

UNIVERSITY LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

التخصص: ماستر تنظيم و عمل

الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد الشبوكي - الشريعة

دفعة: 2020

إعداد الطلبة:

1 - حاجي عادل

2- مراحي عامر

إشراف الأستاذ: مالك محمد

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
لعموري اسماء	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
مالك محمد	أستاذ محاضر	مشرفا ومقررا
مطلاوي ربيع	أستاذ مساعد	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019



شكر وعرفان

الحمد لله الذي اثار لنا درج العلم والمعرفة و اعاننا على اداء هذا الواجب
ووفقتنا في انجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان الى كل من ساعدنا من قريب او من بعيد لانجاز
هذا العمل

وفى تدليل ما واجهناه من صعوبات ، و نخص بالذكر الاستاذة المشرفة: مالك
ملك،

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته بنصائح القيمة التي كانت عوننا لنا في اتمام هذه
الدراسة.

اهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الانبياء المرسلين

اهدي هذا العمل الى من ربطني و اعانتني بالصلوات والدعوات ، الى اخلي
انسان في هذا الوجود امي الحبيبة ، الى من عمل بكد في سبيل و علمني معنى
الكفاح الى ما انا عليه ابي الكريم اطال الله في عمره.

الى اخوتي و اخواتي، الى من عمل معي بكد بغية اتمام هذا العمل ، الى
صديقي و رفيق دربي برهوم اسماعيل، الى اصدقائي و جميع الاساتذة ، و نخص
بالذكر اساتذة قسم العلوم الاجتماعية.

و الحمد لله رب العالمين.

الفهرس العام

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وعرافان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول : الإطار التصوري للدراسة	
6-5	1. الإشكالية
6	2. أهداف الدراسة
6	3. أهمية الموضوع
7	4. أسباب اختيار الموضوع
8-7	5. تحديد المفاهيم و المصطلحات
11-9	6. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي	
16	تمهيد
18-17	1- مفهوم الالتزام التنظيمي
18	2- المفاهيم المتداخلة مع الالتزام التنظيمي
19	3- خصائص الالتزام التنظيمي
19	4- أهمية الالتزام التنظيمي
21-20	5- ابعاد الالتزام التنظيمي

21	6- مراحل الالتزام التنظيمي
22	7- طرق قياس الالتزام التنظيمي
24-23	8- المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي.
24	9- مكونات الالتزام التنظيمي
26-25	10- تحقيق و تدعيم الالتزام التنظيمي
27-26	11- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي
28	12- معوقات الالتزام التنظيمي
29	خلاصة
الفصل الثالث: الاداء الوظيفي	
32	تمهيد
34-33	1- مفهوم الاداء
34	2- اهمية الاداء الوظيفي
35-34	3- محددات الاداء الوظيفي
36-35	4- عناصر الاداء الوظيفي
36	5- ابعاد الاداء الوظيفي
37-36	6- مقاييس الاداء الوظيفي
38-37	7- خصائص مقاييس الاداء الوظيفي
40-39	8- مراحل عملية تقييم الاداء الوظيفي
41-40	9- اهمية قياس اداء العنصر البشري

42	الخلاصة
الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة	
45	تمهيد
46	أولاً: مجالات الدراسة
49-46	1- المجال الجغرافي
50	2- المجال البشري
50	3- المجال الزمني
51	ثانياً: المنهج المستخدم
52-51	ثالثاً: المجتمع و عينة الدراسة
52	رابعاً: أدوات جمع البيانات
52	1- الملاحظة
53-52	2- استمارة الاستبيان
75-54	خامساً : تحليل و تفسير نتائج الدراسة
77-76	سادساً : مناقشة فرضيات الدراسة
78	خلاصة
80	الخاتمة
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	

فهرس الجداول	
البيانات الشخصية	
54	الجدول 01: الجنس
55	الجدول 02: السن
56	الجدول 03: المؤهل العلمي.
57	الجدول 04: الحالة الاجتماعية
58	الجدول 05: الخبرة المهنية
ثانيا: تحليل بيانات الفرضية الاولى	
يؤثر الالتزام التنظيمي في تحقيق كفاءة الموظفين	
59	الجدول 06: الوظيفة التي تقوم بها تتناسب و مؤهلاتك العلمي و المعرفية
60	الجدول 07: تشعر في بعض الاحيان بعدم القدرة على انجاز الاعمال الموكلة اليك
61	الجدول 08: القيام بالاعمال الموكلة اليك بشكل صحيح
62	الجدول 09: تتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في المؤسسة
63	الجدول 10: انت راض عن منصبك الحالي
63	الجدول 11: تهتم بسمعة المؤسسة التي تعمل بها
65	الجدول 12: لديك رغبة البقاء في المؤسسة
66	الجدول 13: تحس بوجود ارتباط بينك و بين المؤسسة التي تعمل بها
ثالثا: تحليل بيانات الفرضية الثانية	
يؤثر الالتزام التنظيمي في انضباط الموظفين	
67	الجدول 14: تحترم اوقات العمل

68	الجدول 15: انت راض عن الاعمال التي تقوم بها
69	الجدول 16: تجد صعوبة في التعامل مع مديرك في العمل
70	الجدول 17: تؤدي المهام الموكلة اليك في الوقت المحدد
70	الجدول 18: انت قادر على تحمل المسؤولية اتجاه عمك
71	الجدول 19: هناك توفيق بين قيمك و قيم المؤسسة التي تعمل فيها
72	الجدول 20: تستحق مؤسستك الاخلاص و الالتزام من قبلك و قبل زملائك
73	الجدول 21: خبرتك الحالية تاتر على ادائك داخل المؤسسة
74	الجدول 22: تواجهك صعوبات في المؤسسة
75	الجدول 24: تحافض على معدات المؤسسة

مقدمة

يتميز عصرنا الذي نعيشه بسرعة التطورات و تزايد الجو التنافسي بين المؤسسات نحو تقديم الافضل، فكان لابد لكل مؤسسة ان تواكب كل التطورات و ان تقدم كل ما عندها ، فكان لابد من الاهتمام بالهياكل التنظيمية و المعدات و الالات و النظم الحديثة ، كل ذلك حتى يتم الارتقاء بالاداء الوظيفي للفرد ويزيد من انتاجه. و لكن في الفترة الاخيرة بدا النظر و الاهتمام بجوانب اخرى الا و هي الاهتمام بالافراد العاملين في تلك المؤسسات، من حيث طبيعة سلوكهم داخل المنظمة و الطرق الكفيلة بتحفيز ذلك الفرد حتى يعزز ذلك من التزامه و اندماجه في المؤسسة.

كما يعد الالتزام التنظيمي عنصرا حيويا وهاما في بلوغ المؤسسة الى اهدافها من خلال زيادة فاعلية وكفاءة العامل و تعزيز الاستقرار و الثقة بين المؤسسة و العامل ، و يساهم في بقاء و استمرار المؤسسة وعليه فانه كلما تطابقت اهداف الفرد مع اهداف مؤسسته كلما تولدة الرغبة القوية في المحافظة على سمعة المؤسسة و بذل قصارى جهده .

فالالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ، و يقلل من السلوك السلبي كالاهمال و التقصير في العمل او غياب و ترك العمل ، اذ تسعى المؤسسات من وراء كل هذا للحصول على التزام هاؤلاء الافراد نحوها واحلاصهم في خدمتهم من خلال تقديم الاداء المتميز وبذل الجهد الذي يحقق اهداف هاته المؤسسات ، كما يعتبر الاداء واحد من اهم متغيرات العمل ، اذ تهتم المنظمات بمتابعته و مراقبته و قياسه اكثر من اي متغي اخر ، لان اي نجاح او فشل اي مؤسسة يعتمد بالدرجة الاولى على اداء عمالها ، و الفرد حينما توفر له التوصيف الصحيح لمهام الموكلة اليه ثم جهود الترغيب و مقومات العمل المادية و المعنوية من اجور و تحفيزات فانه يتهيا الى اداء عمله بطريقة ايجابية .

و لتناول الموضوع فقد اشتملت الخطة على اربعة فصول :

الفصل الاول : بعنوان الفصل المنهجي للدراسة و قد تطرقنا فيه الى مشكلة الدراسة و طرح الاشكال الرئيسي و التساؤلات الفرعية و اهمية الدراسة و اهدافها و كذا اسباب اختيار الموضوع محل الدراسة بالاطافة الى مفاهيم الدراسة و الدراسات السابقة .

الفصل الثاني: تحت عنوان الالتزام التنظيمي و قد تطرقنا الى مفاهيم الالتزام التنظيمي و اهميته و خصائصه، ابعاد و مراحل الالتزام التنظيمي و طرق قياسه و المتغيرات المؤثرة عليه و مكونات الالتزام التنظيمي

الفصل الثالث : تحت عنوان الاداء الوظيفي حيث جاءت عناصره على النحو التالي مفهوم الاداء الوظيفي و اهميته و محددات الاداء الوظيفي و ابعاده، و معوقات الاداء الوظيفي و خصائصه و مقاييس الاداء الوظيفي و طرق قياسه .

الفصل الرابع : و جاء بعنوان الاطار المنهجي و تحليل و تفسير النتائج، و قد تطرقنا فيه الى: مجالات الدراسة، عينة الدراسة و كيفية اختيارها ، المنهج المستخدم، ادوات جمع البيانات. عرض و تفسير عينات الدراسة ، عرض و تفسير بيانات المحاور الاربعة ، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، النتائج العامة للدراسة.

الفصل الأول

الجانِب النظري

الفصل الأول : الإطار المنهجي والنظري للدراسة

الاشكالية

1- اهمية الدراسة

2- اسباب اختيار الموضوع

3- اهداف الدراسة

4- المفاهيم الاساسية للدراسة

5- الدراسات السابقة

الإشكالية

في ظل التحولات والتغيرات التي مست المنظمات كالعولمة، ثورة المعلومات، التطور التكنولوجي... الخ
وجب على هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه التغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار والبقاء .

و في ظل هذه التحديات لابد من الاهتمام والتركيز على المورد البشري بما يملك من معرفة وخبرة ومهارة
لقيام باداء الاعمال بكفاءة وفعالية، كذلك اصبح من الضروري للمنظمات تطوير مواردها البشرية للتلائم مع
التطورات المتسارعة ، و من اجل تطوير العمل والتميز من المنظمات الاخرى تسعى هذه الاخيرة الى زيادة
ارتباط العاملين بمنظمتهم و ولائهم لها ومساهمتهم في تحقيق اهدافهم .

ان التزام الافراد في عملهم يشير الى تقبلهم لقيم واهداف المؤسسة وقوانينها التي تحكمها ، وتقانيهم ورغبتهم
القوية وجهدهم المتواصل في تحقيق اهدافها ، وسيظل موضوع الالتزان التنظيمي مفتاحا اساسيا مهما في
تحديد توافق العمال مع منظماتهم ، فاذا كان هنالك التزام نحو المنظمة سيكون هناك لتكريس كل الجهود و
التقاني في انجاز المهام و السعي وراء البقاء في المنظمة والعمل بها .

اما انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي ستتبعه اثار سلبية مكلفة على المنظمة كالتسيب الوظيفي وغيرها ، اذا
صار الالتزام التنظيمي مطبا اساسيا لتحقيق الفعالية في الاداء والكفاءة في الانتاجية ومؤشرا على نجاح
المنظمات .

ياتي التزام الافراد في عملهم نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها من الصعب عزلها بنتيجة تامة ، من
بين هذه العوامل : الاداء الوظيفي، و مستوى الاداء يتحدد هو الاخر بمعرفة الجهد و القدرات لدى الموظفين
مع ادراكهم لاعمالهم المنسوبة اليهم وبما ان الاداء مرتبط بالموظف في حد ذاته فان المؤسسة تحاول ان
تصب جل مجهودها و تسخر جميع وسائلها من اجل تحسين هذا الاداء ، حيث تظهر اهميته كمحدد اساسي
للكفاءة الانتاجية وهذا معناه ان الانسان بما يمتلكه . و هذا ما يعني ان الانسان بما يمتلكه من مهارات وقدرات
وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الاساسي في تحقيق الكفاءة الانتاجية، فعلى المؤسسات اتباع
انجع الطرق والسياسات لتحقيق اهدافها من اجل التكيف و المحافظة على بقائها و استمرارها، و من بين هذه
المؤسسات " المؤسسة العمومية الاستشفائية " التي تعتبر ادات حيوية للمجتمعات الانسانية و ان " الصحة"
هي التي تعنى بالسلوك الانساني وتطويره سعيا منها لتحقيق اهداف المجتمع من جهة و من جهة اخرى
لتحقيق اهدافها من خلال الاهتمام بتسيير العلاقات و تنظيمها بين مختلف افراد المؤسسة وهياكلها، و من
خلال ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي :

- ما علاقة الالتزام التنظيمي بالاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية ؟

و من اجل تحليل هذه الدراسة تفرعة لدينا تساؤلات فرعية تمثلت فيما يلي :

- هل يؤثر الالتزام التنظيمي في تحقيق كفاءة العمال ؟

- هل يؤثر الالتزام التنظيمي في تحقيق ارتباط الموظفين ؟

و تمثلت فرضيات دراستنا كالآتي :

* وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي و الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

* يؤثر الالتزام التنظيمي في تحقيق كفاءة الموظفين .

* يؤثر الالتزام التنظيمي في انضباط الموظفين.

المطلب الثاني : اهداف الدراسة.

لكل دراسة وبحث علمي هدف او مجموعة من الاهداف يسعى الباحث الى تحقيقها وقد تم تحديد اهداف دراستنا في النقاط التالية:

- التعرف على اثر الالتزام التنظيمي على عمال المؤسسة الاستشفائية .

- التعرف على اهم العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية .

- محاولة التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الاداء الوظيفي .

- التعرف على مدى تاثير الالتزام التنظيمي على اداء العاملين داخل المؤسسة.

المطلب الثالث : اهمية الدراسة .

تكمن اهمية الدراسة في التعرف على ماهية الالتزام التنظيمي ومراحله و ابعاده و تحليل علاقته بالاداء الوظيفي، و يساهم في اثراء المعرفة العلمية لدى المسؤولين في المؤسسة الاستشفائية ويزودهم بحقائق و معلومات تساعد في تصحيح السلوكيات الادارية التي تتسبب في انخفاض الالتزام التنظيمي لدى العاملين .

و تكمن اهمية الدراسة ايضا في اصالتها ، حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات الاولى التي تحاول ضبط درجة الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة .

المطلب الرابع : اسباب اختيار الموضوع .

يتعلق بحثنا حول دراسة علاقة الالتزام التنظيمي بالاداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية " الشبوكي محمد" مدينة الشريعة ، و هناك مجموعة من الاسباب و الدوافع لدراستنا تتمثل فيما يلي :

*** اسباب ذاتية :**

- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي و الاداء الوظيفي للما داخل المؤسسة الاستشفائية .
- الميل الشخصي لدراسة مفاهيم و مواضيع جديدة في التخصص.
- قلة الدراسات المنجزة داخل المؤسسات الخدماتية الاستشفائية .

