



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

التخصص: ادارة الأعمال

الموضوع

دور الالتزام التنظيمي في الرفع من أداء المؤسسة
دراسة ميدانية على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز_ عين تموشنت_

إعداد الطالب :

بردان محمد خير الدين

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	بن زعمية فاطمة الزهراء	الأستاذ (ة): الاسم واللقب
مشرفا	عميمر فضيلة	الأستاذ (ة): الاسم واللقب
ممتحنا	عدادي توفيق	الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية: 2025-2026

كلمة شكر

الحمد لله حمدًا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، له الشكر في البداية والنهاية على نعمه التي لا تُحصى ولا تُعد، وعلى فضله العظيم وعطائه الجزيل، إذ يسّر لنا سبل هذا العمل ووفّقنا لإتمام هذه الدراسة وإخراجها في صورتها الحالية، فله الحمد والشكر، وهو خير معين.

ونتقدّم بخالص الشكر والتقدير إلى والدي الكريمين، لما كان لدعواتهما الصادقة من أثر كبير في تذليل الصعوبات وتخفيف المشاق.

كما نعرب عن عميق امتناني وتقديري للأستاذة المشرفة ، لما قدّمته من توجيهات قيّمة وملاحظات بناءة، ولما بذلته من جهد متواصل طيلة فترة إعداد هذه الدراسة، ومتابعتها الدقيقة لمختلف مراحل إنجازها، حيث كانت لنا مرشدة وموجهة، فجزاها الله عنا خير الجزاء.

ونتوجّه بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضّلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة وتقويمها وإثرائها بأرائهم القيّمة.

كما نتمنّى جهود الأساتذة الكرام الذين ساهموا في تحكيم الاستمارة، ونعبّر عن امتناننا لكل من قدّم لنا يد العون أو المشورة من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

كما أشكر كل زملائي وأصدقائي الذين قضيت معهم أفضل السنوات وكانوا خير الرفقاء والأخوة ، أتمنى لهم كل التوفيق والخير في حياتهم المستقبلية.

وفي الختام، نسأل الله العليّ القدير أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يوفّقهم لما يحبّه ويرضاه، إنه سميع مجيب.

إهداء

تتعدد اللغات التي يعبر بها الإنسان عما يختلج في داخله، وقد كانت لي لغتي الخاصة التي أهدي بها ثمرة سنوات من المثابرة والاجتهاد والسعي المتواصل. ولم تكن هذه المسيرة إنجازًا فرديًا خالصًا، بل شاركني فيها أفراد أسرتي جميعًا، وكان لهم بعد الله تعالى الفضل الكبير في بلوغ هذه المرحلة.

وعليه، أهدي ثمرة هذا التخرج إلى روح جدي الغالي، سائلًا الله أن يتغمده بواسع رحمته. كما أهديه إلى أسرتي الكريمة فردًا فردًا، وإلى أمي الحنونة التي منحتني دفء الحياة وحنانها وضحت بكل غالٍ ونفيس من أجلي، وإلى أبي العزيز، رمز العطاء والوفاء.

وإلى إخوتي وإلى جميع أفراد عائلة بردان، بما فيهم جدي الآخر حفظه الله، والأعمام والأخوال. كما أوجه شكري إلى رفقاء الدرب وأصدقاء القلب، وإلى زملائي الذين جمعني بهم الدراسة وكانوا مثلاً في الكرم والتعاون. ولا أنسى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد، وكل من علمنا حرفًا خلال مسيرتنا الدراسية.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	الشكر والاهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال.
	قائمة الملاحق
	الملخص
أ-ح	المقدمة
40-07	الفصل الأول: الأدبيات النظرية
07	تمهيد
08	المبحث الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي
08	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإلتزام التنظيمي
12	المطلب الثاني: خصائص وأبعاد الإلتزام التنظيمي
14	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي
16	المبحث الثاني: أداء المؤسسة
16	المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة .
18	المطلب الثاني: أهمية قياس أداء المؤسسة
19	المطلب الثالث: أبعاد ومؤشرات أداء المؤسسة
22	المبحث الثالث: أثر الإلتزام التنظيمي على أداء المؤسسة
22	المطلب الأول: علاقة الإلتزام التنظيمي بأداء المؤسسة
24	المطلب الثاني: أثر الإلتزام التنظيمي على الأداء المالي للمؤسسة
26	المطلب الثالث: أثر الإلتزام التنظيمي على الأداء الادارية للمؤسسة
27	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
27	المطلب الأول: الدراسات العربية و الأجنبية الخاصة بالإلتزام التنظيمي
32	المطلب الثاني: الدراسات العربية و الأجنبية الخاصة بأداء المؤسسة
36	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة :

40	خلاصة الفصل الاول
86-41	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
41	تمهيد
42	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
42	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة
44	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
45	المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت.
47	المبحث الثاني: الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة
47	المطلب الأول: الطريقة المعاملة في الدراسة
48	المطلب الثاني: الاصوات المستخدمة في الدراسة
51	المطلب الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
56	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
56	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
65	المطلب الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
78	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
91	خلاصة الفصل الثاني
92	خاتمة عامة
98	قائمة المراجع
101	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة	36
02	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	51
03	درجات مقياس ليكرت الخماسي	52
04	معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات أبعاد الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للبعد.	53
05	معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات أداء المؤسسة والدرجة الكلية للمحور	55
06	معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	56
07	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس	57
08	يمثل التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب السن.	58
09	التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	60
10	التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب الخبرة.	61
11	التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	63
12	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول محور الالتزام التنظيمي	65
13	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام العاطفي.	66
14	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام المستمر	69
15	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام المعياري	72
16	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول محور أداء المؤسسة.	75
17	نتائج معامل الارتباط بيرسون ودرجة التأثير.	79
18	تحليل التباين ANOVA.	80
19	نتائج تحليل الانحدار البسيط.	80
20	يوضح معامل الارتباط ودرجة التأثير.	82

82	تحليل التباين ANOVA.	21
83	تحليل الانحدار البسيط.	22
85	نتائج معامل الارتباط ودرجة التأثير.	23
86	تحليل ANOVA.	24
86	تحليل نتائج الانحدار البسيط.	25
88	يوضح معامل الارتباط.	26
89	تحليل ANOVA.	27
89	تحليل نتائج الانحدار البسيط.	28

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
44	الهيكل التنظيمي للشركة	01
57	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس	02
59	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب السن	03
60	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
62	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخبرة	05
63	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	06
81	يمثل الرسم البياني لمعادلة خط الانحدار للفرضية الرئيسية	07
84	الرسم البياني لمعادلة خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	08
87	الرسم البياني لمعادلة خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	09
90	الرسم البياني لمعادلة خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	10

قائمة الملاحق

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
102	الاستبيان	01
104	معامل الفاكرومباغ:	02
105	ليكارث الخماسي:	03
105	معامل الارتباط:	04
106	البيانات الشخصية:	05
107	أجوية العمال والانحراف المعياري و المتوسط الحسابي	06
112	اختبار الفرضيات	07

الملخص

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة، من خلال التعرف على مفهومه وأبعاده (العاطفي، الاستمراري، المعياري)، وكذا توضيح مفهوم أداء المؤسسة ومؤشراته، إضافة إلى إبراز طبيعة العلاقة بين المتغيرين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع تطبيق ميداني على مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الالتزام التنظيمي وأداء المؤسسة، حيث يساهم ارتفاع مستوى الالتزام لدى العاملين في تحسين الإنتاجية، وتعزيز جودة العمل، وتقوية روح التعاون، وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل. كما أظهرت النتائج أن الالتزام العاطفي يعد الأكثر تأثيراً في رفع الأداء، يليه الالتزام المعياري، بينما يرتبط الالتزام الاستمراري بالبقاء في العمل أكثر من تحسين الأداء. وأكدت الدراسة أن تبني سياسات تحفيزية وبيئة عمل عادلة يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي وبالتالي تحقيق أداء مؤسسي متميز.

الكلمات المفتاحية:

الالتزام التنظيمي، أداء مؤسسة، التزام عاطفي، التزام معياري، التزام استمراري.

الملخص باللغة الإنجليزية

This study aims to analyze the role of organizational commitment in improving organizational performance by identifying its concept and dimensions (affective, continuance, and normative), as well as clarifying the concept and indicators of organizational performance. It also seeks to explore the nature of the relationship between these two variables. The study adopted a descriptive-analytical approach, supported by a field study conducted at Sonelgaz in Ain Temouchent using a questionnaire for data collection.

The findings revealed a strong positive relationship between organizational commitment and organizational performance. Higher levels of employee commitment contribute to increased productivity, improved quality of work, enhanced teamwork, and reduced absenteeism and turnover rates. The results also showed that affective commitment has the strongest impact on performance, followed by normative commitment, while continuance commitment is more related to employee retention than performance improvement. The study emphasizes that adopting motivational policies and ensuring a fair work environment significantly enhance organizational commitment, leading to better overall performance.

Keywords:

Organizational commitment, organizational performance, affective commitment, normative commitment, continuance commitment,

مقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة تحولات متسارعة الوتيرة، مصحوبة بضغوط داخلية وخارجية متفاقمة، مما يلزمها بإجراء تعديلات متواصلة في هيكلها التنظيمية وممارساتها التشغيلية للتكيف مع المتطلبات البيئية الحالية والتحديات المرتبطة بها. أفضى ذلك إلى اتجاه واسع نحو التخلي عن المناهج الإدارية التقليدية، وتبني أساليب مبتكرة تعزز الكفاءة الأدائية وتُحقق الأهداف الإستراتيجية بفعالية أرفع. وفي هذا السياق، يبرز التركيز المتزايد لدى علماء الإدارة على العنصر البشري، من خلال تحليل سلوكيات الأفراد وتوجيهها، إذ يُمثل ركيزة أساسية لتحقيق الغايات التنظيمية.

تشير الدراسات الإدارية إلى تعدد المتغيرات المؤثرة في دافعية الفرد وقدرته الأدائية داخل المنظمة، سواء إيجاباً أو سلباً. ويتقدم الالتزام التنظيمي كمتغير رئيسي، حيث حظي باهتمام بحثي مكثف لدوره كسلوك إيجابي تسعى المنظمات إلى تعزيزه لدى موظفيها. يُعبر هذا الالتزام عن مدى الاقتناع بأهداف المنظمة وقيمها، والإيمان بها، إلى جانب الاستعداد لبذل الجهد الأمثل لتحقيقها، والالتزام بالبقاء رغم توفر فرص وظيفية أكثر جاذبية في كيانات أخرى.

وبالنظر إلى أهميته البالغة، خصّص باحثو السلوك التنظيمي جهوداً واسعة لدراسته، بهدف فهم السلوكيات البشرية داخل المنظمات وتوجيهها نحو اتجاهات إيجابية تُعزز الكفاءة والفعالية. أما إهماله، فيُنجم ظواهر سلبية مثل التسبب الوظيفي وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، مما يُهدد أداء المنظمة وقدرتها على تلبية احتياجات العملاء، وقد يصل الأمر إلى الإخفاق في المهام الجوهرية. كما يُسبب ذلك اختلالاً في التوازن الحياتي للفرد، خاصة في إشباع احتياجاته الأساسية التي تضمن الاستقرار المهني والاجتماعي.

وفي هذا السياق، تلجأ المؤسسات إلى تبني سياسات وممارسات إدارية إستراتيجية تهدف إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، منها توفير بيئة عمل محفزة، وتحقيق العدالة التنظيمية، وتقديم حوافز مادية ومعنوية، إلى

جانب إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات التشغيلية. تُسهم هذه الممارسات في تعزيز الشعور بالانتماء المؤسسي، وتحفيز العاملين على بذل الجهود الإضافية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية عليا.

استنادًا إلى ما تقدم، تبرز أهمية البحث في دور الالتزام التنظيمي في رفع مستوى أداء المؤسسة، باعتباره عاملاً أساسياً يدعم تحسين الفعالية الأدائية والتميز التنظيمي. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة الرابط بين الالتزام التنظيمي وأداء المؤسسة، وتقييم أثره في تطوير الأداء المؤسسي، مع الإشارة إلى أهمية تعزيزه داخل المؤسسات لدوره الجوهرية في تحقيق النجاح والاستدامة وسط التحديات البيئية المعاصرة.

وبناء على ذلك تأتي هذه الدراسة لمحاولة التعرف على دور الالتزام التنظيمي في الرفع من أداء المؤسسة في مؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت.

وعلى ضوء ما سبق يمكن بلورة إشكالية موضوع البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

الى أي مدى يساهم الالتزام التنظيمي في رفع أداء المؤسسة ؟

- ومن السؤال الرئيسي تتفرع مجموعة من الأسئلة الفرعية، منها:
- ما المقصود بالالتزام التنظيمي وما أهم أبعاده ؟
- ما المقصود بأداء المؤسسة وما أهم مؤشراتَه ؟
- ما طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء المؤسسة ؟
- هل يساهم الالتزام التنظيمي في تحسين مستوى أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز؟

ثانياً: فرضيات البحث:

وكاجابة على الاشكالية والتساؤلات المطروحة وقصد الالمام بجوانب الموضوع قمت بوضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على الرفع من أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى دلالة احصائية (0.05).

- الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي على الرفع من أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى دلالة احصائية (0.05).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الاستمراري على الرفع من أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى دلالة احصائية (0.05).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام المعياري على الرفع من أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى دلالة احصائية (0.05).

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع:

- الرغبة في استكشاف وفهم جميع جوانب هذا الموضوع.
- تطابق موضوع الدراسة مع تخصصنا.
- وفرة المراجع المتعلقة بالموضوع.
- زيادة الاهتمام في الفترة الأخيرة بمفهوم الالتزام التنظيمي والدور الذي يلعبه في الرفع و التحسين من أداء المؤسسة.

رابعاً: أهداف الدراسة:

سعيت من خلال دراستي لهذا الموضوع الى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم الالتزام التنظيمي وأبعاده المختلفة.
- توضيح مفهوم أداء المؤسسة وأهم مؤشرات .
- ابراز طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء المؤسسة.
- معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة والعمل على زيادته.

خامساً: أهمية الدراسة:

تتحقق القيمة العلمية لهذه الدراسة لدى الباحث أو القارئ من خلال قدرتها على استكشاف آفاق معرفية جديدة، فضلاً عن الفوائد العملية التي تُقدمها للمجتمع والمؤسسات. ومن ثم، يتعين على الباحث إيضاح أهمية بحثه بدقة متناهية، ليُدرجه ضمن إطار منهجي واضح يُحقق الفائدة المرجوة. وعليه، سيُبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط الجوهرية التالية:

- تنشأ أهمية هذه الدراسة من أهمية الالتزام التنظيمي، التي يعد من أبرز المواضيع الإدارية في الأدبيات المعاصرة، نظراً لتأثيره الملموس والمردود النفسي الإيجابي على العاملين، عبر تعزيز درجة الولاء والانتماء للمؤسسة.
- يُعين الإلمام بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين المسؤولين على تهيئة وتحسين طبيعة العلاقة معهم، كما يرفع من مستويات الإنتاجية ويُحقق الأداء المرغوب داخل المؤسسة.
- تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن طبيعة الرابط بين الالتزام التنظيمي وأداء المؤسسة، حيث تُشكل إضافة أكاديمية تُثري التراث المعرفي، وتُقدم فائدة معرفية للمسؤولين والعاملين معاً.

سادسا: حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تطرقنا في دراستنا للمتغير المستقل المتمثل في الالتزام التنظيمي ولأبعاده الرئيسية (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري). والمتغير التابع أداء المؤسسة وأبعاده ومؤشراته.
- الحدود المكانية: وتتمثل هذه الحدود في المؤسسة محل الدراسة وهي كالاتي:
مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز _ عين تموشنت _.

- الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية للدراسة في الفترة الممتدة من 2026/02/10

الى 2026/06/01

سابعا: منهج البحث:

- اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري نظرا لكونه الأكثر ملاءمة لطبيعة البحث.
- اعتمدنا كذلك على دراسة حالة المؤسسة سونلغاز بعين تموشنت في الجانب التطبيقي، بغية الوصول للبيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق استبيان.

ثامنا: هيكل الدراسة:

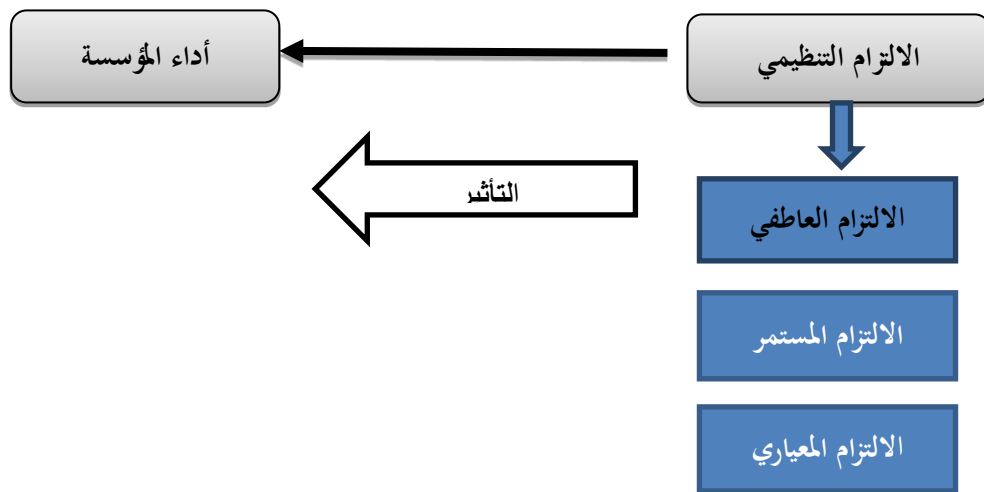
سنتطرق في موضوع دراستنا إلى فصلين:

الفصل الأول الإطار النظري والمفاهيمي، سنعرض من خلال المبحث الأول الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي، أما المبحث الثاني نبين فيه الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة، أما المبحث الثالث فسنتناول فيه أثر الالتزام التنظيمي على المؤسسة. أما الفصل الثاني سيكون دراسة ميدانية، نتطرق فيها في المبحث الأول تقديم مؤسسة محل الدراسة، وفي المبحث الثاني الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

تاسعا: نموذج الدراسة:

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي وأثره على أداء المؤسسة، تم بناء نموذج الدراسة الحالي بهدف تحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات المقترحة. حيث يركز هذا النموذج على اعتبار الالتزام التنظيمي متغيراً مستقلاً بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، في حين يمثل أداء المؤسسة المتغير التابع الذي تسعى الدراسة إلى تفسيره وقياس مدى تأثيره بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

وينطلق هذا النموذج من فرضية أساسية مفادها أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين من شأنه أن ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة، وذلك من خلال تعزيز الإنتاجية، تحسين جودة العمل، وتقوية الانتماء المؤسسي. كما يفترض النموذج وجود تأثيرات فرعية لكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي على أداء المؤسسة، حيث يُتوقع أن يسهم الالتزام العاطفي في رفع مستوى الولاء والانتماء، بينما يرتبط الالتزام الاستمراري برغبة العامل في البقاء داخل المؤسسة، في حين يعكس الالتزام المعياري الشعور بالواجب الأخلاقي تجاهها، وهو ما يؤثر بدوره على الأداء العام للمؤسسة. وعليه، يمكن تمثيل نموذج الدراسة من خلال العلاقة التالية:



المتغير المستقل: (X) الالتزام التنظيمي

المتغير التابع: (Y) أداء المؤسسة

وبذلك يسعى هذا النموذج إلى اختبار طبيعة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل بأبعاده المختلفة والمتغير

التابع، من خلال الدراسة الميدانية المطبقة على مؤسسة سونغاز لولاية عين تموشنت، قصد الوصول إلى نتائج علمية

دقيقة تسهم في تفسير هذه العلاقة وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

تمهيد:

من اهم التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم والتي تفرض عليها السعي المستمر في تحسين ادائها ورفع مستوى الكفاءات داخلها، من اجل الوصول الى الاهداف المسطرة وكذا استمراريتها. حيث يعتبر العنصر البشري من اهم العوامل الرئيسية للوصول للاهداف، حيث ان مستوى المؤسسة مرتبط بدرجة التزام العاملين فيها. ويمكن القول ان الالتزام التنظيمي يعتبر ركيزة استراتيجية وحيوية لتعزيز اداء المؤسسات، حيث يعبر عن مدى ارتباط الفرد العامل بمؤسسته، والرابط العاطفي والنفسي الذي يدفع الموظف لبذل الجهد لصالحها وتبني اهدافها والاخلاص في تحقيقها. مما ينعكس ايجابا على الانتاجية وجودة العمل والاستقرار الوظيفي. لذلك اصبح من اولويات المؤسسات الحديثة الاهتمام بتعزيز الالتزام التنظيمي لما له من اثر مباشر في رفع اداء المؤسسة و تحقيق التميز.ومن هذا المنطلق، سنتناول في هذا البحث دور الالتزام التنظيمي في رفع اداء المؤسسة وبيان طبيعة العلاقة بينهما، من خلال التطرق للمباحث التالية:

المبحث الاول: ماهية الالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: اداء المؤسسة.

المبحث الثالث: اثر الالتزام التنظيمي على اداء المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.

يعتبر الالتزام التنظيمي من المفاهيم المحورية في السلوكيات التنظيمية، إذ يعتبر من المفاهيم المعقدة وذلك راجع إلى تعدد أبعاده وتنوعها وكذا المتغيرات المؤثرة فيه. ورغم كل هذا الالتباس وعدم التباين في تفسيره، إلا أنه في نهاية المطاف يتمحور حول تعزيز الرغبة العاملين في البقاء داخل المؤسسة، والمحافظة عليهم وبذل جهد مضاعف لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم على حد سواء:

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الالتزام التنظيمي.

يُعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الأساسية في السلوك التنظيمي، لما له من دور في تعزيز انتماء العاملين لمؤسساتهم وزيادة رغبتهم في تحقيق أهدافها. كما يسهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية وتحقيق الاستقرار والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

1. مفهوم الالتزام التنظيمي:

تعددت تعريفات الالتزام التنظيمي واختلفت باختلاف توجهات الباحثين، إلا أنها اتفقت جميعها على كونه يعبر عن درجة ارتباط العامل بالمؤسسة ورغبته في الاستمرار فيها وتحقيق أهدافها.

أولاً: مفهوم الالتزام في القرآن الكريم.

بشكل عام يعد الالتزام من التجليات المهمة في حياة الإنسان، حيث حرص الله سبحانه تعالى وحشنا على الالتزام وأهميته وذلك في كل الديانات السماوية.

فقال سبحانه وتعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾¹.

وقال الحق سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُوْذُوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا﴾².

¹سورة المائدة، الآية "1"

²سورة النساء، الآية "58"

ثانيا: مفهوم الالتزام في اللغة.

يُعرّف لسان العرب الالتزام بأنه ملازمة الشيء وعدم مفارقتها، مع دلالة على التمسك به واعتناقه عن قناعة

واستمرار.¹

ثالثا: تعريف الالتزام التنظيمي:

1. يُعدّ الالتزام التنظيمي أحد الأبعاد الجوهرية التي تعكس طبيعة العلاقة الرابطة بين العاملين والمنظمة، إذ

يجسد مستوى التوافق النفسي والمهني بينهم وبين أهدافها وقيمها. كما أن لهذا المفهوم تأثيرات متعددة تمتد

إلى اتجاهات الأفراد وسلوكياتهم داخل بيئة العمل، بما ينعكس على درجة اندماجهم واستعدادهم لبذل

الجهد وتحمل المسؤولية.²

2. عرف (Hall 1970) الالتزام التنظيمي بأنه عملية تفاعلية تنشأ من خلال تحقيق التوافق بين أهداف

الفرد وتطلعاته من جهة، وأهداف المنظمة وقيمها من جهة أخرى، حيث يؤدي هذا التوافق إلى تعزيز

ارتباط العامل بالمنظمة وزيادة اندماجه في مساعيها لتحقيق أهدافها.

