

مساهمة إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة

صفاء بياضي

جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر

Katysafa6@gmail.com

د. أحلام خان

جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر

ahlem.khene@yahoo.fr

The contribution of human performance management in achieving organizational commitment

Cas study « TIFIB Biskra »

Dr. Khene Ahlem

University of Mohamed Khider - Biskra; Algeria

Biadhi safa

University of Mohamed Khider - Biskra; Algeria

Received:2016

Accepted: 2016

Published: 2016

ملخص:

تسعى منظمات الأعمال دوما إلى تحقيق الكفاءة و الفاعلية الإدارية من أجل تحقيق أهدافها، حيث تولي اهتماما بالغا بتتمة وتطوير الأداء من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة. ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ و المحكم بالموارد البشرية و العمل على توجيهها وتطويرها من أجل الاستغلال الأمثل لها. لذلك جاءت هذه الدراسة لمعرفة " مساهمة إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي " بالاعتماد على إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB ببسكرة ، و أظهرت الدراسة أن إدارة الأداء البشري لها أثر في تحقيق الالتزام التنظيمي، حيث بينت النتائج أن كل من عمليات تخطيط الأداء البشري، توجيه الأداء البشري، تقييم الأداء البشري، وتطوير و تحسين الأداء البشري تساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الأداء البشري ، إدارة الأداء البشري، عمليات إدارة الأداء البشري ، الالتزام التنظيمي.

Abstract :

Today's business organizations seeking to achieve efficiency and effectiveness of management to achieve their goals, where they give great importance to the development of performance through modern management methods, and recent trends of these organizations is the utmost attention of human resources and working for directing and developing them in order to exploit them well. So this study aims to reveal into which extent ' human performance management contribution in achieving organizational commitment ' based on a case study of textile and fitting enterprise TIFIB in Biskra, the study concluded that human performance management contribute to achieving organizational commitment, where results revealed that human performance planning contributes to the achievement of organizational commitment, and also evaluating of human performance contributes to organizational commitment, in addition to that it contributes to the development and improving human performance in achieving organizational commitment.

Key words: Human performance management , human performance Human performance ,Management processes , organizational commitment.

تمهيد:

إذا كان السبب الأساسي في وجود المنظمات هو تحقيق رفاهية الإنسان، فإن الوسيلة الأساسية لتحقيق أهدافها هو الإنسان نفسه، فالمنظمات إنما وجدت لخدمة الإنسان من خلال الإنسان، لذلك فإنه من أهم القوى التي من الواجب التركيز عليها وأعظمها أثرا في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد، مما فرض على المنظمات الاهتمام بمواردها البشرية لتعظيم الاستفادة منها من جهة والتركيز على كيفية إدارتها من جهة أخرى. لذلك فإن منظمات الأعمال اليوم تسعى دوماً لتحقيق الكفاءة و الفاعلية الإدارية من أجل تحقيق أهدافها، حيث تولي اهتماما بالغا لتنمية وتطوير الأداء من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة. ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بأداء مواردها البشرية عن طريق التخطيط المحكم لهذا الأداء والعمل على توجيهه و تطويره من أجل ضمان بقاء و استمرار المنظمة. مما ينعكس بصورة حتمية على تنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي الذي يعد أحد محددات السلوك التنظيمي، نظرا لعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية. لذلك تعاضمت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة و المهارات العالية التي يعجز المنافسون عن تقليدها وذلك بغية تحقيق التزامهم التنظيمي. ولدراسة الموضوع قمنا بالتطرق إلى أربع نقاط أساسية: نهتم أولا بعرض الإطار العام للدراسة، بعد ذلك نتطرق للإطار النظري من خلال التعرف على إدارة الأداء البشري و الالتزام التنظيمي، ومن ثم معرفة العلاقة التي تربط إدارة الأداء البشري بالالتزام التنظيمي، ثم نقوم بعرض وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها، و أخيرا نقوم بعرض النتائج و التوصيات.

1. إشكالية الدراسة: تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الجوهرى التالي:

ما أثر عمليات إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسى الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما أثر تخطيط الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة؟
- ✓ ما أثر توجيه الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة؟
- ✓ ما أثر تقييم الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة؟
- ✓ ما أثر تطوير وتحسين الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة؟

2. فرضيات الدراسة: للإجابة على أسئلة الدراسة نضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر لإدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة النسيج والتجهيز

ببسكرة.

ومن خلال هذه الفرضية يمكن تبني الفرضيات الجزئية التالية:

- ✓ يوجد أثر لتخطيط الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة؛
- ✓ يوجد أثر لتوجيه الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة؛
- ✓ يوجد أثر لتقييم الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة؛
- ✓ يوجد أثر لتطوير وتحسين الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة.

أولاً: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة:

1. الإطار النظري:

1.1. الأداء البشري:

يرتبط أداء الموارد البشرية بنجاح المنظمة، فهو يعكس كلا من الأهداف المنتظرة و المسطرة و الوسائل اللازمة لتحقيقها، لذا نجد الصورة المكونة عن هاته المنظمات لا يمكن فصلها عن الصورة المكونة لموظفيها. والأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، فقد اشتقت منها اللفظة الانجليزية performance و التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه¹.

إلا أنه ليس هناك اتفاق بين الباحثين و الممارسين حول تعريف محدد للأداء، فهناك من يرى "أن الأداء يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، فهو يشير إلى درجة تحقيق وإنهاء المهام المكونة لوظيفة الفرد"².

إذ يركز هذا التعريف على الأثر أو النتيجة المترتبة عن العمل الذي يقوم به الفرد، ودرجة معرفته بالواجبات التي على عاتقه أي متطلبات المنصب الذي يشغله. كما أنه هناك من يرى بأن الأداء " هو النشاط أو السلوك الذي يؤدي إلى نتيجة، وخاصة الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال، فهو قيام الفرد بالأنشطة والمهام الذي يتكون منها عمله"³، حيث يشير هذا التعريف إلى الجانب السلوكي من شخصية الفرد، إذ يرى أن الأداء ما هو إلا توجه الفرد بفكره وجهده نحو هدف مرسوم من خلال مهام المنصب، كما يرى Motuido أن الأداء البشري هو " القيمة الكلية للسلوكيات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة والمرتبقة من طرف المنظمة"⁴، حيث يرى هذا الباحث أن الأداء هو المجموع الكلي للسلوكيات المنفصلة والمختلفة التي يقوم بها الفرد على فترات مختلفة.

إذن الأداء البشري هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة،

وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد وفي اقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة، ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي: الدافعية، بيئة العمل والقدرة.

2.1. إدارة الأداء البشري:

1.2.1. مفهوم إدارة الأداء البشري:

إن مصطلح إدارة الأداء البشري مستخدم اليوم بكثرة، ولكن لا يوجد تعريف مشترك له فكل باحث يعرفه حسب وجهة نظره فالبعض يرى أن إدارة الأداء " هي عملية تستخدم لتقييم أداء الأفراد، والبعض الآخر يرى أن إدارة الأداء ما هي إلا عملية تترجم الأداء إلى معلومات أو أحداث. لذلك يوجد من يرى أنه: "عملية رسمية منتظمة تستخدم لقياس وتقييم والتأثير في سلوكيات واتجاهات ونتائج أداء الفرد المرتبطة بالعمل".