*** اسباب موضوعية :**

- عدم الرضا حول الالتزام التنظيمي و الابعاء داخل المؤسسة الاستشفائية .
- الحاجة للبحث حول موضوع الالتزام التنظيمي و الاداء الوظيفي.
- اثره دائرة المعارف العلمية بدراسات في اطار الاتصالات بالوسط التنظيمي داخل المؤسسة الخدماتية .

المطلب الخامس : تحديد المفاهيم و المصطلحات.

التنظيم: هو وظيفة ادارية يتم فيها توزيع و ترتيب الموارد البشرية منها و غير البشرية بالطريقة التي توصل للهدف المنشود، وهنا يتضح ان عملية التنظيم تتطلب تحديد النشاطات و تحديد الافراد الذين سينفذون النشاطات الاضافية لتحديد الموارد اللازمة التي يستخدمها هؤلاء الافراد¹.

وهو عملية توظيف موارد المؤسسة من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية، حيث يعكس توظيف المراد المختلفة على كافة جوانب العمل بالمؤسسة و على العاملين بالمؤسسة و المؤسسة و على السلطة الرسمية ، والية تنسيق بين مهام العمل بالمؤسسة .

يرى "مني ودايري"² ان التنظيم عبارة عن اتحاد مجموعة من الافراد يعملون معا لتحقيق هدف مشترك و مترابط داخل المؤسسة .

اما " تالكوت بارزونز " يعرف التنظيمات على انها وحدات اجتماعية تقام وفا لنموذج بنائي معين لكي تحقق اهداف محددة .

¹ عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير لعلم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل ، جامعة محمد لخضر ، بسكرة ، 2014-2015، ص 17.

² نفس المرجع ، ص 17.

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف التنظيم على انه هو تحديد اوجه النشاط اللازم لتحقيق الاهداف و تجميعها في مجموعات وظيفية مستقلة تؤديها تقسيمات وظيفية قائمة بذاتها.

تعريف الاداء: ¹ يعرفه "محمد يسرى منصور" : يمكن ان نحصل على الاداء بمقارنة حجم ومستوى ما قام به العامل في عمله و انجازه اثنائه مع ما ينتظر منه القيام به .

الاداء : هو قيام الفرد بالانشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله و العملية التي يؤدي بها العاملون مهامهم اثناء العمليات الانتاجية و العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج و الاجراءات التحويلية الكيفية والكمية.

يرى " علي السلمي" ان الاداء هو الرغبة و القدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الاداء حيث ان هناك علاقة تلازمية ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل و المستوى في الاداء .

التعريف الاجرائي للاداء الوظيفي : الاداء الوظيفي هو تعبير عن التفاعل بين السلوك و الاداء ذلك ان السلوك هو مايقوم به الافراد من اعمال داخل المؤسسة التي يعملون فيها ، اما الانجاز هو ما يبقى من اثر او نتائج بعد توقف الافراد عن العمل ، اي انه مخرج او ناتج نهائي للاداء .

مفهوم الالتزام التنظيمي: ² هو ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه منظمته و يعكس درجة تبنيه لاتجاهات و قيم المنظمة .

اما " ستلدون فيري" يرى ان الالتزام هو التقييم الايجابي للمنظمة و العزم تحقيق الاهداف الخاصة بالمنظمة و هو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها و الاخلاص لها.

و يعرفه "ديفيس": ³ ينظر للالتزام على انه درجة انغماس العامل في عمله ، ومقدار الجهد و الوقت الذي يكرسه اهذا العمل والى اي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته .

مفهوم المنظمة : المنظمة تجمع بشري يعمل متظامنا اتجاه تحقيق هدف معين و محدد، وذلك وفقا لدور كل واحد من هذا التجمع ، وفقا للمهام المنوطة بهم و المسؤوليات الملقاة على عاتقهم .

ويعرف " شستر" المنظمة بانها : نسق من الانشطة المنسقة شعوريا او انها قوى منظمة من شخصين او اكثر تقوم بانجاز مجموعة من الانشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس و الشعوري ا.

اما " ستيفن رويتس " كانت وجهت نظره بان المنظمة : كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية ويعمل على اساس الاستمرار النسبي لتحقيق هدف او اهداف مشتركة .

¹ محمد رسلان الجبوسي، الاتجاهات المعاصرة للادارة الحديثة، ط3 ، دار الميسرة ، عمان ، الاردن، 2008، ص9.

² ناصر قاسمي، دليل مصطلح علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 8.

³ زيد الدين لحسن هدار، الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة، مجلة ابحاث اقتصادية، العدد:01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2007، ص 12.

المطلب السادس : الدراسات السابقة .

دراسات خاصة بالاداء الوظيفي .

1- دراسة ابو زيتون سنة 2005 .

العنوان : اثر تنوع القوى العاملة على الاداء في منظمات الاعمال ، دراسة تحليلية في الشركات العاملة في قطاع المنتجات و الالبسة في مدينة الحسن الصناعية .

الهدف : تهدف الدراسة الى فحص اثر هذا التنوع على الاداء في منظمات الاعمال ، حيث يسعى الباحث الى الكشف عن العلاقة بين تنوع الموارد البشرية كمتغير مستمر و اثره على اداء منظمات الاعمال كمتغير تابع ، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات العاملة في قطاع الملابس و الانسجة المنتجة العاملة في مدينة الحسن الصناعية في مدينة الرمثا ضمن محافظة اربد، والبالغ عددها 33 شركة وتم شمول 8 شركات في الدراسة و تم توزيع 20 استبانة و الافادة من 152 منها كما خلصت الدراسة الى وجود علاقة بين التنوع الثانوي و بين الاداء بابعاده الثلاثة .

تساؤلات الدراسة : مامدى تاثير التنوع الثقافي بين العمال على اداء المنظمات ؟

ما مدى تاثير المستوى التعليمي على اداء العمال ؟

ما مدى تاثير اداء المنظمات بكفاءة العمال ؟

2- الاتصال التنظيمي وعلاقته باداء عمال المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع مواد البناء ام البواقي من اعداد الطالبة اميرة جرمان ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية، سنة 2012، جامعة ام البواقي.

الهدف : تهدف الدراسة الى التعرف على العلاقة التي تربط بين الاتصال التنظيمي واداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية من خلال توضيح طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة و المعوقات التي تعاني منها عملية الاتصال و التي تؤثر بدورها على اداء العاملين ، و التي يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى اداء العاملين وذلك بطرح تساؤل رئيسي جاء على النحو التالي :

هل نمط الاتصال التنظيمي يساهم في تحسين اداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية ؟

اما التساؤلات الجزئية كان اهمها :

هل الاتصال الصاعد و النازل يساهم في تحسين اداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية ، مؤسسة توزيع مواد البناء ؟

هل الاتصال الافقي يساهم في تحسين اداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية ، مؤسسة توزيع مواد البناء ؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة وتكونه العينة من 9 اشخاص .

و لتحقيق اهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المقابلة كاداة للدراسة و تقسيمها الى جزئين هما الاتصال التنظيمي و الاداء .

و من خلال اجابات افراد العينة توصلت الباحثة الى ما يلي :

- لا يختلف مستوى اداء المؤسسة الاقتصادية العمومية لتوزيع مواد البناء باختلاف نمط الاتصال السائد .

- لا يساهم الاتصال الصاعد و النازل في تحسين اداء العمال بالمؤسسة الاقتصادية العمومية لمواد البناء .

دراسات خاصة بالالتزام التنظيمي :

1- دراسة سامي ابراهيم حماد حنونة .

عنوانها : قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير كلية التجارة ، قسم ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية غزة ، 2009.

تمحورة اسالة الاشكالية حول التساؤلات التالية :

- مامستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ؟

- ماهي العوامل التي تاجر بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ؟

- ماهي العناصر الاكثر اهمية في تحقيق مستوى اعلى من الالتزام في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟

الهدف :

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وكذلك معرفة مدى تاثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستوى التزامهم التنظيمي مثل : (الجنس ، العمر، مستوى التعليم ، الخبرة)، اما بالنسبة لمنهجية الدراسة استخدم المنهج الوصفي ، وتحددت عينة الدراسة ب 340 موظف و موظفة ، و كانت الاستبانة هي اداة الدراسة .

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها :

وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، كما اشارة الدراسة الى وجود علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و المتغيرات الديمغرافية التالية : (الجنس ، العمر، مستوى التعليم ، الخبرة).

عدم وجود علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي و متغير الجنس ومكان العمل .

2- دراسة ايناس فؤاد نواوي فليمان .

العنوان : الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين و المشرفات التربويات بادارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير كلية قسم الادارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى بمكة ، المملكة العربية السعودية 1428 هـ - 1429 هـ .

تمحورة اسالة الاشكالية في التساؤلات التالية :

ما مستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين و المشرفات التربويات بادارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة ؟

ما مستوى الرضا الوظيفي لدى للمشرفين التربويين و المشرفات التربويات بادارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة ؟

ماطبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين و المشرفات التربويات بادارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة ؟

كما هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الالتزام التنظيمي لدى للمشرفين التربويين و المشرفات التربويات بادارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و التعرف على العلاقة بينهما بالاطافة الى الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي لبعض المتغيرات الشخصية : (الجنس ، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين و المشرفات التربويات بادارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة.

الفصل الثاني

الالتزام التنظيمي

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي.

- 1- مفهوم الالتزام التنظيمي.
- 2- المفاهيم المتداخلة مع الالتزام التنظيمي.
- 3- خصائص الالتزام التنظيمي.
- 4- اهمية الالتزام التنظيمي.
- 5- ابعاد الالتزام التنظيمي.
- 6- مراحل الالتزام التنظيمي.
- 7- طرق قياس الالتزام التنظيمي.
- 8- المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي.
- 9- مكونات الالتزام التنظيمي.
- 10- تحقيق و تدعيم الالتزام التنظيمي .
- 11- الاثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.
- 12- معوقات الالتزام التنظيمي.

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر الالتزام التنظيمي من المتغيرات التي لفتت انتباه الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، اذ يعتبر من ابرز المتغيرات السلوكية التي تناولتها الدراسات و الابحاث العربية و الغربية نتيجة تطور الفكر الاداري و ظهور المدرسة السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية التي ارتبطت بالسلوك الانساني ، التي ركزت على حركة نشاط الانسان ، حيث ان الالتزام من المفاهيم الادارية الحديثة بشكل عام ، و يجب ان تتوفر في جميع مؤسساتنا اليوم ، و يجب دراسته لنجاح المنظمة

المطلب الاول: مفهوم الالتزام التنظيمي

سوف نحاول ان نتطرق لمفهوم الالتزام التنظيمي من منظور القران الكريم و منظور اللغة العربية و منظور علماء الادارة الذين تطرقوا لطرح موضوع الالتزام التنظيمي و كذا المفاهيم المتداخلة معه.

* مفهوم الالتزام التنظيمي في القران الكريم:

يعد الالتزام من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام فقد حث الدين الاسلامي على الالتزام باوامر و نواهي الله عز وجل وقد ذكرت كلمة الالتزام في القران الكريم في اكثر من موضع دليلا على اهمية الموضوع.

فقال سبحانه في كتابه الكريم " حافظوا على الصلوات و الصلاة الوسطى و قوموا لله قانتين " ¹ قول الحق تبارك و تعالى " وان هذا صراطي مستقيما فاتبعوه * ولا تتبعوا السبل فتفرق بكم عن سبيله * وذلكم و صاكم به لعلكم تتقون " ² ، وقال تعالى " وما اتاكم الرسول فخذوه وما نهاكم عنه فانتهوا * ان الله شديد العقاب " ³ .

* مفهوم الالتزام في اللغة :

حيث يعني العهد ، و يلزم الشيء لا يفارقه ، و الملازم للشيء المداوم عليه ، و يعني كذلك في اللغة العهد، القرب، النصرة ، و المحبة. ⁴

* مفهوم الالتزام عند علماء الادارة :

يعرف الالتزام التنظيمي انه : " حالة نفسية تصف علاقات العمال بالمنظمة، و تقلل احتمالات قيام العامل بترك العمل لديها " .

و ايضا هو " حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق اهداف العاملين مع اهداف المنظمة و الشعور القوي بالانتماء اليها و الدفاع عنها و الرغبة في الاستمرار بها " ⁵ .

و هناك من يرى ان الالتزام التنظيمي هو: " مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد ازاء منظمته الادارية و الالتزام بقيمها و الاخلاص لاهدافها و الشعور الدائم بالارتباط معها و الافتخار بالانتماء اليها " ⁶ .

و اما جرينبرج و بارون " فقد عرفاه بانهم مفهوم يتعلق بدرجة اندماج الفرد في المنظمة و اهتمامه بالاستمرار فيها " ¹ .

¹ سورة البقرة ، اية 238 .

² سورة الانعام، اية 153 .

³ سورة الحشر ، اية 7 .

⁴ محمد ابن منصور، لسان العرب ، ط3، ج13، بيروت، لبنان، دار احياء التراث العربي، 1999، ص 272 .

⁵ حسين حريم، ادارة الموارد البشرية اطار متكامل، عمان ، الاردن، دار حامد، 2013، ص 390 .

⁶ ناصر قاسمي، المرجع السابق ص 20 .

وكذلك عرفها عبد الجبار و القحطاني " بأنه شعور بالتعيين و التوغل و الولاء الذي يتم التعبير عنه من قبل الموظف اتجاه الشركة"².

و من اشهر التعريفات ، التعريف الذي قدمه "portereta" و الذي عرف الالتزام التنظيمي بأنه " قوة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها ، و ان هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد"³.

وهي :

1- الاعتقاد القوي بقبول اهداف المنظمة و قيمها:

الاستعداد لبذل اقصى جهد ممكن لصالح المنظمة .

الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته للمنظمة .

المطلب الثاني : المفاهيم المتداخلة مع الالتزام التنظيمي:

* مفهوم الالتزام التنظيمي و مفهوم الولاء التنظيمي :

- الالتزام و الولاء : لفظان اختلفا على كونهما مترادفان ام لا ، وقد ورد في بعض الدراسات انهما كلمتان مترادفتان باللغة العربية و هي ترجمة واحدة لكلمة (commitment) ، على الرغم من ان الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس انهما مختلفين حيث تعني (commitment) الالتزام ، بينما الولاء هي ترجمة لكلمة (loyalty)⁴.

و بناء على ذلك يمكن القول ان الالتزام و الولاء مفهومان مترادفان حيث ينظر للولاء بأنه المشاعر التي يبديها الفرد اتجاه المنظمة، و هذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده للتضحية لزملائه و للمنظمة التي يعمل بها ، و من ثم الالتزام بتحقيق اهدافها ، بينما الالتزام يعكس ولاء العاملين للمنظمة التي ينتمون اليها ، و يمثل عملية مستمرة من خلالها يظهر العاملون فيها اهتمامهم بالتنظيم و نجاحه و رفاهيته ، وبالتالي فان المفهومان يوصلان لنفس النتيجة ، حيث ان كلاهما يمثل الرغبة الضديدة في البقاء في المنظمة .

