



جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)
دفعة: 2019

الميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية
الشعبة: علم الاجتماع
التخصص: تنظيم وعمل

الالتزام التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين دراسة ميدانية بالمكتبة العمومية للمطالعة - تبسة -

تحت إشراف الدكتورة: - جابري عبد العظيم
من إعداد الطالبين: - حداد صونيا
- سالمى إلياس -

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د- شارف عماد	أستاذ محاضر - ب-	رئيس
أ- برينيس عبد الكريم	أستاذ مساعد - أ-	عضو
د- حداد صونية	أستاذ محاضر - أ-	مشرف



الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر وعرهان
II	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
	أ - الجانب النظري للدراسة
III	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
01	1- الإشكالية
03	2- فرضيات الدراسة
04	3- أهمية و أسباب اختيار الموضوع
05	4- أهداف الدراسة
06	5- تحديد المفاهيم والمصطلحات
11	6- الدراسات السابقة
IV	الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي
17	تمهيد
18	* المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي
18	المطلب الأول: التعريف بالالتزام التنظيمي
21	المطلب الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي
23	المطلب الثالث: مراحل تطور الالتزام التنظيمي
25	* المبحث الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي
26	المطلب الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي

28	المطلب الثاني: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي
31	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي
V	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي
40	تمهيد
41	* المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
41	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي
43	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي
44	المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي
47	* المبحث الثاني: محددات وتقييم الأداء الوظيفي
47	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
50	المطلب الثاني: طرق قياس وتقييم الأداء الوظيفي
55	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
	ب - الجانب الميداني للدراسة
VI	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
60	تمهيد
61	المبحث الأول: مجالات الدراسة الميدانية
61	المطلب الأول: المجال المكاني للدراسة
62	المطلب الثاني: المجال الزمني للدراسة

64	المبحث الثاني: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
64	المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة
65	المطلب الثاني: الأدوات المنهجية للدراسة
67	* المبحث الثالث: عينة البحث الميداني
67	المطلب الأول: أسلوب اختيار العينة
68	المطلب الثاني: خصائص العينة
VII	الفصل الخامس: ترتيب وتصنيف البيانات المحصلة من الدراسة الميدانية
71	تمهيد
72	* المبحث الأول: عرض البيانات المحصلة من الاستبيان
72	المطلب الأول: بيانات متعلقة بالمحور الأول
78	المطلب الثاني: بيانات متعلقة بالمحور الثاني
83	المطلب الثالث: بيانات متعلقة بالمحور الثالث
87	* المبحث الثاني: نتائج الدراسة
87	المطلب الأول: تحليل نتائج الفرضية الأولى
88	المطلب الثاني: تحليل نتائج الفرضية الثانية
89	المطلب الثالث: تحليل نتائج الفرضية الثالثة
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	ملخص الدراسة

رقم الصفحة	مضمون الجدول	رقم الجدول
71	توزيع مفردات العينة على مكان العمل.	01
72	توزيع مفردات العينة حسب الجنس.	02
73	توزيع مفردات العينة على متغير السن.	03
74	توزيع مفردات العينة على متغير المستوى التعليمي	04
75	توزيع العمال حسب المسمى الوظيفي في المؤسسة	05
76	توزيع العمال حسب متغير الأقدمية في العمل	06
77	من واجبي بذل قصار جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة	07
77	الحرص على بلوغ أهداف المؤسسة	08
78	أداء المهام دون رقابة	09
78	الشعور بالواجب تجاه نجاح المؤسسة و استمراريتها	10
79	المحافظة على أوقات العمل والإنجاز	11
79	إدراك المهام الوظيفية كما ينص قانون المؤسسة	12
80	الحفاظ على ممتلكات المؤسسة	13
80	الالتزام بالاستمرار في المؤسسة	14
81	تقبل قوانين المؤسسة	15
81	اعتبار نجاح المؤسسة نجاحا للموظف	16
82	الحضور للعمل في الوقت المحدد	17
82	التأخر في القدوم للعمل	18
83	كثرة الغيبات	19
83	تطبيق الصرامة من طرف الإدارة	20
84	انجاز الأعمال والواجبات بعد الغياب عن العمل	21
84	تأدية المهام في وقتها المناسب	22
85	الشعور بانخفاض مستوى الأداء	23
85	ملاحظة انخفاض مستوى الأداء من طرف الرؤساء	24

رقم الصفحة	مضمون الشكل	رقم الشكل
24	أهم مراحل الالتزام التنظيمي	01
27	أبعاد الالتزام التنظيمي	02
37	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	03
72	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
73	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	05

مقدمة

مقدمة

لقد شهدت المؤسسة في عصرنا الحاضر العديد من التطورات والتحديات بغية مواكبة العصر وتلبية لمطالب المجتمع الحديث، وركوب معترك المنافسة بين نظيراتها، بغض النظر عن اختلاف طبيعتها وطبيعتها ما تقدمه من خدمات، إما اقتصادية ثقافية أو خدماتية، ومن أهم الركائز التي تعنى بالكثير من الاهتمام هو عنصر الأداء الوظيفي، فمنه يصبح بالإمكان قياس المنتج الخام للمؤسسة، و يعتبر الأداء الوظيفي واحداً من أهم المتغيرات في مجال العمل، حيث يلقي الاهتمام الكبير من المنظمات بمتابعته ومراقبته وقياسه أكثر من أي عنصر آخر، لان نجاح أو فشل أي منظمة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها، ومن أهم المتغيرات المؤثرة في أداء العاملين بالمؤسسات هو التزام هؤلاء الموظفين بتأدية مهامهم كما تنص عليه القوانين والإجراءات المتخذة من المنظمة، لذا يعد الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، تعزيز الإبداع، الاستقرار، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما يسهم الالتزام التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل، لذا نجد أن موضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينات حتى يومنا هذا، لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وما له من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لإلقاء الضوء على الالتزام التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي محاولين فيها تحليل هاذين المتغيرين وفهم طبيعتهما داخل المؤسسة العمومية الجزائرية.

وقد اخترنا المكتبة العمومية لولاية تبسة واثنين من ملحقاتها كمكان للدراسة الميدانية محاولين بذلك تفسير طبيعة المتغيرين اللذين بحوزتنا من ارض الواقع المؤسساتي في الجزائر.

وقد قسمت هذه الدراسة إلى جانبين رئيسيين وهما:

- الجانب النظري: والذي يحتوي بدوره على ثلاثة فصول كالآتي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة: حيث تضمن طرح لإشكالية الدراسة، صياغة الفرضيات أهمية و أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم والمصطلحات، ثم تطرقنا فيه لبعض الدراسات السابقة.

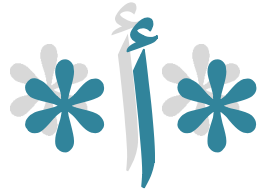
ومن ثم يأتي الفصل الثاني بعنوان الالتزام التنظيمي، حيث قسم إلى مباحث تحتوي بدورها على مطالب جاءت كالتالي: المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي، يحوي ثلاث مطالب: المطلب الأول: التعريف بالالتزام التنظيمي، المطلب الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي.

المطلب الثالث: مراحل تطور الالتزام التنظيمي، ثم المبحث الثاني بعنوان: خصائص الالتزام التنظيمي وجاء فيه: المطلب الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي، المطلب الثاني: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي، المطلب الثالث: النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي. ثم الفصل الثاني بعنوان الأداء الوظيفي ويحوي: المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي، المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي، المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي، المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي، ثم المبحث الثاني: محددات وتقييم الأداء الوظيفي، المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، المطلب الثاني: طرق قياس وتقييم الأداء الوظيفي، المطلب الثالث: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي.

وبعد الانتهاء من الجانب النظري شرعنا في الجانب الميداني للدراسة، والذي احتوى على فصلين مقسمين إلى مباحث ومطالب كالاتي: الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، المبحث الأول: مجالات الدراسة الميدانية، المطلب الأول: المجال المكاني للدراسة، المطلب الثاني: المجال الزمني للدراسة، المطلب الثالث: المجال البشري للدراسة، المبحث الثاني: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة، المطلب الثاني: الأدوات المنهجية للدراسة، المبحث الثالث: عينة البحث الميداني، المطلب الأول: أسلوب اختيار العينة، المطلب الثاني: خصائص العينة، ومن ثم الفصل الخامس: ترتيب وتصنيف البيانات المحصلة من الدراسة الميدانية المبحث الأول: عرض البيانات المحصلة من الاستبيان، المطلب الأول: بيانات متعلقة بالمحور الأول المطلب الثاني: بيانات متعلقة بالمحور الثاني، المطلب الثالث: بيانات متعلقة بالمحور الثالث، المبحث الثاني: نتائج الدراسة، جاء فيه تحليل للفرضيات الأولى والثانية والثالثة على التوالي في شكل مطالب.

وفي إطار إجرائنا لهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات التي تمثلت في ما يلي:

- عدم وفرة الدراسات المحلية التي تساعدنا على الدراسة.
- صعوبات مع المؤسسة المستقبلية محل الدراسة.
- قلة العدد اللازم لأفراد المؤسسة المبحوثة والذي استلزم منا توسيع رقعة البحث الميداني ليشمل اثنين من ملحقاتها.
- وجدنا أيضا صعوبات مع بعض الحالات التي تطلبت فترة زمنية لاستجابتها.
- عدم توفر الوسط الإداري على ثقافة البحث العلمي، حيث لاحظنا شيئا من التحفظ في تقديم المعلومات.
- بعض الصعوبات المتعلقة بتطبيق المنهج على جمع المعلومات اللازمة للدراسة و حول مجتمع البحث.



الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول
الإطار المفاهيمي
للدراسة

أ- الجانب النظري للدراسة

- الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة .

1- الإشكالية.

2- فرضيات الدراسة.

3- أهمية و أسباب اختيار الموضوع .

4- أهداف الدراسة.

5- تحديد المفاهيم والمصطلحات.

6- الدراسات السابقة .

الإشكالية

تعد المؤسسات احد الركائز القوية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة، وهي من أهم أدوات بناء المجتمعات، وذلك لأهميتها في خلق و دفع عجلة التنمية الاجتماعية و تحقيق التوازن من خلال ما توفره من خدمات متنوعة أضحت متطلبات أساسية لابد منها لتحقيق التوازن داخل المجتمعات.

وفي اتجاهها لتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع تسعى هذه المنظمات إلى التوصل للعديد من الجزئيات التي من شأنها المساهمة في زيادة الإنتاج، الوصول إلى الليونة المطلوبة في انجاز العمل، تقليص التكاليف، وتطوير نوعية العاملين فيها.

ويعتبر العنصر البشري حجر الأساس بالنسبة للمؤسسات، من ناحية إنشائها أو تسييرها.

و المحافظة عليها و تطويرها لبلوغ الأهداف المرجوة منها، وأيضا خلق بيئة و مناخ تنظيمي ملائم لمنح العاملين عليها الشعور بالانتماء لها، حيث يصبح الفرد داخل المؤسسة يشعر بنوع من الانغماس والانصياع لقوانينها ومؤثراتها، والشعور بالتبعية لها.

ومن هذا المنطلق جاء التركيز على العنصر البشري بما يملك من مؤهلات ومهارات تمكنه من أداء الأعمال الملزم بها بكفاءة وفاعلية، لذلك أصبح من الضروري على كل المنظمات والمؤسسات تطوير مواردها البشرية وتنميتها للوصول إلى الأهداف المسطرة والوصول إلى التميز عن باقي المؤسسات المنافسة. إن التزام العمال في تأدية أعمالهم يشير إلى تقبلهم لقيم وأهداف المنظمة التي ينتمون لها ورغبتهم وجهدهم المبذول من اجل تحقيق أهدافها ومن هنا تجدر الإشارة إلى أن موضوع الالتزام التنظيمي مفتاحا أساسيا مهما في تحقيق توافق العمال مع منظماتهم.

ويعد الالتزام التنظيمي عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات كونه يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع عاملها ومن ثم العمال تجاه مؤسساتهم، حيث تعطي المنظمات اهتماما بالغاً لبيئة العمل وسعيها لتحقيق الالتزام وزيادته لدى العاملين لاقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية والمحدد الرئيسي للإنتاج، وقد زاد اهتمام المنظمات بعنصر الالتزام التنظيمي للمردود الذي بإمكانه تحقيقه، ويتبين هذا المردود من خلال الأداء الوظيفي للعمال الذي يعتبر تلك المادة القابلة للحساب والقياس في علم اجتماع التنظيم، ومن هنا ينطلق بحثنا هذا، الذي سنبحث فيه عن علاقة الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية. إلا أن مسألة البحث في هذا الموضوع تحتاج للكثير من المعلومات والمعطيات الدقيقة الناجمة من صلب الواقع المؤسسي في الجزائر، حتى نتمكن من الإلمام بالموضوع وتحديد اتجاهاته، لذا قد قمنا باختيار مؤسسة وطنية عمومية ذات طابع خدماتي ثقافي وعلمي، التي هي مكتبة " المطالعة العمومية " كمكان لدراسة ميدانية تقوم من خلال طرح مجموعة من التساؤلات تبتدئ بتساؤل رئيسي ومن ثم تساؤلات فرعية وهي كالتالي:

التساؤل الرئيسي:

- ما هو واقع الالتزام التنظيمي في المكتبة العمومية لولاية تبسة، وما هي انعكاساته على أداء العاملين بها؟

أما التساؤلات الفرعية فتلخص في ما يلي:

- ما هي نسبة الإلتزام التنظيمي لدى عمال المكتبة العمومية؟
- ما هو مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال المكتبة العمومية؟
- ما هو مستوى المواظبة الذي يدفع عمال المؤسسة لتحسين أدائهم الوظيفي؟

فرضيات الدراسة

إن قيمة النتائج المحققة من البحث وقبولها في عملية اتخاذ القرار تحدد مسار البحث و تتوقف على الفرضيات الموضوعية لتأسيس البحث والتي هي إجابة مؤقتة على التساؤلات.

وللإجابة على التساؤل الرئيسي السابق فقد جاءت فرضية الدراسة بالشكل التالي:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي عند عمال المكتبة العمومية لولاية تبسة. وهو يؤثر بدوره في أدائهم الوظيفي. وانبنقت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- هناك نتائج تثبت وجود الالتزام التنظيمي لدى عمال المكتبة العمومية.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى عمال المكتبة العمومية.
- 3- إذا كان مستوى المواظبة مرتفع فإن مستوى أداء العاملين سيكون مرتفعا بدوره.

أهمية وأسباب اختيار الموضوع

1- أهمية اختيار الموضوع:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أن موضوعي الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي يعدا من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ قد تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي لدى العاملين محل الدراسة، ومدى تأثير أدائهم لأعمالهم. أيضا قد يفيد هذا البحث المهتمين بوضع دراسة من شأنها النهوض بواقع الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية وذلك لما يحققه من أهداف عديدة.

2 - أسباب اختيار الموضوع :

- يمكن حصر أسباب اختيار موضوع البحث الذي تناولناه في النقاط الآتية.
- الحاجة للبحث والاستقصاء للإلمام بموضوعي الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي.
 - الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي داخل المنظمات.
 - معرفة واقع الالتزام التنظيمي وأداء العمال لوظائفهم في المؤسسات العمومية الجزائرية.
 - معرفة طبيعة العلاقة بين هاذين المتغيرين اللذان يعتبران من أهم المتغيرات في علم اجتماع التنظيم والعمل.
 - الرغبة في تقديم وإضافة بعض المعلومات من واقع المؤسسة الجزائرية التي قد تفيد مستقبلا حول التأثير والتأثير بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

أهداف الدراسة

لقد لقي موضوع الالتزام التنظيمي أهمية بالغة من الباحثين وذلك للتأثير الذي قد يخلقه هذا المتغير داخل المنظمة والذي يستوجب البحث عن مستوى الالتزام ومدى علاقته ببعض المتغيرات في بيئة العمل نظرا لأهميته، لكونه يتعلق بأهم عناصر العمل المؤثرة.

و ترجع الأهمية في تطرقنا لهذا الموضوع إلى أن الالتزام عند الموظفين من أهم العوامل المؤثرة في فعالية وكفاءة المنظمة. وأيضا علاقته بعملية دوران العمل الذي بدوره يعكس علاقة العامل بعمله وتأديته له، والالتزام بالقوانين المنظمة له داخل المؤسسة.

كما أن زيادة المعرفة بمفهوم الالتزام تعد عاملا مساعدا في فهم عملية اندماج العامل داخل المنظمة التي ينتمي لها.

ويمكن تلخيص أهم أهداف هذه الدراسة التي نحن بصددتها إلى بعض النقاط الآتية.

- الإلمام بموضوعي الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.
- دراسة و فهم طبيعة العلاقة بين هاذين المتغيرين.
- التعرف على طبيعة هاذين المتغيرين على ارض الواقع داخل المؤسسة الجزائرية.
- معرفة مدى تأثر الأداء الوظيفي بالالتزام الموظف بالقوانين التنظيمية و الأطر داخل المؤسسة.
- معرفة أهم الانعكاسات التي يحدثها الالتزام التنظيمي على نفسية العاملين والتي من خلالها يكون التأثير على أدائهم للعمل.
- السعي لمعرفة العلاقة الإحصائية بين المتغيرين على ضل النتائج والأرقام المحصلة من خلال الجانب الميداني لهذا البحث.

