

جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



مذكرة بعنوان:

## القيم التنظيمية لدى الموظفين وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة حالة مركز التكوين المهني ليناني احمد "

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

من إعداد الطالبين: خالد بن با، عبد اللطيف حليفة

تحت إشراف: أستاذ التعليم العالي بن عيسى الأزهاري

لجنة المناقشة:

الزبير بن عون      أستاذ التعليم العالي      رئيسا

محمد الدر      أستاذ التعليم العالي      مناقشا

- السنة الجامعية: 2022/2023

## شكر وعرهان

الشكر لله والحمد لله ولا إله إلا الله  
اللهم صلي وسلم على سيدنا محمد صل الله عليه وسلم  
يشرفنا أن نشكر كل من ساهم في وصولنا إلى هذه الدرجة العلمية  
بعد فضل الله نتقدم بالشكر للوالدين الكريمن حفظهما الله  
والشكر موصول إلى الأستاذ المشرف: بن عيسى الازهاري  
على إشرافه على هذا العمل  
ومرافقتنا في كل خطواته  
شكرا لعمال مركز التكوين المهني أحمد ليناني بالاغواط  
على مرافقتهم لنا طول مدة تربصنا  
الشكر إلى كل من ساهم في هذا العمل ولو بكلمة نصح وإرشاد  
فالحمد لله أوله وآخره

## اهداء

أجد في نفسي الفخر الشديد بعد إتمام هذا العمل المتواضع  
الذي أهدي ثمرته بكل امتنان  
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار "أبيي" الغالي رحمة الله عليه  
إلى ملاكي في الحياة، إلى من وصانا بها الرسول صلى الله عليه وسلم  
إلى أحن قلب إلى بسمته حياتي "أمي".  
إلى من دعموني طيلة مشواري الدراسي  
إلى العائلة كل باسمه  
إلى إخوتي وأخواتي  
وكل من قدم لي المساندة من قريب أو بعيد.

## خالد

## اهداء

بسم الله وكفى والصلاة والسلام على النبي المصطفى  
أهدي ثمرة جهدي ونجاحي الى الشمعة التي تنير دربي الى مهجتي  
وفؤادي الى من بدعوتهما لي دوما كانت لي حفظ ورعاية  
الى أمي الحبيبة حفظها الله  
الى من تحمل من أجلنا المتاعب سندي في هذه الدنيا  
ومنبع فخري واعتزازي أبي رحمة الله عليه  
الى من كانوا لي سند وعون في حياتي إخواتي  
الى عائلتي الصغيرة زوجتي وبنائي  
الى كل العائلة  
الى كل الاخوة والاخوات  
وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه  
غيري

عبد اللطيف

# فهرس المحتويات

شكر وعرافان

اهداء

فهرس المحتويات.....

أ..... مقدمة

الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة.....

1. الاشكالية:..... 4

2. فرضيات الدراسة..... 5

3. اسباب اختيار الموضوع..... 5

4. اهمية الدراسة..... 6

5. أهداف الدراسة :..... 6

6. تحديد مفاهيم الدراسة..... 7

7. الدراسات السابقة..... 8

الفصل الثاني مدخل الى القيم التنظيمية.....

تمهيد:..... 13

1- مفهوم القيم التنظيمية..... 14

2- مراحل تطور القيم التنظيمية :..... 15

3- الشروط الواجب توفرها في القيم التنظيمية:..... 17

4- أهمية القيم التنظيمية:..... 18

5- خصائص القيم التنظيمية:..... 19

6- انواع القيم التنظيمية:..... 22

7- مكونات القيم التنظيمية:..... 23

8- الدور الاستراتيجي للقيم التنظيمية:..... 24

9- النظريات المفسرة للقيم التنظيمية:..... 25

الفصل الثالث الالتزام التنظيمي.....

تمهيد:..... 30

1- مفهوم الالتزام التنظيمي:..... 31

33	2- مراحل تطور الإلتزام التنظيمي :
35	3- أهمية الإلتزام التنظيمي:
38	4- طرق قياس الإلتزام التنظيمي:
40	05-مدخل وأنماط الإلتزام الوظيفي:
41	6-العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي:
45	خلاصة الفصل:
46	<u>الفصل الرابع</u> <u>الإطار الميداني للدراسة</u>
47	الإجراءات المنهجية للدراسة.
47	مجالات الدراسة.
50	منهج وتقنيات جمع البيانات.
52	مجتمع الدراسة وعينته.
54	2: عرض وتحليل بيانات الدراسة.
54	عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين.
60	عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى.
63	2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية.
68	ثانيا: تفسير نتائج الفرضيات.
68	تفسير نتائج الفرضية الأولى.
69	تفسير نتائج الفرضية الثانية.
70	الخاتمة
77	الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	التعيين	الصفحة
04	يمثل توزيع ونسب افراد العينة حسب متغير الجنس	55
05	يمثل توزيع ونسب افراد العينة حسب السن	55
06	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	56
07	توزيع المبحوثين حسب المدة العمل في المؤسسة	56
08	توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	57
09	مدى اهتمام المؤسسة بالعمل الجماعي وعلاقة ذلك باتجاه المبحوثين لتحقيق أفضل أداء	58
10	التعاون مع الزملاء في أداء المهام وعلاقته بماذا يمثل المركز للعامل	59
11	قيام القائمين باستشارة العاملين فيما يخص أسلوب العمل وعلاقته بصواب قرار الالتحاق بالمركز.	60
12	التصرف اثناء حدوث المشاكل وعلاقته بالتصرف في حال ملاحظة حدوث تجاوزات	61
13	منح فرصة المشاركة في قرارات المؤسسة وعلاقته بالتقبل للقرارات المقدمة من المؤسسة	62
14	السؤال العدالة في نظام التقييم وعلاقته إذا ما عرض عليك عمل في مؤسسة أخرى مقابل أجر يساوي أو أكبر مما تتقاضاه في مؤسستك الحالية	63
15	معاملة الموظفين دون تمييز وعلاقته بالتصرف في حال ملاحظة حدوث تجاوزات .	64
16	قيام مسؤولك تسليط العقوبات وعلاقته ما عرض عليك عمل في مؤسسة أخرى مقابل أجر يساوي أو أكبر مما تتقاضاه في مؤسستك الحالية.	65