أما الباحث Noe وزملاؤه فيرون أن إدارة الأداء "هي العملية التي يتأكد من خلالها المشرفون أن أفعال الأفراد العاملين لديهم ونتائج هذه الأفعال تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتتطلب هذه العملية معرفة ما هي الأفعال والنتائج المرغوبة، ومشاهدة حدوثها أم عدمه وتقديم تغذية راجعة لمساعدتهم (العاملين) على تحقيق أهداف التوقعات على نحو أفضل"⁵. فمن خلال هذا التعريف نجد أن إدارة الأداء البشري هي عملية أو نشاط هادف يرمي إلى تحسين أداء الفرد بشكل مستمر، ويساهم بصورة أفضل في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال مراقبة وقياس معارف الفرد وسلوكياته، ومهاراته واتجاهاته أثناء تأدية العمل ومقارنتهما بما هو متوقع ومرغوب به. ويوجد من يرى بأن إدارة الأداء البشري ما هي إلا "وسيلة للحصول على نتائج أفضل للمنظمة من خلال فهم الفرق والأفراد"⁶.

ويرى Herman Aguinis أن إدارة الأداء هي "عملية مستمرة لتحديد وقياس و تطوير أداء الأفراد والجماعات ووصف الأداء مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة"⁷. من خلال هذا التعريف نجد أن إدارة الأداء البشري هي عملية أو نشاط هادف يرمي إلى تحسين أداء الفرد بشكل مستمر، ويساهم بصورة أفضل في تحقيق أهداف المنظمة. ويعرف كذلك بأنه "يمثل عملية لتهيئة بيئة العمل بالشكل الذي يحتاجه الأفراد لأداء عملهم، حيث يتلقون تغذية مرتدة مستمرة حول أدائهم، ويكون تقييم الأداء مجرد جزء من نظام تسيير للأداء أكثر شمولاً"⁸، كما تعرف إدارة الأداء بأنها "عملية إستراتيجية متكاملة"⁹، أين يقصد بهذا التعريف أن إدارة الأداء البشري كونها إستراتيجية لأنها تعنى بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلا في أداء المنظمة كمحصلة لأداء وحداتها، متفاعلة مع بيئتها المحيطة لبلوغ أهدافها، أما كونها متكاملة فلأنها تهيئ تكاملا رأسيا يربط أهداف كل من المنظمة والفريق والفرد بالقدرات اللازمة للأداء، إضافة إلى التكامل الأفقي بين الوظائف الإدارية.

ومما سبق يمكن القول أن إدارة الأداء البشري تعني الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة التي تسعى لحسن توزيع العمل وتقسيمه على الأفراد في ضوء الخبرات والمهارات الذاتية لكل منهم، وقدرتهم على انجاز

العمل مع استمرار الرقابة والتوجيه الفردي والجماعي والتحسين المستمر، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة للأداء كهدف يسعى الجميع للوصول إليها.

2.2.1. عمليات إدارة الأداء البشري:

تتم عملية إدارة الأداء البشري عموماً وفقاً لأربعة مراحل هي: تخطيط الأداء، توجيهه، تقييم الأداء وتطوير وتحسين الأداء.

❖ تخطيط الأداء البشري: ينصرف مفهوم تخطيط الأداء البشري إلى أنه عملية تهدف لإرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب آخذين بالاعتبارات قدرات وطاقات الموارد التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك وصف ظروف المنظمة وإمكانياتها، المناخ المحيط بها.

ويعرف تخطيط الأداء على أنه "اشتراك المشرف مع الأفراد في وضع وتوضيح الأهداف وتوقعات الأداء وطرق التقييم ومعاييرهم"¹⁰.

ويعتبر الغرض الأساسي من عملية تخطيط الأداء البشري في قيام المشرف و مرؤوسيه بما يلي:

- ✓ تنظيم مهام وغايات عمل الفرد، لتسير بشكل متواز مع أهداف وغايات وحدة العمل والمنظمة ككل، حيث يدرك الفرد الصلة بين مسؤولياته والأهداف العامة للمنظمة، أو على الأقل أهداف وحدة العمل؛
- ✓ تعديل وصف ومسؤوليات المنصب، بحيث تعكس أية تغيرات في إطار العمل؛
- ✓ الاتفاق حول مهام العمل الرئيسية، وكيفية تقييم النجاح المحقق، وتحديد مهام العمل الأكثر أهمية والأقل أهمية، ومستوى الصلاحيات المخولة له بالنسبة لكل مسؤولية عمل كلف بها المرؤوس؛
- ✓ تحديد أية مساعدة يمكن للمشرف تقديمها، وأية عقبات تعوق الوصول للأهداف المرجوة وسبل التغلب على تلك العقبات؛

✓ إصدار وثيقة رسمية (خطة الأداء) تلخص المناقشات والاتفاقات، والتوقيع عليها من الطرفين¹¹.

❖ توجيه الأداء البشري: يمثل توجيه الأداء البشري " تلك العملية المعلوماتية الاتصالية في المقام الأول، لكونها تتضمن في محتواها رصد ومتابعة كل ما يتعلق بالأداء الفعلي والظروف المحيطة به، وتزويد الموارد البشرية بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح، وتقع مسؤولية توجيه الأداء على عاتق الإطارات الإدارية في كافة المستويات وذلك حسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم"¹². ويجب أن تتوفر عملية توجيه الأداء البشري على العناصر التالية:

- متابعة مستويات و ظروف الأداء: تضم هذه العملية في محتواها المتابعة والمراقبة الفورية والمستمرة مدى تقدم الأداء ومعدلات الانجاز، والمقارنة المستمرة والدائمة مع الخطط التي تم اعتمادها، كذلك يجب ملاحظة المناخ الداخلي للمنظمة وما يطرأ عليه من تحولات وتغيرات، ورصد ومراقبة الظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة من الإجراءات المهمة اللازمة للتعرف على احتمالات تحقق مستويات الأداء المستهدفة، وذلك بغرض الكشف المبكر عن المشكلات، العقبات والعراقيل التي تواجه الوصول إلى الأداء المستهدف.

- تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة: يعد توجيه الأداء من الآليات المهمة التي من خلالها يتم نقل الكثير من المعلومات، التوجيهات، النصائح والإرشادات من الرؤساء والمشرفين إلى الأفراد بغرض تحسين وتطوير قدراتهم في الأداء، وذلك بهدف تجنب الوقوع في أخطاء التي بدورها قد تعرقل وتعيق الوصول إلى النتائج المستهدفة .

- تمكين العاملين لتحقيق الأداء المتميز: تتبلور قمة عملية التوجيه في مفهوم التمكين، والذي يهدف إلى تزويد الأفراد بمختلف الصلاحيات للقيام بالأداء على أحسن مستوى من الكفاءة والفعالية، ويكون التمكين ويتحقق بالتدريب وتراكم المعارف، وبإتاحة ظروف ومتطلبات الأداء وبمنح الصلاحية لاتخاذ القرار لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغير الظروف.