تحديد المفاهيم والمصطلحات

مفهوم الالتزام التنظيمي

1- لغة:

لزم الشيء يلزمه لزما ولزوما ، ولازمه ملازمة ولزاما ، والتزامه ، وألزمه إيّاه فإلتزمه ، ورجل أُلْزِمَ الشيء فلا يفارقه. واللتزام : الملازمة للشيء والدوام عليه ، والالتزام الاعتناق¹

2- اصطلاحا:

تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، إلا أن توضيح المفهوم قد رافقه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة، مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات، والمهام الداخلية للعمل والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي. ويرى "porter" بورتر، 1968 بأن الالتزام هو: " استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية لها. أما شلدون " Sheldon " 1971 فيرى أن الالتزام هو التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها.²

¹- ابن منظور، لسان العرب، 15 مجلد، دار صادر، بيروت / ط5 ن 1956، ج12، ص: 541- 542.
²- زيد الدين لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 01 جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان، 2007.

مفهوم التنظيم:

1- لغة:

تؤخذ كلمة التنظيم لغةً من المصدر نَظَم، فتنظيم العمل يعني ترتيبه وتدبيره بطريقة معينة وهو مجموعة مؤلفة من أجزاء متأزرة، توجيهه، فرض نظام³

2- اصطلاحاً:

يرى " كونتل ودونيل " التنظيم بأنه تجسيد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط وتوزيع هذه الأنشطة على الوحدات الإدارية بالمؤسسة للقيام بها، وكذلك تفويض السلطة والتنسيق بين الجهود .

- التنظيم هو وظيفة إدارية يتم فيها توزيع وترتيب الموارد البشرية منها وغير البشرية بالخطبة التي ستوصل إلى الهدف، وهنا يتضح أن عملية التنظيم تتطلب تحديد النشاطات وتحديد الأفراد الذين سينفذون النشاطات الإضافية لتحديد الموارد اللازمة التي يستخدمها هؤلاء الأفراد مع بيان وتحديد العلاقات بين الأفراد من حيث السلطة المركزية.⁴

- وهو عملية توظيف موارد المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية حيث ينعكس توظيف الموارد المختلفة على كافة جوانب العمل في المنظمة وعلى العاملين وعلى الوظائف وعلى خطوط السلطة الرسمية وآلية تنسيق بين مهام العمل في المنظمة.

- ويعتبر التنظيم وظيفة هامة نظراً لأنه يتبع عملية وضع الخطط والاستراتيجيات. فالإستراتيجية تحدد ما يجب عمله، أما التنظيم فهو يحدد كيف سيتم العمل.⁵

- ويعرف التنظيم بأنه الإطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد، ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف المنظمة.⁶

1 - المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، 2000، الطبعة 2، صفحة 323

4- زيد منير عبوي: الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، وظائف المدير، دار دجلة، المملكة الأردنية الهاشمية، طبعة 2007، ، صفحة 64

5- عبد السلام أبو قحف، وآخرون، نظم الإدارة الحديثة، دار التعليم العالي الجامعي، الإسكندرية، 2011، صفحة 241 242

6- موسى اللوزي:التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2008، الطبعة 2، صفحة

من خلال التعريفات السابقة يمكن إعطاء مفهوم التنظيم على انه تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وتجميعها في مجموعات وظيفية مستقلة تؤديها تقسيمات تنظيمية قائمة بذاتها تتفاوت أعدادها وأحجامها بتفاوت حجم المؤسسة وأهدافها وفعاليتها.

والتنظيم هو عبارة عن اتحاد بين مجموعة من الأفراد يعملون معا داخل إطار يضم القواعد واللوائح بين الأفراد لتحقيق هدف مشترك و مترابط داخل المؤسسة.

مفهوم المؤسسة :

1- لغة:

إن مصطلح المؤسسة اشتق من لفظ **Entreprendre** والذي يعني التعهد والالتزام بإنجاز عمل يكتسي أهمية كبرى، أي التكفل بمهمة هامة نسبيا، وتعتبر فرنسا البلد الأول الذي ظهر فيه مصطلح **l'Entreprise** في القرن 15 وكذا المصطلح المرافق له وهو المقول **l'entrepreneur** أي المؤسس.

2- اصطلاحا:

إن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة، كما يمكن اعتبارها بأنها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة، وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي والذي من خلاله تحصل على عوامل الإنتاج وتؤثر فيه عن طريق منتجاتها، وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة، وتشكل خلية اجتماعية خاصة، لها وسائل قانونية ومالية ومادية وهي أيضا مركز اتخاذ القرارات.⁷

والمؤسسة هي مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك واستغلالها استغلالا عقلانيا⁸

⁷ - نوري منير : تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، صفحة 12

⁸ - سمير أحمد عسكر: مدخل إلى إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1984 ، صفحة 10 .

وهي مجموعة من الوسائل البشرية والمادية والمالية خصصت لأداء غرض اقتصادي معين⁹

وهي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج وتبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين وضمن شروط اقتصادية تختلف زمنيا ومكانيا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط.¹⁰

من خلال ما سبق فإن المؤسسة هي ظاهر معقدة ولذلك نجد وجهات نظر مختلفة في إعطاء تفسير لمفهومها، فهناك نظرة محدودة وجزئية لمفهوم المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى هناك من يرى المؤسسة من جانب قانوني، وآخرون يهتمون بالجانب المالي فقط ومنه يمكن إعطاء مفهوما للمؤسسة على أنها عبارة عن منظمة تجمع فيما بينها مختلف عوامل الإنتاج، العمل، الرأسمال، الآلات، الخبرات و المواد الأولية بطريقة مثالية للبحث عن الفعالية في جميع الميادين من اجل إنتاج سلعة أو تقديم خدم معينة.

مفهوم الأداء الوظيفي:

1- لغة:

يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو تنفيذ، و الأداء هو الفعل المبذول أي النشاط الذي تم إنجاز¹¹

2- اصطلاحا:

تعددت المفاهيم التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي و منها: يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، و غالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹²

9- شياكي سعدان: تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، دون سنة نشر. دون طبعة، صفحة

10- ناصر دادي عدون: التحليل المالي، الجزء الأول، المحمدية العامة، الجزائر، دون سنة نشر، دون طبعة، صفحة 14

11- محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات 3 السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2006م،

12- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999، ص

و يعرفه عاشور على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء.¹³

وهنا عرفه مجموعة من الباحثين على أنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.¹⁴

و في تعريف آخر: هو القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفق للمعدل المفروض من العامل المدرب.¹⁵

من خلال ما تطرقنا له من تعريفات يمكننا حصر مفهوم الأداء الوظيفي إجرائيا الى أنه قيام الموظف بالمهام الموكلة إليه ضمن عمله من خلال تنفيذها و بذل جهد معين وفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة ويكون هذا حصيلة تفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي الدافعية بيئة العمل والقدرة.

¹³- عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25.

¹⁴- العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في قطاع الصحي، من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص

¹⁵- إبراهيم مصطفى و آخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة، القاهرة، 1989،

الدراسات السابقة

تعرف على أنها تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي و قد يوجد هذا النوع من الدراسات في المجالات أو المذكرات أو الوسائل شريطة أن تكون للدراسة موضوع و هدف و نتائج، و أما إذا وجدت فرضيات البحث و العينة و المنهج و الأدوات فالدراسة تصبح أكثر تفصيلاً.¹⁶

و يقوم الباحث بالاستفادة من الدراسات السابقة في تشكيل خلفية واقعية عن أهم ما توصل إليه الباحثون في نفس المجال وكيف توصلوا لتلك النتائج، ومن خلال هذا يستطيع هذا الأخير أن يقوم بعملية الاستفادة والنقد، والإضافة إلى بحثه الجديد. وهنا يجب عليه اختيار الدراسات والبحوث التي تخدم بحثه أو التي تكون مرتبطة به إلى حد معين، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على الدراسات التالية:

1- الدراسة الأولى : من إعداد الطالبة "سميرة بالأطرش" وهي دراسة نظرية وميدانية تمثلت في رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماع بعنوان " الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة عينة من مربيات رياض الأطفال- ولاية ورقلة لسنة 2011/2010 م

وقد تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية: هل هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال؟
وذلك ضمن الأسئلة الفرعية 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 الأداء الوظيفي عند مربيات رياض الأطفال باختلاف الراتب؟.

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد قامت بمسح شامل لمجتمع العينة المقدر عددها ب 50 مربية مستخدمة في ذلك الملاحظة، المقابلة الشخصية والاستمارة لجمع البيانات بغية التوصل لما يلي.

- تسليط الضوء على الالتزام التنظيمي ومحاولة فهمه و التعرف عليه وعلى مكوناته.

- التعرف على اثر الالتزام التنظيمي ومختلف مصادره في الحياة العملية.

- التعرف على تأثير الالتزام الوظيفي على أداء العاملين وانعكاساته على المنظمة ككل.

- توضيح واقع الالتزام وأثاره على الأداء الوظيفي في القطاع التربوي كمؤسسة عمومية ذات طابع تعليمي خدماتي.

أما في ما يخص أهم النتائج التي توصلت لها الباحثة من خلال الدراسة فهي كالتالي:

- انه توجد علاقة ارتباط عكسية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال، فكلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي انخفض مستوى الأداء الوظيفي والعكس صحيح

- توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي مرتبطة بالحالة الاجتماعية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تؤثر على متغير الحالة الاجتماعية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تؤثر على متغير الراتب.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي مرتبطة بمتغير الخبرة.

وبهذا خلصت الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي له علاقة كبيرة بالالتزام التنظيمي ويتأثر حسب مستوى هذا الأخير.

جوانب الاستفادة من هذه الدراسة :

استفدنا من هذه الدراسة من استنباط الفروض والمنهج المستخدم فيها و الذي يتلاءم مع دراستنا الحالية.

2- الدراسة الثانية :

دراسة من إعداد الطالبة " سهام بن رحمون" أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاجتماعية بعنوان " بيئة العمل الداخلي وأثرها على الأداء الوظيفي" دراسة عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة سنة "2015/2014" دراسة أجريت بالجامعة، هدفت إلى معرفة مدى التأثير الحاصل بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين ومعرفة الايجابيات والسلبيات التي تنعكس على أدائهم الوظيفي ظل البيئة الداخلية.

وأتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي لأنه أكثر ملائمة للدراسات الاجتماعية وخاصة هذه الدراسة بالتحديد. فاستخدمت المنهج بغرض وصف واقع بيئة العمل الداخلية في الإدارة الجامعية، ففي الجانب النظري اعتمدت عليه من اجل تقريب وإسقاط المفاهيم الخاصة بالأداء الوظيفي وبيئة العمل الداخلية، وفي الجانب التطبيقي اعتمدت عليه من اجل تقريب وإسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الجزائرية متخذة جامعة باتنة " الحاج لخضر" كنموذج واقعي.

ونتيجة لذلك قدمت الباحثة بعض التوصيات:

- على المسؤولين في الإدارة الجامعية الاهتمام بتحسين مستويات الأداء الوظيفي بأن يدركوا الاهتمام بتوفير بيئة داخلية للعمل مثالية وملائمة ومتجددة ومتطورة حتى يشعر العامل الإداري بالارتياح والرضا وبالتالي تقديم أفضل أداء ممكن.

- أن يكون هذا الاهتمام بتوفير بيئة مثالية تحت إشراف إدارة ناجحة وفعالة.

- العمل على توظيف العمال الإداريين في مناصبهم وفق تخصصهم العملي وبشكل فعلي.

جوانب الاستفادة من هذه الدراسة :

استفدنا من هذه الدراسة في بلورة مشكلة الدراسة وتحديد أبعادها ومجالاتها والتعرف على إجراءات الدراسة وتحديد المفاهيم بالنسبة لمتغير الأداء الوظيفي.

خلاصة

انطلاقاً مما تم طرحه في هذا الفصل الخاص بموضوع الدراسة، وتحديد مشكلة البحث للالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالأداء الوظيفي، ومن خلال ذلك تم التعرف على تحديد لأهم المفاهيم والمصطلحات لموضوع الدراسة كما تعرفنا على أهم الأسباب التي أدت لاختيار الموضوع، وأيضاً أهمية وأهداف الدراسة بالإضافة إلى المقاربة النظرية والتي تم التطرق فيها إلى أهم المداخل البارزة في علم الاجتماع التي تناولت موضوع الدراسة، والدراسات السابقة، وسيتم تسليط الضوء في الفصول اللاحقة على الموضوع بشكل خاص.

الفصل الثاني الالتزام التنظيمي

- الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي.

* المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.

- المطلب الأول: التعريف بالالتزام التنظيمي.

- المطلب الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي.

- المطلب الثالث: مراحل تطور الالتزام التنظيمي.

* المبحث الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي.

- المطلب الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي.

- المطلب الثاني: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي.

- المطلب الثالث: النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي.

تمهيد

يعتبر الالتزام التنظيمي من المتغيرات التي لفتت انتباه الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، إذ يعتبر من أبرز المتغيرات السلوكية التي تناولتها الدراسات والأبحاث العربية والغربية نتيجة تطور الفكر الإداري وظهور المدرسة السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية، حيث يعتبر مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة بشكل عام ويجب أن يتوفر في جميع مؤسساتنا اليوم ويجب أيضا التركيز عليه للمساهمة في نجاح المنظمة.

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

المطلب الأول: تعريف الالتزام التنظيمي

تعريف الالتزام التنظيمي:

- لغة: لزم الشيء يلزمه لزمًا ولزومًا، ولازمه ملازمة ولزامًا، والتزامه، وألزمه إيّاه فالتزمه، ورجل لزم و يلزم الشيء فلا يفارقه، واللتزام و الملازمة للشيء والدوام عليه، والالتزام الاعتناق¹⁷

- اصطلاحًا: تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، إلا أن توضيح المفهوم فيه نوع من التعقيد، نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة، مثل الالتزام نحو الواجبات أو الالتزام نحو العمل، والمهام الداخلية للعمل والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي.

ويرى "porter" بورتر، 1968 بأن الالتزام هو: "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية. أما شلدون " Sheldon " 1971 فيرى أن الالتزام هو التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها.¹⁸

ويعرفه الباحثين اورالي وشاتمن من المنظور النفسي على انه " الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل والى تبني قيم المنظمة " ويشير الباحثان إلى أن هناك ثلاثة جوانب للارتباط النفسي هي: الإذعان، تحديد الهوية، التسرب أو الاستبطان.

1- الإذعان: يعود مفهوم الإذعان عند الفرد في المنظمة إلى توقعه تلقي المكافآت الخارجية كالرواتب، والبيئة المادية المناسبة لأداء العمل.

¹⁷ ابن منظور ، لسان العرب ، 15 مجلد ، دار صادر ، بيروت / ط5 ن 1956، ج12 ، ص:541- 542.
¹⁸ زيد الدين لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 01 جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان، 2007.

2- تحديد الهوية: فيعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الشخص، إما بالعضوية أو الانتساب للمنظمة.

3- التسرب أو الاستبطن: فيعود إلى مدى التوافق بين قيم الفرد والمنظمة.

أما العجمي فقد عرف الالتزام بأنه " الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمة معينة وأهدافها، ويرغب الاستمرار فيها "

أما بوكنان يرى أن فهم الالتزام واستيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاثة: التطابق والانتماء والولاء. وقد عبر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها، والمحافظة على عضويته فيها.

كما عرفه عبد الوهاب والخطاب حيث ذكرا أن الالتزام التنظيمي " استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية و يترتب عليه سلوك الفرد حيث يفوق السلوك المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من اجل الإسهام في نجاح و استمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود اكبر والقيام بأعمال تطوعية ، وتحمل مسؤوليات إضافية¹⁹.

أما وجهة نظر شليدون (1971) كانت كالتالي " إن التزام الموظف لمؤسسته يتمثل في التقييم الايجابي لها والتفاني في العمل من اجل تحقيق أهدافها التي نشأت من اجلها "²⁰.

وباستعراض المفاهيم السابقة نلاحظ أن هناك اتفاقا واضحا على مفهوم الالتزام يتجسد في ثلاث عناصر تناولتها جميع المفاهيم بشكل أو بآخر وهي:

- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها.

- الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.

- الرغبة الجامحة للبقاء عضوا في التنظيم.²¹

¹⁹- محمد بن غالب العوفي ، 2005 ، ص34

²⁰- سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي ، 2010 ص46

وبالتالي يمكن القول أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته، حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى جهده، والالتزام بتحقيق ذلك.

وهناك فرق بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الالتزام التنظيمي:

أولاً: الإحساس بالانتماء: (indentification) ويتضح ذلك في تعبير الفرد عن

الفخر بمؤسسته وقناعاته الذاتية بأهدافها وقيمها.

ثانياً: المشاركة (involvement): و المساهمة الفعالة من قبل الفرد التي تنبع من

رضاه النفسي بأهمية أنشطتها ودوره الذي يقوم به.