¹ محمد مصطفى الخشروم ، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 27، العدد 3، كلية الاقتصاد ، جامعة حلب ، 2011، ص 173.

² يونس احمد اسماعيل الشوابكة ، حسن الطعاني ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكاتب الجامعية الاردنية ، مجلة دراسات العلوم التربوية ، المجلد 40، العدد 01، الاردن ، 2013، ص 184.

³ امان عمر العبد طموس، التمكين الاداري و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى ، بقطاع غزة ، ص 35.

⁴ صقر محمد حلس ، درو ادارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، رسالة شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2012، ص 39 .

المطلب الثالث: خصائص الالتزام التنظيمي¹.

يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

* يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها ، وقبول اهدافها وقيمتها.

* يضير الالتزام التنظيمي الى الرغبة التي بديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من اجل المنظمة بالحيوية و النشاط ومنحها الولاء .

* يتصف الالتزام التنظيمي بانه متعدد الابعاد.

* يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه او تركه المنظمة.

* ان الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و المؤسسة.

* يتصف الافراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية :

قبول اهداف و قيم المنظمة و الايمان بها ، وجود مستوى عالي من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ، وجود الميل لتقويم المنظمة تقويم ايجابي .

* يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم و نجد درجة ثابتة ليست مطلقة و ابعاده متعددة مؤثرة في بعضها البعض.

المطلب الرابع : اهمية الالتزام التنظيمي .

هناك عدة اسباب قد ادت الى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي :²

- ان الالتزام التنظيمي يمثل احد المؤشرات الاساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، و خاصة معدل دوران العمل ، فمن المفترض ان الافراد الملتزمين سيكونون اطول بقاء في المنظمة ، و اكثر عملا نحو تحقيق اهداف المؤسسة .

- ان مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين و علماء السلوك الانساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.

- ان الالتزام التنظيمي يمكن ان يساعدنا الى حد ما في تفسير ايجاد الافراد هدفا لهم في الحياة.

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2004، بدون طبعة، ص 17.

² صقر محمد اكرم حلس، دور ادارة التعبير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ضهادة الماجستير في ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة، 2012، ص 41.

- يعتبر التزام الافراد لمنظماتهم عاملا هاما في نجاح تلك المنظمات و استمرارها و زيادة انتاجها ، كما تكمن اهمية الالتزام في ترجمة الميول و الرغبات التي تكون داخل الفرد اتجاه المنظمة الى سلوك ايجابي يدفع المنظمة الى التقدم.

- يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والافراد العاملين بها لا سيما في الاوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات ان تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها و دفعهم لتحقيق اعلى مستوى من الانجاز .

المطلب الخامس : ابعاد الالتزام التنظيمي.

ابعاد الالتزام التنظيمي:¹

تختلف صور التزام الافراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة و المحركة له، و تشير الادبيات الى ان هناك ابعادا مختلفة للالتزام التنظيمي و ليس بعدا واحدا ، و يتحقق الباحثين في تعدد ابعاد الالتزام ، الا انهم يختلفون في تحديد هذه الابعاد .

اولا : بعد الالتزام العاطفي:

هذا البعد اقترحه كل من " الن" و مايو" حيث راي كل منهما السلوك و الاحساس المعبر عن الخصائص التي تميز عمله من استقلالية ، و اهمية ومهارات مطلوبة، و قرب المشرفينو توجيههم له، كما يتاثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة احساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة، بمجريات اتخاذ القرارات ، سواء ما يتعلق منها بالعمل او ما يخص الارتباط المحدود ، و اصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقسيم ذاتي للمتطلبات التي تعرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد و المنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم ، و يرجع الالتزام العاطفي الى الشعور و الالتصاق النفسي بالمنظمة.

ثانيا: بعد الالتزام المعياري:

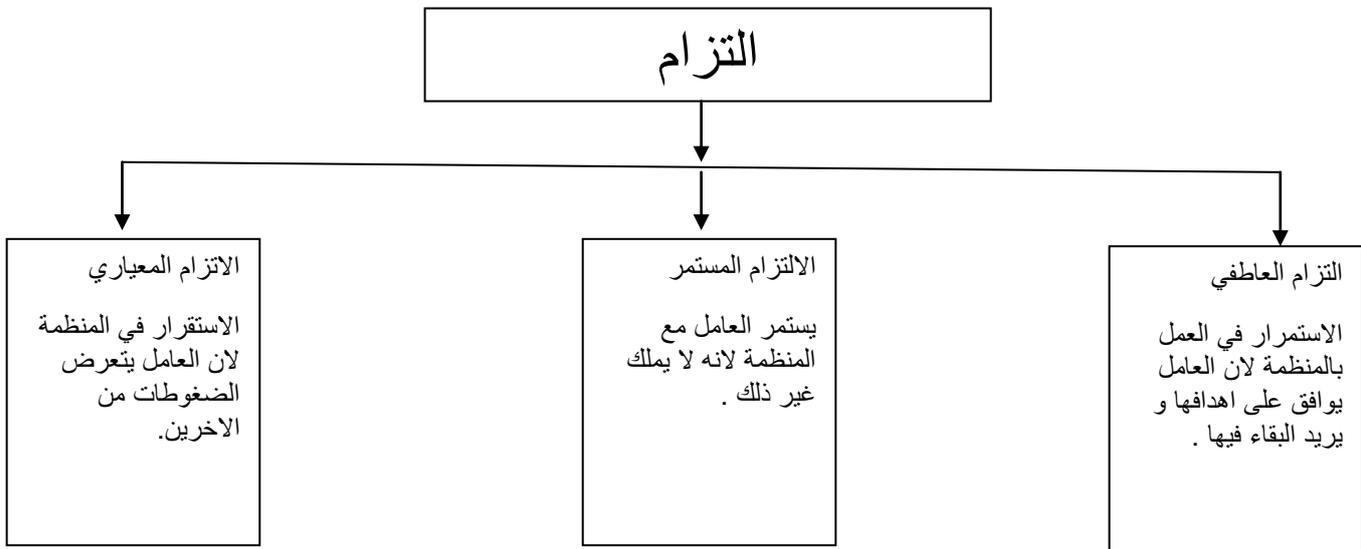
و يقصد به احساس الفرد بالتزام البقاء في المنظمة ، و غالب ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها و السماح لهم بالمشاركة و التفاعل الايجابي، ليس فقط في اجراءات تنفيذ العمل ، بل بالمساهمة في وضع الاهداف و التخطيط و رسم السياسات العامة للمنظمة ، و يعبر عنه الارتباط الاخلاقي السامي ، و اصحاب هذا التوجه هم الموظفون اصحاب الضمير الذين يعملون وفق الضمير و المصلحة العامة .

¹ د. موسى احمد خير الدين و د. محمد احمد النجار، اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الاردنية الهاشمية ، دراسة استطلاعية ، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ، المملكة الاردنية الهاشمية ، 2010، ص ص 12-13.

ثالثا : بعد الالتزام المستمر .

وهو التحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات اخرى ، اي ان هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الاولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة ، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع (العوائد) يفوق ما يمكن ان تقدمه له جهات اخرى ، اما اذا وجد العامل منظمة اخرى تقدم عوائد افضل من التي تقدمها منظمته التي يعمل فانها لن يتردد في الانتقال اليها ، و اصحاب هذا الارتباط هم المنفعيون و اصحاب الطموحات العالية .

و كما يوضح الشكل التالي ابعاد الالتزام التنظيمي .



المطلب السادس : مراحل الالتزام التنظيمي.

مراحل الالتزام التنظيمي : اختلف الباحثون في تحديد مراحل الالتزام التنظيمي يمر بالمراحل التالية و هي

1:

1- مرحلة التجربة :

تبدأ هذه المرحلة من تاريخ مباشرة الموظف لعمله في المنظمة و تمتد سنة واحدة ، يخضع الموظف خلالها للاعداد و الترتيب و التجربة ، و ينسب محور اهتمامه خلال هذه المرحلة على ترسيخ وجوده في المنظمة و محاولة التكيف مع الوضع الجديد و البيئة التي يعمل فيها ، و السعي للتوفيق بين اهتمامه و ميولاته و اهدافه مع اهداف المؤسسة لاثبات ذاته و جدارته بالعمل فيها .

¹ احمد بطاح ، قضايا معاصرة في الادارة التربوية ، عمان ، دار الشروق ، 2006 ، ص 98.

ب- مرحلة الادمان و الالتزام : حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة ، و بالتالي فهو يقبل سلطة الاخرين و يلزم بما يطلبونه منه.

ج- مرحلة التطابق و التمايل : حيث يتقبل العامل سلطة الاخرين رغبة منه في الاستمرار في العمل في المؤسسة ، لانها تتشبع حاجاته للانتماء ، و بالتالي يفخر بها .

د - مرحلة التنبني : اعتبار أهداف و قيم المنظمة أهدافا وفيما له، و هنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الاهداف و القيم .

- كما يرى " الصيرفي" ان العامل حتى يمر بالالتزام التنظيمي يجب يمر بالمراحل التالية:¹
* مرحلة الإدراك

يعني ان العامل أصبح يعرف منظمته معرفة أولية ، فهو مازال في احتياج الى المزيد من المعلومات عنها، و تستمر هذه المرحلة لمدة عام ، حيث يكون هدف الموظف تحقيق الأمن و الشعور به ، و الحصول على القبول من التنظيم .

* مرحلة الاهتمام : و هنا يبدأ الموظف في جمع كافة المعلومات المتعلقة بمنظمته بعدما أصبح لديه الحافز للبحث عن هذه المعلومات و تستمر هذه المرحلة لفترة تتراوح ما بين عامين إلى أربعة أعوام.

المطلب السابع : طرق قياس الالتزام التنظيمي.

يوجد عدد كبير من المقاييس للالتزام التنظيمي و نظرا لصعوبة استقراض كل المقاييس التي تستخدم في قياس الالتزام التنظيمي سوف نذكر منها.

* مقياس تورنتن: وقد احتوى المقياس على 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي ، كما تضمن المقياس 7 فقرات اخرى رباعية و خكاسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

* مقياس بورتو وزملائه : وقد اطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي (QCQ) و يتكون المقياس من 10 فقرات تستهدف قياس درجة التزام الافراد بالمنظمة و الاستعانة بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة .

* مقياس مارش و مافري : حيث قدما مقياس من 04 فقرات و استخدم كاداة لقياس ادراك الفرد على الالتزام بقيم العمل ، و اخيرا ابراز نية الفرد للبقاء في المنظمة .

* مقياس جورج وزملائه: و هو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي من خلال 06 فقرات .

¹ فضيل شحاته و اخرون ، ادارة الموارد البشرية ، عمان ، دار صفا النشر و التوزيع، 1990، ص 112.

المطلب الثامن: المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي.

تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي ، حيث اشتملت هذه الدراسات على الكثير من السمات منها: العمر، الجنس، مدة الخدمة، مستوى التعليم ، المركز الوظيفيالخ، اما المتغيرات التي حظيت باهتمام خاص من قبل الباحثين تمثلت فيما يلي :¹

1- متغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي:

اثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط ايجابي فيما بين التقدم بالعمر و الالتزام التنظيمي ، اي انه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة لان كبار السن من الموظفين اكثر حرصا وظيفيا في العمل.

2- علاقة الالتزام بمدة الخدمة :

اكدت بعض الدراسات ان معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة ، اي وجود علاقة طردية ايجابي، وذلك لعدة اسباب منها ان التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة ، و الموظف و قيادته من المباشرة من جهة اخرى ، وتقدم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في اداء الاعمال و يكتسب الطرق و الاساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء و التابعين اضافة الى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على امكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الاخرى معنوية كانت او مادية ، لذلك لا يميل الفرد الذي امضى سنوات خدمة و حقق مراكز وظيفية متقدمة الى ترك منظمته لعمل في منظمة جديدة ، اي ان احتمال انتقال الفرد في منظمات اخرى تقل مع زيادة عمل الفرد.

3- علاقة الالتزام بمستوى التنظيم :

اكدت بعض الدراسات بين التاهل العلمي للموظف و معدل الالتزام التنظيمي ، وذلك نتيجة لاسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي افضل ، علاوة على تزايد الخيارات و البدائل الوظيفية اما الفرد كلما ارتفع تاهيله العلمي.

4- طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي و جنس الموظف:

اكدت بعض الدراسات بان الرجل اكثر استقرارا و التزاما من المرأة ، اما البعض الاخر اكد على ان المرأة اكثر التزاما من الرجل، ويقول البعض ان المرأة الملتزمة هي المرأة غير المتزوجة لانها اكثر رضا وارتباط بوظيفتها.

¹ صالح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، بدون طبعة، ص 317.

5- العلاقة بين نطاق الوظيفة و الالتزام التنظيمي:

اشارت بعض الدراسات الى العلاقة بين نطاق الوظيفة و الالتزام التنظيمي، اذ كلما زاد نطاق الوظيفة ادى الى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة ، الامر الذي يؤدي الى زيادة الالتزام التنظيمي.

6- العلاقة بين صراع الدور و غموض الدور و الالتزام التنظيمي:

تشير بعض الدراسات الى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور و صراع الدور و الالتزام التنظيمي ، حيث ان صراع الدور يؤدي الى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلبيا على التزام الافراد ، اما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ، ويؤدي الى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد و بالتالي يؤثر سلبيا على الالتزام ، ولكن اذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به.

7- العلاقة بين عبء العمل و الالتزام التنظيمي:

كشفت بعض الدراسات ان شعور الفرد بزيادة عبء الدور الذي يؤدي الى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي، اي ان هناك علاقة عكسية بين عبء الدور و الالتزام التنظيمي.

المطلب التاسع: مكونات الالتزام التنظيمي.

مكونات الالتزام: يمكن ايجازها في 7 مكونات رئيسية وهي¹:

- الامان: شعور الفرد بالمان و الامن و الطمأنينة .
- المشاركة: مشاركة افراد المنظمة اعمالهم و نشاطاتهم .
- التماسك: شعور الفرد بانه جزء من الجماعة، و متماسكا معها حيث تجمعهم وحدة الوجود و وحدة الهدف و المصير المشترك.
- الرضا: شعور الفرد باهمية الجماعة و الاعتزاز بعضويته فيها ، بالاطافة الى رضاه عن سلوك افراد الجماعة و اتفائه معها .
- تحمل المسؤولية: عدم شعور الفرد بمسؤولية يؤدي الى ضعف الالتزام المؤسسي لديه .
- تقدير الاخرين: حاجة الفرد الى استحسان الاخرين له و نظرتهم الايجابية اليه .
- المقارنة مع الاخرين: قيام الفرد بمقارنة نفسه بالآخرين مما يمكنه من تحليل احكامه الشخصية، و بما يؤدي الى زيادة الارتباط بمعايير الجماعة و التقيد بمعاييرها .

¹ احمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات، الاسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر، 2000، ص 18.

المطلب العاشر: تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي.

لتحقيق الالتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام الفكري و السلوكي و الهيكلي ، و يتم تطبيق النظام الاساسي عبر توضيح اهميته من خلال :

* التوجيه و الارشاد

* المراجعة المستمرة للمهمات و التكاليف .