3. أما Buchanan (1974) فقد اعتبر الالتزام التنظيمي حالة من الارتباط النفسي والمهني بالمنظمة،

تتجلى في شعور الفرد بالانتماء إليها وتماھيه مع قيمها وأهدافها، الأمر الذي يدفعه إلى المشاركة الفاعلة

في أنشطتها والالتزام بأدواره ومسؤولياته داخلها.

— عرف (الكلاي 1998) الالتزام التنظيمي على أنه الانتماء النفسي والعاطفي للموظف تجاه منظمته، حيث

يتجلى في شعوره الإيجابي تجاهها، وعمق ارتباطه بها، ورغبته الصادقة في الاستمرار كعضو نشط ضمن هيكلها

التنظيمي.

¹ .مجينة بوقندورة، د. سامية ابرييم، "واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية و الإدارية، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2019، ص 86

² أميرة محمد رفعت حواس، "أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003، ص 56.

— وعرف (March & Mannari 1997) الالتزام التنظيمي بأنها الالتزام الأدبي أو الواجب الأخلاقي

للبقاء داخل المنظمة، بغض النظر عن مستوى الرضا الوظيفي الذي توفره للموظفين أو مدى تأثيرها في تحسين حالتهم المهنية والشخصية¹.

— عرف (Porter Lymon) الالتزام التنظيمي بأنه يعبر عن مستوى الاندماج النفسي والوظيفي للفرد

داخل المؤسسة، ومدى ارتباطه بها من حيث القناعة والانتماء. ويتجلى هذا المفهوم عبر جملة من الأبعاد الأساسية، تتمثل في اقتناع العامل بأهداف المؤسسة وتوافقه مع منظومة قيمها، واستعداده لبذل جهود إضافية دعماً لأدائها وتحقيقاً لغاياتها، فضلاً عن تمسكه بالاستمرار في عضويتها ورغبته في الحفاظ على علاقته المهنية بها².

ومن خلال التعاريف السابقة، نستنتج أن الالتزام التنظيمي يمثل حالة من الارتباط النفسي والعاطفي والأخلاقي بين العامل والمؤسسة، تتجسد في تبني أهدافها وقيمها، والرغبة في الاستمرار ضمنها، والاستعداد لبذل الجهود اللازمة لتحقيق أهدافها. كما يعد مؤشراً مهماً على درجة انتماء العاملين وولائهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم واستقرارهم داخل المؤسسة.

2. أهمية الالتزام التنظيمي:

أشارت العديد من البحوث والدراسات في ميدان الإدارة والسلوك التنظيمي، بأن الإلتزام التنظيمي يعتبر من المفاهيم المحورية التي حظيت باهتمام كبير ومتزايد من طرف العديد من الكتاب. وتتمثل أهميته في أثره المباشر والكبير على بقاء المؤسسة ونجاحها ومنافستها في عالم الأعمال ، إذ يساهم الإلتزام التنظيمي وارتفاعه في بيئة عمل المؤسسة في تعميق ولاء العاملين ، وتقوية ارتباطهم بالمؤسسة ، مما يقلل من الغياب ودوران العمل³.

¹ أميرة محمد رفعت حواس ، مرجع سابق ، ص 57

² عبد الرحمن برقوق، الباحثة. هدى درنوبي، " الالتزام التنظيمي"، مجلة الانسان والمجتمع، جامعة بسكرة ، الجزائر، العدد13، 2014، ص18

³ محمد جودت محمد فارس، "العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر"، مجلة جامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر، غزة ، فلسطين، المجلد22، العدد02، ص171.

وتتمثل أهمية الالتزام التنظيمي في مايلي:

1. يعد الإلتزام التنظيمي مؤشرا محوريا للتقدير المستقبلي للعديد من الظواهر والسلوكيات داخل المنظمة أهمها معدل دوران العمل. حيث يرجح أن العمال الملتزمين تستمر فترة بقائهم في المؤسسة لمدة أطول حيث يبدون استعداد أكبر لتوجيه طاقتهم نحو بلوغ أهدافها¹.
4. يسهم الإلتزام التنظيمي للموظف في تنمية الروابط الإجتماعية البناءة بين أفراد المؤسسة، وكذا تدعيم أواصل التعاون والتفاعل بينهم ، مما يخلق لنا المناخ التنظيمي الملائم².
5. يلعب ولاء الموظف لمؤسسته دورا محوريا في الرفع من أداء المؤسسة ، وذلك من خلال توظيف مهاراتهم وكذا إخلاصهم في أداء المهام الموكلة إليهم ، وذلك في سبيل تحقيق الأهداف والغايات المحددة³.
6. يشكل الإلتزام التنظيمي رابطة مهمة بين المؤسسة و الموظفين، خصوصا إذا لم يعد بمقدور المؤسسة تحفيز العاملين وتشجيعهم لتقديم أداء متميز و دفعهم للإبداع⁴.

¹ بدر عوض لزام ضيف الله الرشيدى، " واقع تحقيق أبعاد الإلتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت"، مجلة العلوم التربوية، الكويت، العدد الثالث، 2020، ص301

² نصر الدين قعودة، منيرة سلامي، "أثر الإلتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة ورقلة، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2020، ص46

³ نصر الدين قعودة، منيرة سلامي، نفس المرجع السابق، ص47

⁴ عاشوري ابتسام، "الإلتزام التنظيمي في المؤسسة" مجلة تاريخ العلوم، جامعة بسكرة ، الجزائر، العدد السادس، ص66

المطلب الثاني: خصائص وأبعاد الالتزام التنظيمي.

يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص التي تعكس طبيعة ارتباط العامل بالمؤسسة، كما يتجسد من خلال عدة أبعاد تفسر دوافع هذا الارتباط واستمراره.

1. خصائص الالتزام التنظيمي:

- يجسد الإلتزام التنظيمي رغبة الفرد في تسخير كل طاقاته الى أقصى حد ممكن لفائدة المؤسسة، وبقاءه فيها وتبني أهدافها وقيمها.
- من مخرجات الإلتزام التنظيمي بقاء الفرد العامل في المؤسسة لفترة أطول ، وعدم تركها وكذا إنتظامه في الحضور وإرتفاع أداءه الوظيفي والرغبة والحماس للعمل وإخلاصه التام للمؤسسة¹.
- يفتقر الإلتزام التنظيمي إلى الاستقرار في مستوياته ولا يبقى ثابتا، أي أن مستوى إلتزام الفرد داخل المؤسسة يتغير ويتأثر بعوامل أخرى قد تحيط به.
- يخلق الإلتزام التنظيمي نتيجة تفاعل عدد من المحددات والمؤثرات التنظيمية والإدارية والشخصية داخل المؤسسة².
- الإلتزام التنظيمي عبارة عن حالة معنوية (غير مادية) داخل المنظمة ولا يمكن إدراكه بشكل مباشر أو لمسها أو رؤيته، لكن يمكننا التعرف عليه من خلال تصرفات الموظفين وطريقة عملهم التي تعكس انتمائهم إليها.

¹محمد قريشي، عبد الكريم شناني، راضية مغري لعراي، "أثر إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية

بجامعة بسكرة"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة بسكرة، الجزائر، المجلد 07، العدد 2022، ص 01، ص 573

²تواتي خضرون، "علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال جامعة عمار ثليجي الأغواط"، مجلة التنظيم والعمل، جامعة الأغواط

، الجزائر، المجلد 11، العدد 2022، ص 02، ص 35

- تناول الباحثين موضوع الالتزام التنظيمي بأنه ليس له جانب واحد محدد، بل اتفقوا على كونه مركب وله أبعاد متعددة، كما أن طريقة عمل هذه الأبعاد ليست مستقلة، بل مترابطة فيما بينها بعلاقة تفاعلية متبادلة ومستمرة.¹

2. أبعاد الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من الباحثين حاولوا تحديد أبعاد للالتزام التنظيمي ، وأكثر الاتجاهات التي حددت هذه الأبعاد هو المفهوم الثلاثي أي يتكون من ثلاثة أبعاد الموضحة كم يلي :

• الالتزام الوجداني أو العاطفي (Affective commitment):

يقصد بالالتزام العاطفي نشأة علاقة ارتباط بين الموظف ومؤسسته، وذلك ناتج عن إيمانه الداخلي بها ومشاعره اتجاهها لا من أجل المصلحة أو الخوف بل إيمانا بأهدافها وقيمها عن قناعة. كما يبرز رغبته لتسخير طاقاته وإمكانياته لخدمة المؤسسة واستمراره فيها كعضو لأطول فترة ممكنة وشعوره بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.²

• الالتزام المستمر (continuance commitment):

يدل هذا النوع من الالتزام انتماء الموظف الى المؤسسة العامل بها واستمرار عمله فيها وذلك ليس رغبة بالبقاء فيها فقط بل استنادا لاعتبارات المنفعة والتكلفة. أي أنه يرى أن مغادرته قد تكلفه الكثير الامتيازات التي كان يحصل عليها مثل الراتب وأيضاً قد يفقد الاستقرار الوظيفي. ويزداد هذا النوع من الالتزام حين

¹ بدر عوض لزام ضيف الله الرشيدى، مرجع سابق، ص302

² شيماء مهدي إبراهيم، " أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية في مصر"، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة ، جامعة دمياط ، مصر ، المجلد الرابع ، العدد الأول ، الجزء الثالث ، 2023 ، ص507

يرى الفرد أن التكاليف الشخصية والاجتماعية المترتبة عن مغادرته المؤسسة مرتفعة، أو ضعف الخيارات المتاحة أمامه والعوائد المتوقعة من الانتقال لمؤسسة أخرى منخفضة.¹

• الالتزام المعياري (Normative Commitment) :

نعني بهذا الالتزام أن الموظف يرى نفسه من الجانب الأخلاقي ملزم بالولاء للمؤسسة والبقاء فيها، وهذا الإحساس لا يكون أمراً شخصياً بل يرى من التزاماته الولاء للمنظمة والعمال فيها. كما القيم الشخصية تلعب دوراً محورياً في التأثير بشكل كبير على هذا النوع من الالتزام ، سواء كانت هذه القيم يحملها العامل قبل انضمامه إليها أو تبلورت لديه لدى عمله داخل المنظمة. كما أن العائلة ومعتقدات العامل والأعراف التي تسير عليها حياته تلعب دوراً في تشكل شعور لديه بالولاء المستمر للمؤسسة.²

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

- **ثقافة الفرد:** تعمل على تدعيم أسس جوهرية في السمات الشخصية للعامل و سلوكه. فيما يتعلق بالتفاني في أداء عمله، وإحساسه بالمسؤولية، وشعوره بأنه جزء من المؤسسة.
- **توقعات الفرد من العمل:** اذا كانت تطلعات الفرد من بيئة عمله واقعية و تلبي حاجاته، فانه سيكون أكثر التزاماً وتفاعلاً داخل المنظمة.³
- **وضوح الأهداف:** كلما كان إدراك الأفراد و سعيهم لتحقيق أهداف المؤسسة واضح ، زاد مستوى الالتزام التنظيمي لديهم وتعزز شعور الانتماء لديهم وتفادي حالة الصراع داخل المؤسسة نتيجة الغموض في أدوار العاملين.

¹ شيماء مهدي إبراهيم، مرجع سابق، ص 507

² محمد جودت محمد فارس، "العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر"، مجلة جامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر، غزة ، فلسطين، المجلد 22، العدد 02، ص 172.

³ بدر عوض لزوم ضيف الله الرشيدى، مرجع سابق، ص 304.

- الحوافز: تعتبر الحوافز وسيلة لتلبية حاجيات الفرد و من أهم العوامل الدافعة للعمل والبقاء داخل المؤسسة وزيادة رضا العاملين، وهذا ما يعزز لنا مستوى الالتزام التنظيمي وزيادة الإنتاجية.¹
- بناء ثقافة مؤسسية: ان الاهتمام بالعاملين وتلبية رغباتهم وإشباعها واعتبارهم عناصر مؤثرة داخل بيئة العمل ، كل هذا يسهم في توطيد قواعد الأداء المتميز و إرساء احترام متبادل بين الادارة والعمال. كما يحقق إعطائهم الحق في المشاركة بالقرارات زيادة ولاءهم وتماسك المنظمة والتزامهم بأهداف المؤسسة .
- نمط قيادة إدارة نموذجي: تعد القيادة الفعالة هي التي لها القدرة من الرفع من مستويات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل المؤسسة، وذلك من خلال وضع نظام حوافز وتنمية مهارات الأفراد العاملين.²

¹إيناس فؤاد ، نواوي فلمبان، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة"، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، ص 31-32

²عادل خير الله ناصر بن عبد الله، د.فايزة خير الله ناصر بن عبد الله، "أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت"، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية و الاجتماعية ، كلية الدراسات التجارية ، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، الكويت، المجلد 07 ، العدد 37 ، 2020.

المبحث الثاني: أداء المؤسسة.

إن التغيرات المستمرة التي يعيشها علم الإدارة في عصرنا الحالي أبرزت أهمية أداء المؤسسة، حيث يعتبر هذا المصطلح من المفاهيم التي قام العديد والكثير من الباحثين والدارسين لعلم الإدارة بتسليط الضوء عليها. وذلك راجع لأهميته في تقييم أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة.

يعود أصل ظهور كلمة الأداء إلى القرن الثالث عشر حيث تم اشتقاق هذا المصطلح من الكلمة الانجليزية (Performer) والتي تعني انجاز أو تنفيذ، وبعد ذلك تطور هذا المصطلح ليأخذ مفهومه من كلمة (To Performer) وذلك بداية من القرن الثامن عشر ونقصد به انجاز المهمة ، وتحقيق النتائج المطلوبة.

- يعرف كل من Bromiley و Miller الأداء داخل المؤسسة أنه طبيعة لتداخل عنصر الكفاءة في استخدام المنظمة لمواردها المتاحة بفعالية والوصول لتحقيق أهدافها. كما يلعب الأداء دورا محوريا في عملية تقييم المؤسسات ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة وكذا عقلانية الإجراءات المستخدمة في سبيل الوصول لتلك الأهداف.

- يرى P. Drucker بأن الأداء في المؤسسة هو مؤشر على استطاعة المنظمة الاستمرار والبقاء عبر إيجاد توافق بين أصحاب المصلحة بداخلها مثل: (المساهمين ، العمال). حيث ينظر Drucker الى الأداء أنه لاينحصر في تحقيق النتائج فقط. بل مقياس لمدى امكانية محافظة المؤسسة على بقاءها والمنافسة في الأسواق في ظل التنافس اللامحدود بين الشركات، مع ضمان احراز توازن ورضا بين الأطراف المعنية.¹

¹الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد 07، 2009-2010، ص218

الفصل الأول: الأدبيات النظرية .

- يرى Chandler أن أداء المؤسسة يوائم بين الفعالية الوظيفية والفعالية الإستراتيجية ، حيث الفعالية الوظيفية تنبع من استطاعة المنظمة من رفع فعاليتها عملياتها الداخلية عبر تحسين المنتجات، الرفع من الكفاءة الانتاجية، ادارة الأنشطة التسويقية بكفاءة، وكذا تحسين العلاقات بين أفراد المؤسسة. أما الفعالية الاستراتيجية فتتمثل في استطاعة المؤسسة التفرد عن باقي المنافسين، وحجز مكانة مميزة في السقة يضمن استمرار نجاحها وتميزها.¹

- عرفت المنظمة العربية للتنمية الادارية الأداء داخل المؤسسة بأنه مرتبط بالنتائج المحققة من طرف المؤسسة، مع مراعاة ارتباطها مع بيئتها الداخلية (الموظفين، الهياكل التنظيمية، الموارد)، والخارجية (السوق، المجتمع، التكنولوجيا). وركز هذا التعريف على 3 أبعاد كمايلي:

أداء الأفراد: اي مدى فاعليتهم داخل المؤسسة وقيامهم بمهامهم التنظيمية المخصصة.

أداء الوحدات التنظيمية: يقيس مدى استطاعة الأقسام داخل المؤسسة على الوصول للأهداف المسطرة بما يتناسب مع سياسات المؤسسة

أداء المؤسسة ككل: يركز على مساهمة المؤسسة في تحقيق الأهداف والرفع من كفاءتها في بيئتها التشغيلية الواسعة.²

- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف أداء المؤسسة بأنه مجموع النتائج التي تحقها المؤسسة من أجل الوصول الى أهدافها، والتي تكون نتجية تفاعل بين العمال والمنظمة من خلال تأدية الوظائف

¹عبدلي مباركة، "تطور مفهوم الأداء ودور وكالات التقييم في قياسه:دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية"،مجلة البشائر الاقتصادية ،المركز الجامعي الصالحى أحمد، النعامة، الجزائر، العدد05، جوان 2016،ص70

²كنزة جمال، "دور مدخل ادارة الجودة الشاملة في تطور أداء المؤسسات: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة"، مجلة الشعاع للدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، المجلد الثالث، العدد الثاني، سبتمبر 2019،ص322.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية .

والأدوار الموكلة اليهم، ولتحقيق ذلك يجب توافر السلوكيات الملائمة و المهارات اللازمة لضمان جودة وكفاءة هذه النتائج.

المطلب الثاني: أهمية قياس أداء المؤسسة:

تكتسب عملية قياس أداء المؤسسة أهمية بالغة لكونها أداة أساسية لتقييم مدى تحقيق الأهداف، والكشف عن نقاط القوة والضعف، ودعم اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة.

أولاً: تعريف قياس أداء المؤسسة:

يعرف قياس الأداء بأنه عملية منهجية تهدف الى تشخيص وتحسين مختلف الأنشطة التي تؤثر في ربحية المؤسسة وفعاليتها. ويتم ذلك بالاعتماد على منظومة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس الأداء في أبعاده الزمنية المختلفة، سواء ما تحقق منه في الماضي أو ما يتوقع انجازه مستقبلاً، وذلك بغرض تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة في الحاضر. وتكتسي عملية قياس الأداء أهمية بالغة حتى في الحالات التي لا تفضي فيها النتائج المحققة الى عوائد أو مكافآت مباشرة، نظراً لما توفره من المعلومات الاستراتيجية التي تسهم في عملية اتخاذ القرار، وكشف نقاط القوة والضعف وتدعم عملية اتخاذ القرار.

ثانياً: أهمية قياس أداء المؤسسة:

تكتسب عملية قياس أداء المؤسسة أهمية كبيرة في الإدارة الحديثة، حيث تعد وسيلة أساسية لتشخيص واقع الأداء داخل المؤسسة وتحديد مدى كفاءتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما يساعد قياس الأداء على توفير معلومات وبيانات دقيقة حول مختلف أنشطة المؤسسة، مما يمكن الإدارة من تحديد نقاط القوة وتعزيزها، واكتشاف جوانب الضعف والعمل على معالجتها. إضافة الى ذلك، يساهم قياس الأداء في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية،

وترشيد استخدام الموارد، ورفع مستوى جودة الخدمات و المنتجات التي تقدمها المؤسسة، وهو ما يؤدي في النهاية الى تحسين كفاءتها وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال.¹

المطلب الثالث: أبعاد ومؤشرات أداء المؤسسة.

تتعدد أبعاد ومؤشرات أداء المؤسسة بتعدد الجوانب التي تسعى إلى تقييمها، إذ تمثل أدوات مهمة لقياس مدى كفاءة المؤسسة وفعاليتها في تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها وتنافسيتها.

أولاً: الأبعاد.

تتمثل أبعاد أداء المؤسسة فيما يلي:

- **البعد الاقتصادي:** يرتبط البعد الاقتصادي بأداء المؤسسة من خلال مدى قدرتها على تعبئة مواردها المتاحة وتوظيفها بكفاءة وفعالية، بما يضمن تقديم سلع وخدمات تستجيب لمتطلبات الزبائن وتوقعاتهم. كما يعكس هذا البعد طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بمختلف الأطراف ذات الصلة، من موردين وشركاء ومتعاملين ، لاسيما من حيث مستوى الثقة المتبادلة بينهم، باعتبارها عاملا أساسيا في تعزيز الاستقرار المالي وضمان استدامة النشاط الاقتصادي للمؤسسة.
- **البعد التنظيمي:** يرتبط البعد التنظيمي للأداء بمجموع الآليات والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة ضمن أطرها التنظيمية، من حيث الهيكلة، وتوزيع الاختصاصات ، وأنماط التنسيق والرقابة ، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المسطرة. ويستند مسيرؤ المؤسسة في هذا السياق الى مجموعة من المعايير التي تمكنهم من تقييم فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة، وقياس مدى انعكاسها على مستوى الأداء. كما يتميز هذا البعد بارتباطه المباشر بالبنية التنظيمية للمؤسسة ، دون أن يمتد بالضرورة الى النتائج ذات الطبيعة الاقتصادية أو

¹ رفعت محمد ربيع، "قياس وادارة الأداء المؤسسي"، مجلة التنمية الادارية، معهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد 221، 19 رمضان 1447هـ، ص7

الفصل الأول: الأدبيات النظرية .

الاجتماعية. وعليه، قد يتحقق مستوى معين من الفعالية التنظيمية يختلف عن مستوى الفعالية الاقتصادية أو الاجتماعية، باعتبار أن لكل بعد معايير ومؤشراته الخاصة في التقييم.

● **البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء الى مدى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمختلف مستوياتهم، باعتباره مؤشرا على درجة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة. وتبرز أهميته في تأثيره المباشر على استدامة الأداء الكلي، إذ أن التركيز على الفعالية الاقتصادية وحدها وإهمال الجانب الاجتماعي قد يؤدي الى تراجع الأداء على المدى البعيد. وتؤكد أدبيات التسيير أن جودة الادارة تتحقق من خلال التكامل بين الفعالية الاجتماعية، مما يستوجب الاهتمام بالمناخ الاجتماعي لمؤسسة وطبيعة العلاقات المهنية وادارة الصراعات، لضمان استقرار الأداء واستمراريته.

● **البعد البيئي:** يركز البعد البيئي للأداء على قدرة المؤسسة على حماية وتنمية البيئة التي تنشط فيها من خلال استغلال مستدام للموارد الطبيعية. ويشير التكامل بين الأبعاد الأربعة للأداء (الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي، البيئي) الى أن أي إهمال لأحدها قد يعيق فعالية المؤسسة واستمرارها. كما يتطلب تحقيق التميز في الأداء ادارة فعالة تراعي جميع الأبعاد، مع التركيز على بعد النوعية المرتبط بجودة المنتجات أو الخدمات وقدرتها على ارضاء الزبائن وكسب ولائهم.¹

¹¹قناشي آمنة، بريباوي كمال، "أثر العدالة التنظيمية في تطوير أداء المؤسسة - دراسة حالة شركة التوزيع للكهرباء والغاز بشار"، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص66-67.

ثانيا: المؤشرات.

➤ **المؤشر المالي:** يركز على النتائج الاقتصادية و المالية في المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها المالية المسطرة

مثل: العائد على الاستثمار، النمو، الربحية، تطور رقم الأعمال.

➤ **مؤشر العملاء والزبائن:** يقاس عن طريق هذا المؤشر مدى رضا العملاء وولائهم ونسبة تلبية توقعاتهم و

رغباتهم ، ونقصد بذلك: مستوى رضا الزبائن، الحصة السوقية، عدد الشكاوى، نسبة الاحتفاظ بالزبائن.

➤ **مؤشر العمليات التشغيلية:** يعمل هذا المؤشر على التركيز على كفاءة العمليات داخل المؤسسة وكذا ما

مدى تحسين المنظمة لعملياتها، وذلك من خلال قياس: الانتاجية ، معدل الأعطال ومدة صيانتها، مدة

انجاز العمليات والزمن المستغرق في العملية الانتاجية، جودة المنتج.