ثالثاً: الولاء (loyalty): والذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة بالاستمرار والعمل بالمؤسسة رغم كل الظروف ومضاعفة الجهد ويستنتج الباحث من هذا أن علاقة الولاء بالالتزام التنظيمي هي علاقة الجزء بالكل، حيث أن الولاء هو احد عناصر الالتزام التنظيمي وليس مرادفاً له كما قد يفهم، فالفرد الذي لديه ولاء لمؤسسته وحب لها دون أن يتحول هذا الولاء الشعوري إلى عمل فعلي وبذل حقيقي لا يكون لديه نوع من الالتزام التنظيمي وان وجد لديه الولاء. 22

من خلال هذه المفاهيم أدركنا أن الالتزام التنظيمي هو مشاعر حقيقية تربط الفرد بمنظّمته ويترجم ذلك الرابط في رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة مع إيمانه العميق بمبادئها.

المطلب الثاني: أهمية الإلتزام التنظيمي

إن الشعور بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة يعتبر من الحاجات الهامة فهو يساعد على الوصول إلى التوافق النفسي من طرف العامل، وتقبل العمل الملزم به وتنفيذ الأهداف المسطرة التي تتطلع لها المنظمة.

ويعتبر الالتزام التنظيمي احد أهم المتطلبات التي يستلزم على المنظمة دفع العمال للوصول لها. وتتمثل أهمية الالتزام التنظيمي في مجموعة نقاط أهمها ما يلي:

- يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها، ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

- إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.

- إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل اهتمام إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية و سليمة تمكنها من الاستقرار والبقاء وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجة التزامه بأهدافها وقيمها.

- إن التزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاحها واستمرارها وزيادة إنتاجها.²³

- الالتزام التنظيمي يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، ومن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق لأهداف المنظمة.

- إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.

- إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدف لهم في الحياة.²⁴

- وارتباطه بسميات الموظف الشخصية " العمر- الجنس- الحاجة للإنجاز".²⁵

- يمثل الالتزام التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين لاسيما في الأوقات التي تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لهؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى إنجاز.

²³- صلاح الدين عبد الباقي ، 2004 ، ص 38

²⁴- صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية ، ص 128 .

²⁵- محمد حمادات: قيام العمل والالتزام التنظيمي الوظيفي لدى مديري المعلمين في المدارس، ط1 دار حامد، عمان 2006 ص28

- إن التزام الأفراد وخاصة المديرين للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.

- يعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، كما يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

- يساهم الموظفون ذوي الالتزام المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.

- يساعد الالتزام التنظيمي في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي²⁶.

مما سبق ذكره يمكن القول: أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاه الفرد نحو منظمته، حيث يشتمل على رغبة أو شعور قوي للبقاء عضوا فيها وهذا من أهم العوامل التي تساعد على استمرارية المنظمة ونموها.

المطلب الثالث : مراحل تطور الإلتزام التنظيمي

يمر الإلتزام التنظيمي بثلاثة مراحل رئيسية وهي:

1- **مرحلة الإلتزام:** حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبني على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتبع لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

2- **مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة:** حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في

الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.

3- **مرحلة التبنى:** أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة²⁷.

كما توصل "Bochnan" إلى أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

1- **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ بدء العمل حتى عام واحد، يكون خلالها الفرد خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون اهتمام الفرد في هذه المرحلة منصباً

على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع بيئة العمل الجديدة ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته ، ويقول " بوكانن" إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عدداً من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، عدم وضوح الدور، ظهور جماعات متلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

2- **مرحلة العمل والانجاز:** وتتراوح هذه المرحلة بين عامين إلى أربعة أعوام.

ويحاول الفرد في هذه المرحلة تأكيد مفهوم الانجاز. واهم ما يميز هذه الفترة: الأهمية الشخصية للفرد، تخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل وللمنظمة.

3- **مرحلة الثقة بالتنظيم:**

²⁷ حمزة معمري : العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والإلتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة . تخصص تنظيم وعمل كلية علم النفس ، جامعة الجزائر ص8.

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لانهاية ،حيث يزداد ولائه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

وعملية انتقال الفرد بالمنظمة تمر بمرحلتين حددا في ما يلي:

- مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل بها: وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

- مرحلة الالتزام التنظيمي: وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيقه أهداف المنظمة والنهوض بها²⁸.

وفي ما يلي جدول يلخص أهم مراحل الالتزام التنظيمي:

7

		المرحلة الأولى: مرحلة التجربة
	المرحلة الثانية : العمل والانجاز	- تحديات العمل. - تضارب الولاء. - وضوح الولاء. - ظهور الجماعة التلاحمية. - نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم.
المرحلة الثالثة: الثقة في التنظيم	تتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية: - الخوف من العجز. - ظهور قيم الولاء.	
ترسيخ الولاء		

الشكل رقم: 01

المصدر: حمزة معمري: العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير تخصص علم النفس العمل . جامعة الجزائر 2008

²⁸- محمد بن غالب العوفي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية الدراسات العليا،قسم العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية ، الرياض ،20

7- حمزة معمري: العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير تخصص علم النفس العمل . جامعة الجزائر 2008

المبحث الثاني: خصائص الإلتزام التنظيمي

لقد أورد سالم وحرشوش (1991) بعض خصائص الإلتزام التنظيمي وهي كما يلي:

- الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم، والتي يجسد مدى ولائهم.
- إن الإلتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- إن الإلتزام التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- إن الإلتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق اغلب الباحثين على تعدد أبعاده إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.
- يتميز الإلتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم، ونجد درجة ثباته ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض²⁹.

المطلب الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي.

تناولت بعض الدراسات مفهوم الالتزام التنظيمي بشكل عام في بداية ظهورها دون النظر إلى أبعاده المختلفة التي يتكون منها ولكن الدراسات اللاحقة أظهرت عدة أبعاد للالتزام التنظيمي، حيث أشار العبادي (2000) إلى تحديد " ستاو " (1977) وسلانك أبعاد .
الالتزام التنظيمي في البعدين التاليين

- الالتزام الاتجاهي (attitudinal.Commitment):

ويعني به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها له اتجاه تابع لاتجاه مؤسسته التي ينتمي إليها.
- الالتزام السلوكي: والمقصود به العمليات التي يصبح ارتباط الفرد من خلالها بمؤسسته ناتجا من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها وبعضويته فيها.
اما كيدرون (1978) يذكر بعدين للالتزام هما:

- الالتزام الإخلاصي (moral commitment): والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءا من قيمه وأهدافه.

- الالتزام المحسوب (calculative commitment): والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى ومزايا أفضل³⁰.

أما ماير والن وسميث (1993) قد بينوا بعدين من أبعاد اللالتزام التنظيمي وهي:

- الالتزام المؤثر (affective commitment):

والذي يتأثر بدرجة إدراك الفرد وأهمية الخصائص المميزة للعمل من درجة استقلاليته وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين له، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة

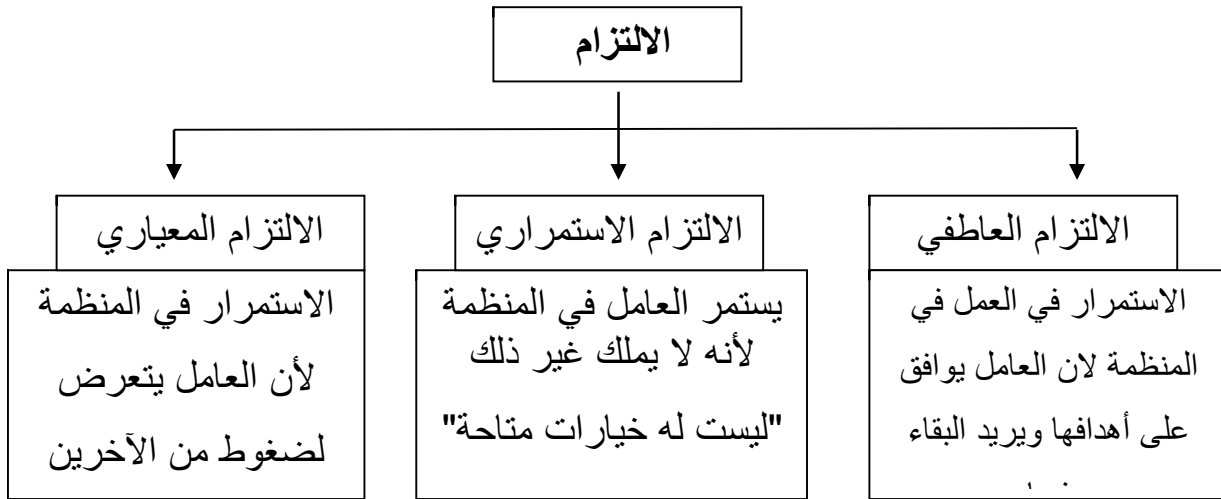
³⁰- سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي 2007 النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي دراسة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى . ص 58- 59

الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبيئة التنظيمية التي يعمل بها سواء ما تعلق منها بعمله أو ما يخصه هو.

- الالتزام الأخلاقي " المعياري ":

والمقصود به الإحساس الذي يشعر به الموظف بالالتزام والبقاء في المؤسسة، و يعزز هذا الجانب الدعم الجيد من قبل المؤسسة لمنسوبيها، وسماعها لهم بالمشاركة الفعالة الايجابية، ليس في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل فقط، بل بمساهماتهم في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.³¹

وفي ما يلي شكل يختصر أهم أبعاد الالتزام التنظيمي:



الشكل رقم 02: يمثل أبعاد الالتزام التنظيمي³²

³¹- سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي نفس المرجع السابق ص 59- 60

³²- رفاعي محمد، بسيوني اسماعيل "جربينرج، جيرارد، بارون" إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض المملكة السعودية ط 1، 2014 ص

المطلب الثاني: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي

تشير معظم الدراسات التي أجريت في المجال المؤسسي والتنظيمي أن من أهم العوامل التي تسهم في تنمية التزام العاملين وولائهم لمتطلباتهم هي :

1- المكانة الاجتماعية:

ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للفرد مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي، وقد تكون المكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما للتعبير عن شعورهم نحوه، فتكون غير رسمية.

ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضا حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد فيه مرتبة كل فرد في التنظيم.

2- إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم:

إن للعاملين مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعون إلى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفيزيولوجية الأساسية، وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة داخل التنظيم.

فإذا أشبعت تلك الحاجات فإنه يتولد لدى الفرد الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالانتماء والالتزام التنظيمي. ومنه فالالتزام يزيد إذا سعت المنظمة إلى العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين لديها.

3- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

لقد أظهرت الدراسات أن الالتزام التنظيمي يزداد كلما كانت أهدافه واضحة، بحيث يسهل على الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة ساعد ذلك

على زيادة الانتماء والالتزام التنظيمي وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض ادوار العاملين.³³

4- الرضا الوظيفي:

يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبذلها الفرد تجاه عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه ويمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة، بما في ذلك الشعور بالانجاز والاعتبار والمسؤولية.³⁴

5- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يعرف مفهوم المناخ التنظيمي على انه مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار التي يفهمها كل العاملين ويدركونها، فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم على سلوكهم.

ويرى الباحثون انه من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الانجاز وتحقيق الأهداف من ناحية، والعناية بالإنسان من ناحية أخرى لرفع الروح المعنوية وتدعيم الشعور بالالتزام التنظيمي.³⁵

6- زيادة مشاركة العاملين في التنظيم:

إن المشاركة تزيد من الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين، حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين للإسهام بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنه تقوية الروابط وخلق الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل، حيث تعرف المشاركة بأنها اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة التي هو عضو فيها الفرص للإسهام في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات.³⁶

7- إيجاد نظام مناسب للحوافز:

³³- عبودي زيد: التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع. 2006 . ص211.

³⁴- عبودي زيد: نفس المرجع السابق، ص 211

³⁵- محمود العميان سليمان. ص307

³⁶- جواد شوقي ناجي: سلوك تنظيمي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2000، ص 287

يعتبر الحافز انه تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد لإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة.

وتركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل، وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها. لذلك فإن توفر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي.

8- العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة من شأنها أن ترشح معايير أداء متميز لأفرادها، وبالتالي تزيد من الالتزام التنظيمي لديهم.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي

- المدخل السلوكي:

يقدم هذا المدخل على افتراض أن الفرد يكون ملتزماً إذا كان مقيداً بأفعاله السابقة أو لديه كلفة انتماء في المنظمة، ومن الصعب عليه استرجاعها، ومن هنا يصبح القول بأن العاملين يصبحون ملتزمين إذا هم عملوا لمدة عشرين سنة فأكثر في المنظمة، كونهم سيفقدون الكثير من المزايا إذا ما تركوا المنظمة للعمل في مكان آخر، أي سيتحملون كلف عالية جداً في حالة تركهم للمنظمة. وقد يبدو أن هذا المدخل قدم تفسيراً على جميع الأفراد، حيث لا يعطي دوراً للقيم والمبادئ التي يؤمن بها و التي تدفعهم للالتزام حيال منظماتهم.

- المدخل الاتجاهي: "attitudinal approach"

ينظر إلى الالتزام التنظيمي بموجب المدخل بوصفه حالة من التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة بغية تسهيل مهمة تحقيق تلك الأهداف، فإن الفرد يحافظ على عضويته في المنظمة. وتلتقي وجهة النظر هذه مع آراء كل من "شيلدون و كانتور" 1971 ، و "بورتر الهيلىتا" 1970، إذ يمثل الالتزام التنظيمي بدرجة ولاء الفرد للمنظمة والتأكيد على تطابقه واندماجه في تلك المنظمة. 38

- المدخل الحديث السلوكي الاتجاهي:

يجمع المدخل الحديث بين المدخلين، الاتجاهي والسلوكي، إذ ينتمي كل من الالتزام الشعوري والالتزام المعياري إلى المدخل الاتجاهي، أما الالتزام المستمر فإنه ينتمي إلى المدخل السلوكي.

38- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الكبي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الاردن

2012 ص190

39- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الكبي. نفس المرجع السابق ص 190-192

ويشير هذا المدخل إلى ثلاثة أنواع من الإلتزام وهي:

أ - الإلتزام المستمر:

وهو استعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب من استثمارات الشخصية غير القابلة للاستغناء عنها، والتي تتمثل بعلاقات العمل مع الزملاء، المهنة التقاعد والمهارات التي توجهه نحو نشاط محدد، كذلك مدة الخدمة والدوافع الأخرى التي تجعل مغادرة أو ترك المنظمة للعمل في مكان آخر أمرا مكلف بدرجة كبيرة بالنسبة للفرد العامل فيها.

وقد يفسر التزام الفرد هنا من خلال مقدار العوائد المادية التي يحصل عليها أو الصعوبة في إيجاد عمل بديل في منظمة أخرى، أي انه يبقى ملتزما للمنظمة لأنه يحتاج لذلك، وهو التزام محسوب يدرك من خلاله أو يقدر الكلفة المرتبطة بتوقف نشاطه في المنظمة.⁴⁰

ب - الإلتزام المعياري:

يشير إلى شعور الموظفين بأنهم مضطرين للبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط العمل من الآخرين، ويستخدم الاستفتاء الذي طرح لتقييم الثلاث درجات من الإلتزام بعد تطوره مما أدى لتمكين العلماء من تحديد مستوى التزام الأفراد لمنظماتهم وربطها بالنتائج المتعددة.⁴¹

ج - الإلتزام الشعوري:

هو الإلتزام النابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة و الانغماس فيها وتطابق أهدافه مع أهدافها، وان قيمه تنسجم مع قيمها، الأمر الذي يمنحه متعة الارتباط بها، أي أن الإلتزام الشعوري يأتي من حب الفرد لمنظمتها وارتباطه العاطفي بها، ولذلك يحافظ على عضويته فيها النابعة من رغبته، ويوصف بأنه الرغبة الايجابية.⁴²

⁴⁰- صفوان محمد المبييضين، عائض بن شافي الكبي . نفس المرجع السابق

⁴¹- انس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن ط1 2011، ص 231

⁴²- سعد علي حمودي العنزي، غني دحام الزبيدي، علاقة الإلتزام التنظيمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، مدخل نظري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 61 2006 ص 124.

- نظرية الالتزام البقائي:

بين درويش أن هذه النظرية هي المدخل الأول لدراسة الإلتزام التنظيمي واعتمد على مفهوم بيكر 1791م ، الذي تعرض مقدمه إلى الإلتزام في السلوك الفردي والالتزام في السلوك التنظيمي، وأطلق عليه الإلتزام التنظيمي، وعرف الإلتزام بأنه" اندماج الفرد في خط معين من التصرفات الثابتة والمتوافقة، ويكون الإلتزام درجة ارتباط الفرد بمنظمة معينة، والالتزام نتيجة لاستثمارات الفرد في المنظمة التي تعمل على تأكيد بقائه فيها.

- نظرية المراهات الجانبية:

حدد كوهين أن هذه النظرية تنسب إلى هوارد بيكر 1791م، والتي تعرف بنظرية المراهات الجانبية، وتعتبر هذه النظرية واحدة من أقدم المحاولات حول مفهوم الالتزام والذي يطرح منظورا شاملا حول علاقة الفرد مع المنظمة، وأن الفرد لن يقدم على ترك المنظمة او انه لا يغيرها بسهولة حتى إذا ما قدمت له إغراءات أكثر، متمثلة في زيادة الأجر أو زيادة المكانة، فإن الإلتزام يستخدم للتعبير عن السلوك المتجانس أو المتوافق والثابت.

