



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدة
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



الموضوع

الإلتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية الموارد المائية - سعيدة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم و عمل

إشراف الأستاذ:

- رحموني محمد

إعداد الطالبة :

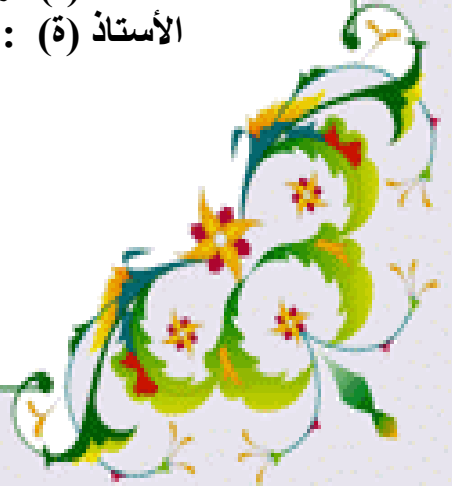
- عبد الله حليمة

لجنة المناقشة :

الدكتور (ة) : بشيرة العليا رئيسة

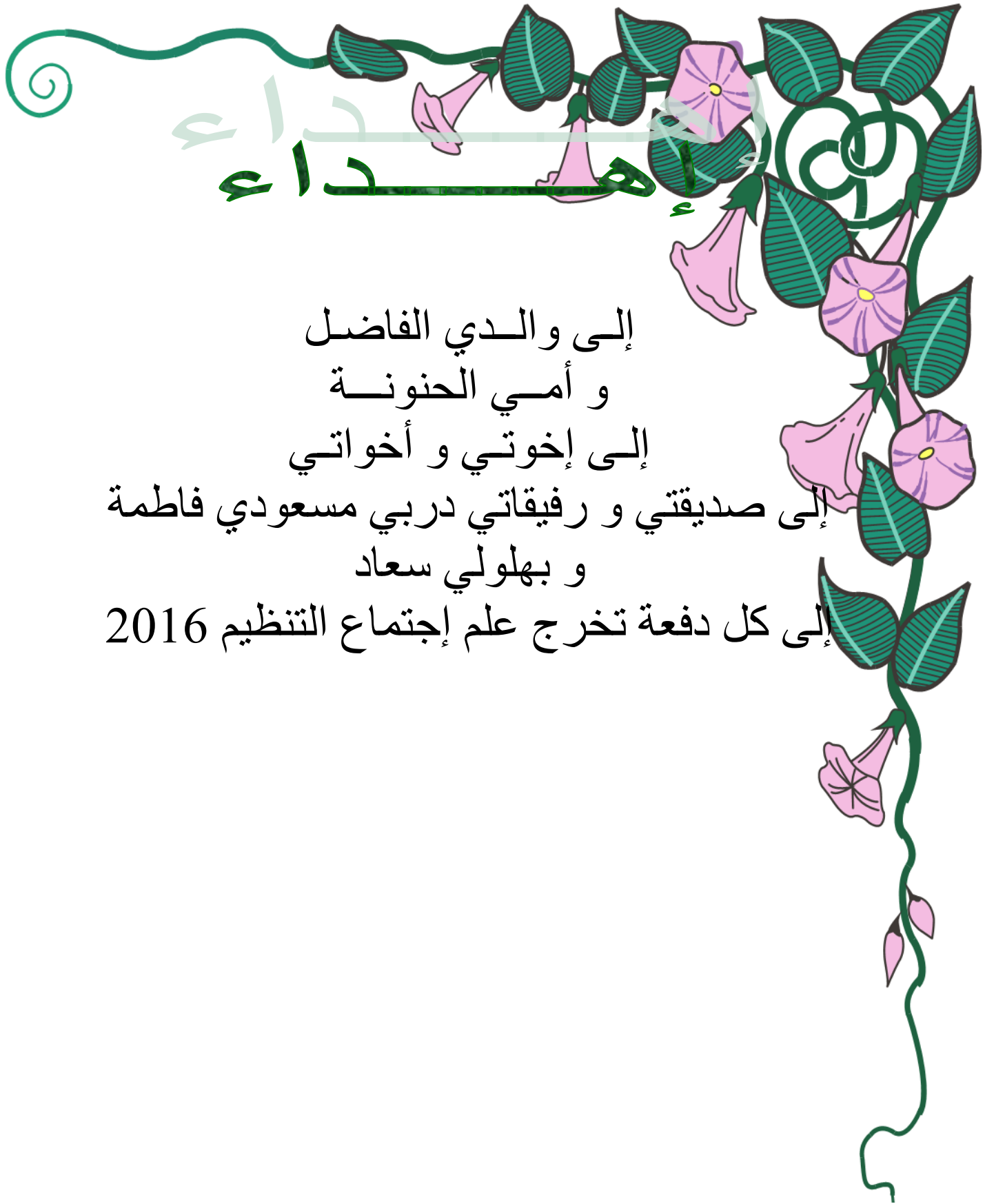
الأستاذ (ة) : رحموني محمد مؤطرا

الأستاذ (ة) : شعبي محمد مناقشا



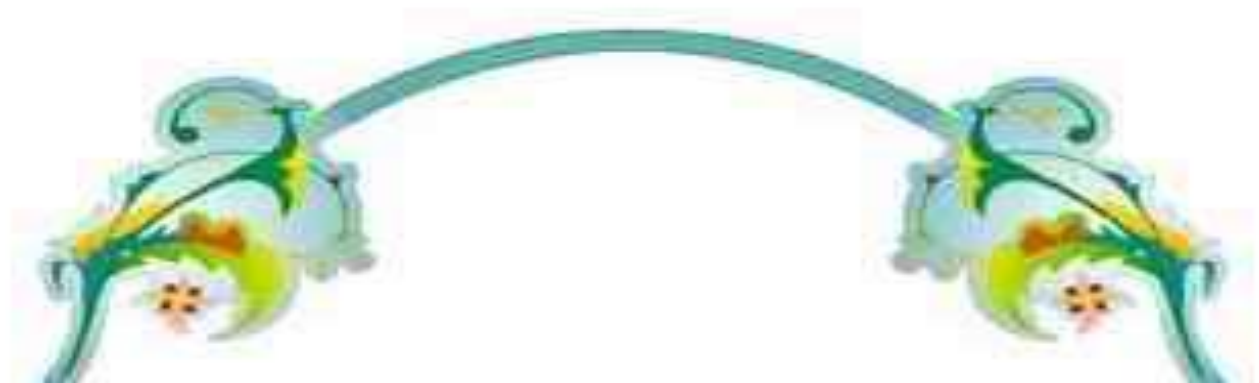
السنة الجامعية

2016/2015



إهداء

إلى والدي الفاضل
و أمي الحنوننة
إلى إخوتي و أخواتي
إلى صديقتي و رفيقاتي دربي مسعودي فاطمة
و بهلولي سعاد
إلى كل دفعة تخرج علم إجتماع التنظيم 2016



التشكر والت

أقدم جزيل الشكر إلى كل من ساهم في إتمامه من قريب

و بعيد

و أخص بالذكر الأستاذ المشرف رحموني محمد الذي

حرص على إعطائي كل النصائح و التوجيهات اللازمة

لإتمام هذا البحث .

كما أقدم شكري و تقديري إلى جميع أساتذة علم

الإجماع .

* حليلة *

محتويات الدراسة

✓ قائمة الأشكال

✓ قائمة الجداول

✓ مقدمة أ

➤ الباب الأول: الجانب النظري للدراسة

❖ الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- تمهيد 05
- أولاً: أسباب اختيار الموضوع 06
- ثانياً: أهداف اختيار الموضوع 06
- ثالثاً: الأهمية اختيار الموضوع 06
- رابعاً: الإشكالية - تساؤلات فرعية 07
- خامساً: الفرضيات الدراسة - فرضيات فرعية 08
- سادساً: تحديد المفاهيم 09
- سابعاً: الدراسات السابقة 12
- ثامناً: المقاربة النظرية 17
- خلاصة: 18

❖ الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي و علاقته بالثقافة التنظيمية

- تمهيد 20

* المبحث الأول: الالتزام التنظيمي.

* المطلب الأول: تعريف الالتزام التنظيمي 21

* المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي 22

- 23 * **المطلب الثالث:** أهمية الالتزام التنظيمي
- 24 * **المطلب الرابع:** مراحل الالتزام التنظيمي
- * **المبحث الثاني:** الثقافة التنظيمية
- 25 * **المطلب الأول:** تعريف الثقافة التنظيمية
- 27 * **المطلب الثاني:** أهمية الثقافة التنظيمية
- 28..... * **المطلب الثالث:** مصادر الثقافة التنظيمية
- 31..... * **المطلب الرابع:** وظائف الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الالتزام التنظيمي
- 33 - **خلاصة:**

❖ **الفصل الثالث: الأداء الوظيفي .**

- 35 - **تمهيد**
- * **المبحث الأول :** الأداء
- 37 * **المطلب الأول :** مفهوم الأداء
- 38 * **المطلب الثاني :** أنواع الأداء
- 39 * **المطلب الثالث :** أهمية الأداء
- * **المبحث الثاني :** الأداء الوظيفي
- 41 * **المطلب الأول :** تعريف الأداء الوظيفي
- 42 * **المطلب الثاني :** عناصر الأداء الوظيفي
- 42 * **المطلب الثالث :** طرق محددات الأداء الوظيفي
- 45 * **المطلب الرابع:** أهداف تقييم الأداء الوظيفي لدى العاملين
- 46 - **خلاصة**

➤ **الباب الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة .**

- 49..... - **تمهيد**

❖ **الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة**

- * **أولاً:** مجال الدراسة .

| | |
|--|---|
| 50 | 1- المجال الجغرافي |
| 50 | 2- المجال البشري |
| 51 | 3- المجال الزمني |
| 51 | * ثانيا: المنهج المستخدم |
| 52 | * ثالثا : أدوات جمع البيانات |
| 53 | * رابعا : العينة و طريقة إختيارها |
| الفصل الخامس: تحليل و تفسير البيانات الميدانية. | |
| 55 | * أولا : تحليل البيانات الشخصية |
| 59 | * ثانيا : تحليل بيانات الفرضية الأولى |
| 66 | * ثالثا : تحليل البيانات الفرضية الثانية |
| ❖ الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة . | |
| 75 | * أولا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى |
| 75 | * ثانيا : مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية |
| 76 | * الاستنتاج العام |
| 78 | الخاتمة |
| 80 | ● قائمة المصادر والمراجع |
| 82 | ● قائمة الرسائل الجامعية |
| 83 | ● قائمة المعاجم و المجلات |
| | ● الملاحق . |
| | 1- الهيكل التنظيمي |
| | 2- الإستمارة . |

قائمة الأشكال :

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 30 | يوضح مصادر الثقافة التنظيمية | 01 |
| 32 | يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية | 02 |
| 43 | يوضح أهداف تقييم الأداء الوظيفي لدى العاملين | 03 |
| 52 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 04 |
| 53 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن | 05 |
| 54 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية | 06 |
| 55 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 07 |

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|------------|--|--------|
| 01 | بين توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 54 |
| 02 | يبين توزيع أفراد العينة حسب السن | 55 |
| 03 | يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية | 56 |
| 04 | يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 57 |
| 05 | يبين معنى الثقافة | 58 |
| 06 | يبين معنى الثقافة التنظيمية داخل المديرية | 58 |
| 07 | يبين القيم (نوع) السائدة في المديرية | 59 |
| 08 | يبين القيم السائدة في المديرية المساعدة على إنجاز الوظيفة في أحسن وجه | 60 |
| 09 | يبين شعور الموظفين إذ كان هناك ملل أثناء ممارسة العمل داخل المديرية | 60 |
| 10 | يبين اختلاف ثقافات الموظفين له تأثير على الالتزام الوظيفي داخل المديرية | 61 |
| 11 | يبين إذا كانت المديرية تستفيد من أصحاب الخبرة في إنجاز العمل | 62 |
| 12 | يبين اهتمام الإدارة لآراء و اقتراحات الموظفين في إنجاز العمل | 63 |
| 13 | يبين اعتقاد أن ثقافة كل موظف تساهم في تحقيق أهداف المديرية | 63 |
| 14 | يبين كيفية تحقيق الموظف التزامه داخل المديرية | 64 |
| 15 | يبين كيفية تحقيق الموظف التكيف و التوافق مع ثقافة المديرية | 65 |
| 16 | يبين القوانين و اللوائح داخل المديرية | 65 |
| 17 | يبين اللوائح داخل المديرية تحدد نوع الوظائف من طرف الموظفين | 66 |
| 18 | يبين رضا الموظفين عن قوانين و لوائح المديرية | 67 |
| 19 | يبين أن المديرية تفرض احترام القوانين على الموظفين | 67 |
| 20 | يبين وجهة نظر الموظفين للقوانين و اللوائح المديرية | 68 |
| 21 | يبين مدى مساهمة اللوائح و قوانين في تحقيق أداء الموظفين | 69 |
| 22 | يبين الأداء الفعال في العمل مرتبط بالتزام الموظفين بقوانين و اللوائح | 69 |
| 23 | يبين العلاقات الإنسانية بين الموظفين و مدى مساهمتها في التزام التنظيمي داخل المديرية | 70 |
| 24 | يبين رضا المبحوث عن وظيفته داخل المديرية | 71 |
| 25 | يبين مدى تطبيق المديرية القوانين و اللوائح على جميع الموظفين | 71 |
| 26 | يبين إذا كانوا المبحوثين على علم بجمع اللوائح و القوانين الموجودة داخل المديرية . | 72 |

مقدمة

مقدمة :

يعد الالتزام التنظيمي عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات، لكونه يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به المنظمات مع عاملها، كما يعد عنصر حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية و يساهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء و الاستمرار، و يؤدي الالتزام

التنظيمي إلى تحقيق نتائج إيجابية بالنسبة للمنظمة و الموظفين كتحقيق الكفاءة وفعالية، في حين إذ ضعف مستوى الالتزام التنظيمي مما يؤثر على الأداء الوظيفي للعمال كارتفاع تكلفة الغياب و التأخر عن العمل و انخفاض الرضا الوظيفي، لذا نجد موضوع الالتزام التنظيمي نال اهتماما كبيرا من طرف الباحثين كما له من أهمية و انعكاسات على الأداء الوظيفي للعمال داخل المنظمة .

كما يعد الأداء الوظيفي من أكثر المواضيع التي حظيت بدراسة و اهتمام العديد الباحثين، إذ يعد الأداء الوظيفي من أكثر عناصر الإنتاج أهمية في المنظمات، فمهما وفرة المنظمة من مستلزمات مادية إلا أن العامل الإنساني و المتمثل في الأداء الوظيفي للعامل يبقى من أكثر العوامل التي تحقق كفاءة و فعالية داخل المنظمة لذا نجد بعض المنظمات تعطي اهتماما كبيرا لمعيار الالتزام التنظيمي لان هذا الأخير يساهم بقدر كبير من الاستقرار استمرارية الأداء الوظيفي في إطار تحقيق الأهداف المبتغاة .

و نظرا لأهمية الالتزام التنظيمي و دوره في تحديد أداء العاملين و اتجاهاتهم تتناول الدراسة موضوع "الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي" لدى مديرية الموارد المائية بسعيدة و قد حظي هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين و الذين حاولوا دراسة كل متغير على حدا لذلك جاءت الدراسة الحالية لمحاولة دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي و أداء الوظيفي و قد تضمنت لهذه الدراسة جانبين و هما كالتالي :

❖ الجانب النظري :يضم ثلاث فصول:

الفصل الأول:الإطار المنهجي للدراسة.

و الذي جاء كمدخل للدراسة حيث تم فيه تقديم أسباب اختيار الموضوع، أهدافه، أهمية اختيار الموضوع، ثم طرح الإشكالية - تساؤلات فرعية- ثم فرضيات (فرضية العامة + فرضيات فرعية) و تحديد المفاهيم ثم تقديم الدراسات السابقة ثم المقاربة السوسيولوجية.

-I-

مقدمة :

الفصل الثاني : الإلتزام التنظيمي و علاقته بالثقافة التنظيمية و ثم التطرق فيه إلى مبحثين :
✓ **المبحث الأول :** الإلتزام التنظيمي و يضمن تعريف الإلتزام التنظيمي ،خصائصه أهميته ،و كذا مراحلها .

✓ **المبحث الثاني :** الثقافة التنظيمية و تتضمن تعريف الثقافة التنظيمية، أهميتها،

مصادرها و كذا وظائفها و تأثيرها على الالتزام التنظيمي.

✓ **الفصل الثالث :** الأداء الوظيفي و احتواء على مبحثين:

✓ **المبحث الأول :** الأداء و فيه مفهومه ، و أنواعه ، و كذلك أهميته .

✓ **المبحث الثاني :** و فيه الأداء الوظيفي و ثم تطرق على تعريف الأداء الوظيفي ثم

عناصره، و طرق محدداته ثم أهداف تقييم الأداء الوظيفي لدى العاملين .

❖ **الجانب التطبيقي :** احتوى على ثلاث فصول :

- **الفصل الرابع :** الإجراءات المنهجية للدراسة .

تناولنا فيه مجالات الدراسة (البشري، الزمني، المكاني) ثم تطرقنا إلى تقنيات المبحث

و المناهج المستخدمة (أدوات جمع البيانات المنهج المستخدم، العينة وطريقة اختيارها،

أسلوب معالجة البيانات)

- **الفصل الخامس :** تحليل و تفسير البيانات الميدانية

و تم فيه تفسير و تحليل النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية .

- **الفصل السادس :** مناقشة نتائج الدراسة

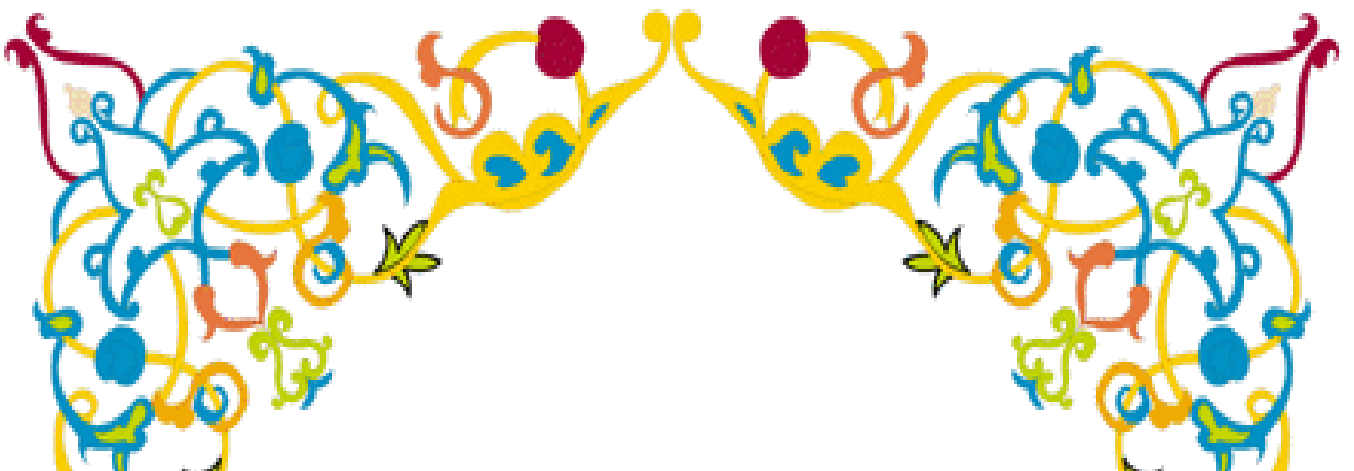
و تم فيه تحليل نتائج البيانات الميدانية في ضوء فروض الدراسة و الخروج باستنتاج

عام.

و في الأخير ختمنا بخاتمة عامة للدراسة ، و قائمة المصادر و المراجع والملاحق

المستخدمة في الدراسة .

الباب الأول
الجانب النظري
للدراسة



الفصل الأول

الإطار المنهجي لِلدراسة

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول :

- تمهيد :

بعد الإطار المنهجي العام للدراسة المرحلة الأولى و الأساسية في مراحل البحث العلمي، و عليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أسباب التي دفعتني لاختيار هذا الموضوع، و كذلك تحديد الأهداف و الأهمية، بإضافة إلى طرح الإشكالية و عرض

التساؤلات الفرعية و فرضيات البحث، كما نتطرق إلى تحديد المفاهيم الإجرائية مع ذكر الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع .

