

وزارة التعليم العلمي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية والديموغرافيا
قسم علم اجتماع تنظيم وعمل



مذكرة بعنوان:

اثر الالتزام الوظيفي على أداء المنظمة دراسة ميدانية بمديرية الاشغال العمومية بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الاكاديمي في علم الاجتماع
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتور:

- عبد القادر شتيح

إعداد الطالبين:

- عيسى بن الطيرش

- ساعد حلباوي

السنة الدراسية: 2021/2020

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر وعرفان	
الاهداءات	
مقدمة	
الفصل الأول	الاطار المنهجي للدراسة
أولاً: إشكالية الدراسة	
ثانياً: فرضيات الدراسة	
ثالثاً: أهداف الدراسة	
رابعاً: أهمية الدراسة	
خامساً: أسباب اختيار الموضوع	
سادساً: مفاهيم الدراسة	
سابعاً: الدراسات السابقة	
الفصل الثاني	الالتزام الوظيفي
تمهيد	
المبحث الأول : ماهية الالتزام الوظيفي	
المطلب الأول: مفهوم الالتزام الوظيفي	
المطلب الثاني: خصائص وأهمية الالتزام الوظيفي.	
المطلب الثالث: مراحل تطور الالتزام الوظيفي.	
المبحث الثاني: أبعاد وطرق بناء الالتزام الوظيفي.	
المطلب الأول: أبعاد الالتزام الوظيفي.	
المطلب الثاني: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام الوظيفي	
المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الالتزام الوظيفي وطرق قياسه	
المطلب الأول: مؤشرات، محددات الالتزام الوظيفي.	
المطلب الثاني: مداخل دراسة الالتزام الوظيفي.	
المطلب الثالث: طرق قياس الالتزام الوظيفي.	

	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث الأداء المؤسسي للمنظمة
	تمهيد
	المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي في المنظمات
	المطلب الأول : مفهوم الأداء المؤسسي وأهم أبعاده
	المطلب الثاني: عناصر الأداء المؤسسي وأنواعه:
	المبحث الثاني: مكونات الأداء المؤسسي وتقييمه
	المطلب الأول : مكونات الأداء المؤسسي وخصائصه
	المطلب الثاني : تقييم الأداء المؤسسي
	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع الاطار التطبيقي للدراسة
	المبحث الأول : منهجية الدراسة
	المطلب الأول: نموذج الدراسة وحدودها
	المطلب الثاني: أداة وإجراءات تطبيق الدراسة
	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
	المطلب الأول : تحليل نتائج الاستبيان
	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج للعينة ككل
	المطلب الثاني: أداة وإجراءات تطبيق الدراسة
	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
	المطلب الأول : تحليل نتائج الاستبيان
	خاتمة
	قائمة المراجع

مقدمة

مع التطور الحاصل في جميع المجالات الادارية فلقد شهدت السنوات الأخيرة تطورات وتغيرات وتحديات كبيرة في إدارة الموارد البشرية عبر جميع المؤسسات والادارات وفي ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولي المنظمات اهتماما بالمفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية لها ولموظفيها.

حيث تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية للمنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها ففعاليتها تقاس بمدى إلتزام وكفاءة وقدرة هذه الموارد على الأداء الجيد إذ أنها هي من يعكس صورة المنظمة ويترجم سياساتها إلى أفعال وانجازات، وحتى تتمكن المنظمات من بلوغ أهدافها وتنفيذ برامجها لا بد لها من العمل على توفير كل من شأنه أن يرتقي بمستوى أفرادها وينعكس إيجابا على ممارساتهم، هذا ونحن نعيش في عالم يطلق عليه عالم انفجار المعرفة، وثورة المعلومات، عالم ينتقل بالمعلومة ويتفاعل معها،

وبالتالي زاد الاهتمام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات واعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فيه وسلوكية والثقة فيهم، إلى غيره من الإجراءات التي تمكن العاملين وتزيد من التزامهم الوظيفي داخل المؤسسات التي ينتمون إليها.

حيث ترى الدراسات في شعور الموظفين بملكيته للمؤسسة، وتقديم أفضل ما لديهم والسعي إلى التحسين المستمر في العمل. وإن العاملين الذين لديهم التزام وظيفي يساعدون منشأتهم ويقيدون أنفسهم ويتكون لديهم إحساس بتحقيق أهداف أسمى فيما يتعلق بعملهم وحياتهم وتترجم مشاركتهم مباشرة إلى تحسين مستمر في أنظمة وعمليات موقع العمل، ويسعى العاملون في المؤسسات الحديثة التي تنتهج التمكين إلى تقديم أفضل أفكارهم ومبادراتهم إلى مكان العمل .

لذا كان موضوع دراستنا عن الالتزام الوظيفي وأثره على أداء المنظمة لذا قسمنا الموضوع الى باب نظري وباب تطبيقي حيث الفصل الأول كان للاطر العام للدراسة والفصل الثاني الى الالتزام الوظيفي والفصل الثالث الى المنظمة .

أما في الجانب التطبيقي فتطرقنا الى الدراسة في مؤسسة الاشغال العمومية بالأغواط من خلال تطبيق أداة الاستبيان على الموظفين العاملين في المؤسسة.



الفصل الأول

الاطار المنهجي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة:

في عالم مليء بالتطورات الحاصلة في جميع مجالات الحياة من اعتماد على التكنولوجيا في الكثير من المؤسسات ان لم نقل كلها، فأكثر ما يورق المديرين والمسؤولين في أقسام المستخدمين للموارد البشرية في كل المؤسسات الذي يعتمد نجاح التنظيم المؤسساتي في إدارتها لمواردها البشرية بغية الوصول الى أهدافها المنشودة على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه مع الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد التي تحوزها المؤسسة ومن بينها التزام الموظف بساعات الدوام الرسمي، التي تنظم عمل المؤسسة حيث تُقدّر مدى إنتاجيتها من التزام موظفيها بالدوام وإنهاء المشاريع اللازمة أو تخليص معاملات العملاء بشكل أسرع وأسهل، ولإجبار الموظفين على الالتزام تقوم بعض المؤسسات بالكثير من الطرق للمحافظة على الموظفين والالتزام الوظيفي فكثير من الموظفين ما نسمع أو نرى موظفين يقومون بالدخول بنظام البصمة صباحاً ويختفون ولا يظهرون إلا بعد الظهر لييصموا وقت الخروج وكأنهم كانوا على رأس عملهم في حين أنهم كانوا يقضون وقتاً خارج الدوام الرسمي والبعض يُعلل ذلك بعدم وجود مكتب له أو عدم تكليفه بمهام والاستفادة منه وهنا تقع المسؤولية على الإدارة التي لم توكل للموظف أي مهام إما بسبب اختلاف في وجهات النظر، أو لعدم جاهزية الموظف وعدم استيعابه للعمل، أو بسبب تكديس الموظفين الذين لا عمل لهم وغير مؤهلين للعمل في تلك المؤسسة أو الجهة، ومهما كان السبب فإن من مهمة الإدارة احتواء الموظفين وشغلهم بمهام حتى لا تُشكل عدد ساعات الدوام هاجساً لهم، وقبل ذلك يجب أن يتم تهيئة بيئة عمل مناسبة للموظفين من توفير مكتب وجهاز كمبيوتر وتليفون وهي من الأساسيات التي يجب أن تعطى للموظف مهما كانت وظيفته، وتوفير البيئة المناسبة تشجع الموظفين على العمل والإنتاج وكلما توفرت للموظف احتياجات من خلال التحفيز

كما أن الأهم هو كيفية الإنتاج والأعمال المنجزة وليس كم ساعات الدوام فقد يقضي الموظف ساعاته متسكعاً بين المكاتب وفي قراءة الصحف والتفاعل عبر شبكات التواصل

الاجتماعي مع احتساء القهوة والبعض قد يأخذ قيلولة في المصلى دون أن ينتج مهمة واحدة في حين أنه أنهى ساعات الدوام كاملة فهل هذا المطلوب من الموظف!! وهل هذا ما يوده المديرون فالالتزام الوظيفي مهم جدا للموظف والمؤسسة ولكن الأهم الإنتاج، كما يجب مراعاة ظروف الموظفين إلا أن الموظفين يجب ألا يستغلوا ذلك وعليهم الإخلاص في عملهم لأنهم سيحاسبون عليه يوما ما، وإذا كان خصم ساعات الدوام يزعجهم قليلتزموا بدوامهم ومهامهم فالنقطة في الموظف وتقدير عمله ومكافأته أمور تشجعه على حب عمله والالتزام بعمله دون أن يحسب حساب بصمة ولا بدل عمل إضافي فمبادئه هي التي تدفعه للعمل

وتتبلور إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الالتزام الوظيفي على أداء المنظمة انطلاقا من أداء مواردها البشرية ؟
ومن نطرح التساؤلات التالية :

- ما هو واقع الالتزام الوظيفي للعاملين داخل مؤسسة الاشغال العمومية؟
- ما هو مستوى أداء العاملين بمؤسسة الاشغال العمومية؟
- ما واقع تأثير الالتزام الوظيفي على أداء عاملي مؤسسة الاشغال العمومية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

- نتوقع درجة متوسطة لواقع الالتزام الوظيفي للعاملين داخل مؤسسة الاشغال العمومية
- نتوقع مستوى مرتفع لأداء العاملين بمؤسسة الاشغال العمومية.
- هناك تأثير لواقع الالتزام الوظيفي على أداء عاملي مؤسسة الاشغال العمومية.

ثالثا: أهداف الدراسة :

- التعرف على الالتزام الوظيفي من خلال الدراسة والتعرف على أهم ابعاده وأنماطه، وكذلك تحديد المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه
- التعرف على الأداء بمحدداته ومقاييسه، وكذلك التعرف على أسباب الفروقات في

الأداء بين العاملين

- التعرف على العلاقة بين الالتزام الوظيفي وأداء المنظمة من خلال موارد البشرية .

رابعاً: أهمية الدراسة:

يُعد الالتزام الوظيفي موضوعاً إدارياً مهماً في المنظمات الخاصة والحكومية، وذلك لارتباطه بموضوع الأداء، والإنتاجية، والرضا الوظيفي. ورغم وضوح موضوع الالتزام الوظيفي من الناحية النظرية، فإن ارتباطه بكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة يجعله موضوعاً متغيراً لا يمكن التوصل لنتائج حوله من دراسات تطبيقية قليلة. لذا فالباحثين يحاولوا دائماً، بصورة مستمرة، اكتشاف متغيرات جديدة تؤثر فيه، وترتبط به. ومما لا شك فيه أن تلك المتغيرات ترتبط بطبيعة المنظمة، ونوعية نشاطاتها وأهدافها، وطبيعة العاملين وتركيباتهم فيها.

كما أنه من الضروري، وبسبب تباين المتغيرات التي ترتبط بالالتزام الوظيفي، إجراء دراسات تتناول علاقات الالتزام الوظيفي بالمتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.

دائماً تسعى القيادات الإدارية في المنظمات باختلاف طبيعة انشطتها إلى خلق وتنمية الالتزام الوظيفي لدى العاملين فيها مستخدمة في هذا المجال شتى الوسائل والسبل والإجراءات الإدارية بما في ذلك تهيئة وإعداد المناخ التنظيمي المناسب وإشباع الحاجات الشخصية للعاملين وذلك لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنتاجية والاستقرار الوظيفي وتقليل تكاليف الإنتاج إلى أدنى مستوياتها من أجل ضمان استمرار المنظمات في الحياة الاقتصادية وتطورها الوظيفي وتقليل تكاليف الإنتاج إلى أدنى مستوياتها من أجل ضمان استمرار المنظمات في الحياة الاقتصادية وتطورها، كذلك تظهر أهمية هذه الدراسة في الكشف عن معلومات جديدة تفيد البحث العلمي مستقبلاً وكذلك الاستفادة منه.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

- _ الحاجة للبحث والاستقصاء في مجال الالتزام الوظيفي والأداء.
- الاهتمام بموضوع الالتزام الوظيفي وأداء الموظفين في المنظمات.
- قابلية الموضوع للإنجاز والدراسة سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو الجانب الميداني.
- الرغبة الشخصية في البحث في مثل هذه المواضيع.
- _ الرغبة في تقديم بعض المعلومات حول موضوع الالتزام الوظيفي

سادسا: مفاهيم الدراسة:

1-الالتزام الوظيفي:

ويعني مدى ارتباط الموظف واندماجه في المنظمة، أو هو ارتباط فعال مع المنظمة والشعور بالخسائر المترتبة على ترك المنظمة، والإحساس بالواجب القيمي تجاه المنظمة.

ويمكن إجمال مرتكزات الالتزام الوظيفي بالآتي:

- الإيمان بأهداف المنظمة وقبولها.
- الرغبة في عمل جهد إضافي للمنظمة.
- الرغبة القوية في البقاء في المنظمة.