❖ تقييم الأداء البشري: يعني تقييم الأداء " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء مناصب ذات مستوى أعلى، وبمعنى آخر فإن تقييم الأداء البشري هو تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في انجاز الأعمال الموكلة إليه، والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه و تصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكانياته الذاتية. وعليه فعملية تقييم الأداء هي عملية يتم من خلالها مطابقة الانجاز في الأداء والسلوك مع ما هو مطلوب في الخطة والتنظيم.

وترجع أهمية تقييم الأداء إلى تحقيق الفوائد التالية:

✓ يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها المراقبة و الضبط؛
 ✓ تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تدرج ضمن عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛

✓ تساعد عملية التقييم على تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة.سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية؛

✓ يعد من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط؛

✓ يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات و حلها و معرفة مواطن القوة و الضعف في المنظمة¹³.
 ❖ تحسين و تطوير الأداء: تتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة ولكنها فضلا عن ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء، فمن ناحية تهدف إدارة الأداء إلى المحافظة على الأداء المتميز وصيانتته من أن ينحدر عن مستوى التميز، كذلك ينبغي في إدارة الأداء تحسين الأداء الأقل تميزا والذي لا يصل إلى المستويات الأفضل باستمرار وتطوير عناصره (المدخلات، العمليات والمخرجات) لتحقيق قدرات تنافسية أعلى والحصول على ثقة العملاء وتفضيلهم، مما يؤكد ويدعم المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق، وبصفة عامة يمكن القول أن الهدف النهائي لإدارة الأداء أن تحقق التبادل والتساوي بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف والارتفاع بالأداء الفعلي مع كل تعديل وتحسين في الأداء المستهدف ليظل التساوي والتبادل بينهما قائما.

وتقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء. ومن ثمة تتجه عمليات تحسين الأداء إلى علاج القصور في مدخلات أو عمليات أو مخرجات نظام الأداء أو فيها مجتمعة، كذلك تتجه عملية تطوير الأداء إلى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتفاع بها إلى مستويات جديدة وأفضل من الكفاءة والفعالية.

ويجدر أن نبين الفرق بين تحسين وتطوير الأداء بدرجة أوضح، حيث أن التحسين يحاول علاج العيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط، بينما يتجه التطوير إلى ابتكار وإدخال مستويات جديدة وأعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل، وذلك من أجل إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين ومواكبة التطورات التقنية والتسويقية وغيرها من المتغيرات. أي أن التطوير لا ينشغل بعيوب الأداء بل هو محاولة للوصول إلى مستويات ونوعيات من الأداء أفضل رغم أن الأداء الحالي ليس معيبا¹⁴.

3.1. الالتزام التنظيمي.

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر المهمة في حياة المنظمات كونه يضمن ارتباط الأفراد العاملين بها، فمن خلال تنسيق جهود هؤلاء الأفراد تحقق المنظمة أهدافها التي أنشئت من أجلها، وباعتبار المورد البشري عامل حسم في نجاح المنظمات فهي تسعى لغرس ثقافة الالتزام لدى هذا المورد الهام لضمان هذا النجاح. نتيجة لذلك برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيز العاملين وزيادة التزام نحو المنظمة التي يعملون بها.

1.3.1. تعريف الالتزام التنظيمي:

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وقد انبثق أساسا عن حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين من خلال الدراسات التي كانت تحاول

استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، فبذلك تم الوصول إلى نتيجة وهي أن للموظفين مشاعر اتجاه المنظمة، بما في ذلك التوافق مع أهدافها.

فيرى بعض الباحثين أن الالتزام التنظيمي هو "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقادا قويا وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة"¹⁵.

أما التعريف الأكثر شيوعاً و تكراراً هو التعريف الذي قدمه Mowdy حيث يقوم على ثلاثة عناصر أساسية هي:

✓ الاعتقاد القوي في أهداف و قيم المنظمة ومدى تقبلها؛

✓ الاستعداد لبذل جهد في المنظمة؛

✓ النية في البقاء عضواً داخل المنظمة¹⁶.

حيث يركز هذا التعريف على أن الفرد الذي يظهر التزاماً لمنظمته تظهر لديه حالة تفاعلية من الاتفاق والانسجام معها ومع الأفراد الآخرين، أما بالنظر إلى الصفات التي لها تأثير في تمديد الالتزام للأفراد، يلاحظ أن فهم واستيعاب الأفراد لأهداف المنظمة واستعدادهم لتكريس معظم قدراتهم من أجل هذه الأهداف سيجعلهم ميالين للبقاء فيها لتحقيق صورة ايجابية وقدرة عالية تتمتع بها المنظمة والعاملين فيها.

كما يعرف كل من Porter و Steers Mowdy الالتزام التنظيمي "بأنه" السلوك الذي يربط الموظفين

بالنسبة للمنظمة"¹⁷.

ويتضح مما سبق أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الالتزام كظاهرة إدارية، إلا أن معظم التعاريف يسودها اتفاق عام يبرز بأن الالتزام التنظيمي هو الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم، وهذا الاتفاق يؤكد أن الالتزام التنظيمي ينتج عن إرادة الفرد واختياره وليس التزاماً قسرياً يفرض عليه عن طريق قوى خارجية.

2.3.1. أشكال الالتزام التنظيمي:

للالتزام التنظيمي ثلاثة أنواع رئيسية يمكن إيجازها فيما يلي:

❖ الالتزام العاطفي: يعبر عن قوة رغبة الفرد في التمسك بالمنظمة وقبوله لأهدافها وقيمتها والتأثر بها، كما يعرف بأنه الارتباط النفسي للفرد بمنظمته، ويتميز الالتزام العاطفي بإيمان قوي بأهداف وقيم المنظمة والإدارة لبذل جهد كبير في سبيلها وحب البقاء للعمل فيها وهذا البعد من الالتزام هو نتيجة مباشرة لاتساق قيم الفرد مع قيم المنظمة¹⁸.

❖ الالتزام الاستمراري: يشير إلى قوة رغبة الفرد للبقاء في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بأن تركها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة كلما ازدادت امتيازاته، ومن ثم يصبح تركه لها سببا في فقدته الكثير مما استثمره فيها مثل المعاشات والعلاقات وغيرها ولهذا فإن الكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بهذه الامتيازات، وهؤلاء الأفراد يقال عنهم أن درجة التزامهم المستمر عالية¹⁹.

ويشير الالتزام الاستمراري إلى وعي الفرد بتكاليف ترك المنظمة حيث تشتمل هذه التكاليف بنودا عديدة منها احتمال فقدان الراتب أو الحافز وفقدان بعض المزايا المتعلقة بطول فترة العمل بالمنظمة²⁰.

❖ الالتزام المعياري: يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالفرد الذي يقوى لديه الالتزام المعياري يأخذ في حسابه إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، إذن فهو لا يريد أن يسبب قلقا لمنظمتة أو يترك انطبعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه العمل، وبالتالي هو التزام أدبي حتى ولو على حساب نفسه²¹.