-05-

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

أ/ الأسباب الموضوعية: لقد تم اختياري لموضوع الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي على أسس التالية :

- تعتبر أهمية الالتزام التنظيمي وارتباطه بأداء الوظيفي من المواضيع التي درست من طرف الباحثين، فبرغم من كثرة الدراسات إلا أن في الجزائر و خاصة في مؤسسات الصناعية و الإنتاجية لم تولى اهتمام كبير من طرف الباحثين.
- التعرف على آليات الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي.
- معرفة مدى تحقيق مؤسسة مديرية الموارد المائية بولاية سعيدة مستوى معين من الالتزام التنظيمي.

ب/ الأسباب الذاتية :

- تناول هذا الموضوع نظرا لقلّة دارسيه .
- محاولة التعرف على الالتزام التنظيمي وأهميته في مديرية الموارد المائية .
- الرغبة و الميل الشخصي لدراسة هذا الموضوع.

ثانيا: أهداف الدراسة :

- هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود التزام تنظيمي داخل مؤسسة مديرية الموارد المائية بولاية سعيدة .
- معرفة إذا كانت هنالك ضوابط و لوائح تساعد على تحقيق الالتزام التنظيمي.
- معرفة إذا كان هناك التزام تنظيمي داخل المديرية ، و كيف يساعد على تحسين أداء الموظفين؟.
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة و علاقتها بالالتزام التنظيمي داخل مديرية الموارد المائية - سعيدة -

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

ثالثا : أهمية اختيار الموضوع :

- استمدت الدراسة أهميتها النظرية من كونها تتعلق بموضوع الالتزام .

- تسعى الدراسة إلى معرفة أهمية المعيار (الالتزام التنظيمي) كونه جزء هام في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال.
- معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية موارد المالية سعيدة .
- الالتزام يعتبر من الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة و زيادة فعاليتها لذا أولت الدراسة هذا الموضوع .

رابعاً: الإشكالية :

يعد الالتزام التنظيمي عنصر هام في بلوغ الأهداف التنظيمية داخل أي مؤسسة، و ذلك لتحقيق أكبر قدر من الإبداع و الثقة بين الإدارة و العاملين و كذا تطور سلوك العمال و قدراتهم، حيث أنه نال اهتماما كبيرا من طرف الباحثين، كما أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال الإدارة في المنظمات؛ فالالتزام التنظيمي يتولد نتيجة تفاعل القوي لخصائص الأفراد و شخصياتهم بضغوط العمل و العوامل التنظيمية العامة، كالثقافة التنظيمية اللوائح و القوانين المنظمة ... الخ و ذلك بهدف الحفاظ على استمرارية و تطور المؤسسة، و فضلا عن ذلك فإن الالتزام التنظيمي تظهر أهميته في تحسين فعالية الأداء الوظيفي لدى العمال، فالأداء الوظيفي هو نتاج الجهد الذي يبذله الفرد داخل المؤسسة و تتوقف فعاليته على حسب مستوى الالتزام التنظيمي السائد في المؤسسة و تظهر فعالية الأداء الوظيفي عند استقرار المؤسسة و زيادة كفاءتها الإنتاجية .

لذا نجد بعض الدراسات السابقة أولت اهتمام كبير في هذا المجال و على نتائج أداء الموظفين لعملهم و الاستمرار بالانتماء إلى المؤسسة.

و عليه فإن الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي من المتغيرات الحديثة التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين و الدارسين، من حيث انتمائه و ولائه للمؤسسة و بذل جهد و الوقت لإنجاحها.

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

و هذه الأهمية لها أثر كبير في المؤسسات و تظهر نتائجها على مستوى جميع الأفراد و جماعات العمل، فكفاءة المنظمات الإنتاجية و الخدماتية في الجزائر مرتبطة بالعامل

الالتزام التنظيمي فكلما نجد منظمة حققت كفاءة عالية من الإنتاج و رفع في مستواه يدل هذا النجاح على التزام أفرادها وولائهم لها، فالالتزام هو أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع و تحسين الكفاءة و الفاعلية في المنظمات الجزائرية، و من هذا المنطلق اهتمت الجزائر بمعيار الالتزام التنظيمي داخل أي المؤسسة وذلك من خلال تحفيز العمال على أداء وظائفهم من خلال تقديم الكفاءات و الحوافز المادية و المعنوية مما يدفع العامل بالتزامه داخل المؤسسة، و عليه فان مديرية الموارد المائية بسعيدة من بين المديريات الموجودة في الجزائر التي تسعى لتحقيق اكبر قدر من الالتزام التنظيمي لموظفيها ،وذلك بغية الوصول إلى أهدافها ألا وهو تحقيق أداء وظيفي فعال داخل المديرية، و من هذا المنظور فإن مشكلة الدراسة تنحصر في التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي، لدى مديرية الموارد المائية بسعيدة و كيف تأثر الثقافة التنظيمية و اللوائح و القوانين في تلك العلاقة ؟ و هل هناك ضوابط وآليات تجعل الموظف داخل المديرية يلتزم بأدائه؟.

و على ضوء ذلك تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

- هل الالتزام التنظيمي له علاقة بالأداء الوظيفي للموظف داخل مديرية الموارد المائية بسعيدة ؟

و قد تفرع عن هذا السؤال الرئيسي أسئلة فرعية التالية :

- 1- هل الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية لها أهمية في تفعيل الالتزام التنظيمي ؟ و كيف تساعد على تحسين الأداء الوظيفي للموظف ؟
- 2- هل اللوائح و القوانين المنظمة مرتبطة بفعالية الأداء الوظيفي للموظف؟

خامسا : فرضيات الدراسة

من خلال التساؤلات الفرعية التي أدرجت سلفا نضع فرضيات بحثنا على النحو التالي:

- الفرضية العامة:

- الالتزام التنظيمي له علاقة بالأداء الوظيفي للموظف داخل مديرية الموارد المائية بسعيدة.

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

- الفرضيات الجزئية: وتتفرع الفرضية العامة إلى فرضيات جزئية وهي كالآتي:

- الالتزام بالثقافة التنظيمية السائدة في المديرية لها أهمية في تفعيل الالتزام التنظيمي للموظف.

- فعالية الأداء الوظيفي مرتبطة بالالتزام الموظف باللوائح والقوانين المنظمة داخل المديرية.

سادسا: تحديد المفاهيم

أ- الالتزام التنظيمي:

لغة : العهد و القرب و النصر و المحبة و يلزم الشيء لا يفارقه (1)

اصطلاحا : هو حالة نفسية و اجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر و التمسك بقيم و أهداف المنظمة و الشعور القوي بالانتماء إليها و الدفاع عنها و الرغبة في الاستمرار فيها (2)

و تعددت المفاهيم و اختلفت نظرات رؤى الباحثين حوله و من بين التعاريف نذكر ما يلي (بورتر-شلدون-بوشتان) ، بورتر Porter 1968 بأن الالتزام هو " استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة و امتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة و القبول بالقيم و الأهداف الرئيسية للمنظمة" (3).

أما شلدون 1971sheldon فيرى أن الالتزام هو "التقييم الإيجابي للمنظمة و العزم على العمل لتحقيق أهدافها" . و يرى بوشنانBuchanhan ينظر إلى "الالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد و تأييده للمنظمة" (4)

التعريف الإجرائي : هو الحالة غير المحسوسة تتضمن سلوك الأفراد و تصرفاتهم و مدى ارتباطهم و ولائهم لمنظماتهم .

(1)- موسى أحمد خير الدين ، محمود أحمد النجار ، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية ، دراسة استطلاعية ، ألبيترا ، عمان 2010 ، ص11 .

(2) – زايد الدين لحسن هوار ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة ، مجلة أبحاث اقتصادية ، العدد 01 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2007 ، ص42 .

(3)- موسى أحمد خير الدين ، محمود أحمد النجار ، مرجع نفسه ، ص15 .

(4)- موسى احمد خير الدين ،محمود احمد النجار ،مرجع نفسه،ص16.

- لغة : أدى تأدية أو صلة و قضاة و هو أدى الأمانة من غيره و تأدية له من حقه أي قضيته (1) .

- القضاء و الإيصال (2)

- اصطلاحا : هو قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يستغلها (3)

- تسديد أو دفع ما هو مستحق (4)

و لقد تعددت تعاريف الباحثين للأداء طبقا لتخصص و مجال فقط نجد تعريف :

- تعريف نيكولاس: بأنه نتاج السلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الفرد أما نتاج السلوك فهي التي تمخضت عن ذلك السلوك مما جعل المصلحة النهائية مختلفة كما كان علي ذلك السلوك (5).

- و نجد تعريف فديريك تايلور في كتابه المشهور "مبادئ الإدارة العلمية ماهية الأداء بأنها تحقيق اقتضى إنتاجية من الفرد و الآلة (6)

-التعريف الإجرائي : هو المسؤوليات و الواجبات و الأنشطة و المهام التي يقوم بها الفرد سواء بأداء عمل أو قضاء شيء ما .

-
- (1)- حاتم حسن رضا ، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية ، كلية الدراسات العليا ، القاهرة ، 2004 ، ص33 .
- (2) – فؤاد إفرام البستاني ، منجد الطلاب ، المطبعة الكاتوليكية ، بيروت ، ط 1982 ، ص06 .
- (3)- حاتم علي حسن ، مرجع نفسه ، ص33 .
- (4)- أحمد مختار عمر ، معجم اللغة العربية المعاصر و عالم الكتب ، القاهرة ، ط 1 ، 2008 ، ص76 .
- (5)- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 1997 ، ص80 .
- (6)- حمود بن مطلق العجاج ، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية ، القاهرة ، 2003 ، ص 35 .

ج-الثقافة التنظيمية: تعني مجموعة المعتقدات و المفاهيم والطرق والتفكير المشتركة بين

أفراد المؤسسة، و يتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها (1) .

وهي مجموعة المعتقدات والقيم و الرموز والطقوس التي ينقسمها أعضاء المنظمة

وتنتقل من جيل تنظيمي إلى آخر و تؤثر هذه القيم في تشكيل الأسس والمعايير وأنماط

السلوك التنظيمي (2)

-التعريف الإجرائي: هي مجمل القيم و المعتقدات التي يشاركها أعضاء المنظمة والتي

تسمح بتسيير المنظمة بشكل جيد .

د-اللوائح و القوانين التنظيمية : يقصد بها القرار و الأوامر التي تصدرها السلطة

التنفيذية باعتبارها الإختصاص في وضع القواعد العامة التي تديرها أو تشرف عليها

المنظمة (3) .

-التعريف الإجرائي : هي مجموعة من القواعد التي تنظم العلاقة بين أفراد المنظمة .

(1)- مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي، دار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص86 .

(2)- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 1993، ص24

(3)- www.startimes.com-19:11,23/04/2016 .

أولاً : الدراسات العربية :

1-دراسة سميرة بالأطرش بعنوان الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علم النفس .

-دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات الأطفال – ولاية ورقلة ، 2011 و تمحورت أسئلة الدراسة في التساؤلات التالية :

-هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي عند مربيات رياض الأطفال باختلاف الخبرة ؟

-هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي عند مربيات رياض الأطفال باختلاف الحالة الاجتماعية ؟

-هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي باختلاف الراتب ؟

-هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي عند مربيات رياض الأطفال باختلاف الحالة الاجتماعية ؟

وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال و محاولة إيجاد الفروق بين الالتزام التنظيمي حسب متغيرات الخبراء، الحالة الاجتماعية ، الراتب ، و إيجاد الفروق بين الأداء الوظيفي حسب نفس المتغيرات،أما بالنسبة لمنهجية الدراسة فتحددت عينة الدراسة 30 مربية كعينة استطلاعية و ذلك للتأكد من صلاحية المقياسين ثم اعتمد بإجراء الدراسة الأساسية على عينة قوامها 94 مربية ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و من أهمها:

-وجود علامة إرتباطية عكسية بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى مربيات الرياض الأطفال.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي باختلاف الراتب .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي باختلاف الخبرة .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي باختلاف الراتب .

و كذلك باختلاف الخبرة و الحالة الاجتماعية

-12-

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول :

(ب)- دراسة عاشور ابتسام : بعنوان الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة - الجلفة 2005 و تمحورت أسئلة الدراسة في التساؤلات التالية :

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة ؟

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الرعية في العمل و الاستمرار بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة ؟

و هدفت الدراسة للتوصل إلى مفهوم لطبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي لدى العاملين و أيضا لوضع إستراتيجيات من شأنها النهوض بواقع الالتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية في المنطقة، و كذلك التعرف على العلامة بين الثقافة و الالتزام التنظيمي في المؤسسة .

أما بالنسبة لمنهجية الدراسة فتحددت عينة الدراسة بـ 70 عامل و قد نصت الدراسة على أساس المسح الشامل؛ و نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة من العاملين بمديرية ديوان ترقية بالجلفة فقد تم البحث على المجتمع ككل و اعتمدت على المقابلة و الاستمارة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي للعاملين.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة سواء لمتغير الفئة المهنية أو مستوى التعليمي

(ج) دراسة سامي إبراهيم حماد حنونة : بعنوان قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعة الفلسطينية غزة : رسالة ماجستير كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال الإسلامية غزة 2006 .

تمحورت أسئلة الدراسة في التساؤلات التالية :

-ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ؟

-ما هي العوامل التي تؤثر بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية ؟

-ما هي العناصر الأكثر أهمية في تحقيق مستوى أعلى من الالتزام في تلك الجامعات ؟
و هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؛ و كذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمقراطية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس ، مستوى التعليم ، سنوات الخدمة المستوى الوظيفي ، مكان العمل ، نوع الوظيفة) .

أما بالنسبة لمنهجية الدراسة فتحددت عينة الدراسة بـ 340 موظف و موظفة وكانت الإستبانة هي أداء الدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و المتغيرات الديمقراطية التالية : (العمر ، مستوى ، التعليم ، نوع الوظيفة ، مدة الخدمة بالجامعة ، المستوى الوظيفي) .

في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة في مستوى الالتزام تعزي إلى متغيرات الجنس و مكان العمل .

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

أ/ دراسة مالك ألوري 1995: و آخرون تحت عنوان مستوى الالتزام لدى العاملين بمؤسسات خدمة التي هدفت إلى الطرق و مدى فهمهم و إدراكهم لاتجاهات العمل .

- تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى جمهور العاملين في قطاع خدمات الطرق بالولايات المتحدة الأمريكية .

- تحديد العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي و إدراك العمل و مفهوم العمل لدى هؤلاء العمال .

- المساهمة في بناء إستراتيجيات خاصة برفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع خدمات الطرق بالولايات المتحدة الأمريكية .

و قد استهدفت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 1999 فرد يعملون في أكبر سبع شركات خدمات الطرق بالولايات المتحدة الأمريكية و قد استخدم الاستبيان الذي وزع بواسطة البريد اليدوي لجمع البيانات و كانت نسبة الاستجابة 23% و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ/ وجود علاقة فكسبة بين المشاركة بالعمل و الرضا الوظيفي و مستوى الالتزام التنظيمي.

ب/ وجود علاقة موجبة بين كل من مستوى الالتزام التنظيمي و مستوى الرضا عن العمل الذي يقوم به الفرد و مدى فصمه لطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد .

ج-) وجود علاقة متوسطة بين الاشتراك بالعمل و مستوى الالتزام التنظيمي لديهم .

د-) وجود علاقة عكسية ضغط العمل و مستوى الالتزام التنظيمي للفرد .

ب/ دراسة ديلوري : و هي دراسة بعنوان مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الفدرالية الأمريكية : دراسة مقارنة بين العاملين المتعاقدين و العاملين الرسميين ، 2001 و التي هدفت إلى :

1- معرفة المستويات المختلفة للإلتزام لدى العاملين في المكاتب الحكومية و المؤسسات الحكومية الامريكية من خلال ربطة بمتغير طبيعة قيادة رئيس العمل وطبيعة المهنة .

2- معرفة مدى اختلاف مستوى الإلتزام و علاقته بطبيعة المهنة بين المجموعتين .

3- معرفة مدى تأثير إختلاف طبيعة التعليم الاجتماعي و طبيعة المهنة على مستوى

الإلتزام التنظيمي (1) .

(1)- سامي إبراهيم، حماد حنون، قياس الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قيم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 76 .

4- معرفة مدى تأثير العوامل الديمقراطية على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى المجموعتين ، و لقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 85 موظف حكومي رسمي و 131 موظف متعاقد مع الأجهزة الحكومية و قد تم توزيع الإستبيان على مستويات ذات طبيعة مهنية مختلفة و كانت النتائج كالتالي :

- أ – وجود علاقة بين مستوى الإلتزام التنظيمي ناتج عن إختلاف طبيعة المهنة .
 - ب- يكون إتجاه الموظف المتعاقد ملتزما إتجاه المكان الذي يعمل فيه و ليس ملتزمات إتجاه المهنة التي يعمل بها .
 - ج- يوجد تأثير إيجابي بطبيعة نمط القيادة لرؤساء العمل على مستوى الإلتزام التنظيمي للموظف الرسمي، بينما لا يوجد تأثير على الموظف المتعاقد .
 - د- وجود تأثير للمؤهل العلمي ، الخبرة في العمل على مستوى الإلتزام التنظيمي خاص بالموظفين الرسميين بينما لا يوجد هذا التأثير على الموظف المتعاقد (1) .
- أوجه التشابه و الإختلاف بين دراستنا الحالية و الدراسات السابقة.

1- أوجه التشابه :

- تتفق الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإلتزام التنظيمي من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الأداء سواء كان الأداء الوظيفي – الأداء العاملين .
- اعتمدت كل الدراسات السابقة على أداة الاستبيان و نفس الشيء الدراسة الحالية .
- اعتمدت أيضا على نفس المنهجية كما هو الحال مع الدراسة الحالية و الذي يكمن في المنهج الوصفي .

2- أوجه الإختلاف :

- تختلف الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل .
- تختلف الدراسة مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع ما عدا دراسة سميرة بالأطرش .

(1)- سامي إبراهيم، حماد حنون، المرجع السابق، ص 78،79 .

- أجريت غالبية هذه الدراسات في بناءات مختلفة منها قطاع التربوي ، قطاع الصناعي .

- تختلف الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني.

ثانيا : المقاربة النظرية :

للموضوع الرؤية الصحيحة التي تقترب من الصحة كان لا بد في بداية هذا البحث من حتمية المقاربة السوسيولوجية، من الموضوع للتمكن من جمع جزئياته و من الفهم النسبي و محاولة التفسير المنهجي، فالمقاربة هي "المنهج و التقنية بدون حدود بينهما لا يطابقان بالجملة و إنما يستعملان لدراسة موضوعات حساسة ، بجرعات مناسبة لردود الأفعال غير متوقعة" (1)

فقد تم اختيار مدخل للموضوع : مدخل البنائية الوظيفية (بارسونز) .

1-8 : مدخل البنائية الوظيفية :

تتمثل المقولات الأساسية البنائية الوظيفية المعاصرة في البناء والنسق الاجتماعي المتطلبات الوظيفية، المعوقات و الخلل الوظيفي ،الاتفاق و الوعي الاجتماعي. و من خلال أهم أفكار رواد البنائية الوظيفية : سعى تالكوت بارسونز لدراسة مجموعة من الأنساق الاجتماعية ذات طابع دائم أو المستقر مما جعله يصنف هذه الأنساق إلى إنساق اجتماعية و ثقافية و شخصية ، و من أهم الأفكار التي ركز بارسونز على دراستها هي الدور الوظيفي للنسق الثقافي في المجتمع الحديث. (2)

و انطلاقا من تصور بارسونز لأي منظمة: على أنها نسق كلي يتكون من أنساق فرعية؛ يوجد بينما تساند و تبادل من أجل خدمة هذا النسق الكلي و أهدافه؛ و من بين هذه الأنساق النسق الثقافي ، فكل منظمة لها أهدافها الخاصة و هيكلها التنظيمي و يتشكل لما على مر الأيام ثقافة خاصة تهيكّل سلوكيات و أفعال أفرادها. (3)

إذن فالثقافة في المؤسسة تعتبر نسق فرعي قائم بذاته و لا علاقة بالمؤسسة فكلما ظهرت الحاجة إلى النسق الثقافي و تعاضم دور في تحقيق الاندماج و الانتماء لأفراده و بالتالي ولائهم و حبهم للعمل و رغبتهم في الاستمرار و البقاء في المؤسسة مما يدفع ذلك التزامهم.