وتتمثل خصائص السلوك الثابت المتوافق أو خصائص الإلتزام حسب هذه النظرية في الثبات خلال فترة معينة من الزمن، فالشخص يبقى في نفس المهنة خلال فترة معينة من الزمن أو في المنظمة، ويستطيع ممارسة أي أعمال أو أنشطة أخرى في نفس مجال مهنته ولن يمارس أي أعمال أو أنشطة أخرى غير تلك التي كان يقوم بها في السابق، ويمكن أن يمارس أعمال أخرى غير عمله ولكن في المنظمة كذلك أو توافق السلوك، فالسلوك المتجانس أو المتوافق يعني الاستجابة للتغيرات التي تحدث في المنظمة، فالفرد يختار التصرف الذي يخدم و يلائم غرضه وأهدافه ويبعد عن البدائل السلوكية الأخرى. 43

43- موزة بنت حمود بن علي المعمرية " ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط. رسالة ماجستير ، جامعة نزوى . سلطنة عمان 2014 ص 30

- نظرية الواجب:

تطورت هذه النظرية على يد وينر 1791م ، فقد انتقد وينر المحاولات السابقة لتفسير الالتزام التنظيمي باعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل للظاهرة، ومن هنا ينظر وينر إلى الالتزام كعملية دافعية معيارية تختلف اختلافا كليا عن التوجهات النفعية وتتفق إلى حد ما مع نظرية التوحد وتعد امتدادا وتطورا لها، وقد تأثر وينر في ذلك بنموذج فيشبن 1799م عن المقاصد السلوكية، وبناءا على ذلك يفسر الإلتزام التنظيمي باعتباره دالة للمعتقدات المعيارية التي سوف يدخلها الفرد خلال عمليات التنشئة الاجتماعية قبل الالتحاق بالمنظمة أو بعدها، ويكتسب الفرد هذه المعايير الأخلاقية قبل الالتحاق بالمنظمة من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية مثل الأسرة .

أما التنشئة التي تحدث بعد التحاقه بالمنظمة فتسمى بالتنشئة التنظيمية، وهي عملية تصبح من خلالها قيم الأعضاء ومعاييرهم ومعتقداتهم متطابقة مع تلك الموجودة بالمنظمة، وبذلك يتحدد الإلتزام التنظيمي ببعدين أساسيين هما: القيم العامة للولاء والواجب والتوحد التنظيمي.⁴⁴

المطلب الثالث: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي

تعتبر دراسات روبرت" مارش وماناري" من الدراسات المتميزة التي أشارت إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:

- **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتنب عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار "ماسلو" في نظرية الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام، و الحاجة إلى تحقيق الذات.

- **وضوح الأهداف :** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.

- **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي تجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.

- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي هو ذلك المجال والطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد.

إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، وتمنح العاملين مناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف

التنظيمية، مما يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيميين.

- **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف.

- **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء والالتزام لها.

- **نمط القيادة:** إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد.

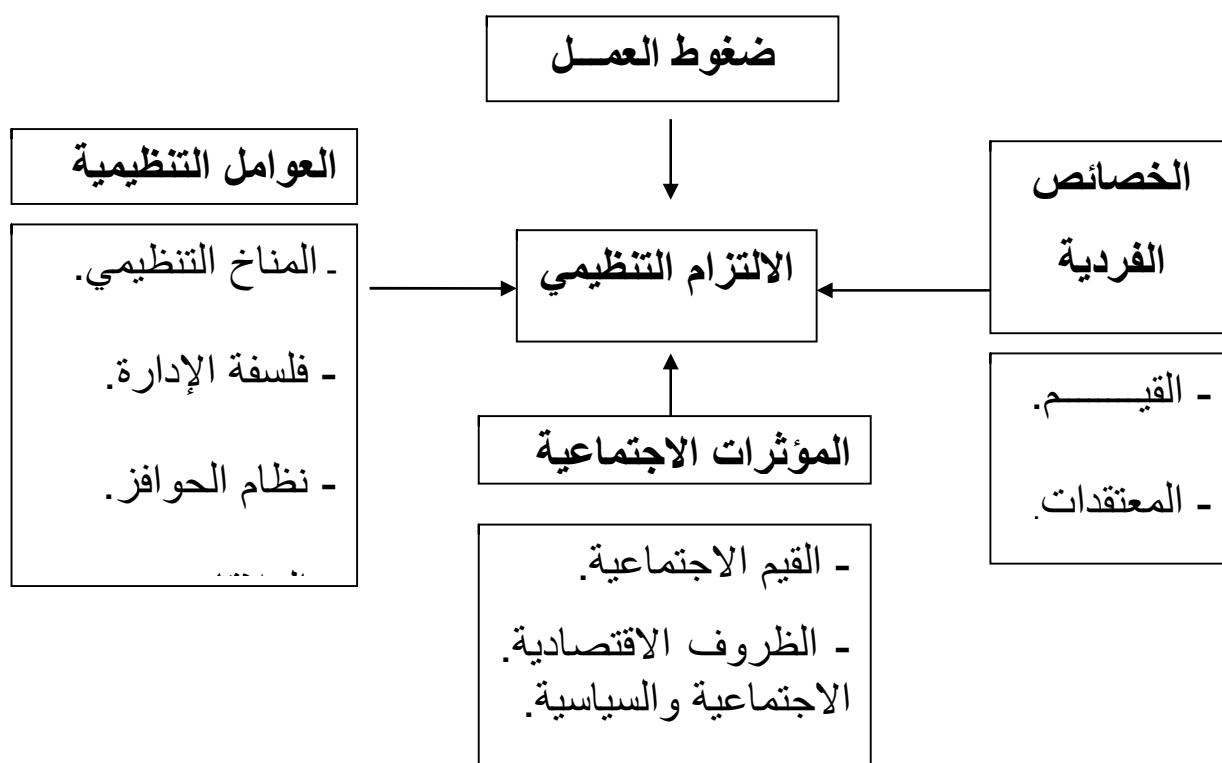
- **المكانة الاجتماعية:** ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام

اجتماعي، وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه، فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضا حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل، والأجور والأقدمية في التعيين، بالإضافة إلى التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.

الرضا الوظيفي : يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وزيادة درجة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.⁴⁵

كما قد ذكر كل من بورتير و ستيرز "porter et steers" 1991 بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي، والتي تتمثل أساسا في عوامل ذات علاقة بالفرد العامل نفسه، وهي: شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق باختياره للعمل.

وفي ما يلي شكل يوضح أهم العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي:⁴⁶



الشكل رقم 03:

⁴⁵- محمد بن غالب العوفي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، صفحة 37-39

⁴⁶- سامي إبراهيم حماد حنون: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير. كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، صفحة 13

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد

يعتبر الأداء الوظيفي واحدا من أهم متغيرات العمل، إذ تهتم المنظمات بمتابعته ومراقبته وقياسه أكثر من أي متغير آخر، وهذه مسألة منطقية لان نجاح أو فشل أي منظمة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها، فحينما توفر للفرد مجموعة من المعطيات كالتوظيف الصحيح للمهام التي يكلف بها ومن ثم جهود الترغيب ومقومات العمل المادية والمعنوية كالأجور والمزايا في جانب، وقيادة واعية من جانب آخر فإنه يتهيأ لأداء عمله بطريقة يفترض فيها الايجابية، ومن ثم يصبح من الضروري متابعة هذا الفرد وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة، الأمر الذي يسهم في تمكين الإدارة المسؤولة على الحكم الموضوعي لكفاءة الفرد في عمله.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من أهم المواضيع التي حظيت بالاهتمام من قبل العديد من الباحثين والذي يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله كل الجهود في المجال التنظيمي، والمجال المؤسساتي و الاقتصادي، والعديد من المجالات، وهذا لدوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة، وهي الغاية التي تصبو إليها كل المنظمات، وقد اجمع اغلب المفكرين أن أداء الفرد في المؤسسة أمر ضروري، وبالنظر إلى تزايد أهمية الموارد البشرية فإن دراسة الفرد والاهتمام بجودة مردوده أمر حتمي.

ومن هنا يعرف الباحثين الأداء الوظيفي على انه:

* لغة: أدى تأدية، أوصله وقضاه، وهو أدى الأمانة من غيره و تأديت له من حقه أي قضيته.

* اصطلاحاً: هو قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها.

يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، طبقاً لتخصص ومجال كل منهم، ومن بين هذه التعريفات نذكر ما يلي:

- تعريف بدوي: الأداء الوظيفي يعني " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب "، وهو " نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة من الأفراد لانجاز عمل معين".⁴⁷

- تعريف " كتيه ديفس: " على أن الأداء الفردي لأي موظف هو محصلة لدافعيته للعمل وقدرته عليه.

- تعريف فريدريك تايلور: في كتابه المشهور مبادئ الإدارة العلمية لماهية الأداء بأنها تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة، كما يرى "الباطين" أن الأداء ماهو إلا مسؤوليات وواجبات وأنشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد التي يجب القيام بها، فهو في حقيقة الأمر سلوك بأوسع معانيه، أما الأداء الإداري فهو عبارة عن ما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة إلى أخرى وان وجد بينهما عامل مشترك. 48

- تعريف هلال: الأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة 49

وهناك الكثير من المسميات التي تستخدم للتعبير عن مفهوم الأداء مثل: الإنتاجية، أو الكفاءة الإنتاجية، أو كفاءة الأداء، ويعبر عن الأداء أحيانا بالفاعلية والكفاءة، وقد جرت العادة على النظر إلى الفعالية من زاوية النتائج التي تصل إليها الإدارة، حيث توصف في هذه الحالة بأنها إذا لم تؤدي تلك الأهداف بالشكل أو الأسلوب الصحيح، أو حققت جزءا منها فقط تعتبر بأنها غير فعالة إذا لم تستطع أن تحقق أهدافها، ويفرق عادة بين الفعالية بهذا المعنى والكفاءة، فأما الأخيرة فيقصد بها استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة.

أي أن الفعالية تختص ببلوغ النتائج، بينما الكفاءة تعني الوسيلة التي اتبعت في الوصول إلى هذه النتائج. 50

48- ناصر بن محمد بن عقيل. ادارة السلوك التنظيمي الرياض المملكة السعودية. 2004 ،ص3

49- هلال محمد عبد الغني: « مهارات إدارة الأداء »، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996 نشرة أفكار إدارية، عدد 203، 2007،

50- حمود بن مطلق العماح، (2003)، <<علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية ، كلية الدراسات

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة

جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، هذا و ان المنظمة تكون أكثر

استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء أفرادها أداء متميز، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فان الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها.

وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها

المختلفة والتي هي، مرحلة الظهور، مرحلة البقاء و الاستمرارية، مرحلة الاستقرار مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما يتوقف على مستويات الأداء بها.

وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ أن الأفراد العاملين قد يكون اهتمامهم بالأداء اقل من اهتمام القادة والرؤساء وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم للمهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تتحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها أو الوصول إليها.⁵¹

⁵¹- طلال عبد الملك الشريف، (2004)، <الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا ص45

المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي

هناك عناصر و مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال

وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمات، وأهم هذه المساهمات في إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

1- أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها: إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي تستغرقه والآثار المرتبطة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل، حيث تحاول الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبياً في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل، أو بتغير الأفراد الذين يؤديون العمل، أو بتغيير الظروف، أو المواقف المحيطة بالأداء التي تعطي للأداء حركته وتمثل مظاهر تكليفه على النحو التالي:

أ- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن: وهي الأنشطة التي تتصف بأنها متغيرة بتغير الزمن بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل، مثل تغير مهام الموظف في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة حيث قد تتغير هذه الأنشطة مع الزمن نتيجة زيادة خبرة الفرد من ممارسته للعمل بحدوث التغير في طرق أداء الفرد، مثل درجة اعتماده على الحصول على المشورة من رئيسه أو المساعدة بتغير أدائه بفعل زيادة خبرته من خلال ممارسته للعمل.⁵²

ب- الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يؤديون العمل: وهذا يحدث نتيجة تفاوت الأفراد الذين يؤديون العمل وما يجلبونه إلى أعمالهم من خصائص متميزة، وخبرات خاصة، وهذا الاختلاف في الأداء بين الأفراد في هذه الأعمال أو الأنشطة قائم افتراضاً أن كثير من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لإنجاز العمل والوصول للأهداف.

كما وان الأعمال نفسها تختلف في درجة إعطائها الحرية للفرد في اختيار وسيلة الأداء الملائم له فهناك أعمال تتيح للأفراد حريات كبيرة في تكييف نشاط الأداء بما يتناسب مع خصائص الفرد و إمكانياته، مثل أعمال البحوث والتدريس والإدارة والبيع، وهناك أعمال أخرى لا يتاح لشاغلها

هذه الحريات، وذلك بحكم طبيعة العمل مثل أعمال التفتيش على جودة الإنتاج أو القيد في السجلات المحاسبية أو التجميع الدقيق للإنتاج.

ج- الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء: وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة الحركية والتي تؤدي فيها الأعمال ويؤكد "عاشور" أن هذه البيئة الحركية لها تأثير على الأنشطة والأعمال المختلفة، ويعطي أمثلة مثل التوقف الفجائي لإحدى الآلات مما يتطلب من العاملين عليها التوقف عن أداء أنشطة الإنتاج والقيام بعملية الإصلاح والصيانة والوقاية لمنع توقفها في المستقبل، وما يواجهه المدير من أزمات العمل اليومية وما ينتج عن ذلك من تحول المدير من مهامه في التخطيط ورسم السياسات إلى أعمال مواجهة لهذه الأزمات و إيجاد الحلول لها، كما انه يشير إلى وجود عوامل متعددة تكون هذه الظروف أو المواقف والتي يمكن أن تسهم في تغيير الأداء وهذه العوامل هي.

- متغيرات تتعلق بالبيئة المادية للعمل مثل الإضاءة والتهوية والضوضاء والمعدات المستخدمة... الخ.

- عوامل تاريخية: مثل تلك التي تتعلق بمصدر التغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي، وحالات النجاح أو الفشل السابقة في الأداء... الخ.

- عوامل كيفية: مثل تلك التي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة وطبيعة ضغوط العمل، والأزمات التي تكشف الأداء. 53

2- العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل: إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال، ويقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة مما قد يترتب على ذلك إعادة تصميم عمل التنظيم ككل.

3- المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: إن هذا العنصر يعتبر بمثابة همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، وعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة

والمتغيرة، يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة، وهذه المواصفات تعتبر أساس لبحوث الاختيار والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالمواصفات الفردية.⁵⁴

إن تحديد أنشطة العمل وتجميعها إلى مهام وأعمال على أساس تحديد علاقات التجانس بين هذه الأنشطة وتحديد المواصفات المطلوبة في الفرد من أهم عناصر الأداء الفعال.

ويمكن تلخيص خصائص الأداء في ما يلي:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.

3 - كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.

4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل والانجاز في الوقت المحدد لجميع الأعمال الموجهة له ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.⁵⁵

⁵⁴- حاتم علي حسن رضا 2004 ص 56-57 نفس المرجع السابق.

⁵⁵- اسعد محمد احمد عكاشة. 2008 . اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء. الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين. مذكرة ماجستير دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات platal ص34

المبحث الثاني: محددات وتقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

تتمثل في جملة عوامل تختص بالفرد والمؤسسة ومجريات العمل، وهي متمثلة في ما يلي:

1- عامل الإدارة:

ظهر مدخل معاصر في دراسة القضايا الإدارية وظواهرها، وتعرف بالمدخل البيئي، يهتم بدراسة العوامل النفسية والإنسانية والاجتماعية وإبراز العلاقة بين الإدارة وبيئتها، وتعتبر الإدارة مسؤولة بشكل كبير عن تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

2- عامل المناخ التنظيمي:

يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المؤسسة، كما يراهن العاملون فيها ويشير إلى كافة الظروف والعناصر السائدة بداخلها، والتي تحيط بالموظف أثناء عمله وتؤثر على سلوكه وتشكل اتجاهاته على السلوك وتحدد مستوى رضاه وأدائه.

والمناخ التنظيمي يشير في معناه إلى القيم والاتجاهات السائدة في التنظيم وتأثيرها على السلوك الإداري للعاملين ومجمل العملية الإدارية والمناخ الايجابي للعمل وتحسين الأداء وضمن إتقانه وجودته، ويعد الهيكل التنظيمي المؤثر في الأداء الوظيفي من خلال استيعابه لاحتياجاتهم من الوظائف والتخصصات وقدرته على تبسيط إجراءات العمل وتحقيق انسياب القرارات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى ومن ثم الإشرافية، وتحديد نظم العمل، ومعدلات الأداء، ومدى تركيز السلطة، ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات، وكلما ساهم المناخ التنظيمي إيجابا في توفير تلك الخصائص للهيكل التنظيمي للمؤسسة أدى ذلك إلى التأثير الايجابي المباشر على تحسين الأداء الوظيفي.⁵⁶

3- العوامل الشخصية المؤثرة في الأداء:

تعتبر العوامل الشخصية من الصفات أو الخصائص التي تميز شخص عن غيره من الأفراد العاملين في المؤسسة، وهذه الخصائص قد ترتبط بالفرد نفسه مثل العمر المستوى التعليمي الحالة الاجتماعية، وقد يكون مرتبطا بعمل الفرد في المؤسسة كالدرجة أو الرتبة و مدة الخبرة في العمل، وهنا يكون دور المبدع الذي يتميز عن بقية الأفراد بقدرته على إيجاد أفكار جديدة، لإدارة شؤون عمله، مما يجعل أدائه أفضل من الباقين.