➤ **مؤشر المورد البشري ونموه:** يركز على مستوى أداء العنصر البشري داخل المؤسسة، وذلك عن طريق:

تكوين العمال، مستوى الالتزام الوظيفي، رضا العمال، كفاءة وتطوير الموظفين، معدلات الغياب ، دوران

الموظفين.

➤ **مؤشر الاجتماعي والبيئي:** يركز على مدى اهتمام المؤسسة بالجانب الاجتماعي للموظفين وكذا الجانب

البيئي، ويتم قياس ذلك من خلال: معدل الأمراض المهنية، أعداد الحوادث داخل المؤسسة، القيام بعملية

تدوير للنفايات الناتجة عن العمليات التشغيلية، معدل الانبعاثات الغازية، وكذا معدل استهلاك الطاقة.¹

¹ ابن أحمد سعديّة، شمة نوال، " مؤشرات قياس الأداء المستخدمة في المؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة استقصائية" ، مجلة أبحاث اقتصادية

وإدارية، جامعة غليزان، الجزائر ، المجلد 17، العدد 01، 2023، ص 361

المبحث الثالث: أثر الالتزام التنظيمي على أداء المؤسسة.

يعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الأساسية التي لها تأثير على أداء المؤسسة. حيث يظهر مدى ولاء العمال لمؤسستهم جاهزيتهم لبذل كامل جهدهم لتحقيق أهدافها. فكلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، كان له مردود ايجابي على مستويات الأداء داخل المؤسسة من خلال تحسين الانتاجية ، وتعزيز روح التعاون بين أفراد المؤسسة، وكذا تقليل معدلات الغياب ودوران العمل.

المطلب الأول: علاقة الالتزام التنظيمي بأداء المؤسسة.

أكدت العديد من الدراسات في مجال الادارة والسلوك التنظيمي بأن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء المؤسسة علاقة ايجابية وطردية في نفس الوقت. حيث يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيرا مباشرا على العديد من الظواهر داخل المؤسسة. والتي تتضح لنا من خلال رغبة العمال في بقائهم لمدة طويلة في مؤسستهم ، والتمتع بالحضور ومستوى أدائهم، ومساهماتهم في تحقيق أهدافها مما يرفع من مستوى فعاليتها وأدائها بشكل عام. وتظهر العلاقة التي تربط بين الالتزام التنظيمي وأداء المؤسسة من خلال:

- **الأداء المتميز:** يسهم الالتزام التنظيمي بدرجة كبيرة في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسات، نظرا لما يحدثه من تأثير مباشر في مستوى فعالية وكفاءة العمل. فكلما ارتفع مستوى الالتزام العمال وانتمائهم، ازداد حرصهم على تحقيق أهدافها والعمل على تحسين أدائهم، الأمر الذي ينعكس ايجابا على الأداء العام للمؤسسة. كما تشير العديد من الدراسات الى أن الشعور بالانتماء يعد من أبرز المقومات التي تدعم الابداع داخل المؤسسة، اذ يدفع العاملين الى تقديم أفكار مبتكرة والمساهمة في تطوير أساليب العمل. وهنا يتضح لنا بأن الالتزام التنظيمي يساهم بشكل كبير في تبلور الابداع والابتكار لدى أفراد المؤسسة مما يساهم في رفع أداءها.

● **تقليل الغيابات ودوران العمل:** تشير العديد من الدراسات الى أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين يساهم في الحد من ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسات، حيث يؤدي الى انخفاض معدلات الغياب والتقليل من مشكلة التأخر عن العمل. ويعود ذلك الى شعور العاملين بالانتماء والارتباط بالمؤسسة، مما يعزز رغبتهم في الاستمرار في العمل والمساهمة في تحقيق أهدافها. كما توضح الأدبيات وجود علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي والغياب عن العمل، اذ كلما ازداد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين انخفضت معدلات الغياب. اضافة الى ذلك، تبين أن الالتزام التنظيمي يؤثر سلبا على نية ترك العمل، حيث غالبا ما يكون العاملون الذين يغادرون وظائفهم مندوي مستويات الانتماء التنظيمي المنخفضة مقارنة بغيرهم.

● **تعزيز التعاون والعمل الجماعي:** يساهم الالتزام التنظيمي في تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين، حيث يكون الموظفون الملتزمون أكثر استعدادا لمساعدة زملائهم و المشاركة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة. ويؤدي ذلك الى تحسين العلاقات داخل بيئة العمل ورفع مستوى التنسيق بين مختلف الأقسام، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

● تشير العديد من الدراسات الى أن المؤسسات التي تسعى الى تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، وتحقيق العدالة التنظيمية، وتوفير الحوافز و التدريب ، تكون أكثر قدرة على تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء المؤسسي. لذلك تسعى المؤسسات الحديثة الى الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها أحد العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء المتميز.¹

¹دوة فهيمة، "الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة علي لونيبي البلدية 02، البلدية، الجزائر، المجلد 11، العدد 02، ديسمبر 2022، ص 437

المطلب الثاني: أثر الالتزام التنظيمي على الأداء المالي للمؤسسة.

أشارت الدراسات التي أجريت الى أن الالتزام التنظيمي للموظفين داخل المؤسسة له تأثير ايجابي مباشر على الأداء المالي للمؤسسة. وذلك من خلال:

- **زيادة الانتاجية والكفاءة:** يساهم الالتزام التنظيمي في رفع مستوى أداء الموظفين، حيث يبذل العاملون الملتزمون جهودا أكبر لانجاز مهامهم بدقة وجودة عالية، مما يقلل الأخطاء ويحسن جودة المنتجات والخدمات، مما يؤدي الى زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف.
- **خفض دوران الموظفين:** الموظفون الملتزمون يميلون الى الاستمرار في العمل داخل المؤسسة، مما يقلل من مغادرتهم لها. وهذا يساعد المؤسسة على تخفيض تكاليف التوظيف والتدريب للعمال الجدد، اضافة الى الحفاظ على الخبرات و الكفاءات داخلها.
- **تعزيز الابتكار و المبادرة:** يساهم الالتزام التنظيمي في تشجيع الموظفين على تقديم أفكار ومقترحات جديدة لتطوير العمل وتحسين العمليات والمنتجات، مما يرفع كفاءة المؤسسة ويساعد في تحقيق أرباح أكبر.
- **تحسين رضا العملاء:** العمال الملتزمون يحرصون على تقديم خدمات ذات جودة عالية، مما يعزز من سمعة المؤسسة، مما يؤدي الى زيادة رضا وجذب العملاء وولائهم للمؤسسة، وبالتالي زيادة المبيعات والارادات وكذا تحسين الربحية.
- كما أن المؤسسات التي تستثمر في رفع مستوى الالتزام التنظيمي تحقق زيادة في العوائد المالية، وتحسن مؤشرات الأداء المالي مثل صافي الربح، العائد على الأصول (ROA) ، والعائد على حقوق المساهمين (ROE) كما أكدت الدراسة على أهمية الكفاءة الداخلية والرقابة الإدارية لتعظيم أثر الالتزام التنظيمي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

على الأداء المالي، حيث أن الجمع بين ولاء الموظفين وإجراءات الرقابة الفعالة يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح مستدامة!

وفي الأخير يمكن القول بأن تعزيز الالتزام التنظيمي ليس مجرد هدف إداري داخلي، بل هو استثمار مالي مباشر، إذ يؤدي إلى تحسين النتائج المالية للمؤسسة على المدى الطويل من خلال زيادة الإنتاجية، تحسين جودة المنتجات والخدمات، وضمان استقرار الموارد البشرية. وبالتالي، يمثل الالتزام التنظيمي أحد أهم العوامل التي تساهم في استدامة الأداء المالي وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

¹Fabricio Miguel Moreno-Menéndez, UlidaricoInocencioAguado-Riveros, Mohamed Mehdi Hadi-Mohamed, Ruben Dario Tapia-Siguera, Manuel Silva-Infantes, José Francisco Via y Rada-Vittes, Luis ÁngelHuaynate-Espejo·Vicente González-Prid, « OrganizationalCommitment and Administrative Management in Public Service Delivery: Evidence from an EmergingGovernanceContext »,administrative sciences, MDPI, Basel, Switzerland,15(6),2025,P14

المطلب الثالث: أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الإداري للمؤسسة.

يُعد الالتزام التنظيمي من أهم العوامل النفسية والسلوكية التي تؤثر بشكل مباشر في جودة وكفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسات، حيث يعكس مستوى ارتباط الموظف بأهداف المنظمة وقيمتها واستعداده للمساهمة الفاعلة في تحقيقها. تشير الأدبيات العلمية إلى أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى زيادة ولاء الموظفين، تحسين الأداء الوظيفي، وتنمية روح المسؤولية والانضباط داخل بيئة العمل، مما يسهم في تحقيق أداء إداري أكثر كفاءة وفعالية. وفي هذا السياق، تؤكد الدراسات الحديثة أن الالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي كبير على الأداء العام، إذ يجمع بين الالتزام العاطفي (الولاء والانتماء)، والالتزام المستمر (الرغبة في البقاء داخل المنظمة) والالتزام المعياري (الشعور بالواجب تجاه المنظمة)، وكلها تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإدارية والاستراتيجية. وقد أثبتت دراسات ميدانية وجود علاقة ارتباطية ودالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والإداري، حيث ينعكس الالتزام الإيجابي في زيادة الإنتاجية، تحسين جودة اتخاذ القرار، وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات البيئية والتنافسية بفعالية أعلى.¹

¹Rusli G. Akase, Arifin Tahir, Ansar Made, YantiAneta, « The Effect of Organizational Commitment on Financial Performance of Local Government. », American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR), Volume-5, Issue-1, pp-86-100.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة من أهم المصادر العلمية التي تسهم في بناء الإطار النظري للبحث، إذ تتيح التعرف على الجهود البحثية السابقة والنتائج التي توصلت إليها فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات العربية و الأجنبية الخاصة بالالتزام التنظيمي.

➤ رزيقة بورويس، نسيمه فريطس(2017) (مذكرة ماستر)، بعنوان: " دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء

الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بميلة":

تهدف هذه الدراسة الى تبين دور الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل في تحسين ورفع من الأداء الوظيفي في مؤسسة الخزف الصحي بميلة كمتغير تابع. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مختلف المناصب داخل المؤسسة، حيث تألفت العينة من 62 موظف من مجتمع الدراسة الأصلي والبالغ 414 عامل.ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وبعد إجراء التحليلين الكمي والكمي للبيانات، استنادًا إلى المؤشرات المرتبطة بالفرضيات المصاغة كأسئلة في استمارة الدراسة، تبين تحقق هذه الفرضيات بنسبة عالية جدًا. تمحورت هذه الفرضيات حول أن إعداد العامل وتأهيله يساهم في تحقيق معايير عمل متميزة، وأن الالتزام بالإجراءات التنظيمية يعزز كفاءة القوى العاملة داخل المؤسسة، إضافة إلى أن ارتباط العامل بمؤسسته يُحفزه على التفاني والإخلاص في أداء المهام. وللتحقق من الصدق الإمبريقي للفرضية العامة، جُسدت في فرضيات فرعية خضعت للاختبار الميداني، حيث أكدت نتائج الدراسة مؤشرات إيجابية تدعم صحتها وثبتها. يُعكس ذلك بوضوح الأهمية الجوهرية للالتزام التنظيمي ودوره الفعّال في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الخزف الصحي، إذ أظهرت الدراسة أثره في تحقيق معايير عمل أرفع، وبالتالي الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين¹.

¹ رزيقة بورويس، نسيمه فريطس، " دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي - بالميلية- " ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل ، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل ، الجزائر ، 2017

➤ نصر الدين قعودة، منيرة سلامي(2020) (مقال علمي)، بعنوان: "أثر مستوى الالتزام التنظيمي في

التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة":

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور الالتزام التنظيمي في الحدّ من نية ترك العمل لدى العاملين بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بسعيدة. لتحقيق هذا الهدف، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان، الموزّعة على عينة عشوائية تضم 75 عاملاً. أظهرت نتائج الدراسة علاقة تأثير سلبية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، والمستمر، والمعياري) ونية ترك العمل، إذ يُسهم ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في خفض رغبة العاملين في مغادرة المؤسسة. كما تبين أن الالتزام المعياري يُمثل البعد الأكثر تأثيراً في التقليل من هذه النية مقارنة بالأبعاد الأخرى. كما أوصت هذه الدراسة بأن الالتزام التنظيمي يعد من العوامل الأساسية التي ينبغي أن تحظى باهتمام المؤسسات، نظراً لدوره في الحدّ من الظواهر السلبية داخل العمل. ويستوجب ذلك متابعة مستواه بشكل دوري للكشف المبكر عن أي اختلالات محتملة. كما أن مراقبة نية ترك العمل لدى العاملين تساعد في تفادي التكاليف الناتجة عن دوران العمل. ويسهم ذلك في الحفاظ على استقرار الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي. لذا، يتطلب تعزيز الالتزام التنظيمي الاعتماد على مختلف العوامل التنظيمية والفردية المؤثرة فيه¹

➤ دراسة دخاخنة فتيحة، قدور يسرى(2021) (مذكرة ماستر)، بعنوان: "أثر الالتزام التنظيمي في تحسين

جودة الخدمة العمومية دراسة حالة ميدانية مديرية البيئة لولاية قالمة":

هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر الالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، المعياري) في تحسين جودة الخدمة العمومية لدى العاملين في مديرية البيئة لولاية قالمة، وتم اختيار عينة لتشمل موظفين العاملين في المديرية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع الاستبانة على عينة بلغت 35 مبحوثا استعيدت بالكامل وبنسبة استجابة بلغت

¹نصر الدين قعودة ، عنبرة سلامي ، " أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة ورقلة ، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2020.

100 % . فيما أشارت نتائج الدراسة أن المديرية موضوع الدراسة تتبنى نظرة إيجابية تجاه الالتزام التنظيمي . بحيث أظهرت وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل نوع من أنواع الالتزام التنظيمي ومستوى تحسين جودة الخدمة . حيث يعكس ذلك الاهتمام البارز لدى المؤسسة بالالتزام التنظيمي ودوره الحاسم في تعزيز جودة الخدمة العمومية . وقد أوصت الدراسة بأهمية تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديرية البيئة بولاية قلمة ، نظراً لدوره الأساسي في تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين . كما تستدعي دراسة العوامل والمتغيرات المعيقة لتنمية هذا الالتزام داخل المديرية ، والعمل على معالجتها بشكل منهجي . ويتعين على الإدارة الاهتمام بتلبية احتياجات المواطنين والاستجابة لتوقعاتهم لضمان رضاهم . إضافة إلى ذلك ، يجب تشخيص نقاط القوة والضعف في الخدمات المقدمة ، مع تعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة النواقص . كما يُوصى بإجراء دراسات دورية لاستكشاف إدراكات المواطنين تجاه جودة الخدمة العمومية ، وتحسينها وفقاً لمتطلباتهم . وعليه ، ينبغي مراعاة مفهوم جودة الخدمة العمومية عند صياغة الاستراتيجية التنظيمية للمديرية ، للارتقاء بمستوى أدائها¹ .

➤ بن تيشة جمال ، زناقي البشير ، غربي عبد الكامل ، عقاب خالد (2024) (مذكرة ماستر) ، بعنوان :

"الالتزام التنظيمي وعلاقته بتحسين ونمو مؤسسات الأعمال دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات ولاية

الوادي" :

تناولت هذه الدراسة موضوع الالتزام التنظيمي وارتباطه بتحسين أداء ونمو مؤسسات ريادة الأعمال ، حيث ركز الهدف الرئيسي على استكشاف مدى إسهامه في تعزيز الأداء المؤسسي ، ودعم الابتكار ، وتحقيق النمو المستدام . أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي يُشكل عاملاً حاسماً في رفع مستوى الأداء ، إذ يتميز العاملون ذوو الالتزام العالي بمستويات مرتفعة من الإنتاجية والإبداع ، مع استعداد فعال للمساهمة في جهود الابتكار والتحسين المستمر . وتكون

¹دخاخنة فتيحة، قدور يسرى، "أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية : دراسة ميدانية مديرية البيئة لولاية قلمة"، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2021

مجتمع الدراسة من العاملين لدى المؤسسات محل الدراسة حيث تم توزيع الاستبانة على عينة قدرها 54 عامل وبلغت نسبت الاستجابة 96,30%. كما أوضحت النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن الالتزام التنظيمي يُقلل من معدلات دوران العمالة، مما يُخفف تكاليف التوظيف والتدريب، ويُعزز استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة. ومن ناحية أخرى، كشفت النتائج سيادة نمط الالتزام الأخلاقي داخل مؤسسات ريادة الأعمال، مما يُبرز أهمية القيم والمعايير الأخلاقية في تعزيز ارتباط الأفراد بمنظمتهم. وأظهرت نتائج الدراسة أيضًا أن المؤسسات التي تستثمر في تنمية الالتزام التنظيمي - عبر بيئة عمل محفزة وداعمة - تبني ثقافة تنظيمية قوية، قادرة على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، وهو ما يُعزز القدرة التنافسية ويُمكن التكيف مع التغييرات السريعة في بيئة الأعمال. وفي ضوء ذلك، أوصت الدراسة مؤسسات ريادة الأعمال بتبني استراتيجيات فعالة لتعزيز الالتزام التنظيمي، من خلال تكثيف برامج التدريب والتطوير، وتحسين أنظمة الحوافز والمكافآت، إلى جانب ترسيخ قنوات الاتصال المفتوحة بين الإدارة والعاملين، لضمان نمو مستدام واستمرارية النجاح طويل الأمد.¹

الدراسات الأجنبية:

Pereira(2023) (phd) , « Understandingorganizationalcommitment : concepts and Antecedents » :

سعت هذه الدراسة إلى تحليل آليات تشكُّل الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات الابتكارية، مع التركيز على التفاعل بين الثقافة التنظيمية وتجربة الموظف. اعتمدت منهجًا نوعيًا (دراسة حالة) في شركة RENOVA ، حيث جُمعت البيانات عبر مقابلات متعمقة وملاحظة ميدانية. توصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي لا يتشكَّل فوراً، بل يتطوَّر تدريجيًا نتيجة تفاعل الموظف مع بيئة العمل، لا سيما من خلال الثقة في الإدارة، والاعتراف بالجهود، وإتاحة فرص الإبداع. كما أكَّدت بروز الالتزام العاطفي في المؤسسات المشجَّعة على الابتكار، حيث ينشأ

¹ بن تيشة جمال، زناني البشير، عقاب خالد، غربي عبد الكامل، " الالتزام التنظيمي وعلاقته بتحسين ونمو مؤسسات ريادة الأعمال - دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات ولاية الوادي - " ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ، التخصص: إدارة الأعمال، جامعة الشهيد حمة الخضر ، الوادي ، الجزائر، 2024

شعور حقيقي بالانتماء. كما أوصت الدراسة ببناء ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار والثقة، و تشجيع التواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين، وتعزيز الاعتراف بجهود العاملين لرفع مستوى الالتزام¹.

Hays(2025)(PhD diss), «Analyzing organizational Commitment » :

رَكَزَت الدراسة على تحليل أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) وتأثيرها على الأداء الوظيفي، معتمدة منهجاً كمياً يستند إلى نماذج إحصائية متقدمة. توصلت الدراسة إلى أن الالتزام العاطفي يُعْتَلُّ البعد الأكثر تأثيراً في تعزيز الأداء، إذ يُؤدِّي إلى زيادة الإنتاجية، تقليل الغياب، وتحسين جودة العمل. أمَّا الالتزام الاستمراري، فكان مرتبطاً بالبقاء في العمل لأسباب مادية أكثر من دافعه للأداء، بينما سجَّل الالتزام المعياري تأثيراً متوسطاً. أوصت الدراسة بالتركيز على تعزيز الالتزام العاطفي بدلاً من الاعتماد على الجوانب المادية فحسب، وتحسين البيئة العملية النفسية والاجتماعي، و تطوير برامج تحفيزية غير مادية، مثل التقدير والتمكين².

المطلب الثاني: الدراسات العربية و الأجنبية الخاصة بالأداء المؤسسية.

➤ مزغيش عبد الحليم(2012) (مذكرة ماجستير) ، بعنوان: " تحسين أداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة

الشاملة":

تناولت هذه الدراسة تحسين الأداء المؤسسي عبر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مركزة على تحليل العلاقة بين أبعاد الجودة (التحسين المستمر، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين، القيادة) ومستوى الأداء التنظيمي. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً استبياناً موجَّهًا للعاملين، مدعوماً بتحليل مؤشرات تنظيمية رئيسية، لإبراز كيفية انتقال الأداء من التقليدي إلى الاستراتيجي القائم على الكفاءة والفعالية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي، مُؤكِّدة أهمية

¹Eduardo Afonso Andrade Pereira, Understanding Organisational Commitment: Concepts and Antecedents. PhD diss., University of Glasgow, 2023.

²Joshua L. Hays, Analyzing Organizational Commitment. PhD diss., Liberty University, 2025.

هذا النهج في تعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية. تبين أن بُعد التحسين المستمر يُمثّل الأكثر تأثيراً في رفع الأداء، لدوره في تطوير العمليات وتحسين المخرجات بشكل مستدام. في المقابل، أدّى ضعف مشاركة العاملين إلى تقليل فعالية المبادئ الجودية، مما يُبرز ضرورة تعزيز الانخراط الوظيفي وتفعيل الموارد البشرية. كما أكّدت الدراسة تفوّق المؤسسات المعتمِدة لإدارة الجودة الشاملة بميزة تنافسية واستقرار تنظيمي أعلى، مُعزّزة قدرتها على التكيف مع التغييرات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بنشر ثقافة الجودة عبر جميع المستويات التنظيمية لترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في سلوكيات وممارسات العاملين. كما شدّدت على إشراك العاملين بفعالية في برامج التحسين المستمر، لتعزيز المبادرة والابتكار وتحسين الأداء المؤسسي. إضافةً إلى ذلك، دعت إلى اعتماد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) حديثة لقياس وتقييم الأداء بدقة موضوعية، مُدعّمةً عملية اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.¹

➤ بن أحمد جيلالي هجيرة(2013) (شهادة ماجستير)، بعنوان: " تأثير دوران العمل على أداء المؤسسة":

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير دوران العمل (Turnover) على الأداء المؤسسي، من خلال استكشاف العلاقة بين مغادرة الموظفين واستقرار المنظمة. اعتمدت المنهج الوصفي مدعوماً بدراسة حالة، حيث شمل التحليل بيانات الموارد البشرية ومؤشرات الأداء داخل المؤسسة المستهدفة، مع التركيز على التكاليف الخفية لدوران العمل مثل فقدان الخبرات وانخفاض الإنتاجية. وأشارت نتائج الدراسة إلى علاقة عكسية قوية بين معدل دوران العمل ومستوى الأداء المؤسسي، إذ يُؤدّي ارتفاع التسرب الوظيفي إلى تراجع ملحوظ في الكفاءة التنظيمية. يتجلى ذلك في انخفاض الإنتاجية جراء فقدان الكفاءات، تدهور جودة الخدمات، وزيادة التكاليف المرتبطة بالاستقطاب، التوظيف، والتدريب. وعليه، يُعدُّ التحكُّم في معدلات دوران العمل عاملاً أساسياً للحفاظ على استقرار الأداء

¹مرغيش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم : علوم تجارية، فرع التسويق، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية .

وتعزيزه. وأوصت الدراسة على ضرورة تحسين ظروف العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، لأثره المباشر في تعزيز الأداء والاستقرار التنظيمي. كما تُبرِّز أهمية صياغة استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالكفاءات، عبر بيئة عمل محفّزة تدعم التطور المهني وتُخفِّض التسرب. إضافةً إلى ذلك، دَعَتْ إلى تطوير سياسات تحفيزية طويلة الأمد تضمن استدامة الدافعية وتعزيز الارتباط بالمؤسسة، مُساهمةً في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية¹.