66	العدالة في نظام التقييم وعلاقته بالتصرف اذا تم منح القواعد	17
----	--	----

### فهرس الاشكال

الصفحة	التعيين	الرقم
49	الهيكل التنظيمي للمركز	01
50	يمثل تخصصات المركز	02

# مقدمة

في ظل سباق المنظمات نحو إثبات هويتها ورسالتها التي يكشف عن نشاطها وفعاليتها، أصبح البعد القيمي من أهم ركائز النجاح التي تركز عليها الخطط الاستراتيجية لما له من دور عظيم في تفعيل العملية الإدارية وتحسين إنتاجية العمل بما يضمن نمو المنظمة وتحقيق أهدافها. لهذا ركزت العديد من الدراسات العلمية قديماً وحديثاً على أهمية القيم التنظيمية والشخصية في المؤسسات وتأثيرها على الأداء الوظيفي وكفاءة العمل.

تباينت وجهات النظر حول تعريف مفهوم القيم تبعاً لتباين الثقافات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، فالقضية القيمية شائكة وكثيرة التشريعات. "وقد أشار فرانسيس وودكوك إلى أن القيم عبارة عن معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم" فهي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين. الخ."

فالقيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، إذ تحمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة"

وتكمن أهمية القيم التنظيمية في تهيئة الفرد لاختيار السلوك الذي يعزز من توافقه مع الآخرين مما يخلق نوعاً من الانسجام في فرق العمل ويحسن من الاتصال الإداري الفاعل ويحد من الصراعات التي تؤثر على تحقيق الولاء والنجاح المأمول

إن للقيم أهمية كبرى سواء على السبيل الفردي المتعلق بالإنسان بحد ذاته أي ذلك الحيز الشخصي الذي من خلاله يستطيع الفرد أن ينظم سلوكياته، ويضبط طريقة تفاعله مع الآخرين وفق قيم اجتماعية، أو على السبيل الجماعي من خلال تحقيق نوع من التوافق والتكامل بين جميع الأفراد

ليكون لنا دراسة الموضوع حول العلاقة بين القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي

حيث قسمنا الدراسة الى فصلين الاول المعنون بالطرح لموضوع الدراسة حيث ضم كل من فرضيات الدراسة واسباب اختيار الموضوع واهداف الدراسة ثم يليها مفاهيم الدراسة بالاضافة الى الدراسات السابقة.

حيث تطرقنا في الفصل الثاني الى القيم التنظيمية ثم الى الفصل الثالث الى الالتزام التنظيمي ثم في الأخير الى الفصل التطبيقي مع استنتاج عام و خاتمة.

## الفصل الأول

### الإطار المنهجي للدراسة

## 1. الإشكالية:

يعتبر المورد البشري في العصر الحديث من الموارد المتاحة جدا في أي منظمة مهما كان نشاطها وخدماتها فهو بمثابة رأس المال لها حيث يتم توظيفهم في المنظمات للقيام بمهام ووظائف مختلفة تحت سقف قيمها التنظيمية، والتي توضح وتضبط وتوحد أنماط السلوك لتلك الموارد، بما في ذلك الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم تلك المهام والوظائف من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة وتحقيق رسالة المنظمة، ويكون ذلك الأمر على أساس مجمل التعويضات والتحفيزات التي تقدمها وتضمنها المنظمة لمواردها البشرية حيث أنها المسؤولة على الأداء من خلال الإبداع والابتكار في مجال عملها وبالتالي الوصول إلى أن المورد البشري هو يضع الأهداف والاستراتيجيات .

ومع الأهمية الكبيرة لعنصر المورد البشري في العصر الحديث والتعامل مع مفاهيم ومصطلحات جديدة على غرار الجودة الشاملة التي تعتبر المنظمة مرتبطة بمحيطها الخارجي وبقائها مرهون بتعاملها معه بمقابل ما تقدمه من خدمات او منتجات .

ومن جهة أخرى يعتبر الالتزام التنظيمي أحد المطالب الأساسية التي تسعى المنظمات إلى أن يتمتع أفرادها العاملين بهذا المتغير، ذلك لأنه يشكل ركيزة أساسية مرتبطة بسلوكهم تجاه منظماتهم، لما لهذا الأخير من آثار تعود بالفائدة على المنظمة كالشعور بالروح المعنوية العالية، قلة التسرب والتسرب، الإنجاز والإبداع.

فالمتعرف عليه أن المورد البشري الذي له التزام تنظيمي في المنظمة لديه إنتاجية مرتفعة انطلاقا من حب وتحمس ورضا المورد عن العمل الذي يقدمه مع التزامهم بأهداف المنظمة فهذه الآثار إذن تساهم في رفع أداء الموارد البشرية إلى المستوى المطلوب.