* وضوح القرارات و التكاليف .

* وضوح تطبيق النظام الاساسي للوائح بعدالة و حزم.

* تشجيع الاعضاء و تحفيزهم و الاشادة بالاداء الجيد .

* اتخاذ الاجرائات اللازمة حال الاخلال بالالتزام .

* التقييم المستمر للاداء .

* ان يكون المسؤول قدوة حسنة للاعضاء ¹

الخطوات التي يمكن للفرد داخل المنظمة اتخاذها لتدعيم الالتزام هي :²

- مشاركة الافراد في مناقشة اهداف المؤسسة وقيمتها و الاستماع الى ارائهم البنائة و القيام بتصعيدها للادارة العليا لضمها تقرير المؤسسة عن اهدافها و قيمها .

- التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية عما يحدث في المؤسسة و عن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم.

- توفير الفرص لفريق العمل ليشارك في تحديد الاهداف المرجوة لتنمية الاحساس بينهم بانهم يمتلكون هذه الاهداف و يلتزمون بها .

- اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم او الفريق اي البيئة التي يعملون بها و الاساليب التي يتم بها تخطيط اعمالهم و الاسلوب الذي تتبعه في ادارتهم و مجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على اساس انهم يشاركون فيه بمحض ارادتهم وليس عن طريق الاوامر التي تصدر اليهم .

¹ عامر عوض، السلوك التنظيمي الاداري، دار اسامة للنشر و التوزيع ، عمان، الاردن، 2008، ط1، ص 155.

² عامر عوض، المرجع السابق، ص 156.

- مساعدة الافراد على تنمية مهاراتهم و كفاءاتهم لتطوير فعاليتهم داخل المؤسسة وخارجها .
- عدم اعطاء وعود بان الوظيفة ستكون مدى الحياة بل اكثر من ذكر ان المؤسسة ستبذل كل مايمكن لزيادة فرص العمل و تامين الافراد على حياتهم تجنباً للاستغناء عن العمالة الزائدة و مراعاة الظروف الانسانية ان امكن .

المطلب الحادي عشر: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.

يمكن القول ان الالتزام التنظيمي للمنظمة يؤدي الى نتائج ايجابية عموماً ، وسلبية احياناً، اذا ما وصل درجة المبالغة فيه ، ويمكن ايجاد هذه الآثار على النحو الآتي¹:

ا- الآثار الايجابية: و تتمثل في الآتي:

- 1- تعزيز رغبة الفرد في الاستمرار في العمل ، الامر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ويجعله يتبنى اهداف المنظمة ويعتبرها اهدافه، فيسعى جاهداً لتحقيق هذه الاهداف ، وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملاً هاماً في تطوير الالتزام التنظيمي خاصة في المراحل الاولى من التوظيف.
- 2- اثر الولاء التنظيمي تنعكس على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل ، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة و الراحة خارج اوقات العمل ، اضافة الى ارتفاع قوة علاقته العائلية .
- 3- زيادة درجة فاعلية الجماعات وتماسكها و استقرار العمالة و الانتظام في العمل ، و العمل بروح الفريق .
- 4- زيادة الجهد والطاقة المبذولة ، مما يؤثر على الانخفاض في تكلفة العمل ، و انخفاض معدل دوران العمل و نسبة الغياب و التأخير واللامبالاة ، و زيادة الانتاجية وتحقيق النمو و الازدهار للمنظمة .

ب- الآثار السلبية : ويمكن حصرها في²:

- 1- العزلة الاجتماعية وسيطرة هموم العمل على تفكير الفرد خارج اوقات العمل ، حيث يجعل الالتزام التنظيمي الفرد يواجه ويستثمر جميع طاقاته في العمل ولا يترك اي وقت للنشاطات خارج العمل ، وهذا بدوره يؤدي الى ان يعيش الفرد في عزلة عن الاخرين ، اضافة الى ذلك فان العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل ، و بالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.
- 2- انخفاض القدرة على الابتكار و التكيف اذ ان الافراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون في العادة الى عدم مناقشة سياسات المنظمة ، مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار .

¹ فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن، 2005، ص ص 210 211.

² فيصل حسونة، المرجع السابق ، ص 211.

جدول اثار الالتزام التنظيمي

سلبية	ايجابية	مستوى التحليل
<ul style="list-style-type: none"> - قلة التقدم الوظيفي . - انخفاض النمو الذاتي . - زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلى. - زيادة الضغوط المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية 	<ul style="list-style-type: none"> -الشعور بالانتماء و الارتباط - الامان -الاهداف و الاتجاه -المكافئات التنظيمية - الجاذبية للعاملين المحتملين 	الفرد
<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض التكيف - قلة الابتكار - حدة الصراع - محدودية التفكير الاجتماعي. 	<ul style="list-style-type: none"> - ثبات العضوية - فعالية الجماعة - التماسك - الاستقرار و العضوية 	جماعة العمل
<ul style="list-style-type: none"> - قلة التطوير - انخفاض التكيف - قلة التحديث - ارتفاع معدل دوران العمل 	<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض نسبة التأخير - قلة معدل دوران العمل - قلة الغيابات - جاذبية الاعضاء الخارجيين - زيادة الجهد 	التنظيم

المصدر: الصرفي محمد : السلوك التنظيمي ، الاسكندرية، جورس للنشر والتوزيع، ط2، 2005.

المطلب الثاني عشر: معوقات الالتزام التنظيمي.

هناك بعض السلوكيات التي تعاني منها المنظمات و التي تدل على انخفاض مستوى الالتزام لدى العاملين وهي:¹

- * انخفاض مستوى الاعمال التطوعية.
- * ارتفاع معدل دوران العمل.
- * عدم توافر حلقات الجودة .
- * تاخر اداء الخدمات و طول فترة الانتظار.
- * انخفاض انتاجية الموظف .
- * كثرة القضايا المرفوعة من الموظفين على منظماتهم .
- * تزايد ظاهرة السلبية اللامبالاة .
- * تقصير الادارة في فهم مدى اقتناع العاملين باهمية اعمالهم، وكونهم اعضاء نافعون في هذا المجتمع .
- * عدم وضوح مبدئ الرجل المناسب في المكان المناسب .
- * حيث ان عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب مع قدراته و ميولاته ينعكس على درجة التزامه .

¹ ماجدة العظيمة، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2003، ص 54.

خلاصة

تم عرض في هذا الفصل مجموعة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي ، و قد تعرضنا الى اهميته و خصائصه التي تميزه عن باقي المتغيرات و الى العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي ابعاده و المتغيرات المؤثرة فيه و مراحلها و الاثار المترتبة عنه .

الفصل الثالث

الاداء
الوظيفي

الفصل الثالث: الاداء الوظيفي.

تمهيد

- 1- مفهوم الاداء .
- 2- اهمية الاداء الوظيفي.
- 3- محددات الاداء الوظيفي.
- 4- عناصر الاداء الوظيفي.
- 5- ابعاد الاداء الوظيفي.
- 6- مقاييس الاداء .
- 7- خصائص مقاييس الاداء .
- 8- مراحل عملية تقييم الاداء الوظيفي.
- 9- اهمية قياس اداء العنصر البشري.

خلاصة

تمهيد

لقى موضوع الاداء الوظيفي اهتمام العديد من المفكرين و الباحثين في عدة مجالات و قد اجمعوا على ان الاهتمام باداء الفرد في المنظمة و اعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة الى تحقيق اهم اهدافها ، و من اجل تحقيق تلك الاهداف فان المؤسسة تمتلك العديد من الموارد التي تساعدنا ، و من ابرز هذه الموارد المورد البشري ، الذي يتضمن خبرات و مهارات و قدرات العاملين الذين يملكون القدرة على استيعاب المفاهيم و الافكار التي تساعد المؤسسة على مواجهة التحديات المتجددة التي تفرضها البيئة الاجتماعية و الاقتصادية.

المطلب الاول: مفهوم الاداء .

ا- النظرة القديمة للاداء : يعتبر الاداء الاقتصادي من اهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور و تنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع و التي تامن من انطلاقه نحو الحضارة و الوفاء الاجتماعي ، الذي يبني بالدرجة الاولى على اساس التراكمات المادية و المالية التي تحقها البلدان و تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي للفرد.

لهذا كان الاهتمام بقياس الاداء منذ القدم ، فقد كان لتايلور TAYLOR الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل و توقيت كل منها بقصد الوصول الى الوقت اللازم لادارتها ، وقد كان جوهر الدراسة التي اجراها تايلور هي ان هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كثيرة ، بحيث اذا امكن مشاهدة كل هذه الحركات و دراسة الزمن المستغرق، فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المتشابهة التي لم يجرى بها دراسة زمن خاصة بها.

نلاحظ مما سبق ان النظرة الى الاداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد و المعدات لتحديد معدلات الاداء و لكن سرعان ما تطورة تلك النظرة وفق تطورات المحيط¹.

ب- كما اشار توماس جلبر : انه لا يجوز الخلط بين السلوك و بين الانجاز و الاداء ، حيث يرى ذلك ان " السلوك هو ما يقوم الفرد من اعمال في المنظمة التي يعملون بها ، كعقد الاجتماعات او تصميم نموذج ، او التفتيش ، اما الانجاز فهو ما يبقى من اثر او نتائج بعد ان يتوقف الافراد عن العمل ، اي مخرج ونتاج ، كتقديم خدمة معينة او انتاج سلعة ما، اما الاداء ، فهو التفاعل بين السلوك و النتائج التي تحققت معا ، على ان تكون هذه النتائج قابلة للقياس².

اما نيكولاس فقد عرف الاداء : " انه نتائج للسلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الافراد اما نتاج السلوك، فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"³.

كما يعرفه معجم المصطلحات الاجتماعية: على انه " القيام باعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفق للمعدل المفروض اداءه من العامل الكفاء ، المدرب ، و يمكن معرفة هذا ، المعدل عن طريق تحليل الاداء ، اي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه و انشاء علاقة عادلة بينهما ، و للتمكن من ترقية الموظف

¹ فاروق محمد السعيد راشد ، السلوك التنظيمي للاداء، دار الميسر للنشر ، عمان، 2002، ص 42.

² محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني للمنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004، ص 219.

³ عبد البارى ابراهيم، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، مصر، 2003، ص 15.

نجري له اختيارات اداء ، و يعتمد ذلك على تقارير الاداء، اي الحصول على بيانات من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم و تقييم اداء العامل لعمله و سلوكه فيه في فترة زمنية محددة¹ .

المطلب الثاني : اهمية الاداء الوظيفي.

يحتل الاداء الوظيفي مكانة خاصة داخل اي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي، لمحصلة جميع الانشطة بها، و ذلك على مستوى الفرد و المنظمة ، و الدولة، ذلك ان المنظمة تكون اكثر استقرار و اطول بقاء حيث يكون اداء العاملين اداء المنظمة و قيادتها بمستوى الاداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها.

و على ذلك يمكن القول بان الاداء على اي مستوى تنظيمي داخل المنظمة و في اي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة ايضا ، و ترجع اهمية الاداء من وجهة نظر المنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي : مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء و الاستمرارية ، مرحلة الاستقرار ، مرحلة السمعة و الفخر ، مرحلة التمييز ثم مرحلة الريادة ، و من ثمة فان قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة اكثر تقدما انما يتوقف على مستويات الاداء بها².

المطلب الثالث: محددات الاداء الوظيفي.

نجد محددات الاداء تتوضح في مايلي:

1- الجهد : يشير الى الناتج من حصول الفرد التدعيم (الحوافز) الى الطاقة الجسمانية و العقلية، التي يبذلها الفرد لاداء مهمته ، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لاداء العمل .

2- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لاداء الوظيفة بحيث ان هذه القدرات لا تتغير و لا تتبدل عبر زمنية قصيرة.

3- ادراك الدور او المهمة : يشير الى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهود في العمل ، من خلاله و تقوم الانشطة و السلوكات التي يعتقد الفرد باهميتها في اداء مهامه بتوضيح ملامح هذا الاتجاه³.

و لتحقيق مستوى مرضي من الاداء من وجود حد ادنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الاداء بمعنى ان الافراد عندما يبذلون جهدا قائما و يكون لديهم قدرات متفوقة و لكنهم لا يفهمون ادوارهم فان ادائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الاخرين.

¹ احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص 310.

² محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني للمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 221.

³ شحاتي نظمي و اخرون ، ادارة الموارد البشرية ، ط1، دار صفاء للنشر ، عمان، 2000، ص 112.

بالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لي يكون موجهها في الطريق الصحيح.

و بنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير و يفهم عمله و لكنه تنقصه القدرات ، فعادة ما يقيم مستوى ادائه كاداء منخفض و هناك احتمال اخير و هو ان الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم لكنه كسول و لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون اداء مثل هذا الفرد ايضا منخفضا، و بطبيعة الحال ان اداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الاداء و ضعيف في مكون اخر¹.

المطلب الرابع: عناصر الاداء.

تشمل عناصر الاداء الخصائص و السمات و المهارات و المؤهلات و الخبرات التي يجب ان يتحلى بها العامل في عمله و سلوكه ليتمكن من اداء عمله بنجاح وكفاءة كالاخلاص و المواظبة في العمل و من بين تلك العناصر نوعان:

ا- عناصر شخصية :

وهي التي تتعلق بشخصية العامل كالقابلية، الاستعداد المهارات ، القيم ، القدرات ، الاهتمام ، ... الخ، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للعامل وتسمى في الغالب السمات الشخصية وهي عناصر صعبة القياس لانها خصائص مجردة اي غير محسوسة ولا يمكن تتبعها و ملاحظتها بسهولة.

ب- عناصر ذاتية:

وهي التي تتعلق بسلوك و ممارسات العامل اثناء القيام بالوظيفة ، وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها ، كالقدرة على اتخاذ القرارات ، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات ، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية ، القيادة ، الحضور ، تحديد الاولويات ، الاتصالات ، المهارات الادارية ... الخ، ويتم تحديد و اختيار هذه العناصر انطلاقا من نتائج تحليل وصف الوظائف ، و التي تهتم بها ما يسمى بدراسات تحليل العمل و التي تخرج بالوصف الوظيفي الذي يحدد مهام الوظيفة و بالتالي الاداء المطلوب للقيام بمهام الوظيفة لتحقيق اهداف ذات مدى اكبر ساهم في تحقيق اهداف المؤسسة، كما ينتج عن ذلك تجديد مسؤوليات كل وظيفة ، مع تحديد الصفات الواجب توفرها في الشخص شاغل الوظيفة و التي تمثل صفات واداء العامل الكفاء ذو السلوك الصحيح في العمل و من هنا فان هذه العناصر تعتبر المرجعية التي يستند اليها عند قياس كفاءة و سلوك العامل شاغل الوظيفة و بالتالي تقييم ادائه ، بالاطافة الى ذلك حدد ماريون هايترز، ثلاثة عناصر للاداء تتمثل في:

¹ شحاتة نظمي واخرون، المرجع السابق، ص 213.

