

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العقيد أحمد دراية - ولاية أدرار -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية
قسم العلوم الاجتماعية



عنوان المذكرة

الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين دراسة ميدانية ببلدية رقان

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د/جودي حمزة

من إعداد الطالبتين

* رقاني شريفة

* صنقلي عائشة

لجنة المناقشة

د/رحماني محمد	أستاذ محاضر - ب -	ممتحن أول
د/جودي حمزة	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا
د/بوزيد على	أستاذ محاضر - أ -	ممتحن ثاني

الموسم الجامعي: 2020/2019



الإهداء

اللهم لك الحمد و الشكر كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك
و الصلاة و السلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد المختار
أهدي ثمرة جهدي و عملي المتواضع إلى:

والدي الكريمين

إخوتي و أخواتي

كل من له الفضل بعد الله عز وجل في تعليمي ولو حرفا واحدا خلال مسيرتي الدراسية
كلها

شرفية

تختلف اللغات التي نعبر فيها عما في داخلنا وكانت لي لغتي الخاصة التي أهدي بها ثمرة سنوات من المثابرة والاجتهاد والسعي والتشريف والامتداد لمسيرة لم أحملها على عاتقي لوحدي بل شاركني فيها كل أفراد أسرتي الذين كان لهم كل الفضل بعد الله عز وجل.

أسرتي العزيزة فردا فردا أهديكم هذا التخرج، الى من أهتمتي دفي الحياة وحنانها، وضحت بكل غالي ونفيس لأجلي، وهي أعز ما جاد به الاله علي "أمي الحنونة زهرة" إلى رمز العطاء والوفاء" أبي الغالي عبد السلام"

إلى ورود العائلة إخوتي وأخواتي وأخص بالذكر الكتاكت الصغار أمين ومرتضى محمد الصديق وعنقود العائلة بسمة، إلى الأرواح الطيبة جدي وجدتي، إلى كل عائلة الكريمة صنقلي بما فيها، أعماما وأخوالا، إلى رفقاء الدرب وأصدقاء القلب، إلى اللذين كانوا آية لي في الكرم والجود والعطاء: أخواتي التي كانت الدراسة وغير الدراسة قد جمعتني بهم، والى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

عائشة

شكر وتقدير

لا يسعنا بعد الإنتهاء من هذا العمل إلا أن نحمد الله على توفيقه وتسهيله وتيسيره لنا كل ما صعب علينا , وألهمنا الصبر على ذلك .

كما نتقدم بجزيل الشكر , وعظيم الإمتنان , إلى أستاذتنا الفاضل الدكتور جودي حمزة , المشرف على عملنا هذا , حيث قدم لنا , كل النصيح والإرشاد , وتحفيزاته المتكررة , التي تحثنا من خلاله على بذل المزيد من الجهد , وإتقان العمل , كان له الفضل الكبير في إعانتنا بعد الله تعالى , فله منا جزيل الشكر والإحترام والتقدير .

كما نتقدم بجزيل الشكر , إلى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية , الذين لم يخلو علينا بإرشاداتهم وقدموا لنا يد المساعدة , في إنجاز هذا الموضوع , وشكر خاص للأساتذة الذين حكموا لنا إستمارة الإستبيان . وفي الأخير نشكر جمع من صبر معنا , وساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع .

الفهارس

فهرس المحتويات

اهاء ٠

شكر ٠

مقدمة أ

الفصل الأول : الجانب المنهي

أولاً: الإشكالية: 4

*الأسئلة الفرعية: 5

فرضيات فرعية: 5

ثانياً: أهمية الدراسة: 5

ثالثاً: أهداف الدراسة: 5

رابعاً: أسباب الدراسة 6

خامساً: تحديد المفاهيم: 6

سادساً: الدراسات السابقة: 8

سابعاً: تقييم الدراسات السابقة: 12

صعوبات الدراسة: 12

نموذج الدراسة 14

خلاصة الفصل: 15

الفصل الثاني : الالتزام التنظيمي

18	تمهيد الفصل:
18	أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي:
19	ثانياً- خصائص لالترام التنظيمي
20	ثالثاً- أهمية الالترام التنظيمي:
21	رابعاً: مراحل الالترام التنظيمي:
22	-4العوامل المؤثرة في تكوين الالترام التنظيمي:
24	سادساً- الآثار المترتبة على الالترام التنظيمي:
25	سابعاً: نظريات الالترام التنظيمي
32	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : أداء العاملين

34	التمهيد:
34	أولاً- مفهوم أداء العاملين:
35	ثانياً- أهمية أداء العاملين:
36	ثالثاً- محددات الأداء الوظيفي:
37	رابعاً-العوامل المؤثرة (سلبياً) على الأداء الوظيفي:
39	خامساً-تقييم أداء العاملين:
41	خلاصة الفصل:

الفصل الرابع : الاجرات المنهجية للدراسة

44	التمهيد
45	أولاً:مجالات الدراسة:

- 47..... ثالثا: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة:
- 49..... رابعا: العينة وطريقة اختيارها:
- 49.....Pearsn'scorrelation خامسا: اختيار ارتباط بيرسون
- 50..... الخلاصة:

الفصل الخامس : عرض ومناقشة النتائج

- 52..... تمهيد:
- 53..... أولا: عرض ومناقشة النتائج
- 68..... مناقشة الفرضيات :
- 72..... ثانيا: " مناقشة الفرضيات :
- 73..... ثالثا: الاستنتاج العام
- 75..... خاتمة
- 78..... قائمة المصادر والمراجع

الصفحة	العنوان	الجدول
51	يوضح عدد الاستثمارات	01
51	يوضح جنس للمبحوثين	02
52	يوضح سن المبحوثين	03
52	يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين	04
54	يوضح المركز الوظيفي للمبحوثين	05
54	يوضح الخبرة المهنية للمبحوثين	06
55	يوضح توقيت الدخول والخروج للمبحوثين	07
55	يوضح رغبة المبحوثين بالبقاء داخل مؤسستك	08
56	يوضح إذا كانت قيم ومبادئ المبحوثين تتطابق مع العمل الموجه له	09
56	يوضح إذا كان المبحوث يلتزم بقوانين في التعامل مع زملائه في العمل	10
57	يوضح إذا كان المبحوث يلتزم بالوظيفة المنوط إليه	11
57	يوضح إذا كان هناك من يمارس عليه ضغوطات في عمله	12
58	يوضح إذا هناك تعاون بين مختلف المصالح من أجل تحقيق أهداف المؤسسة	13
58	يوضح إذا كان مديره راضي عن عمله	14
59	يوضح لذا المبحوث راضي عن وظيفته	15

60	يوضح إذا تتوفر الوظيفة التي يمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء	16
60	يوضح ماهي الطريقة التي تفضل استخدامها في تقييم أداء العاملين في المؤسسة	17
61	يوضح كيف تتعرف على نتيجة التقييمية التي تتحصل عليها؟	18
61	يوضح هل يتم تقديم برامج تدريبية حديثة تساعدك على تحسين أداء العاملين؟	19
62	يوضح هل تحاول المحافظة على ممتلكات المؤسسة؟	20
63	يوضح هل تحرص على تنظيم الوسائل التي تعمل عليها	21
63	يوضح في حالة فساد آلة من الآلات هل تحاول إصلاحها؟	22
64	يوضح هل هناك إستراتيجية في الاستهلاك الاحتياطي للوسائل في المخزن؟	23
64	يوضح في حالة ارتكاب احد من زملائك خطأ ما كيف تتصرف؟	24
66	يوضح علاقة الضغوط بالالتزام بمواقيت العمل	25
67	يوضح علاقة المبادئ والقيم بالالتزام بالوظيفة	26

67	يوضح علاقة رضى المدير برضى الوزيفة	27
68	يوضح العلاقة بين الظروف والالتزام بالمنصب	28

فهرس الاشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
29	المصدر:هرم الحاجات الإنسانية كما صورہ ماسلو (الشكل رقم 02)	01

مقدمة

مقدمة

يعتمد نجاح التنظيم المؤسساتي في إدارة موارده البشرية بغية الوصول الى أهدافها المنشودة على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه مع الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد وكذلك يعتمد على الإدارة الواعية التي تقوم بتهيئة الظروف حتى تتحصل على أقصى مردود كمي وكيفي فتوفر الظروف الملائمة يكون انطلاقا من بيئة العمل المهنية التي من شأنها ان تساهم في تحقيق هذا المردود لهذا تناولنا في دراستنا الحالية اثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين باعتباره جدير بالدراسة وانه موضوع الساعة لما له من الانعكاسات على العمل .

ومن هنا يمكننا التكلم على اداء العاملين للعمال في المؤسسة، خاصة العمال المهنيين والاداريين، والذين هم محور دراستنا، ونقصد بهم في هذه الدراسة عمال الرسميين الذين هم اكثر في المؤسسات.

ونجد ان موضوع أداء العاملين قد اخذ حيز كبير من اهتمام الباحثين والدارسين السوسيولوجيين وغيرهم، بحيث ها الأخير هو الذي تستند عليه المؤسسات على اختلافها في تحقيق أهدافها، فالأداء المنظم هو نتاج جهد عضلي او فكري قام ببذله فرد أو مجموعة أفراد لانجاز مهام معينة، من اجل تحقيق أهداف مسطرة سلفا، ومن هذا المنطلق، وللتفصيل في حيثيات هذا الموضوع قسمت إلى خمس فصول جاءت كمايلي:

يمثل الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة حيث استهل بتحديد إشكالية وتساؤلات الدراسة،

ودوافع اختيار الموضوع، وفيما تتجلى أهمية الدراسة وأهدافها، كما تناولنا في هذا الفصل تصميم نموذج الدراسة، مع الإشارة إلى الدراسات السابقة ومختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في انجاز هذه الدراسة. أما الفصول الثاني والثالث

تمثل الإطار النظري والفكري للدراسة، فقد قسم كل واحد منهما إلى قسمين، وبالنسبة للفصل الثاني فقد عنون ب: "مدخل إلى التزام التنظيمي"، تحدثنا فيه أولاً عن: مخر للالتزام التنظيمي "وثانياً عن: محددات وأساسيات الالتزام" وبالنسبة للفصل الثالث فقد تمحور عنوانه حول "أداء العاملين" تحدثنا فيه أولاً عن: "مفهوم أداء العاملين، وثانياً عملية تقييم أداء العاملين.

أما الفصل الرابع والخامس فيمثلان الجانب الميداني للدراسة، بحيث تطرقنا في الفصل الرابع إلى "الإجراءات المنهجية للدراسة" من خلال مجالات الدراسة وأدوات جميع البيانات، بالإضافة إلى أساليب المنهجية والإحصائية المعتمدة، وخصص الفصل الخامس ل: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج"، وقد تم فيه تحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى والثانية ومناقشة نتائجهما، ثم خرجنا باستنتاج عام للدراسة، يضم مجمل ما توصلنا إليه من نتائج في هذا الموضوع.

الفصل الاول

الاطار المنهجي

للدراسة

اولا: الإشكالية:

ثانيا: أهمية الدراسة

ثالثا: أهداف الدراسة

رابعا: أسباب الدراسة

خامسا: تحديد المفاهيم

سادسا: الدراسات السابقة

سابعا: تقييم الدراسات السابقة

الخلاصة

أولاً: الإشكالية:

لقد شهدت المؤسسة الجزائرية عبر مراحل تطورها عدت تغييرات في نظامها لتسييري، بفعل التحديات ضمن مجالات العمل المختلفة وما صاحبها من منافسات بين المؤسسات من حيث التطور و الخدمات الاجتماعية الأمر الذي جعل المؤسسة هي النواة الأساسية لنشاط الاقتصادي والاجتماعي عبر العصور نتيجة التغييرات والتطورات السريعة التي طرأت على المنظمات كالعولمة والتكنولوجية حيث واجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذا الوضع. الذي يسمح لها بالنجاح والاستمرار والبقاء وبفعل هذه التحديات جعل هذه المنظمات تبذل المزيد من الاهتمام بالأفراد والجماعات والتركيز على أدائهم داخل المؤسسة حيث يعتبر الطريقة التي يسير وفقها الأعمال المحددة التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة و ضبط في السلوكيات السلبية للعمال كالتقصير و الإهمال والتغيب أو ترك العمل، كما يسعى الالتزام التنظيمي إلى زيادة الارتباط العاملين بمنظمتهم وهذا يدفعهم إلى أن يكونوا ملتزمين بقيم وأهداف المنظمة التي ينتمون لها لأنها مفتاح أساسي ومهم في تحديد توافق العمال مع مؤسساتهم والمقوم الأساسي لأداء الأفراد

باعتبار الالتزام التنظيمي مصطلح حديث الاستخدام في مجال العلوم الإنسانية التي تناولتها الأبحاث والدراسات نظرا لأهميته في زيادة الكفاءة والفاعلية لأداء العاملين وباعتبار الالتزام التنظيمي يوجه أداء العاملين، إذن حاولنا في دراستنا هاته الوقوف على واقع الالتزام التنظيمي في بلدية رقان وأثره على أداء العاملين، فهي المؤسسة عمومية جزائرية، فالعامل هنا معروفا من خلال منظمة معينة يرغب في الاستمرار فيها وعليه حاولنا في بحثنا هذا التعرف على التأثير المتبادل بين المفهومين وعلى ضوء هذا ما تأثير الالتزام التنظيمي على أداء العاملين داخل المؤسسة؟

*** الأسئلة الفرعية:**

1- هل يؤثر الالتزام التنظيمي على الجوانب الإنسانية في العمل؟

2- هل يؤثر الالتزام التنظيمي على الجوانب المهنية في العمل؟

فرضيات فرعية:

1- يؤثر الالتزام التنظيمي على الجوانب الإنسانية في العمل.

2- يؤثر الالتزام التنظيمي على الجوانب المهنية في العمل.

ثانيا: أهمية الدراسة:

إن أهمية كل موضوع تبرز في موضوع الدراسة لذا تكمن أهميتها في دراستنا وهي كالتالي:

*- البحث عن مدى تأثير الالتزام التنظيمي على السلوك وموافق العاملين وبالتالي ظبيان مدى تأثيره على الأداء والإنتاجية.

*- تسعى هذه الدراسة عن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وعدم هدر قدراته وصياغتها داخل المؤسسة .

*- إن الالتزام التنظيمي يعتبر حديث النشأة يساعد على ضبط سلوك العامل وتحسين أدائهم وزيادة كفاءته.

*- تسعى هذه الدراسة لمعرفة مامدى قيمة العامل داخل المؤسسة مع بيان أدائه.

ثالثا: أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف يسعى الباحث لتعرف عليه والوصول إليه من خلال بعض النقاط:

*- التعرف على أفراد الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي .

*- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين في المؤسسة.