4.1. إدارة الأداء البشري و تحقيق الالتزام التنظيمي

تعتبر عملية إدارة الأداء البشري من العمليات المهمة داخل المنظمة لكونها أداة تضمن للمنظمة بلوغ أهدافها إذا ما قامت بالعمل بالشكل الصحيح، من خلال الاعتماد على النتائج والاستفادة القصوى من طاقات الأفراد ومساعدتهم على تحقيق ذلك. فهي عملية لها تأثير ايجابي على المنظمة بصفة عامة وعلى المورد البشري بصفة خاصة لكونها تحقق لدى الفرد التزامه اتجاه المنظمة وتدفعه للقيام بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه. لذلك فعملية إدارة الأداء البشري تؤثر بشكل واضح على التزام الأفراد من خلال كل عملية من عملياتها وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

1.4.1. مساهمة تخطيط الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي

تكمن أهمية تخطيط الأداء البشري في أنه يتيح العديد من المعلومات للمشرف منها المسؤوليات الأساسية للفرد خلال الفترة الزمنية المحددة وصلاحياته في أداء العمل، بالإضافة إلى معايير الحكم على كفاءة الفرد في أداء مهامه والمتطلبات التنظيمية اللازمة لتمكينه من العمل بكفاءة. كما يوفر تخطيط الأداء معلومات عن عمليات التدريب اللازمة، ومدى تأثير عمل الفرد على باقي أعمال المنظمة، دون أن ننسى المتغيرات ذات التأثير على الأداء وكيفية التصرف في ظروف الأزمة²².

بمعنى أنه يجب أن تكون هناك عملية تخطيط واسعة وشاملة لجميع أهداف المنظمة والعاملين فيها، كما أنها تمثل إدراك الأهداف ورؤيتها بشكل متقارب ومتطابق بحيث تشكل نقطة البداية في العمل الجاد نحو الإدارة الهادفة للأداء، ويؤدي ذلك إلى تقارب التوقعات والمفاهيم للمسؤوليات الوظيفية وكيفية تحقيق الأداء المطلوب.

ولعل أبرز ما يتحدد في عملية تخطيط الأداء البشري هو القيام بالوصف الوظيفي الذي يساعد بشكل كبير في تحقيق رضا الفرد وذلك لكونه يحدد للفرد مسؤولياته ومهامه التي من واجبه القيام بها، وهنا نلتزم الالتزام الذي يتولد بداخل الفرد لأن هذه المرحلة هي أول خطوة للمنظمة للوصول إلى الأداء المتميز، لأنه تناقش فيها العقوبات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة، وكيفية التغلب عليها... الخ، وبالتالي فإنه عندما يكون الفرد على دراية مسبقا بكل ما يلزم ويخص المنظمة هذا من شأنه أن يجعله أكثر التزاما وولاء لها.

2.4.1. مساهمة توجيه الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي

يتم من خلال توجيه الأداء البشري تحديد المسؤوليات والمهام لكل فرد وتسجل في بطاقة خاصة، ويتحدد موقع الفرد على الخريطة التنظيمية للمنظمة التي يعمل بها، ولكن تختلف نظرة الفرد لوظيفته الجديدة وتباين توقعاته لشكل وطبيعة الأداء المطلوب، لذلك فهو يحتاج إلى التوجيه والإرشاد منذ بداية العمل، وإلى تصحيح الأخطاء من خلال الإرشاد وتوفير سبل الاتصال الصحيحة، بمعنى أن يقضي المشرف بعض الوقت مع الأفراد من أجل الاستماع والإنصات والملاحظة، ثم تقديم النصح والإرشادات والتعليمات اللازمة التي تسهل عليهم مواجهة المواقف الصعبة أثناء أدائهم لأعمالهم.

إن الهدف من عملية التوجيه هو متابعة نتائج أداء الأفراد من خلال القياس المستمر لأدائهم وأدوارهم وإمدادهم بالتعليمات اللازمة كنوع من التغذية العكسية عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معهم²³، كما أن عملية توجيه الأداء البشري تتم عن طريق الاجتماعات الفردية بين المشرف والمرؤوسين، ومع الوقت تزداد الاتصالات الغير رسمية بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا كله يقوي الثقة والعلاقة بين الأفراد، ويجعلهم يشعرون بالمسؤولية اتجاه منظماتهم، وهذا ما يقوي درجة الالتزام التنظيمي مع مرور الوقت.

3.4.1. مساهمة تقييم الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي

يكتسي تقييم الأداء أهمية بالغة كأحد مراحل إدارة الأداء البشري لأنها عملية تنتظر معرفة أداء المنظمة من خلال تقييم أدائها القائم أساسا على تقييم أداء مواردها البشرية، وعليه فإنها تعد جزء لا يتجزأ من إدارة الأداء لكونها تلك المرحلة التي تناقش فيها الخطوات والعناصر الآتية:

- ✓ ما هي الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؟
- ✓ ماذا يجب على المنظمة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟
- ✓ ما هي المداخل المطبقة حاليا بالمنظمة والتي تستهدف تحسين الأداء؟
- ✓ ما هي المنافع التي يمكن أن تحققها المنظمة من تطبيق نظام التقييم؟
- ✓ ما هي متطلبات تطبيق نظام تقييم الأداء؟
- ✓ ما هي أهم العقوبات التي يمكن أن تعوق من تطبيق هذا النظام؟²⁴

ومما سبق يتضح بأن عملية التقييم هي عملية جد حساسة لأنها تلم بكل جانب من جوانب المنظمة، ومن هنا فان كل فرد سيكون أكثر مسؤولية وحرصا لتكون نتائج هذه العملية لصالحه، وهذا ما يولد الالتزام لدى الفرد ويجعله ملتزما بأداء أعماله و مهامه ليكون ذلك الشخص المتميز والكفاء في المنظمة.

كما أن التقييم العادل للأفراد ومهاراتهم وقدراتهم يحقق أعلى المستويات من الالتزام التنظيمي، كون الأفراد يبحثون دوما عن التطوير والتحسين من خلال سياسات المؤسسة وآلياتها في التقييم والتحفيز والترقية.....الخ.

4.4.1. مساهمة تحسين وتطوير الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي

تقوم فكرة تحسين وتطوير الأداء البشري على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن طريق إحدى طرق التطوير والتحسين، ولعل أبرزها التدريب الذي يهدف بالدرجة الأولى إلى زيادة معارف ومهارات الأفراد للنهوض بأداء المنظمة نحو الكفاءة والفعالية. ويمكن الإشارة هنا بأن تطوير وتحسين الأداء البشري يولد لدى الأفراد الشعور بمدى أهميتهم في المنظمة، وهذا ما يخلق لديهم الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، ويجعلهم أكثر التزاما ليعززوا مكانتهم أكثر فأكثر، الأمر الذي يصب في الصالح العام للمنظمة للوصول إلى أعلى المستويات من الأداء العالي.