➤ **بوعافية عليّة (2013) (شهادة ماجستير)، بعنوان: "تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة":**

رَكَّزت الدراسة على استكشاف تأثير دوران العمل (Turnover) على الأداء المؤسسي والتنافسية داخل المؤسسات الاقتصادية، مُسَلِّطَةً الضوء على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز الأداء. تناولت تعريف مفهوم دوران العمل وأسبابه، مستعرضةً النظريات الاقتصادية والإدارية ذات الصلة، ومُحاوِلةً تحليل آثاره على الأداء، بما في ذلك الخسائر الناجمة عن فقدان الخبرات والكفاءات. شملت دراسة حالة لمؤسسة بسكتة شرشال الجديدة (BNC)، مع تحليل بيانات ميدانية تتعلق بمعدلات الدوران والأداء. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمةً استبيانات ومقابلات مع موظفي المؤسسة، لاستخلاص نتائج وتوصيات علمية دقيقة. وأظهرت النتائج علاقة سلبية قوية بين معدل دوران العمل والأداء المؤسسي، إذ يُؤدِّي الارتفاع في التسرب الوظيفي إلى تراجع ملحوظ في الكفاءة التنظيمية. كما بيَّنت ضعف التنافسية جراء فقدان الخبرات وزيادة تكاليف التوظيف والتدريب، بينما يُعزِّز الاستقرار الوظيفي الإنتاجية وجودة الخدمات. أكَّدت أن ضعف سياسات الاحتفاظ بالموظفين يُؤلِّد أخطاء تشغيلية وتأخيراً في المشاريع، مُؤكِّدةً أهمية التفاعل بين الموارد البشرية والإدارة العليا للحدّ من الدوران وتعزيز الأداء. كما أوصت الدراسة بتحسين بيئة العمل لتقليل رغبة المغادرة، عبر تعزيز الظروف وتطوير قنوات التواصل الإداري الفعّال. شدّدت على صياغة سياسات متكاملة للاحتفاظ بالكفاءات، تشمل برامج تحفيزية، مكافآت، وفرص ترقية داخلية، إلى

¹ ابن أحمد جيلالي هجيرة، "تأثير دوران العمل على أداء المؤسسة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.

جانب تطوير مهني مستمر. كما دَعَتْ إلى متابعة دورية لمؤشرات الدوران وتحليل أسباب التركز، مع دعم ثقافة الانتماء عبر أنشطة تفاعلية، لاستقرار الأداء وتحسين جودة العمل¹.

الدراسات الأجنبية:

Green, Christopher M(2023),(PhD diss) «Employee Evaluation and Performance Management » :

تُحلّل هذه الأطروحة منظومة تقييم العاملين وإدارة الأداء في المؤسسات الحديثة، مركزةً على سياسات التقييم وأنظمة الترتيب التنظيمي وتأثيرها على النتائج الأدائية الوظيفية. تُشير الدراسة إلى أن السياسات الهيكلية في نظم التقييم تؤثر مباشرةً على دافعية الموظفين ومستواهم الأدائي العام، إذ تُعزِّز النظم العادلة والشفافة الالتزام المؤسسي وتحسين الأداء. كما تُظهر المؤسسات المعتمدة لتقييمات متوازنة قدرةً أعلى على تحقيق أداء مستدام، مُؤكِّدةً أهمية تصميم أنظمة تقييم متكاملة تراعي العدالة، الموضوعية، والتحفيز على التميُّز الوظيفي. كما تُوصي الدراسة بتطوير نظم تقييم شاملة تُغطي الأداء الفردي والجماعي، لضمان دقّة وموضوعية أكبر في قياس الكفاءة. تُؤكِّد أيضاً على استثمار التقنيات الحديثة في التقييم، مثل تحليلات البيانات الكبيرة والنماذج المتقدمة، لتعزيز المتابعة المستمرة والموثوقة للأداء. إضافةً إلى ذلك، تُنصِّح بربط نتائج التقييم ببرامج التحفيز والتطوير المهني، لتعزيز الدافعية وتحقيق تحسين مستدام في الأداء المؤسسي².

¹علية بوعافية، "تأثير دوران العمل على أداء و تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال الجديد BNC"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.

Green, Christopher M. Employee Evaluation and Performance Management. PhD diss., SchellerCollege of² Business, Georgia Tech, 2023.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية .

المطلب الثالث :مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة :

الجدول رقم(01): يبين المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الرقم	الدراسة	المكان والزمان	عينة الدراسة	نوع القطاع	متغيرات الدراسة	أداة جمع البيانات	أداة تحليل البيانات
1	الدراسة الحالية	عين تموشنت ، الفترة الحالية	عمال ومؤسسة سونلغاز	قطاع خدمي	الالتزام التنظيمي و أداء المؤسسة	الاستبيان	المنهج الوصفي التحليلي
2	رزيقة بورويس، نسيمة فريطس(مذكرة ماستر)	جيجل ، الجزائر ،(2017)	عمال مؤسسة الخزف الصحي	قطاع صناعي	الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي	الاستبيان	المنهج الوصفي التحليلي
3	نصر الدين قعودة، منيرة سلامي(مقال علمي)	ورقلة ، (الجزائر) ، 2020	عمال مؤسسة سونلغاز	قطاع خدمي	الالتزام التنظيمي و ترك العمل	الاستبيان	المنهج الوصفي التحليلي
4	دراسة دخاخنة فتيحة، قدور يسرى(شهادة ماستر)	قلمة(الجزائر) 2021	عمال مديرية البيئة	قطاع حكومي	الالتزام التنظيمي و جودة الخدمة العمومية	الاستبيان	المنهج الوصفي التحليلي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية .

5	بن تيشة جمال، زناتي البشير، غربي عبد الكامل، عقاب خالد(مذكرة ماستر)	الوادي(الجزائر) 2024	مؤسسات ريادة الأعمال	قطاع المؤسسات الناشئة (الخاص)	الالتزام التنظيمي ومؤسسات ريادة الأعمال	الاستبيان	المنهج الوصفي التحليلي
6	Pereira(phd)	Glasgow 2023	المؤسسات الابتكارية	ريادة الأعمال	الالتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية	مقابلات وملاحظة ميدانية	المنهج الوصفي التحليلي
7	Hays(phd)	United states 2025	المؤسسات في الولايات المتحدة	مختلف القطاعات	الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي	استطلاعات الرأي	منهج كمي
8	مزغيش عبد الحليم) مذكرة ماجستير)	جزائر 2012	المؤسسات الاقتصادية	القطاع الاقتصادي	الأداء المؤسسي و ادارة الجودة الشاملة	استبيان	المنهج الوصفي التحليلي
9	بن أحمد جيلالي هجيرة) مذكرة ماجستير)	جزائر 2013	عمال مؤسسة سونلغاز	قطاع اقتصادي	دوران العمل و أداء المؤسسة	استبيان	المنهج الوصفي التحليلي
10	بوعافية علية(مذكرة ماجستير)	جزائر 2013	عمال سكة حديد شرشال	قطاع اقتصادي	دوران العمل و أداء المؤسسة	استبيان	المنهج الوصفي التحليلي

11	Green, Christopher, M(phd)	United states 2023	المؤسسات الحديثة	قطاع اقتصادي	تقييم العاملين و أداء المؤسسة	استطلاع رأي	المنهج الوصفي التحليلي
----	----------------------------------	-----------------------	---------------------	-----------------	----------------------------------------	-------------	------------------------------

من اعداد الطالب

الفجوة البحثية:

من خلال استعراض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الالتزام التنظيمي وأداء المؤسسة، يتضح أن أغلب الدراسات قد ركزت على تحليل العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات الجزئية مثل الأداء الوظيفي، جودة الخدمة العمومية، أو نية ترك العمل، كما تناولت هذه العلاقة في بيئات تنظيمية وقطاعات مختلفة، مع التركيز في كثير من الأحيان على بعد واحد من أبعاد الالتزام التنظيمي دون غيره أو دون الربط المتكامل بينها. إضافة إلى ذلك، يلاحظ نقص في الدراسات التطبيقية التي تعالج أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) بشكل شمولي على أداء المؤسسة بمختلف أبعاده، خاصة في سياق المؤسسات العمومية الجزائرية، وبالأخص في قطاع استراتيجي كقطاع توزيع الكهرباء والغاز. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل ميداني متكامل يربط بين أبعاد الالتزام التنظيمي مجتمعة وأداء المؤسسة في مؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت، بما يساهم في تقديم إضافة علمية وتطبيقية تعزز فهم هذه العلاقة في البيئة المحلية.

خلاصة الفصل:

ان الالتزام التنظيمي يمثل أحد الركائز الأساسية في تفسير سلوك العاملين داخل المؤسسة، حيث يعكس درجة الارتباط النفسي والمهني بالأهداف والقيم التنظيمية، ويتجلى في الاستعداد لبذل الجهد والاستمرار في العمل. ويتحدد هذا الالتزام من خلال ثلاثة أبعاد مترابطة هي: الالتزام العاطفي، والاستمراري، والمعياري، والتي تتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية كالحوافز، ونمط القيادة، والثقافة التنظيمية، ووضوح الأهداف.

في المقابل، يُعد أداء المؤسسة محصلة تفاعل مختلف الموارد والإمكانات المتاحة، ويُقاس عبر مجموعة من الأبعاد والمؤشرات التي تشمل الجوانب الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية والبيئية، بما يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

كما تؤكد الأدبيات النظرية وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وأداء المؤسسة، حيث يسهم ارتفاع مستوى الالتزام في تحسين الإنتاجية، وتعزيز العمل الجماعي، وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل، إضافة إلى دعم الابتكار وتحسين النتائج المالية.

وعليه، يتضح أن تنمية الالتزام التنظيمي تمثل مدخلاً استراتيجياً لتحسين أداء المؤسسة وضمان استمراريتها في بيئة تنافسية متغيرة.

تمهيد:

بعد استعراض الفصول السابقة للمفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بالالتزام التنظيمي وأداء المؤسسة، ينتقل هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي بإسقاط هذه المعارف على الواقع الميداني. تهدف الدراسة إلى تحليل "دور الالتزام التنظيمي في الرفع من أداء المؤسسة"، انطلاقاً من أهمية الدراسة الميدانية كركيزة أساسية في البحث العلمي. إذ تُتاح للباحث جمع البيانات ومعالجتها منهجياً بأدوات علمية مناسبة، مُؤدِّيةً إلى نتائج موضوعية تعكس واقع الظاهرة، وهو ما سيُفصّل في هذا الفصل:

- المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة.
- المبحث الثاني: الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة.
- المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

يعتبر توزيع الكهرباء والغاز خدمة عامة تهدف ضمان التموين بالكهرباء والغاز في أحسن ظروف الاستمرارية وجودة واليأس والشعر ، احترام القواعد التقنية والبيئة، وينقسم هذا المبحث إلى مطلبين، حيث تطرقنا في هذه المطالب إلى تقديم شركة سونلغاز الغرب ومديرية التوزيع العين تموشنت والتنظيم العام لشركة SDO بعين تموشنت.

المطلب الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب لولاية عين تموشنت.

تعتبر شركة التوزيع توزيع الكهرباء والغاز الغرب فرع من فروع مجمع سونلغاز وهي شركة مساهمة برأس مال قدره 25 مليار دينار جزائري وهي تتشكل من مجموعة وظيفية وتشغيلية تغطي 511 بلدية موزعة على 17 ولاية شمال وغرب البلاد ويمتد على مساحة 933362 كيلو متر مربع مع عدد 10044311 من السكان تتشكل من 113 وكالة تجارية :

● 63 مقاطعة كهرباء.46

● مقاطعة غار.

● 19 مقاطعة لاستغلال الغاز.

وكرس القانون رقم 01-02 المؤرخ في 05/02/2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق الأنابيب فصلا الجانب القانون الوظيفي والمحاسبي الأنشطة التابعة مجمع سونلغاز مكرسة من طرف الشركات المستقلة عنها. هذه الأخيرة (SDO) مديرية التوزيع عين تموشنت تسمى شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب. تكون الشركة بأنهم حيث تبنت من شهر أفريل 2009 ميثاق بياني جديد لتمييز هويتها المتكونة من مجموعة من مديريات وظيفية ومن عشرون مديريات توزيع تغطي سبعة عشر ولاية من الشمال الغربي إلى الجنوب الغربي للبلاد بخبرة أكثر من خمسين سنة ويزبائن أصبحوا أكثر مطالبة ضروري كموزعين للكهرباء والغاز على مستوى ولاية عين تموشنت أن تتقرب من

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

زبائنها بتجربتهم ووضع خلية الرصد وسمع لكل فئة حتى تقدر أوضاعهم والاستجابة لانشغالهم وتلبيتها لضمان ولائهم.

تقع مديرية التوزيع العين تموشنت على طريق بلدية الشعبية اللحم، ولها 315 عامل من كل الفئات الإجتماعية المهنية، تشرف على التسيير التقني والتجاري لشبكات الكهرباء والغاز غير كامل بلديات الولاية.

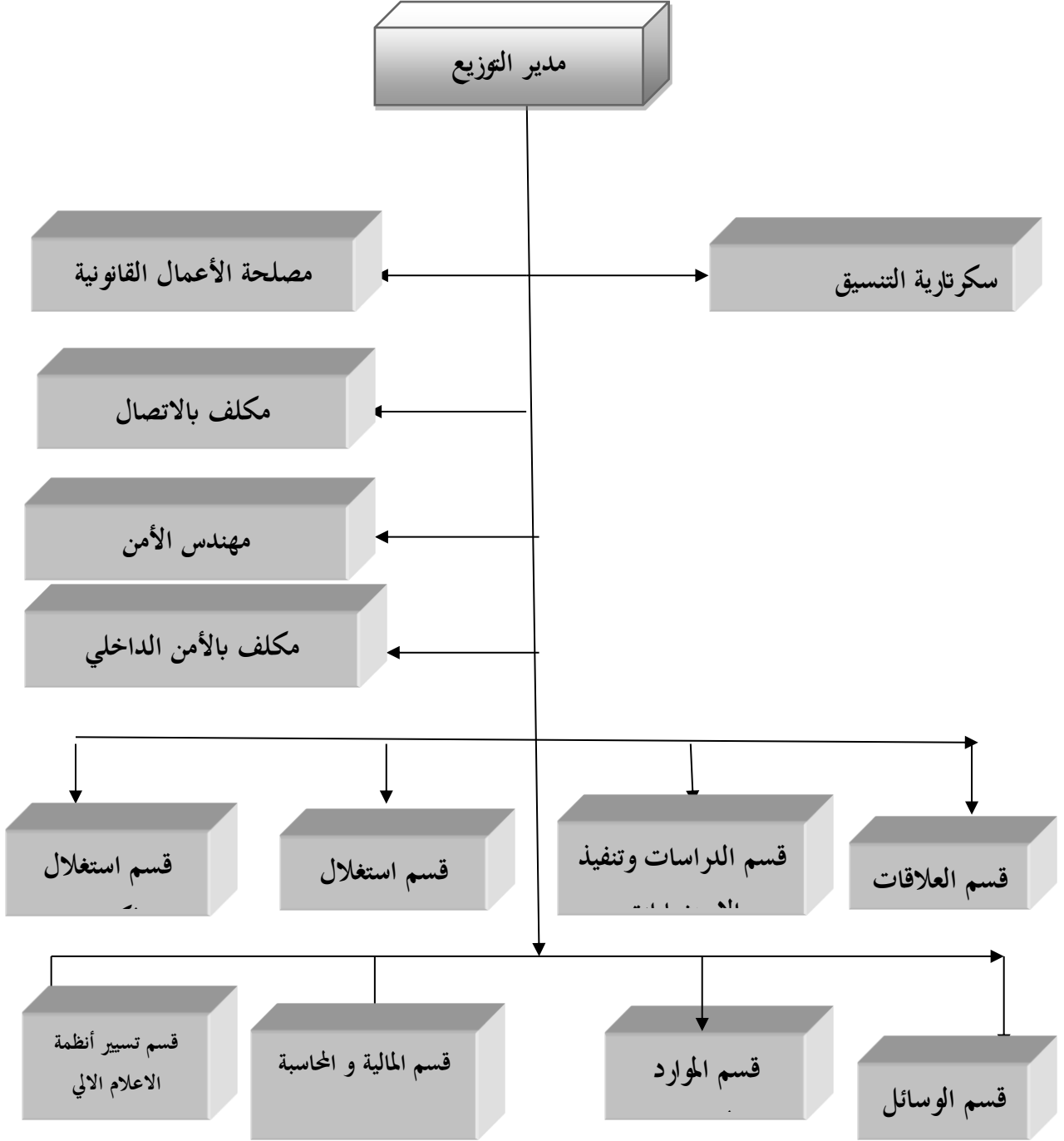
كما تغطي 10 دوائر وهي عين تموشنت ، المالح، ولهاصة، عين الكيحل، حمام بوحجر، عين الأربعاء ، العامرية بني صاف.

ولديها شبكة مكونة من 06 وكالات تجارية و 03 مصالح تقنية في الكهرباء و 03 مصالح تقنية في الغاز، وتزود 98836 مشترك بالكهرباء 46335 مشترك بالغاز.

وللقيام بالمهام التي تحددها القانون 02-01 المتعلق بالكهرباء وتوزيع العار عن طريق الأنابيب وخاصة استغلال وصيانة شبكات التوزيع الكهربائي جهزت مديرية التوزيع عينتموشنت نظام جديد يمزج بين تكنولوجيا الإعلام الآلي والمواصلات والتجهيزات الإلكترونية لضمان جودة عالية للخدمة في مجال توزيع الكهرباء والغاز، كما أنها تضمن الاستمرارية وجودة عالية للخدمات، كما تتميز بالمساواة في المعاملة مع كل الزبائن على مستوى الولاية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب لولاية عين تموشنت.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للشركة :



المصدر: شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت

المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت.

ان مديرية التوزيع لولاية عين تموشنت متفرعة من شجرة مكونة من:

- **المدير العام:** وهو الذي تحكم في أقسام المديرية والمواطنة واتخاذ القرارات الخاصة بالأقسام سواء كانت قررت في مصالحها أو قرارات ضدها في حالة سوء التسيير أو المشاكل التي تنجم عنها، كم أن مهمته الرئيسية في التسيير العام للمؤسسة.

- **2- سكرتارية التنسيق (أمانة)** وهي بمثابة القلب النابض للمؤسسة إذ أنها همزة وصل بين المدير وكل أقسام المؤسسة وكذا مستثمرين، فهي بمثابة العلية السوداء للشركة.

- **3- قسم العالقات التجارية:** وهو القسم المكلف بتسيير شؤون الزبائن وتوصيلهم بالكهرباء والغاز وفق طلبات الزبائن والمؤسسات الأخرى كما أن يضم ستة وكالات تجارية تابعة للمديرية وهي حمام بوحجر، بني صاف، العامرية، عين الكيحل وكالة عين تموشنت شمال، وكالة على تموشنت جنوب

- **4- قسم استغلال الغاز:** وهو القسم المخصص لقيام بكل الأشغال الإستثمارات الخاصة بالغاز فقط كما تعمل على صيانة صمامات الغاز و قياس توترات للقنوات الفولاذية.

- **5- قسم إستغلال الكهرباء:** وهو القسم المكلف توزيع الكهرباء والعمل على توسيع الشبكة الكهربائية وتوصيلها إلى أبعد حلول، وقسم الدراسات وتنفيذ الإستثمارات في مجال الكهرباء والغاز وهو القسم المخصص الدراسة مختلف الإستثمارات في مجال الكهرباء والغاء والقيام بعروض استثمارية للمقاولين بعرض توسيع الشبكة وإيصالها الى كل الزبائن.

- **6- قسم مالية والمحاسبة:** يعتبر هذا القسم من أهم أقسام المديرية حيث يحتوي على عدة مصالح وتمثل مهامه في التسيير مالي للشركة والسهر على تسديد ديون لشركة مقابل تحقيق أرباح لها بالإضافة إلى متابعة المداخيل الشهرية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

للبنك احساب البرية ومراقبة كل عمليات الجزء الفصلية والسنوية وتحضير الميزانية في شهر جوان ومراقبة وتحليل الصندوق، مراقبة أجور العمال، مراقبة كل العمليات التي تجري في دفتر اليومية والميزانية

7- **قسم الموارد البشرية:** يقوم هذا القسم بالسهر على إعداد استغلال الأجر وكل العناصر المتغيرة ومعالجة الشكاوي، القيام لمخططات التكوين في كل سنة وكذلك التنسيق ومراقبة مختلف النشاطات الإدارية وتسيير المستخدمين مثل التوظيف التوجيه التكوين النقل والمشاركة في تطبيق مختلف مخططات الموارد البشرية، تحليل وتقييم حاجات العامل في التكوين

8- **مهندس الأمن:** يقوم بمتابعة حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين، ووضع لوحات المعلومات والتقارير للمديرية، نشر الملصقات للحوادث النموذجية وممارسة وضمان أمانة لجنة وقاية والأمن الوحدة ومتابعة التوجيهات.

9 - **مصلحة الأمن الداخلي:** مساعدة المدير في تسبيق القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي والسهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلي لكل البنية التحتية للمديرية والتحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية ومراقبة أعوان الأمن الداخلي.

10 - **مصلحة الإتصالات:** تقوم هذه المصلحة تمثيل المديرية العامة على المستوى المحلي وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول المواضيع التي تخص نشاطات المؤسسة، وتحسين الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء والغاز تحسين صورة المؤسسة على مستوى العالم (الصحافة والدعاية) من خلال الرد على المقالات المسيئة للمؤسسة و حضور بعض الحصص الإذاعية والمشاركة في اصدار المجلة خاصة بالمؤسسة.

11- **مصلحة الأعمال القانونية:** تقوم هذه المصلحة بالنظر في المبارعات القانونية التي تكون المديرية طرف فيها

12- **فرع الوسائل العامة:** هو فرع يتكفل ببراء المحلات لإستعمالها كوكالات تجارية.

13- **قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:** يتكفل شراء الأجهزة والمعادات، التعامل مع موردي الشركة، توفير النقل للعمال، يعتبر هذا القسم من أهم أقسام المديرية فهو:

- يقوم نقل المعلومات فيما بين الأقسام.
- يقوم بإدخال إضافات فيما يخص شبكة العالم الآلي والمعلوماتية، إصلاح أجهزة الكمبيوتر، التكفل بكل وسائل.
- طباعة القوائم المالية.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

تمثل المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة في عرض مفصل للطريقة العلمية والإجراءات المنهجية التي اتبعها الباحث بهدف معالجة إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، إضافة إلى الوقوف على مدى تجسيد موضوع البحث داخل المديرية محل الدراسة. كما تشمل هذه المنهجية توضيحاً دقيقاً للمنهج المستخدم، مع تقديم وصف شامل لمجتمع الدراسة البالغ 315 موظف، كما تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 40 موظف ، إلى جانب تحديد أدوات جمع البيانات المعتمدة وكيفية توظيفها في تحليل المعطيات والوصول إلى النتائج.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعنى بدراسة الظواهر كما هي قائمة في الواقع، من خلال وصفها وصفاً دقيقاً وتحليل خصائصها. ويتيح هذا المنهج التعبير عن الظاهرة محل الدراسة تعبيراً كفيئاً عبر تفسير أبعادها وسماتها، كما يتيح التعبير الكمي من خلال تقديم بيانات رقمية توضح حجم الظاهرة ودرجة ارتباطها بالمتغيرات الأخرى.