إذا فالعوامل الشخصية تلعب دورا أساسيا في تكوين وظيفة الفرد داخل المؤسسة، فيمكن أن يكون أدائه قيادي أو يمكن أن يكون شخصية تتبع وتتخفى وراء الآخرين، كما تخلق من أدائهم ابتكارات تطويرية لأوضاع مؤسساتهم. أما العكس فسيحدث فشلا ذريعا في توجهات وأهداف الأفراد، وبالتالي فشل المؤسسة.⁵⁷

4- عامل نطاق الإشراف: إن الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم واحد من العوامل المهمة في رفع معنوياتهم، وذلك بإيجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والاحترام بين المشرف ومرؤوسيه والعدالة في معاملتهم، وبث روح التعاون بينهم، وتعهدهم بالرعاية، والتوجيه السليم، ومراعات اختلاف تكوينهم السيكولوجي، بالإضافة إلى اطلاعهم على مدى تقدمهم ووسائل دعم واستمرار فعالية الإشراف في تحقيق مستوى عالي من الأداء يعتمد بشكل أساسي على مدى قدرة الرئيس في جعل الآخرين يقومون بأعمالهم بكفاءة وفعالية وهذا يتطلب امتلاك المشرف لقدرات تمكنه من خلق جو إبداعي يحفز العاملين ويرفع معنوياتهم لتحقيق التميز في الأداء، ومن أهم الواجبات التي يستخدمها المشرف كدليل في العمل ما يلي:

- يجب على الأفراد أن يفهموا بوضوح ماهو المتوقع منهم، وان يرشدهم في أعمالهم - يجب تقدير العمل الجيد ومنح الفرص للأفراد لإظهار استعدادهم لقبول مسؤوليات اكبر - تشجيع الأفراد على تنمية أنفسهم.⁵⁸

⁵⁷- محمد قاسم القريوطي السلوك التنظيمي نفس المرجع السابق ص 98

⁵⁸- مريم حسين، 1995، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد في المنظمات" عمان. دار زهران للنشر والتوزيع ص 16

5- العوامل الداخلية:

* البيئة الاجتماعية والثقافية:

- العادات والتقاليد الموروثة.
- العرف وأمر الدين.
- المستوى التعليمي، نسبة الأمية.
- النظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه.
- التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني.

* البيئة السياسية والقانونية:

- طبيعة النظام السياسي.
- مدى الاستقرار السياسي.
- مرونة القوانين والتشريعات.
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة .
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

* البيئة الاقتصادية:

- الإطار العام الاقتصادي.
- الاستقرار الاقتصادي.
- السياسات المالية المتبعة.⁵⁹

المطلب الثاني: طرق قياس وتقييم الأداء الوظيفي

I- طرق القياس:

يقصد بقياس الأداء: الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت وهي وسيلة من وسائل الرقابة. وعملية قياس الأداء يقوم بها كل مدير حتى لو كانت هناك إدارة تسمى إدارة المتابعة.

ويعتبر المعيار أو القياس وسيلة للحكم، أما قياس الأداء الإداري فهو عبارة عن تحديد نتائج القرارات، والى أي مدى اثر اتخاذها على الوصول للهدف المرغوب فيه والمحدد سلفا.

وتختلف معايير قياس الأداء، فمنها المعايير الكمية وهي التي تتعلق بكمية العمل الواجب انجازه أو أدائه في مدة زمنية محددة، وهناك المعايير النوعية وهي التي تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب، وهناك معايير زمنية وهي التي تتعلق ببرنامج زمني محدد للانتهاء من عمل معين، وهناك المعايير المعنوية وهي المعايير التي تتعلق بمجالات غير ملموسة، وبها تقاس درجة الإخلاص والولاء ودعم سمعة المنظمة ونجاح برامج العلاقات العامة وغيرها، ويختلف الباحثين والمنظرين حول الأعمال التي يمكن تحديد معايير لها والظروف الأفضل التي يفضل فيها تحديد هذه المعايير، إذ تختلف هذه المعايير من مجتمع إلى آخر ومن منظمة لأخرى تبعا لتأثير العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والمنظمة وتتأثر بدرجة التقدم العلمي والتقني.⁶⁰ ومن ما سبق نلاحظ أن قياس الأداء هو عبارة عن مجموعة من المعايير وأن لكل معيار أداة خاصة، وفي ما يلي شرح لأهم هذه الأدوات و المعايير والوسائل.

1- أدوات القياس الهندسية: طورت العديد من الأدوات الميكانيكية والالكترونية والكيميائية والهندسية لقياس عمليات تشغيل الآلة، جودة المنتج، والصفات الإنتاجية، ومراقبة السلوك الإنساني من الدوائر التلفزيونية المغلقة أو أجهزة الإنذار في المتاجر الكبيرة للكشف عن السرقات أو الاختلاسات.⁶¹

⁶⁰- حاتم علي حسن رضا 2004 الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية، كلية الدراسات العليا ص 62

⁶¹- حاتم علي حسن رضا، 2004، مرجع سابق ص06

2- العينات: وهو أسلوب اخذ عينات من المنتج على فترات لتحديد مدى مطابقتها لمواصفات الجودة " المعيار " مدى الانحراف إن وجد ويراعى قياس الأداء في هذا الأسلوب اختيار الحجم المناسب للعيينة.

3- سجلات الأداء: وهي التي تحتوي على البيانات الخاصة والتي تم تسجيلها على الأداء

والإنتاج الفعلي مثل سجلات العمليات الإنتاجية والمخزون وأرقام المبيعات وأوامر الشراء واستخراج البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية حيث يمكن ذلك من اكتشاف الانحراف بسهولة.

4- الملاحظة الشخصية: يقصد بها مراقبة العمل والأفراد بواسطة المدير أو المشرف للتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية وتنقسم الملاحظة الشخصية إلى قسمين هما:

أ- **الملاحظة الرسمية:** وهي ملاحظة مخطط لها مسبقا تهدف إلى قياس أداء معين ومقارنته

بالأداء المعياري، ويجب على الشخص الذي يقوم بهذه الملاحظة الانتباه والتركيز على النشاط والعمل محل القياس، ويصعب إتباع هذا النوع من الملاحظة في جميع أنشطة ووظائف المشروع لذلك يكون مجال أتباعها في الوظائف الحرجة التي تمثل خطورة على الصحة أو الأمن.

ب- **الملاحظة الغير رسمية:** تستخدم عادة بشكل يومي يقوم بهام مسئول الإدارة مباشرة

لملاحظة أداء العاملين وحل المشاكل المختلفة التي تقابلهم في موقع العمل، ويلجأ رجال الإدارة العليا إلى أسلوب الملاحظة غير الرسمية في بعض المواقف من خلال نزولهم إلى موقع العمل للتأكد مثلا من مطابقة التقارير الرسمية للإدارة لما يحدث فعليا أثناء العمل ويعاب على الملاحظة الغير رسمية كأسلوب لقياس الأداء أن المشرف أو المدير لا يحاول التركيز على ملاحظة أداء محدد، الأمر الذي لا يحقق اكتشاف السلبيات أو الأخطاء.

5- مستوى الرضا: يعتبر مستوى الرضا من وسائل قياس الأداء وذلك من خلال المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين أو العاملين الذين يتأثرون بالنشاط موضع القياس، فمثلا إذا كثرت

شكوى العملاء حول التصنيع الردي للمنتج فيعني ذلك أن جزءاً من المنتجات أقل من المستوى أو المعيار المطلوب، وإذا كانت شكوى العاملين تتركز حول التفرقة في المعاملة من المشرفين، أو أن بعض العاملين لا يقومون بتأدية عملهم كما ينبغي أو شكوى العاملين في أن ظروف العمل غير آمنة، مما يعني أن معايير الأداء لم تطبق كما يجب الأمر الذي يدفع الإدارة إلى اللجوء لبعض الأساليب الرسمية في تجميع الأداء حول مستوى الرضا السائد، سواء بين الأفراد العاملين في المنظمة، أو العملاء وغيرهم من المستنفدين من الخدمة.⁶²

II- طرق التقييم:

1- الطرق التقليدية:

* **طريقة الترتيب البسيط "الترتيب العام"**: هذه الطريقة تعتبر من أقدم الطرق، حيث يقوم الرئيس السلمي المباشر بترتيب الأفراد حسب قدراتهم، بمقارنة كل منهم، حيث يقوم بترتيبهم تنازلياً، أي حسب الكفاءة، ويأخذ في ذلك مجموعة من العوامل مثل: الانضباط السلوك، التعاون.... الخ. وهي ناجحة إن كان عدد الأفراد قليلاً.⁶³

* **طريقة المقارنة المزدوجة**: وفي هذه الطريقة يتم مقارنة فرد بفرد آخر من نفس المصلحة داخل المنظمة، أي يكون ذلك وفق ثنائيات من المقارنات يتحدد في كل مرة الأحسن منها، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام.

* **طريقة الميزان، أو الدرجات**: وتعتبر هذه الطريقة أكثر شيوعاً واستخداماً من طرف المشرفين، حيث تتضمن نموذجاً من خصائص أو صفات معينة، يريد الرئيس الحكم عليها في أداء مرؤوسيه. إن لكل صفة من هذه الصفات خط وميزان يبدأ من الصفر، وينتهي بعشر درجات، ويتم التعليم على الصفات من طرف المشرف، لكن هذه الطريقة لها عدد من المشاكل منها: أن كل عامل من العوامل يحمل وزناً متساوياً مع بقية العوامل، تظهر أخطاء التحيز والتساهل والتأثير في المركز الوظيفي.⁶⁴

⁶²- حاتم علي حسن رضا، 2004 ، مرجع سابق ص 06-07

⁶³- محمد سعيد أنور سلطان 2005 . إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع ص309

⁶⁴- احمد ماهر. 1999 إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية. القاهرة. طبع نشر وتوزيع ص 412

2- الطريقة الحديثة:

* طريقة الاختيار الإجباري:

تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعة عديدة من الجمل، وكل مجموعة تحتوي على أربع جمل، ومن هذه الجمل اثنتان تمثلان الصفة المرغوب فيها، والاثنتان تمثلان الصفة الغير مرغوب فيها، حيث يقوم المشرف في كل أربعة جمل باختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة والأخرى تعبر عن الصفة الغير المرغوب فيها في أداء المرؤوسين، والهدف من ذلك هو عدم معرفة المشرف للقيمة الممنوحة لهذه الجمل لكي لا ينحاز لأي فرد داخل المؤسسة أثناء عملية التقييم.⁶⁵

* طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج:

تعتمد على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتخلص من عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء، ويقوم هذا الأسلوب على العناصر التالية:

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.

- وضع خطة عمل.

- اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها .⁶⁶

* طريقة الأحداث الحرجة:

تتطلب هذه الوسيلة من المقيم الاحتفاظ بسجل مكتوب للأحداث وفقا لحدوثها، وتتضمن هذه السجلات سلوك العمل الذي يوضح ويفسر كل مستوى "المرضي وغير المرضي" للشخص الذي يقيم أدائه وتوفر الأحداث التي يتم تسجيلها عبر الوقت أساسا بتقييم الإدارة وتوفير معلومات مرتدة للفرد.⁶⁷

⁶⁵- سيد محمد جاب الرب 2008-2009 إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتقييم القدرات التنافسية. مصر : الطبع والنشر للمؤلف ص531

⁶⁶- زهير ثابت ، 2001 ، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين. مصر. دار النهضة العربية ص 125

⁶⁷- راوية محمد حسن 2000 مرجع سابق ص 215-216

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

كما هو معروف في مجال التراكم العلمي، انه ما من موضوع يخص الجانب البشري إلا وكان للتنظير نصيب فيه بشكل أو بآخر. أما عن نصيب الأداء الوظيفي في هذا التراث النظري فقد تبناه الطرح الكلاسيكي المعاصر، ومن أهم النظريات التي تطرقت لهذا الموضوع ما يلي :

1- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر "فريدريك تايلور" من ابرز رواد نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن إنتاج العمال اقل من طاقتهم، كما وجد انه لا توجد علاقة واضحة ثابتة بين الأجور والإنتاج، حيث اهتمت هذه النظرية بوسائل رفع الإنتاجية ثم عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، باعتماد الزمن والحركة كأساس في الاختبار العلمي للعاملين، كما أكدت النظرية عن ضرورة تدريب العمال على انسب و أفضل طرق أداء الإنتاجية، وأدائها هو الطريق لذلك.⁶⁸

2- نظرية تقسيم الإدارة:

من ابرز روادها "هنري فايول"، تركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل، مقسما إلى إدارات وأقسام تقوم بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، وتبرز أيضا الهيكل التسلسل الإداري، حيث تتدفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل كنتيجة لعملية التفويض، وتسمى أيضا "مدرسة التقسيمات الإدارية "

وقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى مجموعات رئيسية أهمها ما يلي :
نشاطات فنية، نشاطات إدارية، نشاطات تجارية، نشاطات محاسبية.

كما وضع 14 مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها، نتيجة مشاهداته وخبراته، مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهي كالتالي:

تقسيم العمل، المركزية، السلطة والمسؤولية، التسلسل الهرمي، الانضباط في العمل، النظام وحدة الأمر، المساواة، وحدة الاتجاه، الاستقرار الوظيفي، تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة

الفرد، الابتكار، المكافآت، المبادرة بروح الفريق، إلى جانب وضع وظائف للمدير والإدارة وهي: التنظيم، التوجيه، التنسيق، الإشراف، والرقابة.

هذه النظرية تبحث حول وضع نموذج جودة الأداء وترتيبه انطلاقاً من تنظيم العنصر الإداري وتكوينه بصورة أفضل وبالتالي تحسينه.⁶⁹

3- نظرية العلاقات الإنسانية :

ترتكز هذه النظرية على الجوانب الإنسانية في المؤسسة وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية، باعتباره إنساناً وجدانياً وفعالياً أكثر منه راشداً ومنطقياً، وقد أثبتت التجارب من خلال نتائجها والتي قام بها " إلتون مايو" وزملائه، التي أجريت بشركة ويسترن إلكتريك سنة 1927 أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرر من وطأة الضغوط ، وتخفيف القيود في العمل يزيل مشكلة نقص الإنتاج ويرفع معدلاته

وذلك بتحليل العمليات والبناءات الداخلية فيها والتركيز على دور العلاقات الإنسانية وعلاقتها بزيادة الإنتاجية وتحقيق الإشباع الوظيفي والتركيز على نسق الاتصالات بين وحدات العمل والإنتاج بين العمال أو فريق العمل الداخلي.⁷⁰

ونلاحظ من خلال ما ورد في تحليلات هذه النظريات أن لكل أسلوب يرتكز عليه في تحديد طرق تحسين الأداء وتطويره للوصول إلى أهداف المنظمة إما بالاهتمام بالجانب الإداري أو تكوين الأفراد أو الجانب الإنساني.

⁶⁹- خواجه عبد العزيز ، 2005 مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، وهران : دار الغرب للنشر والتوزيع وهران الجزائر ص 362

⁷⁰- خواجه عبد العزيز ، 2005 نفس المرجع السابق ص 263

خلاصة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، فإن موضوع الأداء الوظيفي هو تلك الجهود والمهام والمسؤوليات التي يبذلها العامل لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وأهدافه الخاصة أيضا.

وبهذا فإن الأداء الوظيفي يعد مؤشرا أساسيا يدل على مدى نجاح المؤسسة، أيا كان نوعها. لذا تسعى كل مؤسسة إلى تأدية أعمالها بشكل يضمن تحقيق الأهداف المسطرة والمخطط لها مسبقا.

الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة

الجانب الميداني للدراسة .

- الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

* المبحث الأول: مجالات الدراسة الميدانية.

- المطلب الأول: المجال المكاني للدراسة.

- المطلب الثاني: المجال الزمني للدراسة.

- المطلب الثالث: المجال البشري للدراسة.

* المبحث الثاني: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

- المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة.

- المطلب الثاني: الأدوات المنهجية للدراسة.

* المبحث الثالث: عينة البحث الميداني.

- المطلب الأول: أسلوب اختيار العينة.

- المطلب الثاني: خصائص العينة.

تمهيد

يعد الجانب النظري هو الإطار المرجعي في الدراسات والبحوث، ومنه ننتقل إلى الجانب

الميداني الذي يعد من أهم الخطوات في البحث العلمي، والذي يتطلب منا معرفة الإجراءات المنهجية المستخدمة، بدءاً بالمنهج المتبع في الدراسة، والدراسة الاستطلاعية وما يتبعها وتقديم عينة الدراسة بجميع مواصفاتها، وأدواتها ومدى دقتها، وذلك بإظهار خصائصها السيكومترية للوصول إلى نتائج صادقة، ومن ثم نعرض على الإجراءات الأساسية لهذه الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة لعرض وتحليل البيانات المتحصل عليها على ضوء نتائج إحصائية قابلة للحساب والتحليل، لكي نتوصل لأدق النتائج المنتظرة من هذا البحث.

المبحث الأول: مجالات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: المجال المكاني للدراسة

تعتبر المكتبة العمومية للمطالعة بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-236 المؤرخ في 23 رجب عام 1429 هـ الموافق ل: 26 يوليو 2008 المتضمن إنشاء مكاتب المطالعة العمومية بالولايات التالية :

أدرار، بسكرة، تيزي وزو، الجلفة، عنابة، قسنطينة، غيليزان، عين تيموشنت، معسكر بشار، تيارت، تبسة، بجاية.