ويمثل الالتزام أيضا قوة تدفع الأفراد للقيام بسلوك أو الاستمرار في سلوك معين بالرغم من وجود البدائل الايجابية التي تدفع الفرد للإقلاع عن ذلك السلوك فيمكننا أن نرى الالتزام بصورة يومية في المنظمات من خلال بقاء الكثير من العاملين في العمل بالرغم من الظروف المتدهورة والمناخ السيئ ولكنه الالتزام الذي يبقى الأفراد في أعمالهم¹

ويعني الالتزام الوظيفي في هذه الدراسة مدى ارتباط موظفي المؤسسة بمؤسستهم وتقديم أفضل ما لديهم .

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

المنظمة : فالمنظمة في واقع الأمر ما هي إلا تجمع بشري يعمل متضامنا تجاه تحقيق هدف معين ومحدد، وذلك وفقا لدور كل واحد من هذا التجمع ووفقا للمهام المناطة بهم والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

ويعرف شستر برنارد المنظمة بأنها نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري.

أما ستيفن روبنس فكانت وجهة نظره بأن المنظمة: كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية، ويعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة.

المنظمة هي كيان معنوي يتكون في الأساس من اجتماع مجموعة من البشر (اثنين أو أكثر) للقيام بأنشطة تهدف إلى تحقيق نتائج ومنافع مشتركة يفيد منها هؤلاء البشر بشكل مباشر أو غير مباشر.¹

مفهوم الأداء: إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية وتعني To performance وتعني انجاز، تأدية وإتمام شيء ما، عمل، نشاط، تنفيذ مهمة²

• يعرف الأداء على أنه مجموعة المخرجات أو الأهداف المتوقعة التي تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقها³

ويعرفه البعض بكونه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها⁴

¹ الشماخ، خليل محمد حسن وكاظم، خضير حمود، نظرية المنظمة (ط5). الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2014، ص 34.

² وائل إدريس ، طاهر الغالبي، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع ، بيروت لبنان، 2006، ص 477.

راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية 2001)، ص 209.³

⁴ ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي، (ط1؛ الرياض: 1993)، ص 19

كذلك يعرف على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد.¹

• أيضا هو العمل الذي يتعهد الفرد، بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوي جودة معينة النوعية ويؤدي بأسلوب أو طريقة معينة²

إن الأداء يمثل حجم ونوع السلع والخدمات التي ينجزها الفرد بوعي وإدراك منه خلال وحدة الزمن نتيجة استخدامه لوسائل الإنتاج وموارد المنظمة وامكانياتها المتاحة.³

هو إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة ، وهو مجموعة من المخرجات أو الأهداف المتوقعة التي تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقها.⁴

سابعاً: الدراسات السابقة:

دراسات خاصة بالالتزام الوظيفي

دراسات خاصة بالأداء:

دراسة أبو زيتون (2005) بعنوان: أثر تنوع القوى العاملة على الأداء في منظمات الأعمال، دراسة تحليلية في الشركات العاملة في قطاع المنسوجات والألبسة في مدينة الحسن الصناعية.

هدفت الدراسة إلى فحص أثر هذا التنوع على الأداء على منظمات الأعمال، حيث سعى الباحث إلى الكشف عن العلاقة بين تنوع الموارد البشرية كمتغير مستقل وأثره على أداء منظمات الأعمال كمتغير تابع. وتكون مجتمع الدراسة من الشركات العاملة في قطاع الملابس والأنسجة المنتجة العاملة في مدينة الحسن الصناعية في مدينة الرمثا ضمن

¹ صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000 .

مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان، 1994 .²
³ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة: إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة 2008) ص 367.

⁴ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، (مصر: الدار الجامعية، 2003)، ص 405.

محافظة إربد، والبالغ عددها الإجمالي 33 شركة، وتم شمول ثمانى شركات في الدراسة، وتم توزيع 20 استبانة والافادة من 152 منها، وقد شملت الاستبانة في قسمها الأول العوامل الديموغرافية للمفحوصين والقسم الثاني شمل متغيرات الدراسة المستقلة وهي متغيرات التنوع الأولية (العمر، الجنس، الجنسية) ومتغيرات التنوع الثانوية (المهارة، التعليم، نفوذ الفرد) ومتغيرات التنوع الثقافي، كما شمل القسم الثاني من الاستبانة أيضا المتغيرات الوسيطة وهي: الاتصال، الصراع والتماسك، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود علاقة قوية بين التنوع الأولي وبين الأداء بأبعاده (اتخاذ القرار، الفاعلية، الكفاءة والرضا الوظيفي) كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين التنوع الثانوي وبين الأداء بأبعاده الثلاث المذكورة سابقا .

الدراسات الأجنبية:

دراسة هاوثورن 1927:

بدأت في عام 1927 سلسلة من التجارب والدراسات في مصنع هاوثورن في مدينة شيكاغو التابع الشركة (وسترن إلكتروك) إضافة إلى أبعاد جديدة لعملية الإدارة، اعتمدت هذه الدراسات على افتراض الإدارة التقليدية التي تنص على أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بتحسين زيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل. وقام فريق من الباحثين من جامعة هارفارد باختبار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع، ولوحظ ردود أفعال العاملين إزاء تغير في الإضاءة، كما أن أداء العاملين انخفض الانخفاض مستوى الإضاءة.

ولقد فوجئ الباحثون بأن أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة ولكنه نسبيا) ، وهو ما سمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها : _ بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية.

كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ من دون اعتراف أو تقدير من الإدارة ، ويطلق على هذا النوع من

الجماعات غير الرسمية وهو ما يعني ضمناً وجود اتصال غير رسمي محبذ ومرغوب فيه بين الأفراد المنضمين

دراسة عبد الهادي سنة 2002:

هتتمت بالعلاقة بين العلاقات الانسانية والصفات الشخصية والأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك الحكومية الأردنية وقد شملت عينة الدراسة 270 موظف يعملون في بنوك حكومية مختلفة في الأردن، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية باستخدام أسلوب المسح الاجتماعي، وتوصلت الدراسة إلى وجود عدة مستويات للعلاقات الانسانية بين العاملين بالبنوك الحكومية الأردنية، تختلف باختلاف طبيعة الوظيفة، وعلاقة كل وظيفة بالوظائف الأخرى ووجود علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الانسانية والأداء الوظيفي لعينة الدراسة بالنسبة للعاملين في إدارات وأقسام واحدة. عدم وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الانسانية والأداء الوظيفي لأفراد العينة على أساس الصفات الشخصية وهي العمر ومدة الخدمة في البنك الحالي ومستوى التعليم.



الاطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الالتزام الوظيفي

تمهيد

إن الالتزام الوظيفي من المواضيع التي لاقت رواجاً واهتماماً في بيئة الإدارة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة بين فعالية المنظمة ودرجة إنجاز الأعمال فيها، إذ يعبر الالتزام الوظيفي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها. ويظهر الالتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى. ونظراً لتعدد الأدبيات في وجهة النظر إلى الالتزام الوظيفي من زوايا مختلفة، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية، وارتأينا لاستعراض مفهوم الالتزام الوظيفي وخصائصه ومراحله وتطوره وأهميته، أبعاد وطرق بناء الالتزام الوظيفي، العوامل المؤثرة على الالتزام الوظيفي وطرق قياسه، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل.

المبحث الأول : ماهية الإلتزام الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الإلتزام الوظيفي

يعد الإلتزام الوظيفي من أكثر المفاهيم صعوبة، حيث تعددت المفاهيم وتباينت فيما بينها نظرا لتعدد العوامل المؤثرة فيه، واختلاف مداخل دارسته ونتائج الدراسات التي تناولته.

وبدل مفهوم الإلتزام في اللغة إلى الاندماج أو الرغبة أو القبول والاستعداد وكان لعلماء الاجتماع سبق في هذا المجال لأن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع الآخرين وتربطه بهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية، ومن هنا ندرك أن الإلتزام جزء من الإلتناء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه¹.

وقد عرف keyton الإلتزام الوظيفي بأنه عملية مستمرة ومعقدة فمن خلاله يتواجد أعضاء المنظمة ومن خلاله يحافظ هؤلاء على المعتقدات المنظمة التي يريدون التغيير فيها².

ويعرف "بورثر" وآخرون الإلتزام الوظيفي أنه قوة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الإلتزام الوظيفي اتجاه المنظمة لديه الصفات التالية:

- الإعتقاد القوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
 - الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
 - رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة³
- ومن أوائل من قدموا تعريفا للإلتزام التنظيمي كان "بورثر" و "سميت" سنة 1970، حيث نظر إليه من منظور نفسي ووضعوه بأنه توجه يتسم بالإنفعالية والإيجابية نحو المنظمة.

¹ محمد مصطفى الخرشوم، مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد النفسية في جامعة حلب دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية المجلد 27، العدد 3، 2011، ص: 173.

² Kyeton :communication and organisation, Sagem 2008, p124

³ العيادي أحمد محمد، الإلتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2000، ص: 12.

ويرتكز " أوراييلي و " شاتمن " على المنظور النفسي للالتزام ويعرفانه بأنه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل والتي تبني قيم المنظمة ويشير الباحثان إلى أن هناك جوانب الارتباط النفسي وهي:

- الإذعان.
- تحديد الهوية.
- التسرب أو الاستيطان.

ويعود الإذعان أي إذعان الفرد للمنظمة التي توقعه تلقي المكافآت الخارجية والبيئة المادية المناسبة الأداء العمل المناسب، أما تحديد الهوية فيعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الشخص على الانتساب للمنظمة أما التسرب، فيعود إلى مدى التوافق بين قيم الفرد والمنظمة¹.

أما "بوشنان" فيرى أن مفهوم الالتزام واستعباده يتم من خلال مؤشرات (التطابق والإنشاء والولاء)، وقد عبر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله الأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل أقصى جهد لصلحها والمحافظة على عضويته فيها².

وبالتالي يمكن القول أن الالتزام التنظيمي حالة شعورية نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمته واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكه حيث يسعى إلى إنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى الجهد، والالتزام لتحقيق ذلك.

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض، 2005، ص: 33.34

² حقير نعيمة عباس وآخرون، الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 1996، 31، ص: 77.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية الالتزام الوظيفي.

أولاً: خصائص الالتزام الوظيفي

- الالتزام الوظيفي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم، والتي تجسد مدى ولائهم.
- إن الالتزام الوظيفي تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- إن الالتزام الوظيفي بناء متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً ورغم اتفاق أغلب الباحثين على تعدد أبعاده، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.
- يتميز الالتزام الوظيفي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال للمنظماتهم ونجد درجة ثباته ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.
- يعبر الالتزام الوظيفي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء فيها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها¹.
- يشير الالتزام الوظيفي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يتصف الالتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد.
- إن الالتزام الوظيفي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الأفراد الذين لديهم التزام وظيفي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام وظيفي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل التقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

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

- يتصف الالتزام الوظيفي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال للمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.
- يتأثر الالتزام الوظيفي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء في المنظمة وعدم تركها ودرجة إنتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.

ثانيا : أهمية الالتزام الوظيفي:

يعد الالتزام الوظيفي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حيث أكدت النتائج العديد من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إن أوضحت الدراسات إن ارتفاع مستوى الالتزام في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب من أداء العمل، فهو يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة دوران معدل العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.¹

يتميز الالتزام الوظيفي بأهمية بالغة للمنظمة لما له من انعكاسات إيجابية على بقاء المنظمة واستمرارها وتحقيق أهدافها وتتجلى أهميته في:

- 1 - يمثل عنصرا هاما بين الإدارة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز .

¹ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، "مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)"، ط1، مكتبة العبيكات، الرياض، 2004، ص 23.

2 - إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم أو تركهم لها.

3 - يعتبر عامل هام في التنبؤ بفعالية المنظمة¹.

4 - إن الإلتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل الإدارة والمنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة وتمكينها من الاستمرار وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات بغرض تحفيز وزيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمتها.

5 - كونه يرتبط بعدد من العوامل منها السلوك للفرد ونشاطه، ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والمشاركة، ارتباطه بسمات ودور الموظف كاستقلالية والمسؤولية، ارتباطها بالسمات الشخصية للموظف، ومن كل ما سبق يعطي للإلتزام أهمية فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها².

المطلب الثالث: مراحل تطور الإلتزام الوظيفي.

يشير المعاني إلى أن "بوشنان" ذكر أن الإلتزام الوظيفي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

1. **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خط لها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة الاهتمام منصب على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد. والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته.

¹ هيجان عبد الرحمان أحمد، الولاء التنظيمي للمعيد السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، الرياض، 1998، ص: 8.

احمدات محمد، قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين المدارس، مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 67.²

ويقول "توشنان" إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئته للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف: تحديات العمل، تضارب الوطاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة.