وقد تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

- **المصادر الثانوية:** التي شملت مختلف المراجع العلمية من كتب ودوريات وأبحاث ودراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري وتعزيز الخلفية المعرفية للبحث.
- **المصادر الأولية:** حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وقد صُممت بالاستناد إلى نماذج علمية سابقة، مع تكييفها بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

تُعدّ مرحلة جمع البيانات من المراحل الأساسية في البحث العلمي، إذ تتطلب درجة عالية من الدقة والعناية من طرف الباحث، من خلال توظيف أدوات ملائمة تمكّنه من الوصول إلى المعلومات الضرورية. حيث ترتبط مصداقية النتائج ودقتها ارتباطاً وثيقاً بمدى سلامة الأدوات والأساليب المعتمدة. وبالنظر إلى سعي هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الالتزام التنظيمي في الرفع من أداء المؤسسة، فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

الاستبيان: هو مجموعة من الأسئلة المحددة تُوجّه إلى عينة من الأفراد للإجابة عنها كتابياً، دون الحاجة إلى تدخل مباشر من الباحث أو تقديم شروحات شفوية، حيث تُقدّم هذه الأسئلة في شكل استمارة منظمة. ولضمان إعداد استمارة استبيان تتسم بالدقة والمنهجية العلمية، من حيث الوضوح والبساطة ومحتوى الأسئلة، تم تصميمها وفق ثلاث مراحل:

مرحلة التصميم الأولي: عدّ الخطوة الأساسية في إعداد الاستبيان. حيث تم خلالها الاعتماد على الإطار النظري للدراسة، إلى جانب الاطلاع على الدراسات السابقة، لصياغة مجموعة من الأسئلة بما يتماشى مع إشكالية البحث وفرضياته. كما روعي في إعداد هذه الأسئلة اعتماد أسلوب بسيط وواضح، مع استخدام لغة سليمة، إضافة إلى ترتيبها بشكل منطقي ومتسلسل ينسجم مع أهداف الدراسة الميدانية. وفي إطار التحقق من صدق الأداة وسلامة بنائها، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال إدارة الأعمال، بهدف تقييم مدى دقة العبارات وصلاحيّة التصميم والمنهجية المعتمدة، وكذا الكشف عن النقائص المحتملة والعمل على تفاديها، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة. وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتوجيهاتهم في الصيغة النهائية للاستبيان.

مرحلة إعادة التصميم: تُمثّل هذه المرحلة الخطوة الثانية في إعداد أداة الدراسة، حيث تم عرض الاستبيان على عينة من الفئة المستهدفة، وذلك بهدف التحقق من مدى وضوح الأسئلة وقابليتها للفهم من طرف المبحوثين. وقد تم

ذلك بعد إدراج التعديلات والملاحظات المقدّمة من طرف الأساتذة المحكّمين، بما يضمن تحسين جودة الاستبيان وملاءمته لأهداف الدراسة.

مرحلة التصميم النهائي: تُعدّ هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في إعداد أداة الدراسة، حيث تم إجراء مختلف التعديلات اللازمة في ضوء التوصيات والملاحظات التي تم التوصل إليها خلال المراحل السابقة. وعلى هذا الأساس، تم إخراج الاستبيان في صورته النهائية، ليتم بعد ذلك توزيعه على عينة الدراسة قصد جمع البيانات الميدانية.

و تكوّنت استمارة الاستبيان من ثلاثة محاور رئيسية، تم تصميمها بما يتماشى مع أهداف الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: البيانات الشخصية: يختص هذا المحور بجمع البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة، والتي تتمثل في: النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، والأقدمية.

• المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، من خلال أبعاده الثلاثة، وقد تضمّن (15) عبارة موزعة كما يلي:

البعد الأول: الالتزام العاطفي ويضم (5) عبارات.

البعد الثاني: الالتزام المعياري ويضم (5) عبارات.

البعد الثالث: الالتزام الاستمراري ويضم (5) عبارات.

• المحور الثالث: أداء المؤسسة

يُعنى هذا المحور بقياس مستوى أداء المؤسسة، وقد اشتمل على (07) عبارة تغطي مختلف أبعاد هذا المتغير.

أدوات التحليل:

بعد الانتهاء من عملية توزيع الاستمارات وجمعها وفرزها، تم الاعتماد على البيانات المستقاة منها لإجراء التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية. وقد تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل معالجة البيانات وتحليلها، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة، والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، إضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات أفراد العينة. كما تم توظيف نموذج الانحدار لتحليل العلاقة التأثيرية بين المتغيرات، ومعامل الارتباط لقياس درجة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء المؤسسة، فضلاً عن اختبار صحة الفرضيات التي تم صياغتها مسبقاً. وقبل الشروع في إجراء التحليلات الإحصائية، تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستمارة) من خلال تطبيق مقاييس إحصائية مناسبة لقياس معامل الثبات، وذلك لضمان دقة النتائج ومصداقيتها في الدراسة الميدانية المنجزة على مستوى مديرية التوزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت .

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

أولاً: ثبات وصدق أداة الدراسة

لقياس ثبات الاستبيان تم استخراج ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث وجدنا:

جدول رقم (02): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

المجال	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
الالتزام العاطفي	5	837.0	0.915
الالتزام المعياري	5	0.824	0.908
الالتزام الاستمراري	5	0.794	0.891
الالتزام التنظيمي	15	0.914	0.956
أداء المؤسسة	7	0.943	0.971
جميع عبارات الاستبانة	22	0.942	0.971
معا			

الصدق الذاتي: الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v25.

تبين من خلال النتائج في جدول (02) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل بعد حيث تتراوح (0.794-0.943) بينما بلغت لجميع عبارات الاستبانة (0.942). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل بعد حيث تتراوح بين (0.891-0.971) بينما بلغت لجميع عبارات الاستبانة (0.971) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما في الملحق (01) قابلة للتوزيع. وبالتالي تم

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

كما استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات الباحثين بشأن أسئلة الاستبيان إضافة إلى تحديد أوزانها حسب الجدول الموالي:

اجدول رقم(03): درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط	1 الى 1.80	1.81 الى 2.60	2.61 الى 3.40	3.41 الى 4.20	4.21 الى 5

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة.

ثانيا: صدق أداة الدراسة.

سنتطرق من خلال صدق أداة الدراسة إلى الاتساق الداخلي والبنائي:

أ: الاتساق الداخلي:

يُقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى انسجام واتساق فقرات الاستبانة مع الأبعاد التي تنتمي إليها، بحيث تعكس كل فقرة البعد المراد قياسه بشكل دقيق. وللتحقق من هذا النوع من الصدق، قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تندرج ضمنه، وذلك بالنسبة لأبعاد الالتزام التنظيمي المتمثلة في: الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري، بهدف التأكد من مدى اتساق الفقرات مع كل بعد على حدة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم(04): معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات أبعاد الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للبعد.

الرقم	العبارات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
البعد 1: الالتزام العاطفي			
01	أشعر بالفخر لكوني جزءًا من هذه المؤسسة.	0.719	0.000
02	أنظر إلى مشكلات المؤسسة التي أعمل بها باعتبارها مسؤولية شخصية لي.	0.771	0.000
03	أهتم كثيرًا بالحفاظ على سمعة المؤسسة التي أعمل بها.	0.822	0.000
04	تواجدي في المؤسسة يشعري بالراحة والانتماء كما لو كنت في بيتي.	0.787	0.000
05	أشعر بالفخر عندما أتحدث عن المؤسسة للآخرين.	0.822	0.000
البعد 2: الالتزام المستمر			
01	تمنحني المؤسسة التي أعمل بها مزايا تميزها عن غيرها من المؤسسات.	0.804	0.000
02	أرى أن مغادرة عملي الحالي ستكون صعبة بالنسبة لي حتى لو توفرت فرص عمل أفضل.	0.876	0.000
03	يوجد قدر من التوافق بين أهدافي الشخصية وأهداف المؤسسة.	0.714	0.000
04	أوافق على القيام بأي مهام تكلفني بها المؤسسة حفاظًا على استمراري في العمل فيها.	0.620	0.000
05	أشعر أن تكاليف تركي للعمل في هذه المؤسسة ستكون كبيرة بالنسبة لي.	0.797	0.000
البعد 3: الالتزام المعياري (الأخلاقي)			
01	أتحمل مسؤولية أفعالي وأراجعها ذاتيًا قبل أي تدخل من الإدارة.	0.757	0.000
02	أحرص على المحافظة على ممتلكات المؤسسة كما لو كانت ملكي الشخصي.	0.816	0.000

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

0.000	0.711	03 أسعى بكل جهدي للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
0.000	0.824	04 أشعر بالامتنان والانتماء لكوني عنصرًا فاعلاً وطرفًا في هذه المؤسسة.
0.000	0.689	05 ترك المؤسسة سيكون قرارًا خاطئًا من الناحية الأخلاقية.

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v25.

يبين جدول (04) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية لكل

بعد، حيث أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل

على تمتع فقرات أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق، وصلاحيته لقياس الأبعاد التي وُضعت من أجلها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

جدول رقم (05): معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات أداء المؤسسة والدرجة الكلية للمحور.

الرقم	العبارات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
01	المؤسسة تحقق الأهداف المخططه بفعالية وفي الزمن المحدد.	0.863	0.000
02	أداء فريق عملي يتحسن باستمرار.	0.816	0.000
03	المؤسسة قادرة على الاستجابة لتغيرات السوق.	0.871	0.000
04	المؤسسة تتمتع بكفاءة تشغيلية في استخدام الموارد.	0.891	0.000
05	تعتمد المؤسسة على تقديم خدمات إضافية مبتكرة تميزها عن باقي المؤسسات.	0.911	0.000
06	رضا العملاء/المستفيدين في ارتفاع متزايد.	0.799	0.000
07	تعتمد المؤسسة على تقنيات متقدمة تمنحها تفوقاً وتميزاً عن باقي المؤسسات.	0.886	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v25

يوضح الجدول (05) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور أداء المؤسسة والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0,05 وبذلك يعتبر المحور بكافة عباراته صادق لما وضع لقياسه.

ب: الصدق البنائي.

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد أداة الدراسة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للعبارة الاستبانة.

جدول (06) معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	الأبعاد
0.000	0.811	الالتزام العاطفي
0.000	0.888	الالتزام المستمر
0.000	0.775	الالتزام المعياري (الأخلاقي)
0.000	0.935	الالتزام التنظيمي
0.000	0.877	أداء المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v25.

يبين الجدول (06) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ إذا صادقة لما وضع لقياسه.

المبحث الثالث: عرض و مناقشة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل عينة الدراسة.

نحاول في هذا المطلب أن نقوم بدراسة التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية : النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، الخبرة، المنصب الوظيفي.

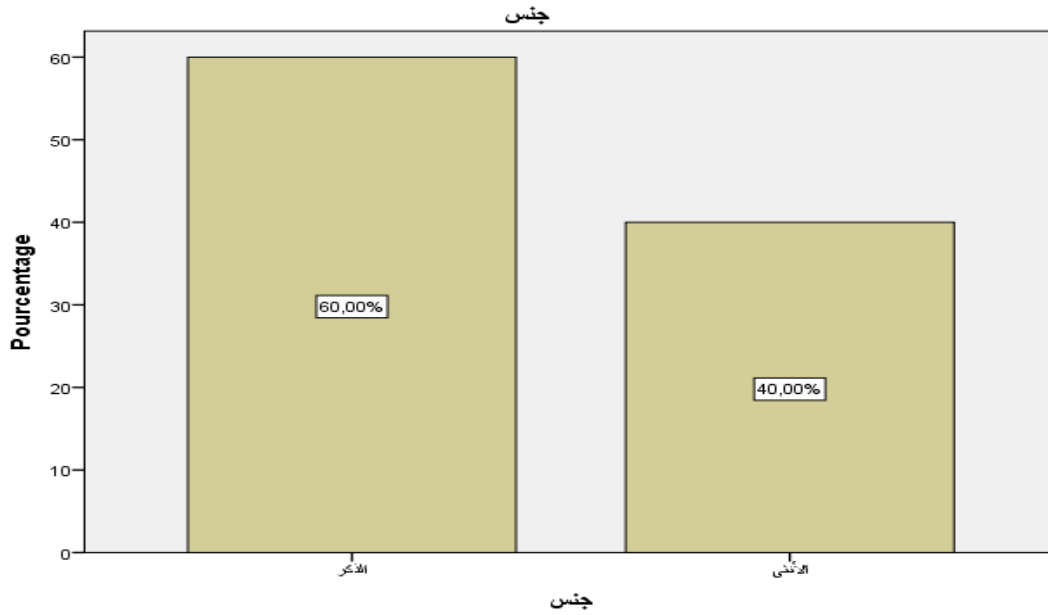
1/. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم(07): يمثل التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
60	24	ذكر
40	16	أنثى
100	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستبيان وبرنامج spss v25.

الشكل رقم(02): يمثل التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من اعداد الطالب بناء على استخدام برنامج spss v25 .

استنادًا إلى البيانات المستخلصة من الدراسة الميدانية المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، يتضح أن نسبة الذكر بلغت 60%، أي ما يعادل 24 مفردة من إجمالي حجم العينة، في حين بلغت نسبة الاناث 40%، أي ما يعادل 16 مفردة. ويُلاحظ من خلال هذه النتائج تفوق نسبة الذكور مقارنة بالاناث، وهو ما يمكن تفسيره بطبيعة العمل السائد في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، حيث تحتوي على موظفين اداريين وكذا التقنيين.

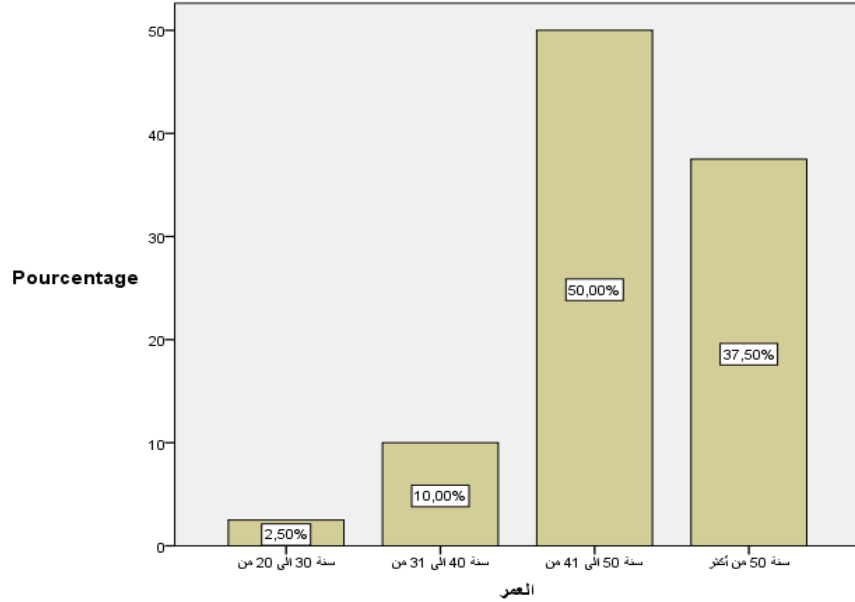
2/. توزيع عينة الدراسة حسب السن:

جدول رقم(08): يمثل التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
2.5	01	من 20 الى 30
10	04	من 31 الى 40
50	20	من 41 الى 50
37.5	15	أكثر من 50 سنة
100	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان وبرنامج spss v25.

الشكل رقم (03): يمثل التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب السن.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v25.

بين لنا الشكل الممثل في الأعلى الفئات العمرية لأفراد العينة، ونلاحظ من خلاله أن أغلبية الأفراد محل الدراسة تنحصر أعمارهم بين 5-41 سنة وذلك بنسبة 50%، ثم تأتي بعد ذلك الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 37.5%، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة الفئة من 31 الى 40 سنة بنسبة 10%، وفي المرتبة الأخيرة الفئة من 20 الى 30 سنة. ومن خلال المعطيات تبين لنا ان اغلبية الموظفين تتجاوز أعمارهم 40 سنة، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على من هم أكثر خبرة وأقدمية.

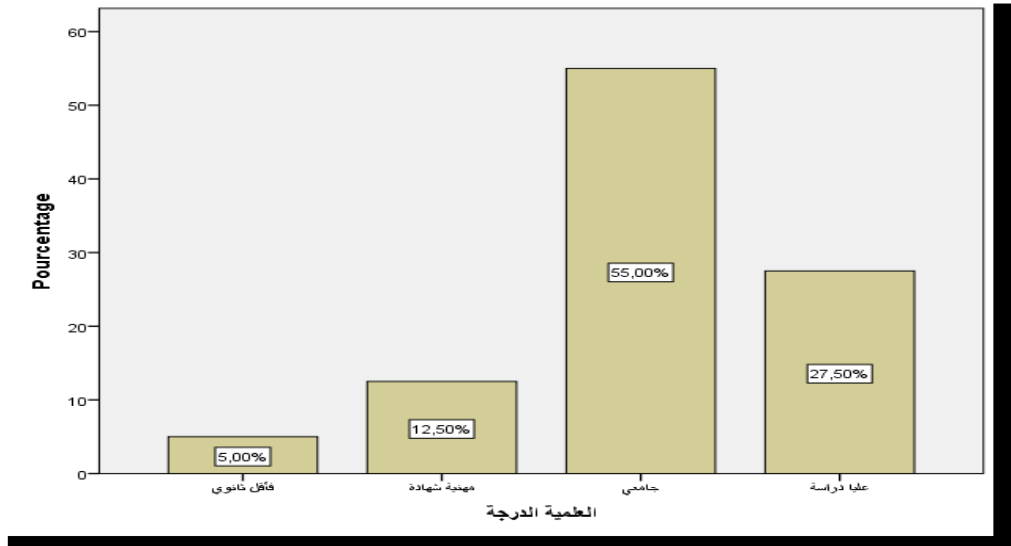
3/. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: الجدول والشكل التاليين يمثلان العينة المدروسة حسب المستوى الدراسي.

الجدول رقم(09): يمثل التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
05	02	ثانوي فأقل
12.5	05	شهادة مهنية
55	22	جامعي
27.5	11	دراسات عليا
100	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان وبرنامج spss v25 .

الشكل رقم(04): يمثل التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى الدراسي.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v25 .

بين الشكل رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث يتضح أن الفئة ذات المستوى

الجامعي تمثل النسبة الأكبر بـ 55%، ما يعادل غالبية أفراد العينة. في حين بلغت نسبة الحاصلين على دراسات

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

عليا 27.5%، تليها فئة المتحصلة على شهادة مهنية بنسبة 12.5%، بينما سجلت فئة التي مستواها ثانوي أو أقل أدنى نسبة قدرت بـ 5%. وعليه، يمكن الاستنتاج أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، وهو ما يعكس طبيعة الوظائف داخل المديرية التي تتطلب توفر قدر معتبر من المعارف والمهارات والكفاءات المهنية. كما يدل ذلك على وجود ارتباط وثيق بين المستوى التعليمي المرتفع وجودة أداء العمل، خاصة فيما يتعلق بتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية.

4./ توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة: الجدول والشكل التاليين يمثلان العينة المدروسة حسب الخبرة.

الجدول رقم (10): يمثل التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب الخبرة.

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
05	02	أقل من 05 سنوات
05	02	من 05 الى 10 سنوات
30	12	من 11 الى 15 سنة
60	24	أكثر من 15 سنة
100	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان وبرنامج spss v25.

الشكل رقم(05): يمثل التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخبرة.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v25.

بين الجدول رقم (10) وكذا الشكل رقم(05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل، حيث تُظهر النتائج أن الفئة ذات الأقدمية 15 سنة فأكثر تمثل النسبة الأعلى بـ 60%، أي ما يعادل 24 فردًا من العينة المختارة، وهو ما يدل على أن غالبية العاملين يتمتعون بخبرة مهنية كبيرة. تليها فئة الأقدمية التي تتراوح بين 11 و15 سنة بنسبة 30%، أي ما يعادل 12 فردًا من العينة المدروسة، مما يعكس وجود عدد معتبر من العاملين ذوي خبرة في مجال العمل. في المقابل، تسجل فئات الأقدمية التي تتراوح بين أقل من 5 سنوات حتى 10 سنوات نسبيًا ضعيفة بلغت 5%، ما يشير إلى عدد قليل من العاملين الذين لا يملكون خبرة طويلة داخل المؤسسة. وتبرز أهمية متغير الأقدمية في كونه يساهم في تقديم تصور واقعي لموضوع الدراسة، إذ يُفترض أن تزايد سنوات الخبرة يرتبط بارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي، نتيجة تنامي الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة. في حين أن انخفاض مستوى الخبرة قد يكون مؤشرًا على ارتفاع معدل دوران العمل، الأمر الذي قد ينعكس سلبيًا على درجة الالتزام التنظيمي داخل المديرية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

5/. توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي: الجدول والشكل التاليين يمثلان العينة المدروسة حسب

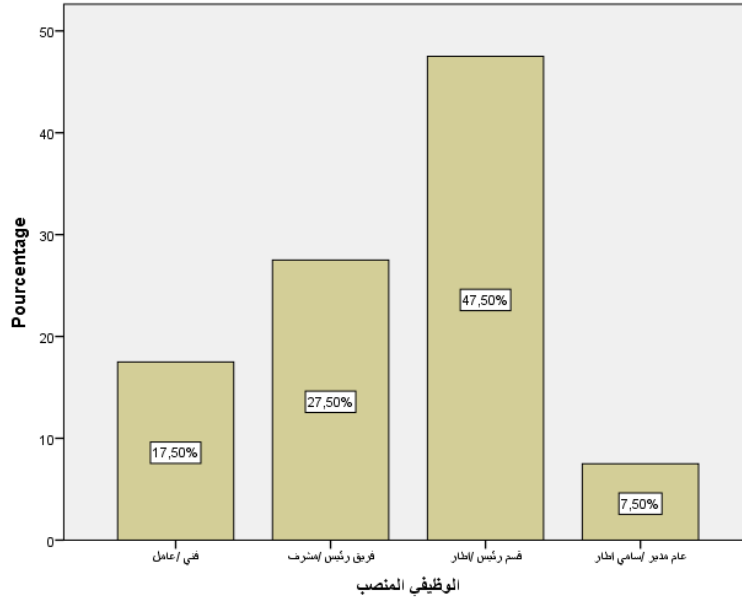
المنصب الوظيفي.

الجدول رقم(11): يمثل التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
17.5	07	عامل / فني
27.5	11	مشرف / رئيس فريق
47.5	19	اطار / رئيس القسم
7.5	03	اطار سامي / مدير عام
100	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان وبرنامج spss v25.

الشكل رقم(06): يمثل التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v25.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يُظهر الشكل أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة، حيث تُسجَّل أعلى نسبة لدى فئة اطار/ رئيس القسم بـ 47.5%، تليها فئة رؤساء المصالح بنسبة 27.5%، في حين بلغت نسبة كل من العمال و التقنيين 17.5%. كما بلغت نسبة فئة الاطارات السامة والمدير العام 7.5%. ويُستنتج من ذلك أن الغالبية العظمى من أفراد العينة ينتمون إلى فئة الاداريين، وهو ما يُعزى إلى طبيعة نشاط المديرية التي تتطلب عددًا أكبر من هذه الفئة لضمان تقديم الخدمة مميزة وتلبية احتياجات المواطنين. في المقابل، تقتصر مهام كل من المدير ورؤساء المصالح على الإشراف، والتنسيق، وتوزيع الأدوار، بما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة مما يرفع من أداء المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات آراء العينة

يهدف تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة إلى التعرف على مستوى استجاباتهم تجاه عبارات الاستبيان، وتحديد مدى اتفاقهم أو اختلافهم حول متغيرات الدراسة محل البحث.

المحور الأول: الالتزام التنظيمي.

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الأول من الاستبيان المتعلقة بالالتزام التنظيمي للعاملين داخل المديرية.

الجدول رقم (12): يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول محور الالتزام

التنظيمي.

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
البعد الأول:الالتزام العاطفي	3.930	0.550	موافق
البعد الثاني:الالتزام المستمر	3.635	0.642	موافق
البعد الثالث:الالتزام المعياري	3.965	0.479	موافق
المجموع	3.843	0.495	موافق

المصدر: من اعداد الطالب بناء على برنامج spss v25.