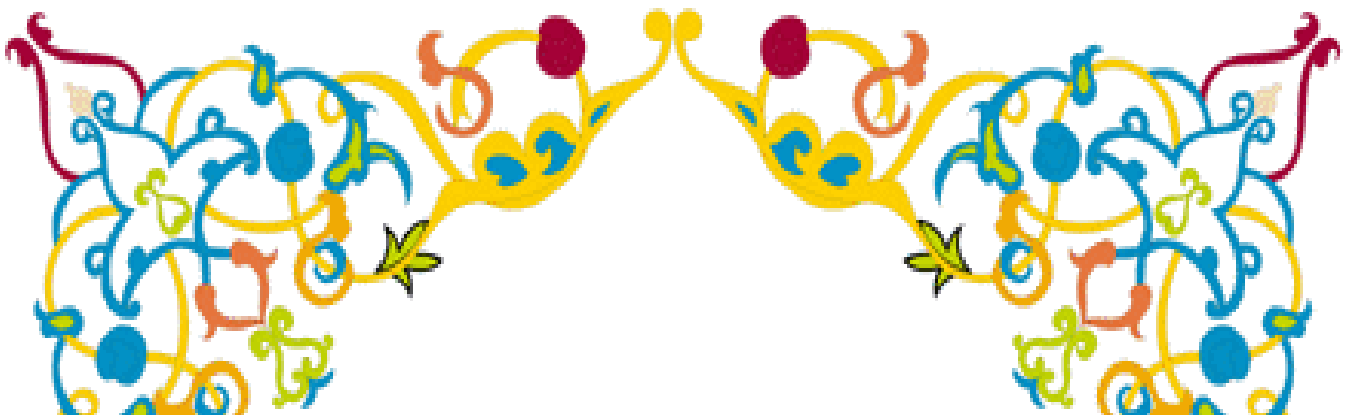
(1)- مادلين غراويز ، مناهج العلوم الاجتماعية ، ترجمة سام عمر ، المركز العربي للتعريب و الترجمة و التأليف و النشر ، دمشق ، ج 2 ، 1993 ، ص 12 .

(2) - رابح كعباش ، عمل إجتماع التنظيم مخبر علم الإجتماع الإتصال ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006 ، ص 124 .

(3)- رابح كعباش ، مرجع نفسه ، ص 128 .

خلاصة :

و مما سبق يمكن القول أن الفصل الخاص بموضوع الدراسة له دور أساسي و هام من توضيحات و تفسيرات خاصة بموضوع الدراسة الراهنة "الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي" فهو فصل يضم مفاتيح الدراسة من أهمية أهداف ، أسباب و إشكالية و مفاهيم الخاصة بالدراسة و كذا بعض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع . و بما أن الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي معيارين ذات أهمية داخل أية مؤسسة و سوف نتطرق في الفصلين المواليين إلى تحليل كل من الإلتزام التنظيمي و علاقته بالثقافة التنظيمية كمؤشر للدراسة و كذا الأداء الوظيفي و ماهيته .



الفصل الثاني

الإلتزام التنظيمي

و علاقته بالثقافة

التنظيمية

الفصل الثاني: الإلتزام التنظيمي و علاقته بالثقافة التنظيمية

- تمهيد :

يعد الإلتزام التنظيمي من أهم المتغيرات السلوكية التنظيمية التي كانت ضمن الدراسات و الأبحاث ، حيث ركزت هذه الأبحاث و الدراسات على حركة النشاط الإنساني و ارتباط

هذا؛ الأخير بالمناخ الثقافي، فمفهوم الالتزام التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة و عليه فقد تناولنا في هذا الفصل مبحثين : المبحث الأول تطرقنا فيه : الالتزام التنظيمي و ماهيته و المبحث الثاني : الثقافة التنظيمية تعريفها ، أهميتها، مصادرها ... الخ. بحيث تعد الثقافة التنظيمية من مؤشرات الالتزام التنظيمي فالثقافة لها دور في تفضيل الالتزام خاصة ثقافة العمال داخل المؤسسة .

-20-

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي و علاقته بالثقافة التنظيمية

-المبحث الأول : الالتزام التنظيمي :

-المطلب الأول : تعريف الالتزام التنظيمي

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب و من
الوائيل من قدموا تعريفا للالتزام التنظيمي كان "بورتروسيث"، حيث نظر كلاهما إليه من
منظور نفسي و وصفاه بأنه : توجه يتسم بالفعالية و الإيجابية نحو المنظمة (1) .
فالالتزام التنظيمي هو أحد المفاهيم التي استعملت بطرائف مختلفة لتشير إلى الفرد
الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالمدافع عن المنظمة و الشعور
بالفخر و الإعتزاز بالإنتماء لها و الرغبة فيها لأطول مدة (2) و هناك من يرى أنه ما هو
إلا عملية الإيمان بأهدافه المنظمة و قيمتها و العمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف
و تجسيد تلك القيم (3)، كما نجد من يرى أنه عبارة عن استثمار متبادل بين الفرد
و المنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، و ترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك
الرسمي المتوقع منه و المرغوب فيه من جانب المنظمة من أجل الإسهام في نجاح
و استمرارية المنظمة (4)، فالالتزام يدل في اللغة على الاندماج أو الرغبة أو القبول
، و كان العلماء الاجتماع يروى أن الإنسان كائن إجتماعي يعيش مع الآخرين في مجتمع
و تربطه بهم علاقات تشعره بالثقة و المسؤولية تجاههم، و من هناك يدرك أن الالتزام هو
جزء من الإنتماء الإجتماعي العام الذي يمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي
يعيش فيه و بما يحويه من أفراد و منظمات و ما يسود فيه من أفكار و مبادئ و قيم (5) .
و من خلال استعراضنا لمفاهيم السابقة يلاحظ أن هناك اتفاقا واضحا على مفهوم الالتزام
يتجسد في ثلاث عناصر و هي :

- (1)- يوسف درويش عبد الرحمن، العلاقة بين واقعية العمل الداخلية و الإلتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي و
الخصائص الفردية، دراسة ميدانية مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، المجلة39 ، العدد 137 ، 199،
ص36 .
- (2) - سعد علي و آخرون، علاقة الإلتزام التنظيمي بمشاركة العاملين و أثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد،
مجلة الإدارة و الإقتصاد الجامعة المسفرية ، العدد 2006، 61، ص17، 18 .
- (3)- خضير نعمة عباس و آخرون، الإلتزام التنظيمي و فاعلية المنظمة، دراسة مقارنة في الكليات العلمية و الإنسانية في جامعة
بغداد ، مجلة الإتحاد الجامعات العربية ، العدد 31 ، 1996 ، ص117 .
- (4)- عبد الوهاب، علي محمد و خطاب عبيدة السيد ، إدراك الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مكتبة عين شمس،
القاهرة، 1993، ص58 .
- (5)- محمد مصطفى الخثوم ، تأثير متاح الخدمة في الإلتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهدة
الثقافية التابعة لجامعة حلب ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية ، المجلد 27 ، العدد 3 ، 2011 ،
ص173

الفصل الثاني: الإلتزام التنظيمي و علاقته بالثقافة التنظيمية

2- الاستعداد و الميل لبذل جهد وافر للتنظيم .

3- الرغبة الجامعة للبقاء عضوا في التنظيم (1)

و بالتالي يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته و إقناعه بأهدافها ، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة و بذل قصارى جهده .

المطلب الثاني : خصائص الإلتزام التنظيمي :

لكل عنصر محدد لخاصية الإلتزام التنظيمي له دور في عرض تعريف بصفة خاصة للإلتزام و من بين هذه الخصائص نذكر ما يلي :

- الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك و تصرفات العمال في التنظيم و التي يجسد مدى ولائهم و الظواهر إدارية أخرى داخل التنظيمي.

- إن الإلتزام التنظيمي لن يصل إلى مستوى إثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى (2)

- يعبر الإلتزام عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء فيها و قبوله و إيمانه بأهدافها و قيمها .

- - يسير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة بيديها الفرد للتفاعل الاجتماعي ، من أجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط و منحها الولاء (3)

- يتضمن الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة (4)

(1)- محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية ، 2005 ، ص32 .

(2) - سعد الدوسري ، ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير ، الرياض ، دط ، 2005 ، ص58.

(3)-سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006 ، ص 13 .

(4)--صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الأفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، إسكندرية ، د ط ، 2004 ، ص 17 .

الفصل الثاني: الإلتزام التنظيمي و علاقه بالثقافة التنظيمية

-المطلب الثالث : أهمية الإلتزام التنظيمي :

يعتبر الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سيط عليها الضوء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات و الأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب و ارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات و انخفاض درجات الرضا الوظيفي ، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة ، و قد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية ، كما يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين بها (1) .

كما يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية ، و خاصة معدل دوران العمل ، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة أو أكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة ، كما يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة (2)

كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين بها؛ لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها دفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز ، الالتزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في المنظمات أخرى .

كما يعتبر من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستقرار والبقاء ، إن التزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات و استمرارها و زيادة إنتاجها .

(1)- خالد محمد أحمد الوزان ، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايق العربية ، البحرين ، 2006 ، ص 16 .
(2)-صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق ، ص 18 .

الفصل الثاني: الإلتزام التنظيمي و علاقته بالثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الإلتزام التنظيمي في ترجمة الرغبات و الميول و الاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمة إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم و البقاء (1) .

حيث نجد العديد من الدراسات أكدت على أهمية؛ و من أهمها : دراسة ميرفس و لولر أي أكدت نتائجها على ارتفاع تكلفة التغيب و التأخير عن العمل و تسرب العمالة من المنظمة وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت ذات النتائج الضوء على أهمية البحث عن الأسباب المؤدية بخلق مثل تلك الظواهر السابقة و المكلفة والتي تستنزف جهد و إمكانيات المنظمات ، و أيضا دراسة هانجل و بيرري و التي أكدت على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي؛ خاصة فيما يتعلق بتأثير الإيجابي للالتزام التنظيمي على مجموعة السلبية و خفض آثارها ، إذا أوضحت تلك الدراسات أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة الظواهر السلبية و في مقدمتها تأتي ظاهرتا الغياب و التهرب من أداء العمل (2).

-المطلب الرابع : مراحل الإلتزام التنظيمي :

الإلتزام التنظيمي للفرد م مراحل حسب بوشمان Bouchaman و هي متتالية كالآتي :

1- مرحلة التجربة :

و هي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله و لمدة عام واحد يكون الفرد خلالها حافظا للتدريب و الإعداد و التجربة ، و يكون خلال تلك الفترة اهتمامه منها على تأمين قبوله في المنظمة ، و محاولة التأقلم مع الوضع الجديد ، و البيئة التي يعمل فيها و محاولة إثبات ذاته يقول بوشمان إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من الموافق التي تكون عنده مرحلة التجربة و تهيئة للمرحلة التي تليها، و من هذه الموافق تحديات العمل ، عدم وضوح الدور ظهور جماعات ملاحمة إدراك التوقعات ، نمو الإتجاهات نحو التنظيم و الشعور بالصدمة (3) .

(1)- سميرة بالأطرش، الإلتزام التنظيمي و علاقته بالإداء الوظيفي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، جامعة قاصدي مرباح ، ورقة 2011 ، ص 31، 32 .

(2)- سامي إبراهيم حماد حنونة ، المرجع السابق ، ص 14 .

(3)- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي ، رسالة ماجيستر ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية ، الرياض ، 2005 ، ص 36 .

الفصل الثاني: الإلتزام التنظيمي و علاقته بالثقافة التنظيمية

2- مرحلة العمل و الإنجاز :

و تتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز و تتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية :
أ/ الأهمية الشخصية ب/ التخوف من البحر ج/ وضوح الإلتزام بالعمل و الولاء للمنظمة(1).

3- مرحلة الثقة بالتنظيم :

و تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة و تستمر إلى ما لا نهاية حين يزداد ولائه و تتقوى علاقته بالتنظيم و الانتقال إلى مرحلة التصنع و عملية انتقال الفرد بالمنظمة حسب "العتبي" تمر بمرحلتين حددها في التالي :

1- مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل بها و غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته و تطلعاته .

2- مرحلة الإلتزام التنظيمي و هنا يصبح الفرد حريصا على أهدافه (2) .

4- مرحلة الطاعة : و تعني القبول أي قبول الفرد لأراء الآخرين و السماح بتأثيرهم المطلق عليه من من أجل الحصول على أجر مادي و معنوي، أي يرضخ للأوامر و التعليمات دون تفكير أو مناقشة .

5- مرحلة الإندماج مع الذات : و تعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له العمل ، و تحقيق الإنسجام على اللذات و الشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة .

6- مرحلة الهوية : و هي المرحلة التي تشير إلى إكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه و هو جزء منها و أن قيمها تتناغم مع قيمة الشخصية (3) .

(1)- إيناس فؤاد فلمبان ، الرضا الوظيفي و علاقته بالإلتزام التنظيمي رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى مكة ، 1929 ، ص 51 .

(2)- محمد بن غالب العوفي، مرجع نفسه ، ص 37 .

(3)- حمادات محمد، قيم العمل و الإلتزام الوظيفي لدى المديرين ، و المعلمين في المدارس ، مكتبة الحامد ، للنشر والتوزيع عمان ، ط1 ، 2002 ، ص 69 .

الفصل الثاني: الإلتزام التنظيمي و علاقته بالثقافة التنظيمية

● المبحث الثاني : الثقافة التنظيمية :

-المطلب الأول : تعريف الثقافة التنظيمية .

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصر موجه لسلوك و تصرفات العاملين فيها، و تتكون من مجموعة القيم ، العادات و التقاليد ، و أنماط السلوك المقبولة و الرموز و الشعارات السائدة و التي تحدد سلوك و تصرفات عمال المنظمة .

حين ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانيات و خلصت إلى أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، و هذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة و القيم، تم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم و بينتها الخارجية، و شاع استخدام مفهوم الثقافة التنظيمية في علم الإنتروبولوجيا ، و قد تعددت مفاهيم الثقافة باختلاف تاريخها و تنوعها فالثقافة كلمة لاتينية (culture)، وهي مأخوذة من الأصل الألماني (kulure)، و قد جاء في معجم لسان العرب: ثقف الرجل ثقافة أي صار حاذقا فيها أو رجل ثقف أي حاذق الفهم و؛ المهارة و المراد انه ثابت المعرفة بما يحتاج إليه و يقال ثقف الشيء وهو سرعة التعلم و؛ يأتي ذلك نتيجة الوعي الحر و تنمية إمكانيات الذات (1) .

أما التنظيم فهو يستخدم للتعبير عن الجهد الإنساني المبذول من أجل تحقيق و الأهداف المرغوبة، و أساس التنظيم هو إشباع حاجات الأشخاص و تحقيق رغباتهم. و لهذا فالتنظيم هو تحقيق الأهداف المرجوة بعملية التنظيم وظيفة أساسية من وظائف الإدارات و المنظمات و بمقتضاه تحدد السلطات و المسؤوليات و تتحدد طبيعة العلاقات بين العمال داخل المنظمة (2) .

(1)- حسن عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة ، (دراسة في علم إجتماع الثقافة) ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع الإسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص 05 .

(2)- صالح بن نوار ، فعالية تنظيم في المؤسسات الجزائرية ، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة الجزائر، ط2، 2010، ص 15 .

الفصل الثاني: الإلتزام التنظيمي و علاقته بالثقافة التنظيمية

فالثقافة التنظيمية هي عبارة عن قيم أساسية تتبناها المنظمة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين و العملاء و الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام و الافتراضات

و المعتقدات التي يتشارك في الالتفات حولها أعضاء التنظيم، وهي مزيج من القيم و الاعتقادات و الافتراضات و المعاني و التوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة و يستخدمونها في توجيه سلوكهم و حل المشكلات (1).

كما تعرف أيضا بأنها عبارة عن منظومة من القيم و التقاليد و القواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها (2)

و تم تعريفها أيضا بأنها: "مجموعة القيم و المعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة و إدراكاتهم ، و من تم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم و تفسيرهم للأشياء داخل المنظمة و خارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد و ممارسات الإدارة و أسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة (3)، و من خلال ما سبق من تعاريف مقدمة للثقافة التنظيمية يعد التعريف الذي قدمه Edgardschein، من بين التعريفات الأكثر شمولاً للثقافة التنظيمية حيث عرفها على أنها: مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعها أو إكتشفها أو شكلتها جماعة داخل المنظمة و هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها بكل عضو جديد في الجماعة، و ذلك على أنها الطريقة الملائمة المثلى للقدرة على التفكير و الإحساس بالمشاكل المتعلقة و الناتجة عن العمل الجماعي ، أن تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة و رموز و عادات و أساطير و غيرها من العناصر الأخرى (4)

- (1)- خيضر كاظم، محمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي الإثراء النشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص264
- (2)- سعد غالب ياسين، الأراء الإستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص86 .
- (3)- سعد غالب ياسين ، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية، للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص195
- (4)-.زيد الدين لحسن هوار، دور الثقافة التنظيمية في آراء التعبير في المؤسسة، مجلة أبحاث إقتصادية، العدد 1 ، جامعة محمد قيصر ، بسكرة، الجزائر ، 2007

-27-

الفصل الثاني: الإلتزام التنظيمي و علاقته بالثقافة التنظيمية

-المطلب الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية

- تظهر أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات الأعمال لما لها تأثير فعال على الأفراد و الأداء الكلي للمنظمة و يتضح ذلك من خلال أنها :
- تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها و خصائصها ، كذلك أي إعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها سيواجه بالرفض و بناء على ذلك، فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف على تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
 - تعمل الثقافة على توسيع أفق و مدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه ، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث و الأنشطة في ضوءه، و من جهة أخرى يثير الكاتب "kreintu et kinike" إلى أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي:
 - تعطي الأفراد العاملين هوية منظميه.
 - تسهل الإلتزام الجماعي .
 - تعزز إستقرار النظام الإجتماعي .
 - تشكل السلوك (1).

فالثقافة التنظيمية تقوم بدور هام جدا في بقاء و استمرار و نجاح المؤسسات من خلال الوظائف التالية : - الثقافة التنظيمية قوة دافعة و محركة توحد الطاقات و الإمكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة أو توجه الجهود نحو التغيير و التجديد و الابتكار .

- تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة و قوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغييرات المشاركة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي و التكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية و إندماج المنظمات .

(1)- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان ، د ط،ص314 .

-الثقافة هي سببا لنجاح عمليات التحول و التطور،فعندما تنسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة و أهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فثقافة المنظمة تزود الأفراد بالهوية المنظمة و الإلتزام الجماعي لتعزيز إستقرار النظام .
كما تعمل على تشكيل أنماط السلوك المطلوبة من العاملين داخل التنظيم (1)

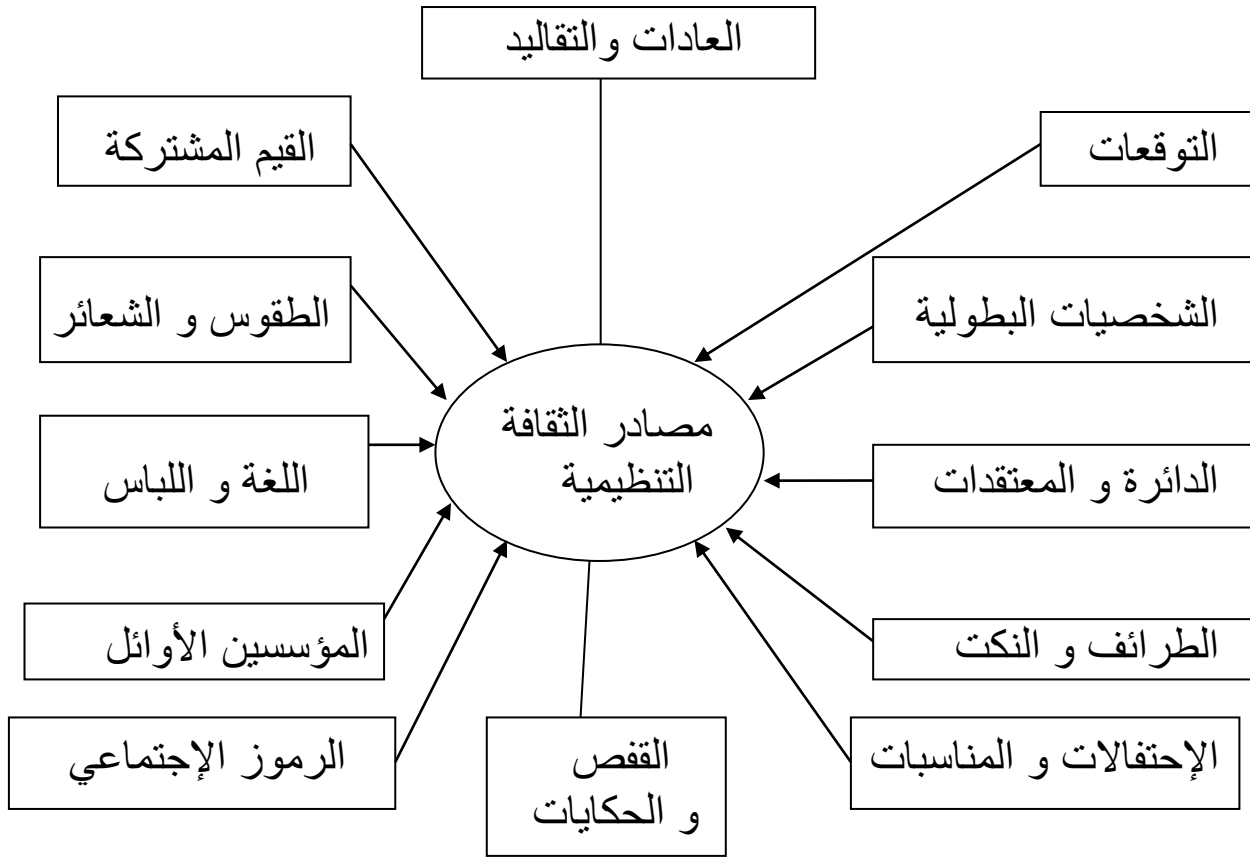
-المطلب الثالث : مصادر الثقافة التنظيمية

إن للثقافة أدوار مهمة داخل المنظمة، و التي تمثل النسيج الرابط الذي يوحد سلوك العاملين و الإدارة كما تعطي العاملين الشعور بالهوية ، و الاعتزاز مما يمكن اعتباره محفزا للأداء الجيد ، في الوقت الذي تربط في الثقافة بين أجزاء التنظيم كلها باعتبارها مصدر القيم التي يتعامل بموجبها العاملون داخل المنظمة، لذا يستمد العاملون داخل التنظيم رؤيتهم حول نوعية القيم و الاتجاهات المرغوبة و أنماط السلوك المفضلة من عدة مصادر، (2) .