2. **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز، ويتطور وضوح الوطاء للعمل في المنظمة

3. **مرحلة الثقة بالتنظيم،** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لانهاية، حيث تزداد وطنته وتتقوى علاقته بالوظيفة والانتقال إلى مرحلة النضج. وقد ذكر العتيبي والسواط إلى أن عملية ارتباط الفرد بالوظيفة تمر عبر مرحلتين حدداهما في التالي:

- **مرحلة الانضمام للمنظمة** التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

- **مرحلة الإلتزام الوظيفي:** وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها. وأردف العتيبي والسواط أن هناك ثلاث مراحل للإلتزام الوظيفي:

- **الإدغان أو الإلتزام:** حيث يكون إلتزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

- **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للإنتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

- **مرحلة التبنى:** أي إعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له، وهنا يكون الإلتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.¹

حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 192.¹

المبحث الثاني: أبعاد وطرق بناء الإلتزام الوظيفي.

المطلب الأول: أبعاد الإلتزام الوظيفي.

تختلف صور إلتزام الأفراد اتجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم على العموم، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعادا مختلفة للإلتزام الوظيفي وليس بعدا واحد رغم اتفاق غالبية الباحثين والمفكرين في هذا المجال على تعداد أبعاد الإلتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

1- بعد الإلتزام العاطفي (Afflictive Commitment):

الذي اقترحه ألن وماير (Meyer & Allen, 1990) حيث رأوا أن الإلتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من إستقلالية وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيهه له، كما يتأثر هذا الجانب من الإلتزام بدرجة الإحساس للفرد بأن البيئة الوظيفية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، أي هو الارتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجيه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه له منظماتهم، ويرجع الإلتزام العاطفي إلى الشعور بالإنتماء و الإلتصاق النفسي بالمنظمة¹.

2- بعد الإلتزام المعياري (Normative Commitment) :

ويقصد به إحساس الفرد بالإلتزام البقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في اجراءات تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السبلات العامة للمنظمة أو يعبر عنه بالإرتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

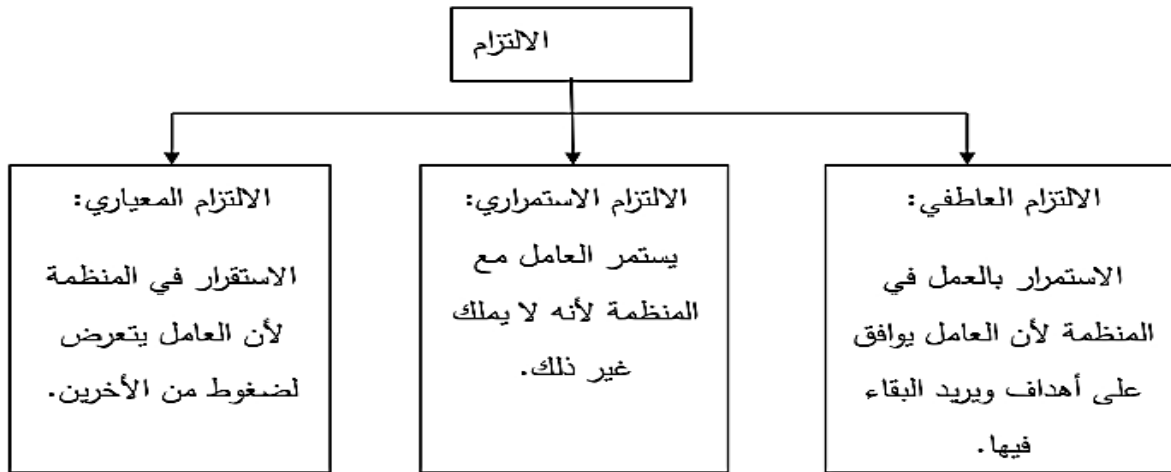
ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص: 252 .¹

3- بعد الإلتزام المستمر (Continuance Commitment)

وقد اقترح هذا كل من ألن وماير (Meyer & Allen, 1990)، وينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة الإلتزام للفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى أي أن هذا الارتباط مصلي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع والعوائد ما يفوق وما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لا يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية¹.

ومن خلال الأبعاد الثلاثة للإلتزام الوظيفي العاطفي، المعنوي، المستمر فإن الشكل الآتي يوضحها أكثر وذلك لتوضيح العلاقة بين الأبعاد ومدى إلتزام الفرد في المنظمة وهذا وفقاً للشكل :

الشكل رقم (4): يبين أبعاد الإلتزام الوظيفي.



المصدر: جرينبرج جير الديبارون، ادارة السلوك التنظيمي، ترجمة محمد بسيوني اسماعيل ، دار المريخ السعودية، 2001، ص 59.

ماجدة العطية، مرجع سابق ص253. ¹

المطلب الثاني: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام الوظيفي

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

1- السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتنب عليه اتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات ويتولد عنه الشعور بالرضا والإطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء. وتتفاوت هذه الحاجات عن 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 الإحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات.

2- وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف للعاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية الإدراك والفهم للأفراد بالالتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.

3- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.¹

4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد إلى المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، وتمنح العاملين مناخ وظيفي ملائم من حيث التوافق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق

اصلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق ص(321، 322) ¹

الأهداف التنظيمية ويعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

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

6- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام باشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحد 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، ما سيجتنب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء والالتزام لها.

7- 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 الأفراد¹.

8- المكانة الاجتماعية: ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على خص ما تعبيرا عن شعولهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضا بحسب مراتبهم بترتيب

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 ومهارات وظروف العمل، والأجور والأقدمية في التعيين بالإضافة إلى التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.

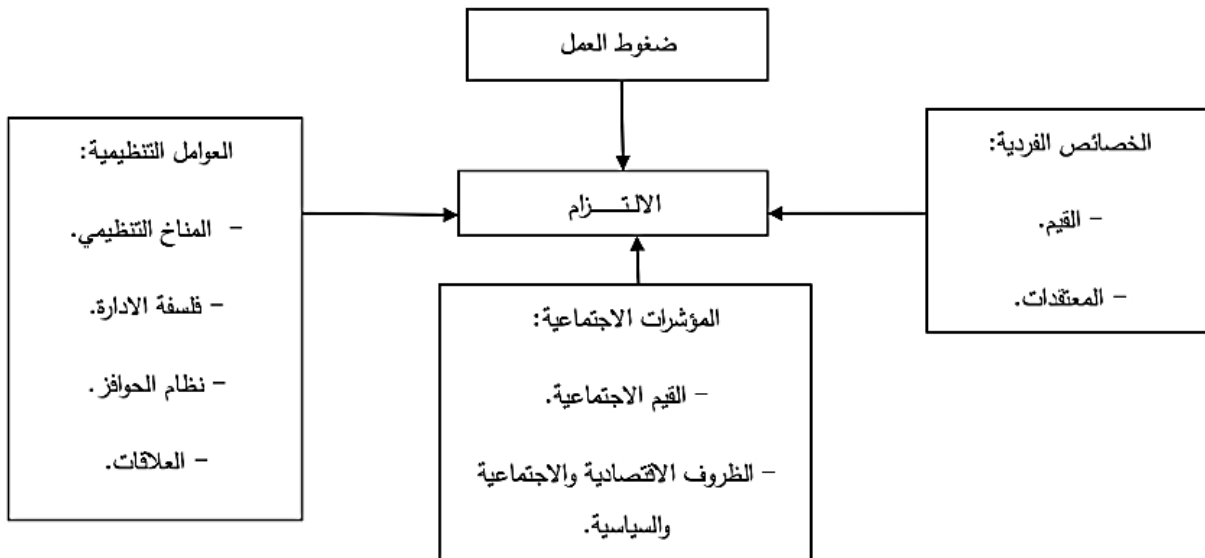
¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض: 2005، ص: 36-39.

9- 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.

كما ذكر كل من "1991, Porter et steers" بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام الوظيفي وهي:

- **عوامل شخصية:** وهي عوامل ذات علاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق باختياره للعمل.

الشكل رقم (4): يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي ضغوط العمل



المصدر : سامي ابراهيم حماد حنونة ، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال ، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص:20

المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن الالتزام الوظيفي

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الالتزام الوظيفي، وقد تمكن أحد الباحثين من تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو يتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة.

القسم الثاني: وهو المتعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج نطاق الوظيفة.

أولاً: الآثار الوظيفية للالتزام الوظيفي

إن الموظف الملتزم تنظيمياً إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر درجة رضا الموظف الأقل التزاماً، فالموظف حينما يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولائه عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته، إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنتظر إلى الالتزام الوظيفي باعتباره ظاهرة إيجابية، ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد، وتتمثل هذه النتائج في إرتفاع معدلات الأداء، والرضا عن العمل، وإنخفاض الغيابات ودوران العمل، وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.¹

ومن تأثيرات الالتزام الوظيفي على المتغيرات التنظيمية:

- **الروح المعنوية:** إن للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، تؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام عكس الروح المعنوية المنخفضة التي تؤدي إلى ظهور المشاكل الداخلية، أو عيوب في بيئة العمل مما يترتب عليه تدني درجة الالتزام الوظيفي.

¹ سامي ابراهيم حماد حنونة ، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال ، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص:20

- **الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام الوظيفي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم له بالإضافة إلى شعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها.
- **تسرب العاملين:** يعرف "مولي" أن التسرب هو توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضها نقدياً، ويعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة إلتزامه في العمل بالمنظمة.
- ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات، وذلك لأن التسرب يؤدي إلى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل¹.

ثانياً: الآثار الحياتية للالتزام الوظيفي

إن الإتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهات نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي.

وتشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته.

وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار إيجابية للالتزام الوظيفي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلاً يرى البعض أن للالتزام الوظيفي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على التوفيق بين أدواره الوظيفية مع الحياة الخاصة للموظف الأكثر التزاماً مما يتولد معاناة أكثر له من المردودات السلبية في الحياة الخاصة له.

¹اصلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق ص: 321، 322 .

تحقيق الالتزام الوظيفي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام الفكري والسلوكي والهيكل، ويتم تطبيق النظام الأساسي عبر توضيح أهميته من خلال :

- التوجيه والارشاد.
- المراجعة المستمرة للمهام والتكاليف.
- وضوح القرارات والتكاليف.
- تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والاشادة بالأداء الجيد.
- وضوح تطبيق النظام الأساسي واللوائح بعدالة وحزم.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة حال الإخلال بالالتزام.
- التقييم المستمر للأداء.
- أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء¹.

الخطوات التي يمكن للفرد داخل المنظمة اتخاذها لتدعيم الالتزام هي:

- مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمتها والاستماع إلى آرائهم البناءة والقيام بنقلها للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمتها.
- التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية عما يحدث في القسم ومن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم.
- توفير الفرصة لفريق العمل ليشترك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الإحساس بينهم بأنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها.
- اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم أو الفريق أي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه في إدارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إدارتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم.

عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، طبعة 1، ص، 156. ¹

• مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.

• عدم إعطاء وعود بأن الوظيفة سوف تكون مدى الحياة، بل أكثر من ذكر أن المؤسسة ستبدل¹ كل ما يمكنها لزيادة فرص العمل وتأمين الأفراد على حياتهم وتجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن.

• إن بناء الثقة هو الطريقة الوحيدة التي يخلق بها الالتزام الوظيفي الذي يدعم عوامل الإنتاج

بالطريقة التي تتناسب مع وضعهم كأحد من الأصول الأساسية التي يقوم عليها العمل.

فصيل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 210، 211 .¹

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الالتزام الوظيفي وطرق قياسه

من خلال هذا المبحث سنتطرق الى كل من مؤشرات ومحددات الالتزام الوظيفي، مداخل دراسة الالتزام بالاضافة الى العوامل المؤثرة فيه وطرق قياسه
المطلب الأول: مؤشرات، محدّدات الالتزام الوظيفي.

أولاً: مؤشرات الالتزام الوظيفي.

تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات الديموغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام الوظيفي، حيث اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها: العمر، الجنس، مدة الخدمة، مستوى التعليم، المركز الوظيفي، الشخصية، الاتجاهات، معتقدات الفرد عن العمل الطموح، الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية، الحاجة إلى الانجاز وإلى تحقيق الذات، أما المتغيرات التي حظيت باهتمام خاص من قبل الباحثين هما متغيري العمر ومدة الخدمة.

• متغير العمر وعلاقته بالالتزام الوظيفي

أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط ايجابي فيما بين التقدم بالعمر والالتزام الوظيفي، أي أنه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام الوظيفي لديه نتيجة لأن الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصاً وظيفياً في العمل¹.

• علاقة الالتزام بهذه الخدمة

أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام الوظيفي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة أي وجود علاقة طردية إيجابية، وذلك لعدة أسباب منها التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة، والموظف وقيادته المباشر من جهة أخرى، وتقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على امكانية

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم 54، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص: 86 .

تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى، معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة أي أن احتمال انتقال الفرد إلى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمر الفرد.