التحليل:

يشير الجدول رقم (12) إلى أن المتوسطات الحسابية لمحور الالتزام التنظيمي قد تراوحت بين (3.635 – 3.965)، في حين انحصرت الانحرافات المعيارية بين (0.479 – 0.642). وتعكس هذه القيم مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس الالتزام التنظيمي. كما بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.843) بانحراف

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

معياري قدره (0.495)، مما يدل على درجة اتساق مقبولة في استجابات المبحوثين. وبناءً على ذلك، سيتم التطرق إلى تحليل فقرات هذا المحور بشكل تفصيلي، وفقاً للتقسيمات المعتمدة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

البعد الأول: الالتزام العاطفي. يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الأول:

الجدول رقم(13): يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام

العاطفي.

عبارات البعد الأول: الالتزام العاطفي	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أشعر بالفخر لكوني جزءاً من هذه المؤسسة.	التكرار	01	0	02	27	10	4.13	0.723	موافق
	النسبة%	2.5	0	05	67.5	25			
أنظر إلى مشكلات المؤسسة التي أعمل بها باعتبارها مسؤولية شخصية لي.	التكرار	0	03	02	28	07	3.98	0.733	موافق
	النسبة%	0	7.5	05	70	17.5			
أهتم كثيراً بالحفاظ على سمعة المؤسسة التي أعمل بها.	التكرار	0	01	02	31	06	4.05	0.552	موافق
	النسبة%	0	2.5	05	77.5	15			
تواجدي في المؤسسة يشعرنى بالراحة والانتماء كما لو كنت في بيتي	التكرار	0	02	14	20	04	3.65	0.736	موافق
	النسبة%	0	05	35	50	10			

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

موافق	0.770	3.85	5	27	6	01	01	التكرار	أشعر بالفخر عندما
			12.5	67.5	15	2.5	2.5	النسبة %	أحدثت عن المؤسسة للاخرين.
موافق	0.550	3.93	المتوسط الاجمالي للاجابات						

المصدر: من اعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان و برنامج spss v25.

تحليل البعد الأول: الالتزام العاطفي.

بين الجدول رقم (13) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الالتزام العاطفي يسهم بدرجة مرتفعة في تحقيق الالتزام التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.93) بانحراف معياري قدره (0.55)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من توفر هذا البعد. كما يُلاحظ أن متوسطات إجابات الأفراد تندرج ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.41-4.20)، والتي تشير إلى درجة "موافق"، مما يؤكد ارتفاع مستوى الاتفاق لدى أفراد العينة.

وبالاعتماد على الترتيب التنازلي لعبارات هذا البعد، احتلت الفقرة (1) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.13) وانحراف معياري (0.72)، مما يدل على مستوى عالٍ من الموافقة، ويعكس افتخار أفراد العينة باتتمائهم للمؤسسة. تلتها الفقرة (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.55)، وهو ما يشير إلى موافقة مرتفعة أيضاً، ويعبر عن اهتمام الأفراد كثيراً بسمعة المؤسسة التي يعملون بها.

أما الفقرة (2) فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.73)، مما يعكس موافقة مرتفعة على اعتبار مشاكل المؤسسة مثل المشاكل الخاصة بهم. في حين احتلت الفقرة (5) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.77)، وهو ما يدل على شعورهم بالفخر عند تحديثهم للآخرين عن المؤسسة التي يعملون بها. وأخيراً، جاءت الفقرة (4) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف

معياري (0.74)، مما يعكس كذلك مستوى مرتفعاً من الموافقة ويشير الى شعورهم بالراحة والانتماء للمؤسسة وكأنهم في بيتهم.

وبذلك يمكن الاستنتاج أن جميع فقرات بعد الالتزام العاطفي قد حظيت بدرجات موافقة مرتفعة، مما يدل على توفر هذا البعد بشكل واضح لدى أفراد عينة الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

البعد الثاني: الالتزام المستمر. يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الثاني:

الجدول رقم(14): يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام

المستمر.

عبارات البعد الأول: الالتزام المستمر	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تمنحي المؤسسة التي أعمل بها مزايا تميزها عن غيرها من المؤسسات.	التكرار	01	02	05	25	7	3.88	0.853	موافق
	النسبة%	2.5	05	12.5	62.5	17.5			
أرى أن مغادرة عملي الحالي ستكون صعبة بالنسبة لي حتى لو توفرت فرص عمل أفضل.	التكرار	01	05	10	18	06	3.58	0.984	موافق
	النسبة%	2.5	12.5	25	45	15			
يوجد قدر من التوافق بين أهدافي الشخصية وأهداف المؤسسة.	التكرار	0	04	19	16	01	3.35	0.700	محايد
	النسبة%	0	10	47.5	40	2.5			

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

موافق	0.749	3.55	01	24	12	02	01	التكرار	أوافق على القيام بأي مهام تكلفني
			2.5	60	30	05	2.5	النسبة%	بما المؤسسة حفاظاً على استمراري في العمل فيها.
موافق	0.877	3.83	7	23	07	02	01	التكرار	أشعر أن تكاليف
			17.5	57.5	17.5	05	2.5	النسبة%	تركي للعمل في هذه المؤسسة ستكون كبيرة بالنسبة لي.
موافق	0.641	3.63	المتوسط الاجمالي للاجابات						

المصدر: من اعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان و برنامج spss v25.

تحليل البعد الثاني: الالتزام المستمر.

يشير الجدول رقم (14) إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الالتزام الاستمراري يسهم بدرجة مرتفعة في تحقيق الالتزام التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقديراتهم حول مدى توفر هذا البعد (3.63)، بانحراف معياري قدره (0.64). كما يلاحظ أن معظم متوسط إجابات الأفراد يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.41-4.20)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من توفر هذا البعد. وقد تم ترتيب فقرات هذا البعد ترتيباً تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

احتلت الفقرة رقم (1) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.85)، مما يدل على أن درجة الموافقة عليها عالية، حيث تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت، وتشير إلى خيار "موافق". ويعكس ذلك المزايا التي تمنحها المؤسسة للأفراد والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.83) وانحراف معياري (0.87)، وهو ما يعكس أيضاً درجة موافقة مرتفعة، حيث تقع ضمن نفس الفئة من المقياس، وتشير إلى تمسك العاملين بمناصبهم وعدم استعدادهم لترك المديرية.

أما الفقرة رقم (2) فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري (0.98)، مما يدل على ارتفاع مستوى الموافقة عليها، ويعكس إدراك العاملين أن استمرارهم في العمل داخل المديرية قد يتطلب التضحية ببعض البدائل الوظيفية الأخرى.

في حين المرتبة الرابعة كانت من نصيب الفقرة (4) بمتوسط حسابي قدره (3.55) وانحراف معياري (0.74)، وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة أيضاً، حيث تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت، وتعكس موافقة الأفراد على القيام بأي مهام تكلفهم بها المؤسسة للحفاظ على الاستمرار العمل بها. بينما حلت الفقرة (3) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وانحراف معياري (0.70)، حيث تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت، وتعكس حياد الأفراد اتجاه توافق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

البعد الثالث: الالتزام بالالتزام المعياري. يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الثالث:

الجدول رقم (15): يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام

المعياري.

عبارات البعد الأول: الالتزام المعياري	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أتحمل مسؤولية أفعالي وأراجعها ذاتيًا قبل أي تدخل من الإدارة.	التكرار	0	01	3	28	8	4.08	0.616	موافق
	النسبة%	0	2.5	7.5	70	20			
أحرص على المحافظة على ممتلكات المؤسسة كما لو كانت ملكي الشخصي.	التكرار	0	02	03	27	8	4.03	0.698	موافق
	النسبة%	0	5	7.5	67.5	20			
أسعى بكل جهدي للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة..	التكرار	0	0	03	31	06	4.08	0.474	محايد
	النسبة%	0	0	7.5	77.5	15			

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

موافق	0.533	4.15	9	28	03	0	0	التكرار	أشعر بالامتنان والالتزام لكوني عنصرًا فاعلاً و طرفاً في هذه المؤسسة.
			22.5	70	7.5	0	0	النسبة%	
موافق	0.847	3.50	2	22	11	04	01	التكرار	ترك المؤسسة سيكون قراراً خاطئاً من الناحية الأخلاقية.
			5	55	27.5	10	2.5	النسبة%	
موافق	0.479	3.69	المتوسط الاجمالي للاجابات						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان و برنامج spss v25.

تحليل البعد الثالث: الالتزام المعياري.

يشير الجدول رقم (15) إلى أن أفراد عينة الدراسة يدركون أن الالتزام المعياري يسهم بدرجة مرتفعة في تحقيق الالتزام التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقديراتهم حول توفر هذا البعد (3.69)، بانحراف معياري قدره (0.47). كما يتضح أن متوسط إجابات الأفراد يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، والتي تعبر عن درجة "موافق"، مما يدل على أن هذا البعد متوفر بدرجة عالية في المنظمة محل الدراسة.

وقد تم ترتيب فقرات هذا البعد ترتيباً تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، حيث احتلت الفقرة رقم (4) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري (0.53)، وهو ما يعكس مستوى موافقة مرتفع من أفراد العينة، ويشير إلى شعورهم بالامتنان والالتزام لكونهم عناصر فعالة في هذه المؤسسة. تلتها الفقرتين رقم (1) و رقم (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.08) وانحراف معياري (0.61) للفقرة الأولى و (0.47) للفقرة الثالثة، مما يدل على اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة مع تحمل مسؤولية أفعالهم ومراجعتها ذاتياً بدون أي تدخل من الإدارة وكذا سعيهم بكامل جهدهم للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

أما الفقرة رقم (2) فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.69)، وهو ما يعكس حرص الأفراد على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة كأنها من ممتلكاتهم الشخصية. في حين احتلت الفقرة رقم (5) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.84)، مما يشير إلى شعور أفراد العينة بأن من الخطأ من الناحية الأخلاقية ترك المؤسسة.

المحور الثاني: أداء المؤسسة.

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثاني من الاستبيان المتعلقة بأداء المؤسسة

داخل المديرية

الجدول رقم(16): يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول محور أداء

المؤسسة.

عبارات المحور الخاص بأداء المؤسسة.	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المؤسسة تحقق الأهداف المخططة بفعالية وفي الزمن المحدد.	التكرار	01	05	05	24	05	3,68	0,944	موافق
	النسبة%	2.5	12.5	12.5	60	12.5			
أداء فريق عملي يتحسن باستمرار.	التكرار	01	03	06	23	07	3,80	0,911	موافق
	النسبة%	2.5	7.5	15	57.5	17.5			
المؤسسة قادرة على الاستجابة لتغيرات السوق.	التكرار	01	05	04	24	06	3,73	0,960	محايد
	النسبة%	2.5	12.5	10	60	15			

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

موافق	0,903	3,58	04	21	10	04	01	التكرار	المؤسسة تتمتع بكفاءة تشغيلية في استخدام الموارد.
			10	52.5	25	10	2.5	النسبة%	
موافق	0,932	3,55	2	26	06	04	02	التكرار	تعتمد المؤسسة على تقديم خدمات إضافية مبتكرة تميزها عن باقي المؤسسات.
			05	65	15	10	05	النسبة%	
موافق	0,802	3,65	02	27	07	03	01	التكرار	رضا العملاء/المستفيدين في ارتفاع متزايد.
			05	67.5	17.5	7.5	2.5	النسبة%	
محايد	0,911	3.70	03	29	03	03	02	التكرار	تعتمد المؤسسة على تقنيات متقدمة تمنحها تفوقاً وتميزاً عن باقي المؤسسات.
			7.5	72.5	7.5	7.5	05	النسبة%	
موافق	0.785	3.66	المتوسط الاجمالي للاجابات						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان و برنامج spss v25

تحليل المحور الخاص بأداء المؤسسة: تضح من خلال البيانات المعروضة في الجدول أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة

نحو محور أداء المؤسسة جاءت إيجابية بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور (3.66) بانحراف

معياري قدره (0.785)، وهو ما يدل على مستوى موافقة مرتفع نسبيًا، ويعكس تقييمًا إيجابيًا لأداء المؤسسة من طرف المبحوثين.

حيث سجلت عبارة "أداء فريق العمل يتحسن باستمرار" أعلى متوسط حسابي بلغ (3.80) بانحراف معياري (0.911)، مما يدل على إدراك قوي لدى أفراد العينة بوجود تحسن مستمر في أداء فرق العمل داخل المؤسسة، وهو مؤشر إيجابي يعكس فعالية العمل الجماعي. كما جاءت عبارة "المؤسسة قادرة على الاستجابة لتغيرات السوق" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.960)، مما يعكس مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية، رغم وجود تباين نسبي في آراء الأفراد. وبلغ متوسط عبارة "تعتمد المؤسسة على تقنيات متقدمة تمنحها تفوقًا تقنيًا" (3.70) بانحراف معياري (0.911)، وهو ما يشير إلى توجه المؤسسة نحو تبني التكنولوجيا الحديثة كأحد عوامل تحسين الأداء. في حين سجلت عبارة "المؤسسة تحقق الأهداف المخططة بفعالية وفي الزمن المحدد" متوسطًا قدره (3.68) وانحرافًا معياريًا (0.944)، مما يدل على وجود درجة جيدة من الكفاءة في تحقيق الأهداف التنظيمية. أما عبارة "رضا العملاء/المستفيدين في ارتفاع متزايد" فقد بلغ متوسطها (3.65) بانحراف معياري (0.802)، وهو ما يعكس تحسن مستوى رضا العملاء، ويعد مؤشرًا مهمًا على جودة الأداء. في المقابل، سجلت عبارة "المؤسسة تتمتع بكفاءة تشغيلية في استخدام الموارد" متوسطًا حسابيًا قدره (3.58) بانحراف معياري (0.903)، ما يشير إلى وجود مستوى مقبول من الكفاءة التشغيلية، لكنه يحتاج إلى مزيد من التعزيز. كما جاءت عبارة "تعتمد المؤسسة على تقديم خدمات إضافية مبتكرة تميزها عن باقي المؤسسات" بأدنى متوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.932)، وهو ما يدل على أن الابتكار في الخدمات لا يزال دون المستوى المطلوب مقارنة بباقي أبعاد الأداء.

وفي المجمل العام تشير النتائج إلى أن معظم المتوسطات الحسابية تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (موافق)، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا عامًا لدى أفراد العينة نحو أداء المؤسسة. كما أن قيم الانحراف المعياري المتقاربة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

نسبيًا تدل على وجود درجة معقولة من التجانس في آراء المبحوثين. ومنه يمكن الاستنتاج أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بمستوى جيد من الأداء التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بتحسين أداء فرق العمل، وتحقيق الأهداف، ومواكبة التغيرات البيئية. ومع ذلك، فإن بعض الجوانب، لا سيما الابتكار في الخدمات وكفاءة استخدام الموارد، تتطلب اهتمامًا أكبر من قبل الإدارة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحقيق أداء أكثر تميزًا.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

في إطار هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل دور الالتزام التنظيمي في الرفع من أداء المؤسسة، تم اعتماد نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (X) والمتغير التابع (Y)، حيث يأخذ النموذج الصيغة العامة التالية $y=ax+b$. كما تم تحليل درجة الارتباط بين متغيري الدراسة، بهدف اختبار مدى صحة الفرضيات المطروحة. ولتحقيق ذلك، تم تبني منهجية اختبار الفروض الإحصائية من خلال صياغة فرضيتين أساسيتين: الفرضية العدمية (H_0) والفرضية البديلة (H_1)، تشير الفرضية العدمية (H_0) إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وهي الفرضية التي ينطلق منها التحليل، حيث يتم اختبارها ومحاوله دحضها استنادًا إلى البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة. وفي حال توفر أدلة إحصائية كافية لرفضها، يتم الانتقال إلى قبول الفرضية البديلة. أما الفرضية البديلة (H_1)، فتمثل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويتم قبولها في حال رفض الفرضية العدمية، والعكس صحيح. ويتم اختبار هذه الفروض من خلال تقدير احتمال صحة الادعاءات الإحصائية ضمن مستوى دلالة محدد، وبالاعتماد على البيانات الميدانية المستخرجة من عينة الدراسة، بما يسمح باتخاذ قرار إحصائي موضوعي بشأن قبول أو رفض الفرضيات المطروحة.

1/. اختبار الفرضية الرئيسية:

يهدف هذا المحور إلى استقصاء آراء المستجوبين حول موضوع: دور الالتزام التنظيمي في التحسين من أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت. ولتحقيق ذلك، تم إعداد استبيان مكوّن من (22) سؤالاً، خُصت لاختبار الفرضية العدمية الأولى، والتي تنص على أنه:

• **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على الرفع من أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى دلالة احصائية (0.05).

• **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على الرفع من أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى دلالة احصائية (0.05).

الجدول رقم (17): نتائج معامل الارتباط بيرسون ودرجة التأثير.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	R ² المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة F	الدلالة الإحصائية
1	0,649	0,421	0,406	3.6763	27,605	0,001

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج spss v25.

يوضح الجدول وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغير الالتزام التنظيمي ومتغير رفع أداء المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.649)، مما يدل على وجود علاقة طردية فوق المتوسط بين المتغيرين، أي أنه كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي، ارتفع أداء المؤسسة.

كما نلاحظ من الجدول معاملات التحديد R² بلغ 0,421 هذا ما يدل على ان متغير الالتزام التنظيمي يؤثر على تحسين اداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت بنسبة 42.1% وهي قيمة متوسطة التأثير حيث هذا تأثير دال احصائيا عند قيمة 0,001 وهي اقل من القيمة المعنوية المحددة ب 0,005.

الجدول رقم 18: تحليل التباين ANOVA

	مجموع المربعات	ddl) درجات الحرية	المتوسط المربع	F قيمة	(Sig.) الدلالة
الانحدار	10,122	1	10,122	27,605	0,001
الباقى (الخطأ)	13,934	38	0,367		
الإجمالي	24,057	39			

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج spss v25.

نلاحظ من الجدول ان قيمة F (fisher) بلغت قيمة 27,605 عند مستوى معنوية (Sig) 0,001 و هي اقل من 0,005 وهذا ما يدل على ان النموذج يقبل نموذج انحدار الخطي، كما نلاحظ ان نسبة التباين الحاصلة في أداء المؤسسة هي نتيجة الالتزام التنظيمي بلغت 10,122 و بالنسبة لقيمة 13,934 المتبقية هي خاصة بعوامل أخرى.

جدول رقم 19: نتائج تحليل الانحدار البسيط

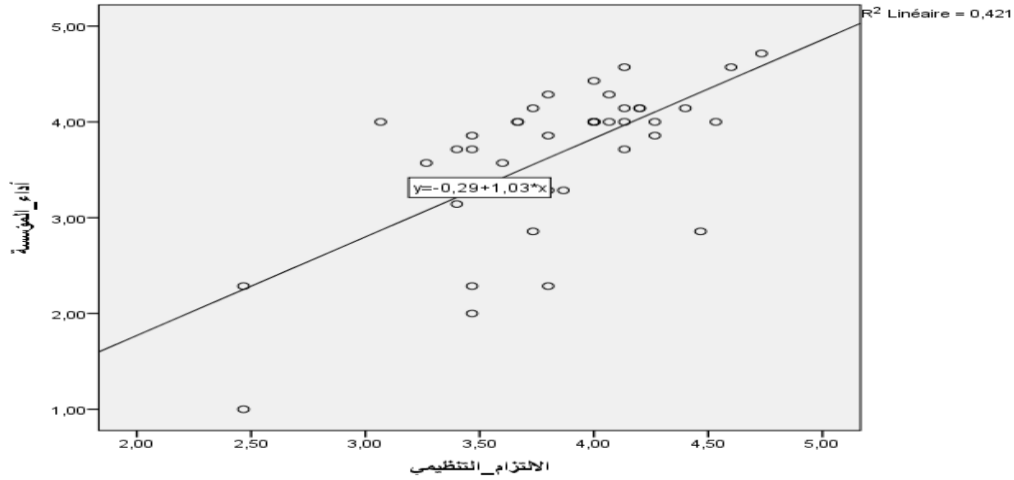
نموذج	معاملات غير المعيارية	معاملات المعيارية	-	دلالة sig الإحصائية
-	B	الخطأ المعياري	بيتاβ	-
1(ثابت)	- 0,289	0,759	-	0,706
الالتزام التنظيمي	1,029	0,196	0,649	0,001

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج spss v25.

- من الجدول نلاحظ ان قيمة الثابت B بلغت 0,289 - وقيمة معامل الالتزام التنظيمي بلغت 1,029 وهذا ما يدل على ان التغيير بدرجة واحدة في الالتزام التنظيمي ينجم عنه تحسين في أداء مؤسسة سونالغاز بقيمة 1,029 عند مستوى دلالة المعنوية 0,001 و هي اقل من 0,05 وهذا ما يقودنا إلى رفض الفرضية العدمية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على الرفع من أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى دلالة احصائية (0.05).
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على الرفع من أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى دلالة احصائية (0.05). وتكتب المعادلة الخطية بالشكل التالي:

$$Y = -0,289 + 1,029X$$

الشكل رقم(07): يمثل الرسم البياني لمعادلة خط الانحدار للفرضية الرئيسية.



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج spss v25.

2/. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- يهدف هذا المحور إلى استقصاء آراء المستجوبين بخصوص: أثر الالتزام العاطفي للعاملين في تحسين أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت. ولتحقيق ذلك، تم صياغة (05) أسئلة، حُصصت لاختبار الفرضية العدمية الأولى، والتي تنص على أنه:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي على الرفع من أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى دلالة احصائية (0.05).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي على الرفع من أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى دلالة احصائية (0.05).

الجدول رقم(20): يوضح معامل الارتباط ودرجة التأثير .

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	R ² المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة F	الدلالة الإحصائية
1	0.499	0,249	0,229	0,689	12,616	0,001

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج spss v25

يوضح الجدول وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغير الالتزام العاطفي ومتغير رفقاء المؤسسة، حيث بلغت قيمة

معامل الارتباط (0.499)، مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين المتغيرين، أي أنه مستوى الالتزام

العاطفي ليس المؤثر الوحيد في ارتفاع أداء المؤسسة، بل يوجد عوامل أخرى مساهمة ايضاً.

كما نلاحظ من الجدول معاملات التحديد R² بلغ 0,249 هذا ما يدل على ان متغير الالتزام العاطفي يؤثر على

تحسين اداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت بنسبة 24,9% وهي قيمة ضعيفة التأثير لكن هذا تأثير

دال احصائياً عند قيمة 0,001 وهي اقل من القيمة المعنوية المحددة ب 0,005.

كما أظهرت نتائج التحليل أن قيمة F بلغت (12,616) عند مستوى دلالة (0.001)، هذا يدل على أن

النموذج الإحصائي دال إحصائياً عند مستوى 5%، مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين ليست علاقة عشوائية، وإنما

علاقة ذات دلالة إحصائية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة في حدود العينة المختارة.

الجدول رقم(21): تحليل التباين ANOVA

	مجموع المربعات	ddl) درجات الحرية	المتوسط المربع	F قيمة	(Sig.) الدلالة
الانحدار	5,996	1	5,996	12.616	0,001
الباقي (الخطأ)	18 ,061	38	0,475		
الإجمالي	24,057	39			

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج spss v25

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول ان قيمة F (fisher) بلغت قيمة 12,616 عند مستوى معنوية (Sig) 0,001 وهي اقل من 0,005 وهذا ما يدل على ان النموذج يقبل نموذج انحدار الخطي، كما نلاحظ ان نسبة التباين الحاصلة في أداء المؤسسة هي نتيجة الالتزام العاطفي بلغ 5,996 أي أن الالتزام العاطفي له تأثير معنوي في تفسير التغيرات التي تحدث في أداء المؤسسة، وهو ما يؤكد فعالية النموذج المستخدم في تفسير الظاهرة المدروسة، مع الإشارة إلى أن قوة التأثير تبقى متوسطة وفق قيمة معامل الارتباط، وبالنسبة لقيمة 18,061 المتبقية هي خاصة بعوامل أخرى إضافية قد تساهم في تفسير الالتزام العاطفي لم يتم إدراجها ضمن النموذج.