(1)- أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الأبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليم التالي، الجزائرية،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجيستر، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2013،ص35
(2)- الغالبي العامري ، طاهر صالح ، المسؤولية الإجتماعية و أخلاقيات العمل ، داروائل للطباعة ، عمان ، الأردن ، 2005 ،ص 183 .

الفصل الثاني: الإلتزام التنظيمي و علاقته بالثقافة التنظيمية

و يمكن توضيح مصادر الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي :



و قد ذكر الشلوي (2005) أن أهم مصادر الثقافة التنظيمية تنحصر فيما يلي :

أ-العادات و التقاليد و الأعراف : و هي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية .

(1)- المصدر : العاجز ، إيهاب فاروق مصباح ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية ، دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم محافظات غزة ، رسالة ماجستير في قسم إدارة الأعمال جامعة إسلامية ، كلية التجارة ، فلسطين ، 2011 ، ص15 .

ب- الطقوس و الإنتقالات و المناسبات : هي العادات التي تحرص المنظمة عليها من خلال فعاليات متتابعة تسعى المنظمة من ورائها إلى التعبير و التعزيز من قيمتها الأساسية (1)

ج- قصص التراث : و هي التي تستخدم كرموز اجتماعية لربط الإنسان بتراثه و ثقافة مجتمعه القديمة لاستخلاص العبر و الدروس المستفادة في مواجهة المشكلات (2)

د- الطرائف و النكت و الألعاب : تعتبر من أساليب رمزية تستخدم في التعبير عن مشاعر المودة و تخفيض الصراعات و ضغوط العمل و تعتبر بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة كما تستخدم الألعاب لتوثيق الثقة و الصداقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل .

هـ - الشخصيات البطولية : وهو شخصيات الأسطورة الذين بسبب شخصياتهم و أفعالهم و مواقفهم دخلوا في أسطورة المنظمة لأنهم ليس فقط بسبب كفايتهم المهنية ولكن كذلك لأنهم أصبحوا رموزا قيادية تحرك قيم المنظمة و تؤثر فيها (3)

و-القصص و الحكايات : تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد و الابتكار و التفاني في العمل لتحقيق أهداف المنظمة، مثلا يمكن عرض حياة أحد كبار المسؤولين منذ أن كان صغيرا ، و طريقة كفاحه و معاناته في الدراسة و الحياة حتى أصبح وزيرا أو رجل أعمال مشهورا ، أو مديرا ناجحا يضرب به المثل ،لذا فإن ثقافة المنظمة يمكن التعرف عليها من خلال مواقف معينة لأفراد عملوا فيها؛ حتى بقيت مواقفهم كمبادئ يؤمن بها العاملون و يتوارثونها، و ذلك من خلال القيم التي تحتويها شعاراتها و حتى من خلال الحفلات التي تقيمها المنظمة لموظفيها بمناسبة ترقيةهم أو نجاحهم أو تقاعدهم (4) .

(1)- الشلوي ، حمد بن فرحان ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي ، دراسة ميدانية على مستوى كلية، الملك خالد العسكرية المدنيين العسكريين ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة ، جامعة نايف التريية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية ، 2005 ، ص 17، 18 .

(2)- العاجز، إيهاب فاروق مصباح ، المرجع السابق ، ص15.

(3)- عبد اللطيف، محفوظ أحمد ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأدرنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، سوريا ، مج26 ، ع2، 2010 ، ص119.

(4)- الشلوي ، حمد بن فرحان ، مرجع نفسه ، ص15 .

أ-وظائف الثقافة التنظيمية :

تمثل الثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة ، فهي تلعب دور كبير في تماسك الأفراد على هوية الجماعة فهي تؤدي عدة وظائف مهمة و من أهم الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية هي:

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية : حيث أن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك .

- تسهل الإلتزام الجماعي : أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب يقبلون هذه الثقافة .

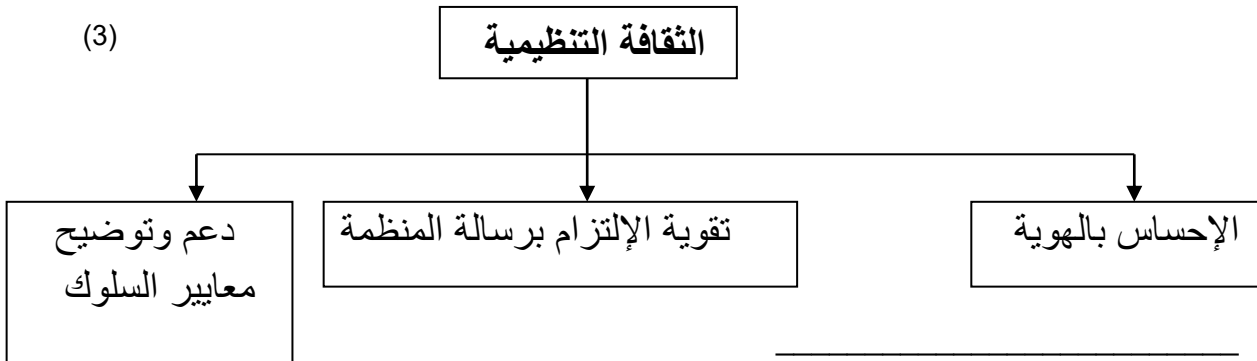
- تعزز استقرار النظام : تشجع الثقافة على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الإلتزام .

- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم ، فثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما (1)

- تحقق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة بها يمكنها من النمو و الاستمرار و البقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم بالاتصال فيما بينهم والعامل معا بفعالية .

-تحقيق أهداف و رسالة المنظمة من خلال توجيه الإدارة و إرشادهم نحو ذلك (2)كما

-يمكن توضيح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية من خلال الشكل رقم (02) :



(1)- حسين مريم ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2003 ، ص 265 .

(2)- فلاح حسن عداي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيمها مداخلها و عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن، 2000 ، ص 265 .

(3)- المصدر ، عبد العزيز محمد عسكر، القيادة التشاركية و علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديرية المدارس الحكومية بمحافظة غزة رسالة ماجستير كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين ، 2012 ، ص 92 .

ب- تأثير الثقافة على التزام و سلوك المنظمة و العاملين :

يوجد العديد من أوجه تأثير الثقافة على سلوك المنظمة و العاملين بها و من أهمها ما يلي:
توجهات المنظمة والعاملين بها : تشير التوجهات إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف ، حيث أن الثقافة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة أو تكون غير متوافقة ،ومن تم فإن الثقافة قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيدا عنها .

2- الانتشار : يشير الانتشار إلى الدرجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة و مدى انتشارها بينهم .

3- القوة : تشير القوة إلى تأثيرها في أعضاء المنظمة و توجد منظمات أخرى تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أي قدر من الإرغام .

4- المرونة : تسمح الثقافة المرنة للمنظمة و العاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة و الأزمات الطارئة و يوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية و منها ما يلي :

- تعيين مدير مسؤول عن الاستفسار عن الأحداث و التصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام و يكون على دراية كاملة بالمنظمة و بنيتها .
- استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة و التحكم و الإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة و متطورة بشأن المشكلات التنظيمية .
- يمكن تدعيم المرونة من خلال التدريب المستمر .

5- الالتزام : يشير الالتزام إلى درجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود و الولاء و إظهار انتمائهم للمنظمة و لتحقيق أهدافها، و بمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة من رضا أو عدم الرضا .


و يمكن أن تساعد الثقافة التنظيمية في زيادة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء المنظمة من خلال مايلي : - إرساء رسالة المنظمة و تدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها و العمل بها عند تحقيق هذه الرسالة،(1)

(1)- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2007، ص81،82 .

*خلاصة :

نستنتج مما سبق أن الإلتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات ، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمة كما تطرقنا في هذا الفصل بالتعرف على الثقافة التنظيمية كونها مؤشر لهذه الدراسة ، فهي تعتبر من القيم التي تتبناها المنظمات و ذلك من خلال ثقافة العاملين داخل تلك المنظمة .

فقمنا في هذا الفصل بالتعرف على ماهية الإلتزام التنظيمي من خلال إبراز خصائصه و أهميته و كذلك مراحلها، كما استعرضنا في المبحث الثاني الثقافة التنظيمية مع أبرز مفاهيم حولها وأهميتها داخل المنظمة و مصادرها، وعليه فان الثقافة التنظيمية لها دور في زيادة الإلتزام التنظيمي داخل المنظمات .



الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي

الفصل الثالث:

-المبحث الأول : الأداء الوظيفي

- **تمهيد :** يشير معيار الأداء إلى النتيجة النهائية التي يقدمها كل عامل داخل منظمته ، حيث أن استمرارية المنظمات (المؤسسات) تركز على هذا المعيار (الأداء)، و في هذا الفصل تناولنا مبحثين : المبحث الأول سنحاول تقديم مفهوم الأداء و أنواعه و أهميته و في المبحث الثاني سنتطرق إلى معرفة الأداء الوظيفي و عناصره و كذلك محدداته كما سنشير إلى العلاقة بين الأداء الوظيفي و الإلتزام التنظيمي .

-المطلب الأول : مفهوم الأداء

يعتبر الأداء مؤشرا هاما تبني عليه العديد من القرارات الهامة ، و هو يحدد نشاط المنظمة سواء بالإيجاب أو بالسلب و مدى تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط أو عكس ذلك . و من هنا نجد مفهوم الأداء يختلف باختلاف الباحثون و كذلك باختلاف طبيعة عمل المؤسسات الاقتصادية و أهدافها و الجهات التي تقيسه .(1)

فمن الباحثين من يرى أن "مفهوم و قياس الأداء انتقل من مجرد قيامه بمؤشرات كمية الإنتاجية و المرودية الاقتصادية و زيادة الإنتاج و التحكم في التكاليف إلى الاستعانة بمعايير أخرى لجودة و احترام المواصفات بجميع أنواعها و احترام الآجال بحيث أن هذه المعايير تنطبق على الأبعاد الشاملة للمؤسسة. (2)

و يعرف الأداء بأنه : "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج و الموارد وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة. (3)

(1)- العايب عبد الرحمن ، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس، سطيف ، 2011 ، ص142 .
(2)- Fabienne guerra – pilotage stratigique de l’entreprise le role du tableau de bord prospectifeditions de boech , Bruxelles , Belgique , 2007 . p84 .
(3)- Alain Fernandes , les nouveaux tableaux de bord de décideurs , Edition d’organisation, paris , 2000 , p.40

و يعرف كل من Miller et Bromily بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية و استغلالها بكفاءة و فعالية ، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها .

و يعتبر الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يعود إلى إنجاز الأعمال كما يجب إن تنجز ، و الذي يتصف بالشمولية و الاستمرار ، و من تم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة .(1)

و تجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين مفهوم الأداء ، السلوك و الإنجاز ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر و نتائج بعد العمل ، أما الأداء في عمومه فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز ، فهو مجموعة السلوك و النتائج التي تحقق معا .(2)

-المطلب الثاني : أنواع الأداء

تختلف أنواع الأداء حسب معيار الحاجة الخاصة لدراسة و قياس الأداء، و من أهم المعايير لدراسة الأداء الذي تقدمه الإدارة بالعمليات هو معيار المصدر و معيار الشمولية.

1- معيار المصدر :يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي و أداء خارجي :

1- أ : الأداء الداخلي : و ينتج من تفاعل مختلف أداء في الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري و الأداء التقني و الأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة .

1- ب : الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة ، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية.(4)

- (1)- عداي الحسين فلاح حسين ، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر ، عمان ، ط1 ، 2000 ، ص231 .
- (2)- الشيخ الداودي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، عدد 07 ، 2009 ، 2010 ، جامعة الجزائر ، ص217 .
- (3)- حمادي نيل و عبادي فاطيمة الزهراء ، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة ، الملتقى الدولي العلمي أداء و فعالية المنظمة ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، الجزائر ، 10-11 نوفمبر 2009 ، ص 03 .
- (4)- مومن شرف الدين ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة ، نقاوس للمصبرات : باتنة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2012 ، ص 52 .

2- معيار الشمولية :يمكن تقسيم هذا الأداء إلى كلي و أداء عجزى .

2- أ : الأداء الكلي : يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها ، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة.

2- ب : الأداء الجزئي : و يقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة و الوظائف الأساسية، و الأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية في الأداء الجزئية. (1)

-المطلب الثالث : أهمية تقييم الأداء :

قبل أن نشير إلى أهمية تقييم الأداء لا بد أن نتقدم بتعريف لهذا المصطلح :

1- تعريف تقييم الأداء :

يعرف الأداء بالاختصار على أنه إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة ، و بالتالي فإن تقييم الأداء هو العملية التي من خلالها تحدد مساهمات لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يعرف تقييم الأداء على أنه " ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه و كذلك الحكم على سلوكه و تصرفاته أثناء العمل و على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل.(2)و عليه هناك معيارين تكمن فيه أهمية تقييم الأداء : معيار الأول : بالنسبة للموارد البشرية و معيار الثاني بالنسبة للمؤسسة .

1- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للموارد البشرية:

يساعد التقييم العاملين على التعرف على نواحي القصور في أدائهم من ثم يعطيهم الفرصة لمعالجتها في المستقبل ، كما يساعد على التعرف على نواحي السلوك غير المقبول من وجهة نظر المؤسسة و بالتالي يحثهم على تحسينها.

- رفع الروح المعنوية من خلال شعور الأفراد بأن جهدهم موضع تقدير من طرف

إدارتهم ، وبالتالي تحفيز الأفراد لبذل أكبر لتحقيق أفضل أداء.(3)

(1)- مومن شرف الدين ، مرجع السابق ، ص53 .

(2)- مهدي حسن زويلق ، إدارة الأفراد مدخل كمي ، دار مجدي لاوي ، الأردن ، ط3 ، 1998 ، ص183 .

(3)- زهير تابت ، تقييم أداء الشركات و الأفراد ، دار قباء ، القاهرة ، 2001 ، ص167 .

يعتبر التقييم وسيلة لضمان عدالة المعاملة ، فعلى أساس نتائجه ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافئة ، مما يسهل على الإدارة استخدام أسلوب عادل و معاملة عادلة بكافة الموارد البشرية

1- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة :

- الترقية و النقل : فمن خلال عملية تقييم الأداء تقوم المؤسسة بتحديد مناسبة الوظيفة العالية للفرد ، و تحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى أو الاستغناء عنه إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته .
- رسم و تقويم سياسات الأجور و العلاوات : و ذلك من خلال تحديد زيادات في الأجر و المكافآت لمنع من المقابل للأداء ، كما أن القصور في الأداء يرجع لانخفاض الروح المعنوية و ضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور و الحوافز.
- تقييم سياسة الاختيار و التكوين : و من خلال عملية تقييم الأداء يمكن للمؤسسة أن تحدد جوانب الضعف و جوانب القوة في أداء العاملين، و التي تسعى البرامج التكوينية لتحسينها أو تنميتها، و بالتالي تعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة و أسلوب للحكم على مدى الاستفادة من البرنامج التدريبي و تحسين الأداء .
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام و الإدارات و المؤسسات المختلفة و هذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها .
- تعكس عملية التقييم درجة التوافق و الانسجام بين الأهداف و الإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها و علاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة. (1)

(1)- زهير ثابت ، مرجع السابق ، ص168 .

-المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي

لقد تعدد تعريفات الباحثين للأداء طبقاً لتخصص و مجال كل منهم :

فقد عرفه "يدوي مصطفى" بأنه نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين" و يعرفه كتييه ديفس" الأداء الفردي لأي موظف بأنه محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل و قدرته على العمل .(1)

و قد عرفه " فديريك تايلور" في كتابه المشهور : " مبادئ الإدارة العلمية" ماهية الأداء بأنها "تحقيق أقصى إنتاجية و مهام يتكون منها عمل معاينة"(2)

و نستخلص من التعاريف السابقة للأداء بأن الأداء الوظيفي يتكون من عوامل تساهم و تؤثر فيه ، يخضع بعض منها لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة ، و تبرز أهمية هذه العوامل على وجه الخصوص فيما يلي :

- الموظف : يؤثر الموظف على الأداء بما يمتلكه من معرفة و مهارات و اهتمامات

- الوظيفة : تؤثر الوظيفة على الأداء من خلال ما تتصف به من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل .

- الموقف : و يقصد به ما تتصف به البيئة التنظيمية من مناخ عمل و إشراف و وفرة الموارد و الأنظمة و الهيكل التنظيمي و غيرها من عوامل التنظيمية التي لها تأثير على أداء الوظيفي .

- الهدف : أن لكل عمل مجموعة من الأهداف يجب على الموظف إنجازها (3)

و بالتالي و في مجمل القول فإن الأداء الوظيفي هو السلوك الذي يقدمه الفرد داخل منظمته و تتحكم فيه هذه العوامل التي سبق و ذكرها (4) .

(1)- حاتم علي حسن رضا ، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية ، كلية الدراسات العليا ، 2004 ، ص 33 .

(2)- ناصر محمد العديلي ، إدارة سلوك التنظيمي ، الرياض ، 2004 ، ص 35 .

(3)- سميرة الأطرش ، الإلتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة ليسانس دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات رياض الأطفال ، ولاية ورقلة ، 2011 ، ص 32 .

(4)- بتصرف .

-المطلب الثاني : عناصر الأداء الوظيفي

توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء و هي :

أ/ المعرفة بمتطلبات الوظيفة : و تشمل المهارة المهنية و المعرفة الفنية عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها .

ب/ نوعية العمل :و تشمل الدقة و النظام و الإتقان و البراعة و التمكن الفني و القدرة على تنظيم و تنفيذ العمل و التحرر من الأخطاء .

ج/ كمية العمل : و تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية و سرعة الإنجاز .

د/ المثابرة و الوثوق : و يدخل فيها التفاني و الجدية في العمل و القدرة على التحمل المسؤولية و إنجاز الأعمال في مواعيدها (1)

وبصفة عامة يمكن القول ان الأداء يتكون من ثلاث عناصر:

أ/الموظف:و ما يمتلك من متطلبات ومعارف واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.

ب/الوظيفة:و ما تتصف به متطلبات وتحديات،وما تقدمه من فرص عمل.

ج/الموقف:ويقصد به البيئة التنظيمية ،و تتضمنه من مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي ،حيث تؤدي الوظيفة من خلاله ضمن هذه العوامل(2) .

المطلب الثالث : طرق محددات الأداء الوظيفي

هناك عدة طرق لتحديد أداء الفرد في المؤسسات ، إلا أن هناك من يقسمها إلى

طريقتين (طريقة التقليدية ، الطريقة الحديثة). (3)

(1)- مبارك بنية ضامن العنزي : التغيير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين ، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، الرياض ، 2004 ، ص 33.