إذن يمكن اعتبار متغير الالتزام التنظيمي مؤشر يسمح لنا بتفسير تلك السلوكات الناتجة عن الأفراد العاملين بالمنظمة لما يتميز به من مستويات، فارتباط الفرد كالتزامه بالمنظمة يكون على مستويات، كالمستوى العاطفي، والاستمراري، والمعياري

ومن جهة متغير القيم التنظيمية فهي تعتبر المحرك والمرشد لسلوكات الأفراد داخل التنظيم، فبالإضافة إلى كونها من أبرز محددات تلك السلوكات، تعتبر مصدر أساسي لما يصدر من الفرد من سلوكات وبالتالي تعتبر القيم التنظيمية متغيرا حاسما في سلوك العاملين

ليكون لنا دراسة الموضوع حول العلاقة بين القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي ومنه نطرح سؤال الاشكالية:

**هل تؤثر القيم التنظيمية على مستويات الالتزام التنظيمي؟**

ومنه نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية؟

- هل هناك علاقة بين قيم العمل الجماعي ( التعاون - المشاركة في اتخاذ القرار - التفويض) والالتزام العاملين في المؤسسة التكوينية ؟
- هل هناك علاقة لانتشار القيم الإنسانية ( الاحترام - التقدير - الاعتراف بالجهود - العدل) والالتزام العاملين في المؤسسة التكوينية ؟

## 2. فرضيات الدراسة

- هناك علاقة بين قيم العمل الجماعي ( التعاون - المشاركة في اتخاذ القرار - التفويض) والالتزام وولاء العاملين في المؤسسة التكوينية .
- هناك علاقة لانتشار القيم الإنسانية ( الاحترام - التقدير - الاعتراف بالجهود - العدل) والالتزام العاملين في المؤسسة التكوينية.

## 3. اسباب اختيار الموضوع

لكل بحث علمي أسباب ودوافع اختيار وأهداف تحدد أهميته وعمقه ونوعيته، فهناك بشكل عام أسباب اختيار ذاتية وأخرى موضوعية تحفز الباحث على البحث في موضوع ما دون الآخر، وتفرض عليه أن يختار هذا الموضوع دون الآخر.

كما يعتبر موضوع القيم التنظيمية ذا أهمية بالغة كطرح أكاديمي، وممارسة فعلية في حياة الفرد الاجتماعية والتنظيمية وتأثير هذه القيم على سلوكيات الأفراد وأنشطتهم داخل المنظمة، يوجد أسباب موضوعية وذاتية دفعتنا لاختيار هذا الموضوع تتمثل في الآتي:

**أسباب موضوعية:**

- موضوع القيم من أهم الموضوعات وأحدثها في علم الاجتماع.

- أهمية الموضوع كموضوع بحث علمي.

- أهمية الموضوع ومدى تأثيره في سير العمل بالمؤسسات.

- الفضول العلمي للبحث وفهم دور القيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مؤسساتنا.  
أسباب ذاتية:

- التخصص المدروس

- الفضول العلمي لمعرفة هذه الظاهرة وأسبابها

4. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية دراستنا فيما متغيرات الدراسة ذات الأهمية البالغة في العصر الحديث والدراسات الخاصة بالموارد البشرية ونوجز الأهمية في النقاط التالية:

- مكانة العنصر البشري داخل المنظمات.

- أهمية القيم التنظيمية للعامل ودورها في تحديد السلوك المرغوب داخل المؤسسات

- أثر القيم على سير العمل في المنظمة.

أهمية القيم التنظيمية في سلوك الأفراد العاملين والأثر الذي تلعبه في توجيه هذا الأخير باعتبارها متغيرا مستقلا يسبق السلوك

أهمية الالتزام التنظيمي بالنسبة للموارد البشرية بصفة عامة كمستويات (العاطفي،

الاستمراري، المعياري) ، فهو يسمح للمنظمة باكتشاف التوجهات الهمة لدى موارد البشرية كالاندماج والبقاء أو الانسحاب والمغادرة، فهم الذين يقومون على تحقيق أهدافها.

العلاقة التي تربط بين متغير القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

## 5. أهداف الدراسة

- التعرف على متغيرات الدراسة القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

- التعرف على ابعاد كل متغير على حدى .

- التعرف على العلاقة التي تربط بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

- التحقق من وجود علاقة بين قيم العمل الجماعي ( التعاون - المشاركة في اتخاذ

القرار - التفويض) والتزام العاملين في المؤسسة الاقتصادية .

- التحقق من وجود علاقة لانتشار القيم الإنسانية ( الاحترام - التقدير - الاعتراف

بالجهود - العدل) والتزام العاملين في المؤسسة الاقتصادية .

**6. تحديد مفاهيم الدراسة:****أولاً: القيم التنظيمية :**

**مفهوم القيم :** القيم هي حقائق تعبر عن الأشياء في البناء الاجتماعي، وتحدد الاتجاهات الأخلاقية والجمالية أو حتى المعرفية<sup>1</sup>

وتعرف القيم من وجهة نظر بارسونز بأنها مرجعية اجتماعية مشتركة، محددة اجتماعياً وثقافياً، وأنها تتضمن مقارنة بين البدائل المتاحة أمام الفاعل في المواقف الاجتماعية ومع أن أبعاد توجهات الفعل تشتمل على توجهات دافعية<sup>2</sup>

ومن خلال هذه التعريفات نجد أنها قد أوضحت أن القيم ترتبط ارتباطاً عضوياً بالسلوك، كما تعتبر محدداً هاماً من محددات السلوك الإنساني، وأن السلوك يمثل مؤشراً للقيم.

**القيم التنظيمية:**

وهي تلك التي أشار إليها كل من فرانسيس وودكوك 1995 بحيث يعتبرانها جملة من الممارسات والاعتقادات التي يستجيب لها أفراد المنظمة، لتشكل الإطار المرجعي لسلوكهم داخل التنظيم، وهي تتمثل في إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، وإدارة البيئة.

**الالتزام التنظيمي :**

**مفهوم التنظيم:** يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات، كما أنه عبارة عن عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.<sup>3</sup>

عند فيلب هو: بناء العلاقات بين الوظائف، الأفراد، والجوانب الفيزيقية بما يؤدي إلى رقابة أداء العمل وتوجيهه نحو تحقيق هدف عام.<sup>4</sup>

**المفهوم الاجرائي:** التعريف الإجرائي هو الذي يحدد المفهوم باستخدام ما يُتَّبَع في ملاحظته أو قياسه أو تسجيله، فمفهوم الذكاء الإجرائي - على سبيل المثال - هو الذي يقيسه اختبار الذكاء.