الجدول رقم (22): تحليل الانحدار البسيط

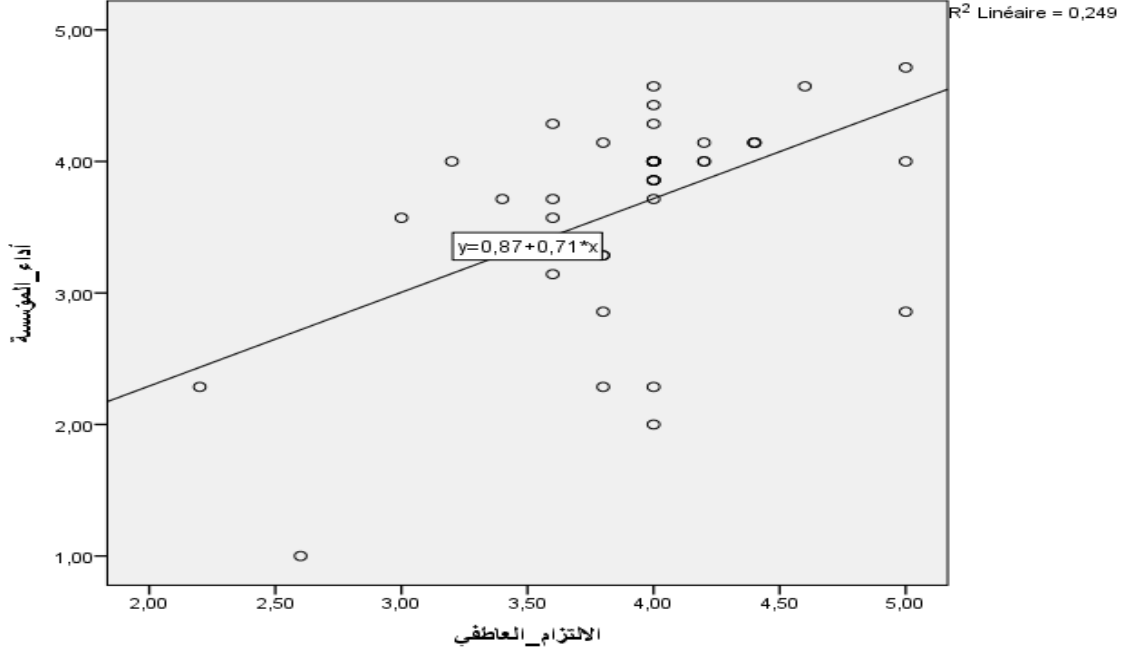
دلالة sig الإحصائية	-	معاملات المعيارية	معاملات غير المعيارية	نموذج
-	بيتا	الخطأ المعياري	B	-
0,283	-	0,796	0,867	1(ثابت)
0,001	0,499	0,201	0,713	الالتزام العاطفي

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج spss v25

من الجدول نلاحظ ان قيمة التابث B بلغت 0,867 وقيمة معامل الالتزام العاطفي بلغت 0,713 وهذا ما يدل على ان التغير بدرجة واحدة في الالتزام العاطفي ينجم عنه تحسين في أداء مؤسسة سونالغاز بقيمة 0,713 عند مستوى دلالة المعنوية 0,001 وهي اقل من 0,05 وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) : التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي على الرفع من أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى دلالة احصائية (0.05). ، وقبول الفرضية البديلة (H1) : التي تؤكد لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي على الرفع من أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى دلالة احصائية (0.05). وبالتالي معادلة الانحدار تكون مكونة كالآتي:

$$Y = 0,867 + 0,713X$$

• الشكل رقم (08): يمثل الرسم البياني لمعادلة خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى.



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

3/. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يهدف هذا المحور إلى استقصاء آراء المستجوبين بخصوص: أثر الالتزام المستمر للعاملين في تحسين أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت. ولتحقيق ذلك، تم صياغة (05) أسئلة، حُصصت لاختبار الفرضية العدمية الأولى، والتي تنص على أنه:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام المستمر على الرفع من أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين

تموشنت عند مستوى دلالة احصائية (0.05).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام المستمر على الرفع من أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين

تموشنت عند مستوى دلالة احصائية (0.05).

الجدول رقم (23): نتائج معامل الارتباط ودرجة التأثير.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	R ² المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة F	الدلالة الإحصائية
1	0.694	0,481	0,467	0,57322	35,214	0,001

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج spss v25

يوضح الجدول وجود علاقة ارتباط موجبة بين الالتزام المستمر وأداء المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.694) مما يدل الى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين المتغيرين، كما تعكس هذه القيمة درجة معتبرة من الترابط، رغم احتمال تأثر متغير أداء المؤسسة بعوامل أخرى. كما أظهرت نتائج التحليل أن قيمة F بلغت (35,214) عند مستوى دلالة (0.001)، هذا يدل على أن النموذج الإحصائي دال إحصائياً عند مستوى 5% بدرجة عالية جداً، مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين ليست عشوائية وإنما علاقة حقيقية ذات دلالة قوية يمكن الاعتماد عليها في التفسير والتنبؤ.

كما نلاحظ من الجدول معاملات التحديد R² بلغ 0,481 هذا ما يدل على ان متغير الالتزام المستمر يؤثر على تحسين اداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بنسبة 48,1% وهي قيمة متوسطة التأثير لكن الدالة احصائيا عند قيمة 0,001 لأنها اقل من القيمة المعنوية المحددة ب 0,005.

الجدول رقم (24): تحليل ANOVA

	مجموع المربعات	(ddl) درجات الحرية	المتوسط المربع	F قيمة	(Sig.) الدلالة
الانحدار	11,571	1	11,571	35,214	0,001
الباقى (الخطأ)	12,486	38	0,329		
الإجمالي	24,057	39			

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج spss v25

نلاحظ من الجدول ان قيمة F (fisher) بلغت قيمة 35,214 عند مستوى معنوية (Sig) 0,001 وهي اقل من 0,005 وهذا ما يدل على ان النموذج يقبل نموذج انحدار الخطي، كما نلاحظ ان نسبة التباين الحاصلة في أداء المؤسسة هي نتيجة الالتزام المستمر بلغ 11,571 أي أن الالتزام المستمر له تأثير معنوي في تفسير التغيرات التي تحدث في أداء المؤسسة بمستوى كبير مقارنة بالقيمة الاجمالية التي تبلغ 24,057، وهو ما يؤكد فعالية النموذج المستخدم، وبالنسبة لقيمة 12,486 المتبقية هي خاصة بعوامل أخرى إضافية قد تساهم في تفسير أداء المؤسسة لم يتم إدراجها ضمن النموذج.

الجدول رقم (25): تحليل نتائج الانحدار البسيط

نموذج	معاملات غير المعيارية	معاملات المعيارية	-	دلالة sig الإحصائية
-	B	الخطأ المعياري	بيتاβ	-
1 (ثابت)	0,584	0,528	-	0,276
الالتزام المستمر	0,849	0,143	0,694	0,001

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج spss v25

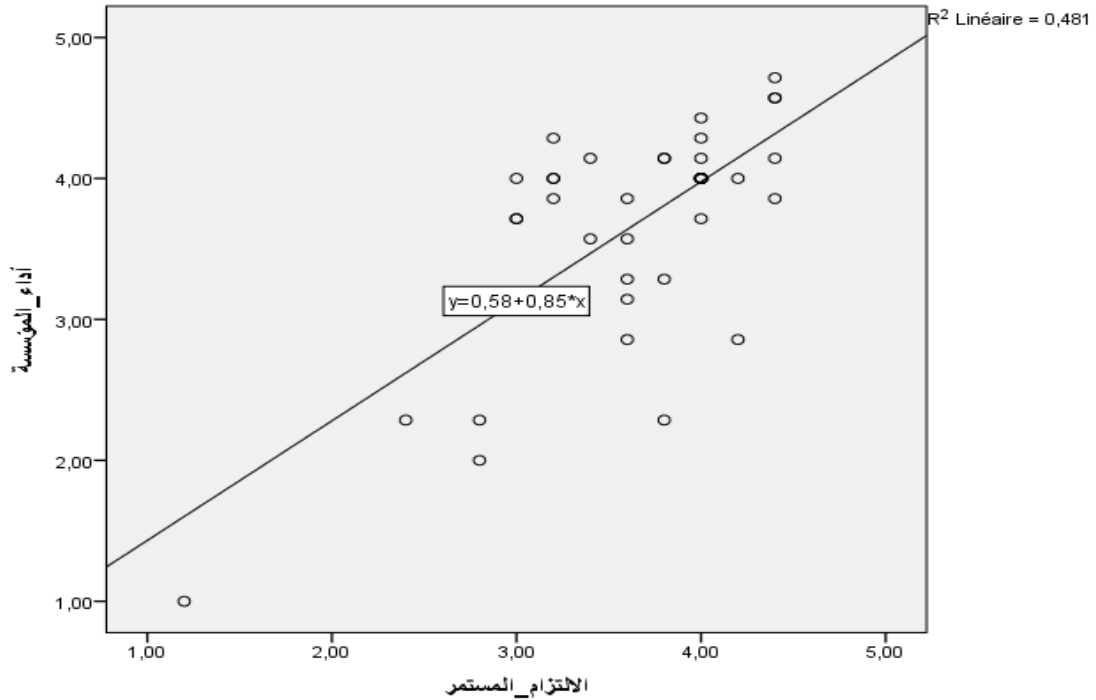
من الجدول نلاحظ ان قيمة الثابت B بلغت 0,584 وقيمة معامل الالتزام المستمر بلغت 0,849 وهذا ما يدل على ان التغير بدرجة واحدة في الالتزام المستمر ينجم عنه تحسین في أداء مؤسسة سونالغاز بقيمة 0,849 عند

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

مستوى دلالة المعنوية 0,001 و هي اقل من 0,005 وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) : التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام المستمر على الرفع من أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى دلالة احصائية (0.05). ، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام المستمر على الرفع من أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى دلالة احصائية (0.05). وبالتالي معادلة الانحدار تكون كالآتي:

$$Y = 0,5847 + 0,849X$$

الشكل رقم(09): يمثل الرسم البياني لمعادلة خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج spss v25.

4/. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يهدف هذا المحور إلى استقصاء آراء المستجوبين بخصوص: أثر الالتزام المعياري للعاملين في تحسين أداء المؤسسة. بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت. ولتحقيق ذلك، تم صياغة (05) أسئلة، حُصصت لاختبار الفرضية العدمية الأولى، والتي تنص على أنه:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام المعياري على الرفع من أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى دلالة احصائية (0.05).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام المعياري على الرفع من أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى دلالة احصائية (0.05).

الجدول رقم(26): يوضح معامل الارتباط.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	R ² المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة F	الدلالة الإحصائية
1	0.508	0,258	0,238	0,68551	13,193	0,001

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج spss v25

تحليل الارتباط:

يوضح الجدول وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغير الالتزام المعياري ومتغير أداء المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.508)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغيرين، حيث تعكس هذه النتيجة وجود ارتباط مقبول إحصائياً، إلا أنه ليس قوياً بما يكفي، مما يدل على أن الالتزام المعياري يساهم جزئياً في تفسير التغيرات التي تطرأ على أداء المؤسسة، مع احتمال وجود متغيرات أخرى مؤثرة. كما أظهرت نتائج التحليل أن قيمة F بلغت (13.210) عند مستوى دلالة (0.001)، هذا يدل على أن النموذج الإحصائي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

دال إحصائياً، وأن العلاقة بين المتغيرين ليست علاقة عشوائية وإنما علاقة حقيقية ذات دلالة إحصائية يمكن الاعتماد عليها في التفسير.

كما نلاحظ من الجدول معاملات التحديد R^2 بلغ 0,258 هذا ما يدل على ان متغير الالتزام الملمعياري يؤثر على تحسين اداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بنسبة 25,8% وهي قيمة ضعيفة التأثير لكن دالة احصائيا عند قيمة 0,001 لأنها اقل من القيمة المعنوية المحددة ب 0,005.

الجدول رقم (27): تحليل ANOVA

	مجموع المربعات	ddl درجات الحرية	المتوسط المربع	F قيمة	(Sig.) الدلالة
الانحدار	6,200	1	6,200	13,193	0,001
الباقي (الخطأ)	17,857	38	0,470		
الإجمالي	24,057	39			

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج spss v25

نلاحظ من الجدول ان قيمة F (fisher) بلغت قيمة 13,193 عند مستوى معنوية (Sig) 0,001 وهي اقل من 0,005 وهذا ما يدل على ان النموذج يقبل نموذج انحدار الخطي، كما نلاحظ ان نسبة التباين الحاصلة في أداء المؤسسة من خلال متغير الالتزام العاطفي بلغت 6,200 أي أن الالتزام العاطفي له تأثير معنوي في تفسير التغيرات التي تحدث في أداء المؤسسة بمستوى قليل مقارنة بالنسبة لقيمة 17,857 المتبقية الخاصة بعوامل أخرى إضافية قد تساهم في تفسير الالتزام العاطفي لم يتم إدراجها ضمن النموذج.

الجدول رقم (28): تحليل نتائج الانحدار البسيط

دلالة sig الإحصائية	- بيتا	معاملات المعيارية	معاملات غير المعيارية	نموذج
-		الخطأ المعياري	B	-
0690	-	0,915	0,368	1(ثابت)
0,001	0,508	0,229	0,832	الالتزام المعياري

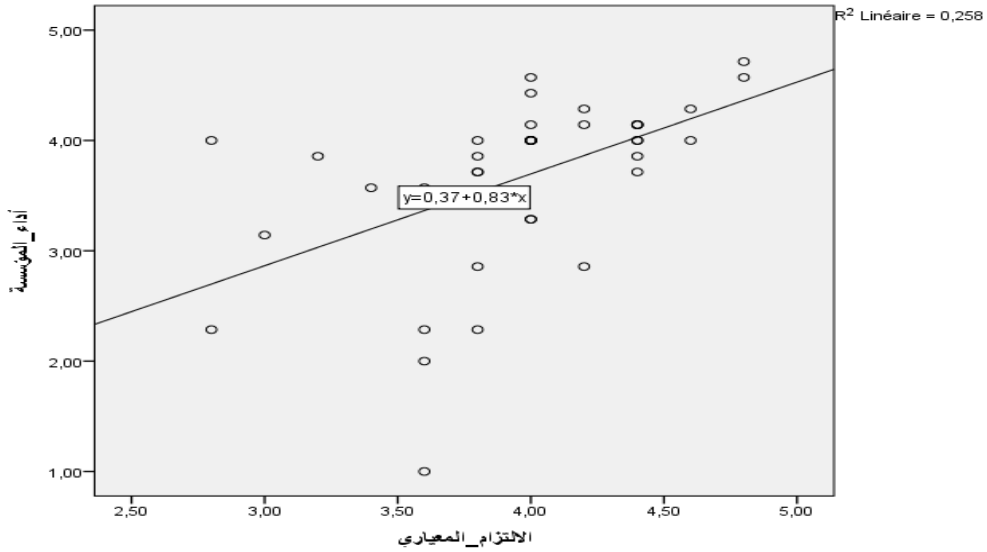
المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج spss v25

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

من الجدول نلاحظ ان قيمة الثابت B بلغت 0,368 وقيمة معامل الالتزام المستمر بلغت 0,832 وهذا ما يدل على ان التغير بدرجة واحدة في الالتزام للمعياري ينجم عنه تحسين في أداء مؤسسة سونالغاز بقيمة 0,832 عند مستوى دلالة المعنوية 0,001 و هي اقل من 0,005 وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام المعياري على الرفع أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام المعياري على الرفع من أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى دلالة احصائية (0.05).

$$Y = 0,368 + 0,832X$$

الشكل رقم(10): يمثل الرسم البياني لمعادلة خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج spss v25

خلاصة:

من خلال تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، يتضح أن المديرية محل الدراسة تتبنى توجُّهاً إيجابياً نحو الالتزام التنظيمي، وهو ما تم تأكيده من خلال قبول معظم الفرضيات المطروحة. ويعكس ذلك مدى اهتمام المؤسسة بتعزيز الالتزام التنظيمي وإدراكها لأهميته في تحسين ورفع من أداء المؤسسة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تتوفر على تجهيزات تقنية حديثة ومتطورة تسهم في رفع أداء العمال مما يرفع من جودة تقديم الخدمات، بالإضافة إلى توفرها على موارد بشرية تتسم باللباقة والمصداقية والولاء، الأمر الذي يدعم كفاءة الأداء ويرفع إلى أعلى المستويات.

خاتمة عامة:

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع "دور الالتزام التنظيمي في الرفع من أداء المؤسسة"، يمكن التأكيد على أن هذا المفهوم يُعد من الركائز الأساسية في مجال السلوك التنظيمي، لما له من تأثير مباشر وفَعَال على تحسين مستوى أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وقد سعت هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) وأداء المؤسسة، من خلال إسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الالتزام التنظيمي وأداء المؤسسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، كما تبين أن أبعاد الالتزام التنظيمي تلعب أدوارًا متفاوتة في التأثير على الأداء، حيث يساهم الالتزام العاطفي بشكل واضح في تعزيز الانتماء والولاء، في حين يرتبط الالتزام الاستمراري بعوامل البقاء والاستقرار الوظيفي، بينما يعكس الالتزام المعياري الشعور بالمسؤولية والواجب تجاه المؤسسة، وهو ما ينعكس إيجابًا على سلوك العاملين وأدائهم.

كما أكدت الدراسة أن تعزيز الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة يتطلب تبني سياسات إدارية فعّالة تقوم على تحسين بيئة العمل، وتحقيق العدالة التنظيمية، وتوفير الحوافز المناسبة، إضافة إلى إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، لما لذلك من أثر في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد.

وعلى الرغم من الأهمية العلمية والعملية التي توصلت إليها هذه الدراسة، إلا أنها لا تخلو من بعض الحدود المرتبطة بطبيعة العينة ومجال التطبيق، مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تتناول متغيرات أخرى أو تطبيق الدراسة على قطاعات مختلفة لتعميق الفهم أكثر.

وفي الأخير، يمكن القول إن الالتزام التنظيمي يمثل أداة استراتيجية فعّالة بيد المؤسسات الساعية إلى تحقيق التميز والاستدامة، وأن الاستثمار في العنصر البشري من خلال تنمية هذا الالتزام يعد من أهم السبل الكفيلة بالرفع من أداء المؤسسة وتحقيق نجاحها في ظل التحديات المعاصرة.

نتائج الدراسة:

يعتبر بحثنا هذا محاولة منا لمعرفة دور الالتزام التنظيمي في الرفع من أداء المؤسسة. حيث توصلنا للنتائج التالية:

1./ النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، يتضح أن الالتزام التنظيمي أضحى سمة أساسية ينبغي التحلي بها واكتسابها من طرف جميع العاملين، لما له من دور محوري في تحسين جودة الخدمة العمومية. كما أن الاهتمام بالعنصر البشري داخل المديرية، من خلال تلبية احتياجاته وتحفيزه، يسهم بشكل مباشر في تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز مستويات الالتزام والتفاني في العمل، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام ويؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي.

2./ النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

ومن خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت ، تبين أن غالبية العاملين ينتمون إلى فئة الذكور، كما أن الفئة العمرية السائدة تتراوح بين 4150 سنة، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً يمكن استثماره من حيث الخبرة النسبية والنضج المهني. كذلك أظهرت النتائج أن معظم الموظفين حاصلون على شهادات جامعية، وهو ما يتماشى مع طبيعة عمل المديرية التي تتطلب كفاءات علمية ومعرفية عالية. إضافة إلى ذلك، تبين أن أغلب العاملين يشغلون مناصب تنفيذية (موظفين)، وهو أمر منطقي بالنظر إلى طبيعة نشاط المديرية المرتبط بتقديم الخدمات للمواطنين.

./ النتائج المتعلقة بالفرضيات:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

الفرضية الرئيسية :

فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية للدراسة، والتي تنص على وجود اثر ذا دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على الرفع من أداء المؤسسة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى دلالة احصائية (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط (0.649) وأن الالتزام التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي في تحسين ورفع من أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت. ويُعزى ذلك إلى أن التزام الموظفين بالمؤسسة التي ينتمون إليها يدفعهم إلى الامتثال لسياساتها وتوجيهاتها، والعمل وفق الأهداف المسطرة. ويعد الرفع من أداء المؤسسة إحدى المخرجات الأساسية لهذه السياسات، حيث يتوقف نجاحها أو فشلها إلى حد كبير على درجة التزام العاملين بها عبر مختلف المستويات الإدارية، الأمر الذي يعزز من فعالية الأداء المؤسسي ويرتقي بمستوى الخدمات المقدمة.

الفرضية الفرعية الأولى:

فيما يخص الفرضية الفرعية الأولى، والتي تنص على وجود اثر ذا دلالة إحصائية بين للالتزام العاطفي على الرفع من أداء المؤسسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى دلالة احصائية (0.05). حيث بلغ معامل الارتباط (0.499) وأن الالتزام العاطفي للموظفين يسهم بشكل إيجابي في الرفع من أداء المؤسسة، حيث يعكس هذا النوع من الالتزام درجة ارتباط العاملين عاطفياً بالمؤسسة وشعورهم بالانتماء إليها، الأمر الذي يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد وتحسين أدائهم، وهو ما ينعكس بدوره على الأداء الكلي للمؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

تفترض هذه الفرضية وجود اثر ذا دلالة إحصائية بين الالتزام المستمر على التحسين من أداء المؤسسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت حيث بلغ معامل الارتباط (0.694) وهي قيمة مرتفعة نسبياً تدل على قوة

العلاقة واتجاهها الإيجابي عند مستوى دلالة احصائية (0.05). وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الالتزام المستمر لدى العاملين، تحسن أداء المؤسسة بشكل ملحوظ، وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن الالتزام المستمر يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة، حيث يعكس رغبة العاملين في البقاء داخل المنظمة نتيجة إدراكهم لتكاليف المغادرة، مما يدفعهم إلى بذل جهود أكبر وتحقيق مستويات أداء أفضل، وهو ما ينعكس إيجاباً على فعالية المؤسسة ونجاحاتها.

الفرضية الفرعية الثالثة :

تنص هذه الفرضية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام المعياري ورفع أداء مؤسسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت عند مستوى دلالة احصائية (0.05). حيث بلغ معامل الارتباط (0.508). ويمكن تفسير هذه النتيجة بضعف ترسخ القيم التنظيمية داخل المديرية، الأمر الذي لا يعزز شعور الموظفين بالالتزام الأخلاقي أو المعنوي للبقاء والاستمرار في العمل ضمنها.

التوصيات :

- ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة بتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، لما له من أثر إيجابي مباشر في تحسين أداء المؤسسة ورفع كفاءة العاملين.
- العمل على توفير بيئة عمل محفزة تسودها العدالة التنظيمية والاحترام المتبادل، بما يعزز شعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- اعتماد نظام حوافز مادية ومعنوية عادل وشفاف، يراعي جهود العاملين وإنجازاتهم، ويساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
- تعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتشجيع روح المبادرة والإبداع، وتقوية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

- ضرورة اهتمام الإدارة بتحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين النفسية والاجتماعية، لما لذلك من دور في التقليل من الضغوط المهنية والرفع من مستوى الالتزام.
- تشجيع ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين مختلف الأقسام والمصالح داخل المؤسسة، بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر.
- إجراء تقييم دوري لمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، من أجل الكشف عن نقاط الضعف والعمل على معالجتها قبل أن تؤثر سلباً على أداء المؤسسة.

