30	30	30	30	30
q15	Corrélation de Pearson	,064	,373*	,329	,378*	,540**	1
	Sig. (bilatérale)	,737	,042	,076	,040	,002	
	N	30	30	30	30	30	30

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		q16	q17	q18	q19	q20	q21
q16	Corrélation de Pearson	1	,927**	,881**	,730**	,558**	,488**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,001	,006
	N	30	30	30	30	30	30
q17	Corrélation de Pearson	,927**	1	,834**	,721**	,475**	,426*

	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,008	,019
	N	30	30	30	30	30	30
q18	Corrélation de Pearson	,881**	,834**	1	,832**	,606**	,561**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30
q19	Corrélation de Pearson	,730**	,721**	,832**	1	,761**	,722**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
q20	Corrélation de Pearson	,558**	,475**	,606**	,761**	1	,905**
	Sig. (bilatérale)	,001	,008	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30
q21	Corrélation de Pearson	,488**	,426*	,561**	,722**	,905**	1
	Sig. (bilatérale)	,006	,019	,001	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30
q22	Corrélation de Pearson	,440*	,463**	,565**	,634**	,639**	,687**
	Sig. (bilatérale)	,015	,010	,001	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
q23	Corrélation de Pearson	,525**	,428*	,569**	,655**	,762**	,796**
	Sig. (bilatérale)	,003	,018	,001	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
q24	Corrélation de Pearson	,453*	,377*	,454*	,458*	,325	,269
	Sig. (bilatérale)	,012	,040	,012	,011	,080	,150
	N	30	30	30	30	30	30
q25	Corrélation de Pearson	,363*	,304	,385*	,452*	,285	,254
	Sig. (bilatérale)	,049	,102	,036	,012	,127	,175
	N	30	30	30	30	30	30
q26	Corrélation de Pearson	,361*	,319	,348	,251	,146	,001
	Sig. (bilatérale)	,050	,085	,060	,182	,442	,995
	N	30	30	30	30	30	30
q27	Corrélation de Pearson	,271	,255	,309	,283	,260	,003
	Sig. (bilatérale)	,147	,173	,097	,130	,166	,989
	N	30	30	30	30	30	30
q28	Corrélation de Pearson	,170	,152	,253	,312	,231	,001
	Sig. (bilatérale)	,368	,422	,177	,094	,218	,995
	N	30	30	30	30	30	30
q29	Corrélation de Pearson	,057	,031	,131	,182	,145	,004
	Sig. (bilatérale)	,765	,869	,491	,336	,445	,984
	N	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		التنظيمي الالتزام	الوظيفي الاداء
التنظيمي الالتزام	Corrélation de Pearson	1	,721**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
الوظيفي الاداء	Corrélation de Pearson	,721**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,215	3	4,405	6,001	,003 ^b
	de Student	19,085	26	,734		
	Total	32,300	29			

a. Variable dépendante : الوظيفي الاداء

b. Prédicteurs : (Constante), الاستمراري الالتزام بعد , الوجداني الالتزام بعد , المعياري الالتزام بعد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,236	,515		2,401	,024
	الوجداني الالتزام بعد	,165	,169	,207	,977	,337
	الاستمراري الالتزام بعد	-,002	,178	-,003	-,012	,991
	المعياري الالتزام بعد	,442	,198	,489	2,233	,034

a. Variable dépendante : الوظيفي الاداء

Statistiques de

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الوظيفي الاداء	ذكر	21	3,48	1,030	,225
	أنثى	9	2,89	1,054	,351

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances				
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bil
الوظيفي الاداء	Hypothèse de variances égales	,009	,924	-3,161	21	
	Hypothèse de variances inégales			-3,016	6,040	

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bila
الوظيفي الاداء	Hypothèse de variances égales	5,178	,031	-2,293	26	,030
	Hypothèse de variances inégales			-1,977	12,464	,071

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		
--	--	--	--	----------------------------------	--	--

		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bila
الوظيفي الاداء	Hypothèse de variances égales	1,606	,215	-1,998	28	,055
	Hypothèse de variances inégales			-1,798	15,298	,092