* الموظف: و تتمثل في امتلاك الموظف للمعرفة و المهارات و الاهتمامات و الفهم و الاتجاهات و الدوافع .

* الوظيفة : و ما تتصف بها من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل ممتع ويحتوي على عنصر التغذية الرجعية كجزء منه.

* الموقف: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن مناخ العمل و الاشراف و وفرة الموارد و الانظمة الادارية و الهيكل التنظيمي¹.

المطلب الخامس: ابعاد الاداء الوظيفي.

تعني اداء الفرد للعمل ، و القيام بالانشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكننا ان نميز ثلاثة ابعاد للاداء و هذه الابعاد هي:²

1- كمية الجهد المبذول :

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية او العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية و تعتبر المقاييس التي تقاس بها سرعة الاداء و كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

2- الجهد المبذول : تعني مستوى بعض انواع الاعمال ، قد لايهتم كثيرا سرعة الاداء او كميته ، بقدر ما يهتم بنوعيته وجودته، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد ، الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الانتاج للموصفات و التي تقسمه درجة خلو الاداء من الاخطاء و التي تقيس درجة الابداع و الابتكار في الاداء.

3- نمط الاداء : يقصد به الاسلوب او الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل، اي الطريقة التي تؤدي بها انشطة العمل، اساس نمط الاداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في اداء حركات بسيطة او انشطة معينة، او مزيج هذه الحركات او الانشطة اذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الاولى، كما يمكن ايضا قياس الطريقة التي يتم بها الوصول بها الى حل او قرار المشكلة معينة او الاسلوب الذي يتبع في اجراء بحيث او دراسة³.

المطلب السادس: مقاييس الاداء.

¹ صالح محمد فالج، ادارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، 2000، ص 148.

² فاروق راشد السعيد، السلوك التنظيمي للاداء، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2001، ص 83.

³ المرجع نفسه ، ص 84.

مقاييس الاداء:

هي العوامل و المعايير التي يتم قياس اداء العاملين بموجبها ويجب ان يتم تحديد الجوانب التي يرد تقييمها في اداء الفرد وتنقسم معايير تقييم الاداء الى قسمين هما:

ا- العناصر :

تمثل العناصر مجموعة من الصفات و المميزات التي يجب ان تتوفر في الموظف ليكون قادرا على اداء وظيفة بشكل جيد وفعال ، وتنقسم هذه العناصر الى عناصر ملموسة اصعب في عملية القياس من العناصر الملموسة و من الامثلة على العناصر الملموسة، الامانة و الصدق و الانتماء ...الخ.

ب- المعدلات :

وهي عبارة عن ميزان من خلاله قياس انتاجية الموظف من حيث ثلاث جوانب:

1- محلات كمية : و هي عبارة عن عدد معين و محدد من الوحدات التي يجب على الفرد انتاجها خلال فترة زمنية محددة.

ب- معدلات نوعية: و تعني وجوب وصول اداء الفرد الى مستوى معين من الجودة و الدقة و الاتقان.

ج- معدلات كمية ونوعية : هذا المعدل مزيج بين الكم و النوع فبالإضافة وجود انتاج عدد معين من وحدات الانتاج يجب ان يصل الى حد معين من الجودة و الدقة و الاتقان ¹ .

المطلب السابع : خصائص مقاييس الاداء .

* الصدق: المقصود بالصدق هنا ان المقياس يقيس ما يهم لقياسه، معنى يصعب ان نتأكد ان المقياس يقيس العناصر المراد قياسه و التي صمم المقياس من اجلها.

* الثبات، هي الوصول الى نفس النتائج في حالة استخدام المقياس لنفس الحالة .

القدرة على التعيين: تعني بذلك تعريف المقاييس و شرح معنى كل منها وماذا تهدف حيث يتم فهمها بوضوح ، يمنع التداخل في معانيها ويمكن التعيين بينها وفهمها .

3- طرق قياس اداء الموظف:

¹ سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي و الاداء، الدار الجامعية ، ط، مصر ، القاهرة، 1976، ص43.

توجد طرق متعددة لقياس اداء العاملين ، ويمكن للمؤسسة المعينة ان تختار منها طريقة او اكثر ، وفيما يلي ذكر لاهم الطرق:

ا- طريقة التدرج البياني : تعتبر هذه الطريقة من اقدم وابسط الطرق و اكثرها شيوعا ، حيث يقاس اداء الموظف بناء على معايير محددة مثل : نوعية الاداء ، كمية الاداء ، وتحديد درجات على اساس (1-5) و (1-3).

ب- طريقة التدريب : في هذه الطريقة يقوم المسير باعداد قائمة باسماء العاملين معه ثم يقوم بترتيبهم تصاعديا او تنازليا اعتمادا على احسنهم كفاءة.

ج- طريقة الوقائع الحرجة: الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على اساس شخصية بحتة، يتم تقييم الاداء في هذه الطريقة استنادا الى سلوكيات الموظف اثناء العمل في خلال تسهيل المدير للوقائع و الاحداث التي تطرا خلال عمل الموظف ، سواء كانت جيدة ام سيئة في ملف الموظف اثناء التقييم الدوري.

د- طريقة قائمة الاختيار: تعتمد هذه الطريقة على قائمة المراجع باسئلة و عبارات محددة حول اداء الموظف حيث يقوم المدير بالاجابة عن تلك الاسئلة ، ثم يقوم بعد ذلك مدير الموارد البشرية باعطاء الاوزان لتلك الاجابات دون علم القائم بالتقييم وفقا لاهمية وزن كل عبارة او سؤال.

هـ- طريقة التقرير المكتوب: وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير او المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف ، يصف فيه نقاط الضعف التي يتمتع بها اضافة الى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا ، ومدى امكانية التقدم الوظيفي و الترقيّة لذلك الموظف.

و- طريقة التدرج البياني السلوكي: الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني من افتراض اوزان واحدة لكل الخصائص على رغم اختلاف اهمية بعضها عن الاخر وخضوع معاييرها للجدل و امكانية التحيز، و تقوم هذه الطريقة بادخال العامل السلوكي في التقييم و الوقائع الحرجة للموظف المراد تقييم ادائه.

ز - طريقة الادارة بالاهداف : تقوم هذه الطريقة على مجموعة افتراضات اساسية خلاصتها ان العاملين في المنظمة يميلون الى معرفة وفهم النواحي المتوقعة منهم القيام بها ويرغبون في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، والملاحظة لهذه الطريقة انها تتم قبل عرض الاداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الاخرى بالتقييم بعد الاداء.

المطلب الثامن : مراحل عملية تقييم الاداء الوظيفي¹.

تعتبر عملية تقييم الاداء عملية صعبة و معقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما على اساس ذات الخطوات المتتالية بنية تخطيط الاهداف التي تنشدها المنظمة و بالتالي يمكن ان نتعرف على تلك المراحل من خلال عملية تقييم الاداء الوظيفي .

1- وضع توقعات : تعد هذه الخطوة اولى الخطوات لتقييم اداء العاملين على وضع توقعات الاداء و بالتالي الاتفاق فيما بينها حول وصف المهام المطلوبة، و النتائج التي ينبغي تحقيقها.

2- مرحلة مراقبة تقدم الاداء : تاتي هذه المرحلة على ضمن اطار التعريف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياس المعايير الموضوعية مسبقا من خلال ذلك يمكن اتخاذ الاجراءات الصحيحة ، يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل بشكل افضل اي سيتم تحديد عملية تقييم الاداء ، عملية مستمرة و بالتالي فهي ليست وليدة الظروف الزمنية و المكانية المعنية ينتج منها لزوم المراقبة لما لها من اثر فعال و دور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل و بالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الاخطاء مستقبلا.

3- تقييم الاداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم اداء الجميع و التعرف على مستويات الاداء و التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة .

4- التغذية العكسية: سحتاج الفرد العامل الى معرفة مستوى ادائه و مستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في ادائه لعمله و بلوغه المعايير المطلوبة ، بلوغها منه و بموجب ما تحدده الادارة من المعايير و ان التغذية العكسية ضرورية .

5- النظراء في العمل: يقصد بالنظير هذا الزميل في نفس العمل و المستوى و المجموعة التي يعمل فيها الفرد الذي يتم تقييمه وقياس ادائه ، ويرجع السبب في اسناد مهمة التقييم للنظراء ، ذلك لان لديهم معلومات كافية عن سلوك واداء و انجاز ، نتيجة احتكاكهم المستمر به .

6- المرؤوسون : و المقصود هنا ان يقوم المرؤوس بقياس و تقييم اداء رئيسه بحيث يدلي براءه في العمل و ذلك نتيجة الاحتكاك اليومي و المستمر بينهما .

يتم تقييم و حكمه على مدى او مستوى كفاءته و انجازه في العمل.

7- ملف الموظف الشخصي : يعد ملف الموظف الشخصي مرجعا رئيسيا يتضمن كل ما يخص الموظف من قرارات اد يجب الرجوع اليه قبل اجراء التقييم النهائي له .

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيثمي، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر ، عمان، 2005، ص 204.

8- سجل تدوين ملاحظات الرئيس المباشر: وهو سجل خاص يدون فيه الرئيس المباشر و بشكل مستمر كافة الملاحظات عن اداء مرؤوسيه سواء كانت مواطن قوة او تحول خلال العمل ، ولا يعني ذلك تسجيل فيه الاحداث المهمة التي تاتر على اداء الموظف .

9- ادارة الموارد البشرية : ان المسؤولية النهائية في ادارة المنظمة تقع على عاتق ادارة الموارد البشرية من حيث مراجعة تقارير تقييم الاداء و التاكيد من اعدادها وفق السياسة العامة في اطار تقييم الاداء بصورة عامة ، كما ان ادارة الموارد البشرية تقع على عاتقها مسؤولية فرز تقارير تقييم الاداء حسب نوعيته ، مما يسهل على الادارة العلية في المنظمة اتخاذ الاجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية .

المطلب التاسع: اهمية قياس اداء العنصر البشري.

يحضى موضوع تقييم الاداء الوظيفي باهمية مرموقة في العملية الادارية بين موضوعاتها فهو الوسيلة التي تدفع الاجهزة الادارية للعمل بحيوية ونشاط و تجعل الرؤساء يتابعون اجراءات و مسؤوليات رؤسائهم بشكل مستمر و تدفع مرؤوسيههم للعمل بفعالية .

- يمكن تبيان اهمية قياس العنصر البشري و التي يحققها قياس الاداء و التي نلخصها كما يلي :¹

* الترقية و النقل : اذ يكشف قياس الاداء عن قدرات العاملين و بالتالي ترفيتهم الى وظائف اعلى من وظائفهم ، كما يساعد نقل و وضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.

* تقييم المشرفون و المديرين : حيث يساعد قياس الاداء في تحديد اداء فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير اعضاء الفريق الذي يعمل تحت امرتهم و توجهاتهم .

* تزويد متخذي القرارات : في المنظمة معلومات واقعية من اداء العاملين فيها : مما يعتبر نؤشر الاجراء اجراءات مدنية تتناول اوضاع العاملين ، و مشكلاتهم و انتاجاتهم و مستقبل المؤسسة ذاتها .

* مقياس او معيار: اذ ان قياس الاداء يمكن ان يعتبر معيار او مقياس مقبول في تقييم سياسات او تطابقات اخرى في مجال الافراد و ذلك كالحجم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة ، و كذلك فيما يتعلق بتقارير البحث التي يمكن اعدادها.

* تقديم المشورة : اذ يشكل قياس اداء تقييم ضمن ضعف العاملين و اقتراح اجراء في تحسين ادائهم ، وقد ياخذ تحسين شكل التدريب داخل المؤسسة ، و و بمعنا اخر يمكن ان يعتبر قياس الاداء لتطوير الشخصية وقياس الاداء .

¹ صبحي ادريس وائل الغالبي ، طاهر محسن منصور، اساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر ، الاردن، 2009، ص68.

* اكتشاف الاحتياجات التدريبية : اذ ان قياس الاداء يعتبر من العوامل الاساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد انواع برامج تدريب و تطوير اللازم

خلاصة

تعتبر عملية تقييم الاداء هي وسيلة اساسية للحصول على حقائق و بيانات محددة من شأنها ان تساعد على تحليل و فهم اداء العامل لعمله ، و تقدير مدى كفاءته الفنية و العلمية والعملية للنهوض باعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر و المستقبل

الفصل الرابع

الاطار الميداني لدراسة

الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

- 1- مجالات الدراسة.
- 2- المنهج المستخدم .
- 3- مجتمع و عينة الدراسة.
- 4- ادوات جمع البيانات.
- 5- تحليل و تفسير نتائج الدراسة

تمهيد

جاء هذا الفصل كتكملة لمواصلة الدراسة وصبها في الواقع المعاش، وقصد إثراء هذا البحث العلمي وإعطائه صورة صحيحة وواضحة عن الموضوع وقع الاختيار على المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد الشبوكي - بالشرية ، التي تعتبر مؤسسة مهمة داخل المجتمع لما تقدمه من خدمات تعليمية وتكوينية لأفراده.

وسيتم في هذا الفصل التعرض إلى: تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد الشبوكي - بالشرية وواقع نشاطه.

1. مجالات الدراسة:

ويقصد به حدود الموضوع الذي نريد دراسته، حيث يجمع كل المشتغلين بمناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي: المجال الجغرافي، المجال البشري و المجال الزمني.

1) المجال الجغرافي:

التعريف بالمؤسسة (المؤسسة العمومية الاستشفائية- محمد الشبوكي- الشريعة):

تعرف على انها منشأة من منشآت الدولة، دورها استشفائي ايواء المرضى و تقديم خدمات صحية لهم على مستوى كل المصالح الداخلية ، وتم انشاؤها كمستشفى سنة 1981م ، وكان ان ذاك كقاعة ولادة يتسع ل 12 سرير، و في سنة 1987م تم تنظيم هيكل من هيئة الضمان الاجتماعي و اجريت عليه عدة توسيعات و ترميمات و اصبح يتسع ل 90 سرير ، و في سنة 2005م تم انجاز جناح اخر ، و بهذا الانجاز اصبح المستشفى يتسع ل 150 سرير م مصنف في القائمة (ب) .

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم : 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية الصحية الجوارية و تنظيمها و سيرها .

• اهداف المؤسسة الاستشفائية العمومية :

الاهداف الداخلية (العناية بالمرضى داخل المؤسسة) : من الاهداف التي تسعى لها المؤسسة بالدرجة الاولى تقديم اعلى الخدمات للمواطن، وذلك التكفل بالمريض داخل المصالح و الفناية بهم، وتقديم الرعاية القصوى لهذا الاخير من خلال لحظة دخوله المستشفى الى غاية خروجه وتوفير الجو المناسب له ، و السهر على راحته .