2. الدراسات السابقة:

❖ دراسة عز الدين هروم (2008) بعنوان: واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، إذ قام بإسقاط دراسته على عينة من مركب المجارف والرافعات بولاية قسنطينة، وقد توصل إلى أنه لا يمتلك المركب نظام شامل لتسيير الأداء، كما لا يحوز على الوسائل والأدوات الكافية لتطبيق العملية من بينها تقييم وتخطيط الأداء.

❖ دراسة بن عيشي عمار (2006) بعنوان: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب إذ قام بإسقاط دراسته على عينة من مؤسسة صناعة الكوابل بولاية بسكرة، وقد توصل إلى أن الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة يتم تحديدها فعلا عن طريق نتائج تقييم الأداء حيث يطلب من الرؤساء تحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل تحت رئاستهم بعد إجراء عملية التقييم.

❖ رؤى رشيد سعيد آل قاسم (2011) بعنوان: أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، إذ قامت بإسقاطها على عينة من البنوك التجارية الأردنية، وقد توصلت إلى وجود أثر للالتزام التنظيمي بأنواعه على تحسين جودة الخدمة المصرفية، وهذا نتيجة التزام الموظفين مع المنظمات التي يعملون بها، فهي تجعلهم يلتزمون بالسياسات

التي تتبعها المنظمة، وكذلك شعور الموظف بالانتماء إلى البنك يعكس لديه درجة معينة من الالتزام بسياسات البنك و يتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء.

❖ سامي إبراهيم حماد حنونة (2006) بعنوان: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، إذ تم إسقاطها على عينة من العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد توصلت إلى أنه هناك مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية.

ثانيا: الطريقة والأدوات والمعطيات المجمعّة

1. **التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:** ظهرت هذه الشركة للوجود بموجب مرسوم رقم 66218 الصادر بتاريخ 1966/07/21 وكانت الأهداف الأساسية المرجوة من إنشائها هي تحقيق اكتفاء في مجال النسيج، وذلك باستغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال؛ وقد تطورت هذه الشركة واتسعت وأصبحت تضم 31 وحدة إنتاجية مزودة بتجهيزات حديثة تستعمل مواد أولية متنوعة كالقطن والصوف، ومن بين هاته الوحدات وحدة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB وهي مؤسسة صناعية تعمل على إنتاج صناعة أنسجة ذات جودة عالية، خليط مركب من بوليستير، (مركب سيليلوزي) لتحضير الحرير الصناعي.

2. **منهج الدراسة:** بالنظر إلى طبيعة الدراسة وأهدافها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لمساهمة إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي، من خلال البيانات التي تم الحصول عليها من الكتب والمجلات والدراسات السابقة ومواقع الأنترنت، أيضا البيانات التي تحصلنا عليها من الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

3. **تقنية وأداة جمع البيانات:** تم الحصول على البيانات من خلال الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة وتوزيعها على عينة الدراسة، ثم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.V20 في تحويل هذه البيانات إلى أرقام تم تحليلها، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (اختبار ألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار الخطي البسيط) بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع.

4. **مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ 309 عاملا، حسب بيانات سنة 2016م. وقد تم استخدام عينة عشوائية، بلغ حجمها (100) عامل، تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية، واسترد منها (90) استبانة، وبعد فحصها وتحليلها تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (88) استبانة.

5. **اختبار صدق وثبات الاستبانة:** بهدف التأكد من صدق وثبات الاستبانة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، وجذره التربيعي لقياس الصدق، وكانت النتائج المحصل عليها كما يلي:

الجدول رقم (1): اختبار ثبات وصدق متغيرات الدراسة و الاستبانة ككل

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
إدارة الأداء البشري	28	0.940	0.969
الالتزام التنظيمي	13	0.738	0.859
الاستبانة ككل	41	0.929	0.963

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ثبات الاستبانة كلها هو (0.92) وهذا معناه أن عبارات الاستبانة متسقة داخليا، كما وجدنا معامل الصدق (0.96) وهذا يعني أن الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه وصالحة لتحليل النتائج.

6. عرض وتحليل البيانات:

1.6. إدارة الأداء البشري: يظهر الجدول رقم (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بخصوص متغير إدارة الأداء البشري كمتغير مستقل يتفرع عنه أربع متغيرات تتمثل في: تخطيط الأداء البشري، توجيه الأداء البشري، تقييم الأداء البشري و تطوير وتحسين الأداء البشري.

الجدول رقم (2): إجابات عينة الدراسة حول العبارات التي تقيس إدارة الأداء البشري

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتغير الأول: تخطيط الأداء البشري	3.5265	0.85466
يجتمع الرئيس و المرؤوسين للمشاركة في صياغة خطة العمل ووضع الأهداف المستقبلية.	3.73	1.152
توجد إمكانية لمناقشة الأهداف الفردية مع الرئيس.	3.33	1.229
هنالك توافق بين منصبك و مستوى الكفاءة المطلوبة للقيام بالعمل.	3.36	1.243
يكون الفرد على علم تام بالمسؤوليات و المهام الخاصة به قبل البدء في العمل.	3.81	1.113
هنالك إجراءات مبسطة و خطوات سهلة تسمح بتسهيل انجاز العمل.	3.55	1.249
من خلال تخطيط الأداء يتم معرفة مختلف الظروف التي سيتعامل معها الموظف أثناء القيام بعمله	3.39	1.169
المتغير الثاني: توجيه الأداء البشري	3.3845	0.84922
يتم إمداد الأفراد بالمعلومات اللازمة من اجل القيام بالعمل بالشكل الصحيح.	3.72	1.103
تتم مناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف مع الرئيس المباشر.	3.43	1.112
يتم تحديد أسباب العقاب في الأداء و مناقشتها مع المشرف المباشر	3.59	1.238
يعمل التوجيه على زيادة الاتصالات الغير رسمية بين الرؤساء و المرؤوسين.	3.24	1.093
يهتم الرئيس بتعزيز السلوك الفعال للأفراد بتقدير أدائهم.	3.40	1.199
تضمن المؤسسة موضوعية تقييم الأداء من خلال توثيق المعلومات التي تتم في مرحلة التوجيه.	2.93	1.112
المتغير الثالث: تقييم الأداء البشري	3.1656	0.93512
يتم تقييم مدى تحقيق الأهداف المطلوبة بصورة مستمرة.	3.14	1.233
يتم إعلام الموظفين بنتائج التقييم.	3.13	1.355
يساعد تقييم الأداء على تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب.	3.51	1.114
تساعد نتائج التقييم على بث روح المنافسة بين العاملين لزيادة إنتاجيتهم.	3.43	1.396
برنامج التقييم بالمنظمة مرتبط بنظام الحوافز و المكافآت.	2.65	1.423