و تقع مكتبة المطالعة العمومية لولاية تبسة بحي " أول نوفمبر" بمحاذاة الطريق الوطني رقم 10 المعروف ب طريق قسنطينة.

وقد أنشأت هذه المكتبة لبلوغ مجموعة من الأهداف التي هي كالاتي.

عملا بأحكام المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 12-234 المؤرخ في 03 رجب 1433 الموافق ل 24 ماي سنة 2012 م والذي يحدد القانون الأساسي للمكاتب الرئيسية للمطالعة العمومية بإنجاز المهام التالية:

- وضع مختلف الأرصدة الوثائقية تحت تصرف المستعملين.
 - وضع خدمات مكتبة المطالعة العمومية تحت تصرف كل الشرائح الاجتماعية.
 - تخصيص فضاء ملائم لاحتياجات الطفل لتشجيع إبداعه.
 - توفير فضاء للدراسات والتحضير للإمتحانات.
 - تسهيل تطور الكفاءات القاعدية لاستعمال الإعلام والإعلام الألي.
 - توفير الوسائل التي تسمح للأشخاص المعاقين بالمطالعة العمومية.
- بالإضافة إلى العمل على ترقية الآفاق المعرفية والثقافية وذلك من خلال بعض النشاطات الثقافية.

المطلب الثاني: المجال الزمني للدراسة

بدأت الدراسة منذ شهر أكتوبر 2018 م حيث بدأ الاطلاع في التراث السوسيوولوجي على الأبحاث ذات الصلة، من أجل بناء تصور حول الدراسة وكيفية إجرائها ميدانيا. هذا فيما يخص الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد تم الشروع فيه بدءا من تاريخ 10 افريل 2019م، وفي هذه المدة تم مناقشة كيفية تصميم الاستمارة استنادا لخبرة الأستاذة المؤطرة و مختصين في علم الاجتماع و تم تحضير الاستمارة بعد الانتهاء من الجانب المفاهيمي للبحث ثم قمنا بالزيارات الميدانية لمحل الدراسة من أجل جمع المعلومات. كان هذا بعد التحديد المبدئي لميدان الدراسة والذي هو المكتبة العمومية للمطالعة، وذلك لتوفرها على العديد من الخصائص التي تجعل منها عينة مناسبة لمثل هذه الدراسة، وتجعل منها الإسقاط المثالي لواقع المؤسسة العمومية الجزائرية.

ومن ثم تم التوجه إليها حيث بدأت الدراسة الميدانية بمقابلات مبدئية مع مختلف الفئات السوسيو مهنية وتم توزيع الاستبيان على العاملين بالمؤسسة، ومن ثم تفريغ محتواه وتحليل النتائج المحصل عليها باستعمال الطرق الإحصائية.

حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على المبحوثين بتاريخ 18 ماي 2019 وتم استرجاعها في حدود ال05 أيام، ومن ثم تم جمع البيانات وتفريغها وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة. وقد تم الانتهاء من هذه الدراسة بتاريخ 28 ماي 2019 م .

المطلب الثالث: المجال البشري للدراسة

اشتملت الدراسة على العاملين بالمكتبة العمومية للمطالعة، والبالغ عددهم حوالي 44 عامل. يختلفون من ناحية التوزيع وأيضا من ناحية الرتب الإدارية حيث يشغلون رتبة إطار، عون تحكم، عون تنفيذ، ناهيك عن الاختلاف في مستوى الخبرة و الأقدمية في العمل، مما يجعل العينة تحتوي على تنوع مفيد من شأنه أن يساعدنا في نطاق بحثنا هذا.

المبحث الثاني: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة

إن طبيعة الموضوع هي التي توضح نوع المنهج المتبع في دراستنا، وذلك لتشخيص ومعرفة الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالأداء الوظيفي.

و يعرف المنهج على أنه مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف ما.

أما المنهج العلمي فهو طريقة لاكتساب المعارف القائمة على الاستدلال وعلى الإجراءات المعترف بها للتحقق في الواقع.⁷¹

بالإضافة إلى أن المنهج يعمل على توجيه الباحث في الجانب التطبيقي لموضوع البحث فإنه يحافظ على المنحى الذي يجب أن يسير فيه الباحث وتقصيه لموضوع البحث .⁷²

ومن المناهج المستخدمة تم استخدام المنهج الوصفي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة حيث يركز على دراسة الظواهر الموجودة في الواقع ويصفها وصفا دقيقا، إذ يقوم المنهج الوصفي على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها، كما لا يقتصر على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها فقط، وإنما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها.⁷³

لذا يعد المنهج الوصفي من أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي لفهم ظواهره واستخلاص سماته.

71- موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، الجزائر 2004 ط2 ص 98

72- خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر. الطبعة 1، صفحة43

73- فوزي غرابية آخرون : أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002 ، الطبعة3، الصفحة33

المطلب الثاني: الأدوات المنهجية للدراسة

1- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة أكثر الوسائل استعمالا في البحث العلمي، بهدف جمع البيانات من مجتمع الدراسة وهي الأداة الرئيسية لهذه الدراسة باعتبارها أنسب الأدوات في مثل هذه المواضيع.

والاستمارة هي أداة ووسيلة جمع البيانات تقدم للمبحوثين الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة، ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها، وتعرف بأنها "مجموعة أسئلة بعضها مفتوحة وبعضها مغلقة وبعضها الآخر نصف مفتوحة".⁷⁴

وتستخدم الاستمارة لجمع البيانات الميدانية التي تعسر جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات الأخرى.

إن وظيفة الاستمارة هي تمكين الباحث وإعطائه قدرة كبيرة على الفحص.⁷⁵

ويرتكز هذا الفحص على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المبحوثين تكون في الأغلب ممثلة لمجتمع إحصائي معين تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المبحوثين الاجتماعية والمهنية والعائلية وآرائهم أو توقعاتهم، ومستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة لحدث أو مشكلة.⁷⁶

إن التحقيقات عن طريق الاستمارة لا تتموقع على المستوى الإمبريقي فقط، فهي كذلك تنطلق من زاوية نظرية.

وعلى الرغم من أهميتها يبقى تحرير الاستمارة متوقف على مهارة وخبرة الباحث.⁷⁷

وتعرف كذلك بأنها مجموعة مؤشرات، يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس وهي وسيلة

⁷⁴- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2005، ص154.

⁷⁵ - Jean Claude combessie: la méthode en sociologie, casba,Alger,p33.

⁷⁶ - Raymond Quivy, Luc van compenhoudt :manuel de recherche en science sociales ,bordas, paris,1988,p23.

⁷⁷ - François de singly ,le questionnaire ,Armand colin,2eme édition,2008,p20.

الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث، وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث.⁷⁸

وقد قمنا في تصميم الاستمارة بالاعتماد على:

أ- مقياس الالتزام التنظيمي: إعداد الباحث حمد بن فرحان الشلوي 2005 م يهدف إلى قياس الالتزام التنظيمي موزع على ثلاثة أبعاد تقيسها 10 عبارات وتتضمن الإجابة عليها اختيار بديل من ثلاثة بدائل (موافق، غير متأكد، غير موافق) وأمام كل بند ثلاثة بدائل ويتضمن الاختبار البنود الايجابية إذا أجاب عليها المفحوص، موافق، غير متأكد، غير موافق، والبنود السلبية تصح عكسيا بحيث موافق 1، غير متأكد 2، غير موافق 3 وعلى المفحوص اختيار البديل المناسب أمام كل بند، ولقد أرفقت استمارة معلومات بالأداتين لمعرفة عينة الدراسة من موظفي وعمال المكتبة العمومية حسب تصريحاتهم .

ب- مقياس الأداء الوظيفي: يعتبر هذا المقياس من طرق تقييم الأداء المعروفة والمشهورة لتقييم أداء الموظفين قام بإعداده كل من " بورتير و ليولر " عام 1968م وقد قام القطان بترجمة هذا المقياس سنة 1987 م واستخدمه لتقييم أداء الموظفين في دولة الكويت.

و يتكون المقياس في الأساس من بعدين لتقييم الأداء، البعد الأول يحتوي على سؤالين يتعلق السؤال الأول بنوعية أداء العامل، والسؤال الثاني يتعلق بالفعالية في العمل، أما البعد الثاني فقد اشتمل على سؤالين أيضا، الأول يقيس أداء الزملاء في العمل، والثاني يقيس أداء الموظف في العمل ويوجد أمام كل سؤال إجابة ب نعم أو لا.

⁷⁸ -Rodolphe ghiglion ,benjamine matlon,les enquêtes sociologique(théories et pratique),armand colin,4eme édition,paris,1978,p98.

المبحث الثالث: عينة البحث الميداني

المطلب الأول: أسلوب اختيار العينة

تعد العينة ضرورة من ضروريات إجراء البحوث الميدانية، وهذا بغرض تمثيل المجتمع الأصلي، ولكن تختلف العينات من مجتمع لآخر، ومن منطقة لأخرى ومن مشكلة لأخرى وذلك باختلاف نوع المكان ونوع الدراسة.⁷⁹

وقد اشتملت عينة دراستنا على عمال المكتبة العمومية الرئيسية بولاية تبسة. واثنين من ملحقاتها الفرعية.

وتمثلت في ثلاث مؤسسات التي هي كالآتي:

- المكتبة العمومية بحي " أول نوفمبر 1954م " تبسة.

- المكتبة الجوارية للمطالعة "ملحق " 1 " حي سكانسكا تبسة.

- المكتبة الجوارية للمطالعة "ملحق " 2 " بلدية الحمامات.

و جاء اختيار العينة بطريقة المسح الشامل لتتوفر خلال السنة الاجتماعية 2018-2019 والتوصل إلى المواصفات المطلوبة من مجتمع الدراسة.

و قد بلغت عينة الدراسة " 44 " موظف وعامل حيث تم توزيع 50 استمارة ومن ثم استرجاع 44 منها وذلك لعدم توفر جميع العمال، بسبب أخذهم لإجازات عمل.

ولقد تم اختيار العينة بطريقة المسح الشامل، وذلك بالمراعاة لحجم مجتمع البحث، الذي يعتبر صغيرا نسبيا. مما استلزم دراسة جميع عناصره على أساس انه عينة واحدة.

⁷⁹- الطيب احمد محمد، (1999)، الإحصاء في التربية وعلم النفس ، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة ، ط1

المطلب الثاني: خصائص العينة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين من إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ، الذين يزاولون مهامهم على مستوى المكتبة العمومية الرئيسية لولاية تبسة واثنين من ملحقاتها والبالغ عددهم حوالي 44 عامل.

وتم اللجوء إلى توسيع نطاق البحث ليشمل ملحقتين تابعتين للمكتبة الرئيسية نظرا لقلّة العمال بالمكتبة الرئيسية، مما قد يخل بنتائج البحث وذلك لعدم توفر مجتمع البحث على العدد الكافي لدراسة متغيرات البحث بدقة.

وتمت الدراسة على أساس المسح الشامل. ولأن الموضوع يتعلق بدراسة الالتزام التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، فإنه كان لزاما التعرض إلى جميع الفئات السوسيو مهنية التي تشكل مجتمع الدراسة كالاتي: إطارات، تحكم، تنفيذ، وكذلك بالنظر إلى توزيع مختلف العاملين على المكتبة العمومية وملحقاتها، وعلى العديد من المصالح .

الفصل الخامس

ترتيب وتصنيف البيانات المحصلة من

الدراسة الميدانية

- الفصل الخامس: ترتيب وتصنيف البيانات المحصلة من الدراسة الميدانية.

* المبحث الأول: تبويب، عرض و تحليل البيانات.

- المطلب الأول: بيانات متعلقة بالفرضية الأولى.

- المطلب الثاني: بيانات متعلقة بالفرضية الثانية.

- المطلب الثالث: بيانات متعلقة بالفرضية الثالثة.

* المبحث الثاني: نتائج الدراسة.

- المطلب الأول: نتائج متعلقة بالفرضية الأولى.

- المطلب الثاني: نتائج متعلقة بالفرضية الثانية.

- المطلب الثالث: نتائج متعلقة بالفرضية الثالثة.

تمهيد:

من خلال هذا الفصل الأخير للدراسة سوف يتم عرض و مناقشة البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة الاستمارة معتمدين في ذلك على عرض الجداول و القيام بالعمليات الإحصائية الأساسية، و تحليل هذه النتائج والنسب.

كما يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة للفرضيات الجزئية التي توصلنا إليها وصولاً إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي كنتيجة عامة.

المبحث الأول: تبويب، عرض و تحليل البيانات

المطلب الأول: بيانات متعلقة بالمحور الأول.

1- جدول خاص بالسؤال الأول: يبين توزيع العينة على مكان العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
%52.27	23	مكان العمل المكتبة الرئيسية
%25	11	ملحق تبسة
%22.72	10	ملحق بلدية الحمامات
%100	44	المجموع

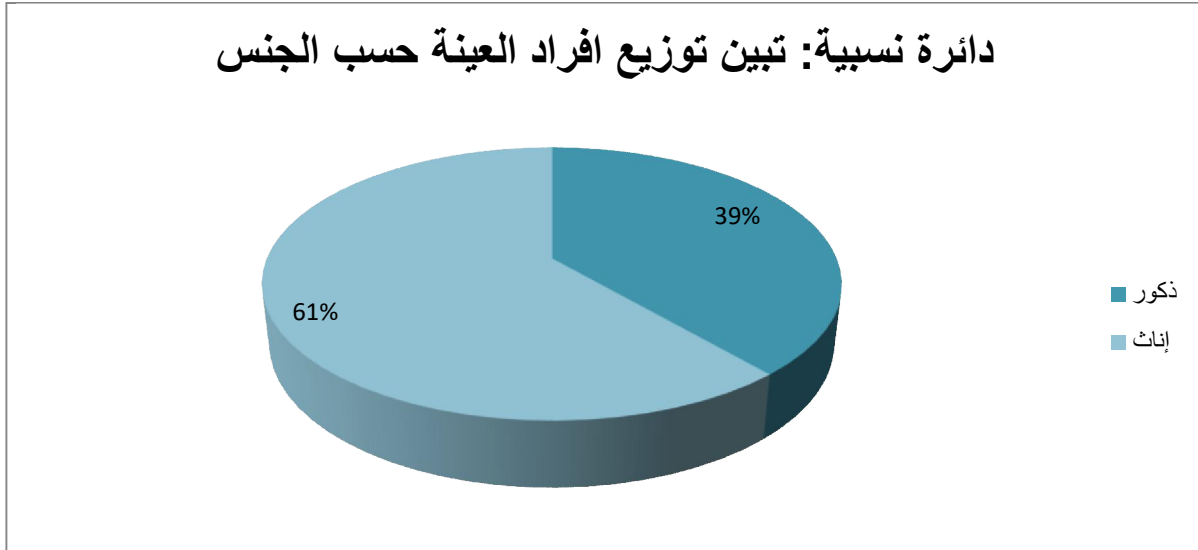
جدول رقم: 01

نرى من خلال هذا الجدول أن أكثر من نصف أفراد عينة البحث يعملون بالمكتبة الرئيسية والتمثلة نسبتهم في %52.27 تليها نسبة %25 ممثلة بـ 11 عامل بملحق تبسة ثم نسبة %22.72 بملحق بلدية الحمامات، وهذا راجع لأن المكتبة الرئيسية بحاجة إلى العمال والموظفين أكثر من الملاحق والفروع، وذلك أمر طبيعي لأن مهام المكتبة الرئيسية تفوق مهام ملحقاتها، ناهيك عن أن عدد الوافدين على المكتبة الرئيسية أكثر من الملاحق.

2- جدول خاص بالسؤال الثاني: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الجنس
%38.63	17	ذكر
%61.36	27	أنثى
%100	44	المجموع

جدول رقم: 02



شكل رقم: 04

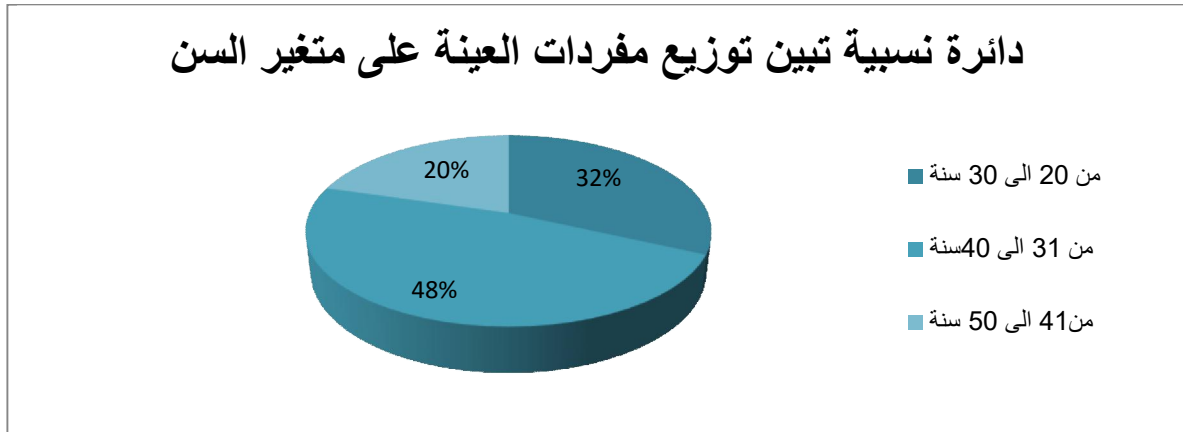
يبين لنا هذا الجدول أن عدد الإناث العاملين في هذه المؤسسة يشكل ما نسبته 61.36 % من العاملين والذي يساوي 27 عامل والذي يمثل أكثر من نصف العمال في المؤسسة، أما نسبة الذكور فتساوي 38.63% والمتمثل في 17 عامل فنلاحظ أن أغلب العاملين إناث.