• علاقة الالتزام بمستوى التعليم

أكدت بعض الدراسات أن يبين التأهيل العلمي بموظف ومعدل الالتزام الوظيفي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي و معنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي، أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الارتباط الايجابي بين الالتزام الوظيفي والمستوى التعليمي للموظف، أي أنه كلما ارتفع التأهيل العلمي للفرد ارتفع معدل إلتزامه الوظيفي.

• العلاقة بين عبئ العمل والالتزام والوظيفي

كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبئ الدور الذي يؤذيه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام الوظيفي، أي أن هناك علاقة عكسية بين عبئ الدور والالتزام الوظيفي¹.

• علاقة الالتزام الوظيفي بالطموح والحاجة إلى العلاقات الإجتماعية

أكدت بعض الدراسات على العلاقات الإيجابية بين الالتزام الوظيفي والطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية وكذلك بين الالتزام الوظيفي والحاجة إلى الإنجاز.

• العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام الوظيفي

أشارت بعض العلاقات بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي، إذ كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام الوظيفي.

فريد راغب محمد النجار ، السياسات الإدارية واستراتيجيات الأعمال، مؤسسة الكتاب ، 2003، ص:141 .¹

• العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والالتزام الوظيفي

تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام الوظيفي، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلباً على التزام الأفراد، أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلباً على الالتزام ولكن زيادة درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به.

• العلاقة بين عبء العمل والالتزام الوظيفي:

كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبء الدور الذي يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي، أي هناك علاقة عكسية بين عبء الدور والالتزام الوظيفي¹.
ثانياً: محددات الالتزام الوظيفي.

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام الوظيفي داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرث مايش وما ناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارت فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام الوظيفي وهي:

- السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد.

- ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته، أو سلبية على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجري على إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والإطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من

صالح الدين عبد الباقي، مرجع، ص: 317، 319 .¹

حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار إليه ماسلو في نظرية سد الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة إلى الأمن والحاجة للحب والانتماء، والحاجة إلى الإحترام والحاجة إلى تحقيق الذات.

- وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام الوظيفي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية ادراك وفهم الأفراد للالتزام والولاء الوظيفي والمنظمة أكبر وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاية الإدارية.
- العمل على تنمية المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف، وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام الوظيفي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون إن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم وأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.¹

- العمل على تحسين المناخ الوظيفي: فالمناخ الوظيفي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ الوظيفي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ الوظيفي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة

¹ محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق، ص: 86

والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي¹.

• تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب المناخ الوظيفي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الانتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجيدة.

• العمل على بناء ثقافة المؤسسة: أن الإهتمام 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، واعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، سترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها.

• نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام الوظيفي لدى الأفراد

¹ جرينبير جبر الدييارون، مرجع سابق، ص: 142.

المطلب الثاني: مداخل دراسة الإلتزام الوظيفي.

لقد تعددت مداخل دراسة الإلتزام وتباينت الأسس التي تقوم عليها ويمكن حصر هذه المداخل فيما يلي :

أولاً: مدخل الإلتزام الوظيفي عند ايتزيوني:

إذ يرى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، هذا الاندماج أو ما نسميه بالإلتزام من الممكن أن يتخذ ثلاثة أشكال هي:

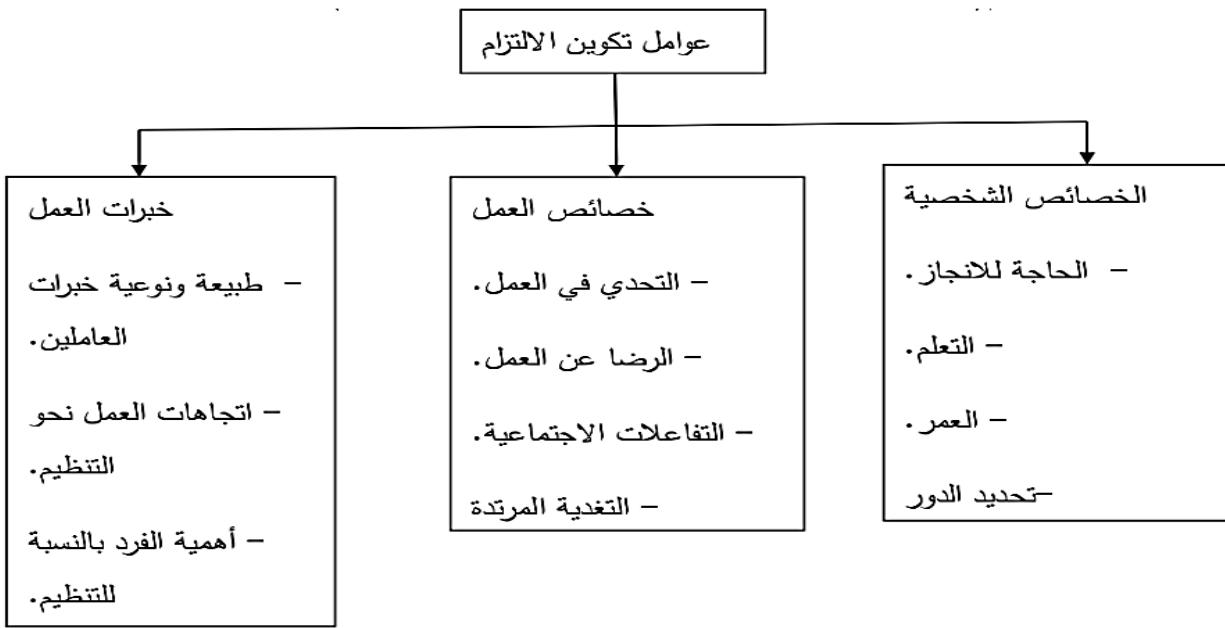
أ - الإلتزام المعنوي : ويمثل اتجاهها إيجابيا وقويا نحو المنظمة، يقوم على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمة وقواعده الداخلية، وينشأ نتيجة شعور الفرد أن التنظيم يسعى لتحقيق أهداف اجتماعية مفيدة، وعادة ما تستخدم المكافآت الرمزية كأساس لدعم الأفراد .

ب - الإلتزام التراكمي: ويمثل علاقة أقل قوة مع التنظيم ولكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الأعضاء والتنظيم، فالأفراد يصبحون ملتزمين إذا وجدوا أن هناك منافع سوف تعود عليهم من وراء هذه الإلتزام.

ج - الإلتزام الاضطراري : ويمثل اتجاهها سلبيا اتجاه المنظمة، وينشأ من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفردي بالاضطرار أو الاكراه والتعقيد، فما السجن التنظيمي إلا نتيجة لاجراء اجتماعي فرض على نزلائه ولم يكن نابعا من اختيارهم، وتستخدم عادة القوة الالزامية أو الاضطرارية لدعم الأفراد.¹

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، "إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات"، الإسكندرية، مصر، 2005. ص 38

ثانيا: مدخل الإلتزام الوظيفي عند ستيرز.: يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، ورغيبته الأكيدة في بدل أكبر جهد الصالحها مما ينتج عنه رغبة قوية في ترك التنظيم، وانخفاض نسبة غيابه، هذا وقد بين ستيرز أن هناك عوامل تؤثر في تكوين الإلتزام، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (6): عوامل تكوين الإلتزام عند ستيرز

ثالثا: مدخل الإلتزام الوظيفي عند ستاو وسالانيك :

فقد أكدا على ضرورة التفريق بين نوعين من الإلتزام هما:

- 1- الإلتزام الاتجاهي:** والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة، وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.

2- الالتزام السلوكي: والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خط لها مرتبطا بمؤسسته، ناتجا من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسة يجعله متمسكا بها وبعضويتها¹.

رابعا: مدخل الالتزام الوظيفي عند كانتر:

يشير كانتر إلى ثلاث أنواع تتجم عن متطلبات سلوكية يفرضها التنظيم على الأفراد هي:

أ- الالتزام المستمر: ويمثل حالة من التفاني والإخلاص نحو تنظيم معين وإلى حاجة الفرد إلى البقاء في هذا التنظيم نتيجة العامل والاستثمار السابق، مما يجعل ترك العمل في ضوء التكلفة عملية مستحيلة ويظهر ذلك على سبيل المثال في فترة التكوين التي يقتضيها الفرد أو العمل لمدة طويلة داخل المنظمة.

ب- الالتزام القائم على التماسك: ويقوم أساسا على خلق العلاقات الاجتماعية وتدعيمها داخل المنظمة، بحيث تتولد علاقة قوية بين التنظيم وأفراده، وتغري أشخاص من خارج التنظيم بالانضمام إليه، ولذا تعتمد المنظمة إلى استخدام العديد من الوسائل والأنشطة التي تهدف إلى الربط النفسي بين الأفراد و المنظمة .

ج- الالتزام الرقابي: ويمثل ارتباط الأعضاء بقيم التنظيم وقواعده، والتي تشكل أو تصوغ بدورها السلوك في الشكل المرغوب أو الاتجاهات المرغوب فيها، ويبرز الالتزام الرقابي عندما يرى العامل أن قيم التنظيم وقواعده تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه وأنه- السلوك- يتأثر بالقواعد التي تحكم التصرفات والأعمال اليومية.

خامسا: مدخل الالتزام الوظيفي عند ماير و آخرون:

إن الالتزام الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد كما يرى ماير و آخرون، ويتكون من الأبعاد التنظيمية التالية:

¹ خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية، 2006.

أ - **الالتزام العاطفي**: ويعبر عن درجة تأثر الفرد بأهداف قيم المنظمة، وهو ناتج عن الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة وإيمانه القوي بينهما وأهدافها، وجب البقاء فيها.

ب - **الالتزام المعياري**: ويعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة، ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية، فهو يمثل مجمل الضغوط الأخلاقية الداخلية التي تدفع الفرد للعمل في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والتي يشعر بأنه مدين لها.

ج - **الالتزام المستمر**: ويعبر عن الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل في المنظمة حسب بئرك وذلك لعدم القدرة على التضحية بها، لزيادة التكاليف المترتبة على ذلك، بالإضافة إلى الإستثمارات الشخصية التي ستضيع في حال مغادرته للمنظمة وشكوكه في إيجاد عمل مماثل في مكان آخر حسب ألن وماير 1996.

وهذه المكونات الثلاثية تؤثر في بعضها البعض، وهناك رابطة مشتركة بينها، وتتمثل في ذلك التصور الذي يعد الولاء حالة نفسية تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل بها. ولكن نجد أن طبيعة الحالة النفسية مختلفة فيما بين هذه الأنواع، فالموظف الذي لديه إلتزام عاطفي يبقى رغبة منه في ذلك، أما الذي يتمتع بالالتزام مستمر قوي فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، أما صاحب الولاء المعياري القوي فإنه يبقى لأنه يشعر بأنه ملتزم (الالتزام مثل الواجب وذلك لاعتقاد الفرد بذلك، ويقول في هذا وينر بأن بقاءه وفيها لهذه المنظمة هو أفضل شيء يقوم به. ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الالتزام هذه مجتمعة.

المطلب الثالث: طرق قياس الالتزام الوظيفي.

لقد طور بعض المهتمين بدارسة الالتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، وفي هذه الفقرة سيتم تناول بعض هذه المقاييس وهي:

- **مقياس ثورنتن:** والذي تضمن ثمان فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الاستجابة بقياس الالتزام الوظيفي.

- **مقياس بورتر وزملائه:** وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

- 1- درجة إلتزام الأفراد بالمنظمة
- 2- ولاء الأفراد وإخلاصهم للمنظمة.
- 3- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيامه. واستعان بمقياس ليكيرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.

- **مقياس مارش ومافري:** هما الذين قدما مقياس الالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من 4 فقرات وقد استخدم كأداة القياس :

- 1- إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.
- 2- تعزيز استحسان المنظمة.
- 3- حب الفرد على الالتزام بقيم العمل.
- 4- الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.
- 5- إبراز بنية الفرد للبقاء في المنظمة.

- **مقياس جورج وزملاءه:** وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء التدريس من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

- 1- استخدام المعرفة والمهارة.
- 2- زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
- 3- العمل مع زملائه بكفاءة عالية.
- 4- بناء سمعة جيدة كأستاذ، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
- 5- المساهمة بأفكار جيدة في حقل التخصص.

وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة.

- مقياس كوردن وزملائه: والتي ساهمت في بناء ثلاثة مصادر في المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص

المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالإنتماء للنقابة، وتم ذلك خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على مقياس الالتزام والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبلاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي:

1-16 فقرة منها تتعلق بالولاء.

2-7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.

3-4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها .

4-3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها.

خلاصة الفصل:

إن مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية وعموما يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات المتبادلة بين الفرد والمنظمة، وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة والتي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا فتصبح قيمها قيمة وأهدافها أهدافه، فيشعر بالمسؤولية اتجاهها ويندمج فيها ويحب البقاء معها.