1.380	2.84	طرق التقييم المعتمدة هي طرق واضحة وسهلة وعادلة للجميع.
1.250	3.47	يقوم رئيسك المباشر باستخدام عدة أساليب لمتابعة عمل المرؤوسين كالتقارير والاجتماعات و
0.86026	3.2058	المتغير الرابع: تطوير وتحسين الأداء البشري
1.239	3.27	تتوافق البرامج التدريبية مع احتياجات الفرد.
1.098	3.61	يساعد تطوير وتحسين الأداء على سد فجوة الأداء التي تفصل بين الانجاز الفعلي و المستهدف.
1.405	3.19	هنالك إشراف دائم يحصل عليه الفرد من قبل رؤسائه من أجل نقل الخبرات إليه.
1.103	3.53	يعمل التدريب على تصحيح مسار عملية الأداء الفاشلة.
1.133	3.81	يساعد تطوير وتحسين الأداء على اكتساب مهارات جديدة و مبتكرة.
1.326	3.01	يتم الاعتماد على دوران الأفراد بين المناصب كطريقة مناسبة للتدريب
1.405	2.56	تمنح المؤسسة مكافآت للذين نجحوا في تطوير أنفسهم.
1.388	2.93	تساعد برامج التدريب في المؤسسة الموظفين على تخطيط مساراتهم الوظيفية.
1.413	2.93	تعمل المؤسسة على وضع الخطط اللازمة لتطوير الموظفين.
0.7689	3.3028	إدارة الأداء البشري ككل

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

❖ **تخطيط الأداء البشري:** حقق هذا المتغير متوسطا حسابيا قدره (3.52) وانحراف معياري (0.85). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات تتفق على أن تخطيط الأداء في المؤسسة موجود لكن بشكل متوسط، وهذا راجع إلى أن المؤسسة محل الدراسة تطبق تخطيط الأداء بمستوى متوسط من خلال الاجتماعات التي تتم بين الرئيس والمرؤوسين من أجل وضع الأهداف المستقبلية وتوفير الفرص لمناقشة الأهداف الفردية، هذه الاجتماعات وهذه المتابعة المستمرة مكنت الأفراد بالإلمام التام بالمسؤوليات والمهام الخاصة بهم كما جعلتهم يجمعون أن انجاز العمل يتم وفق إجراءات سهلة ومبسطة ولديهم معرفة كافية بمختلف الظروف التي يتعاملون معها، لذا فهم يرون أن قدراتهم ومؤهلاتهم توافق المنصب الذي يشغلونه بدرجة متوسطة نوعا ما.

❖ **توجيه الأداء البشري:** إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.38) وانحراف معياري (0.84). ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى متوسط، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس توجيه الأداء كانت بمستوى متوسط، وهذا ما يدل على أن المشرفين بالمؤسسة محل الدراسة يتمتعون بقدرة كبيرة على توجيه العمال من خلال إمداد الأفراد بالمعلومات اللازمة من أجل القيام بالعمل بالشكل الصحيح، ومناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف وتحديد أسباب العراقيل في الأداء ومناقشتها مع الرئيس.

❖ **تقييم الأداء البشري:** بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.1656) بانحراف معياري قدره (0.93). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى متوسط، وذلك من خلال إجابات

أفراد عينة البحث على عبارات مقياس تقييم الأداء والتي كانت في مجملها بمستوى متوسط نوعا ما، وهذا يشير إلى أنها أخذت أقل نسبة من بقية الأبعاد المتعلقة بإدارة الأداء البشري.

❖ تطوير وتحسين الأداء البشري: إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات من هذا البعد (3.2058) وانحراف معياري قدره (0.80) ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء الأفراد حول هذا البعد بمستوى متوسط، وهذا ما يبين أن المشرفين بالمنظمة نفسها يتمتعون بقدرة تطويرية وتحسينية للأداء كاعتماد تدوير العمل كطريقة مناسبة للتدريب، أو وضع الخطط اللازمة لتطوير الموظفين والعمل على تصحيح مسار عملية الأداء الفاشلة من خلال البرامج التدريبية، وتوفير الإشراف الدائم الذي يساهم في نقل الخبرات واكتساب مهارات جديدة، إلا أن هذا غير كاف بالنسبة للمبحوثين الذين يرغبون في الحصول على مكافآت تشجيعية عن تطورهم وتميزهم في العمل وأن تضع الإدارة الخطط اللازمة لذلك.

مما تقدم نستنتج أن المؤسسة تهتم بإدارة الأداء البشري إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.30) وانحراف معياري (0.76).

2.6. الالتزام التنظيمي:

يظهر الجدول رقم (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بخصوص متغير الالتزام التنظيمي كمتغير تابع

يتفرع عنه ثلاث متغيرات (الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي)

الجدول رقم (3): إجابات عينة الدراسة حول العبارات التي تقيس الالتزام التنظيمي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتغير الأول: الالتزام الاستمراري	3.2045	0.68278
اعتقد أن الاستمرار في عمل واحد مدى الحياة أفضل للموظف.	2.61	1.317
اشعر أن ترك عملي يسبب لي عدة مشاكل.	3.57	1.153
فرص العمل المتاحة في المنظمات الأخرى غير مناسبة.	2.94	1.043
أحب البقاء و الاستمرار في عملي الحالي.	3.25	1.333
من الصعوبة ترك عملي بغض النظر عن الأسباب الوظيفية	3.65	0.995
المتغير الثاني: الالتزام المعياري	4.0227	0.78913
اعتقد أن ترك العمل الحالي دون مبرر تصرف غير أخلاقي.	3.89	1.044
اشعر بان الالتزام الأخلاقي أهم الأسباب التي تدفعني للبقاء في عملي .	4.06	1.010
اهتم كثيرا بسمعة المؤسسة و مصيرها.	4.13	0.969
المتغير الثالث: الالتزام العاطفي	3.0727	0.94257
تشابه قيمى و توجهاتى الشخصية مع قيم و توجهات المؤسسة .	3.26	1.179
اشعر بالفخر عندما اخبر الآخرين بانى اعلم في المؤسسة.	3.01	1.550
بالنسبة لي فان هذه المؤسسة هي الأفضل من بين جميع المؤسسات التي يمكن أن اعلم بها.	2.67	1.362
اشعر بارتباط قوى بهذه المؤسسة.	3.32	1.228
ارفض نقلى إلى جهة عمل أخرى لقناعتي بالعمل بالمؤسسة.	3.10	1.296
الالتزام التنظيمي ككل	3.3427	0.59044

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

❖ الالتزام الاستمراري: بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.20) بانحراف معياري قدره (0.68). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى متوسط، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس الالتزام الاستمراري بالمنظمة كانت بدرجة متوسطة، وهذا راجع إلى أن أغلبية الموظفين يرون أن الاستمرار في عمل واحد مدى الحياة أفضل للموظف، لأنه في اعتقادهم أن ترك عملهم قد يسبب لهم العديد من المشاكل، وأن فرص العمل المتاحة في المنظمات الأخرى غير مناسبة، لذلك نجد أن معظمهم يفضلون البقاء و الاستمرار في عملهم الحالي

❖ الالتزام المعياري: حقق هذا المتغير متوسط (4.02) وانحراف معياري (0.78). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى مرتفع، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس الالتزام المعياري بالمنظمة أنها اتجاهات آراء تتراوح بين المستوى المرتفع والمتوسط، وهذا راجع إلى وجهة نظر الموظفين بأن الالتزام الأخلاقي هو أهم الأسباب التي تدفعهم للبقاء في عملهم وأن تركهم لعملهم دون مبرر تصرف غير أخلاقي إضافة إلى اهتمامهم الكبير بسمعة المؤسسة و مصيرها.