(2)- راجا جحان، تقييم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة ، 1998 ، ص 210 .

(3)- زهير ثابت ، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين : دارقبا للطباعة القاهرة ، 2001 ، ص 33 .

-أولا : الطرق التقليدية :

أ- طريقة التدرج البياني .

ب- طريقة التدريب .

ج- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين .

د/ طريقة التوزيع الإجباري .

ذ/ طرق القوائم .

و/ طريقة التقييم بحرية التعبير .

ثانيا : الطرق الحديثة :

أ/ طريقة التقييم على أساس النتائج

ب/ طريقة الوقائع ذات أهمية قصوى (1)

و هناك مجموعة من الطرق الحديثة لتحديد الأداء و يمكن أن نلخصها فيمايلي:

-طريقة الإختيار الإجباري : و تقوم هذه الطريقة على تجميع عدد كبير من العبارات التي

تصف أداء الفرد (هذا الشخص سريع الملاحظة و الفهم ، إنه شخص يميل إلى التأجيل

في إتخاذ القرارات ... إلخ) .

- طريقة الأحداث الحرجة (العلامات المحددة) : و تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة

أيضا و الأساس الذي تركز عليه هذه الطريقة هو تجميع عدد كبير من الوقائع التي

تتسبب في نجاح أو فشل العمل التي تسود في أداء الأفراد (2) و إهمال أسس السلوك أو

التصرف الغير الهام و ليس له تأثير بذكر في الأداء (3) .

(1)- زهير ثابت ، المرجع نفسه ، ص 90 .

(2)- محمد زويليق حسن مهدي ، إدارة الأفراد و العلاقات الصناعية، دار النشر ، عمان ، 1995 ، ص222 .

(3)- عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد الإستراتيجي، دار النشر والتوزيع، عمان، 2005،

ص123 .

-طريقة التقرير المكتوب : و هي الطريقة الشبيهة بطريقة الأحداث الحرجة حيث يطلب من الرؤساء كتابة التقارير عن جهود و مهارات الأفراد العاملين و تصرفهم أثناء العمل قوة و ضعف في أدائهم .

-طريقة الإدارة بالأهداف : الإدارة بالأهداف هي فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها و إتخاذ قرارات ملائمة لذلك .

-طريقة القوائم المرجعية : بموجب هذه الطريقة يتم إعداد قائمة بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية و الرؤساء المباشرين تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء و يتم وضعها في إدارة الأفراد و يتطلب من المقيم الإجابة بنعم أو لا أمام العبارة أو السؤال حسب ما يراه و يتفق مع رأيه الشخصي نحو تصرفات الفرد و سلوكه و أدائه لوظيفته بغية تحديد تلك الصفات، و بعد إستيفاء هذه القائمة تقوم إدارة الأفراد بتحديد قسمة الإجابات بموجب دليل خاص من أجل الوصول إلى الترتيب النهائي للأداء الفرد (1) .

-الطرق التقليدية : و تستخدم هذه الأساليب حينما لا يمكن قياس مساهمة الفرد مباشر في عمله قياسا موضوعيا و نذكر أهمها :

- طريقة الترتيب البسيط : يقوم المشرف على التقييم بترتيب مرؤوسيه ترتيبا تنازليا وفق أداء الأفراد من الأحسن إلى الأسوء و قد يبدأ المشرف أولا بإختيار أحسن مرؤوسيه جميعا في القسم ثم يختار الأحسن و الأسوء في الباقي و هكذا يترتب أعضاء المجموعة لها (2) .

- طريقة المقارنة المزدوجة : هذه الطريقة تعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنتها بباقي الأفراد في نفس المجموعة المطلوب تقييمها و يتكون وفق ذلك ثنائيات من المقارنات و يتحدد في كل منهما أي الفرد الأفضل .

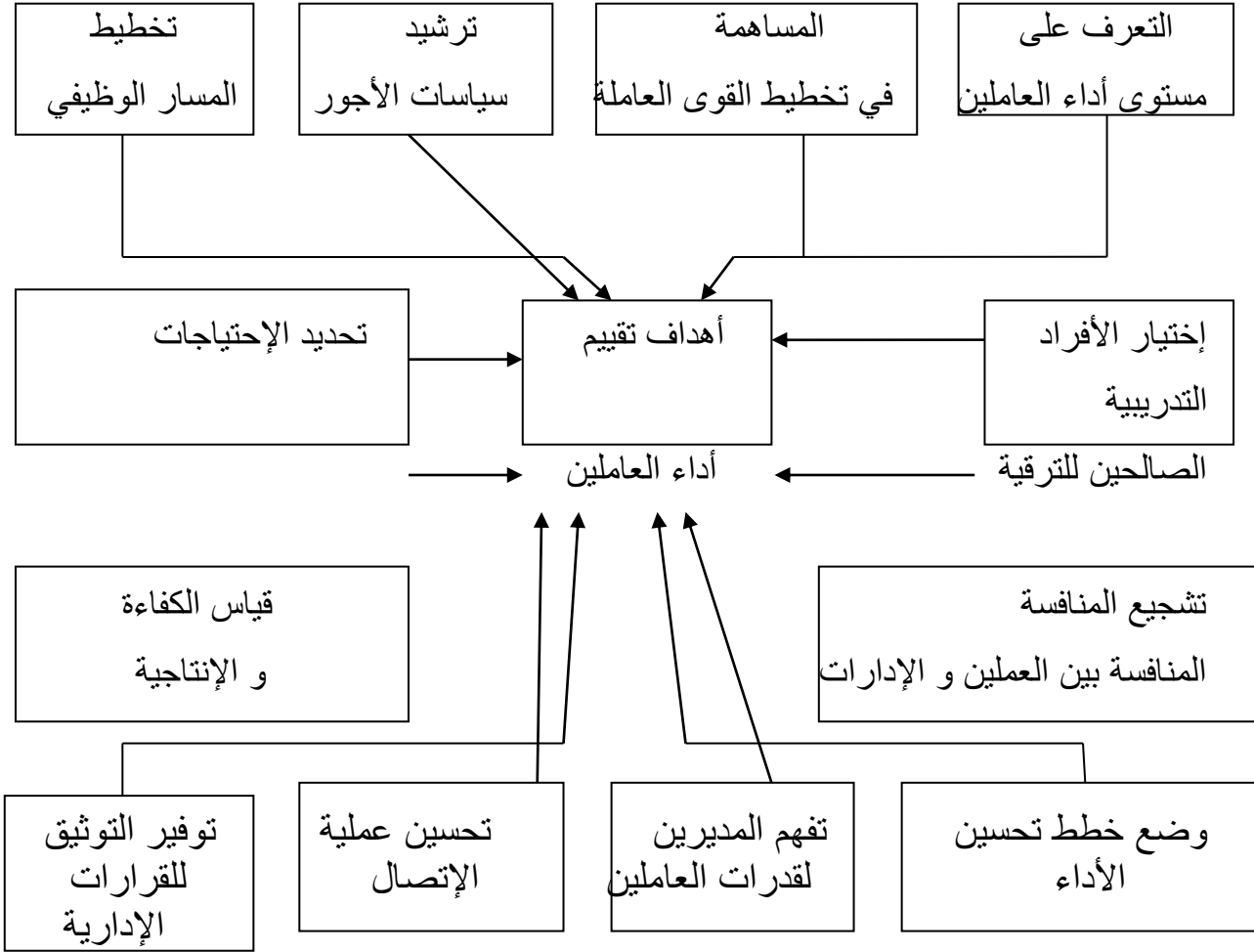
- التوزيع الإجباري : في هذه الطريقة يكون الرئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل التذي تحده المنظمة (3) .

(1)- محمد زويليق حسن مهدي ، المرجع السابق ، ص303 .

(2)- السلطان محمد سعيد أنور، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للطباعة، بيروت، 1999، ص 309 .

(3)- أحمد ماهر ، سلوك تنظيم مدخل بناء المهارات الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية ، 1993، ص 300 .

المطلب الرابع : أهداف تقييم الأداء الوظيفي لدى العاملين :

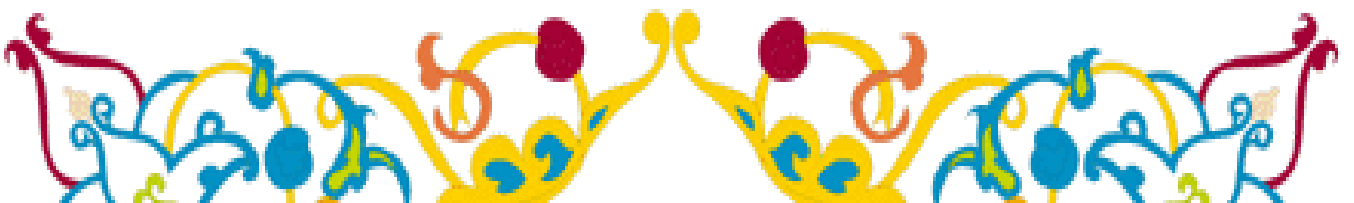


(1)- زهير تايث، المرجع السابق، ص 90 .

*خلاصة :

نستخلص بأن الأداء الوظيفي هو من أهم المتغيرات العمل التي تسعى المنظمات إلى متابعته و مراقبته و قياسه أكثر من أي متغير آخر و استقرار المنظمة، فنجاحها أو فشلها مرتبط بالدرجة الأولى على الأداء الوظيفي، فالأداء الوظيفي هو نتاج كل الأعمال التي يقوم بها الموظفين في أعمالهم، فكل منظمة تسعى جاهدة إلى جعل أفرادها يحققون أداء وظيفي فعال .

الباب الثاني
الجانب التطبيقي
للدراسة



الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

و الميدانية للدراسة

بعدها تم التعرض للجانب النظري في الفصول السابقة، سيتم التطرق في هذا الفصل للجانب التطبيقي (الدراسة الميدانية) الذي يعتبر المرجع الذي يتمكن الباحث من خلاله إثبات ما جاء في الدراسة النظرية، و في هذا الفصل تم دراسة كل من الإجراءات المنهجية و المتمثلة في مجالات الدراسة (مجال البشري، مجال المكاني، مجال الزمني)، تم تطرقنا إلى تقنيات البحث والمنهج المستخدم (أدوات جمع البيانات، العينة وطريقة اختيارها، أسلوب معالجة البيانات)، وصولاً إلى أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها في الدراسة الأساسية، لأن الدراسة الميدانية " تعتبر القاعدة الأساسية لأي بحث علمي فمن خلالها يتمكن الباحث من جمع المعلومات و البيانات حول موضوع بحثه و قيمة النتائج التي يتحصل عليها الباحث في دراسته تتوقف على مدى دقة الإجراءات المنهجية و الضبط الدقيق في معالجة الدراسة المنهجية " (1)

(1)- محمد الساسي الشايب، علاقة أساليب الإشراف بكفايات المعلمين التدريسية، رسالة دكتوراه، جامعة وهران، 2007، ص 183 .

1- المجال الجغرافي :

لقد تمت الدراسة بمديرية الموارد المائية بسعيدة، التي تقع بحي الأزهار يحدها من الشرق عمارات حي الأزهار و من الغرب جامعة الدكتور مولاي طاهر، و من الشمال متحف المجاهد و بنك التنمية الفلاحي، و من الجنوب مسجد الصالحين و الإقامة الجامعية الصومام .

-نبذة عن نشأة المديرية : نشأة 1970 و هي تابعة لوزارة الموارد المائية و قد مرت بعدة مراحل منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، حيث كانت تسمى "الري الولائية" فأصبحت اليوم تسمى بمديرية الموارد المائية، و تضم هذه المديرية خمس مصالح (مصلحة إدارة الوسائل – مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب- مصلحة التطهير – مصلحة الري الفلاحي – مصلحة حشد الموارد المائية)، حيث كل مصلحة تضم ثلاث مكاتب و تقوم هذه المصالح بإنجاز و تسيير كل مشاريع الري، حيث أن في 22 يونيو 2011 قد صدر المرسوم التنفيذي رقم 11-226 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 عام 1423 الموافق 26 مايو سنة 2002 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الري الولائية، حيث سلفا كان هيكل التنظيمي لها يتكون من ثلاث مصالح (مصلحة التزويد بالمياه صالحة للشرب – مصلحة التطهير – مصلحة الموارد البشرية) أما الآن فهي تتكون من خمس مصالح المذكورة أعلاه .

2- المجال البشري :

يقصد بالمجال البشري عدد موظفي المديرية التي تضم 117 موظف مقسم على حسب المصالح الموجودة في المديرية و هي كما يلي :

- مصلحة إدارة الوسائل 70موظف.
- مصلحة حشد الموارد المائية 15 موظف .
- مصلحة التطهير 15 موظف .
- مصلحة الري الفلاحي 5 موظفين .
- مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب 12 موظف .

(3)- المجال الزمني للدراسة :

و يقصد به الوقت الذي استغرقتة لإجراء هذه الدراسة و قد بلغت هذه الدراسة 3

أشهر و قد مرت بالمراحل التالية :

-المرحلة الأولى : تم فيها طلب الموافقة على إجراء البحث الميداني، بعد الموافقة قابلنا مدير المديرية و التحدث معه فيما يخص الدراسة المراد إنجازها و تم قبولنا بدون اعتراض.

-المرحلة الثانية : و هي مرحلة الدراسة الاستطلاعية و دامت حوالي أسبوع حيث تم من خلالها معرفة مدى تجاوب أفراد العينة و الكشف ان كان هناك عوائق و صعوبات التي يمكن أن تصادفنا أثناء التطبيق، كما تم التعرف على طبيعة العمل داخل المديرية و كذلك معرفة عدد أقسامها و مهامها .

-المرحلة الثالثة : و في هذه المرحلة تم تطبيق الاستمارة و ذلك بتوزيعها على بعض الموظفين و قد استغرقت أسبوع كامل .

ثانيا : المنهج المستخدم :

تختلف المناهج باختلاف المواضيع و لكل منهج وظيفة وخصائص يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه، و المنهج أيا كان نوعه هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى النتيجة معينة، و يعتمد في ذلك على استخدام المناهج العلمية التي تثبت نجاحها(1) .

و لكل دراسة علمية منهجا وطريقة خاصة بها و يستعملها الباحث و يعتمد عليها، وهي الطريقة المؤدية لكشف عن الحقيقة بواسطة القواعد العلمية حتى نصل إلى نتيجة معلومة (2) .

و بما أن المناهج البحث العلمي متعددة و متنوعة فإن اختيار المنهج يرتبط أساسا بطبيعة موضوع البحث و قد تم اختيارنا للمنهج الوصفي و هو المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة.

(1)- عمار بوحوش و محمد محمود الزنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1 ، 1991، ص 102.

(2)- أبوشنب جمال محمد، البحث العلمي المناهج و الطرق و الأدوات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ج1، د ط، 2007، ص 123 .

و عليه يمكن تعريف المنهج الوصفي على أنه "المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع و وصفها وصفا دقيقا و التعبير عنها كميا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة و يوضح خصائصها و تعبير الكمي يعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة و درجته (1).

لذا فإن الدراسة الراهنة و التي تركز على العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي اعتمدت على الأسلوب الوصفي الذي يهتم بوصف الظاهرة و الواقع كما هو و وصول إلى استنتاجات تساهم في فهم هذا الواقع و تطويره .

ثالثا : أدوات جمع البيانات :

1- الملاحظة : تعرف الملاحظة بأنها : " مراقبة الباحث للمبحوث أثناء تأديته للسلوك المراد قياسه بهدف أو كشف جانب من جوانب الظاهرة المراد دراستها (2).

و النوع الملاحظة المستخدمة في هذه الدراسة هي الملاحظة المباشرة و هي ملاحظة علمية، و هدف من ذلك ملاحظة الموظفين و هم و يؤدون عملهم و معرفة مدى التزامهم لوظائفهم و خاصة أثناء إجاباتهم عن أسئلة الاستمارة، كما ساعدنا هذا النوع على الكشف من يؤدي عمله بالالتزام و ولاء للوظيفة و من يؤدي عمله عكس ذلك، فالملاحظة لها أهمية في تدعيم النتائج المتحصل عليها في البحث .

2- الاستمارة : و هي الأداة الرئيسية في هذا البحث نسعى من خلالها كشف آراء واتجاهات العاملين الموجودين في مديرية الموارد المائية بسعيدة حول دور الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الالتزام التنظيمي و كذا أهمية اللوائح التنظيمية في تأدية وظائفهم.

و يمكن تعريف الاستمارة على أنها عبارة عن أسئلة منظمة و مقننة منسقة و مرتبة للكشف عن جانب من جوانب الظاهرة المدروسة" (3)

(1)- جابر عبد الحميد، أحمد خيرى كاظم، مناهج البحث في التربية و علم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، د ط 1984، ص 135 .
(2)- إحسان محمد الحسن، الأسس لمناهج البحث العلمي ، دار الطليعة، بيروت، ط1 ، 1994، ص 25 .
(3)- عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية، مؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، ط2 1995 ، ص 38 .

حيث أن الاستثمارة بحثنا هي استثمارة ملاً ذاتي، تملأ من طرف المبحوثين، تتكون من أسئلة متنوعة مغلقة و مفتوحة، حيث تضمن استثمارتنا ثلاث محاور أساسية تضم 31 سؤال

المحور الأول : خاص بالبيانات الشخصية تضم 4 أسئلة .

المحور الثاني : خاص بالفرصة الأولى و تضم 13 سؤال .

المحور الثالث : خاص بالفرصة الثانية تضم 14 سؤال .

و قد قمنا بتوزيع الاستثمارات على بعض الموظفين و قد قمنا بشرح لبعض الأسئلة والحرص على الإجابة على جميع الأسئلة بكل حرية دون أي ضغط .

4- السجلات و الوثائق :

استعانت الدراسة الراهنة بالسجلات و الوثائق كمصدر لجمع المعلومات والبيانات الضرورية و خاصة المتعلقة بـ :

- بيانات حول نشأة المؤسسة .

- بيانات حول الهيكل التنظيمي للمديرية و أهم المصالح الموجودة بهما .

رابعا : العينة وكيفية اختيارها

تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث الامبريقي(1) .

و هي مصدر أساسي لاستقاء المعلومات و المعطيات من الواقع (2)

و عليه فإن الدراسة الراهنة المتعلقة بالالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي قد اعتمدت على العينة التطبيقية، و يتم من خلالها تقسيم مجتمع البحث إلى مجموعات فرعية متجانسة أو منسجمة على أساس خصائص معينة، حيث تتمثل في تقسيم مجتمع البحث الذي نريد دراسته إلى مجتمعات بحث فرعية تسمى الطبقات ثم نسحب عشوائيا فيه من كل طبقة، ويتمثل مجموع العينات التي تم اختيارها هكذا العينة النهائية التي تخضع لتحليل(3) .

(1)- فضيل دليو، أنواع المعاينة في البحوث الإجتماعية ، منشورات جامعة منتوري، مطابع دار البحث، قسنطينة،1999، ص 142 .

(2)- نفس المرجع، ص 99 .

(3)- سعيد سبعون، الدليل المنهجي، دار القصة للنشر، الجزائر، ط1، 2012، ص 14 .

و يتمثل ذلك في إتباع طريقة المسح الشامل للعينة أي أخذ المجتمع الأصلي
والمتمثلة في الموظفين داخل المديرية التي تقدر بـ 117 موظف
مقسمة على حسب المصالح الموجودة حيث أخذت عينة من كل مصلحة و هي كالاتي:

- مصلحة إدارة الوسائل : 21 موظف .
- مصلحة حشد الموارد المائية : 5 موظفين .
- مصلحة التطهير : 5 موظفين .
- مصلحة الري الفلاحي : 2 موظفين .
- مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب : 4 موظفين .

خامسا : أسلوب معالجة البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية في تحليلها للمعطيات على أسلوبين متداولين في أغلب
الدراسات الاجتماعية و هما :

-**الأسلوب الكمي** : يستخدم في تعميم البيانات و حساب النسب المئوية عن الفرضيات
ومتغيرات الدراسة .

-**الأسلوب الكيفي** : و يتمثل استخدامه في تحليل هاته المعطيات و ربطها بالإطار النظري
للدراسات و الإجابة عن العلاقات التي تحكم فرضيات الدراسات .