وركزت مختلف الأبحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الالتزام الوظيفي، وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة وتهدد بقائها، وعلى نفسية العاملين بها فتؤدي إلى تتميتها أو تحطيمها إن هذه العوامل والمتغيرات التي تؤثر في الالتزام لها دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسات في ظل التغيير المستمر. إذا أن نجاحها مرهون بكفاءة موظفيها والتزامهم.

الفصل الثالث

أداء المنظمة

تمهيد

تواجه المنظمات العالمية والمحلية العديد من التغيرات والتحديات سواء كانت منظمات صناعية أم خدمية، ودعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة، وذلك بتغيير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه المنظمات من تحديات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المنظمة من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى الأداء الأفضل ولعل استخدام هذه المنظمات لنظم المعلومات ذات كفاءة وفعالية من شأنه أن يحقق لها أهدافها وذلك لدعم جميع المهام والوظائف الإدارية بالإضافة إلى تحسين وتطوير حركة الاتصالات وتدفق المعلومات بين تلك المستويات، وكل ذلك من شأنه أن ينعكس ايجابيا على أدائها الإجمالي

المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي في المنظمات

المطلب الأول : مفهوم الأداء المؤسسي وأهم أبعاده

أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية

عرف الأداء بشكل عام على أنه نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة. والأداء المنظمي هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها. وهو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم.¹

ويقصد ايضاً بالأداء التنظيمي الطرق والكيفية التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق أهدافها، ويكون لديها معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء وهذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تقييم الأداء، حيث تتيح للمنظمة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.²

ويشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم، ودور هذا البعد يتمثل في أن الأداء الكلي يتأثر سلباً أو إيجاباً، فإدراك الأداء في المنظمة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية داخل المنظمة. حيث يتعلق الأداء التنظيمي بالكيفية التي تنظم بها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وكذلك الطريقة التي تمكنها من ذلك، إلى أن هذا النوع من الأداء يرتبط مباشرة بفعالية الهيكل التنظيمي للمؤسسة وليس بالنتائج المحتملة ذات الطبيعة الاقتصادية

¹ جيم فيولر ، إدارة مشروعات تحسين الأداء ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 ، ص 32.

² جميل جريسات، موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995. ص 92.

والاجتماعية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية ، كما أن مفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل: معدلات دوران الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية وكذلك يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية و كفاءة مع حد أدنى من الناجمة عن سلوكه في العمل المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل وهذا يعتبر من المفاهيم الاقتصادية في الأداء ويمكن التوجه ايضا إلى الأخذ بالحسبان البعد التنظيمي والاجتماعي ، من منطلق أن الأداء مفهوم شامل ، من السابق يمكن أجمال تعريف الأداء على أنه نشاط ومهام يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية حسب ما هو متاح من الموارد والأنظمة والقواعد الإجرائية المحددة في عمل المنظمة¹

الأداء مصطلحا متعدد الأبعاد يركب على ثلاث أنواع من المفاهيم:

1-الأداء هو النجاح، الأداء ليس موجود في حد ذاته، هو بدلالة تمثيلات النجاح، ومتغيرات حسب المؤسسات(دالة لتمثيل النجاح).

2-الأداء هو نتيجة عمل، بمعنى إن الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة.

3-الأداء هو العمل، في هذا المفهوم، الأداء هو عملية وليس نتيجة تظهر في لحظة معينة. في معظم تجارب المصطلح في التسيير، الأداء يتضمن في آن واحد اثنان من هذه المفاهيم الأولية ،والتوليفة الأكثر استعمالا هي النتائج الايجابية للعمل، ويعبر عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، ولذلك واتساقا مع وجهة النظر هذه

¹زهير ثابت، تقييم أداء الشركات و الأفراد، دار قباء، القاهرة، 2001، ص 123.

يعبر عن الأداء بكونه "تحقيق الأهداف التنظيمية، مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة، هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاهه المباشر (النتائج) أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي للنتائج (عمل)"¹

ويعرف الأداء بأنه "انعكاس كيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"²، و يركز هذا المفهوم للأداء على السبل التي توصل المؤسسة إلى غاياتها وأهدافها، متمثلة بالطرق و الصيغ التي تعتمد عليها في استغلال الموارد المتاحة، ومدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال.

وفي الحقيقة، الأداء يعني انجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ، فهو مفهوم واسع، يشتمل على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، والكفاءة والفاعلية، وغيرها الكثير من العوامل المتعلقة به، لذلك فإن الأداء يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة و استمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها وانكماشها، وفق أسس ومعايير موضوعية حسب متطلبات نشاطها.

الأداء كثيرا ما يعبر عنه أو يقرن بمصطلحين هما: الكفاءة والفعالية، لأنهما يمثلان إما قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وإما القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة، فالأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.

¹ - ANNE MARIE FERICELI, BRUNO SIRE ,Performance et Ressources Humaines, Edition

Economica, paris, 1996, p20.

-فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 231. ²

ثانياً: أهم أبعاد الأداء المؤسسي

يشمل ثلاثة أبعاد كالاتي:

البعد الأول - أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية.

إن أداء الفرد في المؤسسة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة¹.

البعد الثاني - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

يقاس أداء كل وحدة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم (مقاييس فاعلية المؤسسة) لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المؤسسة من الفاعلية، وتشمل كل من مقاييس الفاعلية الاقتصادية الداخلية والخارجية.

البعد الثالث - أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

من المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الكفاءة والفاعلية حيث تشير الفاعلية إلى الأهداف المتحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات إلى المخرجات، حيث أنه كلما كانت قيمة المخرجات أكثر من قيمة المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى، فإذا تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فإن الكفاءة تكون أعلى، كذلك الأداء يتضمن مقاييس أخرى كمقاييس الحوادث ومعدلات الدورات والغياب والتأخير، حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك الذي يساهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في الدوام وقلة حوادث العمل²

¹ سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 62.

² حجازي، هيثم علي وناجي، شوقي جواد ، وظائف المنظمات مدخل إداري لأبعاد القرن الحادي والعشرين. الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع، 2008، 18.

المطلب الثاني: عناصر الأداء المؤسسي وأنواعه:

أولاً: عناصر الأداء المؤسسي

الإستراتيجية والأهداف: تهتم بالجهات التي ستوجه إليها الخدمة أو المنتج.

الهيكل التنظيمي: يركز على مستوى كفاءة، وفاعلية الهيكل، ومدى قدرته على خدمة

العمليات التي سوف تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات.

المقياس: وهو الأداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تفيد وتخدم كلاً من الإستراتيجية

والأهداف.

الإدارة: وتتمثل في الطريقة التي ستستخدم لتحديد المسارات، والاتجاهات، وكيف تقوم

بعملية التصحيح أو التصويب، أي أن الأداء مرتبط بشكل وثيق بأهداف المؤسسة التي

ترغب في تحقيقها، والأداء يرتبط ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة

بالنجاح والفشل ويمكن توضيحها بالآتي:

الكفاءة التنظيمية: قدرة المؤسسة على إدارة وحسن استخدام ما هو متاح لها من موارد

سواء البشرية، أو الأموال والمعدات، أو المعلومات من أجل تحقيق أهدافها.

الفاعلية التنظيمية: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة بدرجة قبول خدماتها

واستجابتها للتطورات الحاصلة.

النجاح الإستراتيجي: قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف، والنمو، في ظل الأهداف التي

تسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد¹

ثانياً: أنواع الأداء المؤسسي:

تمارس المؤسسات عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة نذكر منها ما يلي:

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة ، الطبعة الثالثة ،دار المعرفة، عمان، ج1 ، 2001 ، ص 95.

أ- **#الأداء الاقتصادي**: ويتحقق بتطبيق المبادئ الاقتصادية بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة. يعرف بأنه قدرة المؤسسة على البقاء وعلى تحقيق أهدافها، حيث يعبر الأداء الاقتصادي عن السبب الأساسي لوجود المؤسسة والمتمثل في القوائض الاقتصادية التي تجنيها المنظمة جراء تعظيم نتائجها وتدنية استخدام الموارد

ب- **#الأداء الاجتماعي**: يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية. حيث تتمثل أهداف المؤسسة على المستوي الاجتماعي والقومي، ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدي مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية يعرف على أنه مستوى رضا الأفراد المشاركين في حياة المنظمة، وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا ما اقتصر اهتمام المؤسسة بالأداء الاقتصادي واهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، بمعنى أن الأداء الاجتماعي ينبع من خلال الأهمية الممنوحة للمناخ الاجتماعي داخل المنظمة ولكل ما له صلة بطبيعية العلاقات الاجتماعية فيها.¹

ت- **#الأداء الإداري**: يتمثل الجانب

الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة. ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

ث- **#الأداء المالي**: يتمثل في زيادة معدل العائد، ونسبة خفض التكلفة الناجمة عن تطوير إداري معين مثل تبسيط الإجراءات أو إعادة هندسة العمليات، ونسبة الخفض في توقعات الأجهزة كنتيجة للإنفاق على تطوير تكنولوجيا الصيانة الدورية.

¹ عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003. ص 95.

الأداء الفني (التكنولوجي): (ويتمثل في نسبة الخفض في الوحدات المعيبة بسبب تغيير طريقة أو طرق العمل أو تغيير التجهيزات أو بسبب تغيير العاملين، ونسبة الخفض في عدد النماذج المستخدمة في تقديم خدمة، والتطور في عدد الخدمات التي تم التحول إلى تقديمها من خلال الانترنت والانترنت¹

- **الأداء التنافسي** يرتبط هذا النوع بالبيئة التنافسية للمنظمة، حيث يجسد الأداء التنافسي النجاح الذي ينتج ليس فقط من أنشطة وعمليات المنظمة و إنما من قدرتها على التكيف والاندماج في المناخ التنافسي الذي يميز قطاعها الذي تعمل وتنشط فيه

- **الأداء الاستراتيجي:** وهو الأداء على المدى البعيد، وهو يعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمات و يقيس فعالية الاستراتيجيات المنتهجة من طرفها، ويشكل الأساس الذي تقوم عليه عملية تقييم الأداء والرقابة الاستراتيجية، وعليه فإن هذا الأداء يمثل نتيجة لمختلف العمليات والمراحل الاستراتيجية.

- **الأداء الشامل :** أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعتبر المكون والسبب الرئيسي الذي أدى إلى ظهور مفهوم الأداء الشامل .

ويمكن تعريف الأداء الشامل أنه الأداء الذي يأخذ بعين الاعتبار مطالب مختلف فئات أصحاب المصالح : العمال، الموردون، الزبائن، المجتمع المحيط... الخ، حيث يبحث عن أرضاهم بطريقة أكثر تواناً وعدالة وذلك دون إهمال نمو المؤسسة وتطورها خدمة للملاك ، المساهمين.²

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة ، الدار العلمية الدولية للنشر، الأردن ، 2003 ، ص99.

² عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، ص 102.

المبحث الثاني: مكونات الأداء المؤسسي وتقييمه

المطلب الأول : مكونات الأداء المؤسسي وخصائصه

أولاً: مكونات الأداء المؤسسي

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسين هما الكفاءة والفعالية ، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة، وبناءً على ذلك سنتطرق لهذين المصطلحين الهامين :

الكفاءة: تعرف الكفاءة بأنها "قيمة الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات" وهي بالتالي مفهوم لترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، ويعتمد قياس الكفاءة على مؤشرين أساسيين هما: مدى توفر الطاقات البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، وسبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.

الفاعلية: وهي مؤشر لمدى تحقيق الأهداف، ولذلك فهي تهتم بالأهداف التي تحددها المنظمة ومدى تحقيقها، بالإضافة إلى تحسين عملياتها الداخلية والحصول على الموارد التي توصف بالندرة من البيئة التي تعمل فيها.¹

ثانياً: خصائص الأداء المؤسسي

عرف عدد من الباحثين الأداء بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة، ويمتاز بعدة خصائص أهمها:

المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثرى المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.

الإعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرارات من قبل المختصين والخبراء

لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرارات

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، المرجع السابق، ص 105.

المحافظة على الإستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع النظم والقوانين المعتمدة .

- إستثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف .
- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات المقدمة.¹

- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله بإستمرار وإستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف .
- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.
- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة وبيئح المجال للمتميزين لتقدمهم في الوظائف العليا.
- عدم الإنفراد بالأعمال، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعه في جانب من الجوانب لابد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

المطلب الثاني : تقييم الأداء المؤسسي

مفهوم تقييم الأداء المؤسسي هو عملية تهدف لمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المحددة مسبقاً في خطة أو إستراتيجية المؤسسة، بما يساعد على كشف الإنحرافات والإختلافات في فترة تسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

¹ صديق محمد عفيفي ، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة ، الطبعة العاشرة، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، 2003. ، ص 85.