*- تقديم توصيات عامة تفيد العاملين في المؤسسات خاصة العاملين محل المؤسسة الدراسة.

*- تعميق مستوى فهم موضوع الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين

*- محاولة معرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين والذي يؤدي إلى تحسين أدائهم.

رابعاً: أسباب الدراسة

1- ذاتية: وتكمن الأسباب الذاتية التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع هي:

* - الميول الطبيعي والرغبة في البحث والاستطلاع في الموضوع الالتزام التنظيمي وتأثيره على الأداء العاملين داخل المؤسسات المحلية.

* - التعرف على أهم الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع

* - الاهتمام بالموضوع كونه يصب في تخصصنا.

2- الموضوعية:

* - إمكانية البحث متوفرة أي أن هذا البحث قابل للبحث والدراسة

* - تعدد جوانب وأبعاد الموضوع والرغبة في الوصول إلى نتائج واقتراحات في هذا الموضوع للاستفادة منها في الجانب العلمي

خامساً: تحديد المفاهيم:

التنظيم: عيار عن نسق اجتماعي مستمر له هوية جماعية واضحة، وقائمة محددة تحديداً واضحاً من الأعضاء، وبرنامج للنشاط الرتيب (المتكرر) الموجة نحو تحقيق أهداف واضحة وله كذلك إجراءات محددة لضم أعضاء جدد إليه¹

¹ - محمد محمود الجوهري، المدخل إلى علم الاجتماع، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2010، ص40.

هو نموذج مستقر نسبيا للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد و الجماعات الفرعية داخل جماعة معينة¹

يتضمن التنظيم تأسيس علاقات بين النشاطات النظام التي ستتم ممارستها، ومستخدميه الذين سيشاركونها ويقومون بها وكذلك بين العوامل المادية والتسهيلات اللازمة لممارسة هذه النشاطات، وحتى ينظم الإداري المصادر المتوفرة وينسق بينها لابد له من تصميم بناء رسمي للمهام والعلاقات السلطة إلى يتطلبها تحقيق الفاعل وكفاء للأهداف.²

الالتزام التنظيمي: Engagement Organisationnel:

هو حالة اجتماعية ونفسية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرق بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها³

الالتزام التنظيمي: هو الإيمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من أجلها، وبالأهداف وهو الاستعداد الكامل للانضمام إلى التنظيم وفقا لهذا الإيمان وتحمل كافة التبعيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك والقيام بكافة المهمات والواجبات المطلوبة والتقييد بالمواقف السياسية والنظام الأساسي والقرارات المتخذة حسب الأصول لدى التنظيم⁴

¹ -محمد عاطف عيث، قاموس علم اجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979، ص313.

² هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ط4، ص21.

³ ناصر تقاسيمي، دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011، ص20

⁴ فاديه إبراهيم شهاب، التطور التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون، الأردن، ط1، 2014، ص77

تعريف الالتزام التنظيمي : مجموعة القواعد التي تضبط سلوك العامل داخل المؤسسة لتحقيق أهداف معينة.
أداء العاملين:

لغة: إتمام، إجراء، انجاز، تحقيق، تنفيذ، عمل.

اصطلاحا: هو العمل الذي تكلف به المنظمة عاملا معيناً، وعادة ما يحدد بكمية وينجز بمستوى جودة أي نوعية محددة وفق مقاييس تتسببها المنظمة ويؤدي بأسلوب أو بطريقة ومنهجية تضعها المنظمة كضوابط لنمطية الإنتاج وسلوكية العاملين¹

أداء العاملين: هو الجهد الذي يبذله العامل داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها.

سادسا: الدراسات السابقة:

حسب حدث اطلعنا كانت الدراسات السابقة المتحصل عليها متمثلة في:

7-1- تتمحور إشكالية الدراسة حول ماهية الأنماط القيادية السائدة لإمارة مكة وما هي علاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بها ؟ وكانت نتائج هذه الدراسة أولا: تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القائد في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية، والنمط الحر بدرجة متوسطة، والنمط التيوقراطي بدرجة اقل.

ثانيا: تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

ثالثا: تبين أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائياً وموجبة بين نمط القيادة، الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي في حيث وجود علاقة ذات دلالة

¹ -مجيد الحرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية ، دار المناهج، الاردن، ط1، 2015، ص53.

إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الاوتوقراطية¹

7-2- دراسة حنونة (2006) بعنوان *قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة* وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وكذا معرفة تأثير بعض العوامل الديموغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم مثل الجنس العمر المستوى التعليمي سنوات الخدمة المستوى الوظيفي مكان العمل نوع الوظيفة.

وقد تكون مجتمع الدراسة من 340 موظف وموظفة يعملون بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود مستوى عال من الولاء التنظيمي لدى موظفين الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديموغرافية التالية (العمر، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي)

في أظهرت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى متغير (الجنس والمكان)

وقدم الباحث التوصيات التالية:

*إدخال أدبيات الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية والعمل الجاد من قبل إدارة الجامعات على التطوير الوظيفي والعلمي لموظفيها عن طريق والدورات الوظيفية وورش العمل، بالإضافة إلى اهتمام بالمناخ التنظيمي ولثقافة

¹ طلال عبد المالك محمد شريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم ادارية، جامعة نايف لعربية للعلوم الأمنية، 2004-2005، ص68.

المجتمعية وخصائص العمل وكذلك اعتماد مبدأ عدالة التوزيع ولاهتمام بمبدأ المشاركة في العمل وتشجيع وتبني أفكار الإبداعية في تطوير العمل.¹

7-3-دراسة بكرى أحلام 2013 بعنوان: الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة وقد تمحورت إشكالية الدراسة في:

-هل الالتزام التنظيمي يحقق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

حيث تكون مجتمع الدراسة 50 عاملا وهي عينة عشوائية بسيطة، مستخدمين في ذلك تقنية الاستمارة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

هناك درجة عالية من الالتزام التنظيمي لعمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.

يشعر العمال بالولاء للمؤسسة بدرجة كبيرة، وهناك تطابق بين قيمهم وقيم المؤسسة، فنجد العمال يقدمون مردودا عالي لأجل تحقيق أهداف المؤسسة التي تعني تحقيق أهدافهم

كما أن الإدارة والعمال تجمعهم علاقة احترام المتبادل.

والعمال يشعرون بدرجة عالية من الولاء تضمن لهم درجة كبيرة من الاحترام والتقدير داخل المؤسسة، إلا أنهم قد يفكرون في مغادرة المؤسسة لأسباب مادية بغية البحث عن منصب عمل آخر يكون فيه الأجر اكبر.²

7-4- حيث تمثلت إشكالية هذه الدراسة في

¹- سامي ابراهيم حماد حنونه، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، الجامعة الاسلامية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الاعمال بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية، غزة، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم ادارة الاعمال، 2006، ص46.

²- بكرى أحلام، الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، جامعة لمسيلة، 2012-2013، ص89.

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟ وكانت نتائج الدراسة كمايلي:

تم الكشف عن وجود نمطي اتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة البحث وأهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة واثبات المعلومة بين الإدارة والعمال، كما تم التوصيل إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة¹

7-5- وقد تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء للمؤسسة السونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطى؟ وكانت نتائج الدراسة فيما يتعلق بالفرضية الأولى التي حاول الباحث من خلالها الكشف عن العلاقة القائمة بين أبعاد الاتصال التنظيمي، فقد استنتج الباحث وجود علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال القوي والولاء، كما توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة فجدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد مرونة الاتصال والولاء التنظيمي في حين توصل إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد وضوح الاتصال والولاء التنظيمي.²

¹ بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011، ص 83.

² شريبط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم النفس والتنظيم، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008/2009، ص 102.

سابعاً: تقييم الدراسات السابقة:

لقد تم التطرق إلى خمس دراسات تدور حول موضوع البحث وقد تم التطرق فيها إلى محوري الالتزام التنظيمي وأداء العاملين كمتغيرات للدراسة التي تم تناولها. كما نلاحظ من خلال الدراسات السابقة قد تغير الهدف من الدراسة إلى أخرى، جميع هذه الدراسات تسعى إلى إيجاد الأثر سواء فيما يخص متغير الالتزام التنظيمي أو أداء العاملين.

مقارنة الدراسة السابقة بالدراسة الحالية:

أوجه التشابه:

* جميع الدراسات تطرقت إلى متغير مما تطرقنا له في دراستنا.

* اعتمدت جلها على منهج الوصفي التحليلي الذي اعتمدناه أيضاً.

* جميعها تبحث عن الأثر فيما يخص المتغير الأول أو الثاني.

أوجه الاختلاف:

* كل الدراسات اختلفت في حجم عين الدراسة منها ما كان الحجم كبيراً أو متوسط أو صغير.

* الاختلاف في المجال المكاني والزمني حيث أجريت هذه الدراسات في فترة ما بين (2012-2019) أما دراستنا حديثة فهي في (2020).

صعوبات الدراسة:

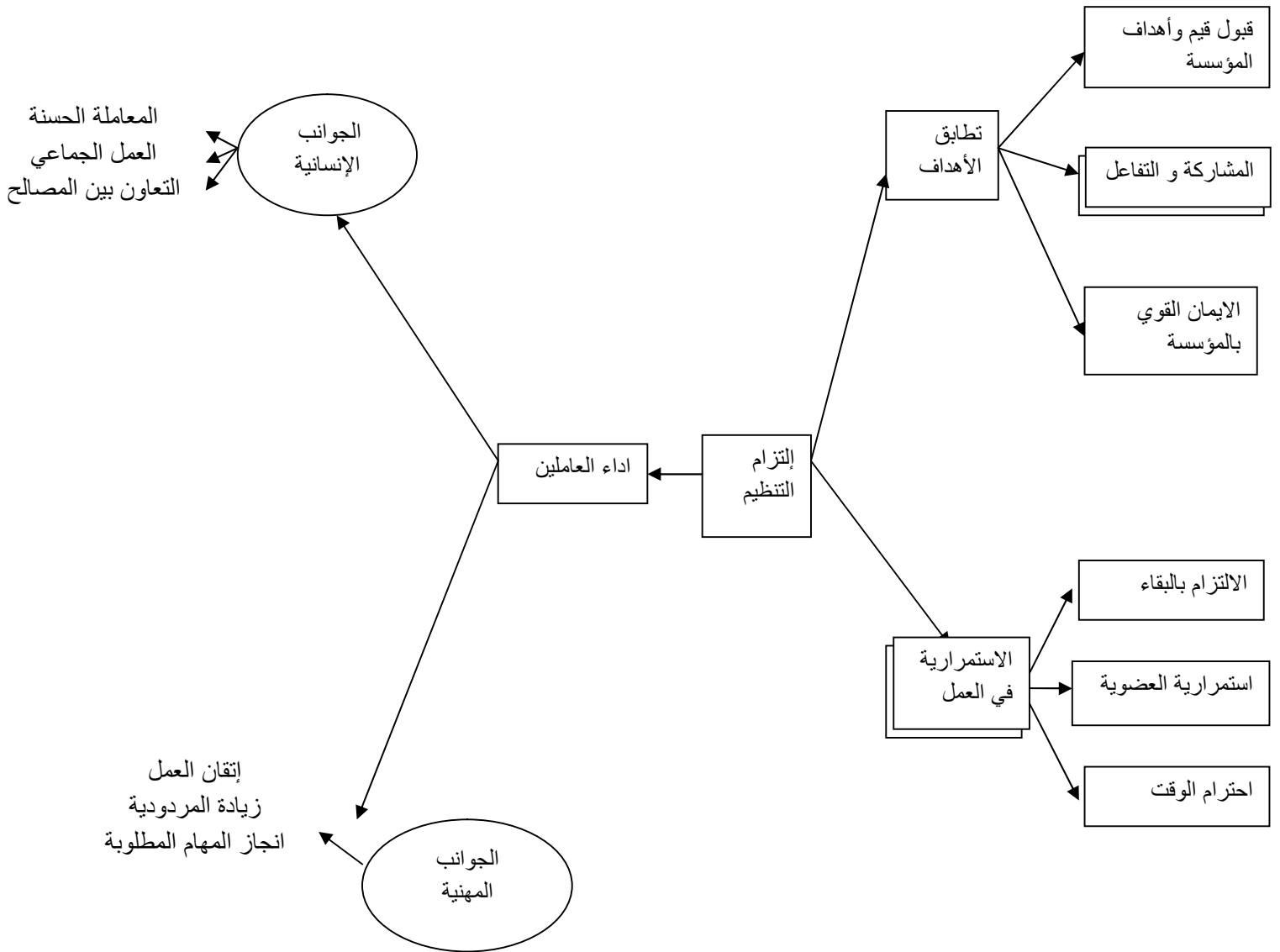
- وجهنا مشاكل عديدة في تقنيات الحاسوب مما أدى إلى تأخير في كتابة المعلومات الخاصة الجانب التطبيقي

- جائحة كوفيد19 وقوانين فرض الحجر الكلي والجزئي مخافة من انتشار الوباء لم نستطع التواصل فيما بيننا لانجاز البحث حيث بقين شهرين دون انجاز

-واجهنا مشاكل في منح الموافقة من طرف المؤسسة التي كان بوجدنا أن نجري البحث عليها وهذا جعلنا نقوم بتغيير المؤسسة والذهاب إلى مؤسسة أخرى مما أدى إلى التأخر في الدراسة الميدانية.

نموذج الدراسة

نموذج الدراسة



خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل المنهجي للإطار المنهجي العام للدراسة، ومن خلال عرض الإشكالية والتساؤلات، واهم الفرضيات، وتحديد أهداف الدراسة وأهمية الدراسة، ومختلف أسباب اختيار الموضوع، ثم تطرقنا إلى عرض الدراسات السابقة العربية والمحلية، نموذج الدراسة، متغيرات الدراسة وإيعادها والتي سوف نتعرض لها بالتفصيل في الجزء النظري للدراسة من خلال تحديد أهم المفاهيم والعوامل المؤثرة.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

تمهيد الفصل

أولا مفهوم الالتزام التنظيمي

ثانيا: خصائص لالترام التنظيمي

ثالثا: أهمية الالترام التنظيمي

رابعا: مراحل الالترام التنظيمي

خامسا: العوامل المؤثرة في تكوين الالترام

التنظيمي

سادسا: الآثار المترتبة على الالترام التنظيمي

سابعا: نظريات الالترام التنظيمي

سابعا: خلاصة الفصل

تمهيد الفصل:

إن المنظمات المعاصرة تعتمد في تحقيق أهدافها على المورد البشرية التي تعمل لديها، لكون العنصر البشري هو رأس المال المعرفي في المنظمة. لذلك من مصلحة أي منظمة إتباع المنهج الإداري السليم الذي يعتمد على المنهجية العلمية في تبني سياسات وأنظمة أجور وحوافز وترقيات نموذجية اتجاه الأفراد العاملين لديها لخلق الولاء والالتزام التنظيمي لديهم فهذا يساعد المنظمة على الاحتفاظ بهؤلاء الأفراد وترفع من معنوياتهم وبالتالي تزيد من إنتاجيتهم، وينعكس في النهاية على رفع كفاءة وفاعلية المنظمة وتحقيق أهدافها النهائية.

اولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي:

تعريف السلوك الإنساني:

إن وحدة الدراسة الأساسية التي تحاول

تعريف الالتزام التنظيمي

اقترح بعض الباحثين تصنيف الاختلاف في التأطير المفهومي للالتزام التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين هما:

أ- مدخل التبادل والثانية.

ب- المدخل النفسي.

فأصحاب مدخل التبادل يرون أن الالتزام التنظيمي هو نتيجة تبادلات التحفيز/المساهمة بين منظمة ما، وأي عضو من أعضائها . وحسب نظرة هذا المدخل، فإنه كلما كان التبادل ايجابيا من وجهة نظر عضو المنظمة. كان التزامه للمنظمة أكبر.

وبسبب صعوبة وضع مقاييس للالتزام التنظيمي المبني على مدخل التبادل، فقد وضع ما يعرف بالمدخل النفسي المفهوم للالتزام التنظيمي وكمثال قد عرف

الالتزام التنظيمي بأنه عبارة اتجاه أو توجه نحو المنظمة والذي يربط أو يعلق ذات الشخص بالمنظمة¹.

كما يعرفه (Kantor.1968) الالتزام التنظيمي بأنه: استعداد أعضاء المجتمع لتقديم ولأنهم وطاقاتهم لأنظمتهم.

كما عرفه كل من (Herbiniak. Alutto.1972) الالتزام التنظيمي بأنه: ظاهرة هيكلية تحدث نتيجة لتعاملات التبادلية الفردية والتنظيمية والتي تتمثل بالاستثمارات والصفقات بين الطرفين.

وعرفه بذات الاتجاه بأنه: حالة وجدانية لدى الفرد تدل على ارتباطه بمهنته واتجاهاته نحوها، وشعوره بتماثل قيمه وأهدافه مع قيم المنظمة وأهدافها². ويعرف كذلك انه: الإيمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من اجلها، وبالأهداف التي يتخذها وبتصورات الوصول إلى هذا الأهداف وهو الاستعداد الكامل للانضمام إلى التنظيم وفقا لهذا الإيمان وتحمل كافة التبعات والمسؤوليات المترتبة على ذلك والقيام بكافة المهمات والواجبات المطلوبة والتقيد بالمواقف السياسية والنظام الأساسي والقرارات المتخذة حسب الأصول لدى التنظيم³.

ثانيا- خصائص لالتزام التنظيمي

إن خصائص الالتزام التنظيمي تستند إلى ركائز عدة والتي من أهمها مايلي:

1- أن الالتزام يتبع من إيمان الفرد بمبدأ الالتزام القانوني الذي يلزمه على طاعته للسلطة التي ألزمته، والتزامه الخلفي الذي التزم به نحو عمله طاعة لذاته

¹ احلام مرسي محمد السنطاوي، المنظمة العربية لتنمية الادارية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد02، جامعة الدول العربية، ديسمبر 2003، ص66.

² مجلة كلية التراث الجامعية للعلوم الادارية والمحاسبة، اثر الاجور في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين، حسين وليد حسين، بغداد، العدد العشرون، 2016، ص8.

³ فاديه إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات، الأكاديميون، الأردن، ط1، 2014، ص77

وإرضاء لضميره، ومدى إخلاصه تجاه تحمله مسؤولية العمل الذي ارتبط به بعقد ملزمه به فهو يلزم نفسه بنمط محدد من السلوك، فالالتزام رابطة قانونية رسمية بمقتضى العرف، تلزمه الفرد اتجاه فرد آخر للقيام بعمل معين أو عدم القيام به، وهو تعهد يلتزم الفرد بمقتضاه أن يؤيد ويشارك في برنامج معين، أو عمل معين، أو نشاط أنساني محدد، وهناك الالتزام الاجتماعي أي التزام الفرد في أن يجعل سلوكه يتمثل للمعايير والقيم المقررة من المجتمع، أو التزام خلقي ويقصد به ما يصدر من طبيعة الإنسان حيث هو كائن قادر على الاختيار بين الخير والشر.

فالالتزام يعني إيمان الفرد القوي بأهداف المنظمة وقيم العمل فيها وقبولها والاستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها ورغبة القوية للبقاء فيها، فعندما يحدث اختلاف بين قيم الفرد وقيم المنظمة نجد صراع الأدوار يبدأ في الظهور فالفرد يريد أن يطيع الأوامر ولكن لا يريد أن يمارس قيمه.

2- إن حجم العمل اكبر لدى العاملين الأكثر التزاما، فالالتزام أداة تؤدي إلى تماسك المجتمع وحفظ النظام لأنه يعتبر الأساس والركيزة الصلبة التي تركز عليها الأخلاق

3- يتصرف العاملون الذين يولون أهمية كبيرة لعملهم بطريقة أفضل تتفق ومصالح المؤسسة لشعورهم بان الالتزام رباط أو أداة تجبرهم على طاعتها وعدم عصيانها¹

ثالثا- أهمية الالتزام التنظيمي:

ان الالتزام التنظيمي لا يضمن النجاح في العمل، ولكن غيابه يضمن الفشل فكثير من المديرين أو العاملين يفتقدون إلى اصدق العزيمة، فبينما هم خبراء في تحديد

¹ إيهاب عيسى المصري وطارق عبدالرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة

العربية للعلوم والثقافة، خلف حي الهرم الطالبية فيصل، ط1، 2014، ص61

المشكلات إلا أنهم لا يلتزمون بإيجاد حلول لهذه المشكلات، فالالتزام يتطلب شجاعة ومخاطره، وهذا يعني أن يعطي الفرد كل ما لديه للآخرين، كما أن عليه أن يتعرف على أهدافهم.

لا تفترض المنظمة عادة الالتزام إنما هو تابع من النفس المقتنعة به داخليا، والفرد الذي يفتقر لصدق العزيمة يخفي اختياره، ويرaug ليتجنب الالتزام، ومقابل ذلك فهو يكثر الحديث بدلا من أن يتمسك به، ومثل هذا بفضل ترك العمل في الغد على أن يلتزم ناحية عمله اليوم.

والمدير الملتزم حيال الأفراد العاملين معه يجد احترام من قلبهم واستعداد اكبر للالتزام تجاهه لزيادة الفعالية في المنظمة وقبولهم للتفويض من قبله في جهات أخرى، وهؤلاء الأفراد مستعدون للالتزام أيضا تجاه فريق العمل الذي معه، وهم كذلك يفعلون ما التزموا وتعهدوا بعمله، كما أنهم في حالات نادرة تكون لديهم الشجاعة بالتصريح وعدم الالتزام أبدا، إذا ما وجدوا أن هناك شكا أو مخاطرة في نجاح العمل الذي هم مقبلون على الالتزام به ولكنهم بنفس الوقت يحققون نتائج قد تكون مستحيلة في نظر المديرين، وان عدم الالتزام الأفراد في عملهم يعد دلالة خطيرة في هذا المنظمة.¹

رابعا: مراحل الالتزام التنظيمي:

يتولد الالتزام التنظيمي من محصلة تفاعل قوي متعددة تتمثل في خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة وتتضمن خصائص الأفراد والقيم والمعتقدات والمشاعر والاتجاهات والتعليم والخبرة وغيرها من المتغيرات الذاتية للأفراد، العوامل التنظيمية فتشمل مثلا ليس على سبيل الحصر المناخ التنظيمي وفلسفة الإدارة وممارساتها والحوافز

¹ -أيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص54

والاتصالات ومختلف العلاقات والمعطيات التنظيمية، إما المؤثرات المجتمعية القيم والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من عناصر البناء المجتمعي ويتشكل الالتزام التنظيمي ويتطور بعدت مراحل تبدأ منذ الالتحاق الفرد بمنظمة معينة ويتعزز من خلال العمل والانجاز المتواصل وصلا إلى مرحلة الثقة بالمنظمة وهي مرحلة النضوج والالتزام التنظيمي.¹

4- العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي:

هناك مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض مكونة الالتزام التنظيمي، وهذه العوامل هي:

1-العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية وتتمثل هذه العوامل فيمايلي:

- ظروف سوق العمل
- فرص الاختيار لدى الفرد
- رواج الظروف الاقتصادية
- ارتفاع مستوى البطالة
- الكساد
- انخفاض الفرص الوظيفية
- المعلومات المتاحة عن الوظيفة

فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية ولديه عدد من فرص العمل المتاحة، وكان قرار الاختيار لدى الفرد يتسم بالوضوح والحرية، وبأقل ضغوط خارجية، كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الألتزامي التنظيمي لدى الفرد العمل.

¹ - سامي ابراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مرجع سبق ذكره، ص19.

في حين كلما كانت الأحوال الاقتصادية تتسم بالكساد، وارتفاع مستوى البطالة، وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة أمام الفرد، كل هذا يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد.

2-العوامل المتعلقة بخصائص الفرد: مثل السن، وطول مدة الخدمة، ومستوى التعليم، والجنس.

-كما إن هناك علاقة ارتباطية قوية بين طول مدة خدمة الفرد ودرجة التزامه التنظيمي، فطول خدمة الفرد في المنظمة تؤدي تنمية العلاقات اجتماعية داخل العمل وخارجه، كذلك تؤدي استثمار الأفراد لوقتهم وجهدهم في المنظمة فنجعل هؤلاء الأفراد لا يفكرون بترك العمل لدى منظماتهم وبمعنى آخر تكون درجة التزامهم التنظيمي مرتفعة، بعكس الأفراد الذين تكون مدة خدمتهم في المنظمة قصيرة

-كما أشارت الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى التعليم لدى الفرد ودرجة التزامه التنظيمي

فكلما ارتفع مستوى التعليم لدى الفرد وزادت توقعاته من المنظمة، لكل في نفس الوقت تعجز المنظمة عن توفير توقعات الفرد، كلما أدى هذا إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لديه.

-كما أن بعض الدراسات أفادت إن النساء أكثر التزاماً من الرجال للمنظمة.
-وكلما كان هناك تطابق بين التوقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة لهم كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لهؤلاء الأفراد تجاه منظماتهم.

3-العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة: تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجاله أو درجة التوتر بها في مستوى الالتزام التنظيمي فتتوسع مجال الوظيفة، والاستقلالية والتحدي، والشعور بالأهمية، والشعور بالمسؤولية كل هذا يزيد في

درجة الالتزام التنظيمي. وعكس ذلك صحيح كلما زادت درجة التوتر والصراع في الوظيفة او عدم وضوح دور الفرد، فان هذا يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد¹.

- العوامل ببيئة العمل الداخلية: فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي يقودها أفراد كفاء، ويمتلكون مهارات عالية، وكلما كانت هناك أنظمة أجور عادلة وكان هناك تحفيز فكل هذا يزيد من درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد ويزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية كذلك أن جماعة العمل في المنظمة يزيد من درجة التزامهم التنظيمي. كلما كانت جماعة العمل متماسكة بين أفرادها وتسود بينهما روح التعاون الايجابية

5- العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

فاللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوافر درجة الاعتمادية في أداء العمال بين المستويات الإدارية والوظيفية وتنظيم إجراءات العمل ايجابيا يزيد من درجة الالتزام التنظيمي لدى أفراد المنظمة.

7-الرضا الوظيفي: إن الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي مفهومان متباينان وان الرضا الوظيفي عن العمل يسبق الالتزام فيه وهو متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل، ويتغير خصائصه الذاتية.²

سادسا-الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

لقد تعددت الدراسات الخاصة بقياس مردودات الالتزام أو الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، وقد تمكن إحدى الباحثين من تقسيمها إلى قسمين رئيسيين: القسم الأول: وهو المتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة.

¹ احمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2012، ص35.

² - احمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، نفس المرجع، ص188

القسم الثاني: وهو المتعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة او خارج النطاق الوظيفي.¹

سابعا: نظريات الالتزام التنظيمي

اختلفت نظريات الدارسة للسلوك الإنساني داخل المنظمات وتباينت, فمنها ما هو كلاسيكي بحيث إهتم بدراسة المؤسسة وأفرادها واعتبرها نسقا مغلق, ومنها ما هو حديث إهتم بدراسة المنظمة واعتبرها نسقا مفتوحا على البيئة الخارجية.

7-1: النظريات الكلاسيكية

7-1-1 النظرية البيروقراطية:

تعتبر البيروقراطية حسب ماكس فيبير"بأنها ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع، ووضعها موضع التنفيذ والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية،الذين يتم إختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية،ويكونون فيما بينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات ويتجسد فيه سلوك الالتزام و الالتزام في أداء الأعمال والمهام المنوط بالأفراد العاملين².

ومن خصائص هذه النظرية:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة.
- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على الأفراد في المنظمة.
- تحويل السلطات (الصلاحيات) لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها.
- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به.

¹ -صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص187

² - خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، 2009، ص33-35.

- تعيين الأفراد العاملين في المنظمة البيروقراطية وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤديها¹.
 - انتهاج الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين.
 - حفظ الوثائق الرسمية وأرشفتها وتنظيمها.
 - تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد وزيادة الرواتب.
- تري الطالبة أن النظرية البيروقراطية إتسمت بالعقلانية والرسمية في أداء العمل وحتى في العلاقات والمعاملات بين الأفراد العاملين، كما أن الرسمية دخلت حتى في الآليات و الميكانيزمات المستخدمة داخل المؤسسات والمصانع والشركات ويتجلى هذا من خلال الفصل بين ما هو خاص بالعاملين وما هو خاص بالمنشأة.

7-1-2 نظرية الإدارة العلمية:

تعود هذه الأخيرة ل"فردريك تايلور" معتمدا فيها على الأسس العلمية في دراسة الحركة والزمن، وتهيأ الظروف المادية والتنظيمية حتى يقوم الفرد بإنجاز عمله بأعلى كفاءة وبأقل تكلفة مع تحقيق سلوك الالتزام عند العاملين.