ومن هنا نستنتج أن أغلب العاملين في هذه المؤسسة إناث وهذا راجع لطبيعة العمل الموكل لهم.

3- جدول خاص بالسؤال الثالث: يبين توزيع مفردات العينة على متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الفئة
% 31.81	14	30-20 سنة
%47.72	21	40-31 سنة
%20.45	09	50-41 سنة
% 100	44	المجموع

جدول رقم:03



شكل رقم:05

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة أفراد العينة أعمارهم من 31 إلى 40 سنة وتقدر هذه النسبة بـ 47.72% من أفراد العينة وتليها نسبة 31.81% أعمارهم بين 20 إلى 30 سنة كما تمثل أقل نسبة 20.45% والتي أعمارهم تفوق الـ 40 سنة من هذه العينة. وهذا يدل على أن فئة الشباب هي الغالبة على مستوى المكتبة العمومية وهذا نظرا إلى التوظيف المستمر واستقطاب الشباب وهذا راجع لطبيعة عمل المكتبة.

4- جدول خاص بالسؤال الرابع: يبين توزيع مفردات العينة على متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	العينة الفئة
20%	11	متوسط
22.72%	10	ثانوي
47.72%	21	جامعي
4.54%	2	دراسات عليا
100%	44	المجموع

جدول رقم: 04

يتبين لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة والتي قدرت بـ 47.72% من ذوي الشهادات الجامعية، ثم تليها نسبة الثانويين والمقدرة بـ 22.72% ثم ذوي المستوى المتوسط بنسبة 20% وفي الأخير ذوي الدراسات العليا بنسبة 4.54% والمتمثلة في طبقة الإطارات في المؤسسة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على الخبرة والتكوين الدراسي العالي، وهذا راجع إلى طبيعة العمل في مجال المكتبات الذي يتطلب التخصص و المستوى الدراسي العالي.

وهذا ما يدل على أن أغلبية أفراد العينة يملكون ما فيه الكفاية من المؤهلات العلمية، وأيضا طبيعة المناصب المفتوحة التي تفرض مستويات معينة تبدأ من مرحلة المتوسط إلى غاية الجامعي كل حسب تخصصه.

5- جدول خاص بالسؤال الخامس: يمثل توزيع العمال حسب المسمى الوظيفي في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة المسمى الوظيفي
11.36%	05	إطار
31.81%	14	عون تحكم
56.81%	25	عون تنفيذ
100%	44	المجموع

جدول رقم:05

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة أعوان التنفيذ تفوق نصف عدد العمال في المؤسسة متمثلة في نسبة 56.86% تليها نسبة أعوان التحكم ب 31.81% ثم الإطارات بنسبة 11.36%.

ومن هنا يتبين أن طبيعة العمل بالمكتبة العمومية يتطلب نسبة كبيرة من أعوان التنفيذ متمثلين في طاقم من الموظفين مخصصين لترقيم و ترتيب الكتب والقيام بعمليات الإعارة للقارئ والعديد من العمليات المماثلة، ثم أعوان التحكم مقسمين بين أعمال إدارية وأعمال الصيانة والحراسة، ومن ثم يأتي دور الإطارات الذين يترأسون إدارة المكتبة بعدد 5 إطارات مقسمين بين المكتبة الرئيسية والملحقين التابعين لها محل دراستنا.

6- جدول خاص بالسؤال السادس: يبين توزيع العمال حسب متغير الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
31.81%	14	أقل من 05 سنوات
61.36%	27	من 05 إلى 10 سنوات
6.81%	3	من 11 إلى 16 سنة
100%	44	المجموع

جدول رقم:06

تبين لنا النسب المئوية في هذا الجدول أن أغلبية العمال يتمحورون داخل فترة خدمة ما بين 05 إلى 10 سنوات بنسبة 61.36 % ثم نسبة 31.81 % من العمال الذين لا تتجاوز فترة خدمتهم الـ 05 سنوات ثم نسبة 6.81 % من العمال تتراوح فترة خدمتهم بين 11 إلى 16 سنة.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن مدة الخدمة لأغلبية عمال المكتبة تعتبر قصيرة نسبياً، وهذا راجع إلى أن المؤسسة جديدة النشأة في ولاية تبسة ولم تتجاوز مدة 20 سنة من الخدمة بعد.

المطلب الثاني: بيانات متعلقة بالمحور الثاني.

1- جدول السؤال الأول: اشعر انه من واجبي أن ابذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
80.81%	36	موافق
13.63%	6	غير متأكد
4.54%	2	غير موافق
100%	44	المجموع

جدول رقم: 07

تبين من خلال الجدول أن 36 من أفراد العينة ممثلة في نسبة 80.81% من العدد الإجمالي اختاروا الموافقة على السؤال، متبوعين ب 06 بنسبة 13.61% أرادوا التحفظ عن الإجابة باختيارهم للإجابة بغير متأكد وهناك 02 بنسبة 4.54% من أفراد العينة اختاروا الإجابة الثالثة أي غير موافق. وهذا ما يدل على أن نسبة كبيرة من عمال المكتبة العمومية لديهم ولاء لمؤسستهم.

2- جدول خاص بالسؤال الثاني: أحرص على ما يحصل لمؤسستي لتبلغ أهدافها.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
70.45%	31	موافق
20.45%	9	غير متأكد
9.09%	4	غير موافق
100%	44	المجموع

جدول رقم: 08

تبين من خلال الجدول أن 31 من أفراد العينة ممثلة في نسبة 70.45% من العدد الإجمالي اختاروا الموافقة على السؤال، متبوعين ب 9 بنسبة 20.45% أرادوا التحفظ عن الإجابة باختيارهم للإجابة بغير متأكد وهناك 04 بنسبة 9.09% من أفراد العينة اختاروا الإجابة الثالثة أي غير موافق. ومنه نلاحظ أن أغلبية عمال المكتبة لديهم مسؤولية تجاه مؤسستهم

3- جدول خاص بالسؤال الثالث: يقوم كل فرد بأداء الجزء الأكبر من مهامه الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من قبل رؤسائه.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
70.45%	31	موافق
13.63%	6	غير متأكد
15.90%	7	غير موافق
100%	44	المجموع

جدول رقم:09

تبين من خلال الجدول أن 31 من أفراد العينة ممثلة في نسبة 70.45% من العدد الإجمالي اختاروا الموافقة على السؤال، متبوعين بـ 06 بنسبة 13.63% أرادوا التحفظ عن الإجابة باختيارهم للإجابة بغير متأكد وهناك 07 بنسبة 15.90% من أفراد العينة اختاروا الإجابة الثالثة أي غير موافق. وهذا ما يشير إلى أن نسبة كبيرة من عمال المكتبة يشعرون بالحرية في تأدية مهامهم وهم ليسوا بحاجة إلى مراقبة شديدة لتأدية المهام المطلوبة منهم

4- جدول خاص بالسؤال الرابع: اشعر بالواجب تجاه نجاح المؤسسة و إستمراريتها.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
81.81%	36	موافق
13.63%	6	غير متأكد
6.81%	3	غير موافق
100%	44	المجموع

جدول رقم:10

تبين من خلال الجدول أن 36 من أفراد العينة ممثلة في نسبة 81.81% من العدد الإجمالي اختاروا الموافقة على السؤال، متبوعين بـ 06 بنسبة 13.63% أرادوا التحفظ عن الإجابة باختيارهم للإجابة بغير متأكد وهناك 03 بنسبة 6.81% من أفراد العينة اختاروا الإجابة الثالثة أي غير موافق. وهذا ما يدل على أن اغلبية عمال المكتبة العمومية لديهم طموح لنجاح المؤسسة واستمرارها.

5- جدول خاص بالسؤال الخامس: إن المحافظة على أوقات العمل والإنجاز يعتبر من صميم أولوياتي تجاه المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
84.09%	37	موافق
13.63%	6	غير متأكد
4.54%	2	غير موافق
100%	44	المجموع

جدول رقم:11

تبين من خلال الجدول أن 37 من أفراد العينة ممثلة في نسبة 84.09% من العدد الإجمالي اختاروا الموافقة على السؤال، متبوعين ب06 بنسبة 13.63% أرادوا التحفظ عن الإجابة باختيارهم للإجابة بغير متأكد وهناك 02 بنسبة 4.54% من أفراد العينة اختاروا الإجابة الثالثة أي غير موافق. من خلال هذه النسب نرى أن أغلبية عمال المكتبة يعتبرون المحافظة على أوقات العمل وإنجازه يعتبر من أهم المسؤوليات على عاتقهم.

6- جدول خاص بالسؤال السادس: أنا على إدراك تام بمهامي الوظيفية كما تنص عليها اللوائح في المؤسسة التي اعمل بها.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
79.54%	35	موافق
11.36%	5	غير متأكد
9.09%	4	غير موافق
100%	44	المجموع

جدول رقم:12

تبين من خلال الجدول أن 35 ممثلة في نسبة 79.54% من العدد الإجمالي للأفراد العينة اختاروا الموافقة على السؤال، متبوعين ب05 بنسبة 11.36% أرادوا التحفظ عن الإجابة باختيارهم للإجابة بغير متأكد وهناك 04 بنسبة 9.09% من أفراد العينة اختاروا الإجابة الثالثة أي غير موافق. يتبين من خلال النسب المعروضة أن نسبة كبيرة من عمال المكتبة يدركون جيدا المهام الموكلة لهم كما تنص عليه قوانين المؤسسة.

7- جدول خاص بالسؤال السابع: يجب أن يقوم كل فرد بالحفاظ على الممتلكات الخاصة بالمؤسسة وكأنها ممتلكاته.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
90.9%	40	موافق
4.54%	2	غير متأكد
4.54%	2	غير موافق
100%	44	المجموع

جدول رقم:13

تبين من خلال الجدول أن 40 من أفراد العينة ممثلة في نسبة 90.90% من العدد الإجمالي اختاروا الموافقة على السؤال، متبوعين بـ 02 بنسبة 4.54% أرادوا التحفظ عن الإجابة باختيارهم للإجابة بغير متأكد وهناك 02 بنسبة 4.54% من أفراد العينة اختاروا الإجابة الثالثة أي غير موافق. وهذا ما يبين بوضوح أن الأغلبية الساحقة لعمال المكتبة يرون أن الحفاظ على ممتلكات المؤسسة هو واجب حتمي على كل الأفراد العاملين فيها.

8- جدول خاص بالسؤال الثامن: أشعر بأن لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
52.27%	23	موافق
36.36%	16	غير متأكد
11.36%	5	غير موافق
100%	44	المجموع

جدول رقم:14

تبين من خلال الجدول أن 23 من أفراد العينة ممثلة في نسبة 52.27% من العدد الإجمالي اختاروا الموافقة على السؤال، متبوعين بـ 16 بنسبة 36.36% أرادوا التحفظ عن الإجابة باختيارهم للإجابة بغير متأكد وهناك 05 بنسبة 11.36% من أفراد العينة اختاروا الإجابة الثالثة أي غير موافق. نرى من خلال النتائج المحصلة من هذا الجدول أن نصف عمال المكتبة لديهم إرادة وشعور بالالتزام باستمرارية العمل في المؤسسة أما نسبة 36% من العمال الباقين ليس لديهم نفس التفكير وهذا يشير إلى طموحهم بنيل منصب عمل لائق بتطلعاتهم ومستوياتهم الدراسية.

9- جدول خاص بالسؤال التاسع: إن القوانين التي وضعتها المؤسسة تناسبني وأنا ملتزم بتأدية جميع المهام المطلوبة مني.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
61.36%	27	موافق
20.45%	9	غير متأكد
18.18%	8	غير موافق
100%	44	المجموع

جدول رقم:15

تبين من خلال الجدول أن 27 من أفراد العينة ممثلة في نسبة 61.36% من العدد الإجمالي اختاروا الموافقة على السؤال، متبوعين بـ 09 بنسبة 20.45% أرادوا التحفظ عن الإجابة باختيارهم للإجابة بغير متأكد وهناك 08 بنسبة 18.18% من أفراد العينة اختاروا الإجابة الثالثة أي غير موافق. وهو ما يدل على أن أكثر من نصف العمال في المكتبة يوافقون على قوانين المؤسسة وهم ملتزمين بتأدية جميع المهام الموكلة إليهم.

10- جدول خاص بالسؤال العاشر: أنا مهتم وأؤمن بأن نجاح المؤسسة يعتبر نجاحا لي ولكل طاقم العمال فيها.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
72.72%	32	موافق
18.18%	8	غير متأكد
9.09%	4	غير موافق
100%	44	المجموع

جدول رقم:16

تبين من خلال الجدول أن 32 من أفراد العينة ممثلة في نسبة 72.72% من العدد الإجمالي اختاروا الموافقة على السؤال، متبوعين بـ 08 بنسبة 18.18% أرادوا التحفظ عن الإجابة باختيارهم للإجابة بغير متأكد وهناك 04 بنسبة 9.09% من أفراد العينة اختاروا الإجابة الثالثة أي غير موافق. ومنه نستنتج أن أغلبية عمال المكتبة لديهم إيمان بأن نجاح المكتبة يعتبر نجاحا جماعيا وأيضا فرديا لهم.

المطلب الثالث: بيانات متعلقة بالمحور الثالث.

01- جدول خاص بالسؤال الحادي عشر: هل تحضر إلى العمل في الوقت.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
81.81%	36	نعم
18.18%	8	لا
100%	44	المجموع

جدول رقم: 17

نلاحظ من خلال النسب المعروضة في الجدول أن 36 عامل اختاروا الإجابة ب نعم، أي أنهم يحضرون للعمل في الوقت المناسب، وهناك نسبة 18 بالمائة متمثلة في 8 عمال يتأخرون أثناء الحضور للعمل وهذا راجع إلى بعد مكان الإقامة عن مكان العمل.

02- جدول خاص بالسؤال الثاني عشر: هل تتأخر في القدوم للعمل أحيانا

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
45.45%	20	نعم
54.54%	24	لا
100%	44	المجموع

جدول رقم: 18

تبين من خلال النسب المعروضة أن 20 من عمال المكتبة بنسبة 45.45 بالمائة منهم يتأخرون أحيانا في القدوم للعمل. أما نسبة 54.54 بالمائة من العمال يحضرون للعمل في الوقت المناسب. وهذا ما يشير إلى أن أغلبية العمال لديهم انضباط بخصوص أوقات العمل.

03- جدول خاص بالسؤال الثالث عشر: هل أنت كثير التغيب عن العمل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
%25	11	نعم
%75	33	لا
%100	44	المجموع

جدول رقم:19

تبين من خلال النسب في الجدول أن 11 من عمال المؤسسة اختاروا الجواب ب نعم، وهذا ما يبين أنهم كثيري التغيب عن العمل، متمثلين في نسبة 20 بالمائة من إجمالي عد العمال، أما بقية العمال والذين عددهم 33 قد اختاروا الإجابة ب لا، متمثلين في نسبة 75 بالمائة، ليسو كثيري التغيب عن العمل.

04- جدول خاص بالسؤال الرابع عشر: هل هناك صرامة من قبل الإدارة تجاه المواظبة على

أوقات العمل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
%81.81	36	نعم
%18.18	8	لا
%100	44	المجموع

جدول رقم:20

من خلال هذا الجدول نرى أن نسبة 81.81 بالمائة من عمال المكتبة اختاروا الإجابة بنعم متمثلين ب 36 عامل . موافقين بذلك على أن هنالك صرامة منتهجة من طرف الإدارة تجاه المواظبة على أوقات العمل. وهذا ما يشير إلى أن إدارة المكتبة العمومية تتميز بالصرامة تجاه العمال، خاصة من ناحية المواظبة على أوقات العمل.

05- جدول خاص بالسؤال الخامس عشر: هل تعمل على انجاز أعمالك بعد الرجوع من الغياب

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
95.45%	42	نعم
4.54%	2	لا
100%	44	المجموع

جدول رقم: 21

تبين من خلال النسب في الجدول أن 42 من عمال المؤسسة اختاروا الجواب ب نعم، وهذا ما يبين أنهم يحرصون على إنهاء وانجاز أعمالهم بعد القدوم من الغياب، متمثلين في نسبة 95.45 بالمائة من إجمالي عد العمال.

وهذا ما يدل على أن أغلبية العمال يكملون أعمالهم وواجباتهم بعد الحضور من الغياب لاستدراك ما فاتهم منها.

06- جدول خاص بالسؤال السادس عشر: هل تقوم بأعمالك في الوقت المناسب

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
93.18%	41	نعم
6.81%	3	لا
100%	44	المجموع

جدول رقم: 22

تبين من خلال الجدول أن 41 من أفراد العينة اختاروا الإجابة بنعم متمثلين في نسبة 93.18 بالمائة

وهذا ما يعني أن اغلبيه عمال المكتبة يقومون بأعمالهم في الوقت المناسب.