❖ الالتزام العاطفي: حقق هذا المتغير متوسط حسابي (3.0727) و انحراف معياري (0.94). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء متوسطة، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات الالتزام العاطفي بالمنظمة أنها اتجاهات أغلبها متوسطة، وهذا ما يبين أن أفراد المنظمة محايدون حول ما توفره المنظمة لهم من تعاون بين أفراد الجماعة من أجل توفير المعلومات وتبادلها بينهم ومحاولة تفهمهم لمواقف بعضهم البعض. منه فالالتزام التنظيمي في المنظمة موجود بنسبة متوسطة اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.3247) ومنه يمكن استنتاج بأن مستوى التزام الأفراد نحو منظماتهم متوسطا.

7. معاملات الارتباط و طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة:

يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

الالتزام التنظيمي	تخطيط الأداء البشري	توجيه الأداء البشري	تقييم الأداء البشري	تطوير و تحسين الأداء البشري	إدارة الأداء البشري
معامل الارتباط	0.416	0.292	0.369	0.429	0.435
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بيت تخطيط الأداء البشري و الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.416^{**} وهذا راجع إلى التزام الموظف بحكم معرفته بكافة الظروف التي سيتعامل معها أثناء القيام بعمله. أما من جهة علاقة توجيه الأداء البشري بالالتزام التنظيمي فكان معامل الارتباط 0.292^{**} وهذا ما يدل على وجود علاقة ضعيفة جدا

بينهما، وهذا يعود إلى عدم التزام أغلبية الموظفين في المؤسسة بسبب نقصان عملية الاتصال وإمداد الأفراد بالمعلومات من أجل قيامهم بالعمل بالشكل الصحيح وتلقيهم الأوامر من الجهة العليا فقط دون إشراكهم في اتخاذ القرار فيما يخص المؤسسة. وبالنسبة لعلاقة تقييم الأداء بالالتزام التنظيمي فكان معامل الارتباط $0,369^{**}$ وهذا يدل على أن هناك التزام للموظفين نوعا ما في المؤسسة، وهذا بسبب أنهم خاضعين لعملية التقييم بصفة مستمرة. أما بالنسبة لعلاقة تطوير وتحسين الأداء بالالتزام التنظيمي فإن معامل الارتباط بلغ $0,429^{**}$ وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية، وهذا بسبب التزام الموظفين في المنظمة كونه نابع عن منح المؤسسة لموظفيها مكافآت وبرامج تطويرية لتطوير أنفسهم. ومما سبق نوضح أنه هناك علاقة ارتباط بين إدارة الأداء البشري و الالتزام التنظيمي وذلك بمعامل ارتباط $0,435^{**}$.

8. اختبار وتفسير فرضيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة فإننا سنقوم باختبار صحة الفرضيات، وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط.

1.1. الفرضية الرئيسية:

جدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة الأداء البشري في الالتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة النسيج والتجهيز بسكرة.

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
إدارة الأداء البشري	0.435	3.286	0.001	20.045	0.435	0.189

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لإدارة الأداء البشري في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 20.045 وكذلك قيمة (T) البالغة 3.286 بمستوى دلالة 0.001 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن متغير إدارة الأداء البشري يفسر ما نسبته 20% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي. وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء البشري في الالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05". وسنحاول تفسير علاقة التأثير هذه من خلال تفسير أثر كل بعد من أبعاد إدارة الأداء في الالتزام التنظيمي فيما يلي:

2.8. الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (6): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تخطيط الأداء البشري في الالتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة النسيج والتجهيز بسكرة.

المتغير المستقل X1	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
تخطيط الأداء البشري	0.416	4.243	0.000	18.000	0.416	0.173

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتخطيط الأداء البشري في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 18.000 وكذلك قيمة (T) البالغة 4.243 بمستوى دلالة 0.001 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن متغير تخطيط الأداء البشري يفسر ما نسبته 17.3% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي. وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الأداء البشري في الالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

وهذا راجع إلى وجود اجتماعات دائمة بين الرئيس وممرضيه من أجل مناقشة مختلف الأهداف سواء كانت الشخصية أو أهداف المنظمة، مما يجعل الفرد داخل مؤسسة صناعة النسيج والتجهيز يشعر بقيمته وأهميته داخلها، وأنه عنصرا مهما ويساهم بالضرورة في نجاحها، فيزيد ذلك من معنوياته ويرفع من درجة التزامه.

3.8. الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر توجيه الأداء البشري في الالتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة النسيج

والتجهيز بسكرة.

المتغير المستقل X2	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
توجيه الأداء البشري	0.292	2.829	0.006	8.001	0.292	0.085

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتوجيه الأداء البشري في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 8.001 وكذلك قيمة (T) البالغة 2.829 بمستوى دلالة 0.006 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن متغير توجيه الأداء البشري يفسر ما نسبته 8.5% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي. وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوجيه الأداء البشري في الالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05. وهذا راجع للإشراف الجيد داخل مؤسسة صناعة النسيج والتجهيز من خلال تعزيز السلوك

الفعال للأفراد ، وهذا ما يجعلهم يشعرون بالالتزام من خلال شعورهم بأهميتهم ومدى التقدير الجيد لأعمالهم. كذلك تساهم المناقشة المستمرة حول العمل في خلق شعور متبادل بالثقة والمنفعة فيصبح الفرد مدركا لمكانته داخل المنظمة. إلى جانب العلاقات الجيدة المبنية على الاحترام والتفاهم السائدة بين المشرفين ومرؤوسيه في المؤسسة محل الدراسة التي تعد أساس توجيههم في العمل ، وهي أيضا مصدر التزامهم وظيفيا ، فرغم مستوى الالتزام المتوسط الذي يسود المؤسسة محل الدراسة ، إلا أنه كان واضحا ومقبولا انطلاقا من إجابات المبحوثين.

4.8. الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم الأداء البشري في الالتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة النسيج والتجهيز بسكرة.

المتغير المستقل X3	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
تقييم الأداء البشري	0.369	3.683	0.000	13.568	0.369	0.136

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتقييم الأداء البشري في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 13.568 وكذلك قيمة (T) البالغة 3.683 بمستوى دلالة 0.0000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث أن متغير تقييم الأداء البشري يفسر ما نسبته 13.6% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي. وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء البشري في الالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعة النسيج والتجهيز لبسكرة عند مستوى الدلالة 0.05. فرغم أن عملية تقييم الأداء بشكل مستمر تساهم في تحديد نقاط قوة وضعف المرؤوسين وتبث فيهم روح المنافسة ، ورغم أن وضوح برامج التقييم يضمن موضوعية التقييم وعدالته ويشعر الأفراد بالالتزام نحو هذه البرامج ، وهذا بتأكيد من غالبية المبحوثين ومع ذلك هنالك نقص حول عملية التقييم من حيث الطرق المستخدمة في التقييم وطريقة الإبلاغ بنتائجه ، والتي من دون شك لو تم الاهتمام بها أكثر من قبل المنظمة وتم إعطائها أهميتها المفترضة كان ذلك سيؤدي أكثر إلى التزام الموظفين وتفهمهم لعملية التقييم.