ومن أهم إفتراضات هذه الأخيرة:

- (1) النظر للعامل على أنه آلة تستجيب للجميع الأوامر والتعليمات.
- (2) اعتماد مبدأ تقسيم العمل.
- (3) تحديد نطاق الإشراف: أي عدد المرؤوسين للرئيس الواحد بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء.
- (4) دفع الأجور والحوافز بغية تحقيق كفاءة الأداء و الالتزام داخل المنظمة.
- (5) إعتقاد مبدأ الرشد والعقلانية في التعامل مع الإدارة .
- (6) إعتقاد مبدأ الحركة والوقت لتفادي ضياع الوقت والجهد وتجسيد الالتزام في إنجاز الأعمال المنوطة بالعاملين²

تري الطالبة أن نظرية الإدارة العلمية اهتمت بتناول عنصر الحركة والزمن وهو ما يساهم في تجسيد مبدأ الالتزام من خلال ما اعتمده فريديريك تايلور بتحديد

¹ - نفس المرجع، ص35-48.

² - خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، مرجع سبق ذكره، ص 47-48.

الوقت والطريقة التي يعمل بها الفرد لأداء أي مهمة، وذلك لما لاحظته من إهدار للوقت في أداء بعض الأعمال والمهام البسيطة التي لا تحتاج إلى وقت كثير.

7-1-3 نظرية التنظيم الإداري (هنري فايول):

تمحورت أفكار فايول حول وظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم وتنسيق والأمر والرقابة وأهمية معرفتها وتدريسها في الجامعات وقد اقترح أربعة عشر مبدءا لنجاح العملية الإدارية:

7-1-3-1 تقسيم العمل: ويتم فيه فصل الوظائف والسلطات، وتوزيع المسؤوليات حسب القدرات ومستويات الذكاء.

7-1-3-2 السلطة والمسؤولية: رأى فايول ضرورة التساوي بين السلطة والمسؤولية رغم صعوبة تحديد المسؤولية كلما ارتقى الفرد في السلم الإداري¹.

7-1-3-3 الانضباط: هو ما يطلبه الرئيس وينفذه المرؤوس ويرى "فايول" أن أساس الالتزام هو الطاعة للاتفاقيات التي تبرم بين طرفين في المشروع، كما يرى أن الالتزام يتعلق بقدرة القادة الذين يطبقون العقوبات بحكمة ونزاهة عند إخلال المرؤوس بالقوانين والنظم القائمة.

7-1-3-4 وحدة القيادة: وهي أن يكون للأفراد العاملين رئيسا مباشرا واحدا، لأن القيادة الثنائية تسبب إرباك المرؤوس عندما يتلقى أوامر من رؤوسا مختلفين وبالتالي يؤدي إلى نتائج سيئة سواء على الأداء والفاعلية أو الانضباط.

7-1-3-5 وحدة التوجيه: وهو أن يكون في المؤسسة رئيسا واحدا وخطة واحدة للجميع النشاطات الموجودة في هذه الأخيرة.

7-1-3-6 تبعية المصالح الفردية للمصلحة العامة: ويقصد بهذه الأخيرة تكريس الفرد لجميع جهوده لخدمة المصلحة العامة.

7-1-3-7 تعويض الموظفين: تتمثل في التعقل والعدالة في تحديد الأجور والمكافآت في العمل، فيجب أن يركز العاملين على نظام جيد لمكافأة الجهود المبذولة.

¹ - عمار بوحوش، الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الطبعة الثانية، دار البصائر، الجزائر، 2008، ص71

7-1-3-8 التسلسل الإداري: ويعنى به التسلسل من أعلى الهيكل التنظيمي وبذلك تحقق طريقة الاتصال في المؤسسة¹.

7-1-3-9 المركزية: ويقصد بها المركزية في اتخاذ القرارات في المؤسسة وتمركزها في يد الرؤساء ذوي الدرجة العليا.

7-1-3-10 النظام: ويعني أن هناك مكان لكل فرد، ولكل فرد مكان في المشروع ويقصد به فايول تنظيم المواد الأولية كما ينظم العنصر البشري.

7-1-3-11 العدالة: وهي الإنصاف والتعقل في إعطاء الأجور والمكافآت ويعرفها فايول بأنها تنفيذ القوانين المنصوص عليها المطلقة بروح العطف والعدل².

7-1-3-12 الاستقرار: ويقصد به تحقيق الاستقرار لدى العاملين من خلال تطبيق الإدارة القوانين التي تشجعهم على العمل في المؤسسة لمدة أطول.

7-1-3-13 المبادرة: وتعني المبادرة في إنجاز المهام والإبداع و الابتكار وتنفيذ الخطط والمشاريع.

7-1-3-14 الروح الجماعية: وتتمثل في العمل بروح الفريق من خلال التعاون والتضامن والتآلف بين العاملين.

ترى الطالبة أن هنري فايول من خلال نظريته إهتم بالتسيير الإداري كيف يكون و هو ما جسده من خلال مبادئه الأربعة عشر، حيث ركز على التنظيم من خلال الالتزام وتحقيق النظام، وتوجيه الأوامر وطاعتها محاولاً من خلالها تحقيق التسيير الأمثل في المؤسسة كيف ما كانت.

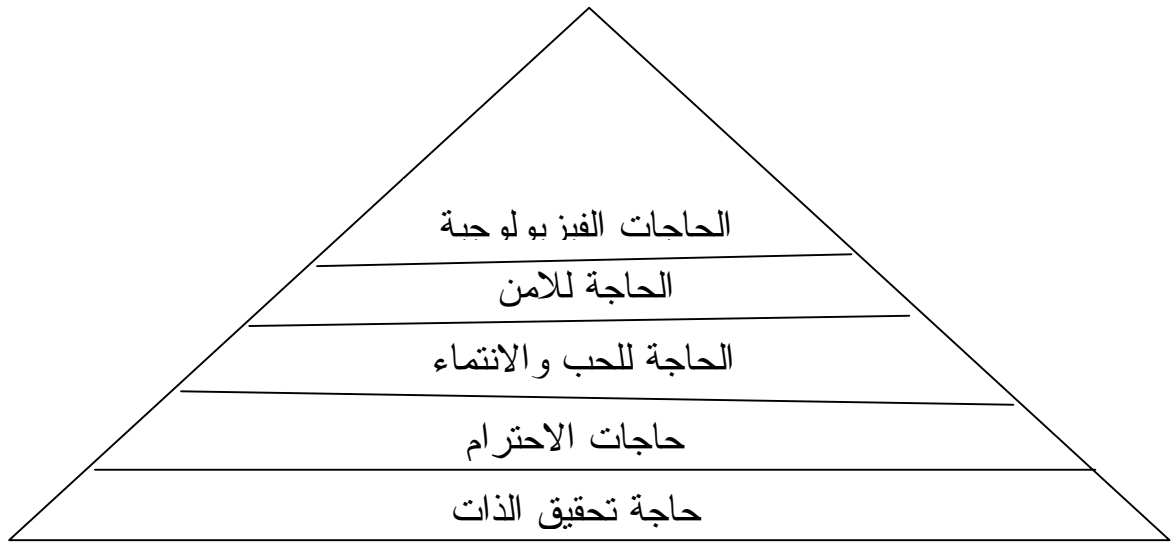
7-2: النظريات الحديثة

7-2-1 نظرية الحاجات "لإبراهام ماسلو": إفترض ماسلو أن الرغبات الإنسانية هي بمثابة دوافع تتجدد وتساهم في تجسيد الالتزام الوظيفي وهي كالآتي³:

¹ - كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 106.

² كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 106-107.

³ - رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار رضا للنشر، سوريا، 2004، ص 273.



المصدر: هرم الحاجات الإنسانية كما صورته ماسلو (الشكل رقم 02)

7-1-2-1 الحاجات الفزيولوجية: وهي الحاجات الضرورية لحياة الفرد من

طعام وشراب وجنس وراحة وتعتبر هذه الأخيرة أقوى الحاجات الإنسانية.

7-1-2-2 الحاجة للأمن: وتتمثل في توفي الحماية للفرد من الأخطار البيئية

سواء كانت خطرا صحيا أو اقتصاديا أي ماديا.

7-1-2-3 الحاجة للحب و الانتماء: تمتع الفرد بالحاجات وإشباعها كالحب و

الانتماء والصدقة والقبول من الآخرين باعتبار الفرد كائن اجتماعي بطبعه.

7-1-2-4 حاجات الاحترام: ويهتم هذا الأخير بشعور الأفراد بالقيمة والأهمية

وتتمثل في المكانة الاجتماعية اعتراف الآخرين بالفرد وتقبلهم له.

7-1-2-5 حاجات تحقيق الذات: وتمثل هذه الأخيرة الحاجات التي يسعى الفرد

إلى تحقيقها في حياته كأن يكون مديرا أو رجل أعمال ويأتي إشباع هذه الأخيرة

بعد إشباع جميع الحاجات السابقة للفرد.¹

7-2-2 نظرية "ماكليلاند" للحاجات: إهتم ماكليلاند في نظريته بعملية تحفيز

الأفراد في مكان العمل وحدد ثلاثة أنواع من الحاجات التي تؤثر على الفرد

وفاعليته إتجاه عمله منها الحاجة إلى السلطة و الانتماء والحاجة للإنجاز:²

¹ - رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 273-274.

² - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2006، ص 48-

7-2-2-1 الحاجة للسلطة: رأى الباحث بأن هناك نوع ثالث من الأفراد الذين لديهم دافع قوي للتأثير في الآخرين وتغيير الأوضاع، ويرى أن هؤلاء الأفراد عادة ما ينجحون لتمتعهم بسمات قيادية بالتزامهم بالعمل في إطار مؤسسات، ولأن العمل الشرعي في إطار القانون يسمح لهم بالحصول على المساندة والمؤيدين الذين يشاطرونهم الرأي ومن أهم سمات هؤلاء الأفراد تلهفهم على القوة و الاستئثار بالقرار ومن ثمة التحول إلى تسلط فردي بمعنى الميل إلى السيطرة والتحكم في الآخرين.

7-2-2-2 الحاجة للانتماء:¹ ويعنى بها ميل الأفراد إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين بحيث يشعرون بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من طرف الآخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم .

7-2-2-3 الحاجة للإنجاز: ويقصد بهذا الباحث الأفراد الذين تتوفر لديهم حاجة قوية للإنجاز يكون عندهم رغبة قوية للنجاح وخوف من الفشل، ويتسمون بحب التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافا كبيرة ليس من المستحيل الوصول إليها.

7-2-3 نظرية (x و y) لدوجلاس ماك قريغور:

تقوم نظرية (x) على الافتراضات التالية:

(1) أن الفرد كسول بطبيعته يكره العمل ويتجنبه أو يتهرب منه إذا كان في استطاعته.

(2) الأفراد العاملين يتم إجبارهم على العمل وتوجيههم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقاب كمدخل لدفعهم للعمل وإنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة.

(3) يفضل الفرد العامل التوجيه، ويتجنب تحمل المسؤولية ولديه القليل من الطموحات.

تقوم نظرية (y) على الافتراضات الآتية:²

¹ - رضا صاحب أبو حمد آل علي ، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص457.

² - رعد حسن الصرن ، مرجع سبق ذكره، ص 284-285.

- 1) ترى أن الأفراد يقومون بالعمل وبذل الجهد العضلي والذهني بشكل طبيعي ويعتبرونه مثل اللعب والراحة.
 - 2) ترى بأن الرقابة الخارجية اللطيفة والمستمرة والتهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة لتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف، ولكن يمكن للأفراد ممارسة الرقابة الذاتية في سبيل القيام بالأعمال وتحقيق الأهداف والالتزام والالتزام داخل أي مؤسسة.
 - 3) ترى أن الفرد العادي باستطاعته تحمل المسؤولية إذا ما توفرت له الظروف المناسبة للعمل.
 - 4) يسعى الفرد في العمل ويتطلع إلى أن يكون هناك تساوي وتعادل بين إلتزامه وانضباطه في العمل والتحفيز الذي يتحصل عليه من خلال ما ينجزه من مهام.
 - 5) للأفراد العاملين قدرة كبيرة على ممارسة الإبداع والتطوير وخلق كل ما هو جديد ويكون في صالح المنظمة.
- ترى الطالبة من خلال نظرية (x و y) أن ماك قريفور يرى أن في المنظمة نوعين من الأفراد العاملين النوع الأول (x): يتسم بالكسل والخمول وعدم الإلتزام في أداء العمل مما يستوجب معاقبته ومراقبته أثناء قيامه بمهام الموكلة إليه.
- أما النوع الثاني (y): يتسم بالجد والاجتهاد والمبادرة وحب العمل والإلتقان والالتزام والالتزام بحيث لا يحتاج إلى رقابة لأن لديه رقابة ذاتية مما يستوجب مكافئته وتحفيزه لتقديم الأفضل.

خلاصة الفصل

انطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني والك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم، وتحقيق هذا يعده عوامل منها الالتزام التنظيمي، بحيث أن هذا الأخير هو أحدى الركائز الأساسية التي يقوم عليها المنظمات والذي يختبر حالة ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها وتعددت الأدبيات في النظر إلى الالتزام من زوايا مختلفة.

كما تم عرض هذا الفصل ليوضح مجموعة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي وتعرض الى خصائص وأهمية التي تميزه عن باقي المتغيرات وتطرق إلى العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي والمراحل التي يمر بها ليصل إلى المعنى المطلوب وأيضا الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي.

الفصل الثالث

التمهيد:

اولا- مفهوم أداء العاملين:

ثانيا- أهمية أداء العاملين:

ثالثا- محددات الأداء الوظيفي:

رابعا- العوامل المؤثرة (سلبيا) على الأداء الوظيفي:

خامسا- تقييم أداء العاملين:

خلاصة الفصل:

التمهيد:

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

أولاً- مفهوم أداء العاملين:

*يعرفه الهلال: "بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي تربط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.¹ ويعرفه علي السلمي: "على أنه هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء.²

¹ -مجيد الكرخي، أساسيات تقييم العاملين، دار المناهج للنشر والتوزيع، (عمان)، ط1، ص190.

² -بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز (عناية)رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير،شعبة علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسير الموارد البشرية 2008-2009، ص280، غير منشور.

* ويعرف أيضا: "على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فقياس على أساس النتائج.¹

ثانيا- أهمية أداء العاملين:

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

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

فهنا يتبين لنا أن الأداء الوظيفي الذي يمتاز به هؤلاء الأفراد داخل المنظمة قد يحقق مزايا للمؤسسة وهؤلاء الأفراد والذي يمكنهم من الارتقاء إلى أعلى المراتب وتقييمهم داخل المؤسسة دائما إيجابيا فمن هنا تظهر أهمية الأداء الوظيفي في الأعمال التي يمكن أن تحققها المؤسسة وفي أقرب وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة سمعتها من الناحية الاقتصادية والاجتماعية.²

¹-صميه زهرة ,ظروف الشغل والأداء الوظيفي للعمال المؤقتين في المؤسسة, دراسة ميدانية بكليات-جامعة إدرار-رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع,التخصص المنظمات والمناجمت,2015-2016,ص141,غير منشور.