<sup>1</sup> المطوع عبد الله محمد. التغير القيمي في مجتمع الإمارات. مجلة شؤون عربية، 1990، ص 125

<sup>2</sup> السيد، سيد جاب الله، التغير الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، دار الحضارة للطباعة والنشر، طنطا، مصر، 1999، ص 177.

<sup>3</sup> سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال، ط 1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 78.

<sup>4</sup> محمد حسن رسمي، أساسيات الإدارة التربوية، ط 1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر الإسكندرية، 2004، ص 104

**مفهوم الالتزام التنظيمي:**

لغة : يعني العهد ويلزم الشيء لا يفارقه والملازم لشيء المداوم عليه ويعني كذلك في اللغة العهد والقرب والنصرة والمحبة.<sup>1</sup>

**اصطلاحا:**

يعرف الالتزام التنظيمي على أنه: الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة.<sup>2</sup>

هو العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة وهو القبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة التي يعملون بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها<sup>3</sup> وهو يعني اندماج وارتباط الأفراد العاملين بمنظمتهم، معبرين عن ذلك برغبتهم في البقاء والاستعداد لبذل الجهد المطلوب لصالحها وقبول أهدافها والايان بقيمها وهذا ما أشار إليه العالم "بورتر" (Porter,1974)، وهو يتمثل في مستويات الثلاث (العاطفي، الاستمراري المعيارى)،

**7.الدراسات السابقة:**

دراسة رقاني شريفة، صنقلي عائشة " الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين دراسة ميدانية ببلدية رقان " مذكرة لنيل شهادة الماستر تنظيم وعمل جامعة ادرار 2017/2016 تناولت الدراسة موضوع الالتزام ومدى تأثيره بالجوانب الانسانية لدى العامل، وتهدف الدراسة الى التعرف على أفراد الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي والكشف عن طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين في المؤسسة وتقديم توصيات عامة تقيد العاملين في المؤسسات خاصة العاملين محل المؤسسة الدراسة وتعميق مستوى فهم موضوع الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين محاولة معرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين والذي يؤدي إلى تحسين أدائهم.

<sup>1</sup> أحمد محمد، أبو حمو الشياب، مفاهيم إدارية معاصرة، دار المنهل للنشر، 2014، ص 308.

<sup>2</sup> فادية شهاب، التطوير التنظيمي، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014، ص 7.

<sup>3</sup> محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مكتبة الأكاديمية، جامعة قناة السويس، القاهرة ، 2006، ص

وتم دراسة عينة من المبحوثين ببلدية رقان حيث طرح الطالبتين الاشكال التالي: ما تأثير الالتزام التنظيمي على أداء العاملين داخل المؤسسة، وعليه طرحة العديد من الاسئلة الفرعية:

هل يؤثر الالتزام التنظيمي على الجوانب الإنسانية في العمل؟

هل يؤثر الالتزام التنظيمي على الجوانب المهنية في العمل؟

ولالإجابة على هذه الأسئلة اقترحتا الطالبتين الفرضيات التالية:

يؤثر الالتزام التنظيمي على الجوانب الإنسانية في العمل.

يؤثر الالتزام التنظيمي على الجوانب المهنية في العمل.

وللوصول الى النتائج استخدمتا في ذلك استمارة بحث حول الموضوع وبعد التعرف على الجوانب المحيطة بالموضوع التعريف بمصطلحات الدراسة قامتا بتحليل النتائج المستخلصة على ضوء الفرضيات المطروحة سابقا وقد خلصنا في الاخير على ان الالتزام التنظيمي لدى العمل يبقى مرهون بقيم ومبادئه التي يتحلى بها ولا يتأثر بالظروف الخارجية والعوامل المحيطة ولا حتى الضغوط الممارسة عليه ، ويرجع ذلك كون هذا المحفز يعتبر خصلة نبيل يتشرف بها العامل وتجعله اكثر قدوة وأكثر عطاء وتقاني في عمله ، اما الاستفادة من هذه الدراسة تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي .

دراسة بودهري عبد الرحمان، القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس تنظيم وعمل، جامعة وهران 2، 2017-2018.

هدفت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية ومستويات الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعتها، بالإضافة إلى تحديد مستويات إدراك العمال للقيم التنظيمية وكذا مستوى الالتزام التنظيمي السائد في العينة بالإضافة إلى التحقق من مدى مساهمة القيم التنظيمية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي.

تمت هذه الدراسة في مؤسسة " هيبروك (HYPROC) للنقل البحري، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي تابعة للقطاع الاقتصادي الجزائري الكائن مقرها الرئيسي بولاية وهران حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغت عينة

الدراسة ( 207 ) أفراد من إطارات سامية وإطارات ومتحكمين ومنفذين، ولقد تم اختيارهم بطريقة صدفية.

تم جمع البيانات باستخدام مقياس " فرانسيس وودكوك (1995) لقياس القيم التنظيمية، ومقياس الالتزام التنظيمي "بورت وزملاءه(1974)، كما تم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)النسخة رقم(22) فكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين القيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي.  
- عرفت قيم (القوة، الفعالية، الكفاية، الدفاع) مستويات مرتفعة الإدراك من قبل عينة الدراسة.

- عرفت قيم (النخبة، ات اكفاءة، الاقتصاد، العدل، فرق العمل، القانون والنظام، التنافس، استغلال الفرص)

- مستويات متوسطة الإدراك من قبل عينة الدراسة.

- مستوى الالتزام التنظيمي السائد في عينة الدراسة هو الالتزام العاطفي.

- وجود مستويات ذات دلالة إحصائية للقيم التنظيمية (القوة، الفعالية، الكفاية،

الاقتصاد، فرق العمل، استغلال الفرص) في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي.

دراسة طاوس عبيد، القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فريق العمل في المؤسسة، أطروحة دكتوراه تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2018

- 2019

حاولت الدراسة الحالية البحث عن العلاقة الموجودة بين القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة الجزائرية، حيث تسعى للربط بين المتغيرين وكذا الكشف عن تأثير النسق القيمي على تكامل وتلاحم أعضاء الفريق، وذلك بالتحري حول تطبيق بعض القيم داخل المؤسسة.