الاهداف الخارجية (تطبيق البرامج الوطنية للصحة): من الاهداف التي تركز عليها المؤسسة هي تطبيق البرامج بمختلف لوائحها و التي تصدر عن الوزارة المعنية بتقديم الخدمات المختلفة للمواطن ، كالتقاه لفئة الطفولة في مواعدها المحددة، طبقا للمنظومة الصحية الوطنية مع ضمان الخدمة الادنى للشريحة المعنية. الاهداف العامة (التوعية العامة بين جميع الشرائح): اما عن الاهداف العامة للمؤسسة كالتوعية العامة بين شرائح المواطنين، و ذلك بتنظيم ايام دراسية وتحسيسية و اشراك مؤسسات اخرى و استدعاء هيئات و شخصيات معتبرة ، و الهدف المنشود تجنب العديد من الافات المرضية و الاوبئة المنتشرة و السعي الى ضمان سلامة الجميع و هذه الاهداف تعتبر من الخدمات الاساسية التي تقدمها المؤسسة للمريض و ذلك بالتنسيق مع ادارات و مؤسسات اخرى محلية و غير محلية مثل الشرطة و الحماية المدنية و البلدية و الدائرة و هذا العمل المشترك يشكل هدف عام.

امكانيات المؤسسة:

الامكانيات المادية :

ان المدخول الوحيد للمؤسسة ميزانيتها ، و عي كافية على العموم لتغطية احتياجات و متطلبات المؤسسة من ادوية ، عتاد طبي، و مختلف التجهيزات الخاصة بالمؤسسة و الوجبات الغذائية المعدة للمرضى .

المصالح الادارية للمؤسسة :

المديرية الفرعية للمالية و الوسائل :

مكتب الميزانية و المحاسبة : خاص بكل ما يتعلق بالميزانية والمحاسبة.

مكتب الصفقات العمومية: خاص بابرام الصفقات العمومية للمؤسسة وكذا اتفاقيات الشراء بمختلف انواعها.

مكتب الوسائل العامة و الهياكل: و يضم المخازن ، مكتب الجرد ، ويسهر على تسيير المخزونات بكافة

انواعها و كذا متابعة الجرد و يشمل الاقسام التالية :

- مغازة خاصة بالادوات المكتبية و السجلات.
- مغازة خاصة بمواد الترميص الصحي .
- مغازة خاصة بمواد الدهن.
- مغازة خاصة بالكهرباء و مواد البناء .
- *مغازة خاصة بمواد التنظيف.
- المديرية الفرعية للموارد البشرية:
- مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات، يسهر هذا المكتب على تسيير الموارد البشرية و مراقبة حركة المستخدمين فيما يخص الاجازات ، العطل،.....الخ ، وكذا تسيير المنازعات عن طريق محامي خاص بالمؤسسة.
- مكتب التكوين: يسهر على تكوين المستخدمين بكل تخصصاتهم حيث يتم برمجة حصص تكوينية متعددة يلقيها متخصصين في التكوين المتواصل .
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية :
- مكتب القبول : يسهر على متابعة المريض من دخوله المستشفى حتى خروجه حيث يتم تسجيله ببطاقة تسجل فيها معلومات المريض على مستوى مكتب القبول ثم ترسل هذه البطاقة الى المصلحة المستقبلية للمريض ليتم تسجيل اي عمل طبي او شبه طبي موجه للمريض و عند انتهاء الاستشفاء يتم ارجاع البطاقة للمكتب قصد انجاز فاتورة نهائية توجه لمصالح الضمان الاجتماعي.
- مكتب التعاقد و حساب الكلفة: يتم حساب كلفة المريض من دخوله الى خروجه من حيث استهلاكه للادوية و الاكل.....الخ

مكتب تنظيم و متابعة النشاطات الصحية و تقييمها : يتم فيه اعطاء احصائيات مفصلة عن المؤسسة كل شهر.

المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة :

مكتب صيانة التجهيزات الطبية : و هو مكتب خاص بصيانة العتاد الطبي من طرف شركات متعاقدة مع المؤسسة.

مكتب صيانة التجهيزات المرافقة : وهو مكتب خاص بصيانة التجهيزات الاخرى مثل المجثمة، المولد الكهربائي....الخ.

اما فيما يخص المورد البشري ل المؤسسة العمومية الاستشفائية- محمد الشبوكي- الشريعة يحدد كالاتي :

- الاطباء : 41.
- الاسلاك شه الطبيين : 278.
- القابلات : 14.
- الاعوان الطبيين في التخدير و الانعاش : 14.
- البيولوجيون : 08.
- النفسانيون العاديون : 04.
- الاداريين : 50.
- العمال المهنيين : 118.

(2) المجال البشري:

ويقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة، ومجال الدراسة وهو المؤسسة العمومية الاستشفائية-

مُعدّ الشبوكي - الشريعة حيث يضم 527 عامل في شتى التخصصات .

المجال الزمني:

ويقصد به الوقت الذي استغرقته هذه الدراسة الميدانية حيث بلغت مدة إجراء الدراسة وقد مرت الدراسة بثلاث

مراحل:

- المرحلة الأولى: امتدت من يوم 2020/03/01 إلى 2020/03/04 وقد خصصت إلى اكتشاف المجال المكاني للدراسة حيث تم التعرف على المؤسسة العمومية الاستشفائية- مُعدّ الشبوكي - الشريعة وزيارة مختلف المكاتب التابعة لها وجمع أكبر قدر من المعلومات حول تاريخ المؤسسة ومختلف الأنشطة التي تمارسها والوثائق المتوفرة لديها، وقد قادتنا هذه المحاولة إلى اكتشاف الكثير من الحقائق وقد ساعدنا في القيام بهذه المهمة مجموعة من الإطارات المسئولة بالمؤسسة والتابعين خاصة لمصلحة الموارد البشرية.
- المرحلة الثانية: وهي 2020/08/03 إلى 2020/08/06 وقد خصصت هذه لتطبيق الإجراءات المنهجية من اختيار عينة البحث وتجريب الاستمارة والتأكد من صلاحيتها حيث تم توزيع استمارة أولية على مجتمع البحث.
- المرحلة الثالثة: امتدت من 2020/08/07 إلى غاية 2020/08/18 وخصصت هذه المرحلة لتنفيذ الاستمارة في صيغتها النهائية.

2. المنهج المستخدم:

من المؤكد ان الدراسات العلمية لن تستطيع الوصول الى اهدافها بدقة و موضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها البحث للوصول الى هدفه الصحيح ، بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج و سلامتها ، فالمنهج هو عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة و الهادفة و لكنها عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة او تلك .

و لاختيار المنهج لابد من تحديد نوع الدراسة التي تتدرج تحته هذه الدراسة الحالية و اعتبار ان لكل نوع من البحوث مجموعة من المناهج تختص بها دون غيرها ، و يمكن القول ان من خلال موضوع بحثنا الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي داخل المؤسسة الاستشفائية - محمد الشبوكي - بالشرية، و تماشيا مع إشكالية الدراسة و الأهداف التي ترمي إليها فان هذا البحث ينتمي الى البحوث و الدراسات الوصفية ، فقد رأينا ان يكون المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المناسب الذي يتماشى مع الدراسة الراهنة ، و الذي يعرف بأنه أسلوب من اساليب التحليل ، الذي يعتمد على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة او موضوع محدد ، و ذلك من اجل الوصول الى نتائج علمية و تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة .

3- مجتمع وعينة الدراسة:

نختار العينة عادة حسب طبيعة البحث فكل باحث العينة الخاص به و طريقة خاصة لاختيارها ، لذلك لابد على الباحث من اخذ عينة من المجتمع الأصلي يتسنى له اخذ صورة مصغرة من مجتمع الدراسة ، وبما ان موضوع الدراسة الراهنة هو الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي داخل المؤسسة الاستشفائية - محمد الشبوكي - بالشرية أنموذجا ، و الذي يقدر عدد عمله بـ 527 عامل موزعين على مستويات وأقسام مختلفة فقد تم اختيار العينة وفق منهجية علمية وذلك باعتماد طريقة العينة القصدية ، و التي قدرة نسبتها بـ 10% من حجم المجتمع الكلي للدراسة .طريق حساب العينة : (527×10)

$100/52.7$. بالتدوير 53 مفردة اذن العينة المراد دراستها قدرت ب 53 عامل من حجم المجتمع

الكلي.

4- ادوات جمع البيانات

1-الملاحظة : تم الاعتماد على الملاحظة البسيطة(غير المباشرة) التي تهدف الي استطلاع واستكشاف

المحيط السسيو مهني المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد الشبوكي- بالشرعية

2-المقابلة غير المباشرة: تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات وأكثرها استعمالا

وما تقدمه من فائدة في الحصول على البيانات المتعلقة بسلوك الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم وما تقدمه للباحث

من تسهيلات لتجاوز عدم التجاوب من طرف المبحوثين من خلال تدخله لشرح الأسئلة وتبسيطها ومناقشتها

معهم.

تندرج المقابلة التي تم اجرائها حول موضوع الدراسة ضمن المقابلة غير المقننة (غير الموجهة) التي

تتمحور حول سلسلة من الاسئلة غير المحددة والتي تم طرحها حول موضوع الدراسة بغرض جمع المعلومات

معينة اثر مقابلة مباشرة للمبحوثين وبعض رؤساء الأقسام الموجودة في إدارة المؤسسة .

3-الاستبيان:

وقد تم إتباع أسلوب الاستبيان، كونه أنجح وسيلة للحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات المتعلقة

بالدراسة وذلك للحصول على معلومات تتعلق بعينة الدراسة والحصول على نظرة حول رأي المستخدمين في

الالتزام التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي.

وقد تم الاعتماد على هذه الآلية من خلال وضع استبيان يتكون من 24 سؤالا مغلقا تم تقسيمها إلى ثلاثة

محاور:

المحور الأول: ويتضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة المتمثلة في: السن، الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية، الحالة المدنية.

المحور الثاني: يؤثر الالتزام التنظيمي في تحقيق كفاءة الموظفين.

المحور الثالث : يؤثر الالتزام التنظيمي في انضباط الموظفين

١

5- تحليل و تفسير نتائج الدراسة.

1 - الجنس:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
45.3%	24	اناث
54.7%	29	ذكور
100 %	53	المجموع

الجدول (1) : الجنس

هذا الجدول يوضح أن نسبة الذكور تمثل 54.7% ونسبة الاناث 45.3%.

النسبة الأولى ترجع إلى طبيعة المؤسسة وموقعها الذي يتطلب ذكور أكثر من إناث.

أما النسبة الثانية تمثل 45.7% إلى ظروف المرأة باعتبارها ربة منزل وكذلك على المؤسسة الذي يتطلب

جهد ، المرأة غير قادرة عليه هذه النسبة تمثل العاملين في الإدارة بالدرجة الأولى.

2- السن:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
15.1%	08	من 20 الى 29
30.2%	16	من 30 الى 39
35.8%	19	من 40 الى 49
18.9%	10	اكثر من 50 سنة
100%	53	المجموع

الجدول (2) : السن.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة أفراد العينة هي نسبة 35.8% ذوي السن من 40 الى 49 وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة التي تعتمد على جانب الخبرة بصفة اساسية لما تحمله من حساسية و مخاطر.

ثم تليها النسبة 30.2% ذوي الفئة من 30 الى 39 سنة.

ثم النسبة 18.9% ذوي الفئة اكثر من 50 سنة اي ضرورة وجود اصحاب الخبرة العالية لاحتياج المؤسسة الاستشفائية لمثلهم في كل الاقسام.

اما اقل نسبة فتمثل 15.1% اي فئة من 20 الى 29 سنة .

3 - المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
3.8%	02	ابتدائي
13.2%	07	متوسط
26.4%	14	ثانوي
56.6%	30	جامعي
100%	53	المجموع

الجدول (3) : المؤهل العلمي.

ابتدائي تمثل 3.8% متوسط تمثل 13.2% اما فيما يخص الثانوي و الجامعي فهي على التوالي كما يلي 26.4% و 56.6% وهذا يرجع إلى أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على حاملي الشهادات الجامعية التي تمثل نسبة كبيرة من المؤسسة حيث أن الأخيرة تعتمد على المؤهلات العلمية بالدرجة الأولى.

أما نسبة الثانوي تمثل نسبة منخفضة والتي تتمثل في أعوان الإدارة، وأما الشهادات الأخرى تمثل الرتب البسيطة في المؤسسة كالحراس و اعوان الامن و كذلك العاملين المهنيين و غيرهم.

4 - الحالة الاجتماعية:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
52.8%	28	اعزب
32.1%	17	متزوج
11.3%	06	مطلق
3.8%	02	ارمل
100%	53	المجموع

الجدول (4) : الحالة الاجتماعية.

هذا الجدول يمثل الحالة المدنية حيث يوضح نسبة العزاب بـ 52.8% ونسبة المتزوجين 32.1% أما

بالنسبة للمطلقين فهي تشكل 11.3% كما تمثل نسبة الارامل 3.8%.

• وهذا ما يرجع إلى طبيعة المؤسسة وساعات توظيفها المتأخرة والتي تتطلب عزاب يتلاءمون مع العمل.

أما المتزوجون يمثلون نسبة منخفضة راجع إلى ارتباطهم بالأسرة.

5- الخبرة المهنية :

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
18.9%	10	أقل من 5 سنوات
37.7%	20	من 6 إلى 10 سنوات
15.1%	08	من 11 إلى 15 سنوات
17%	09	من 16 إلى 20 سنة
11.3%	06	أكثر من 21 سنة
100%	53	المجموع

الجدول (5) : الخبرة المهنية.

- هذا الجدول يوضح الخبرة المهنية للعمال حيث وجدنا الآتي:

- أقل من 5 سنوات 18.9% ومن 6 إلى 10 سنوات 37.7% أما الفئة من 11-15 سنة فنسبتها

15.1% كما نجد فئة من 16 إلى 20 بنسبة 17% و أخيرا النسبة 11.3% للفئة أكثر من 21 سنة حيث

أن النسبة الكبيرة تمثل العمال الجيدة الذين التحقوا بالمؤسسة.

- نسبة 37.7% تمثل نسبة العمال ذوي الخبرة المهنية الذين ثبتوا.

1. تحليل بيانات الفرضية الأولى : يؤثر الالتزام التنظيمي في تحقيق كفاءة الموظفين

تحليل البند الأول:

- الوظيفة التي تقوم بها تتناسب و مؤهلاتك العلمية و المعرفية.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
%92.4	49	نعم
%7.6	4	لا
%100	53	المجموع

- الجدول (6): الوظيفة التي تقوم بها تتناسب و مؤهلاتك العلمية و المعرفية.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 92.4% يوضح لنا عدد الموظفين في المؤسسة مقتنعين بالعمل

داخلها، ونسبة 7.6% غير راضين بالعمل وذلك لأن أفراد العينة التي نسبتهم 92.4% توفر لهم المؤسسة

احتياجاتهم وأما الافراد العينة التي نسبتهم 7.6% لا توفر لهم احتياجاتهم.

تحليل البند الثاني:

تشعر في بعض الاحيان بعدم القدرة على انجاز الاعمال الموكلة اليك.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
71.7%	38	نعم
28.3%	15	لا
100%	53	المجموع

الجدول(7): تشعر في بعض الاحيان بعدم القدرة على انجاز الاعمال الموكلة اليك.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 71.7% تمثل كثرة المهام الموكلة للعامل وكيفية تأثيرها على السر الجيد للعمل في المؤسسة ونسبة 28.3% لا تمثل كثرة المهام الموكلة للعامل ولا تؤثر على سير العمل الجيد داخلها، ولذلك نرى أن كثرة المهام الموكلة لعمالها تؤثر بشكل سلبي على أدائه الجيد للعمل بنسبة 71.7% أما نسبة 28.3% فتري أن كثرة المهام الموكلة للعامل تؤثر إيجابيا على أدائه الجيد للعمل.