²-بكر اوي إيمان,الاتصال التنظيمي وعلاقة بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة,دراسة ميدانية بمديرية التجارة (بأدرار)مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع,تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل 2016-2017,ص140.غير منشور.

ثالثا- محددات الأداء الوظيفي:

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

1*الدافعية: تعرف على أنها:"منبع السلوك ووقود الأداء ،وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة والاندفاع الذاتي والفوري للأداء هذه المهام¹

كما أنها أيضا "مجموعة العمليات التي تؤثر على مستوى الآثار و الاتجاه والحفاظ على السلوكيات ذات العلاقة بأماكن العمل²

2*القدرات: أي كل ما يستطيع الفرد أدائه من أنشطة ذهنية أو حركية أو سلوكية سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب.³

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

¹—shields,john(2007) managing Employee performance and rezord.combridge University press.p41.

²—أحمد محمد الدليمي، كريم ناصر علي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، (عمان)، دار وائل، ط1، 2009، ص98.

³—أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمية بدون ناشر،(القاهرة)، ط1، 2005، ص49.

بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولية، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأكيد والدعم.¹

رابعاً-العوامل المؤثرة (سلبياً) على الأداء الوظيفي:

هناك بعض العوامل قد تعيق أداء العاملين، فعلى كل إدارة التي تسعى إلى رفع كفاءة أداء موظفيها أن تعمل دائماً على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجهم.

وفيما يلي تستعرض بعض العوامل التي تؤدي إلى تدني مستويات الأداء:²

1* غياب الأهداف المحددات: إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيل للأعمال، ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء حيث لا يكافأ الموظف المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعورهم بعدم المبالاة، ومن تم تدني مستوى الأداء

2* عدم المشاركة في الإدارة: إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا

وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى

¹- عبد الحميد المغربي، أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العامة بمحافظة الدافعية المحلية العامة للتجارة والتمويل، كلية التجارة، العدد الثاني، ص11.

²- محمود عبد الرحمن إبراهيم الشطي، أثر المنح التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص40، غير منشورة.

الموظفين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف والمطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء العمال والمشاركة في وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبيل التنفيذ، وينشأ عن تدني الشعور بالرضا، ومن ثم انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج.

3* اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدئهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافئات والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاما لتقييم أداء الموظفين يتم من خلالهم التميز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف غير المنتج.

4* التسبب الإداري: يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها السؤل أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به.

وينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها "أسلوب القيادة والأشراف" فإذا كانت القيادة الإدارية العليا من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماء وحماسا للعمل، وإلى جانب القيادة الإدارية العليا فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه إذا كانوا أيضا قدوة في الالتزام بالنظام واحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف فإن ذلك سوق يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بمواعيد وبذل الجهد لإنجازه.

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

خامسا-تقييم أداء العاملين:

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

*الأفراد: ويقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين دائمين رؤساء أو ورأسين, وقد أصبح ينظر إليه في المنظمات على أنه موردها ذو كفاءة¹

*الأداء: يستند الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد, وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة²

*تقييم الأداء: ويقصد بتقييم الأداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة مدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.¹

¹-عمار بن عيشي, دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية, بسكرة, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير غير منشورة, جامعة مسيلة, 2005-2006, ص03.

²-رواية حسن, إدارة الموارد البشرية رواية مستقبلية, الدار الجامعية, الاسكندرية, مصر, 3003, ص209.

¹ -باباه ولد سيدن, دور الموارد البشرية في التأثير على, مذكرة الماجستير غير منشورة تخصص إدارة أعمال جامعة تلمسان, 2009, ص 59, نقلا عن زهير ثابت, كيف نقيم أداء الشركات والعاملين دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع, القاهرة, 2006, ص 87.

خلاصة الفصل:

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

الجانب

التطبيقي

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

رابعاً: العينة وطريقة اختيارها

الخلاصة

التمهيد

يعتبر الجانب الميداني للدراسة أهم قسم فيها، فهي المرحلة التي ينتقل فيها الباحث من الدراسة النظرية إلى الدراسة التطبيقية في الميدان بحيث يتم الربط بين الجانبين، وبالتالي يتعرف الباحث على تحقيق فرضياته أو عدم تحقيقها، ومن ثم يتم الوصول إلى الاستنتاجات العامة والنتائج، وقد تم في هذا الفصل بناء جداول حسب الأسئلة الموجودة في الاستمارة ثم قمنا بتحليل نسب هذه الجداول إحصائياً ثم سوسيولوجياً لنصل إلى النتائج الخاصة بكل فرضية كما استعملنا في هذه المرحلة أساليب إحصائية إلى جانب الجداول، تتمثل في معاملات الارتباط التي تبين العلاقة بين متغيرات الدراسة وبما أن موضوع دراستنا يتمحور حول الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين فقد سلطنا الضوء على عمال بلدية تابعة لرقان.

أولاً:مجالات الدراسة:

1-المجال الزمني:

-أجريت هذه الدراسة على عدة مراحل:

أ-مرحلة الإعداد النظري:

منذ قبول الموضوع 25/11/2019 وتم فيها جمع المادة العلمية وتحليلها (المراجع المختلفة) والتي تمكننا من ضبط الإشكالية وتحديد فصول الدراسة .

ب- مرحلة الدراسة الميدانية:

نزلنا إلى الميدان بتاريخ 2020/06/08 كانت بمثابة زيارة استطلاعية تم فيها جمع الوثائق الخاصة بالمؤسسة ثم قمنا بتوزيع الاستمارة وذلك يوم 25/08/2020 وتم استرجاعها يوم 31/08/2020 .

ج- مرحلة التحليل والتفسير:

استمرت هذه المرحلة من 02/سبتمبر/2020 الى 26/سبتمبر/2020 وهي مرحلة معالجة البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج.

2- المجال المكاني:

يتمثل في الموقع الجغرافي لبلدية رقان والتي تقع وسط رقان يحدها شمالا بلدية سالي ,وجنوبا بلدية برج باجي المختار وجمهورية مالي وشرقا دائرة أولف وغربا جمهورية موريتانيا.

تعريف بالمؤسسة :

تعد بلدية رقان والتي يرجع تاريخ نشأتها سنة 1963م والتي كانت تضم كل من سالي وبرج باجي المختار كان أهم نشاطها الفلاحي وهي أول تجربة قام بها سكان حيت تتربع على مساحة قدرها 124298 كلم² وعدد سكانها حسب إحصاء العام للسكان والسكن سنة 2008 بلغ 20402 نسمة (عشرون ألف وأربعمائة واثنان نسمة).

ومن مهامها:

- تنظيم وترتيب البلدة بالاعتماد على مخطط تنظيمي موافق عليه من الجهات المختصة .

- إعطاء التراخيص اللازمة لإقامة الإنشاءات ومراقبتها.
 - الحفاظ على نظافة البلدة، وتجهيز الحدائق والساحات والمنتزهات وتنظيم أماكن السباحة العامة وإدارتها ومراقبتها.
 - مراقبة جودة المواد الغذائية والاستهلاكية وأسعارها ومراقبة المقاييس والموازن الخاصة بالبيع.
 - تحديد أماكن وقوف الباعة المتجولين وأماكن ركن السيارات والعربات.
 - تحصيل رسوم وعوائد البلدية من غرامات ومخالفات تعطى لسكان البلدية.
 - الإشراف على عملية الانتخابات والترشيح ومراقبة نزاهتها.
- ومن أهداف هذه المؤسسة تتمثل فيما يلي:**
- الاهتمام بالعلم ومؤسساته العامة والخاصة والعمل على توفير جميع الإمكانيات والموارد لأركان التعليم لتطويره.
 - التركيز على كفاءة الخدمات بالبلدية خاصة الصحة وتسهيل حصول المواطنين عليها وتحسينها.
 - الاهتمام بأسر شهداء ثورة 17 فبراير والجرحى وذوي الإعاقة والاحتياجات الخاصة والعمل على توفير الموارد اللازمة لخدماتهم بالتنسيق مع الجهات المختصة بالدولة الليبية.
 - التنسيق مع الجهات المختصة لتفعيل مشاريع البنية التحتية بالبلدية.
 - الالتزام بتشجيع المبادرة والإبداع والبحث العلمي وتكريم المتميزين والمبدعين على مستوى البلدية.
 - استخدام التحفيز لتحسين الأداء وحل المشاكل الفنية والإدارية والقانونية.
 - تطوير الموارد البشرية والاهتمام برأس المال الفكري والمحافظة عليه وتمميته.
 - تجميع خبراء البلدية في مختلف المجالات لمشاركتهم في البناء والإصلاح.

ثانياً: منهج الدراسة :

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها اعتمدنا على المنهج الوصفي حيث يركز هذا المنهج على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترات زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة وبالتالي فهو الأنسب لتقصي الظاهرة التنظيمية موضوع الدراسة بالإضافة أنه لا يتوقف عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة بل إلى كشف العلاقة بين أبعادها المختلفة وتفسيرها ومحالة الوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره، وكان هذا في مرحلتين أساسيتين الأولى هي المرحلة الاستطلاعية تم فيها تكوين الأطر النظرية وتحديد مشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات الأساسية والمرحلة الثانية وهي مرتبطة بالتشخيص والوصف الموضوعي للظاهرة موضوع الدراسة وهو الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين حيث تم تشخيصها في الواقع الفعلي لها وتفسير كل ما يحيط به من عناصر تتسبب فيه.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة:

بعدما تم اختصار مجتمع البحث وتحديد العينة التي تمثله تمثيلاً جيداً نمر إلى الخطوة الموالية من خطوات البحث العلمي وهي اختيار الوسائل والأدوات التي تساعدنا على جمع المعلومات والبيانات، وكما هو معروف للأكاديميين فالوسائل متعددة ومتنوعة في الدراسات الميدانية لكنها تتحد تبعاً لطبيعة العينة وطبيعة موضع البحث والمنهج المستخدم، وأيضاً لطبيعة فرضيات الدراسة.

واستناداً على ما سبق وتماشياً مع هذا التوجه تم الاستعانة في بحثنا هذا بالملاحظة المباشرة، استمارة الاستبيان، المقابلة المقننة، وهذا بغية الإلمام بجوانب موضوع البحث.

1- **الملاحظة:** الملاحظة هي اللبنة الأولى التي يقوم عليها البحث العلمي حيث أنها الأسلوب الأول والأهم الذي يلجأ إليه الباحث حتى في اختياره لموضوع البحث.

وتعتبر الملاحظة من أهم الوسائل والأدوات المنهجية، كما لا يمكن الاستغناء عنها في الدراسات الاجتماعية نظرا للفوائد التي تكتسبها فهي من الطرق المهمة والأساسية لجمع الحقائق في الميدان الاجتماعي كما تعرف الملاحظة بأنها "عبارة عن معاينة للمواضيع السلوكية والحصول على المعلومات في المواقف الطبيعية".

وتظهر أهمية الملاحظة من خلال كونها الأداة الأسهل والأنجع في مراقبة السلوك الإنساني وجمع البيانات حوله في بعض المواقف الحياتية التي لا يستطيع المرء أن يصرح فيها عن آرائه بصراحة أو تلك التي يتمتع فيها عن إعطاء المعلومات حولها كونها تمس جوانب حساسة من حياته كما أنها تفيد في تلك المواقف التي يرفض فيها المبحوث إعطاء معلومات للباحث تتعلق بموضوع الدراسة أو الإجابة عن أسئلة.

2- الاستمارة: هي تقنية يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد وتُقارن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات تعتبر الاستمارة تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقًا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية.

وقد احتوت الاستمارة على 23 سؤالًا بحيث تم تقسيمها إلى محاور:

المحور الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية.

المحور الثاني: بيانات متعلقة بالالتزام التنظيمي.

المحور الثالث: بيانات متعلقة بأداء العاملين.

مجتمع الدراسة: يتكون من عدد عمال مؤسسة البلدية ببيرقان والذي يبلغ عددهم 110 موظف وموظفة منهم 75 عمال إداريين و35 عمال مهنيين.

رابعاً: العينة وطريقة اختيارها:

تعتبر العينة أهم المحاور الأساسية في أي دراسة لذا وجب علينا اختيار العينة بعناية فائقة حتى تكون ممثلة لمجتمع البحث وحتى تكون لنتائج الدراسة مصداقية أكثر. لقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع الدراسة الكلي بلغ عددهم 60 موظف وموظفة من المجتمع الدراسة وقد تم توزيع 60 استمارة استرجعت منها 50 استمارة- منها عشر استمارات لم يجيب عنها بعض المبحوثين.

خامساً: اختيار ارتباط بيرسون Pearsn's correlation**1- مبرر استخدام هذا الاختبار:**

يستخدم اختبار معامل بيرسون لحساب العلاقة بين متغيرين من النوع العددي المتصل مع افتراض ان العلاقة بين متغيرين خطية (**lineare**) ولكن لا يعني هذا الافتراض ان جميع النقاط يجب ان تكون واقعة على خط مستقيم وإنما المقصود هو ان شكل الانتشار يدل على ان هناك ميل نحو وجود علاقة خطية وليست انحنائية (**curvilineare**) وتكون فرضياته:

الفرض الصفري H0: لا توجد علاقة بين المتغيرين في العينة محل الدراسة.

الفرض البديل H1: توجد علاقة بين متغيرين في العينة محل الدراسة.

الخلاصة:

قمنا في هذا الفصل بالتعريف بمجتمع الدراسة من خلال عرض مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية، والمنهج الذي اعتمدنا عليه وهو المنهج الوصفي، وتم اختيار عين الدراسة وتحديد الأدوات المناسبة لجمع المعلومات الخاصة بها.

الفصل الخامس

تمهيد

أولاً: عرض ومناقشة النتائج

ثانياً: " مناقشة الفرضيات

ثالثاً: الاستنتاج العام

رابعاً: التوصيات و الاقتراحات

تمهيد:

يعتبر تحليل البيانات وتفسيرها من أهم مراحل البحث العلمي، فهي المرحلة التي ينتقل بها الباحث من الدراسة النظرية إلى الدراسة التطبيقية، وقد تم في هذا الفصل بناء جداول حسب الأسئلة الموجودة في الاستمارة، ثم قمنا بتحليلها إلى نسب إحصائية ثم سوسيلوجيا، لنصل إلى النتائج الخاصة بكل فرضية كما استعملنا في هذه المرحلة أساليب إحصائية إلى جانب الجداول، تتمثل في معاملات الارتباط التي تبين العلاقة بين متغيرات الدراسة.