أولاً: أهداف تقييم الأداء المؤسسي

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات والشركات إلى تحقيقها من خلال تطبيقها لعملية تقويم الأداء المؤسسي، ومن أهمها:

- المساعدة في التحقق من مدى قدرة الوحدات المحلية لدى المؤسسة في تحقيق أهدافها فمن خلال توفر مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة، لتقييم الأداء يمكن أن يتم تحديد الفارق بين ما هو مخطط له وما تم إنجازه فعلياً، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.¹
- تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الإدارة لكافة الموارد المتاحة لها ويتم ذلك من خلال استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل، والحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة.
- تساعد المدير في معرفة ما يحتاجه لتحقيق أداء عالي يتناسب وأهدافه الموضوعية، ف نماذج التقييم تشتمل على مجموعة أسس تساهم في تحديد الطريق الصحيح لرفع كفاءة الأداء والتي إن تم إتباعها تساهم في تحسين مستوى الأداء لدى المؤسسة.
- المساهمة في تطوير الأقسام المحلية للمؤسسة، وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعيقات كل قسم داخل المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقويمها من خلال أسس ومعايير محددة.
- خلق جو من التنافس بين كافة الأقسام داخل المؤسسة من خلال تعزيزها لمبدأ الثواب والعقاب.
- تحقيق مستوى أفضل من رضا العملاء والعاملين على حد سواء، فلا بد من مواكبة التطور من أجل الإستمرار في تقديم الأفضل للعملاء والعاملين من خلال توفير مجموعة من المعايير لقياس مدى رضاهم عن تلك الخدمات المقدمة.

¹ عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، ص 102.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء وفق معايير الجودة الشاملة

عملية تقييم الأداء عملية مهمة جداً، والعمل بها يعود بالفائدة على كل من المنظمة، والمدراء، والعاملين فيها كالتالي :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي، الذي يبعد تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم، بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، كون نتائج هذه العملية ستسهم في تطوير المؤسسة ككل.¹
- دفع المدراء والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية، وتعزيز قدراتهم الإبداعية، للوصول إلى أفضل ما يمكن لأداء المرؤوسين.
- دفع المدراء إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين، والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم.
- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعوره بأن هنالك من يهتم بتطوير قدرته.
- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية و إخلاص، ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً.

ثالثاً: المستويات التي يؤثر عليها تقييم الأداء :

يؤثر تقييم الأداء على ثلاثة مستويات هي:

- العمل الفعلي الذي يقوم به الفريق.
- العمل الذي يؤديه كل شخص كعضو في الفريق.

¹ مساعدة، ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات منظور كلي. الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2013، ص 27.

- أداء الفريق ككل ومدى مساهمته في أداء المنظمة.
- لذا يجب التطرق للمستويات الثلاثة كي يكون شاملاً ، ولكي يتحقق ذلك، لابد لتقييم أداء الفريق كي يحقق الشمول المطلوب من أن يتبع إحدى طرق التقييم التالية:
- تقييم الزملاء: يقوم الأعضاء بتقييم أداء بقية أعضاء الفريق
- رضا العملاء: يتم قياس مستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين.
- التقييم الذاتي: يقوم أعضاء الفريق بتقييم أداء الفريق ككل .
- تقييم قائد الفريق: يقوم أعضاء الفريق بتقييم أداء الفريق ككل.
- تقييم الإدارة: يقوم مدير الإدارة بتقييم أداء أعضاء الفريق مركزاً على ما تحقق من نتائج.¹

رابعاً: علاقة تقييم الأداء المؤسسي بمستويات الأداء الآخر

من المعروف أن هناك ثلاثة مستويات متدرجة للأداء يمكن توضيحها بما يلي:

المستوى الأول: تقييم الأداء العام، ويهدف إلى تقييم الأداء العام للدولة أو أي قطاع من القطاعات الإنتاجية أو الخدماتية الأخرى، فتقييم خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة لمعرفة المطلوب منها وتحديد نقاط القوة والضعف بها يعد مثالا لمستوى الأداء العام، كما أن تقييم أداء القطاع الخدماتي في الدولة يعد مثالا آخر.

المستوى الثاني: تقييم الأداء المؤسسي، والذي يتضمن تقييم أداء الوزارات والدوائر والبلديات والمؤسسات والشركات، ويتم ذلك من خلال إستحداث مجموعة من معايير الأداء وقياس مستوى الإنجاز الفعلي في ضوء تلك المعايير المعدة للأداء المطلوب.

¹ الشماخ، خليل محمد حسن وكاظم، خضير حمود، نظرية المنظمة (ط5). الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2014، ص 34.

المستوى الثالث: تقييم الأداء الفردي، حيث يتضمن ذلك كل فرد من العاملين في أي دائرة أو مؤسسة وذلك من خلال وضع بعض الأسس والمعايير لتقييم الأداء الفردي والمنبثقة من تحليل الوظائف التي يقوم بها العاملون، ويعد هذا التقييم حجر الأساس لتقييم الأداء ككل.¹

¹ الراحلة عبد الرزاق سالم، نظرية المنظمة. الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. الرفاعي، 2010، ص 15.

خلاصة الفصل:

ومما سبق تتضح أهمية العلاقة بين مستوى الأداء المؤسسي والفردى، حيث أن هناك علاقة سببية بين الأداء المؤسسي والأداء الفردى بمعنى أنه فى حالة توفر المناخ الفعال للأفراد فإن أدائهم العالى ينعكس على الأداء المؤسسى، وأنه فى حالة وجود فجوة فى الأداء فلابد من تشخيصها بصورة علمية .

الفصل الرابع

الاطار التطبيقي للدراسة

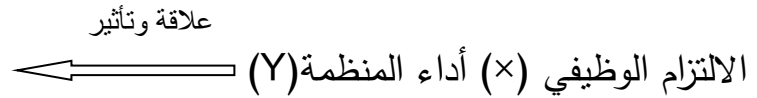
المبحث الأول : منهجية الدراسة

يمكن من خلال هذا المبحث إيضاح والتعرف على نموذج الدراسة المطبق مع تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك التطرق لكيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها والكيفية التي طبقت بها.

المطلب الأول: نموذج الدراسة وحدودها

1 / اعتمدنا على نموذج دراسة متكون من متغيرين اثنين، هنا الالتزام الوظيفي و أداء المنظمة والذي يستند على فرضية مفادها أن هناك علاقة وتأثير الالتزام الوظيفي على أداء المنظمة ، وذلك أن وجود التزام وظيفي بكل معايير له لدى الموظفين يضمن تحقيق الوصول إلى الأداء المطلوب وأن الأداء الإيجابي للموظف بمؤسسة الاشغال العمومية يتطلب التزام وظيفي بكل ابعاده والنتائج المترتبة عن ذلك.

وفي هذا الصدد فإن العلاقة الظاهرة بين هذه الدراسة تنعكس في كون أن M



2 / حددت هذه الدراسة بعدد من المجالات البشرية المكانية والزمانية والموضوعية .

• **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة لدينا على عدد من موظفي مؤسسة الاشغال العمومية لأنه لا بد من وجود التزام وظيفي من طرف الموظف على يكون لها أثر على أداء المنظمة ككل .

• **الحدود المكانية:** ارتكزت الدراسة إلى مؤسسة الاشغال العمومية بالاغواط

• **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020-

2021.

الحدود الموضوعية : اشتملت الدراسة على تناول عبارات قسمت إلى محورين هما الالتزام الوظيفي أداء المنظمة ، قصد الوصول إلى مدى تبني إدارة مؤسسة الاشغال العمومية من خلال الالتزام الوظيفي للموظفين على أداء المنظمة

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة في هذا البحث من موظفي مؤسسة الاشغال العمومية حسب مختلف درجاتهم العلمية وخبراته وكذا جنسهم، وقد كان حجم عينة الدراسة متمثل في 30 موظفا وقد تعذر تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع نظرا لضيق الوقت وكثرة مشاغل الموظفين خصوصا في هذا الوقت من جائحة كورونا أين تم اختيار عينة بشكل مقصود ممثلة لمجتمع الدراسة يكون حجمها متناسب مع حجم مجتمع الدراسة، حتى يمكن تمثيله وذلك على أساس أن هذه العينة لها إلى نفس النتائج تقريبا في حالة ما إذا قمنا بإجراء الدراسة على كل أفراد المجتمع المدروس، حيث تم اختيار عينة بشكل مقصود

المطلب الثاني: أداة وإجراءات تطبيق الدراسة

1 / أداة الدراسة:

نظرا لطبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع، وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لهذه الدراسة هي الاستبانة، وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية التي ترتبط بالموضوع وصعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات، أو الملاحظة الشخصية . لذلك تم تصميم هذه الاستبانة بالاعتماد على اجتهادات شخصية وكذا اقتراحات المشرف . وتتكون الاستبانة من جزئين هما:

- الجزء الأول: يشمل بعض المعلومات أو المتغيرات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة وهي الجنس، الدرجة العلمية، الفئة المهنية، الخبرة.
- الجزء الثاني: ينقسم الجزء الثاني إلى محورين: المحور الأول يتضمن الالتزام الوظيفي والتي تم عرضها في شكل 15 عبارات.

وتم الاعتماد في إعداد الاستبانة على اسلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة " موافق ، موافق بشدة ، غير موافق، غير موافق بشدة "، محايد ، واستندنا في إعداد الاستبيان على الشكل المغلق باستخدام مقياس ليكرت ذي النقاط الأربع للإجابات المحتملة على التوالي " 1، 2، 3، 4 " 5 حتى تتسنى لنا المعالجة الإحصائية لـ 15 عبارة . كما احتوت

الاستبانة على كلمة موجهة لأفراد عينة الدراسة قصد تعريفهم بموضوع الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك.

2/ إجراءات تطبيق الدراسة:

تم توزيع 35 استبانة على أفراد عينة الدراسة وقد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 31 استبيان، تم استبعاد استبانة واحدة كون المستقضي لم يملأها بالشكل الصحيح . وبهذا يكون عدد الاستبيانات التي تم تحليلها 30 استبانة ، وتعداد الاستبيانات متداول في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): جدول تعداد الاستبيانات ونسبها

الاستبيانات	الموزعة	المفقودة	المسترجعة	المستبعدة	النهائية
المجموع	35	04	30	01	30
النسبة المئوية	%100	%16.66	%83.33	%3.33	%80

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على البيانات المسترجعة

3/ الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيانات

تم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية " spss21 " المناسبة انتهجنا التحليل الوصفي وما يندرج عنه من تحليل عبر النسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان

– تحديد المتوسطات الحسابية لكل عبارة بالاستناد إلى استجابات أفراد العينة

– قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية

– حساب معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة درجة ارتباط وتأثير الالتزام الوظيفي على أداء المنظمة

– حساب معامل التحديد لمعرفة نسبة تفسير المتغير X (الالتزام الوظيفي) للمتغير Y و المتمثل في أداء المنظمة

سوف يتسنى لنا من خلال هذا المطلب معرفة الخصائص الشخصية الخاصة بالجزء الأول المتعلقة بعينة الدراسة

الفرع الأول: الجنس

الجدول رقم (02): توزيع عينة أفراد الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	21	70
انثى	09	30
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نظام spss

يتضح من خلال الجدول السابق، أن 21 فرد من عينة الدراسة هم من فئة الذكور، ويمثلون ما نسبته 70% من إجمالي عينة الدراسة وهم الفئة الغالبة من العينة مقارنة مع فئة الإناث، اللواتي يمثلن 09 أفراد من عينة الدراسة أي ما يعادل 30 % من أفراد العينة .

الفرع الثاني: حسب السن

الجدول رقم (03): توزيع عينة أفراد الدراسة وفق متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
40-30	10	33.3
50-41	08	26.7
51 فما فوق	12	40
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نظام spss

يتضح من الجدول لأن عدد الأفراد العينة سنهم (51 فما فوق) هم أغلبية أفراد العينة حيث يمثلون نسبة 40 % من أفراد العينة أي 12 مفردة من مجموع 30 موظفا وفي حين أن هناك 8 موظفين سنهم ما بين (50-41) يمثلون اقل بنسبة 26.7 %

الفرع الرابع: حسب الخبرة

الجدول رقم : (04): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5-10 سنوات	11	36.7
10-15 سنة	10	33.3
اكثر من 15	09	30
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نظام spss

من خلال الجدول يتضح أن 09 أفراد من العينة كانت خبرتهم اكثر من 15 سنة بنسبة 30 % و 10 أفراد تتراوح خبرتهم بين 10 - 15 سنوات شكلوا ما نسبته 33.3% . وعليه فإن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من أصحاب قليلي الخبرة أي من 5 الى 10 سنوات بنسبة 36.7% .