تحليل البند الثالث:

القيام بالاعمال الموكلة اليك بشكل صحيح

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
75.6%	40	نعم
24.4%	13	لا
100%	53	المجموع

الجدول(8): القيام بالاعمال الموكلة اليك بشكل صحيح

نلاحظ من خلال الجدول المقابل أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 75.6% تمثل قيام العما بالاعمال الموكلة

اليهم بشكل صحيح، وتقابلها نسبة 24.4% أن أقل نسبة تمثل صعوبة القيام بالاعمال الموكلة اليهم بالشكل

الصحيح، وذلك لأن أفراد العينة المرتفعة 75.6% يرون بأن التزام العامل يؤدي بالضرورة الى الاداء

الصحيح للعمل ونسبة 24.4% هي منخفضة إذ أنهم يرون أن نقص الأداء لا علاقة له بالالتزام العامل في

الاداء الصحيح للاعمال الموكلة له.

تحليل البند الرابع:

تتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في المؤسسة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
84.9%	45	نعم
15.1%	08	لا
100%	53	المجموع

الجدول (9): تتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول المقابل أن نسبة 84.9% توضح أن أكبر عينة من العاملين القائمون بمهامهم يقرون بضرورة العمل على الحصول على مناصب وظيفية متميزة داخل المؤسسة ، وأما نسبة 15.1% هي نسبة أقل حيث أن أفراد العينة لا يرون ان ذلك ضروريا و انهم سعداء بمناصبهم الحالية، وهنا نجد ان جل العمال يسعون الى تحقيق مناصب مرموقة داخل المؤسسة وذلك راجع الى انهم يرون انفسهم ملتزمين وفق ما تطلبه منهم المؤسسة وتطبيق الاعمال بالشكل الصحيح.

تحليل البند الخامس:

انت راض عن منصبك الحالي داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
81.1%	43	نعم
18.9%	10	لا
100%	53	المجموع

الجدول (10): انت راض عن منصبك الحالي داخل المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول المقابل أن نسبة 81.1% توضح أن العاملين راضون بمناصبهم الحالية، ونسبة 18.9% تمثل نسبة العاملين غير الراضين عن مناصبهم الحالية، وذلك راجع إلى طبيعة المؤسسة و كذلك القوانين الداخلية و اللوائح العامة التي تحدد طبيعة المناصب و الترقيات في مختلف الرتب.

تحليل البند السادس:

تهتم بسمعة المؤسسة التي تعمل بها

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
90.6%	48	نعم
9.4%	05	لا
100%	53	المجموع

الجدول (11) : تهتم بسمعة مؤسستك التي تعمل بها.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 90.6% تمثل أفراد العينة يهتمون بسمعة المؤسسة ، أما نسبة 9.4% لا يهتمون بسمعة المؤسسة ، يرجع اهتمام النسبة الكبيرة للعمال بسمعة المؤسسة الى حساسية الخدمات التي تقدمها المؤسسة الاستشفائية و التي لا تحتل الخطأ، و دائما ما يسعى الموظفون الى تقديم كل ما يمكن للحفاظ على سمعة المؤسسة سواء على المستوى المحلي او الوطني.

حليل البند السابع:

لديك رغبة البقاء في المؤسسة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
75.5%	40	نعم
14.5%	13	لا
100%	53	المجموع

الجدول (12) : لديك رغبة البقاء في المؤسسة .

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 75.5% هي نسبة العمال الذين يودون البقاء في المؤسسة، ونسبة 14.5% هي نسبة العمال الذين يريدون الخروج و تغيير المؤسسة، وذلك راجع الى الظروف و التحفيز التي يتحصلون عليها من قبل المؤسسة ، و كذلك نظام الترقيه الذي تعتمد المؤسسة بصفة دورية ، اما النسبة الاخرى فترى انه غير موجود اي تحفيز او امتيازات تحصلوا عليها من قبل المؤسسة.

تحليل البند الثامن:

تحس بوجود ارتباط بينك وبين المؤسسة التي تعمل بها

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
75.5%	40	نعم
24.5%	13	لا
100%	53	المجموع

الجدول (13): تحس بوجود ارتباط بينك وبين المؤسسة التي تعمل بها

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 75.5% ترى أنه يجمعها علاقة ارتباط بينهم وبين المؤسسة، ونسبة

24.5% لا ترى أنه يوجد بينهم وبين المؤسسة أي ارتباط، حيث يحس أفراد الفئة الأولى بمسؤولية تجاه

المؤسسة التي يخدمونها وكذلك نرى ذلك موضح في الجدول (..) حيث يحاولون تحسين سمعة المؤسسة و

كذلك جودة الخدمات المقدمة.

2. تحليل بيانات الفرضية الثانية يؤثر الالتزام التنظيمي في انضباط الموظفين.

تحليل البند الأول:

تحتزم اوقات العمل

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
94.3%	50	نعم
5.7%	03	لا
100%	53	المجموع

الجدول (14): تحتزم اوقات العمل

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 94.3% توضح لنا ان العمال ملتزمون باوقات العمل ونسبة 5.7%

توضح ان العمال لا يلتزمون بشكل جيد باوقات العمل، ولذلك فإن النسبة الأولى ترى ان حساسية الوظائف

الخاصة بهم لا تحتمل اي تاخير فهي مرتبطة بتقديم الرعاية الطبية للمواطنين ، و يجدون ان الانضباط لابد

من توفره لتقديم احسن خدمة ، بينما يرى قلة من الموظفين ان الامر عاد و ذلك راجع للوظائف الخاصة بهم

كعمال الادارة و العمال المهنيين و ذلك توضح من خلال المقابلة غير المباشرة التي اجريناها.

تحليل البند الثاني:

انت راض عن الاعمال التي تقوم بها

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
66%	35	نعم
34%	18	لا
100%	53	المجموع

الجدول (15): انت راض عن الاعمال التي تقوم بها

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 66% تظهر رضا العاملين عن الاعمال التي يقومون بها ونسبة 34% تبين ان العمال غير راضين عن الاعمال التي يقومون بها، وذلك راجع إلى الاعمال التي تتوقف و امكانياتهم و ذلك بالضرورة يزيد من التزامهم بالمهام الموكلة لهم، اما النسبة الاخرى ترى ان الضغوطات الكبيرة التي يعانون منها داخل العمل و كذلك المشاكل سواء المادية او المعنوية تاتر بشكل كبير عن رضاهم بالاعمال التي يقومون بها .

تحليل البند الثالث:

تجد صعوبة في التعامل مع مديرك في العمل

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
32%	17	نعم
68%	36	لا
100%	53	المجموع

الجدول (16): تجد صعوبة في التعامل مع مديرك في العمل

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 68% تظهر رضا العاملين عن الاعمال التي يقومون بها ونسبة 34% تبين ان العمال غير راضين عن الاعمال التي يقومون بها، وذلك راجع إلى الاعمال التي تتوقف و امكانياتهم و ذلك بالضرورة يزيد من التزامهم بالمهام الموكلة لهم، اما النسبة الاخرى ترى ان الضغوطات الكبيرة التي يعانون منها داخل العمل و كذلك المشاكل سواء المادية او المعنوية تآثر بشكل كبير عن رضاهم بالاعمال التي يقومون بها .

تحليل البند الرابع:

تؤدي المهام الموكلة اليك في الوقت المحدد

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
94.3%	50	نعم
5.7%	3	لا
100%	53	المجموع

الجدول (17): تؤدي المهام الموكلة اليك في الوقت المحدد

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 94.3% نسبة العاملين الذين يقومون باعمالهم في الوقت المحدد، أما

نسبة 5.7% فتمثل العمال الذين لا يتمكنون افعالهم في الوقت المحدد، . و يعود اتمام العمال لافعالهم في

الوقت المحدد الى التزامهم و انضباطهم تجاه الافعال الموكلة اليهم .

تحليل البند الخامس:

انت قادر على تحمل المسؤولية اتجاه عملك

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
100%	53	نعم
00%	00	لا
100%	53	المجموع

الجدول (18): انت قادر على تحمل المسؤولية اتجاه عملك

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 100% هي نسبة إيجابية توضح لنا أن العامل يسعى بذل كل جهده في تحمل المسؤولية الموكلة له اتجاه العمل المطلوب منه

تحليل البند السادس:

هناك توافق بين قيمك و قيم المؤسسة التي تعمل فيها

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
88.7%	47	نعم
11.3%	06	لا
100%	53	المجموع

الجدول (19): هناك توافق بين قيمك و قيم المؤسسة التي تعمل فيها

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 88.7% تؤكد أن هناك توافق بين قيم العامل و قيم المؤسسة، بينما نجد نسبة 11.3% لا تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة، ويرجع ذلك الى ان الفئة الاولى يحاولون ربط اهدافهم الشخصية باهداف المؤسسة من الوصول الى الاهداف المحددة، بينما لا يعير البقية اهمية كبرى الى موضوع القيم.

تحليل البند السابع:

تستحق مؤسستك الاخلاص و الالتزام من قبلك وقبل زملائك

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
81.1%	43	نعم
18.9%	10	لا
100%	53	المجموع

الجدول (20): تستحق مؤسستك الاخلاص و الالتزام من قبلك وقبل زملائك

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 81.1% يرون ان المؤسسة تستحق منه الاخلاص و الالتزام ونسبة

18.9% لا توافق على ذلك، والسبب يرجع إلى أن الفئة الأولى ترى أن طموح العامل وشعوره بالانتماء

والرغبة في مساعدة المؤسسة مما يسمح له بالتقدم في منصب عمله أما الفئة الثانية ترجع ذلك إلى التصغير

من قيمة العامل وعدم تحقيق رغبته يؤدي إلى عدم الانضباط بالتنمية والرخاء.

تحليل البند الثامن:

خبرتك الحالية تؤثر على ادائك داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
66%	35	نعم
34%	18	لا
100%	53	المجموع

الجدول (21): خبرتك الحالية تؤثر على ادائك داخل المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 66% توافق على أن الخبرة الحالية لهم تساعد في تادية مهامهم ونسبة 34% لا توافق على ذلك، والسبب يرجع إلى أن الفئة الأولى ترى بأن الخبرة عنصر اساسي في التادية الصحيحة للاعمال على اختلافها ، والفئة الثانية ترى ان الجانب العلمي هو بالاساس ما يساعدها على تادية مهامهم بغض النظر عن الخبرة المكتسبة .

تحليل البند التاسع:

تواجهك صعوبات في المؤسسة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
66%	35	نعم
34%	18	لا
100%	55	المجموع

الجدول (22): تواجهك صعوبات في المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 66% تمثل نسبة العمال الذين يواجهون صعوبات في المؤسسة ونسبة 34% يرون انه لا تواجههم اي صعوبات ، والسبب يرجع إلى أن الفئة الأولى ترى ان هناك عدة اسباب منها ضغوطات العمل عدم توفر المرافق الضرورية الضغط الكبير مع ان المؤسسة الاستشفائية لا تستوعب كل هذه الاعداد و عدة مخاطر اخرى، اما الفئة الثانية فتري انهم يقيمون باعمالهم بشكل جيد و يعتمدون في ذلك بشكل اساسي على الخبرة التي اكتسبوها مع مرور الوقت.

تحليل البند العاشر:

تحافظ على ممتلكات المؤسسة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
54.5%	53	نعم
45.5%	00	لا
100%	53	المجموع

الجدول (23): تحافظ على ممتلكات المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 100% من العاملين يحافظون على ممتلكات المؤسسة لأن

المؤسسة حساسة داخل المجتمع و تقدم خدمات طبية ، و هذا بالضرورة يستوجب منهم المحافظة على كل

ممتلكات المؤسسة على اختلافها سواء المادية او المالية منها.

6- مناقشة فرضيات الدراسة:

من خلال هذه الدراسة قمنا بطرح فرضية عامة و فرضيتين جزئيتين لمعالجة هذا الاشكال ، وقد تم خلال الدراسة في جانبها النظري و الميداني بجمع البيانات و الدلائل و البرهنة على صحة كل فرضية.

1- تحليل النتائج في ضوء الفرضية الاولى :

من خلال النتائج الكمية في دراستنا نستنتج ان كفاءة الموظف تساهم في تحقيق التزام الموظف تجاه عمله ، اي ان الالتزام التنظيمي له دور ايجابي في تحقيق اداء فعال كما توضحه البيانات في الجدول (7) و الجدول (8) و الجدول (6) ، و هذا باعتبار تناسب الوظيفة مع المؤهلات العلمية والمعرفية تحقق كفاءة العمال و هذا ما اجمع عنه الموظفون بنسبة 92.4% بالاطافة الى ان الموظف يشعر برغبة في القيام بالاعمال الموكلة اليه مما يساعد على تحسين الاداء و الرفع من مهارات الفرد ، و هذا ما عبر عنه ما نسبته 75.6% من الموظفين، فالكفاءة تجعل الموظف ينجز عمله بسهولة و في وقته المحدد ، فان كان ادائهم جيد و فعال فانه يعطي المؤسسة مكانة عالية ضمن انجح المؤسسات و هذا ما يؤثر ايجابا على التزام الموظفين داخل المؤسسة ، بالاطافة الى ان كفاءة العامل ترتبط بالاستخدام الامثل للموارد المادية و البشرية ، و هذا ما يقودنا الى استنتاج تحقق الفرضية الاولى و المتمثل في

- الالتزام التنظيمي ياتر في تحقيق كفاءة الموظفين.

- تحليل نتائج الفرضية الثانية:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجداول : (14) و (17) و (18) و (24) ، توضح ان نسبة 94.3% من العمال يحترمون اوقات عملهم و هذا ما يبين التزامهم و انضباطهم ، و هذا ما يمثله ايضا نسبة 94.3% من الموظفين الذين يؤدون المهام الموكلة اليهم في الوقت المحدد، و نلاحظ ايضا ان كل العمال يتحملون مسؤولياتهم تجاه عملهم اي ما نسبته 100% و هذا ما يدل على انضباط العمال في عملهم و هنا نستنتج تحقق الفرضية الثانية و المتمثل في :

- يؤثر الالتزام التنظيمي على انضباط الموظفين .

تحليل الفرضية العامة :

من خلال تحقق الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية، فحتمًا تحققت الفرضية العامة ، و هي وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي و الاداء الوظيفي ، و بما ان كفاءة العامل تساهم في التزامه بمهامه الوظيفية و الرغبة في القيام بها ، فالكفاءة تجعله ينجز مهامه بالشكل الصحيح ، و ان انضباط الموظف باوقات عمله و القيام بمهامه في الوقت المحدد يساعد على تحقيق اهداف المؤسسة، فعندما يكون هناك كفاءة وانضباط . فالالتزام يساهم بشكل كبير في انجاز الاعمال بالشكل الصحيح ، و ينتج عنه تحقيق نجاح المؤسسة. و هناك فوائد تجنيها المؤسسة من خلال التزام العاملين فيها من بينها : الاداء المتميز للعمل .