أولاً: عرض ومناقشة النتائج

المحور البيانات الشخصية :

جدول رقم 01 يوضح عدد الاستثمارات

عدد الاستثمارات	التكرار	النسب المئوية
المسترجعة	50	83%
الملغاة	10	17%
المجموع	60	100%

ما دامت نسبة الاستثمارات المسترجعة 84% اذا يمكن الاعتماد عليها في التحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 02: يوضح الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات	
78%	39	ذكر	
22%	11	أنثى	
100%	50	المجموع	

من خلال الجدول يتبين لنا إن غالبية العمال ذكور بنسبة 78% يمكن تفسير هذه النسبة المئوية من خلال الواقع المعيشي لسكان الولاية كثافة مجتمعية، اذ يعد الرجل في هذه الولاية المتحمل الأول لأعباء المنزل نظراً لطبيعة الثقافة، تاليها نسبة 22% إناث وتفسير هذه النسبة نظراً لطبيعة المجتمع المتحفظة لخروج المرأة للعمل كما تفسر أيضاً عمل المرأة في مجالات أخرى كالمجال الصحي والتعليم ونجدها أكثر في الصيدليات والبريد والمواصلات والشركات الاتصالات.

الجدول رقم 03: يوضح السن

النسبة المئوية%	التكرار	العبارة	
8%	4	أقل من 30 سنة	
50%	25	سنة (30-39)	
28%	14	سنة (40-49)	
14%	7	50 فما فوق	
100%	50	المجموع	

من خلال الجدول نجد إن الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة الفئة الغالبة فالمؤسسة بنسبة 50% تاليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 28% ونسبة 14% للفئة العمرية 50 فما فوق، تاليها اقل نسبة 8% للفئة اقل من 30 سنة.

يتضح لذل من خلال النسب الموجودة فالجدول إن اغلب العمال من الفئة الشابة وقد يرجع هذا إلى أن المؤسسة تحتاج عناصر شابة قادرة على العطاء أكثر نظرا لتعدد المصالح والمهام التي تحتاج إلى نشاط لرفع المستوى وتحقيق الفعالية لتلبية جميع احتياجات المستفيدين، بينما الفئات الأخرى نجدها في منصب المسئول ، نائب، رئيس مصلحة

الجدول رقم 04 يوضح المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	العبارة	
14%	7	ابتدائي	
10%	5	متوسط	
32%	16	ثانوي	
44%	22	جامعي	
100%	50	المجموع	

من خلال الجدول نجد إن الفئة العمرية من 30 إلى 39 الفئة الغالبة فالمؤسسة بنسبة 50% تاليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 28% ونسبة 14% للفئة العمرية 50 فما فوق، تاليها اقل نسبة 8% للفئة اقل من 30 سنة.

يتضح لئل من خلال النسب الموجودة فالجدول إن اغلب العمال من الفئة الشابة وقد يرجع هذا إلى أن المؤسسة تحتاج عناصر شابة قادرة على العطاء أكثر نظرا لتعدد المصالح والمهام التي تحتاج إلى نشاط لرفع المستوى وتحقيق الفعالية لتلبية جميع احتياجات المستفيدين، بينما الفئات الأخرى نجدها في منصب المسؤول ، نائب، رئيس مصلحة

الجدول رقم 05 المركز الوظيفي

النسبة المئوية%	التكرار		
10%	5	مسؤول	العبرة
16%	8	رئيس مصلحة	
10%	5	رئيس مكتب	
64%	32	موظف	
100%	50	المجموع	

من خلال الجدول يتبين لنا ان غالبية المراكز الوظيفية يحتلها الموظفين بنسبة 64% تاليها نسبة 16% تعود لرئيس المصلحة وتاليها نسبة 10% تعود للمسؤول ورئيس مكتب

نستنتج من خلال التحليل ان نسبة كبيرة تعود للموظفين لان المؤسسة تحتاجهم لتلبية حاجيات المواطنين.بينما المسؤول ورؤساء المصلحة مهمتهم تنطوي فقط على تحديد الأهداف وتقسيم المهام و الأوامر على الموظفين

الجدول رقم 06: الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار		
30%	15	أقل من 5 سنوات	العبرة
24%	12	(5-9)	
18%	9	(10-14)	

%12	6	(17-15)	
%16	8	من 20 فما فوق	
%100	50	المجموع	

نلاحظ في الجدول إن نسبة 30% من العمال لديهم سنة الخبرة أقل من 5 سنوات تليها نسبة 18% و16% نسبتان متقاربتان بينما أقل نسبة 12%

من خلال النسب يتبين أن العينة المدروسة أغلبها من العمال الجدد وحديثي التوظيف في المؤسسة

المحور الثاني : الالتزام التنظيمي

الجدول رقم 07: هل تحترم توقيت الدخول والخروج؟

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
70%	35	نعم	
30%	15	لا	
100%	50	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن 70% من العمال يحترمون توقيت الدخول والخروج في المؤسسة بينما 30% لا يحترمون توقيت الدخول والخروج ان طبيعة مؤسسة البلدية ذات طابع خدماتي تحتاج إلى دخول في المعاد المحدد من اجل تلبية رغبات المواطنين

الجدول رقم 08: هل ترغب في البقاء داخل مؤسستك؟

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
92%	46	نعم	
8%	4	لا	
100%	50	المجموع	

يتبين لنا من خلال الجدول أن 98% أجابوا بأنه يرغبون في البقاء داخل المؤسسة بينما الذين أجابوا عكس ذلك بنسبة 8% . نستنتج من خلال التحليل أن نسبة كبيرة من العمال لا يرغبون في مغادرة المؤسسة ويدل على أن المؤسسة تلبي لهم احتياجاتهم المادية والمعنوية والجو المناسب للعمل وهذا ما يجعلهم يفضلون البقاء في مؤسستهم بينما الذين يرغبون في مغادرة المؤسسة يدل على سوء العلاقة بين الإدارة والزملاء وكثرة المهام وضغوط العمل مما يجعلهم يفكرون في المغادرة.

الجدول رقم 09: هل قيمك ومبادئك تتطابق مع العمل الموجه لك؟

النسبة المئوية%	التكرار		
88%	44	نعم	العبرة
12%	6	لا	
100%	50	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من العمال أجابوا بان مبادئهم تتطابق مع الأعمال الموجهة لهم قدرات ب88%بينما آخرون أجابوا عكس ذلك بنسبة 12% يتضح لنا من نسب الجدول أن المبادئ والأخلاق طاغية على العمل ويعزى ذلك إلى الطابع الديني والاجتماعي فالإسلام جاء بمكارم الأخلاق وواجب الالتزام بأخلاقيات المهنة والمحيط الاجتماعي للمجتمع الأثر أيضا والذي يتميز بالصفات الحميدة

الجدول رقم 10: هل تلتزم بقوانين في التعامل مع زملائك في العمل؟

النسبة المئوية%	التكرار		
98%	49	نعم	العبرة
2%	1	لا	
100%	50	المجموع	

يتبين لنا من خلال الجدول أن 98% من العمال يلتزمون بقوانين التعامل مع زملائهم بينما 2% لا يلتزمون بهذه القوانين. نستنتج من خلال التحليل أن نسبة كبيرة من العمال يلتزمون بقوانين التعامل مع زملائهم وهذا يدل على علاقاتهم الجيدة فيما بينهم وحسن المعاملة والاندماج الاجتماعي فيما بينهم بينما الذين أجابوا خلاف ذلك فقد عود ذلك إلى اختلاف الفئات المهنية بينهم وانعدام الثقة

الجدول رقم 11: هل تلتزم بالوظيفة المنوط إليك؟

النسبة المئوية%	التكرار		
98%	49	نعم	العبارة
2%	1	لا	
100%	50	المجموع	

يتضح لنا من خلال الجدول إن 98% من العمال أجابوا بأنهم يلتزمون بالوظيفة المنوط بهم، بينما أجاب باقي العمال عكس ذلك بنسبة 2% من خلال معطيات الجدول يتضح لنا إن غالبية العمال ملتزمون بأداء وظائفهم ويرجع هذا إلى التدريب و التكوين وتناسب لمؤهلاتهم العلمية والمهنية مع وظائفهم وكذلك يمكن إرجاعه إلى وضوح مهامهم ورضاهم على وظائفهم، إما باقي الذين لا يلتزمون بالوظيفة المنوطة لهم فقد يرجع ضغوط العمل او عدم توظيفهم في تخصصهم المناسب وهذا ما يجعلهم غير مباليين به

الجدول رقم 12: هل هناك من يمارس عليك ضغوطات في عملك؟

النسبة المئوية%	التكرار		
40%	20	نعم	العبارة
60%	30	لا	
100%	50	المجموع	

يتضح لنا من خلال الجدول أن 60% العمال أجابوا بأنه لا وجود لمن يمارس عليهم ضغوطات في العمل و 40% أجابوا عكس ذلك.

نستنتج من خلال التحليل إن نسبة كبيرة من العمال لا يعانون ضغوطات في العمل وهذا يدل على الاستقرار الوظيفي وهذا يؤثر ايجابيا على مسارهم المهني كما يعزز لديهم الشعور بإعطاء أكثر ورفع مستواهم لضمان سير أحسن للعمل كما تدل على إن العلاقات بين الموظفين و الإدارة وبين الموظفين فيما بينهم جيدة، في حين العمال الذين يعانون ضغوطات في العمل فهذا يدل على ألالاستقرار في العمل وقد يرجع إلى عدم وضوح

المهام الموكلة لهم وساعات العمل الكثيرة دون راحة أو تكليف الإدارة لهم بمهام فوق مهام عملهم وهذا يرهقهم وبالتالي لا تكون لهم قابلية للعمل.

الجدول رقم 13: هل هناك تعاون بين مختلف المصالح من اجل تحقيق أهداف المؤسسة؟

النسبة المئوية%	التكرار		
82%	41	نعم	العبارة
18%	9	لا	
100%	50	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 82% من العمال أجابوا بأنه يوجد تعاون بين مختلف المصالح من اجل تحقيق أهداف المؤسسة بينما 18% منهم أجابوا عكس ذلك. من خلال نسب الجدول يتضح لنا يوجد تعاون بين المصالح ويرجع هذا إلى طبيعة عمل المؤسسة الذي يتميز بالطابع أخدمي وبالتالي كل مصلحة نجدها ترتبط مصلحة أخرى أو ما يسمى بتقسيم المهام فمثلا نجدها مصلحة مكلفة بالطباعة وأخرى مكلفة بالختم والمصادقة عليها وبالتالي هذا التعاون بين المصالح يجعل الأعمال أكثر سرية ولا تكلف جهدا

الجدول رقم 14: هل مديرك راضي عن عملك؟

النسبة المئوية%	التكرار		
96%	48	نعم	العبارة
4%	2	لا	
100%	50	المجموع	

من خلال الجدول يتبين لنا أن غالبية العمال أجابوا أن المسؤول راضي عن عملهم بنسبة 96% بينما نسبة 4% أجابوا عكس ذلك. من خلال تحليل نسب الجداول يتضح لنا أن الغالبية الكبيرة من العمال راض عنهم المسؤول وهذا يدل على وجود علاقة قوية تتجاوز الرسميات إضافة إلى

المفاهمة على تقسيم المهام والوظائف وهذا يسهل أداء العمال بشكل جيد وسريع أما الذين أجابوا عكس ذلك هذا يدل على علاقتهم الجدية والرسمية تتحصر بينهم فقط

الجدول رقم 15: هل أنت راضي عن وظيفتك؟

النسبة المئوية%	التكرار	العبارة	
90%	45	نعم	
10%	5	لا	
100%	50	المجموع	

من خلال الجدول يتبين لنا أن 90% من العمال أجابوا بأنهم راضون عن وظيفتهم، بينما 10% أجابوا بأنهم غير راضون بعملهم نستنتج من خلال التحليل ان نسبة كبيرة من العمال راضون عن عملهم وقد يعود لذلك لاكتسابهم لمنصب دائم ودخل يضمن لهم استقرار وتلبية جميع حاجياتهم أما الذين أجابوا بأنهم غير راضون عن عملهم يعزى ذلك إلى عدم استفادتهم من العمال وعدم ارتياحهم بسبب ضغوط العمل وعدم تفاهم مع إدارة والعلاقات السيئة بينهم وبين زملائهم

المحور الثالث : اداء العاملين

الجدول رقم 16 هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء؟

النسبة المئوية%	التكرار		
54%	27	نعم	العبارة
46%	23	لا	
100%	50	المجموع	

إن نسبة 54% من العمال أجابوا بأن وظيفتهم تتوفر على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء بينما الباقي أجابوا عكس ذلك بنسبة 46% يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية العمال يشعرون بالارتياح لتوفرهم الشروط الملائمة وهذا ما وضعته مدرسة العلاقات الإنسانية في دراسة السلوك التنظيمي باعتبار دراسات هاوثورن مجموعة دراسات ميدانية كان الهدف الأول منها دراسة العلاقة والفعالية بين العمال في الأداء وخلق علاقات إنسانية جديدة وحالة رضا عالية بين العاملين الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية

الجدول رقم 17 ماهي الطريقة التي تفضل استخدامها في تقييم أداء العاملين في المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار		
42%	21	على أساس نتائج الانجاز	العبارة
46%	23	على أساس سلوك في العمل	
6%	3	على أساس مقارنة أداء عامل بعامل آخر	
6%	3	على أساس توقعات الأداء في الفترة المحددة للعامل	
100%	50	المجموع	

يتضح لنا من خلال الجدول أن غالبية العمال بنسبة 46% يفضلون سلوك العمال كطريقة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة و 42% منهم يفضلون نتائج

الإنتاج كأساس للتقييم، بينما 6% للعمال يرون أن أفضل طريقة هي مقارنة عامل بعامل آخر وتوقعات الأداء في الفترة المحددة للعامل.

الجدول رقم 18: كيف تتعرف على نتيجة التقييمية التي تحصل عليها؟ هل من خلال

النسبة المئوية%	التكرار		
28%	14	مقابلة المباشرة بينك وبين رئيسك	العبارة
30%	15	كشف راتبك	
42%	21	من طرف إدارة الموارد البشرية	
100%	50	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 42% من العمال يتعرفون على نتائجهم التقييمية التي يحصلون عليها من طرف الموارد البشرية، بينما 30% بالمئة يتعرفون عليها من خلال الراتب أما 28% منهم من خلال المقابلة المباشرة مع الرئيس.

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن اغلب العمال يتعرفون على النتيجة التي يحصلون عليها عن طريق إدارة الموارد البشرية وتشمل مهام هذا القسم التوظيف و التدريب والمساعدة في علاج مشكلات محددة تتعلق بالأداء وبالتالي تقييم أدائهم وتحديد الرواتب وضمان الامتثال لقوانين العمل.

أو عن طريق الراتب ، أن الزيادات فالراتب والأجر تدل على اهتمام الإدارة بالموظفين ومكافأتهم على جهود اتهم وكذلك المقابلة المباشرة مع الرئيس.