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول : تحليل نتائج الاستبيان

نقوم في هذا المبحث بعرض نتائج الإجابات الخاصة بالجزء الثاني من الاستبيان والمخصص بالعبارات المتعلقة بمحوري الالتزام الوظيفي لتغير (x) أداء المنظمة المتغير (y) وذلك:

1- حساب تكرار الإجابات لكل عبارة على حدى وحساب المتوسط الحسابي لاختبار درجة الموافقة على كل عبارة، وذلك لتحديد مدى صحتها (قبولها أو رفضها)، حيث يكون أساس القبول أو الرفض هو 2.5. فإذا كان المتوسط الحسابي للإجابة أكبر من 2.5، تعتبر ذلك مقبولا والعكس صحيح. إضافة لحساب الانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات لتحديد ومعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية. وتم القيام أيضا بحساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغيري الالتزام الوظيفي أداء المنظمة وذلك للعين، ككل، حسب متغير الدرجة العلمية ومتغير الخبرة.

2- الاعتماد على قياس معامل الارتباط وحسابه لبرسون (Pr) Pearson نظرا لأنه الأكثر استعمالا لقياس الارتباط بين ظاهرتين أو متغيرين مقارنة مع غيره من معاملات الارتباط (سبيرمان وفاخر) ونظرا لدقته وتمتعه بخصائص رياضية، وهذا ما يمكننا من معرفة أثر الالتزام الوظيفي على أداء المنظمة وتوضيح العلاقة التي تجمع بينهما للعينة ككل. ثم حسب متغيري الدرجة العلمية والخبرة فقط لأنهما أكثر دلالة مقارنة بتغيرات الجنس والفئة المهنية.

3- حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة مقدار تأثير الالتزام الوظيفي على أداء المنظمة أي (x) على (y) وذلك لتحديد نسبة تفسير الالتزام الوظيفي على أداء المنظمة سواء إيجابا أو سلبا.

ونعتمد في ذلك على حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرين (x) و (y) أيضا لدراسة العلاقة التي تربط بينهما ونسبة تغيير المتغير x للمتغير y لكامل العينة.

الجدول رقم (05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أداء عينة الدراسة

الخاصة بمحور الالتزام الوظيفي

		05	04	03	02	01		
الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تشعر انك تكسب الكثير عند استمرارك بالمؤسسة	8	7	5	6	04	2.7	1.41
02	تفكر في ترك العمل لو اتاحت لك الفرصة	6	8	5	7	4	2.83	1.36
03	التحفيز التي تقدمه المؤسسة دافع لتقديم الافضل	4	6	8	5	7	3.17	1.36
04	انت مستعد للعمل في عدة مناصب لمصلحة المؤسسة	5	10	3	3	9	3.00	1.57
05	توفر المؤسسة المناخ المناسب للعمل	3	4	4	6	13	3.73	1.41
06	الراتب سببا في ترك المؤسسة لو اوتحت لك الفرص	6	10		4	4	2.8	1.44
07	تنتلقى الدعم من المؤسسة في حل المشاكل	5	4	5	6	10	3.4	1.49

08	تشعر بانتمائك للمؤسسة	7	5	5	5	8	3.07	1.55
09	من وجهة نظرك ترى أن الرقابة تعكس صورة المؤسسة بشكل ايجابي خارج العمل	3	7	10	4	6	2.63	1.56
10	يمكنك الاختار بالانتماء للمؤسسة	6	4	4	4	12	3.4	1.61
11	تلقي التشجيع على التعلم داخل المؤسسة	6	9	3	4	8	2.97	1.54
12	ينتابك الغضب عند التكلم بالسوء عن المؤسسة	9	7	6	4	4	2.57	1.4
13	تقدم افضل ما لديك من العمل داخل المؤسسة	8	7	5	5	5	2.73	1.46
14	تهتم بسمعة المؤسسة ومدى تحقيقها للأهداف	10	8	3	3	6	2.57	1.54
15	انت على استعداد بتقديم مجهود اكثر مما يطلب منك	10	9	3	5	3	2.40	1.36
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (x)								
2.60 43.97								

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نظام spss

من خلال الجدول رقم (05)، يتبين أن أفراد عينة الدراسة واتجاهاتهم كانت إيجابية ومقبولة نحو جميع العبارات المتعلقة بالالتزام الوظيفي، حيث بلغ المتوسط العام 43.96 وعليه فإن

أغلب أفراد عينة الدراسة متفقين على أن هناك التزام على أداء الموظفين في مديرية الاشغال العمومية

أما بالنسبة للانحراف المعياري العام فقد بلغ 2.6 ما يعني تمركز إجابات أفراد العينة ككل إلى حد ما حول متوسطاتها الحسابية.

كما يتضح أيضا من خلال نتائج الجدول أن هناك تفاوتات في إجابات الموظفين على العبارات الخاصة بالالتزام التوظيفي على أداء الموظف في مديرية الاشغال العمومية على النحو التالي:

• **العبارة 01:** المتوسط الحسابي بلغ 2.7 من 5 وهي إجابة مقبولة باعتبار أن متوسطها الحسابي أكبر من 2.5 وهو متوسط أداة المقابلة لموافق . بمعنى أن الموظفين تشعر انهم اكتسبوا الكثير عند استمرارهم بالمؤسسة

• **العبارة 02:** المتوسط الحسابي بلغ 2.83 من 5 وهي إجابة مقبولة باعتبار أن متوسطها الحسابي أكبر من 2.5 متوسط أداة القياس كما أنها تنتمي للفئة الثانية المقابلة موافق بشدة بمعنى أن الموظفين يفكرون في ترك العمل لو اتاحت لهم الفرصة

• **العبارة 03:** المتوسط الحسابي بلغ 3.17 من 5 وهي إجابة مقبولة باعتبار أن متوسطها الحسابي أكبر من 2.5 وتنتمي لفئة الثالثة المقابلة لغير موافق مما يعني أن الموظفين رغم التحفيزات التي تقدمها المؤسسة لا تدافعهم لتقديم الافضل

• **العبارة 04:** المتوسط الحسابي بلغ 3 وهي إجابة مقبولة لأن متوسطها الحسابي أكبر من 2.5 تنتمي للفئة الثانية (موافق بشدة) وذلك يعني أن الموظفين مستعدين للعمل في عدة مناصب لمصلحة المؤسسة

• **العبارة 05:** المتوسط الحسابي بلغ 3.73 إجابة مقبولة ما يعني أن الموظفين محايدون في اجاباتهم في توفر المؤسسة المناخ المناسب للعمل

• **العبارة 06:** المتوسط الحسابي بلغ 2.8 إجابة مقبولة ما يعني أن الموظفين اجابوا بموافق بشدة ان الراتب سببا في ترك المؤسسة لو اوتاحت لهم الفرص

- **العبارة 07:** المتوسط الحسابي بلغ 3.4 إجابة مقبولة ما يدل أن الموظفين محايدون في تلقى الدعم من المؤسسة في حل مشاكلهم
- **العبارة 08:** المتوسط الحسابي بلغ 3.07 إجابة مقبولة ما يعني الموظفين محايدون في اجابتهم في شعورهم بانتمائهم للمؤسسة
- **العبارة 09:** المتوسط الحسابي بلغ 2.63 إجابة مقبولة باعتبارها غير موافق وهذا يعني أن من وجهة نظرك ترى أن الرقابة تعكس صورة المؤسسة بشكل ايجابي خارج العمل
- **العبارة 10:** المتوسط الحسابي بلغ 3.4 إجابة مقبولة وهذا يعني أن الموظفين محايدون في افتخارهم بالانتماء للمؤسسة .
- **العبارة 11:** المتوسط الحسابي بلغ 2.94 إجابة مقبولة ، وهذا يعني أن الموظفين موافق بشدة في تلقى التشجيع على التعلم داخل المؤسسة .
- **العبارة 12:** المتوسط الحسابي بلغ 2.57 إجابة مقبولة موافق، وهذا يعني أن الموظفين ينتابهم الغضب عند التكلم بالسوء عن المؤسسة.
- **العبارة 13:** المتوسط الحسابي بلغ 2.73 إجابة مقبولة موافق ، وهذا يعني أن الموظفين يؤكدون على أن تقدم افضل ما لديهم من العمل داخل المؤسسة.
- **العبارة 14:** المتوسط الحسابي بلغ 2.57 إجابة مقبولة بموافق وهذا يعني أن الموظفين يؤكدون على أن تهتم بسمعة المؤسسة ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة التي تعمل المؤسسة على تحقيقها على المدى القريب وامدى المتوسط .
- **العبارة 15:** المتوسط الحسابي بلغ 2.4 إجابة غير مقبولة باعتبارها متوسطها الحسابي اصغر من 2.5 ، وهذا يعني أن الموظفين يؤكدون على استعداد بتقديم مجهود اكثر مما يطلب منهم
-

الجدول رقم (06): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أداء عينة الدراسة الخاصة بمحور أداء المنظمة

الرقم	العبارات	01	02	03	04	05	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد		
01	تهتم المؤسسة بتوفير جو مناسب للعمل	10	8	5	4	3	2.4	1.35
02	تهتم المؤسسة بالدعم للموظفين الذين يطلبون فرصا للعمل والتدريب	10	8	6	3	3	2.37	1.32
03	تشاركك المؤسسة في المعلومات التي تتوفر لديها	9	8	3	3	7	2.7	1.57
04	يمكنك الاسهام في وضع استراتيجية للعمل داخل المؤسسة	10	7	6	4	3	2.43	1.35
05	قرارت المؤسسة مرتبطة بمعنويات الموظفين	7	9	6	5	3	2.6	1.35
06	تهتم المؤسسة بإحتياجات الموظفين من خلال العملية التحفيزية	7	6	5	4	8	3	1.55
07	تمنح لك فرصة التحكم في الموارد التي تحتاجها في المهام المؤكل اليك	9	8	5	5	3	2.27	1.36
08	العمل داخل المؤسسة يشجع على التواصل بين الموظفين	10	7	5	3	5	2.5	1.35

والادارة							
09	تتاح لك الفرصة الإحتكاك بالخبرات المتواجدة داخل المؤسسة	9	4	6	6	5	2.53
10	العمل داخل المؤسسة يفرض عليك الالتزام الوظيفي	12	7	5	3	3	2.8
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (x)						25.6
							2.14

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نظام spss

من خلال الجدول رقم (06)، يتبين أن أفراد عينة الدراسة واتجاهاتهم كانت إيجابية ومقبولة نحو جميع العبارات المتعلقة بأداء المنظمة، حيث بلغ المتوسط العام 25.6 وعليه فإن أغلب أفراد عينة الدراسة متفقين على أن هناك التزام على أداء الموظفين في مديرية الاشغال العمومية، أما بالنسبة للانحراف المعياري العام فقد بلغ 2.6 ما يعني تركز إجابات أفراد العينة ككل إلى حد ما حول متوسطاتها الحسابية.

كما يتضح أيضا من خلال نتائج الجدول أن هناك تفاوتات في إجابات الموظفين على العبارات الخاصة بالالتزام التوظيفي على أداء الموظف في مديرية الاشغال العمومية على النحو التالي:

• **العبارة 01:** المتوسط الحسابي بلغ 2.4 من 5 وهي إجابة غير مقبولة باعتبار أن متوسطها الحسابي أقل من 2.5 بمعنى أن المنظمة تهتم بتوفير جو مناسب للعمل من خلال الاستراتيجية المتبعة والعلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة الامر الذي يراه الموظفين مناسب لهم للعمل .

• **العبارة 02:** المتوسط الحسابي بلغ 2.37 من 5 وهي إجابة مقبولة باعتبار أن متوسطها الحسابي أقل من 2.5 متوسط أداة القياس بمعنى أن المنظمة تهتم بدعم

موظفيها من خلال منح فرصا للموظفين الذين لديهم فرصا للتدريب والتطور وفقا لاستراتيجيات العمل داخل المنظمة والمناصب التي تحتاجها المؤسسة.

• **العبارة 03:** المتوسط الحسابي بلغ 2.7 من 5 وهي إجابة مقبولة موافق باعتبار أن متوسطها الحسابي أكبر من 2.5 متوسط أداة القياس مما يعني أن الموظفين راض على أداء المؤسسة وهذا من خلال ردهم على ان المؤسسة تشارك عمالها في المعلومات المتوفرة لديها وهذا الامر يدعم الموظفين في تسهيل العمل داخل المنظمة.

• **العبارة 04:** المتوسط الحسابي بلغ 2.43 من 5 وهي إجابة مقبولة باعتبار أن متوسطها الحسابي أقل من 2.5 متوسط أداة القياس بمعنى أن المنظمة يمكن أن تمنح فرصا لموظفيها لبناء استراتيجياتها المستقبلية وهذا الامر ينطبق على المستويات العليا للإدارة وهذا الامر يرجع بالفائدة على المنظمة عموما وعلى هؤلاء الموظفين بالخصوص وبالتالي هنا تزيد صفة الولاء والانتماء للمنظمة.

• **العبارة 05:** المتوسط الحسابي بلغ 2.6 من 5 وهي إجابة مقبولة موافق بشدة باعتبار أن متوسطها الحسابي أكبر من 2.5 متوسط أداة القياس مما يعني أن المنظمة تهتم بإصدار قراراتها ودراساتها اعتبارا من الاهتمام بالروح المعنوية للموظفين.