الفصل الخامس

تحليل و تفسير

البيانات الميدانية

عرض و تحليل البيانات الميدانية :

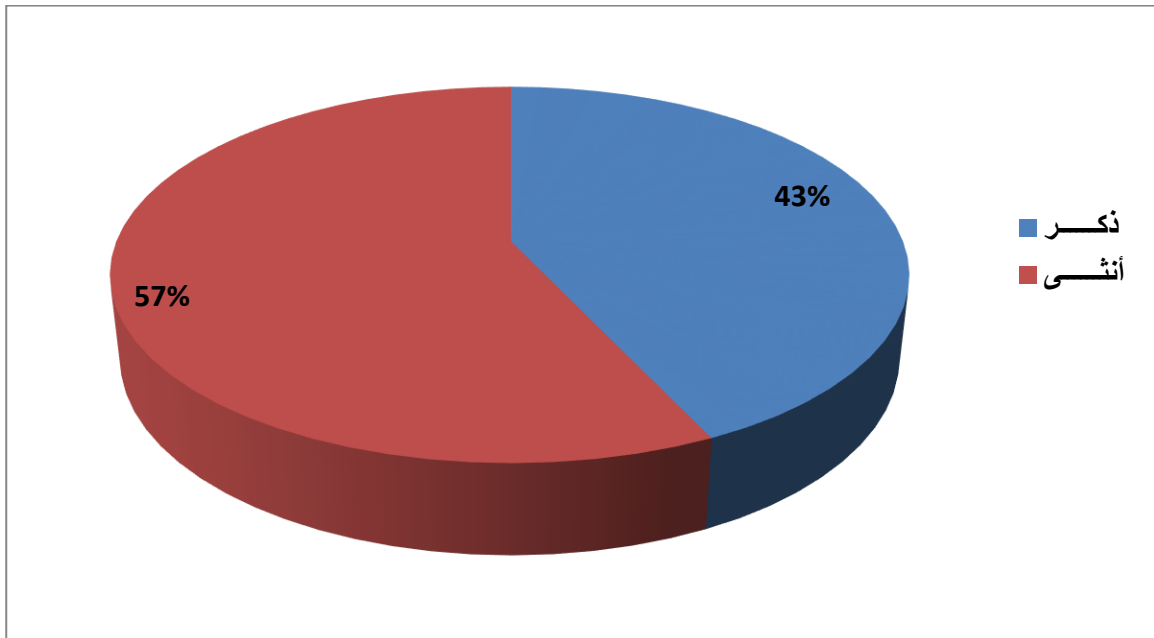
خصائص عينة الدراسة :

- جدول رقم 01 : يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

| النسبة المئوية | التكرارات | الموضوع الإحتمالات |
|----------------|-----------|-----------------------|
| 43 | 16 | ذكر |
| 57 | 21 | أنثى |
| 100 | 37 | المجموع |

*من خلال ملاحظة المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه و التي تبين لنا أن النسبة متقاربة بين الذكور و الإناث، بحيث كانت نسبة الذكور 43 % في حين نسبة الإناث قدرت بـ 57% ، و ذلك راجع إلى طبيعة المديرية ، حيث تقتصر على الجانب الإداري .

شكل تخطيطي رقم (01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

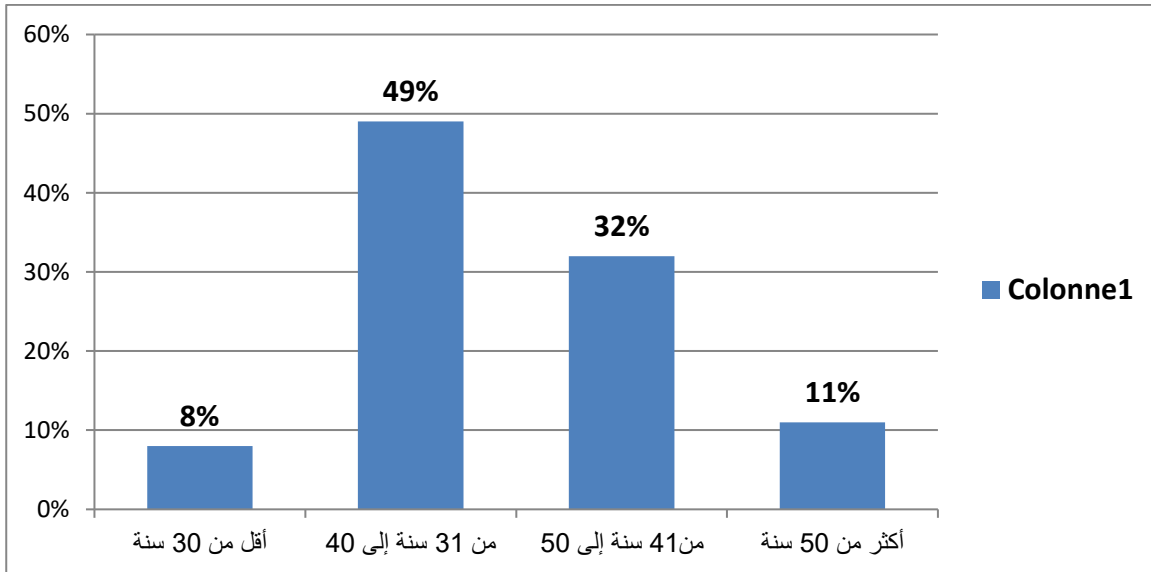


من إعداد الطالبة حسب نتائج الإستمارة

- جدول رقم 02 : يبين توزيع أفراد العينة حسب السن :

| النسبة المئوية | التكرارات | الموضوع الإحتمالات |
|----------------|-----------|-----------------------|
| 08 | 03 | أقل من 30 سنة |
| 49 | 18 | من 31 سنة إلى 40 سنة |
| 32 | 12 | من 41 إلى 50 سنة |
| 11 | 04 | أكثر من 50 سنة |
| 100 | 37 | المجموع |

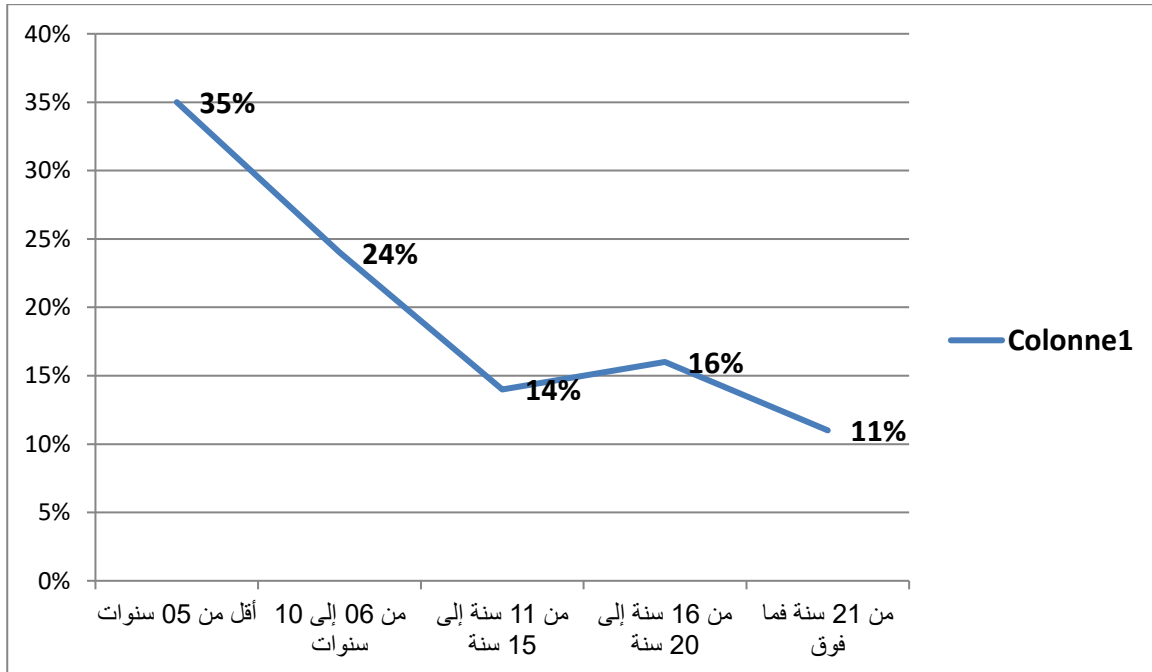
*يتضح في الجدول رقم 02، و الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب السن، حيث أن 18 فردا من العينة تمثل نسبة 49 % ، بحيث تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة، في حين نجد 12 فرد من العينة تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة، والتي تقدر نسبتهم بـ 32 % ، كما نجد نسبة 11 % من المبحوثين تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة والذي قدر عددهم 4 مبحوثين ، و أصغر نسبة قدرت بـ 08 % من المبحوثين وأعمارهم أقل من 30 سنة و قدرت عددهم بـ 03 مبحوثين.

شكل تخطيطي رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السنمن إعداد الطالبة حسب نتائج الإستمارة

- جدول رقم 03 : يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل :

| النسبة المئوية | التكرارات | الموضوع الإحتمالات |
|----------------|-----------|------------------------|
| 35 | 13 | أقل من 05 سنة |
| 24 | 09 | من 06 سنة إلى 10 سنوات |
| 14 | 05 | من 11 إلى 15 سنة |
| 16 | 06 | من 16 إلى 20 سنة |
| 11 | 04 | من 21 فما فوق |
| 100 | 37 | المجموع |

*من الجدول رقم 03 يتضح لنا أن أقدمية الموظفين في العمل قدرت بنسبة 35 % لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات، حيث نجد 24 % ثاني نسبة في الأقدمية و تتراوح من 06 إلى 10 سنوات، حيث تقدر نسبة الأقدمية من 16 إلى 20 سنة بـ 16 %، أما الأقدمية العمل من 11 إلى 15 سنة فكانت بنسبة 14 % ، أما أقل نسبة قدرت بـ 11 % لديهم أقدمية تفوق 21 سنة .

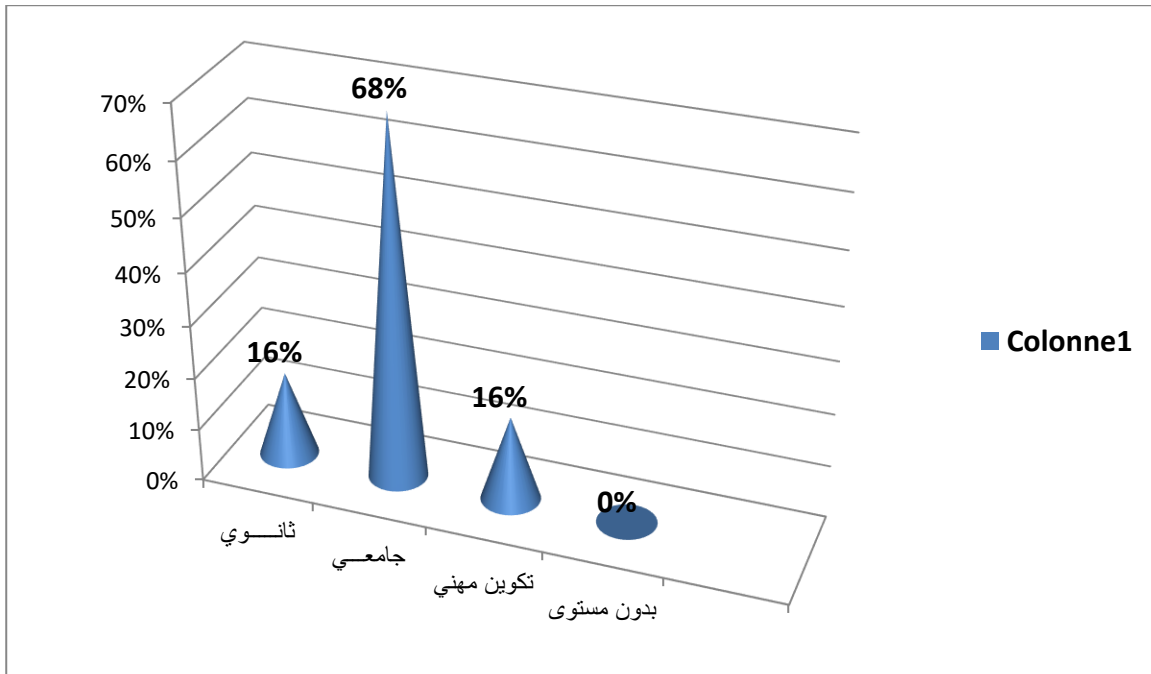
شكل تخطيطي رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العملمن إعداد الطالبة حسب نتائج الإستمارة

- جدول رقم 04 : يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

| النسبة المئوية | التكرارات | الموضوع الإحتمالات |
|----------------|-----------|-----------------------|
| 16 | 06 | ثانوي |
| 68 | 25 | جامعي |
| 16 | 06 | تكوين مهني |
| 00 | 00 | بدون مستوى |
| 100 | 37 | المجموع |

*يتبين من الجدول رقم 04، أن نسبة 68 % من المبحوثين لديهم مستوى جامعي بحيث تمثل أكبر نسبة، في حين نجد أن فئة التعليم الثانوي و المتحصلين على شهادات التكوين المهني لديهم نسبة واحدة و التي قدرت بـ 16 %.

شكل تخطيطي رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



من إعداد الطالبة حسب نتائج الإستمارة

تحليل معطيات الفرضية الأولى :

- جدول رقم 05 : يبين معنى الثقافة

| ماذا تعني لك الثقافة ؟ | | الموضوع الإستجابات |
|------------------------|-----------|-----------------------|
| النسبة المئوية | التكرارات | |
| 11 | 04 | -عادات و تقاليد . |
| 32 | 12 | -قيم و معتقدات . |
| 57 | 21 | -كل ما يكتسبه الفرد . |
| 100 | 37 | المجموع |

*إن بملاحظة المعطيات الواردة في الجدول رقم 05 يتبين لنا أن نسبة 57 % من المبحوثين يرون أن الثقافة هي كل ما يكتسبه الفرد، في حين نجد 32 % من المبحوثين أقرروا على أن الثقافة هي عبارة عن قيم و معتقدات، و نلاحظ أن أقل نسبة قدرت بـ 11% و التي تمثل آراء المبحوثين حول الثقافة على أنها عبارة عن عادات و تقاليد .

- جدول رقم 06 : يبين : معنى الثقافة التنظيمية داخل المديرية

| ماذا معنى الثقافة التنظيمية داخل المديرية؟ | | الموضوع الإستجابات |
|--|-----------|---|
| النسبة المئوية | التكرارات | |
| 19 | 07 | -هي أنماط السلوك و الرموز السائدة في المديرية |
| 27 | 10 | -مجموعة القيم و المعتقدات التي تحدد تصرفات الموظفين داخل المديرية |
| 54 | 20 | -هي الجوانب والقيم و إلتزامات التي يكونها الموظف إتجاه مديره |
| 100 | 37 | المجموع |

*توضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 06، أن نسبة 54 % من المبحوثين يرون أن الثقافة التنظيمية داخل المديرية هي الجوانب و القيم و الإلتزامات التي يكونها الموظف إتجاه مديريته، في حين نجد نسبة 27 % من المبحوثين يرون أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم و المعتقدات التي تحدد تصرفات الموظفين داخل المديرية، ونجد أن أقل نسبة قدرت بـ 19 % حيث أقرروا أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن أنماط السلوك و الرموز السائدة في المديرية، و هذا يدل على أن ثقافة الموظفين داخل المديرية تكون وفق ما يكتسبه كل الموظفين من قيم و إلتزامات إتجاه مديريته .

- جدول رقم 07 : يبين القيم (نوع) السائدة في المديرية

| ما هي القيم (نوع) السائدة في المديرية؟ | | الموضوع الإحتمالات |
|--|-----------|------------------------|
| النسبة المئوية | التكرارات | |
| 49 | 18 | -الإنضباط في العمل . |
| 03 | 01 | -عدم إحترام الموظفين . |
| 27 | 10 | -إحترام الموظفين . |
| 21 | 08 | -حب العمل المخول لك . |
| 100 | 37 | المجموع |

*نلاحظ في الجدول رقم "07" أن نسبة 49% من المبحوثين يقرون أن القيم السائدة في المديرية تتمثل في الإنضباط العمل، كما أن إحترام الموظفين أيضا من القيم السائدة في المديرية بنسبة 27 % و كذلك الحب العمل المخول لكل موظف بنسبة 21 %، في حين أقل نسبة و تمثلت بـ 3 % و هي عدم إحترام الموظفين، في حين صرح أحد الموظفين قائلا : " حنا قاع منضبطين و الحمد لله كاين إحترام " ، و ما لحظناه أثناء تواجدها في المديرية أن هناك إنضباط في العمل و كذا إحترام وحب الموظفين للعمل المخول لهم و هذا ما أكدته الدراسة بنسبة 49 % .

- جدول رقم 08 : يبين "القيم السائدة في المديرية المساعدة على إنجاز الوظيفة في أحسن وجه :

| هل القيم السائدة في المديرية المساعدة على إنجاز الوظيفة في أحسن وجه ؟ | | الموضوع الإحتمالات |
|---|-----------|-----------------------|
| النسبة المئوية | التكرارات | |
| 68 | 25 | نعم |
| 32 | 12 | لا |
| 100 | 37 | المجموع |

*من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 08 نلاحظ أن 68 % من المبحوثين أقروا أن القيم السائدة في المديرية تساعدهم على إنجاز وظيفتهم على أحسن وجه، في حين نجد أن 32 % من المبحوثين أقروا عكس ذلك ، و نستنتج أن الإنضباط و إحترام الموظفين و كل هذه القيم تساعد الموظف بإنجاز عمله على أحسن وجه و ما يسهل على تحقيق أهداف المديرية .

- جدول رقم 09 : يبين : شعور الموظفين إذ كان هناك مثل أثناء ممارسة العمل داخل المديرية

| درجة التردد | إذا كانت الإجابة بنعم فهل هذا راجع إلى: الإستجابات | هل تشعر بملل أثناء ممارسة عملك داخل المديرية ؟ | | الموضوع الإحتمالات |
|-------------|--|--|-----------|-----------------------|
| | | النسبة المئوية | التكرارات | |
| 02 | -صعوبة العمل المخول لك . | 46 | 17 | نعم |
| 10 | -الروتين في ممارسة نفس العمل. | 54 | 20 | لا |
| 05 | -عدم وجود علاقات إنسانية داخل العمل . | 100 | 37 | المجموع |

*يوضح لنا الجدول رقم 09، أن النسبتين متقاربتين حيث نجد نسبة 54 % من المبحوثين أقرروا بعدم وجود ملل أثناء ممارستهم لعملهم داخل المديرية ، في حين نجد نسبة 46 % من المبحوثين أقرروا عكس ذلك، و هذا راجع إلى الروتين في ممارسة نفس العمل ، حيث نجد أن أحد الموظفين صرح قائلاً : " كايين بعض الخدامى ماعندهومش خبرة ... كل يوم نوروهم ونوجهوهم ... و هذا يخيلينا نشعروا بالملل " ، في خلاصة القول يتضح لنا أن الموظفين يشعرون ببعض الروتين في ممارسة نفس العمل إلا أن ذلك لا يشكل عائق في إنجاز عملهم و هذا ما يدل على إلتزامهم لوظائفهم داخل المديرية .

- جدول رقم 10 : يبين هل الإلتزام الوظيفي يساهم في رفع مستوى

الولاء التنظيمي للمديرية ؟

| درجة التردد | إذا كانت الإجابة بنعم فهل هذا راجع إلى: الإستجابات | هل تشعر بملل أثناء ممارسة عملك داخل المديرية ؟ | | الموضوع |
|-------------|--|--|-----------|------------|
| | | النسبة المئوية | التكرارات | الإحتمالات |
| 12 | -مبادئ و قيم الموظفين . | 70 | 26 | نعم |
| 14 | -التوصل و اللغة . | 30 | 11 | لا |
| | | 100 | 37 | المجموع |

*من خلال ملاحظة المعطيات الموضحة في جدول رقم 10، يتضح لنا أن نسبة 70 % من المبحوثين أقرروا أن إختلاف ثقافتهم يؤثر على الإلتزام الوظيفي داخل المديرية وهذا راجع إلى إختلاف مبادئ و قيم الموظفين و بالأخص اللغة و التواصل، في حين نجد نسبة 30 % من المبحوثين يرون أن إختلاف ثقافتهم لا يؤثر على الإلتزام الوظيفي داخل المديرية .

و مهما يكن فإن في كل المنظمات توجد إختلافات بين موظفيها و هذا ما يدل على وجود تأثير على إنجاز الوظائف و ذلك سبب إختلاف في المبادئ و القيم و كذلك التواصل بين الموظفين الذي يأتي بالدرجة الأولى .