وقد تمحورت الدراسة خصوصا حول كيفية جعل فرق العمل الأداة الناجعة لتحقيق نتائج مرضية والوصول إلى الأهداف المسطرة للمؤسسة، ولعل سر هذا النجاح يكمن في فعالية الفريق ككل نتيجة حالة الاستقرار والتماسك اللذان يعيشهما، ومن المعلوم أن أي مؤسسة

تتبنى مجموعة من القيم قد تفرض على الأفراد والمجموعات من بينها العدالة، الالتزام والمشاركة، والتي قد تؤثر على الأفراد وعلى فرق العمل، فتكون سببا في تلاحم الأعضاء وفعالية أدائهم، وكذا تماسك الفريق وبلوغ حالة الاستقرار.

وفي محاولة للإجابة عن السؤال المركزي الذي تمحور حول هل تساهم القيم التنظيمية في تماسك فرق العمل؟ حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، لدراسة المجتمع المتمثل في أعضاء فرق العمل لمركب تمييع الغاز الطبيعي سكيكدة، أين اختيرت عينة طبقية عشوائية قدرت بـ 130 عامل شملتهم الدراسة، وضمنها أتيحت فرصة جمع البيانات بالاعتماد على تقنيات ممثلة في الاستبيان الملاحظة وكذا الوثائق والسجلات مع إجراء تحليلات إحصائية. وبعد المناقشة والتحليل توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود علاقة بين القيم التنظيمية وتماسك فرق العمل داخل مركب تمييع الغاز الطبيعي، من خلال مساهمة العدالة التنظيمية في زيادة الدافعية للعمل، كذلك مساهمة الالتزام التنظيمي في تنمية الثقة بين الأطراف ودور المشاركة التنظيمية في زيادة الإبداع لدى أعضاء فرق العمل.

# الفصل الثاني

مدخل الى القيم التنظيمية

**تمهيد:**

قبل أن نتكلم عن القيم التنظيمية كان لابد أن نتكلم عن القيم بصفة عامة ، التي تعتبر كمدخل للقيم التنظيمية ، لذلك فإن وضعها في إطارها الاجتماعي أولاً قبل وضعها في إطارها التنظيمي منشأه أن يسهل العلاقة بينهما ، وعلى إعتبار أن القيم هي نتاج نفسي إجتماعي فهي تشكل الإطار المرجعي للسلوك الإنساني، سواء في المجتمع أو في التنظيم ، وإذا كانت القيم في تعددها وتنوعها هي الصفات التي يتبناها الأفراد والمجتمع ، ويجسدونها في ممارساتهم فإنها بالفعل قادرة على إعطاء صورة عن المجتمعات ، إن القيم جزء لا يتجزء من الثقافة هذه الأخيرة لذلك فإن دراستها قد تفضي إلى فهم وتفسير العديد من الظواهر الإجتماعية والتنظيمية ، وتعتبر القيم التنظيمية متغير هام في أي مؤسسة بما تحمله من أهمية في ترشيد وعقلنة السلوك التنظيمي.

## 1- مفهوم القيم التنظيمية

ينطوي مفهوم القيم التنظيمية على معانٍ متعددة فليس هناك تعريف محدد ودقيق وبالرغم من الإختلافات بين المفكرين في تحديد تعريف محدد لمفهوم القيم إلا أن هناك إتفاقاً بينهم من ناحية المضمون .

تعرف القيم بأنها : " اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، ... الخ " <sup>1</sup> ويرى "مقدم" أن القيم التنظيمية : تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات .<sup>2</sup>

كما يمكن تعريفها بأنها: « مجموعة من المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارونها هؤلاء المديرين لإيمانهم بصحتها و تحدد النهج الذي ينتهجونه في انجازهم لأعمالهم و إدارتهم لمنظماتهم و اتخاذهم لقراراتهم .

أما "أنز" فقد عرفت القيم التنظيمية بأنها : " المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وانجاز الأعمال والاختيار بين البدائل و تحقيق أهداف المنظمة . " يمكن تعريف القيم التنظيمية " بأنها هي مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وهي التي تعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات".<sup>3</sup>

" هي التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتعبر عن ثقافة المنظمة، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، ط3 ، 2005 ، ص 112 .

<sup>2</sup> مقدم عبد الحفيظ ، علاقة القيم الفردية والتنظيمية و تفاعلها مع الإتجاهات والسلوك ، دراسة أمبريقية" مجلة العلوم الإجتماعية ، العدد الأول ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، 1994 ، ص 150 .

<sup>3</sup> عبد الله بن أحمد سالم الزهراني ، دراسة تحليلية لنموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية و القيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، السعودية ، 1430 هـ ، ص 08 .

## 2- مراحل تطور القيم التنظيمية :

لقد مر تطور القيم التنظيمية بعدة مراحل وهذا خلال تطور الفكر التنظيمي من أهمها :  
**المرحلة الأولى :** وهي المرحلة التي كان التعامل فيها مع الإنسان على أنه آلة وتمثلها مرحلة الإدارة العلمية، التي نشأت وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية، في الفترة التي بين 1900 و 1920 وكان فريديريك تايلور الرائد الأول لنظرية الإدارة العلمية التي بناها على أربعة أسس هي :

- الاختيار العلمي للعاملين وذلك باختبار الفرد بطريقة تناسب العمل، ويجب أن يدرّب عليها بالطريقة المصممة والسليمة.

- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين، وقيام الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين وإطلاع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكولة إليهم.<sup>1</sup>

التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين تطور حقيقي للإدارة بتجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة، ومعرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة أما ماكس فيبر فقد تمثلت مساهمته في النموذج البيروقراطي، فالإدارة البيروقراطية تمثل النمط الخالص للهيمنة الشرعية وتتدرج سلطة المؤسسة على الكفاءة ، النموذج المثالي للتنظيم، حيث تفترض أن الرجال والنساء، هم مصادر مثلهم مثل أي مصدر آخر وأنهم آلات محفزة تدريجياً بواسطة النقود.<sup>2</sup>

**المرحلة الثانية :** بدأت هذه المرحلة كامتداد للمرحلة الأولى، وتحت نفس المنحى الذي كانت تهدف إليه المرحلة الأولى في البداية حيث ركزت على عوامل فيزيقية مثل الإضاءة، التهوية الرطوبة وفترات الراحة، إلا أن النتائج كانت غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد وحساس هو الروح المعنوية ودرجة الانسجام بين العمال ليطلق على الدراسات التي قام إلتون مايو بمدرسة العلاقات الإنسانية "، والتي تهتم بالقيم الاجتماعية، والنفسية، وقيم التعاون والتحفيز إلى غير ذلك من القيم الأخرى.

<sup>1</sup> عبد الله عقله مجلي الخزاولة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية ، دار الحامد ، الأردن، د ط ، د س ، ص ص 45 - 46.

<sup>2</sup> مسعودة عجال ، القيم التنظيمية وعلقتها بجودة التعليم العالي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص علم النفس العمل و السلوك التنظيمي ، ( رسالة غير منشورة ) ، جامعة محمود منتوري ، قسنطينة ، 2009- 2010 ، ص 46 .

**المرحلة الثالثة :** هذه المرحلة ظهرت استجابة لظهور الاتحادات المهنية، ففي الخمسينيات كان هناك نقص حاد في المنتجات والأيدي العاملة، وكل شيء يتم صناعته تقريبا، كان من الممكن أن يباع بكل سهولة، مما أدى إلى انخفاض كبير في الكفاءة والإبداع، في هذه الظروف اكتسبت الاتحادات المهنية القوة اللازمة للحد من الخسارة، التي كادت تلحق بالمنظمات، في هذه الفترة كذلك قامت أعداد كبيرة من الإدارات باستثمار قدر من الجهود من أجل احتواء الاضطراب والمحافظة على السلام، لأن القيم السائدة في هذا العصر كانت قيما مناوئة مع تحول من المواجهة إلى التوفيق وذلك اعتمادا على وجهة نظر الإدارة عن سياسة الموقف، في هذه المرحلة أيضا أصبحت القيم المتأصلة في الحياة الزراعية في ما قبل عصر الصناعة مثل الاجتماع في العمل، واستغلال الفرص والأجر المنصف موضع سخرية وبخاصة في البلدان الصناعية القديمة مثل بريطانيا، وكان من المشكوك فيه معرفة من المسؤول عن القيم التنظيمية هل هو قادة النقابات الاتحادية أم هم الإداريين .

**المرحلة الرابعة :** إرتبطت هذه المرحلة بمساهمات دوغلاس ماكيجور McGregor من Dougla خلال كتابه " الجانب الإنساني في المنظمة" حيث افترض نمطين للسلوك الإنساني هما (x) و (y) . (y) يتمثل النمط الأول في (x) فالإنسان سلبي بطبيعته لذلك يجب مراقبته، والعمال يكرهون تحمل المسؤولية ويعطون الأولوية للأمن الوظيفي ويظهرون مستوى متدني من الطموح، أما النمط الثاني هو (y) فيفضل فيه العمال ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ، ولديهم القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية ولمعظمهم قدرات إبداعية خلاقه .ويرى ماكيجور أن يستند المديرين إلى النمط الايجابي حول الإنسان في تنمية القيم التنظيمية وما إلى ذلك من أمور تتصل بمجال العمال.

**المرحلة الخامسة :** عرفت هذه المرحلة تطور القيم التنظيمية إلى ظهور نظرية الإدارة بالأهداف، وأهم مزايا الإدارة بالأهداف تحديد الأهداف بوضوح متناه، والأهداف هي الموجه وهي المراقب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي ادريسي و طاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، جزء 2 ، دار وائل ، عمان ، ط1 ، 2009، ص68 .

المرحلة السادسة : في هذه المرحلة ظهر مفهوم التطوير التنظيمي ريتشارد بيكهارد Bechard Richard يرى التطوير التنظيمي بأنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل، والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط. كذلك يعتبر هيرزبرغ Herzberg من أبرز رواد هذه المرحلة، يرى بأن الدافعية من شأنها أن تحسن الإنتاج لارتباطها بالجوانب الذاتية للفرد والتي توفر له شعورا ايجابيا، يدفع به لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية.

في هذه المرحلة بدأ الاهتمام بظروف العمل أي تحليل الجوانب غير الإنسانية فيه " فكل عمل لا يتكيف الفرد معه ولا يحسن اختياره، له انعكاسات مضره "، ومن خلال فكرة التطوير التنظيمي أصبح بالإمكان تطبيقا تغيير الثقافة التنظيمية من خلال التطوير الذاتي.

المرحلة السابعة : هي عبارة مزيج مؤلف من لمراحل السابقة وأهم قيمة شائعة فيه هي البقاء للأصلح ظهر في هذه المرحلة نموذج إدارة الجودة الكلية، ويعد نموذجا ميدانيا وعمليا في مجله، يركز على الأداء المتخصص و يعتمد على التدريب والتعليم والتخطيط الاستراتيجي، ويبني على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد القرارات.<sup>1</sup>

### 3- الشروط الواجب توفرها في القيم التنظيمية:

لأن القيم التنظيمية هي الأساس الذي يستخدمه أعضاء التنظيم لتقديم الأعمال والسياسات، حيث تؤدي دوراً مهماً في الحفاظ على هوية المنظمة وتؤثر في أنشطة وسلوك العاملين، لذا القيم الواضحة يجب أن تتوافر على الشروط التالية.

● تكون مقنعة ومختارة من عدة بدائل حتى يتم تبنيها والالتزام بها من قبل العاملين على كافة المستويات.