الجدول رقم 19: هل يتم تقديم برامج تدريبية حديثة تساعدك على تحسين أداء العاملين؟

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
38%	19	نعم	
62%	31	لا	
100%	50	المجموع	

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 62% أجابوا أنهم يتلقون تدريبات حديثة تساعدكم في تحسين أدائهم بينما 38% اقروا عكس ذلك. نستنتج إن غالبية العمال أجابوا بأنهم يتلقون تدريبات حديثة أن البرامج التدريبية تساهم في اكتساب العامل مهارات ومعارف جديدة إذا أن هذه البرامج تساعدكم على الالتزام بأوقات العمل و القوانين وانجاز مهامهم في الوقت المحدد.

الجدول رقم 20: هل تحاول المحافظة على ممتلكات المؤسسة؟

النسبة المئوية%	التكرار	العبارة	
100%	50	نعم	

نلاحظ من خلال الجدول أن كل العمال يقرون بأنهم يحافظون على ممتلكات المؤسسة بنسبة 100%.

نستنتج أن كل العمال أجابوا بأنهم يحافظون على ممتلكات المؤسسة وهذا يدل على وجود روح المسؤولية ورغبتهم في الحفاظ عليها لتحقيق أهداف المؤسسة مما يزيد درجة الالتزام نحو المؤسسة

الجدول رقم 21 هل تحرص على تنظيم الوسائل التي تعمل عليها

النسبة المئوية%	التكرار		
98%	49	نعم	العبارة
2%	1	لا	
100%	50	المجموع	

من خلال الجدول يتضح لنا أن 98% من العمال يحرصون على تنظيم الوسائل التي يعملون عليها بينما 2% لا يحرصون عليه نستنتج أن غالبية العمال يحرصون على تنظيم لوسائل التي يعملون عليها وهذا ما تقتضيه قوانين المؤسسة الداخلية ويدل هذا الحرص على أخلاقيات العمل والالتزام.

الجدول رقم 22: في حالة فساد آلة من الآلات هل تحاول إصلاحها؟

النسبة المئوية%	التكرار		
78%	39	نعم	العبارة
22%	11	لا	
100%	50	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أن 78% من العمال يصلحون الآلات في حالة فسادها بينما 22% لا يقومون بإصلاحها. نستنتج من خلال الجدول أن في حالة فساد آلة من الآلات فإن غالبية العمال يقومون بإصلاحها وهذا راجع لعلمهم وخبرتهم والتدريبات التي يتلقونها لإصلاح إي خلل تتعرض له آلة من الآلات التي يعملون عليها إضافة إلى ذلك توجد مصلحة تنظيم الوسائل و إصلاحها خاصة بإصلاح أي عمل في الآلات المؤسسة.

الجدول رقم 23: هل هناك إستراتيجية في الاستهلاك الاحتياطي للوسائل في المخزن؟

النسبة المئوية%	التكرار		
76%	38	نعم	العبرة
24%	12	لا	
100%	50	المجموع	

من خلال الجدول نرى أنه توجد إستراتيجية في الاستهلاك الاحتياطي للوسائل في المخزن بنسبة 76% بينما 24% أجابوا أنه لا توجد إستراتيجية في الاستهلاك الاحتياطي للوسائل

أن غالبية العمال حسب النسبة المعروضة في الجدول اقرروا بوجود إستراتيجية في استهلاك الاحتياطي للوسائل في المخزن هذا الإستراتيجية تساعد على تغطية احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية مما يساعد على مواجهة أي تداعيات طارئة في حالة احتياج المؤسسة لها.

الجدول رقم 24: في حالة ارتكاب احد من زملائك خطأ ما كيف تتصرف؟

النسبة المئوية%	التكرار		
18%	9	تبلغ عنه	العبرة
82%	41	تحاول إصلاح الخطأ	
100%	50	المجموع	

كم خلال الجدول أنه في حالة ارتكاب خطأ من الزملاء يحاول العامل إصلاحه وقدرت نسبة الإجابات بها 82% بينما الباقي يبلغون عنها وبلغت النسبة 18%. من خلال معطيات الجدول فان غالبية العمال اقرروا انه في حالة ارتكاب احد زملائهم خطأ فأنهم يحاولون إصلاحه وهذا ما يدل على أن العمال متفاهمين ويسود بينهم الانسجام والتعاون والاحترام إذ يقفون مع بعضهم البعض في

مختلف المواقف والمشاكل التي تواجههم ومحاولة إيجاد حلول لها إضافة إلى مواجهة المشاكل بعقلانية في إطار غير رسمي أما باقي العمال الذين أجابوا بأنهم يبلغون عن الخطأ فهذا يدل على أن العمال غير متفاهمين و علاقاتهم مع بعض سيئة.

مناقشة الفرضيات :

الفرضية الاولى : يؤثر الالتزام التنظيمي على الجوانب الانسانية للعمل

الجدول رقم (25) : يمثل علاقة الضغوط بالالتزام بمواقيت العمل

هل هناك من يمارس عليك ضغوطات في عملك * هل تحترم توقيت الدخول والخروج							
المجموع		هل تحترم توقيت الدخول والخروج					
		لا		نعم			
40%	20	4%	2	36%	18	لا	هل هناك من يمارس عليك
60%	30	28%	14	32%	16	نعم	ضغوطات في عملك
100%	50	32%	16	68%	34	المجموع	
0.053	معامل الارتباط						

يتضح من خلال الجدول ان نسبة معتبرة من المبحوثين يرون انهم يمارس عليهم ضغوط في العمل وهذا لا يجعلهم يخلتول بتوقين العمل وقد قدرت نسبتهم بـ 32% وكذا نسبة معتبرة مقارنة للاولى ترى انهم لا يمارس عليهم ضغوط من المسؤولين ويحترمون توقيت العمل المطبق من طرف الادارة قدرت بـ 36% ، لكن العكس من بعض المبحوثين بنسبة 28% يرون انهم يمارس عليهم ضغوط من الادارة وبالتالي يجعلهم يخلتول بالتوقيت المبطن والالتزام به. ومن خلال ذلك يكون الالتزام بتوقيت العمل راسخا لدى العاملين رغم الضغوط الممارسة عليهم

وهذا يفسره معامل الارتباط المستخرج باستخدام برنامج الاحصائي spss الذي بلغ معدل 0.053 مما يدل على نسبة ضعيفة بحيث يتبين ان الضغوط لا تؤثر سلبا على التزام العامل بتوقيت العمل.

الجدول رقم (26) يمثل علاقة المبادئ والقيم بالالتزام بالوظيفة

هل تلتزم بالوظيفة المنوط إليك * هل قيمك ومبادئك تتطابق مع العمل الموجه لك							
المجموع		هل قيمك ومبادئك تتطابق مع العمل الموجه لك					
		لا		نعم			
98%	49	12%	6	86%	43	نعم	هل تلتزم بالوظيفة
2%	1	0%	0	2%	1	لا	المنوط إليك
100%	50	12%	6	88%	44	المجموع	
0.385	معامل الارتباط بيرسون						

التحليل

يتضح من خلال الجدول أعلاه معظم المبحوثين بنسبة 86% يرون ان قيمهم ومبادئهم تتطابق العمل الموجه لهم وبالتالي يلتزمون بوظيفتهم نظرا لطبيعة عملهم . على عكس بعض المبحوثين والمقدرين ب نسبة 12% يرون ان الأعمال الموجه لهم لا تتماشى وقيمهم ومبادئهم ومع ذلك يلتزمون بالوظيفة المنوطين بها وهذا راجع لأخلاقيات المنهية التي يتمتعون بها تجعلهم ملتزمون بالوظيفة رغم انها تتنافى وأخلاقهم وقيهم. وهذا ما يلاحظ ايضا من حيث ارتباط العلاقة والذي يفسر درجة معامل الارتباط بريوسنو الذي بلغ 0.38 وهي نسبة لابأس مما يدل على ان القيم الانسانية للعامل لها أثر بالغا في الالتزام بالوظيفة.

الفرضية الثانية: يؤثر الالتزام التنظيمي على الجوانب المهني للعمل

الجدول رقم (27) : بمثل علاقة رضى المدير برضى الوظيفة

هل انت راضي عن وظيفتك * هل مديرك راضي عن عملك							
المجموع		هل مديرك راضي عن عملك					
		لا		نعم			
90%	45	2%	1	88%	44	نعم	هل انت راضي
10%	5	2%	1	8%	4	لا	عن وظيفتك
100%	50	4%	2	96%	48	المجموع	

0.272	معامل الارتباط بيرسون
-------	-----------------------

التعليق

يتبين من خلال نتائج الجدول ان جل المبحوثين راضون عن وظيفتهم ب نسبة 88% وهم أنفسهم يتمتعون برضى مدارئهم كونهم مرتاحون في وظيفتهم وبالتالي يقومون بوظائف على أكمل وبالمقارنة بالنسبة أخرى التي تتراوح ما بين 2% لا تتمتع برضى مدارئهم وهم غير راضون عن وظيفتهم فالرضا الوظيفي نابع من الالتزام بالوظيفة وبالتالي يتكسب العامل راضى من مرؤوسيهـم.

والملاحظ ان معامل بيرسون قد يحقق العلاقة ببلغه معدل 0.272 بين رضى العامل بوظيفته وكذا رضى مرؤوسيه عنه أذا ان رضى المدير عن العامل يتماشى طرديا مع رضاه عن منصبه او وظيفته .

الجدول رقم (28) : العلاقة بين الظروف والالتزام بالمنصب

هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء							
*هل ترغب في البقاء داخل مؤسستك							
المجموع		هل ترغب في البقاء داخل مؤسستك					
		لا		نعم			
54%	27	2%	1	52%	26	نعم	هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء
46%	23	6%	3	40%	20	لا	
100%	50	8%	4	92%	46	المجموع	
0.172	معامل الارتباط بيرسون						

التعليق

الجدول التالي يبين لنا ان ما يقارب نصف المبحوثين يرغبون في البقاء داخل المؤسسة نظرا للظروف الملائمة المحيطة بهم بنسبة 52% في حين نسبة معتبر ترى انه

رغم الظروف الصعبة التي يمرون بها لكن يحبون عملهم وراضون بنسبة 44% اما باقي المبحوثين الظروف السيئة تجبرهم على ترك العمل بنسبة 6% ، هذا راجع لأن الظروف الحسنة تعطي أكثر راحة للعامل فالاستمرارية في العمل مرتبطة بالظروف المحيطة بالعامل، لكن يبقى الالتزام المهني لذلا العامل أولى الاولوية رغم الظروف الصعبة التي يمرون بها .

وقد حقق معامل بيروسن نبیسا علاقة الاستقرار بالوظيفة بالظروف المحيطة بالعامل حيث بلغ معدل 0.172 وهو معدل يوحي على انه الظروف المحيطة قد تؤثر بنسبة قليلة على استقرار العامل بوظيفته.

ثانيا: "مناقشة الفرضيات :

01- الفرضية الأولى: يؤثر الالتزام التنظيمي على الجوانب الانسانية للعمل

من خلال تحليل النتائج المستخلصة من تحليل الجداول يتضح جلينا أن الفرضية الأولى محققة بنسبة كبيرة وهذا ما اجبنا عليه في الجدول (24) والجدول (25) أي أنا الجوانب الانسانية المحيطة بالعمل تجعل أكثر أنظباطا في العمل وهذا تماشيا مع اخلاقه ومبادئ التي يتمتع بها

نستيج ان التزام العامل بالوظيفة يبقى ثابت لك لأنه من مبادئها وأخلاقه المهنية حتى ولو مرست عليه ضغوط من طرف مرؤوسته او خارج محيط العمل

فالجوانب الانسانية تقوى الالتزام التنظيمي لدى العامل بالمؤسسة.

02- الفرضية الثانية : يؤثرالالتزام التنظيمي على الجوانب المهني للعمل

من خلال تحليل الجدولين (26) و(28) يتضح لنا ان الالتزام بالوظيفة هو يبقى عامل اساسيلدى العامل رغم الظروف الت قد يواجهها خلال العمل وهذا راجع للقسم والمبادئ وقد تكون سبب في عدم الالتزام بالمواعيد لكن تضمن المبادئ الاستمرار بالوظيفي وبالتالي يكون الالتزام ثابت دون تأثيرا وقد لا يآثر بالجوانب المهني والظروف القاسية التي قد يواجهها

فالالتزام التنظيمي لا يآثر بالجوانب المنهجي للعامل

ثالثاً: الاستنتاج العام

- لقد كان الهدف الرئيسي من الدراسة هو التأكد من صح الفرضية الفائدة التي مدى تؤثر الالتزام التنظيمي على اداء العاملين ،ومن خلال الإعتماد على البيانات المتحصل عليها وبعد التحليل استنتجنا ما يلي
- الالتزام التنظيمي له علاقة طرديا من الجوانب الانسانية لان الجوانب الانسانية والاخلاق المبادئ تقوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين فهي بذلك تجعل العامل اكثر اطمئنان وبالتالي الالتزام الوظيفي.
 - توصلت الدراسة ايضاً أن الالتزام بالمواعيد يكسب رضا من طرف المسؤل حتى ولو مرست عليه ضغوط كبيرة
 - كما توصلت الدراسة ايضاً لأن الالتزام الوظيفي لا يآثر بالضرور الخارجية للعامل لأنه ينبع من كوته عامل عنصر من اخلاقيات المنهه لديه .
- و أخيراً من خلال البحث في موضوع دراستنا وجدنا أن هناك جل الدراسات السابقة قد توصلت لكون الالتزام الوظيفي لدى العامل يتأثر بالمشاكل بالادراة وقد لا يآثر بالمشاكل الشخصية لدى العامل.

رابعاً: التوصيات و الاقتراحات:

- نستنتج من فحوى دراستنا جملة من التوصيات و الاقتراحات المتواضعة:
- 1-الالتزام التنظيمي لا يتعارض مع اداء العامل بل يعتبر عنصراً مكملاً لاداء العامل
 - 2-ضرورة وضع البلديات برامج تدريبية مستمرة لان المستجندات التي تخضع لها هذه الهيئات تتغير بإستمرار
 - 3-اعتماد مبدأ الشفافية و التشاركية بين الرئيس و المرؤوس يبعث على تبسيط الامور المهنية
 - 4-ضرورة انتخاب كفاءات تقود المجالس البلدية لانها تكون اكثر انفتاحا على الباحثين و بحوثهم الميدانية
 - 5-العمل على دمج بين الثقافة المحلية للعامل و ثقافته في ميدان العمل بحيث يعمل ذلك على تخفيف من الضغوطات المهنية و امتثال العامل للجانب التنظيمي

الخاتمة

خاتمة

من خلال تسليطنا الضوء على موضوع الالتزام التنظيمي وجدنا ان هذا المجال متشعب ولا يمكن احتوائه في بضع صفحات من مذكرة, وذلك انه يشمل قسما داخليا وخارجيا, وكل قسم يضم في ثناياها أجزاء وعناوين لاحصر لها, ولكن لها تأثيرها الكبير على المؤسسة على وجه العموم وعلى أداء الموارد البشرية على وجه الخصوص, ومن خلال دراستنا هاته حاولنا قدر المستطاع الربط وإبراز التأثير بينهما (الالتزام التنظيمي, وأداء العاملين).