- جدول رقم 11 : يبين إذا كانت المديرية تستفيد من أصحاب الخبرة في إنجاز العمل

| هل المديرية تستفيد من أصحاب الخبرة في إنجاز العمل ؟ | | الموضوع الإحتمالات |
|---|-----------|-----------------------|
| النسبة المئوية | التكرارات | |
| 78 | 29 | نعم |
| 22 | 08 | لا |
| 100 | 37 | المجموع |

*من خلال الشواهد الإحصائية يتضح لنا أن المديرية تستفيد من أصحاب الخبرة في إنجاز العمل و ذلك بنسبة قدرت بـ 78 % في حين نجد 22 % من المبحوثين أقروا أن المديرية لا تستفيد من أصحاب الخبرة في إنجاز العمل ، و نستنتج أو بالأحرى نقر على أن المديرية تعتمد على أصحاب الخبرة و الأقدمية في العمل و هذا ما لاحظناه أثناء تواجدهما .

- جدول رقم 12 : يبين : إهتمام الإدارة لآراء و إقتراحات الموظفين في إنجاز العمل

| درجة التردد | إذا كانت الإجابة بنعم فكيف ذلك: الإستجابات | هل تهتم الإدارة لأداء وإقتراحات الموظفين في إنجاز العمل ؟ | | الموضوع |
|-------------|---|---|-----------|------------|
| | | النسبة المئوية | التكرارات | الإحتمالات |
| 14 | -عن طريق مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات . | 70 % | 26 | نعم |
| | | 30 % | 11 | لا |
| 12 | -عن طريق تكوين الموظفين . | 100 % | 37 | المجموع |

*من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن نسبة 70 % من المبحوثين أقروا أن الإدارة تهتم لآرائهم و إقتراحاتهم في إنجاز العمل ويتم ذلك عن طريق مشاركتهم في إتخاذ القرار و كذلك عن طريق تكوينهم، في حين نجد 30 % من المبحوثين أقروا بعدم وجود إهتمام الإدارة لآرائهم و إقتراحاتهم لقول أحدهم "أن الإدارة قاع ما تشممش بنا ..."، و عليه فإن المديرية تعطي إهتمام كبير للموظفين و ذلك طريق إعطاء الموظفين فرصة للمشاركة في إتخاذ القرارات و هذا ما يجعل موظفيها أكثر إلتزاما و ولاء لها .

- جدول رقم 13 : يبين إعتقاد أن ثقافة كل موظف تساهم في تحقيق أهداف المديرية ؟

| هل تعتقد أن ثقافة كل موظف تساهم في تحقيق أهداف المديرية ؟ | | الموضوع |
|---|-----------|------------|
| النسبة المئوية | التكرارات | الإستجابات |
| 68 % | 25 | نعم |
| 32 % | 12 | لا |
| 100 % | 37 | المجموع |

*يوضح لنا الجدول رقم 13 أن نسبة 68 % من المبحوثين يعتقدون أن ثقافتهم تساهم في تحقيق أهداف المديرية، و من جهة أخرى أقرت نسبة 32 % مبحوثا أن ثقافتهم لا تساهم في تحقيق أهداف المديرية ، و ما لحظناه أن هناك موظفين كانت لديهم خبرة مهنية سابقة في ولايات مختلفة فهذا الإختلاف في ثقافات التنظيمية للموظفين تساعد المديرية في إنجاز وظائفها و الاستفادة منهم.

- جدول رقم 14 : يبين : كيفية تحقيق الموظف إلتزامه داخل المديرية

| في رأيك كيف يحقق الموظف إلتزامه داخل المديرية ؟ | | الموضوع الإحتمالات |
|---|-----------|-------------------------|
| النسبة المئوية | التكرارات | |
| 46 % | 17 | -حسب إنضباطه في العمل . |
| 19 % | 07 | -روح العمل الجماعي . |
| 35 % | 13 | -ولائه للمديرية . |
| 100 % | 37 | المجموع |

*توضح الشواهد الإحصائية أن نسبة 46 % من المبحوثين أقروا أن الإنضباط في العمل هو أساس إلتزام الموظف داخل المديرية و تأتي ثاني نسبة التي قدرت بـ 35 % من المبحوثين أقروا على أن الولاء للمديرية هو سبب في إلتزام الموظف لها، و تأتي نسبة 19 % من المبحوثين و هي أقل نسبة يرون فيها أن روح العمل الجماعي سبب في إلتزام الموظف للمديرية ، نستنتج أو بالأحرى نؤكد على وجود انضباط في العمل داخل المديرية و هذا ما أكدته العلاقات الموجودة بين الموظفين في إنجاز وظائفهم أي وجود إلتزام و ولاء داخل المديرية .

جدول رقم 15 : يبين : كيفية تحقيق الموظف التكيف و التوافق مع ثقافة المديرية ؟

| الموضوع | | الإستجابات |
|---|-----------|---------------------------------|
| حسب رأيك كيف يمكن للموظف أن يحقق تكيف و مواقف مع ثقافة المديرية ؟ | | |
| النسبة المئوية | التكرارات | |
| 54 % | 20 | -علاقة العامل بزملائه . |
| 46 % | 17 | -مشاركة العامل في إتخاذ قرارات. |
| 100 % | 37 | المجموع |

*يوضح لنا الجدول رقم 15 أن نسبة 54 % من المبحوثين ، كان رأيهم حول كيفية التي تمكن الموظف من تحقيق تكيفا و توافقا مع ثقافة المديرية، وذلك عن طريق علاقة الموظف بزملائه، في حين نجد مشاركة العامل في اتخاذ القرارات هي الطريقة الثانية للتحقيق هذا التكيف حيث أقر عليه 46 % من المبحوثين، و هذا ما يدل على وجود علاقات إنسانية داخل المديرية ، خلاصة القول أن التسيير الجيد داخل المديرية دلالة على وجود انضباط و التزام للوائح والقوانين التي تصدرها المديرية .

- تحليل معطيات الفرضية الثانية :جدول رقم 16 : يبين القوانين واللوائح داخل المديرية

| الموضوع | | الإستجابات |
|---|-----------|--------------|
| حسب رأيك كيف يمكن للموظف أن يحقق تكيف و مواقف مع ثقافة المديرية ؟ | | |
| النسبة المئوية | التكرارات | |
| 27 | 10 | -الإنضباط |
| 24 | 09 | -الإلتزام . |
| 49 | 18 | -تسيير جيد . |
| 100 | 37 | المجموع |

*من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 49 % من المبحوثين يرون أن اللوائح و القوانين داخل المديرية هي ذات تسيير جيد، في حين نجد 27 % من المبحوثين أقرروا أن الإنضباط هو الذي يمثل القوانين و اللوائح داخل المديرية، و تأتي نسبة 24 % من المبحوثين يرون أن الإلتزام يمثل هذه القوانين و اللوائح حيث صرح لنا أحد الموظفين قائلاً : " الإلتزام بقانون المديرية و تطبيقه على أكمل وجه " . خلاصة القول ان التسيير الجيد داخل المديرية دلالة على وجود انضباط و التزام للوائح والقوانين التي تصدرها المديرية.

- جدول رقم 17 : يبين لنا القوانين و اللوائح داخل المديرية تحدد نوع الوظائف من طرف الموظفين .

| درجة التردد | إذا كانت الإجابة بنعم فكيف ذلك: | الموضوع | | |
|-------------|---------------------------------|--|-----------|----------------|
| | | هل القوانين و اللوائح داخل المديرية تحدد نوع الوظائف من طرف موظفين ؟ | التكرارات | النسبة المئوية |
| 11 | -توافق الشهادة مع مهام الموظف . | نعم | 28 | 76 |
| | | لا | 09 | 24 |
| 14 | -إحترام تدرج المهني . | المجموع | 37 | 100 |

*توضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 17، أن نسبة 76 % من المبحوثين أقرروا أن اللوائح و القوانين داخل المديرية هي التي تحدد نوع الوظائف من طرف الموظفين، و ذلك من خلال توافق الشهادة مع مهام الموظف، و كذلك احترام تدرج المهني في حين أن نسبة 24 % من المبحوثين يرون عكس ذلك .

في حين صرح لنا أحد الموظفين قائلا : " إلتزام بقوانين و اللوائح داخل المديرية تؤدي إلى إحترام حقوق و واجبات الموظفين " ، و الواقع أننا لاحظنا أن الوظائف الموظفين مقسمة حسب التدرج المهني وبالتالي فإن المديرية لا تعتمد على الشهادات في تحديد نوع الوظيفة بل مرتبط بالقوانين التي تنصها المديرية .

- جدول رقم 18 : يبين رضى الموظفين عن قوانين و لوائح المديرية

| هل أنت راضي عن قوانين و اللوائح المديرية ؟ | | الموضوع |
|--|-----------|-----------------------|
| النسبة المئوية | التكرارات | |
| 35 | 13 | الإستجابات -راضي . |
| 19 | 07 | -غير راضي . |
| 46 | 17 | -نوعا ما . |
| 100 | 37 | المجموع |

*تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 18 ، و يبين رضا الموظفين عن قوانين و لوائح المديرية، حيث نجد أن نسبة 35 % من المبحوثين راضيين عن هذه القوانين في حين نجد أعلى نسبة و هي 46 % من المبحوثين نوعا ما راضيين عن هذه القوانين و هذا ما يدل توافق أهداف الموظفين مع ما تسعى اليه المديرية من أهداف .

- جدول رقم 19 : تبين: أن المديرية تفرض إحترام القوانين على الموظفين

| درجة التردد | إذا كانت الإجابة بنعم فكيف ذلك: الإستجابات | هل تفرض عليك المديرية إحترام قوانينها؟ | | الموضوع |
|-------------|---|--|-----------|---------|
| | | النسبة المئوية | التكرارات | |
| 11 | -عن طريق مذكرات مصلحة . -عن طريق الإعلانات | 78 | 29 | نعم |
| | | 22 | 08 | لا |
| | | 100 | 37 | المجموع |

*نلاحظ في الجدول الوارد أعلاه ، أن نسبة 78 % من المبحوثين يرون أن المديرية تفرض عليهم إحترام القوانين و ذلك عن طريق الإعلانات بدرجة الأولى، في حين نجد 22% يرون عكس ذلك و هذا ما يدل وجود بعض التهاون من طرف الموظفين و هذا ما يجعلها تفرض عليهم قوانينها.

- جدول رقم 20 : يبين : وجهة نظر الموظفين للقوانين و اللوائح المديرية

| الموضوع | | كيف ترى قانون و اللوائح مديريتك ؟ |
|---------------------|----|-----------------------------------|
| الإستجابات | | التكرارات |
| | | النسبة المئوية |
| -قوانين صارمة . | 02 | 06 |
| -قوانين ملائمة . | 16 | 43 |
| -قوانين فعالة . | 13 | 35 |
| -قوانين غير فعالة . | 06 | 16 |
| المجموع | 37 | 100 |

*من خلال الجدول الموضح أعلاه، يتبين أن نسبة 43 % من المبحوثين يرون أن اللوائح وقوانين المديرية ملائمة، أما نسبة 35 % من المبحوثين يرون أن اللوائح وقوانينها فعالة، في حين نجد أن 16 % من المبحوثين أقرروا أن اللوائح و القوانين المديرية غير فعالة، ونجد نسبة قليلة جدا تقر على صرامة هذه القوانين، و هذا ما يدل على أن المديرية تفرض قوانينها على الموظفين على حسب قدرة كل موظف و لأن مادام الموظفين راضين على القوانين فهذا يدل على أن أهداف الموظفين تتماشى مع أهداف المديرية .

- جدول رقم 21 : يبين : مدى مساهمة اللوائح و قوانين في تحقيق أداء الموظفين

| الموضوع | | الإستجابات |
|--|----------------|------------------|
| كيف تساهم اللوائح والقوانين في تحقيق أداء الموظفين ؟ | | |
| التكرارات | النسبة المئوية | |
| 09 | 24 | -تكوين المهني . |
| 10 | 27 | -تحديد الأجر. |
| 18 | 49 | -ترقية و مكفاءات |
| 37 | 100 | المجموع |

*توضح الشواهد الواردة في الجدول رقم 21، أن نسبة 49 % من المبحوثين أقروا على أن اللوائح و القوانين تساهم في تحقيق أداء الموظفين من خلال الترقية و المكافآت، في حين نجد نسبتين متقاربتين و هما 27 % و 24 % من المبحوثين أقروا على أن التكوين المهني و تحديد الأجر في تحقيق أداء الموظفين، و هذا ما يدل وجود علاقة إرتباطية بين اللوائح و القوانين و أداء الموظفين .

- جدول رقم 22 : يبين :الأداء الفعال في العمل مرتبط بالالتزام الموظفين بقوانين و اللوائح .

| الموضوع | | الإستجابات |
|--|----------------|------------|
| هل تعتقد أن الأداء الفعال في العمل مرتبط بالالتزام الموظفين للقوانين و اللوائح ؟ | | |
| التكرارات | النسبة المئوية | |
| 33 | 89 | نعم |
| 04 | 11 | لا |
| 37 | 100 | المجموع |

*يوضح لنا الجدول رقم 22 أن نسبة 89 % ، من المبحوثين أقرروا على أن الأداء الفعال في العمل مرتبط بالالتزام الموظفين للقوانين واللوائح في حين نجد 04 أفراد من مجموع العينة المختارة أقرروا عكس ذلك و قدرت نسبتهم بـ 11 % ، مما نستخلص أن القوانين و اللوائح داخل المديرية لهما دور كبير في تفعيل الأداء الوظيفي للموظفين .

- جدول رقم 23 : يبين :العلاقات الإنسانية بين الموظفين ومدى مساهمتها في إلتزام التنظيمي داخل المديرية

| درجة التردد | إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه العلاقات: | هل العلاقات الإنسانية بين الموظفين تساهم في إلتزام التنظيمي داخل المديرية؟ | | الموضوع |
|-------------|--|--|-----------|------------|
| | | النسبة المئوية | التكرارات | الأحتمالات |
| 20 | -تعاون بين الموظفين . | 95 | 35 | نعم |
| 01 | -جماعات العمل . | 05 | 02 | لا |
| 14 | -الإتصال الفعال . | 100 | 37 | المجموع |

*تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 23، أن نسبة 95 % من المبحوثين يرون أن العلاقات الإنسانية بين الموظفين تساهم في الإلتزام التنظيمي داخل المديرية وذلك من خلال التعاون بين الموظفين بدرجة الأولى و الإتصال الفعال، في حين نجد نسبة قليلة جدا تقر غير ذلك و تتمثل في مبحوثين من العينة المختارة التي قدرت نسبتها 5% وما لاحظناه أن العلاقات الإنسانية بين الموظفين موجودة داخل المديرية و ذلك عن طريق التعاون و وجود إتصال فعال مما يجعل معظم موظفيها ملتزمون بأدائهم الوظيفي.

- جدول رقم 24 : يبين: رضى المبحوث عن وظيفته داخل المديرية

| الموضوع | | هل أنت راضي عن قوانين و اللوائح المديرية ؟ |
|-------------|----|--|
| الإستجابات | | النسبة المئوية |
| راضى . | 14 | 38 |
| -غير راضي . | 10 | 27 |
| -نوعا ما . | 13 | 35 |
| المجموع | 37 | 100 |

*نلاحظ في الجدول رقم 24، أن نسبة 38 % من المبحوثين تبين رضاهم عن وظيفتهم، في حين نجد نسبة 35% أقروا نوعا ما عن رضاهم لوظيفتهم داخل المديرية، في حين نجد 27 % من المبحوثين غير راضين عن وظيفتهم داخل المديرية،ومن خلال ما لاحظنا أن المديرية تهتم بشؤون الموظفين .

- جدول رقم 25 : يبين :مدى تطبيق القوانين و اللوائح على جميع الموظفين

| درجة التردد | إذا كانت الإجابة بنعم يتم ذلك عن طريق : الإستجابات | هل تتحكم الثقافة التنظيمية في سلوك الموظفين؟ | | الموضوع الإحتمالات |
|-------------|---|--|-----------|-----------------------|
| | | النسبة المئوية | التكرارات | |
| 09 | -المحسوبية . | 54 | 20 | نعم |
| 07 | -المعارف الخاصة . | 46 | 17 | لا |
| 01 | -الكفاءة المهنية . | 100 | 37 | المجموع |

*من خلال الجدول رقم 25 ، يتضح أن نسبة 54 % من المبحوثين يرون أن القوانين واللوائح تطبق على جميع الموظفين، في حين نجد 17 فرد من العينة المختارة يقرون على أن المحسوبة و المعارف الخاصة لها دور في تطبيق القوانين و اللوائح على الموظفين حين قدرت نسبتهم بـ 46 % ، و هذا يدل على مدى انضباط و التسيير الجيد الذي تقوم به المديرية ضمن المعلومات أن بعض المنظمات تقوم بتطبيق قوانينها على بعض الأسس (المعارف الخاصة – المحسوبة... إلخ) .

جدول رقم 26 : يبين : إذا كانوا المبحوثين على علم بجميع اللوائح و القوانين الموجودة داخل المديرية

| هل أنت على علم بجميع القوانين و القوانين واللوائح الموجودة داخل المديرية ؟ | | الموضوع |
|--|-----------|------------|
| النسبة المئوية | التكرارات | الإستجابات |
| 41 | 15 | نعم |
| 59 | 22 | لا |
| 100 | 37 | المجموع |

*يبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 26 أن نسبة 59 % من المبحوثين أي ما يعادل 22 فرد من مجموعة العينة المختارة ليس لهم علم بجميع القوانين و اللوائح الموجودة داخل المديرية، في حين نجد 15 فرد من العينة المختارة و التي تقدر نسبتها بـ 41 % أقرروا على أنهم على علم بجميع القوانين و اللوائح و هذا يدل على عدم الاهتمام بعض الموظفين لهذه القوانين، و ما لحظناه أن الموظفين ذات الأقدمية في العمل لديهم دراية بجميع القوانين على عكس بعض الموظفين ذات خبرة قليلة في العمل و هذا يدل على الإلتزام و إنضباط لدى أصحاب الأقدمية على عكس لدى غيرهم .

* من خلال السؤال المفتوح، ما رأيك في إلتزام التنظيمي داخل مديرية الموارد المائية يتضح لنا أن معظم الإجابات المبحوثين تصب حول، أن الإلتزام التنظيمي داخل المديرية فعال و يتوافق مع مدى تضامن الموظفين في علاقة العمل و بالتالي اتصال جيد وفعال يؤدي إلى إلتزام تنظيمي فعال .

A decorative border with intricate floral and geometric patterns in yellow, blue, red, and green, framing the central text.

الفصل السادس

مناقشة نتائج

الدراسة

الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بالالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي .

أولاً : مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى :

و التي مفادها : "الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية لهما أهمية في تفعيل الالتزام التنظيمي ؟

أكدت الشواهد الكمية التي تم الحصول عليها في مديرية الموارد المائية بسعيدة بأن 49% من أفراد العينة أكدوا على وجود قيم سائدة داخل المديرية و ذلك من خلال الانضباط في العمل و احترام الموظفين، حيث نجد نسبة 68 % من المبحوثين أقروا على أن هذه القيم تساعد على إنجاز الوظائف بحيث التزم كل موظف بثقافته يساهم ذلك في تحقيق أهداف المديرية و هذا ما أكد عليه 68% من أفراد العينة، و من خلال الشواهد الإحصائية نجد أن المديرية تهتم بأصحاب الخبرة في إنجاز الوظائف و هذا ما أكده أفراد العينة بنسبة 78% حيث نجد موظفي الأقدمية في العمل لديهم قيم و معتقدات أكثر من الموظفين أقل خبرة وذلك من خلال انضباطهم و ولائهم للمديرية .

تشير المعطيات الإحصائية من خلال الدراسة الميدانية و تحليل البيانات أن الالتزام الموظفين بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى الانضباط في إنجاز العمل و التسيير الجيد داخل المديرية، فالمديرية تستفيد من أصحاب الخبرة في إنجاز الوظائف لأن أصحاب الخبرة و الأقدمية في العمل لديهم التزام بالثقافة التنظيمية مما يتبين لنا أن الالتزام بالثقافة لها دور في تفعيل الأداء الوظيفي و هذا ما يؤكد التزامهم داخل المديرية .

ثانياً : مناقشة الفرضية الجزئية الثانية : التي مفادها اللوائح و القوانين المنظمة

مرتبطة بفعالية الأداء الوظيفي للموظفين ؟

لقد أكدت المعطيات الكمية التي تم استخلاصها من البيانات المتعلقة باللوائح و القوانين المنظمة داخل المديرية و كيف تؤثر على الأداء الوظيفي للموظف داخل مديرية الموارد المائية و هذا ما تشير إليه الدلائل الإحصائية التي استخلصت، حيث نجد 76% من أفراد العينة أقروا على أن اللوائح و القوانين هي التي تحدد الوظائف وذلك وفقاً

للتدرج المهني، حيث تؤكد نسبة 78% من المبحوثين أن المديرية تفرض احترام قوانينها وذلك عن طريق الإعلانات، و نجد نسبة 43% من أجمالي عينة البحث أن هذه القوانين ملائمة مما تدفعهم بإنجاز وظائفهم فالأداء الفعال للموظفين مرتبط بالتزامهم بهذه القوانين وهذا ما أقرته عينة البحث بنسبة 89% ،بحيث هذه القوانين و اللوائح التي تنظم العلاقات الإنسانية بين الموظفين تساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المديرية مما يحقق الفعالية في الأداء الوظيفي للموظفين .