● أن تكون متناسقة فكرياً وسلوكياً مع قيم الأفراد العاملين بها.

<sup>1</sup> عمار بوخدير ، القيم التنظيمية دراسة استطلاعية بمؤسسة إسباك ، في مجلة: الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 2 ،

سطيف، 2005 ،ص 146

- أن تكون محدودة العدد وواضحة الهدف يمكن إدراكها وتحديد ما تتضمنه من سلوك 4. أن تكون عملية ثابتة في كل الأحوال والمواقف حتى يسهل ترجمتها إلى واقع لأن القيم التي يستحيل ترجمتها إلى واقع هي قيم مثالية.
- أن تكون مدونة حتى تصبح بالقدر الكافي. وملزمة للعاملين بالمنظمة.
- أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين. وقدم توماس ثمانية خطوات تمثل المعيار الحقيقي يشكل القادة والمديرين نظام للقيم التنظيمية في منظماتهم وهي: أن تعكس القيم الشخصية على القيم التنظيمية المرغوبة بالتنظيم.
- أن يتم تحديد القيم التنظيمية التي تعكس نجاح التنظيم.
- مناقشة القيم التي يتم اختيارها للتنظيم مع القياديين في المنظمة.
- كتابة القيم الأساسية المحددة ونشرها على الموظفين.
- تقييم الانجازات في قيم المنظمة وتأثيرها على العاملين

#### 4- أهمية القيم التنظيمية:

- يمكن إعتبار القيم التنظيمية من متطلبات التنظيم الحديث لأنها تحمل العناصر الأساسية التي تنبني عليها سلوكيات الموظفين فيها وطرق استجاباتهم لها ، وتؤكد مراحل تطورها أنها تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة في السلوك التنظيمي وأجد الجوانب الهامة في دراسته، فالقيم تتمتع بأهمية كبيرة في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات وفيما يلي نتطرق لبعض النقاط التي تتمحور فيها أهميتها<sup>1</sup>:
- تعتبر القيم قوة محرّكة ومنظمة للسلوك .
  - تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات، حيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم.
  - تبرز القيم الاختلافات الحضرية بين المجتمعات مما يؤثر بشكل واضح على السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد .

<sup>1</sup> لحنيطة خالد بن عبد الله: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الداء، دراسة ميدانية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض، 2003، ص88

- إعتبار القيم بمثابة المعيار الثقافي الذي يمكن من عقد مقارنات بين الممارسات السلوكية كما يمكن من المفاضلة بين الأشياء والمواقف المختلفة .
- إيجاد نوع من التقارب والتفاعل بين المراكز والأدوار وبين الرؤساء والمرؤوسين مما يزيد فرص الثقة والمشاركة .
- تنمية وعي الموظفين والتزامهم ، وتعزيز انتماءهم مما يؤثر ايجابيا على أدائهم .
- تعتبر القيم العامل الأساسي لتوحد وتماسك الثقافة العامة الرئيسية داخل التنظيم .
- تكوين إطار مرجعي للاستعانة به واستخدامه عند ممارسة نشاطات المنظمة .
- تمنح العاملين بالمنظمة شعورا بالهوية الخاصة .
- " كما تلعب القيم دورا أساسيا في تحديد السلوك المرغوب بإتباعه ، حيث يلقت العاملون القيم التي يرغب التنظيم بها ، والتي تسهم في تحقيق أهدافه ."<sup>1</sup>
- " إن القيم التنظيمية المعقنة بمثابة المحرك الأساسي لسلوك وقواعد توجه حسب مقتضاياتها كما يقول سعيد عبد الرحمان "هي التي تكمن في خلق السلوك وتعطيه المعنى و النوعية ."<sup>2</sup>

### 5- خصائص القيم التنظيمية:

- تتميز القيم التنظيمية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:
- تختص القيم الإدارية بتنمية الجانب الروحي وتعامل الفرد بالإنسانية السامية التي تشركه في اتخاذ القرارات حسب الاستعداد الفكري والمقدرة العقلية .
- تعمل القيم التنظيمية على احترام النظام وتحديد المسؤوليات كما تحترم السلطة الرسمية والتنظيم الرسمي والهيكل التنظيمي وتعمل على تحقيق الطاعة بها."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 145 .

<sup>2</sup> أحمد قطامين : التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية " مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية" ، دار مجدلاوي ، عمان ، 1996 ، ص78

<sup>3</sup> الطيب داودي ، أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، 2004 ، ص 25

- " تعتبر القيم التنظيمية عاملا إنسانيا يحاكي في الفرد وعيه وينمي فيه قدراته الفكرية ويجعله فردا مسؤولا عن قراراته في التنظيم ومطيعا للإجراءات الرسمية فيه. " <sup>1</sup>
- " يجب أن تكون القيم متسقة مع بعضها البعض، حيث أن القيم التي تنطلق في اتجاهات متعددة تكون هدامة. " <sup>2</sup>
- " يجب أن تكون القيم محدودة العدد فمحاولة تبني عدد كبير من القيم ستكون مبددة للجهود ومربكة. "
- " يجب أن تكون القيم عملية فالقيمة التي لا يمكن أن تترجم الى واقع تصبح ضعيفة ، لذا يجب أن تلزم الإدارة نفسها بقيم مستحيلة. "
- " ينبغي أن تعزز القيم الأداء فهي عبارة عن وسيلة تمكينية فهي أدوات لتشكيل المنظمة من أجل أن تحقق أهدافها الأدائية. "
- " يجب أن تكون جذابة وتدعو للفخر ليرتقي الموظفون من خلال قيم المنظمة. "
- " تكون قيم العمل قابلة للتدوين حتى تصبح هذه القيم واضحة بالقدر الكافي حتى يتم الالتزام بها، إن القيام بتدوين القيم له ثلاثة فوائد: إذ هو يؤدي إلى توضيح الصورة العقلية لهذه القيم، كما أنه يثير النقاش حولها، ويزود أعضاء المنظمة برسالة قابلة للاتصال. "
- يجب أن تكون القيم عبارة عن قواعد ومبادئ متناسقة فيما بينها ومنسجمة ومحدودة حيث تخدم نفس الأهداف وبفعالية عالية وتشعر الموظفين بالفخر عند تبنيها فكلما زادت قيمة وأهمية هذه القيم لديهم ازدادت فعالية أداءهم وتحسنت سلوكياتهم نحو الإدارة وفيما بينهم، إضافة إلى تدوين هذه القيم في لوائح تساعد في الالتزام بها ومعرفتها من قبل جميع الفاعلين داخل التنظيم.