وفيما يخص تقييم الأداء التي تعد في الوقت الراهن هي الوسيلة أكثر فعالية وناجعة فيما يتعلق بالرقابة المستمرة والمستقيمة, فاعتمادها داخل المؤسسة في كل المصالح وعلى كل المستويات من شأنه المساهمة بشكل كبير في تسهيل وتسيير الأعمال والرفع من أداء العاملين, أي تحقيق الكفاءة والفعالية في آن واحد, كما لاننسى دورها في اتخاذ القرارات والإجراءات, ورسم تصورات وخطط مستقبلية لها دور في تحريك دواليب الاستمرارية.

ومن خلال إشكالية البحث والفرضيات الموضوعية, ومن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية باستعمال أدوات التحليل من اجل الوصول إلى إبراز التأثير الالتزام التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة والتي تمت دراستها بالوحدة البلدية في رقان .

خلاصة القول أن كل ما ذكر في هذه الدراسة يحتاج بصورة منطقية إلى عمق في المناقشة, وزيادة في التحليل, فما ذكر في هذا العرض مجرد معطيات اولية مستنبطة من الواقع النظري, والواقع الميداني لهذا الموضوع, لهذا نعتقد أنه مهما يبذل من جهد فإن التحليل لا يمكن أن يكون كاملا ووفيا, لان ذلك يتطلب منا إماما شبه شمولي لكثير من المحددات الأخرى المرتبطة بالموضوع على ان نواصل مستقبلا إن شاء الله البحث في هذه الجزئيات للوصول إلى نتائج أكثر دقة ومنطقية.

ويبقى أملنا في الأخير أن تتواصل الدراسات والبحوث في تناول هذا الموضوع لما له من أهمية بالغة بالنسبة لهذه الفئة من العمال، وكذا بالنسبة لأي مؤسسة عمومية كانت أو خاصة، وذلك بمحاولة تناول إشكاليات أخرى تدرس اتجاهات أخرى.....الخ.

قائمة

المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع

- 1- محمد محمود الجوهري، المدخل إلى علم الاجتماعي، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2010 احمد يوسف دودين، داره التغيير و التطوير التنظيمي، ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمية بدون ناشر، (القاهرة)، 2005، ط1.
- 3- أحمد محمد الدليمي، كريم ناصر علي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، (عمان)، دار وائل، 2009، ط1.
- 4- احمد يوسف دودين، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، نفس المرجع، ص188
- 5- إيهاب عيسى المصري وطارق عبدالرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، خلف حي الهرم الطالبية فيصل، ط1، 2014.
- 6- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، د-، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- 7- فاديه إبراهيم شهاب، التطور التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون، الأردن، ط1، 2014.
- 8- فاديه إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات، الأكاديميون، الأردن، ط1، 2014.
- 9- مجيد الحرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية ، دار المناهج، الاردن، ط1، 2015.
- 10- محمد عاطف عيث، قاموس علم اجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979.
- 11- ناصر تقاسيمي، دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011.

- 12- هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الإدارة التربوية و السلوك المنظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ط4
- 13- د،مجيد الكرخي، أساسيات تقييم العاملين، دار المناهج للنشر والتوزيع،(عمان)، ط1.
- 14- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رواية مستقبلية،الدار الجامعية،الاسكندرية،مصر،3003.

قائمة المذكرات

- 15- بوعطيط جلال الدين،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ،دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونغاز (عناية)رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ،شعبة علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية 2008-2009.
- 16- بكري أحلام، الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، جامعة لمسيلة، 2012-2013
- 17- سامي ابراهيم حماد حنونه، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، الجامعة الاسلامية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الاعمال بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية،غزة، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم ادارة الاعمال.
- 18- بكر اوي إيمان،الاتصال التنظيمي وعلاقة بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة،دراسة ميدانية بمديرية التجارة (بأدرار)مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع،تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل 2016-2017،ص140.غير منشور.
- 19- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباج ،ورقلة،2010-2011

- 20- شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم النفس والتنظيم، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009/2008
- 21- صميه زهرة، ظروف الشغل والأداء الوظيفي للعمال المؤقتين في المؤسسة، دراسة ميدانية بكليات-جامعة إدرار-رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، التخصص المنظمات والمناجمت، 2015-2016.
- 22- طلال، عبد المالك محمد شريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم ادارية، جامعة نايف لعربية للعلوم الأمنية، 2004-2005.
- 23- محمود عبد الرحمن إبراهيم الشطي، أثر المنح التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارت السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، 2006.
- 24- باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير غير منشورة تخصص إدارة أعمال جامعة تلمسان، 2009، ص59، نقلا عن زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
- 25- -عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص علوم تجارة، فرع إستراتيجية، جامعة مسيلة، 2005-2006.

المجلات

- 26- المجلة العربية للإدارة،
- 27- عبد الحميد المغربي، أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الاعمال العامة بمحافظة

الدافعية المحلية العامة للتجارة والتمويل, تلبية التجارة صضا, الملاحق الثاني, العدد الثاني.

28- مجلة كلية التراث الجامعية للعلوم الادارية و المحاسبة, اثر الاجور في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين, حسين وليد حسين, بغداد, العدد العشرون, 2016.

المراجع الاجنبية

29- shields,john(2007) managing Employee performance and rezord.combridge University press.p41.

الملاحق

الملحق رقم 01: يوضح استبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية-إدرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

تخصص: تنظيم وعمل

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث

أخي الموظف أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد: في إطار إنجاز مذكرة التخرج في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

بعنوان: الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين

نلتمس من سيادتكم المحترمة الإجابة بكل موضوعية عن أسئلة هذه الاستمارة بوضع علامة (X) في المكان المناسب

والتعليق على الأسئلة المفتوحة

ونعلمكم بأن إجاباتكم ستحظى بالسرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية وفي الختام تقبلو منا خالص الشكر والتقدير.

2020/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية- أ* ذكر ب* أنثى

2-السن: أقل من 30 سنة ب-[31-40]

ج-[41-50] د-51 فما فوق

3-المستوى التعليمي: أ-ابتدائي ب-متوسط

ج-ثانوي د-جامعي

4-المركز الوظيفي: أ-المسؤول ب-رئيس مصلحة

ج-رئيس مكتب د-موظف

5-الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ب-[5-9]

ج-[10-14] د-[15-17]

و- من 20 فما فوق

المحور الثاني: الإلتزام التنظيمي:

6-هل تحترم توقيت الدخول والخروج؟ نعم لا

7-هل ترغب في البقاء داخل مؤسستك؟ نعم لا

8-هل قيمك ومبادئك تتطابق مع العمل الموجه لك؟ نعم لا

9-هل أن التزامك في العمل بهذه المؤسسة هو سبب علاقة الصداقة التي تربطك مع العاملين فيها؟ نعم لا

10-هل تلتزم بقوانين في التعامل مع زملائك في العمل؟ نعم لا

11-هل تلتزم بالوظيفة المنوط إليك؟ نعم لا

12-هل هناك من يمارس عليك ضغوطات في عملك؟ نعم لا

13-هل تعاني من مشاكل عدم الترقية والتهميش؟ نعم لا

14-هل هناك تعاون بين مختلف المصالح من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؟ نعم لا

المحور الثالث/أداء العاملين:

15- هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء؟ نعم لا

16 ماهي الطريقة التي تفضل استخدامها في تقييم أداء العاملين في المؤسسة؟

- على أساس نتائج الانجاز .
- على أساس سلوك في العمل .
- على أساس مقارنة أداء عامل بعامل آخر.
- على أساس توقعات الأداء في الفترة محددة للعامل
- طرق أخرى أنكرها... ..

17- كيف تتعرف على نتيجة التقييمية التي تحصل عليها؟ هل من خلال...؟

- مقابلة المباشرة بينك وبين رئيسك .
- كشف راتبك .
- من طرف إدارة الموارد البشرية.
- طرق أخرى أنكرها... ..

18- هل يتم تقديم برامج تدريبية حديثة تساعدك على تحسين أداء العاملين؟ نعم لا

19- هل تحاول المحافظة على ممتلكات المؤسسة؟ نعم لا

20- هل تحرص على تنظيم الوسائل التي تعمل عليها؟ نعم لا

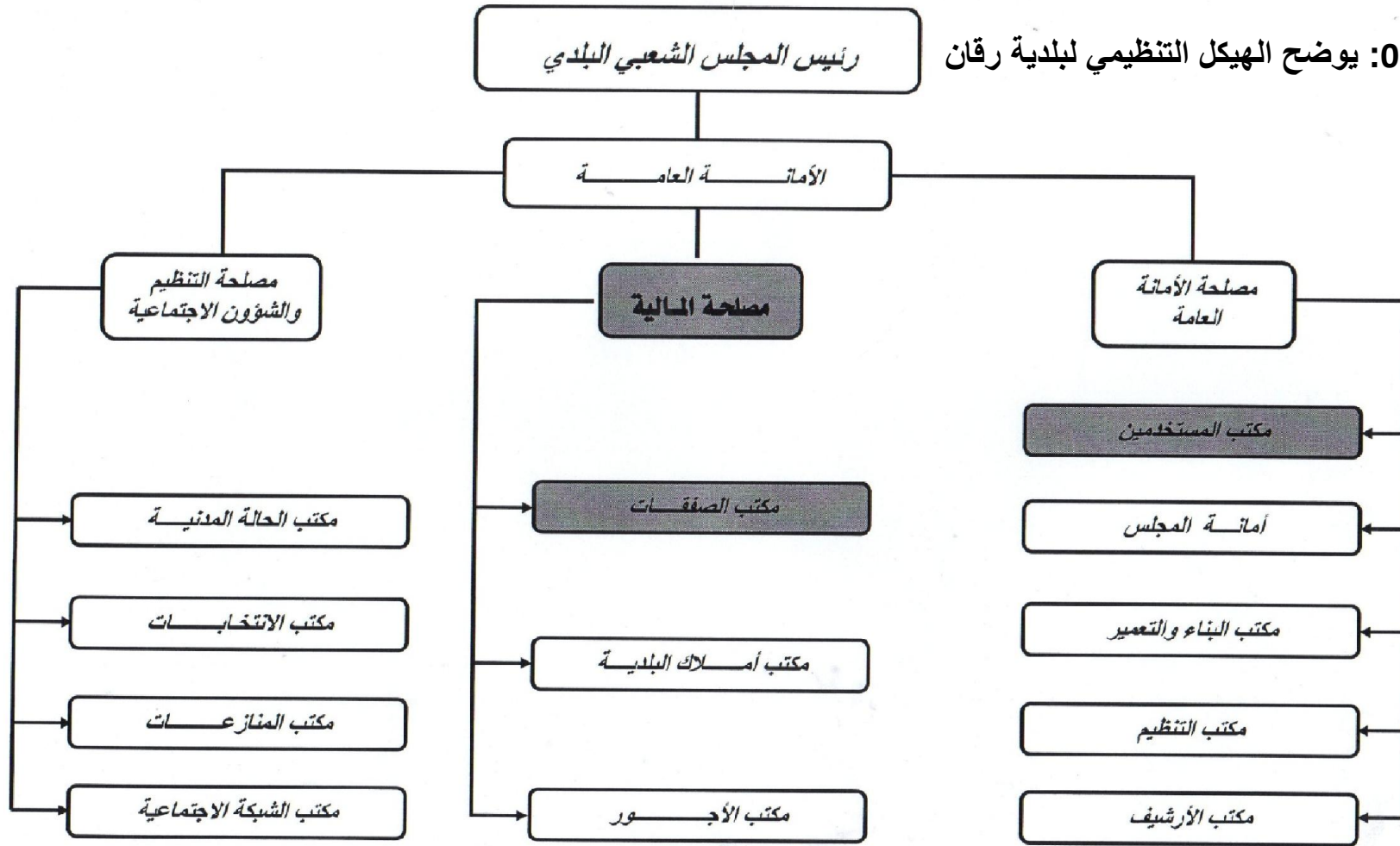
21- في حالة فساد آلة من الآلات، هل تحاول إصلاحها؟ نعم لا

22- هل هناك إستراتيجية في الاستهلاك الاحتياطي للوسائل في المخزن؟ نعم لا

23- في حالة ارتكاب أحد من زملائك خطأ ما، كيف تتصرف؟

- تبلغ عنه.
- تحاول إصلاح الخطأ.
- أمور أخرى أنكرها... ..

الملحق رقم 02: يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية رقان



المصدر: مستخرج من وثائق البلدية

ملخص الدراسة

تناولت الدراسة موضوع الالتزام ومدى تأثيره بالجوانب الانسانية لدى العامل ، وحيث تم دراسة عينة من المبحوثين ببلدية رقان واستخدمنا في ذلك استمارة بحث حول الموضوع وبعد التعرف على الجوانب المحيطة بالموضوع التعريف بمصطلحات الدراسة قمنا بتحليل النتائج المستخلصة على ضوء الفرضيات المطروحة سابقا وقد خلصنا في الاخير على ان الالتزام التنظيمي لدى العمل يبقى مرهون بقيم ومبادئه التي يتحلى بها ولا يتأثر بالظروف الخارجية والعوامل المحيطة ولا حتى الضغوط الممارسة عليه ، ويرجع ذلك كون هذا المحفز يعتبر خصلة نبيل يتشرف بها العامل وتجعله اكثر قدوة وأكثر عطاء وتفاني في عمله .

الكلمات المفتاحية: العامل ، الالتزام التنظيمي ، اداء العاملين

Résumé de l'étude

L'étude a traité de la question de l'engagement et de l'étendue de son impact sur les aspects humains du travailleur, et où un échantillon de répondants de la commune de Reggan a été étudié et nous avons utilisé dans celui-ci un formulaire de recherche sur le sujet, et après avoir identifié les aspects entourant le sujet, la définition des intérêts de l'étude, nous avons analysé les résultats obtenus à la lumière des hypothèses précédemment proposées et nous avons conclu dans le dernier que L'engagement organisationnel au travail reste dépendant des valeurs et des principes qu'il possède et n'est pas affecté par les circonstances extérieures et les facteurs environnants, ni même les pressions exercées sur lui, du fait que ce catalyseur est considéré comme une noble caractéristique que le travailleur est honoré et le rend plus exemplaire et plus généreux et dévoué dans son travail.

Mots clés: facteur, engagement organisationnel, performance des employés