07- جدول خاص بالسؤال السابع عشر: هل تشعر أن هناك انخفاض في أدائك لعملك من حين لآخر

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
65.90%	29	نعم
34.09%	15	لا
100%	44	المجموع

جدول رقم: 23

تبين من خلال الجدول أن 29 من أفراد العينة ممثلة في نسبة 65.90 % من العدد الإجمالي اختاروا الجواب بنعم، متبوعين بنسبة 34.09 % اختاروا الجواب ب لا متمثلين في 15 فرد من العدد الإجمالي للعينة. وهذا ما يشير إلى أن أكثر من نصف العمال على دراية بانخفاض أدائهم للعمل عن المستوى الطبيعي.

08- جدول خاص بالسؤال الثامن عشر: هل يلاحظ الرؤساء انخفاض في أدائك لعملك من حين لآخر

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
65.90%	29	نعم
34.09%	15	لا
100%	44	المجموع

جدول رقم: 24

تبين من خلال الجدول أن 36 من أفراد العينة ممثلة في نسبة 81.81 % من العدد الإجمالي اختاروا الجواب بنعم، متبوعين بنسبة 18.18 % اختاروا الجواب ب لا متمثلين في 8 أفراد من إجمالي عدد العينة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تحليل نتائج الفرضية الأولى.

- هناك نتائج تثبت وجود الالتزام التنظيمي لدى عمال المكتبة العمومية.

تنص الفرضية الأولى للبحث على أن هناك نتائج تثبت وجود الإلتزام التنظيمي لدى عمال المكتبة العمومية لولاية تبسة.

ومن من خلال عرضنا وتحليلنا للنتائج المحصلة من استمارة الاستبيان نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال اختاروا إجابات لها دلالة على أن لديهم درجة كافية من الوعي تجاه مؤسساتهم، وهم واعون بأن أهداف المؤسسة تعتبر أهدافهم الشخصية أيضا. كما هو واضح من خلال النتائج المحصلة من الجدولين رقم 07 و 08، وأيضا تبين لنا من خلال الجدول رقم 08 أن العمال لديهم إرادة ومسؤولية تجاه نجاح المؤسسة، ومن خلال نتائج بقية الجداول نلاحظ أن أغلبية العمال لديهم شعور قوي بالالتزام تجاه قوانين ومؤطرات المؤسسة وهم على إدراك بمهامهم الوظيفية كما تنص عليها اللوائح في المؤسسة.

ومن خلال النتائج المحصلة من الجداول في المحور الأول لاستمارة الاستبيان نستنتج أن الفرضية الأولى محققة بنسبة كبيرة تصل إلى 82 بالمائة. ما يدل على أن هناك مستوى عال للالتزام التنظيمي لدى عمال وموظفي المكتبة العمومية للمطالعة بتبسة. وهذا بفضل الإدارة الجيدة وتوفر المكتبة على عدد كبير من العمال ذو شهادات جامعية ومستوى تعليمي جيد .

المطلب الثاني: تحليل نتائج الفرضية الثانية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى عمال المكتبة العمومية.

من خلال عرضنا وتحليلنا للنتائج المحصلة من المحور الثالث لاستمارة الاستبيان نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال اختاروا إجابات لها دلالة على أن لديهم مواظبة واحترام لأوقات وذلك من خلال الجداول رقم 17 و 18 و 19، هذا راجع إلى أن هناك صرامة مطبقة من طرف الإدارة تجاه العمال في مجال المواظبة على أوقات العمل.

ونلاحظ من خلال نتائج بقية الجداول أن أغلبية العمال يحرصون على أداء مهامهم في وقتها المناسب، وأيضا يلجئون إلى أدائها بعد رجوعهم من الغياب إن وجد. هذا ما نلاحظه من خلال نتائج الجدول رقم 21 و 22، ونلاحظ أيضا أن أغلبية العمال على دراية بانخفاض مستوى أدائهم أحيانا، لذا يلجئون لتدارك ذلك كما هو مبين من خلال نتائج الجدول رقم 24 و 25. ومن خلال كل هذا نلاحظ أن عمال المكتبة العمومية لولاية تبسة لديهم نسبة عالية من الأداء الوظيفي، حسب ما جاء في النسب المدرجة في الجداول التي تم عرضها وتحليل نتائجها. وهو ما يبين تحقق الفرضية الثانية بدرجة صدق كبيرة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الفرضية الثالثة.

إذا كان مستوى المواظبة مرتفع فإن مستوى أداء العاملين سيكون مرتفعاً بدوره.

تنص الفرضية الثالثة على أن للمواظبة باعتبارها بعد مهم من أبعاد الإلتزام التنظيمي تأثير على زيادة أداء العاملين في المكتبة العمومية لولاية تبسة.

ومن من خلال النتائج المحصلة من المحورين الأول والثاني لاستمارة الاستبيان، نلاحظ انه

قد سجلت جميع علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وان هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة

بين الإلتزام التنظيمي بأبعاده وأداء العاملين، مما يشير إلى الدور الذي تلعبه أبعاد الإلتزام

التنظيمي في أداء عمال المؤسسة المدروسة، وهذا ما يتبين من خلال انه كل ما ازداد مستوى

الإلتزام التنظيمي للعمال ازدادت نسبة أدائهم الوظيفي، كما هو مبين من خلال النتائج المعروضة

في الجداول المحصلة من الاستبيان.

وهذا ما يشير إلى أن الفرضية الثالثة على درجة عالية من التحقق.

خلاصة

بعد الانتهاء من هذا الفصل، لاحظنا أن للالتزام التنظيمي تأثير ايجابي مباشر على الأداء الوظيفي، وأن كل منظمة يستوجب عليها الاهتمام بهذا المتغير، وإيجاد آليات و خطط من شأنها قياس التزام عمالها، وأيضا محاولة تثمينه وزيادته، من اجل بلوغ الأهداف الأساسية التي وجدت من اجلها.

لذا فنسبة الأداء الوظيفي ترتفع وتحسن كل ما كان العاملين ملتزمين أكثر وانصياعهم للقوانين و المؤطرات الداخلية للمؤسسة، ولديهم التزام بنجاح مؤسستهم اعتبارا بأن نجاحها يعني نجاحهم أيضا.

الخطمة

الخاتمة

لقد تبين من خلال هذه الدراسة أن الالتزام التنظيمي يعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي لها علاقة قوية بأداء الأفراد العاملين فيها، وهذا ما يشكل دافعا مهما نحو الانجاز، أي أنه من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال.

إن تحقيق الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة من أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمات والمؤسسات، وهذا راجع إلى وقعه الايجابي الملموس على أداء العاملين وبالتالي على نجاح المنظمة ككل، فكل ما ازدادت نسبة أداء العاملين بالمؤسسة كلما تحققت أهدافها.

وترسيخ ثقافة المحافظة على المكتسبات المادية والمعنوية للمؤسسة واحترام قوانينها الداخلية، وتطبيق اللوائح التي تنص عليها الإدارة باحترافية، وأيضا تبني أهداف المؤسسة وجعلها أهداف شخصية من طرف العاملين، هو تجسيد للالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى تركيز المؤسسة على القيم الايجابية، كالتركيز على العمل والانجاز، كلها تعتبر قيم وتوقعات تنظيمية يحملها الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة للتأثير على سلوك العاملين فيها، ومدى شعورهم بالانتماء لها بالإضافة إلى الشعور بالفخر والاعتزاز بها، ويظهر أيضا في تحقيق المسؤولية تجاه المؤسسة، وذلك بانجاز جميع مهام العمل وعدم تأجيلها أو التهاون بها فيظهر ذلك في مستوى أدائهم الوظيفي.

ومن هنا فالإلتزام التنظيمي له علاقة موجبة وقوية بالأداء الوظيفي، حيث يمثل المحرك الأساسي له، ولأي مؤسسة لها أهداف وطموحات، وبالتالي وصولها للتحقيق درجة عالية من الإلتزام الوظيفي هو تحقيق لنجاحها ووصولها للأهداف التي أسست من اجلها.

قائمة

المرجع

قائمة المراجع

- الكتب

- زيد منير عبوي: الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، وظائف المدير، دار دجلة، المملكة الأردنية الهاشمية، 2007، طبعة 3 - موسى
- اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2008 ط2
- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010
- سمير أحمد عسكر: مدخل إلى إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، مصر، 1984 -
- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع الإسكندرية، 1999 -
- عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2005
- عبودي زيد: التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع. 2006 ط1
- جواد شوقي ناجي: السلوك التنظيمي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2000 ط1 -
- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن 2012 - أنس
- عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن 2011، ط 1
- ناصر بن محمد بن عقيل، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض المملكة السعودية. 2004 ط 2 -
- محمد قاسم القريوطي السلوك التنظيمي، عمان- الأردن، مكتبة الشروق 1997 ط 2
- مريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، الأردن 1995، ط 2
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبع ونشر والتوزيع الإسكندرية مصر 2000 ط 1
- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2005 ط 2

- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة
مصر 1999 ط 1
- سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتقييم القدرات التنافسية
مصر 2008-2009 الطبع والنشر للمؤلف
- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر 2001
- صبحي جبر العتبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع 2005 ط 1
- خواجه عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع
وهران، الجزائر 2005 ط 1
- موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، الجزائر 2004 ط 2
- خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار الجسور للنشر والتوزيع
الجزائر. 2012 ط 1
- فوزي غرابية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل
للنشر والتوزيع، عمان، 2002 ط 1
- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات
الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2005 ط 1
- الطيب احمد محمد، الإحصاء في التربية وعلم النفس، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة
مصر 1999 ط 1
- محمد حمادات، قيام العمل والالتزام التنظيمي الوظيفي لدى مديري المعلمين في المدارس
دار حامد، عمان، الأردن 2006 ط 1
- حريم حسن ناجي، السلوك التنظيمي، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
2000 ط 1
- شبايكي سعدان، تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات
الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر 1993

- الرسائل الجامعية:

- محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على 3 وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2006م
- العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في قطاع الصحي، من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003
- وردة العزيز، الالتزام التنظيمي والضغط النفسي عند العمال، جامعة بوزريعة الجزائر 2010
- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية 2009
- حمزة معمري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير تخصص علم النفس العمل، جامعة الجزائر 2008
- سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى 2007
- موزة بنت حمود بن علي المعمرية، ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس ما بعد الأساسي، بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان 2014
- سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2006
- حمود بن مطلق العماج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، الرياض السعودية 2004
- طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، الرياض السعودية 2004

- حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير أكاديمية نايف العربية، كلية الدراسات العليا الرياض السعودية 2004
- اسعد محمد احمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء، مذكرة ماجستير، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات palatal الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين 2008

المقالات والمنشورات:

- زيد الدين لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 01 جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر 2007
- رشيد زوراني، تدريبات على منهجية العلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر 2004
- ط 1
- زيد الدين لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 01 جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007
- سعد علي حمودي العنزي، غني دحام الزبيدي، علاقة الالتزام التنظيمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، مدخل نظري، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 61 جامعة بغداد، العراق 2006
- هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، نشرة أفكار إدارية عدد 203، القاهرة مصر 2007
- ناصر دادي عدون، التحليل المالي، الجزء الأول، المحمدية العامة، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010

المراجع الأجنبية:

- Jean Claude combessie , **la méthode en sociologie**, casba, Alger -
- Raymond Quivy, Luc van compenhoudt, **manuel de recherche en science sociales** ,bordas, paris,1988 -
- François de singly, **le questionnaire**, Armand colin, 2eme édition 2008
- Rodolphe ghiglion , benjamine matlon, **les enquêtes sociologique (théories et pratique)**,armand colin,4eme édition paris,1978

- المعاجم و المناجد

- المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، 2000، ط 2
- ابن منظور، لسان العرب، 15 مجلد، دار صادر، بيروت / ن 1956 ط 5
- إبراهيم مصطفى و آخرون، المعجم الوسيط ، دار الدعوة، القاهرة، 1989
- بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة مصر 1984

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث بعنوان

الالتزام التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي

هذه الاستمارة تستخدم كأداة لاستكمال البحث الميداني، وكل ما يرد فيها من معلومات لا يستخدم إلا في حدود البحث العلمي، ونأمل منكم التعاون بالإجابة الصريحة والدقيقة على كامل الأسئلة الواردة فيها، وذلك بوضع علامة (X) في الإطار المناسب.

إشراف الأستاذة:

- حداد صونية

إعداد الطالبين:

- جابري عبد العظيم

- سالمى إلياس

السنة الجامعية

2019/2018

المحور الأول: البيانات الشخصية

- مكان العمل:

المكتبة الرئيسية ملحق تبسة حق بلدية الحمامات

2- الجنس: ذكر أنثى

3- الفئة العمرية :

من 20 سنة إلى 30 سنة من 31 سنة إلى 40 سنة

من 41 سنة إلى 50 سنة اكبر من 50 سنة

34- المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

5- المسمى الوظيفي:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

6- الخبرة والأقدمية في العمل:

اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 16 سنة أكثر من 16 سنة

غير موافق	غير متأكد	موافق	السؤال
			اشعر انه من واجبي أن ابذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة.
			أحرص على ما يحصل لمؤسستي لتبلغ أهدافها.
			يقوم كل فرد بأداء الجزء الأكبر من مهامه الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من قبل رؤسائه.
			اشعر بالواجب تجاه نجاح المؤسسة و إستمراريتها.
			إن المحافظة على أوقات العمل والإنجاز يعتبر من صميم أولوياتي تجاه المؤسسة.
			أنا على إدراك تام بمهامي الوظيفية كما تنص عليها اللوائح في المؤسسة التي اعلم بها.
			يجب أن يقوم كل فرد بالحفاظ على الممتلكات الخاصة بالمؤسسة وكأنها ممتلكاته.
			أشعر بأن لدي التزاما قوي للاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة.
			إن القوانين التي وضعتها المؤسسة تناسبني وأنا ملتزم بتأدية جميع المهام المطلوبة مني.
			أنا مهتم وأؤمن بأن نجاح المؤسسة يعتبر نجاحا لي ولكل طاقم العمال فيها.

المحور الثالث: مقياس الأداء الوظيفي:

- هل تحضر إلى العمل في الوقت؟ نعم لا

- هل تتأخر في القدوم للعمل أحيانا؟ نعم لا

- هل أنت كثير التغيب عن العمل؟ نعم لا

- هل هناك صرامة من قبل الإدارة تجاه المواظبة على أوقات العمل؟

نعم لا

.....إجابة أخرى:

- هل تعمل على انجاز أعمالك بعد الرجوع من الغياب؟ نعم لا

- هل تقوم بأعمالك في الوقت المناسب؟ نعم لا

- في حالة كان لديك عمل ضروري ومنعتك ظروف من الحضور ماذا تفعل؟

.....

- هل تشعر أن هناك انخفاض في أدائك لعملك من حين لآخر؟ نعم لا

- هل يلاحظ الرؤساء انخفاض في أدائك لعملك من حين لآخر؟ نعم لا

ملخص

الدراسة

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث علاقة الإلتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى موظفي المكتبة العمومية بمدينة تبسة واثنتين من ملحقاتها، بغية التوصل إلى معرفة واقع هاذين المتغيرين في المؤسسة العمومية الجزائرية، ومدى التأثير والتأثر بينهما، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الشامل، مستخدمين في ذلك استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وأيضاً تحري بعض المعلومات بطريقة المقابلة والملاحظة، حيث وزعت 50 نسخة للاستبيان وتم استرجاع 44 منها، ومن ثم عرض وتحليل بياناتها لتتوصل إلى مجموعة من النتائج والمعطيات التي تجيب بدورها عن التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية التي تمثل إشكالية البحث محققين بذلك درجة عالية من الصدق لفرضيات الدراسة و كان من أهم هذه النتائج، وجود مستوى عالي للإلتزام التنظيمي، وأيضاً وجود مستوى عالي للأداء الوظيفي عند موظفي وعمال المكتبة العمومية، وأيضاً وجود علاقة ايجابية بين متغيري الدراسة، حيث يؤثر الإلتزام التنظيمي في زيادة وفاعلية الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة العمومية الجزائرية.

ABSTRACT

Cette recherche a pour but d'examiner le respect du rendement au travail d'organisation à la bibliothèque publique en relation avec le personnel Tébessa et deux accessoires, afin de venir à connaître la réalité de ces deux variables dans l'institution publique algérienne, et l'ampleur de l'impact et de la vulnérabilité entre eux, ont eu recours à l'approche descriptive et analytique d'une manière enquête complète, les utilisateurs dans ce Questionnaire en tant qu'outil de collecte d'informations et permettant également d'enquêter sur certaines informations sous forme d'entretiens et d'observations,

Nous avons distribué 50 exemplaires du questionnaire et en avons récupéré 44; nous avons ensuite présenté et analysé les résultats pour aboutir à un ensemble de résultats et de données, qui répondent à leur tour à la question principale et aux sous-questions qui représentent le problème de la recherche, obtenant ainsi un degré élevé d'honnêteté des hypothèses de l'étude, Le plus important de ces résultats est un niveau élevé d'engagement organisationnel.

Un niveau élevé de performance au travail a été trouvé parmi les ouvriers des bibliothèques publiques, Il existe également une relation positive entre les variables de l'étude, où l'engagement organisationnel influe sur l'augmentation et l'efficacité de la performance des employés de l'institution publique algérienne.