5.8. الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تحسين وتطوير الأداء البشري في الالتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة النسيج والتجهيز بسكرة.

المتغير المستقل X4	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
تحسين وتطوير الأداء البشري	0.429	4.409	0.000	19.438	0.429	0.184

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتحسين وتطوير الأداء البشري في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 19.438 وكذلك قيمة (T) البالغة 4.409 بمستوى دلالة 0.0000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن متغير تحسين وتطوير الأداء البشري يفسر ما نسبته 18.4% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي. وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين وتطوير الأداء البشري في الالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعة النسيج والتجهيز لبسكرة عند مستوى الدلالة 0.05".

ويفسر ذلك بتوافق البرامج التدريبية المسطرة بمؤسسة صناعة النسيج والتجهيز مع احتياجات التدريب التي تم تحديدها في المرحلة السابقة (التقييم) والإدراك التام للأفراد بأن التطوير والتحسين يساعدان على سد فجوة الأداء، ويصحح مسار العمليات الفاشلة عن طريق اكتساب مهارات جديدة لهم كما يرون أن المنظمة تعمل على وضع الخطط اللازمة للموظفين لتطوير أنفسهم ومنح مكافآت لمن ينجح في ذلك، كل هذا يزيد من عزيمة الموظفين ويشجعهم على الالتزام أكثر في المؤسسة.

خلاصة:

1. النتائج: من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- ✓ المشرفون بمؤسسة صناعة النسيج والتجهيز لديهم مستوى مقبول من إدارة الأداء البشري وفقا لمقياس الدراسة، وذلك راجع لقدرتهم العالية على تخطيط الأداء من خلال توفير الفرص لمناقشة الأهداف، والإجراءات المبسطة التي تسمح بتسهيل انجاز العمل كذلك قدرتهم على توجيه الأداء البشري وتقدير أدائهم الجيد، ويرجع كذلك إلى تقييمهم المستمر لمدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة بالإضافة للإشراف الدائم الذي يحصل عليه الأفراد من اجل نقل الخبرات إليهم؛
- ✓ العاملون بمؤسسة صناعة النسيج والتجهيز ملتزمين نحو منظماتهم بدرجة متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، وهذا راجع إلى أنهم يشعرون بأن ترك عملهم يسبب لهم عدة مشاكل ويرون أن الالتزام الأخلاقي من أهم الأسباب التي تدفعهم إلى البقاء في عملهم؛
- ✓ أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الأداء البشري في الالتزام التنظيمي، فلقد توصلت النتائج إلى أن عمليات إدارة الأداء المتمثلة في التخطيط و التوجيه والتقييم و التطوير لها أثر في رفع مستوى الالتزام التنظيمي.

2. الاقتراحات: في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها سابقا نقترح ما يلي:

- ✓ أظهرت النتائج تبني عمليات إدارة الأداء البشري لدى الرؤساء بمؤسسة صناعة النسيج و التجهيز، لذا نوصي بالمحافظة على تلك الممارسات الإدارية و تتميتها و تطبيق كل ما هو جديد في هذا المجال من خلال التوسع في الدورات التدريبية التي تساعد على التعرف على كل ما هو جديد في مجال الإدارة؛
- ✓ أشارت النتائج إلى أن العاملين بمؤسسة صناعة النسيج والتجهيز محايدون فيما يخص التزامهم داخل المنظمة، وهذا راجع إلى لآرائهم المحايدة حول التزامهم الاستمراري و المعياري، لذا نوصي بالعمل على رفع هذا المستوى من خلال التعامل بعدالة مع كافة العاملين والعمل على خلق التوازن بين كفاءات الأفراد ومهام المناصب الموكلة إليهم؛
- ✓ من خلال النتائج فالموظفون يمتلكون القدرة على أداء أعمالهم إلا أنهم لا يمتلكون الدافعية المرتفعة للعمل، ولذلك يجب الاهتمام أكثر بالإشراف عليهم وتحسيسهم بأهمية أدوارهم؛
- ✓ منح الموظفين حرية أكثر في اتخاذ القرارات، مما يساعد على إثراء القرارات و زيادة مستوى التزامهم في عملهم و تعزيز انتمائهم للمنظمة.

المواش والإحالات:

- ¹ مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، 2001، ص85.
- ² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، مصر، 2003، ص219.
- ³ زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة و الأركان للقوات المسلحة، السعودية، رسالة ماجستير في العلوم
- ⁴ Brigitte Charles-pauvres et autres ;les déterminants psychologiques de la performance au travail, un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche ;de sybvis ;santonge et victorhaines ;gestion des performances au travail boeck ;paris ;2007 ;p3
- ⁵ حسين حريم ، إدارة الموارد البشرية، (إطار متكامل) ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2013 ، ص.247.
- ⁶ michael armstrong ;performance management :key strategies and practical guidelin ;second edition ;kogan page ;london(uk) ;dover(usa) ;2000 ;p185.
- ⁷ هرمن اقوين ، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء ، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص22.
- ⁸ عز الدين هروم ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات (قسنطينة) ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص64.
- ⁹ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، صص96 - 97.
- ¹⁰ ناهده إسماعيل عبد الله الحمداني، رأس المال الفكري و أثره في إدارة أداء العاملين (دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء في جامعة الموصل)، مجلة تنمية الرافدين ، العدد 98 ، مجلد32، العراق، 2010، ص14 .
- ¹¹ عز الدين هروم ، مرجع سابق ، ص105.
- ¹² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2001، ص157.
- ¹³ . نعيمة فضيل ، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز(سونلغاز))، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص24.
- ¹⁴ علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 158- 159.
- ¹⁵ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 315.

- 16 . أمير محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة لتتظيمية وسلوكيات المواطنة التتظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، القاهرة، 2003، ص 57 .
- 17 . Fatima Mohammed, Job satisfaction and organisational commitment « Acorrelation study in Bhrain, internnatioal journal of business, Humanities and Technology, American university of Kuwait, Vol3,No5 , May 2013,P 45.
- 18 . Rabecca Pamatasan glungsond mg Maynila, Tolentino, Organizational Commitment and job performance of the Academic Administrative Personnel, international journal of information Technology and Business management 29th july, vol 15, N° 1 p 05.
- 19 . مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي (دراسة حالة شركة سوناطراك قسم الإنتاج -الشمال-)، رسالة دكتوراه في علم النفس وعلوم التربية و الأطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2006، ص 38.
- 20 . محمد رفعت الحواس، مرجع سابق، 2003، ص 60.
- 21 . صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين (حالة دراسة على بلدية غزة) رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 41 .
- 22 . Y.Emergy ;f.Gonion.dynamiser les ressources humaines ;presses polytechniques et universitaire ; Romandes ;France ;1999 ;p59
- 23 . محمد بن فالح ال بريك، دور الأنماط القيادية في تحسين إدارة الأداء في قوات امن المنشآت في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية، 2010، ص57.
- 24 نعيمة فضيل ، مرجع سابق ، ص188