الاستنتاج العام :

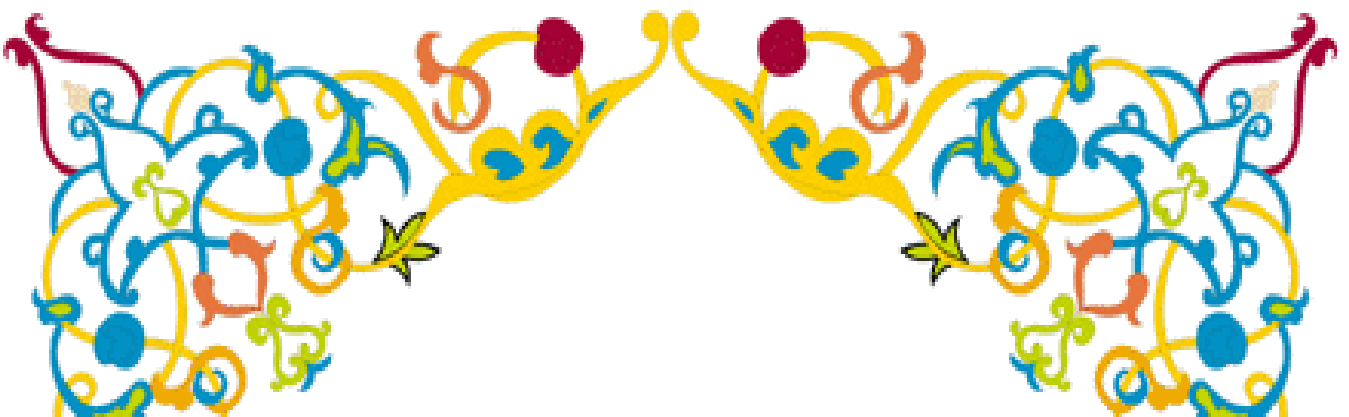
- من خلال مناقشتنا لفرضية الجزئية الأولى و الثانية نتوصل إلى النتائج التالية:
- أن الالتزام التنظيمي داخل المديرية يساعد على إستقرارية في العمل و التسيير الجيد وذلك من خلال الانضباط الموظف بوظيفته .
 - أن اللوائح و القوانين لها دور في تفعيل أداء الموظفين وذلك من خلال احترامها و التزام بها مما يحقق الفعالية داخل المديرية.
 - الأداء الوظيفي الفعال مرتبط بقرارات المديرية من خلال فرض قوانينها و اللوائحها.
 - السير الحسن و الاستمرارية في العمل راجع الى الاهتمام المديرية بالموظفين.
- علاقات العمل داخل المديرية فعالة وهذا راجع الى توافق الموظفين مما يؤدي ذلك إلى تحقيق أداء وظيفي فعال.
- و مما سبق نستنتج تحقق الفرضيتين الجزئيتين :
- الالتزام الموظف بالثقافة التنظيمية لما يحمله من قيم و معتقدات و سلوكيات اتجاه مديريته .
 - الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية لهما أهمية في تفعيل الإلتزام التنظيمي ؟
 - اللوائح و القوانين المنظمة مرتبطة بفعالية الأداء الوظيفي للموظفين ؟

خاتمة

خاتمة:

لقد جاءت الدراسة لمحاولة معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي، و أول ما بدأت به هو التساؤل حول هل الالتزام التنظيمي له علاقة بالأداء الوظيفي للموظفين داخل مديرية الموارد المائية بسعيدة ؟

و هدفت الدراسة إلى معرفة إن كان هناك التزام تنظيمي داخل المديرية، و معرفة مدى التزامهم بالثقافة التنظيمية، و كيف يمكن للوائح و القوانين أن تتحكم في تحديد وظائف الموظفين، فمن خلال رصدنا لنتائج الدراسة تبين لنا أن الإلتزام التنظيمي داخل المديرية فعال و يتوافق مع العلاقات الإنسانية بين الموظفين و ذلك عن طريق احترام القوانين واللوائح التي تفرضها المديرية، و بالتالي يؤدي ذلك إلى تحقيق أداء وظيفي يتماشى مع أهداف المديرية .



قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع :

قائمة المراجع:

- (1)- أحمد خير الدين موسى ، النجار محمود أحمد ، أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة استطلاعية، البيئرا ، عمان ، 2010 .
- (2)- سعد غالب ياسين ، الإدارة الدولية، دار اليازوري، العلمية للنشر و التوزيع، عمان 2007 .
- (3)- العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، د ط .
- (4)- العامري الغالي و آخرون، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات العمل دار وائل للطباعة، عمان، الأردن، 2005 .

- (5)- غراوينيز مادلين مناهج العلوم الاجتماعية، ترجمة سام عمر، المركز العربي للتعريب و الترجمة و التأليف و النشر ، دمشق، الجزء (2) ، 1993 .
- (6)- كعباش رابح ، علم إجتماع التنظيم، مخبر علم إجتماع الإتصال، جامعة منثوري قسنطينة، الجزائر، 2006 .
- (7)- عبد الباقي صلاح الدين ، السلوك الأفعال في المنظمات دار جامعية، إسكندرية، د ط 2004 .
- (8)- عبد الوهاب، علي محمد و آخرون، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1993 .
- (9)- حمادان محمد ، قيم العمل و الإلتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1 ، 2002 .
- (10)- رشوان أحمد حسن عبد الحميد ، الثقافة الإدارية في علم إجتماع الثقافة، مؤسسة شباب الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر ، 2006 .
- (11)- بن نوار صالح ، فعالية تنظيم في المؤسسات الجزائرية، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، الجزائر، ط1 ، 2010 .
- (12)- كاظم خضير و آخرون، السلوك التنظيمي، ثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1 ، 2007 .

قائمة المصادر و المراجع :

- (13)- حريم حسين ، السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003 .
- (14)- حسن عداي الحسيني فلاح ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2000 .
- (15)- أبو بكر مصطفى محمود ، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية دار الجامعية، الإسكندرية، 2008 .
- (16)- زويلق مهدي حسن ، إدارة الأفراد مدخل كمي، دار مجدي لاوي، الأردن، ط3 2003 .
- (17)- زهير تابت ، تقييم أداء الشركات و الأفراد، دار قباء، القاهرة، 2001 .
- (18)- العديلي ناصر محمد ، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، 2004 .

- 19)- بوحوش عمار ، و محمد محمود الزنبيان، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، ط2، 1991 .
- 20)- أبو شنب جمال محمد ، البحث العلمي المناهج و الطرق و الأدوات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ج1، د ط، 2007 .
- 21)- جابر عبد الحميد ، أحمد خيرى كاظم مناهج البحث في التربية و علم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، د ط ، 1984 .
- 22)- إحسان محمد الحسن ، الأسس لمناهج البحث العلمي، دار الطليعة، بيروت، ط1 1994 .
- 23)- مصطفى محمود أبو بكر التفكير الإستراتيجي، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2000.
- 24)- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية القاهرة، ط1، 1993 .
- ✓ كتب باللغة الفرنسية :

25- Fabienne Guerra, pilotoge. Stratégique de l'entreprise le role du tableau de bord prospectif, éditions, Debock, Brucelles , Belgique , 2007 .

-80-

قائمة المصادر و المراجع :

26- Alain fernandez , les nouveaux tableaux de bord de décideurs, editions d'organisation , paris, 2000 .

✓ قائمة الرسائل الجامعية :

- 27)- إبراهيم حماد حنونة سامي ، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة الماجيستر، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال الجامعية الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال الجامعية الإسلامية، غزة ، 2006 .
- 28)- محمد أحمد الوزان خالد ، المناخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجيستر، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006 .

- (29)- بالأطرش سميرة ، الإلتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2011 .
- (30)- نواوي فؤاد ،فلمبان إيناس ، الرضا و علاقته بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجيستر،كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، 1429 م .
- (31)- جلولي أسماء ، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة،2013 .
- (32)- الشلوي حمد بن فرحان ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإنتماء التنظيمية،دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية المدنيين، العسكريين، رسالة ماجيستر في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا المملكة العربية السعودية، 2005 .
- (33)- محمد شقيق، البحث العلمي، خطوات البحث العلمي لإعداد البحوث الإجتماعية، المكتبة الجامعية الإسكندرية، 2001 .
- (34)- محمد الساسي الشايب، علاقة أساليب الإشراف بكتابات المعلمين التدريسية، رسالة دكتوراه، جامعة وهران، 2007 .

قائمة المصادر و المراجع :

- (35)- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة الماجيستر، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، 2005 .
- (36)- سعد الدوسري، ضغوط العمل و علاقاتها بالولاء التنظيمي، رسالة الماجيستر،الرياض ، 2005 .
- (37)- عبد العزيز محمد العسكري، قيادة تشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس بالمحافظات ، غزة ، رسالة الماجيستر ، كلية التربية، قسة الإدارة التربوية، بجامعة ، الأزهر ، فلسطين، 2012 .

(38)- العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011 .

(39)- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة التفاوض للمصبرات، رسالة الماجيستر جامعة فرحات عباس سطيف، 2012 .

(40)- العنزي ضامن بنية مبارك ، التغيير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة الماجيستر، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2004 .

✓ قائمة المعاجم و مجلات :

(41)- هوار زيد الدين لحسن ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة،مجلة أبحاث إقتصادية، ع01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007 .

(42)- الداودي الشيخ ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الأبحاث، ع07، جامعة، الجزائر، 2010 .

(43)- البستاني فؤاد ، منجد الطلاب، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، ط3، 1952 .

(44)- مختار عمر أحمد ، معجم اللغة العربية المعاصر، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2008.

(45)- سعد علي و آخرون، علاقة الإلتزام التنظيمي، بمشاركة العاملين و أثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد، مجلة الإدارة الإقتصاد، جامعة المشرقية ، ع61، 2006 .

-82-

قائمة المصادر و المراجع :

(46)- درويش عبد الرحمن يوسف ، العلاقة بين دافعية و العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي و الخصائص الفردية، دراسة الميدانية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، مج1، ع137، 1999 .

(47)- خضير ، عباس نعيمة و آخرون، الإلتزام التنظيمي و فاعلية المنظمة دراسة مقارنة في الكليات العلمية و الإنسانية في جامعة بغداد، مجلة إتحاد الجامعات العربية، ع31، 1996.

- 48)- الخضروم محمد مصطفى ، تأثير المناخ، الخدمة في الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب ، مجلة جامعة دمشق، للعلوم الإقتصادية و القانونية، مج27، ع3، 2011 .
- 49)- عبد اللطيف، أحمد محفوظ ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و قانونية، سوريا، مج26 ، ع2، 2010 .
- 50)- حمادي نبيل و عيادي فاطمة زهراء ، مقومات تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي، أداء و فعالية المنظمة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة ، الجزائر، ط1، 11 نوفمبر 2009 .
- ✓ موقع الأنترنت :

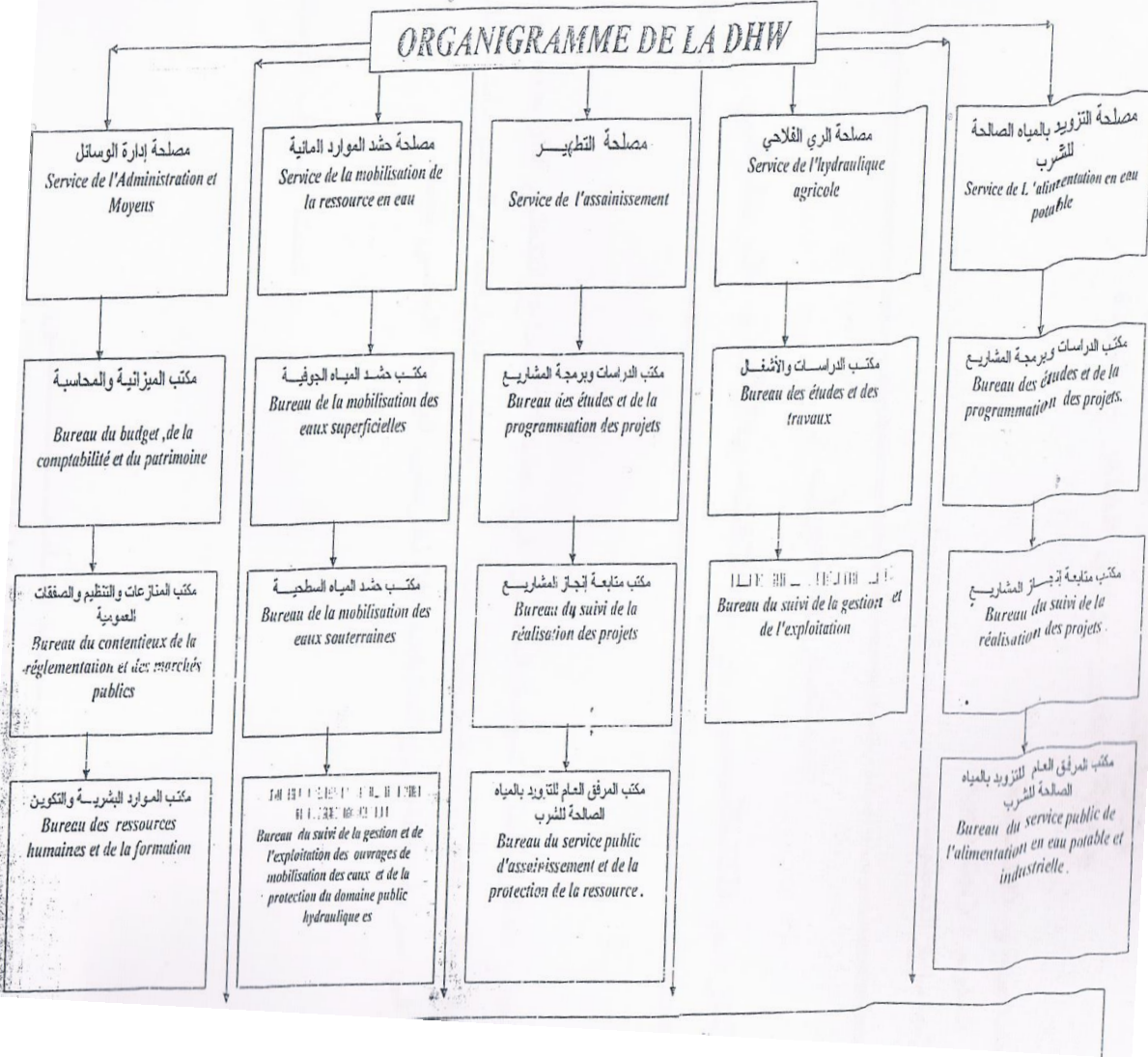
51- www.startimes.com.19:11- 23/04/2016 .



الملاحق

الملاحق :

ORGANIGRAMME DE LA DHW



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية
قسم العلوم الإجتماعية
تخصص علم الإجتماع التنظيمي

إستمارة حول :

الإلتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

أنا طالبة بصدد إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع التنظيم فالرجاء منكم ملاً هذه الاستمارة بكل دقة وموضوعية علما أن جميع البيانات والمعلومات التي ستقدمونها ستكون في سرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .

تحت إشراف الأستاذ:
رحموني محمد

إعداد الطالبة :
عبد الله حليمة

الموسم الجامعي
2016/2015

1/ البيانات الشخصية :

أنثى

ذكر

1-الجنس

2-السن :

من 31 سنة-40 سنة
أكثر من 50 سنة

أقل من 30 سنة
من 41 سنة -50 سنة
3-الأقدمية في العمل :

من 6-10 سنوات
من 16-20 سنة

أقل من 5 سنوات
من 11-15 سنة
أكثر من 20 سنة
4-مستوى التعليم

-تكوين المهني

-جامعي

- ثانوي

- بدون مستوى

5-ماذا تعني لك الثقافة ؟

- عادات و تقاليد

- قيم و معتقدات

- كل ما يكتسبه الفرد

- رأي آخر حدد

.....

6- ماذا تعني لك الثقافة التنظيمية داخل المديرية ؟

- هي أنماط السلوك و الرموز السائدة في المديرية

- مجموعة القيم و المعتقدات التي تحدد تصرفات العمال داخل المديرية

- هي الجوانب و القيم و الإلتزامات التي يكونها الموظف إتجاه مديريته

- رأي آخر حدد

.....

7- ما هي القيم (نوع) السائدة في المديرية ؟

- الإنضباط في العمل
- عدم إحترام الموظفين
- إحترام الموظفين
- حب العمل المخول لك

..... رأي آخر حدد

8-هل القيم السائدة في المديرية تساعدك على إنجاز وظيفتك على أحسن وجه ؟

- نعم لا
- 9-هل تشعر بملل أثناء ممارسة عملك داخل المديرية ؟
- نعم لا

10-إذا كانت إجابتك بنعم فهل هذا راجع إلى ؟

- صعوبة العمل المخول لك
- الروتين في ممارسة نفس العمل
- عدم وجود علاقات إنسانية داخل العمل

..... رأي آخر حدد

11-هل إختلاف ثقافات الموظفين له تأثير على الإلتزام الوظيفي داخل المديرية ؟

- نعم لا
- إذا كانت إجابة ب: نعم – فهل السبب راجع إلى :
- مبادئ و القيم المواطنين
- التواصل و اللغة

..... رأي آخر حدد

12-هل المديرية تستفيد من أصحاب الخبرة في إنجاز العمل ؟

- نعم لا

13- هل تهتم الإدارة للأراء و إقتراحات الموظفين في إنجاز العمل؟

نعم لا

14- إذا كانت إجابتك بنعم فكيف ذلك؟

- عن طريق مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات

- عن طريق تكوين الموظفين

15- هل تعتقد أن ثقافة كل موظف تساهم في تحقيق أهداف المديرية؟

نعم لا

16- في رأيك كيف يحقق الموظف إلتزامه داخل المديرية؟

- حسب إنضباطه في العمل

- روح العمل الجماعي

- ولاءه للمديرية

17- حسب رأيك كيف يمكن للموظف أن يحقق تكيفا و مواقف مع ثقافة المديرية

- علاقة العامل بزملائه

- مشاركة العامل في إتخاذ قرارات

18- ماذا تمثل لك القوانين و اللوائح داخل المديرية؟

- الإنضباط

- الإلتزام

- تسيير جيد

- رأي آخر حدد

.....

19- هل القوانين و اللوائح داخل المديرية تحدد نوع الوظائف من طرف الموظفين المديرية؟

نعم لا

20- إذا كانت إجابتك بنعم ، فكيف ذلك؟

- توافق الشهادة مع مهام الموظف

- إحترام تدرج المهني

- رأي آخر حدد

.....

21- هل أنت راض عن قوانين و لوائح المديرية ؟

راض - غير راض - نوعا ما

22- هل تفرض عليك المديرية إحترام قوانينها ؟

نعم

23- إذا كانت إجابتك بنعم فكيف ذلك ؟

- عن طريق مذكرات مصلحة

- عن طريق الإعلانات

- غير ذلك حدد :

.....

24- كيف ترى قانون و اللوائح مديريتك ؟

- قوانين صارمة

- قوانين ملائمة

- قوانين فعالة

- قوانين غير فعالة

25- كيف تساهم اللوائح و قوانين في تحقيق أداء الموظفين ؟

- تكوين المهني

- تحديد الأجر

- ترقية و مكفاءات

26- هل تعتقد أن الأداء الفعال في العمل مرتبط بالإنتمام الموظفين للقوانين و اللوائح ؟

نعم لا

27- هل العلاقات الإنسانية بين الموظفين تساهم في إلتزام التنظيمي داخل

المديرية ؟

لا

نعم

28- إذا كانت إجابتك بنعم فيما تتمثل هذه العلاقات ؟

- تعاون بين الموظفين

- جماعات العمل

- الإلتصال الفعال

29- هل أنت راض عن وظيفتك داخل المديرية ؟

نوعا ما

- غير راض

راض

30- هل تطبيق القوانين و لوائح على جميع الموظفين ؟

لا

نعم

31- إذا كانت إجابتك ب لا - فلماذا ؟

- المحسوبة

- المعارف الخاصة

- الكفاءة المهنية

- رأي آخر حدد

32- هل أنت على علم بجميع قوانين و لوائح الموجودة داخل المديرية ؟

لا

نعم

33- ما رأيك في الإلتزام التنظيمي داخل مديريةية الموارد المائية ؟

.....

.....