قائمة المراجع:

المذكرات والأطروحات:

بن أحمد، جيلالي هجيرة. تأثير دوران العمل على أداء المؤسسة. مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2013

بن تيشة، جمال، زناي، البشير، عقاب، خالد، وغري، عبد الكامل. الالتزام التنظيمي وعلاقته بتحسين ونمو

مؤسسات ريادة الأعمال. مذكرة ماستر، جامعة الوادي، 2024

بوعافية، عليّة. تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة. مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2013

دخاينة، فتيحة، وقدر، يسرى. أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية. مذكرة ماستر، جامعة

قلمة، 2021

رزيقة، بورويس، ونسيمة فريطس. دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي. مذكرة ماستر، جامعة جيجل،

2017.

مزغيش، عبد الحليم. تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة. مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3،

2012.

.نواوي فلمبان، إيناس فؤاد. الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى

المجلات:

إبراهيم، شيماء مهدي. "أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي." المجلة

العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2023.

ابريعم، سامية، ويمينة بوقندورة. "واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة." مجلة الدراسات المالية والمحاسبية

والإدارية، 2019.

ابتسام، عاشوري. "الالتزام التنظيمي في المؤسسة." مجلة تاريخ العلوم.

برباوي، كمال، وقناشي آمنة. "أثر العدالة التنظيمية في تطوير أداء المؤسسة." مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، 2021.

بن أحمد، سعدية، وشمة، نوال. "مؤشرات قياس الأداء المستخدمة في المؤسسات الصناعية الجزائرية." مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 2023.

برقوق، عبد الرحمن، وهدي درنوبي. "الالتزام التنظيمي." مجلة الإنسان والمجتمع، 2014.

جمال، كنتزة. "دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء المؤسسات." مجلة الشعاع للدراسات الاقتصادية، 2019.

جودت، محمد فارس. "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي." مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.

دوة، فهيمة. "الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية." مجلة الإدارة والتنمية، 2022.

رشيدي، بدر عوض. "واقع الالتزام التنظيمي لدى المعلمين." مجلة العلوم التربوية، 2020.

ربيع، رفعت محمد. "قياس وإدارة الأداء المؤسسي." مجلة التنمية الإدارية، 2026.

صاطوري، الجودي، وعمار براهيمية. "إعادة هندسة الأعمال كمدخل لتحسين الأداء." مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية.

قريشي، محمد، وآخرون. "أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي." مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 2022.

قعودة، نصر الدين، وعندرة سلامي. "أثر الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل." مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 2020.

نصوص دينية:

القرآن الكريم، سورة المائدة

القرآن الكريم، سورة النساء

المراجع باللغة الأجنبية:

المذكرات والأطروحات:

Green, Christopher M. Employee Evaluation and Performance Management. PhD diss., Georgia Institute of Technology, 2023.

Hays, Joshua L. Analyzing Organizational Commitment. PhD diss., Liberty University, 2025.

Pereira, Eduardo Afonso Andrade. Understanding Organisational Commitment: Concepts and Antecedents. PhD diss., University of Glasgow, 2023.

المجلات:

Akase, Rusli G., et al. "The Effect of Organizational Commitment on Financial Performance of Local Government." American Journal of Humanities and Social Sciences Research.

Moreno-Menéndez, Fabricio Miguel, et al. "Organizational Commitment and Administrative Management in Public Service Delivery." Administrative Sciences 15, no. 6 (20

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال



استبيان

السادة والسيدات:

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بعنوان: "دور الالتزام التنظيمي في رفع أداء المؤسسة"، مشاركتكم القيمة ستساهم في تحقيق فهم أفضل للموضوع المطروح ودعم تطوير المعرفة الأكاديمية في هذا المجال، لذا نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي تقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان الحفاظ على سرية البيانات التامة وخصوصيتكم.

تم تحكيم استبيان الدراسة من طرف الاستاذين: بن مسعود نصر الدينو اللواتي خاتمة. المختصين، حيث ابدوا ملاحظاتهم واقترحاتهم وصياغة فقراتها، وقد اخذت هذه الملاحظات بعين الاعتبار بما يساهم في تعزيز صدق الاستبيان وملائمته لاهداف الدراسة .

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

		أنثى	ذكر	النوع الاجتماعي
أكثر من 50 سنة	من 41 إلى 50 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 20 إلى 30 سنة	الفئة العمرية
دراسة عليا	جامعي	شهادة مهنية	ثانوي فأقل	الدرجة العلمية
أكثر من 15 سنة	من 11 إلى 15 سنة	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الخبرة
اطار سامي / مدير عام	اطار / رئيس قسم	مشرف / رئيس فريق	عامل / فني	المنصب الوظيفي

الجزء الثاني: محاور الدراسة

أ. المحور الأول: الالتزام التنظيمي

مقياس ليكارت					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد 1: الالتزام العاطفي Affective Commitment	
					أشعر بالفخر لكوني جزءًا من هذه المؤسسة.	01
					أنظر إلى مشكلات المؤسسة التي أعمل بها باعتبارها مسؤولية شخصية لي.	02
					أهتم كثيرًا بالحفاظ على سمعة المؤسسة التي أعمل بها.	03
					تواجدي في المؤسسة يشعري بالراحة والانتماء كما لو كنت في بيتي.	04
					أشعر بالفخر عندما أتحدث عن المؤسسة للآخرين.	05
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد 2: الالتزام المستمر Continuance Commitment	
					تمنحني المؤسسة التي أعمل بها مزايا تميزها عن غيرها من المؤسسات.	06
					أرى أن مغادرة عملي الحالي ستكون صعبة بالنسبة لي حتى لو توفرت فرص عمل أفضل.	07
					يوجد قدر من التوافق بين أهدافي الشخصية وأهداف المؤسسة.	08
					أوافق على القيام بأي مهام تكلفني بها المؤسسة حفاظًا على استمرارتي في العمل فيها.	09
					أشعر أن تكاليف تركي للعمل في هذه المؤسسة ستكون كبيرة بالنسبة لي.	10
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد 3: الالتزام المعياري (الأخلاقي) Normative Commitment	
					أتحمل مسؤولية أفعالي وأراجعها ذاتيًا قبل أي تدخل من الإدارة.	11
					أحرص على المحافظة على ممتلكات المؤسسة كما لو كانت ملكي الشخصي.	12
					أسعى بكل جهدي للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.	13
					أشعر بالامتنان والانتماء لكوني عنصرًا فاعلاً وطرفًا في هذه المؤسسة.	14
					ترك المؤسسة سيكون قرارًا خاطئًا من الناحية الأخلاقية.	15

ب. المحور الثاني: أداء المؤسسة

مقياس ليكارت					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					المؤسسة تحقق الأهداف المخططة بفعالية وفي الزمن المحدد.	01
					أداء فريق عملي يتحسن باستمرار.	02
					المؤسسة قادرة على الاستجابة لتغيرات السوق.	03

					04	المؤسسة تتمتع بكفاءة تشغيلية في استخدام الموارد.
					05	تعتمد المؤسسة على تقديم خدمات إضافية مبتكرة تميزها عن باقي المؤسسات.
					06	رضا العملاء/المستفيدين في ارتفاع متزايد.
					07	تعتمد المؤسسة على تقنيات متقدمة تمنحها تفوقاً وتميزاً عن باقي المؤسسات.

نشكركم على حسن تعاونكم

الملحق رقم 02: معامل الفا كرومباغ:

المجال	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الالتزام العاطفي	5	837.0
الالتزام المعياري	5	0.824
الالتزام الاستمراري	5	0.794
الالتزام التنظيمي	15	0.914
أداء الخدمة	7	0.943
جميع عبارات الاستبانة معا	22	0.942

الملحق رقم 03: ليكارت الخماسي:

الاستجابة	غير موافقة بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافقة بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط	1 الى 1.80	1.81 الى 2.60	2.61 الى 3.40	3.41 الى 4.20	4.21 الى 5

الملحق رقم 04: معامل الارتباط:

		العاطفي_الالتزام	المستمر_الالتزام	المعياري_الالتزام	التنظيمي_الالتزام	المؤسسة_أداء
العاطفي_الالتزام	Corrélation de Pearson	1	,719**	,726**	,916**	,499**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,001
	N	40	40	40	40	40
المستمر_الالتزام	Corrélation de Pearson	,719**	1	,601**	,893**	,694**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
المعياري_الالتزام	Corrélation de Pearson	,726**	,601**	1	,852**	,508**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,001
	N	40	40	40	40	40
التنظيمي_الالتزام	Corrélation de Pearson	,916**	,893**	,852**	1	,649**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
المؤسسة_أداء	Corrélation de Pearson	,499**	,694**	,508**	,649**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,001	,000	
	N	40	40	40	40	40

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

الملحق رقم 05: البيانات الشخصية:

جنس العامل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide الذكر	24	60,0	60,0	60,0
الأُنثى	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

عمر العامل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 الى 20 من	1	2,5	2,5	2,5
سنة 40 الى 31 من	4	10,0	10,0	12,5
سنة 50 الى 41 من	20	50,0	50,0	62,5
سنة 50 أكثر من	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الدرجة العلمية للعامل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي فأقل	2	5,0	5,0	5,0
شهادة مهنية	5	12,5	12,5	17,5
جامعي	22	55,0	55,0	72,5
دراسة عليا	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

خبرة العامل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 05 أقل من	2	5,0	5,0	5,0
سنوات 10 الى 05 من	2	5,0	5,0	10,0
سنة 15 الى 11 من	12	30,0	30,0	40,0
سنة 15 أكثر من	24	60,0	60,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

منصب العامل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide فني / عامل	7	17,5	17,5	17,5
رئيس فريق / مشرف	11	27,5	27,5	45,0
رئيس قسم / اطار	19	47,5	47,5	92,5
مدير عام / اطار سامي	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الملحق السادس: أجوبة العمال والانحراف المعياري و المتوسط الحسابي:

Statistiques

	أتحمل مسؤولية أفعالنا جهازاً اتياً قبل أبتدخلمنا لإدارة	أحرص على المحافظة على علم تلك المؤسسة كما لو كانت كيلاً شخصياً	أشعر بالامتنان والالتزام ونبغض أفعالاً وطرفاً فيه تحقيقاً لهدف المؤسسة	أشعر بالامتنان والالتزام ونبغض أفعالاً وطرفاً فيه ذهال المؤسسة	أشعر بالامتنان والالتزام ونبغض أفعالاً وطرفاً فيه خاطناً من الناحية الأخلاقية	المعيار الالتزام
N Valide	40	40	40	40	40	40
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,08	4,03	4,08	4,15	3,50	3,9650
Ecart type	,616	,698	,474	,533	,847	,47907

أتحمل مسؤولية أفعالنا
جهازاً اتياً قبل أبتدخلمنا لإدارة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
محايد	3	7,5	7,5	10,0
موافق	28	70,0	70,0	80,0
موافق بشدة	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

أحرص على المحافظة على منتهكات المؤسسة كما لو كانت ملكيا شخصيا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
محاييد	3	7,5	7,5	12,5
موافق	27	67,5	67,5	80,0
موافق بشدة	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

أسعيتك جهدا للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محاييد	3	7,5	7,5	7,5
موافق	31	77,5	77,5	85,0
موافق بشدة	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

أشعر بالامتنان والانتماء لكوني عنصرًا فاعلا وطرفًا في هذا المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محاييد	3	7,5	7,5	7,5
موافق	28	70,0	70,0	77,5
موافق بشدة	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

ترك المؤسسة سيكون قرارا خاطئا من الناحية الأخلاقية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
غير موافق	4	10,0	10,0	12,5
محاييد	11	27,5	27,5	40,0
موافق	22	55,0	55,0	95,0
موافق بشدة	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
المؤسسة تحقق الأهداف المخططة بفعالية في الازمنه المحدد.	40	0	3,68	,944
أداء فريق العمل يتحسن باستمرار.	40	0	3,80	,911
المؤسسة قادرة على الاستجابة لتغيرات السوق.	40	0	3,73	,960
المؤسسة تتمتع بكفاءة تشغيلية في استخدام الموارد.	40	0	3,58	,903
تعتمد المؤسسة على تقديم خدمات إضافية مبتكرة.	40	0	3,55	,932
تميزها عن باقي المؤسسات.	40	0	3,65	,802
المستفيدون يقدرون تفاني الموظفين/رضا العملاء.	40	0	3,70	,911
تعتمد المؤسسة على تقنيات متقدمة تمنحها تفوقاً.	40	0	3,6679	,78539
تميز أعضاؤها بالمؤسسات.	40	0		
المؤسسة أداء	40	0		

المؤسسة تحقق الأهداف المخططة بفعالية في الازمنه المحدد.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافقة	1	2,5	2,5	2,5
غير موافق	5	12,5	12,5	15,0
محايد	5	12,5	12,5	27,5
موافق	24	60,0	60,0	87,5
موافقة شديدة	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

أداء فريق عمليتي تحسين باستمرار

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافقة	1	2,5	2,5	2,5
غير موافق	3	7,5	7,5	10,0
محايد	6	15,0	15,0	25,0
موافق	23	57,5	57,5	82,5
موافقة	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المؤسسة قادرة على الاستجابة لتغير السوق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافقة	1	2,5	2,5	2,5
غير موافق	5	12,5	12,5	15,0
محايد	4	10,0	10,0	25,0
موافق	24	60,0	60,0	85,0
موافقة	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على تقديم خدمات إضافية مبتكرة تتميزها عن باقي المؤسسات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافقة	2	5,0	5,0	5,0
غير موافق	4	10,0	10,0	15,0
محايد	6	15,0	15,0	30,0
موافق	26	65,0	65,0	95,0
موافقة	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المستفيدون في ارتقاء عمز ايد/رضا العملاء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	3	7,5	7,5	10,0
	محايد	7	17,5	17,5	27,5
	موافق	27	67,5	67,5	95,0
	موافقة	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على تقنيات متقدمة تمنحها تفوقاً وتميزاً عن باقي المؤسسات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	2	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	3	7,5	7,5	12,5
	محايد	3	7,5	7,5	20,0
	موافق	29	72,5	72,5	92,5
	موافقة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المؤسسة أداء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1,00	1	2,5	2,5	2,5
2,00	1	2,5	2,5	5,0
2,29	3	7,5	7,5	12,5
2,86	2	5,0	5,0	17,5
3,14	1	2,5	2,5	20,0
3,29	2	5,0	5,0	25,0
3,57	2	5,0	5,0	30,0
3,71	3	7,5	7,5	37,5
3,86	3	7,5	7,5	45,0
4,00	11	27,5	27,5	72,5
4,14	5	12,5	12,5	85,0
4,29	2	5,0	5,0	90,0
4,43	1	2,5	2,5	92,5
4,57	2	5,0	5,0	97,5
4,71	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الملحق رقم 07: اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

Model Summary^b

Mode	R	Adjusted R	Std. Error	R Square	F	Change Statistics		Sig. F
I	R	Square	of the	Change	Change	df1	df2	Change
			Estimate					
1	.649 ^a	.421	.60555	.421	27.605	1	38	.000

a. Predictors: (Constant), التنظيمي_الالتزام

b. Dependent Variable: المؤسسة_أداء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.122	1	10.122	27.605	.000 ^b
	Residual	13.934	38	.367		
	Total	24.057	39			

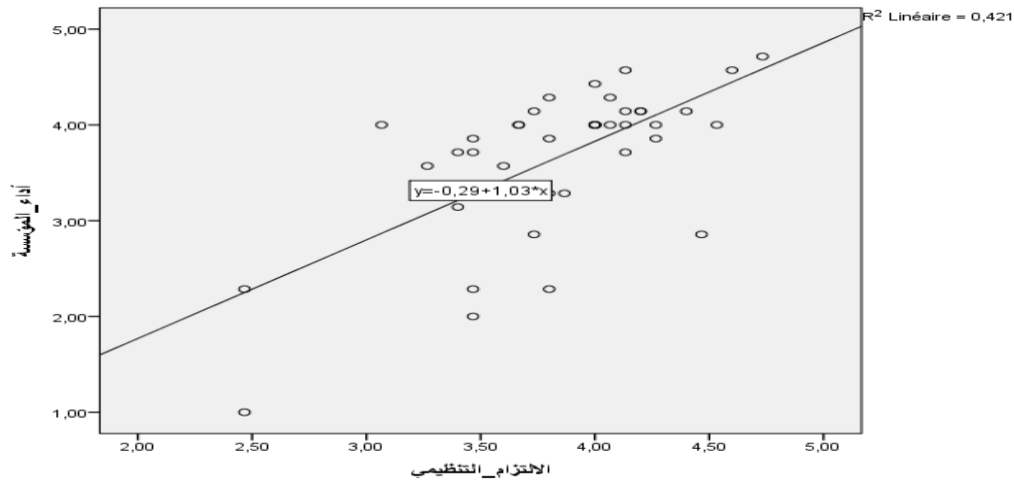
a. Dependent Variable: المؤسسة_أداء

b. Predictors: (Constant), التنظيمي_الالتزام

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	-.289	.759		-.380	.706			
	التنظيمي_الالتزام	1.029	.196	.649	5.254	.000	.649	.649	.649

a. Dependent Variable: المؤسسة_أداء



الفرضية الفرعية الأولى:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	Change Statistics		Sig. F Change
							df1	df2	
1	.499 ^a	.249	.229	.68941	.249	12.616	1	38	.001

a. Predictors: (Constant), العاطفي_الالتزام

b. Dependent Variable: المؤسسة_أداء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.996	1	5.996	12.616	.001 ^b
	Residual	18.061	38	.475		
	Total	24.057	39			

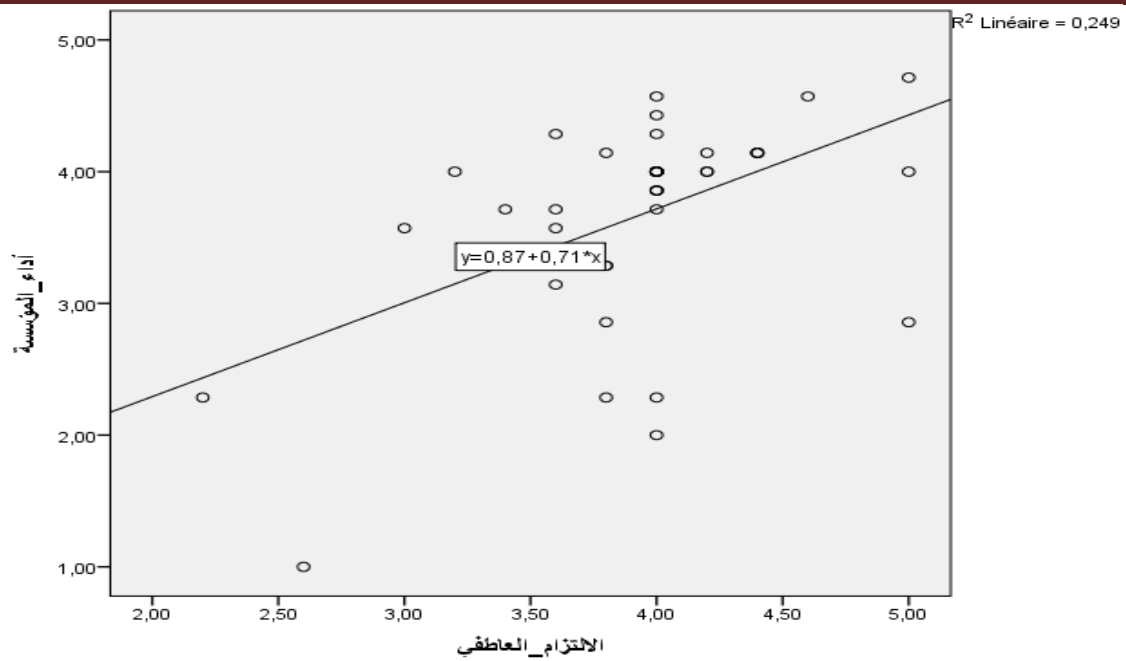
a. Dependent Variable: المؤسسة_أداء

b. Predictors: (Constant), العاطفي_الالتزام

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.867	.796		1.089	.283			
	العاطفي_الالتزام في	.713	.201	.499	3.552	.001	.499	.499	.499

a. Dependent Variable: المؤسسة_أداء



اختيلر الفرضية الثانية:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.694 ^a	.481	.467	.57322	.481	35.214	1	38	.000

a. Predictors: (Constant), المستمر_الالتزام

b. Dependent Variable: المؤسسة_أداء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.571	1	11.571	35.214	.000 ^b
	Residual	12.486	38	.329		
	Total	24.057	39			

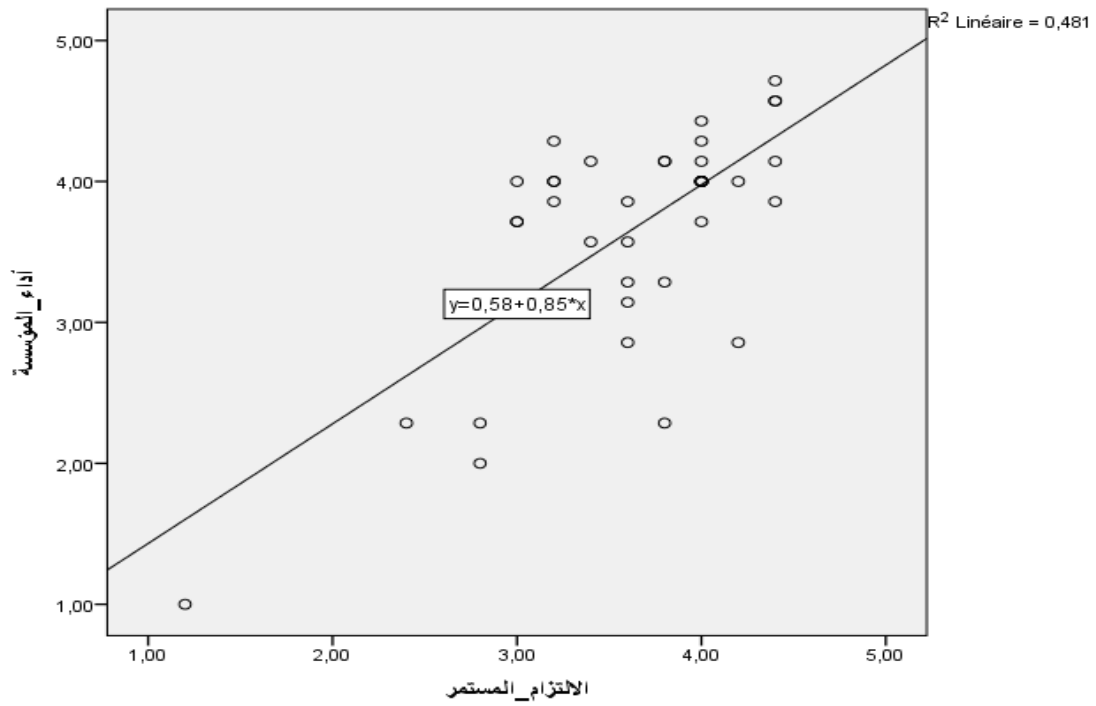
a. Dependent Variable: المؤسسة_أداء

b. Predictors: (Constant), المستمر_الالتزام

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.584	.528		1.106	.276			
	المس_الالتزام تمر	.849	.143	.694	5.934	.000	.694	.694	.694

a. Dependent Variable: المؤسسة_أداء



اختبار الفرضية الثالثة:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.508 ^a	.258	.238	.68551	.258	13.193	1	38	.001

a. Predictors: (Constant), المعياري_الالتزام

b. Dependent Variable: المؤسسة_أداء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.200	1	6.200	13.193	.001 ^b
	Residual	17.857	38	.470		
	Total	24.057	39			

a. Dependent Variable: المؤسسة_أداء

b. Predictors: (Constant), المعياري_الالتزام

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.368	.915		.402	.690			
	المعياري_الالتزام ي	.832	.229	.508	3.632	.001	.508	.508	.508

a. Dependent Variable: المؤسسة_أداء