• **العبارة 06:** المتوسط الحسابي بلغ 3 وهي إجابة مقبولة لأن متوسطها الحسابي أكبر من 2.5 وهذا من خلال السؤال المقدم حول العملية التحفيزية حيث أن المؤسسة يرى الموظفين وجود التحفيز رغم وجود المحاييد ومن المعروف ان وجود تحفيز يرفع من الثقة لدى الموظفين ويساهم في رفع الروح المعنوية لهم وبالتالي يعود هذا بالفائدة على مستوى أداء المنظمة ككل .

• **العبارة 07:** المتوسط الحسابي بلغ 2.27 إجابة مقبولة ما يدل أن فرصة التحكم في الموارد التي تحتاجها في المهام الموكلة اليك وهذا من خلال الاهتمام بالإطارات التي توكل اليها مهامها يستلزم وجود موارد بشرية ومادية وبالتالي منح الفرصة للتحكم في الموارد هذا الامر الذي يزيد من الالتزام داخل المنظمة والاستقرار بها.

• العبارة 08: المتوسط الحسابي بلغ 2.5 إجابة مقبولة وهي إجابة مقبولة باعتبار أن متوسطها الحسابي متساو من 2.5 متوسط أداة القياس بمعنى أن المنظمة تهتم بالعملية الاتصالية لسير المنظمة فهي تعمل على ترك العملية الاتصالية بين الموظفين بكل حرية وتعمل على تشجيع ذلك من خلال التواصل بين الموظفين فيما بينهم وبين الإدارة وبالتالي تعمل على تحسين سيرها ومنه فالعملية الاتصالية الجيدة في المنظمة تساعد على تسهيل أداء المهام وبالتالي أداء متميز للمنظمة .

• العبارة 09: المتوسط الحسابي بلغ 2.53 إجابة مقبولة ما يعني أن تسعى لكسب خبرة لموظفيها من خلال إتاحة الفرصة الفرصة للاحتكاك بالخبرات المتواجدة داخل المؤسسة أي أنه هناك مجال للتطور بمعنى أن المنظمة تهتم بوجد إطارات كفؤة لديها من الخبرة جعلها تساعد الموظفين الآخرين التي تسمح لهم المنظمة بالاحتكاك بها دون أي شروط أو حرج وبالتالي تعمل المنظمة على كسب موظفيها الخبرة اللازمة.

• العبارة 10: المتوسط الحسابي بلغ 2.8 إجابة مقبولة ما يعني المنظمة التي تعمل على تشجيع العملية الاتصالية بين الموظفين والإدارة والتشجيع كذلك على كسب الخبرة التي يحتاجها كل موظف بداخل المنظمة الأمر الذي يجعل العمل في إطار هذه المنظمة من الأمور المهمة التي تدعم اختيار الاطارات والكفاءات التي تتدبها المنظمة ومنه اكتساب الخبرة للموظفين الآخرين وبالتالي العمل داخل المؤسسة يفرض عليك الالتزام الوظيفي.

المطلب الثاني: عرض نتائج الفرضيات

عرض نتائج الفرضية الأولى :

• من خلال النتائج من تحليل نتائج الاستبيان من خلال النتائج المحصل عليها في الجداول فالموظفين تشعر انهم اكتسبوا الكثير عند استمرارهم بالمؤسسة التي يشغلون بها مناصب متنوعة ولكن وجب على المنظمة تقديم الاحسن لهم حسب ايجاباتهم من خلال التحفيز المقدمة وفي تلقى الدعم من المؤسسة في حل مشاكلهم.

• الموظفون مستعدون للعمل في عدة مناصب لمصلحة المؤسسة رغم طلبهم الملح على توفر المؤسسة المناخ المناسب للعمل حيث أن الاجر الذي يتقاضونه غير مناسب ولو اتاحت لهم الفرصة سوف يغادرون .

• الرقابة تعكس صورة المؤسسة بشكل ايجابي خارج العمل فالموظفين محايدون في افتخارهم بالانتماء للمؤسسة من خلال تلقى التشجيع على التعلم داخل المؤسسة التي تمنح لهم الفرصة لذلك كان التزام الموظفين تجاه المنظمة متوفر وهذا يعني أن الموظفين ينتابهم الغضب عند التكلم بالسوء عن المؤسسة. يعني أن الموظفين يؤكدون على أن تهتم بسمعة المؤسسة ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة التي تعمل المؤسسة على تحقيقها على المدى القريب وامدى المتوسط . وهذا يعني أن الموظفين يؤكدون على استعداد بتقديم مجهود اكثر مما يطلب منهم

عرض نتائج الفرضية الثانية:

• المنظمة تهتم بتوفير جو مناسب للعمل من خلال الاستراتيجية المتبعة والعلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة الامر الذي يراه الموظفين مناسب لهم للعمل بمعنى أن المنظمة تهتم بدعم موظفيها من خلال منح فرصا للموظفين الذين لديهم فرصا للتدريب والتطور وفقا لاستراتيجيات العمل داخل المنظمة والمناصب التي تحتاجها المؤسسة والاهتمام بالإطارات التي توكل اليها مهامها يستلزم وجود موارد بشرية ومادية وبالتالي منح الفرصة للتحكم في الموارد هذا الامر الذي يزيد من الالتزام داخل المنظمة والاستقرار بها.

• الموظفون راض على أداء المؤسسة وهذا من خلال ردهم على ان المؤسسة تشارك عمالها في المعلومات المتوفرة لديها وهذا الامر يدعم الموظفين في تسهيل العمل داخل المنظمة. فالمنظمة يمكن أن تمنح فرصا لموظفيها لبناء استراتيجياتها المستقبلية وهذا الامر ينطبق على المستويات العليا للإدارة وهذا الامر يرجع بالفائدة على المنظمة عموما وعلى هؤلاء الموظفين بالخصوص وبالتالي هنا تزيد صفة الولاء والانتماء للمنظمة.

• المنظمة تهتم بإصدار قراراتها ودراستها اعتبارا من الاهتمام بالروح المعنوية للموظفين.

- العملية التحفيزية حيث أن المؤسسة يرى الموظفين وجود التحفيز رغم وجود المحاييد ومن المعروف ان وجود تحفيز يرفع من الثقة لدى الموظفين ويساهم في رفع الروح المعنوية لهم وبالتالي يعود هذا بالفائدة على مستوى أداء المنظمة ككل .
- المنظمة تهتم بالعملية الاتصالية لسير المنظمة فهي تعمل على ترك العملية الاتصالية بين الموظفين بكل حرية وتعمل على تشجيع ذلك من خلال التواصل بين الموظفين فيما بينهم وبينهم وبين الإدارة وبالتالي تعمل على تحسين سيرها ومنه فالعملية الاتصالية الجيدة في المنظمة تساعد على تسهيل أداء المهام وبالتالي أداء متميز للمنظمة .
- إتاحة الفرصة الفرصة للاحتكاك بالخبرات المتواجدة داخل المؤسسة أي أنه هناك مجال للتطور بمعنى أن المنظمة تهتم بوجد إطارات كفؤة لديها من الخبرة جعلها تساعد الموظفين الآخرين التي تسمح لهم المنظمة بالاحتكاك بها دون أي شروط أو حرج وبالتالي تعمل المنظمة على كسب موظفيها الخبرة اللازمة. المنظمة التي تعمل على تشجيع العملية الاتصالية بين الموظفين والإدارة والتشجيع كذلك على كسب الخبرة التي يحتاجها كل موظف بداخل المنظمة الامر الذي يجعل العمل في اطار هذه المنظمة من الأمور المهمة التي تدعم اختيار الاطارات والكفاءات التي تندهبها المنظمة ومنه اكتساب الخبرة للموظفين الآخرين وبالتالي العمل داخل المؤسسة يفرض عليك الالتزام الوظيفي

الخاتمة

الخاتمة

كان الهدف من وراء هذه الدراسة هو تسليط الضوء على دور الالتزام الوظيفي على أداء المنظمة ، وذلك من خلال إبراز خصائصه وأهميته في كل منظمة، لأن الاهتمام العام للمؤسسة بتطورها من الأولويات التي تحقق المنظمة من خلالها الأهداف التي أسست من أجلها حيث أصبح من الواضح أن جل المنظمات في الوقت الحالي تستمد قوتها من المعرفة وطرق تحصيلها بهدف الاستمرار والبقاء في السوق ومعرفة ما يحيط بها من ظواهر وبيئة سريعة التغير، كما أنها يجب أن تسعى دائما إلى الحصول على أكبر قدر من المعلومات الصحيحة والمنقحة للاستفادة منها في الوقت المناسب من أجل تحصين نفسها ومن أجل ضمان التخطيط، لما يجب عليها أن تفعله لمجابهة كل طارئ في المستقبل.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها في مديرية الاشغال العمومية لولاية الاغواط، حاولنا معرفة العلاقة بين التعلم التنظيمي ودوره في تعزيز الالتزام الوظيفي من خلال تصميم استبيان وجه لعمال هذه المنظمة.

• من خلال النتائج من تحليل نتائج الاستبيان من خلال النتائج المحصل عليها في الجداول فالموظفين تشعر انهم اكتسبوا الكثير عند استمرارهم بالمؤسسة التي يشغلون بها مناصب متنوعة ولكن وجب على المنظمة تقديم الاحسن لهم حسب ايجاباتهم من خلال التحفيزات المقدمة وفي تلقى الدعم من المؤسسة في حل مشاكلهم فاستعداد الموظف للعمل في عدة مناصب لمصلحة المؤسسة رغم طلبهم الملح على توفر المؤسسة المناخ المناسب للعمل حيث أن الاجر الذي يتقاضونه غير مناسب ولو اتاحت لهم الفرصة سوف يغادرون.

• الرقابة تعكس صورة المؤسسة بشكل ايجابي خارج العمل فالموظفين محايدون في افتخارهم بالانتماء للمؤسسة من خلال تلقى التشجيع على التعلم داخل المؤسسة التي تمنح لهم الفرصة لذلك كان التزام الموظفين تجاه المنظمة متوفر وهذا يعني أن الموظفين ينتابهم الغضب عند التكلم بالسوء عن المؤسسة. يعني أن الموظفين يؤكدون على أن تهتم بسمعة

الخاتمة

المؤسسة ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة التي تعمل المؤسسة على تحقيقها على المدى القريب وامدى المتوسط . وهذا يعني أن الموظفين يؤكدون على استعداد بتقديم مجهود اكثر مما يطلب منهم

المنظمة تهتم بتوفير جو مناسب للعمل من خلال الاستراتيجية المتبعة والعلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة الامر الذي يراه الموظفون مناسب لهم للعمل فدعم موظفيها من خلال منح فرصا للموظفين الذين لديهم فرصا للتدريب والتطور وفقا لاستراتيجيات العمل داخل المنظمة والمناصب التي تحتاجها المؤسسة والاهتمام بالإطارات التي توكل اليها مهامها يستلزم وجود موارد بشرية ومادية وبالتالي منح الفرصة للتحكم في الموارد هذا الامر الذي يزيد من الالتزام داخل المنظمة والاستقرار بها ومن خلال الرضا على أداء المؤسسة وهذا من خلال ردهم على ان المؤسسة تشارك عمالها في المعلومات المتوفرة لديها وهذا الامر يدعم الموظفين في تسهيل العمل داخل المنظمة. فالمنظمة يمكن أن تمنح فرصا لموظفيها لبناء استراتيجياتها المستقبلية وهذا الامر ينطبق على المستويات العليا للإدارة وهذا الامر يرجع بالفائدة على المنظمة عموما وعلى هؤلاء الموظفين بالخصوص وبالتالي هنا تزيد صفة الولاء والانتماء للمنظمة.

المنظمة تهتم بالعملية الاتصالية لسير المنظمة فهي تعمل على ترك العملية الاتصالية بين الموظفين بكل حرية وتعمل على تشجيع ذلك من خلال التواصل بين الموظفين فيما بينهم وبينهم وبين الإدارة وبالتالي تعمل على تحسين سيرها ومنه فالعملية الاتصالية الجيدة في المنظمة تساعد على تسهيل أداء المهام وبالتالي أداء متميز للمنظمة فالتاحة الفرصة الفرصة للاحتكاك بالخبرات المتواجدة داخل المؤسسة أي أنه هناك مجال للتطور بمعنى أن المنظمة تهتم بوجد إطارات كفؤة لديها من الخبرة جعلها تساعد الموظفين الاخرين التي تسمح لهم المنظمة بالاحتكاك بها دون أي شروط أو حرج وبالتالي تعمل المنظمة على كسب موظفيها الخبرة اللازمة. المنظمة التي تعمل على تشجيع العملية الاتصالية بين

الخاتمة

الموظفين والإدارة والتشجيع كذلك على كسب الخبرة التي يحتاجها كل موظف بداخل المنظمة الامر الذي يجعل العمل في اطار هذه المنظمة من الأمور المهمة التي تدعم اختيار الاطارات والكفاءات التي تتدبها المنظمة ومنه اكتساب الخبرة للموظفين الاخرين وبالتالي العمل داخل المؤسسة يفرض عليك الالتزام الوظيفي