خلاصة الفصل:

وفي الاخير نقول ان المؤسسة لم تساهم بشكل ايجابي بمعالجة الضغوط التي يتعرض اليها العامل اثناء ادائهم لعملهم و مهامهم اليومية لذا علي المؤسسة تغيير استراتيجيتها والسعي الي الاهتمام اكثر بمشاكل العمال والتركيز علي توفير جوانب مختلفة للعلاقات الانسانية وتعزيزها لتحقيق اهداف بشكل منظم.

الخاتمة

خاتمة

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة المتمحورة حول الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد الشبوكي- بالشرية ، توصلنا الى ان الالتزام التنظيمي و الاداء الوظيفي متغيران لا يمكن لاي منظمة الاستغناء عنهما ، و ذلك بعد عدة مراحل التي بداء بالاطر النظري و الذي احتوى على التاصيل النظري الذي تم فيه التطرق الى الابعاد و المؤشرات الخاصة بموضوعنا الا و هو الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد الشبوكي- بالشرية.

ثم تم بناء الجانب التطبيقي الذي اعتمدنا فيه على ادوة جمع ، الملاحظة ، المقابلة ، و كذلك استمارة : الاستبيان ، حيث توصلنا الى ان

- الالتزام التنظيمي و الاداء الوظيفي مفهومان متلازمان لا يمكن ان يتحقق اداء دون التزام و العكس بالعكس .
- هناك التزام كبير من قبل العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد الشبوكي- بالشرية ،

فمن خلال هذه النتائج وصلنا الى ان المؤسسة تسعى الى الحفاظ على سمعتها و مكانتها الاجتماعية من خلال تطبيق نظم و قوانين تحدد التزام الموظفين تجاه الاعمال الموكلة لهم و كذلك تجاه المؤسسة بصفة عامة لتحقيق افضل اداء ممكن ، و كل هذا سعيا منها لتوفير احسن خدمات للمواطن .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع

كتب

1. احمد بطاح ، قضايا معاصرة في الادارة التربوية ، عمان، دار الشروق، 2006.
2. احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992.
3. احمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات، الاسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر ، 2000.
4. امان عمر العبد طموس، التمكين الاداري و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى ، بقطاع غزة .
5. حسين حريم، ادارة الموارد البشرية اطار متكامل، عمان ، الاردن، دار حامد، 2013.
6. خالد عبد الرحيم مطر الهيثمي، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر ، عمان، 2005 .
7. زيد الدين لحسن هدار، الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة، مجلة ابحاث اقتصادية، العدد:01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2012.
8. سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي و الاداء، الدار الجامعية ، ط، مصر ، القاهرة، 1976.

9. سورة الانعام، اية 153.
10. سورة البقرة ، اية 238.
11. سورة الحشر، اية 7.
12. شحاتى نظمي و اخرون ، ادارة الموارد البشرية ، ط1، دار صفاء للنشر ، عمان،
2000.
13. صالح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية،
2005، بدون طبعة.
14. صالح محمد فالح، ادارة الموارد البشرية(عرض وتحليل) ، دار الحامد للنشر و
التوزيع، عمان ، 2000.
15. صبحي ادريس وائل الغالبي ، طاهر محسن منصور، اساسيات الاداء و بطاقة التقييم
المتوازن، دار وائل للنشر ، الاردن، 2009.
16. صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية ، الاسكندرية،
2004، بدون طبعة.
17. عامر عوض، السلوك التنظيمي الاداري، دار اسامة للنشر و التوزيع ، عمان،
الاردن، 2008، ط1.

18. عبد الباري ابراهيم، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، مصر، 2003.
19. فاروق راشد السعيد، السلوك التنظيمي للاداء، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2001.
20. فاروق محمد السعيد راشد ، السلوك التنظيمي للاداء، دار الميسر للنشر ، عمان، 2002.
21. فضيل شحاته و اخرون ، ادارة الموارد البشرية ، عمان ، دار صفا للنشر و التوزيع، 1990.
22. فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية، دار اسامة للتشر و التوزيع، عمان ، الاردن، 2005.
23. ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2003.
24. محمد ابن منصور، ط3، ج، 13، بيروت، لبنان، دار احياء التراث العربي، 1999.
25. محمد رسلان الجيوسي، الاتجاهات المعاصرة للادارة الحديثة، ط3 ، دار الميسرة ، عمان ، الاردن، 2008.
26. محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني للمنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004.

27. ناصر قاسمي، دليل مصطلح علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

المجلات

- 1- محمد مصطفى الخشروم ، تاثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 27، العدد 3، كلية الاقتصاد ، جامعة حلب ، 2011.
- 2- يونس احمد اسماعيل الشوابكة ، حسن الطعاني ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكاتب الجامعية الاردنية ، مجلة دراسات العلوم التربوية ، المجلد 40، العدد 01، الاردن ، 2013.

المذكرات

1. د. موسى احمد خير الدين و د. محمد احمد النجار، اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الاردنية الهاشمية ، دراسة استطلاعية ، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ، المملكة الاردنية الهاشمية ، 2010.

2. صقر محمد حلس ، درو ادارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، رسالة

شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2012.

3. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة

مكملة لنيل شهادة الماجستير لعلم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل ، جامعة محمد

لخضر ، بسكرة ، 2014-2015.

قائمة المصادر و المراجع

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم اجتماع تنظيم وتنمية

إستمارة البحث:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

بعنوان:

الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي

في إطار البحث الميداني العلمي لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل نرجو منكم أن تجيبوا على أسئلتنا المطروحة قصد مساعدتنا في إنجاز بحثنا وذلك بإفادتنا بأرائكم مع العلم أن هذه المعلومات تستخدم لغرض البحث العلمي لا أكثر ولكم منا جزيل الشكر.

ملاحظة: الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة.

الأستاذ المشرف: مالك محمد

إعداد الطالب: حاجي عادل

مراحي عامر

السنة الجامعية 2019-2020

المحور الاول : البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر انثى
2. السن : من 20 سنة - 29 سنة
- ◆ من 30 سنة - 39 سنة
- ◆ من 40 سنة - 49 سنة
- ◆ اكثر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي: ابتدائي اوسط ثانوي معي
4. الحالة الاجتماعية: اعزب متزوج (ة) مطلق (ة) ارمل (ة)
5. الاقدمية (سنوات الخدمة) :

- اقل من 5 سنوات
- من 6 الى 10 سنوات
- من 11 الى 15 سنة
- من 16 الى 20 سنة
- اكثر من 21 سنة

المحور الثاني : يؤثر الالتزام التنظيمي في تحقيق كفاءة الموظفين.

6. هل ترى ان الوظيفة التي تقوم بها تتناسب و مؤهلاتك العلمية و المعرفية ؟ نعم لا
7. هل تشعر في بعض الاحيان بعدم القدرة على انجاز الاعمال الموكلة اليك ؟ نعم لا
8. هل تقوم بالاعمال الموكلة اليك بشكل صحيح ؟ نعم لا
9. هل تتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في المؤسسة ؟ نعم لا
10. هل انت راض عن منصبك الحالي داخل المؤسسة ؟ نعم لا

اذا كانت الاجابة "لا" لماذا :

11. هل تهتم بسمعة المؤسسة التي تعمل بها ؟ نعم لا
12. هل لديك رغبة البقاء في المؤسسة ؟ نعم لا
13. هل تحس بوجود ارتباط بينك و بين المؤسسة التي تعمل بها ؟ نعم لا

المحور الثالث : يؤثر الالتزام التنظيمي في انضباط الموظفين.

14. هل تحترم اوقات العمل ؟ نعم لا

15. هل انت راض عن الاعمال التي تقوم بها ؟ نعم لا

اذا كانت الاجابة "لا" لماذا :

16. هل تجد صعوبة في التعامل مع مديرك في العمل ؟ نعم لا

17. هل تؤدي المهام الموكلة اليك في الوقت المحدد ؟ نعم لا

اذا كانت الاجابة "لا" لماذا :

18. هل انت قادر على تحمل المسؤولية اتجاه عمالك ؟ غالبا احيانا

كيف ذلك :

19. هل هناك توافق بين قيمك و قيم المؤسسة التي تعمل فيها ؟ نعم لا

20. هل تستحق مؤسستك الاخلاص و الالتزام من قبلك وقيل زملائك؟ نعم لا

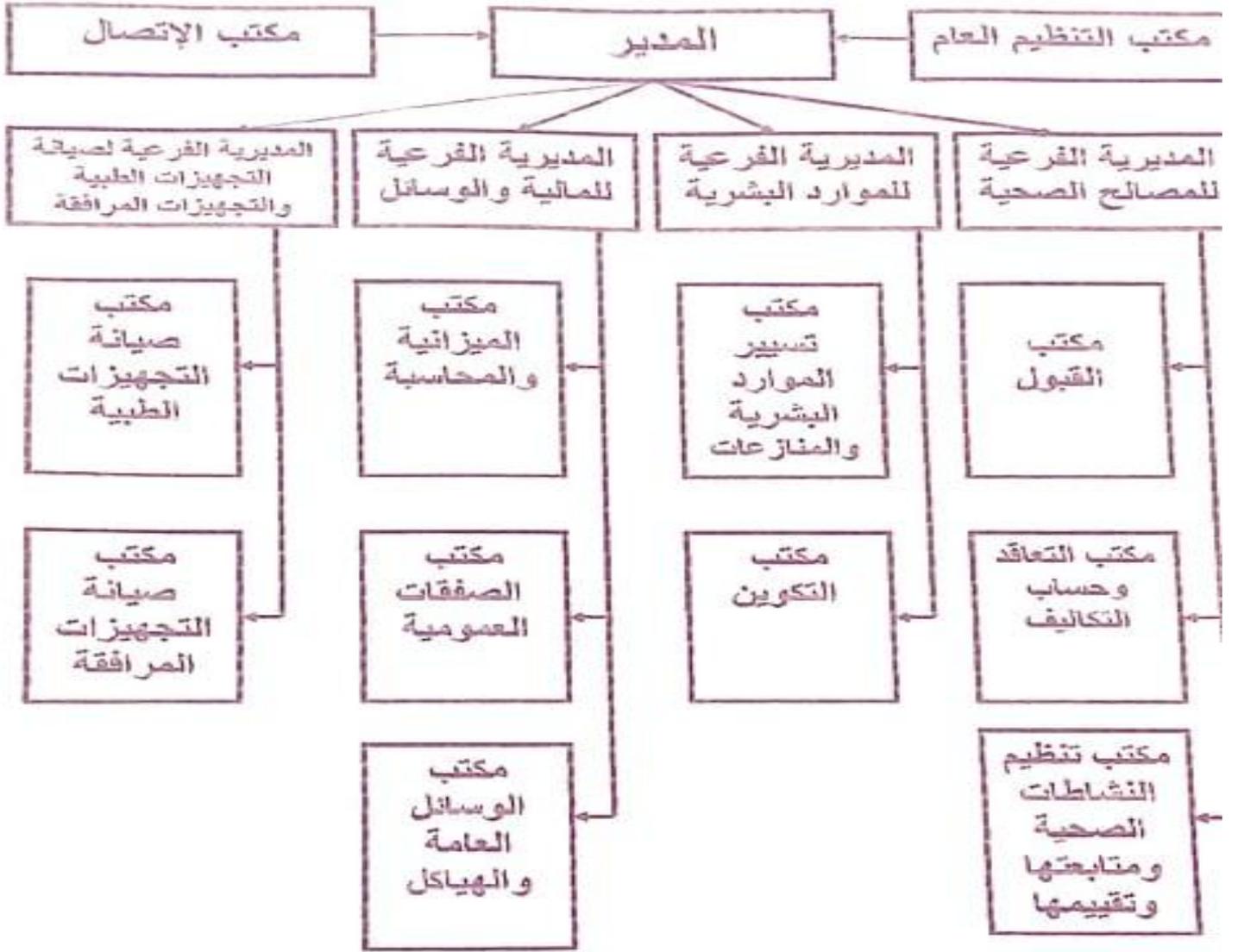
21. هل خبرتك الحالية تؤثر على ادائك داخل المؤسسة ؟ نعم لا

22. هل تواجهك صعوبات في المؤسسة ؟ نعم لا

23. في حالة وجود صعوبات في المؤسسة هل تواصل العمل ؟ نعم لا

24. هل تحافظ على ممتلكات المؤسسة ؟ نعم لا

المديرية



قرار وزاري مشترك مؤرخ في : 03 محرم 1431
الموافق لـ : 20 ديسمبر سنة 2009 ،
يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الإستشفائية .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

مديرية الصحة والسكان لولاية تلمسان
المؤسسة العمومية الاستشفائية الشريعية
مديرية الموارد البشرية

رقم: 07/2020 م ع س / م ع ا ش / م ا و / 19 .

مقرر توجيه داخلي

إن مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية للشريعة

- * بمقتضى الأمر رقم: 03/06 المؤرخ في: 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية ،
 - * و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم : 07- 304 المؤرخ في : 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم ،
 - * و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم : 99/90 المؤرخ في : 1990/03/27 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري لموظفي و أعوان الإدارات المركزية للولايات ، البلديات وكذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها،
 - * و بمقتضى المرسوم رقم : 140/11 المؤرخ في : 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوية وتنظيمها و سيرها،
 - * باعتبار أن السيد(ة): حاجي عادل . الرتبة : السنة الثانية ماستر تخصص علم الاجتماع (تنظيم و عمل) ، (متربص).
- (ت) يشغل حاليا:

يقرر

العامة الأولى (ص) بوجه السيد (ة): حاجي عادل . الرتبة : السنة الثانية ماستر تخصص علم الاجتماع (تنظيم و عمل) ، (متربص).

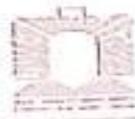
المصاحبة : مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات . ابتداء من: 2020/08/04 إلى غاية: 2020/08/18

العامة الثانية ، يكلف السيد : المدير الفرعي للموارد البشرية والمدير الفرعي للمصالح الصحية بتنفيذ أحكام هذا المقرر.

الشريعة في: 2020/08/04

المدير





الوطي... / ك.ع. / 2020

إلى السيد...
مستشار الدراسات والبحوث

الموضوع: طلب الموافقة على إجراء تربيص ميداني

بعد أداء واجب التحية والاحترام،

بشروط استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع يدرج من سيادتكم السماح للطلاب بإجراء تربيص ميداني بدؤسستكم، في حالة تأشيركم بالموافقة على إجراء الدراسة الميدانية، شاكرون لكم حسن تعاونكم ومساعدتكم في إثراء تكوين خالقة جامعة العربي التبسي كشركاء اجتماعيين.

تقبلوا منا طائق التقدير والاحترام

الطالب (ة) : سماح عابد

التخصص : علم الاجتماع
المستوى : باعية ماجستير
موضوع البحث : الالتزام التنشيطي وعلاقتها بالاراء الترميني

وكيس التسم

مواظفة العريضة المستقبلة
التشخيص
مختار وادب