ويمكن تحديد أهم ما يميز القيم التنظيمية باعتبارها جزء من القيم العامة كالتالي:

**نسبية:** هناك اختلاف في تصور الفسفات للقيم فمثلا الفلسفة المثالية فتراها على أنها معايير ثابتة وخالدة وغير قابلة للتغير وتستمد من عالم المثل، على عكس الفلسفة البرامجاتية فهي ترى أن لا وجود قيم بعد الأخلاق عموما نسبية، فالقيم مصدرها الخبرات

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، الأردن ، ط5 ، 2009 ، ص 178.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 179 .

الإنسانية وتقاس القيم بنتيجتها بما يعود منها بالخير على الفرد والمجتمع في الموقف الذي تطبق فيه .يعتبرها "دور كايم" من مقتضيات الوعي الاجتماعي فيراها من البيئة الاقتصادية وكذا النظرية التحليلية ترى أن القيم ما هي إلا إسقاطات الغريزة الجنسية.

-مكتسبة: ما يعرف على القيم على أنها مكتسبة من البيئة التي يعيش فيها الفرد. لذا قيل أن البيئة تحدد الوعي لذلك البيئة الاجتماعية هي المسولة عن القيم التي يكتسبها الفرد في حياته اليومية عامة والقيم التنظيمية خاصة في البيئة العملية، كما أن القيم يتعلمها الفرد في نطاق الجماعة وعن طريق التنشئة الاجتماعية، حيث تتفاعل تلك العوامل معاً لتكوين للفرد ذاته، حيث يصبح الأفراد يهتمون ببعض القيم ويفضلونها عن غيرها.

-ذاتية اجتماعية: القيم عبارة عن مصادر داخلية تتبع من الفرد ذاته وتحدد أنماط اتجاهاته السلوكية، وتلعب الأسرة والبيئة الاجتماعية دوراً أساسياً في ترسيخ هذه القيم . وتختلف القيم باختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية، كما تختلف باختلاف الجنس والعمر والمعطيات الدينية والأخلاقية<sup>1</sup>.

مرنة: تتميز القيم بالمرونة والقابلية للنظر ومواجهة كل التطورات و التغيرات التي يعيشها الإنسان مع مطالبه ومع حاجاته ومع سيطرتها لهذه الأمور إلا أنها تعطي أفقا للتجدد والتغيير وفق أسسها واتجاهاتها و لا تلغي العقل البشري.

تلقائية: هي ليست من صنع فرد أو بضعة أفراد لكنها من صنع المجتمع وعقله الجماعي ويمكننا حصر خصائص القيم التنظيمية في النقاط التالية:

- تشكل نواة الثقافة التنظيمية.
- تؤثر على كفاءة الأفراد في المنظمة.
- تحدد سلوك المنظمات واتجاهاتها.
- تساعد في تشكيل مهمة ورسالة المنظمة والتي بدورها تحدد الاستراتيجيات والنظم والهيكل التنظيمية.
- منتشرة داخل التنظيم.
- مفيدة لأعضاء التنظيم حيث تعمل كوجه لهم في أدائهم لوظائفهم.

<sup>1</sup> أحمد ماهر : إعداد الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص65

- مكتسبة يتعلمها الفرد داخل التنظيم.
- تتقف وراء السلوك الإداري لأفراد المنظمة.
- نسبية تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه، ومن زمن إلى زمن، ومن مكان لآخر، ومن ثقافة لأخرى.
- تترتب في ما بينها ترتيباً هرمياً، متهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها.
- معروفة لدى أفراد المنظمة ومرغوبة لديهم لأنها تشبع حاجاتهم .
- ملزمة وأمرة لأنها تعاقب وتثيب<sup>1</sup>.
- صعبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيدها.

## 6- انواع القيم التنظيمية:

صنف (كوبن وروباخ، 1981) القيم إلى أربع مجموعات:

- قيمة الهدف الرشيد: وتعتمد على مبادئ النظريات الكلاسيكية كالتخطيط والاهتمام بالإنتاج.
  - قيم العلاقات الإنسانية: تهتم بالجانب البشري المتمثلة في تنمية الموارد البشرية.<sup>2</sup>
  - قيم النظام المفتوح: وهي اعتماد المنظمة على مبدأ المرونة في مواردها واقتناعها بأنها جزء يتأثر بالبيئة الخارجية.
  - قيم العمليات الداخلية: وهي الأنشطة الإدارية التي تقوم بها المنظمة والمتمثلة في إدارة المعلومات والضبط.
- إن موضوع القيم من أهم التوجهات الإدارية الحديثة وهو ليس جديداً على مجتمعنا المحلي خاصة أن عقيدتها وثقافتها تتبنى العديد من القيم والمبادئ التي هي جزء من تكوينها. ومع ذلك ساهمت رؤية المجتمع الجزائري 2030 على وضوح القيم التنظيمية التي تحقق رؤيتها

<sup>1</sup> .أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية (من النظرية إلى التطبيق)، دار الفكر العربي، القاهرة، سنة 1998، ص53

<sup>2</sup> عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد، الأردن، د ط، د س، ص ص 45 .

المستقبلية وأهدافها الإستراتيجية. وبناء عليها، وضعت وزارة التعليم القيم الخاصة بها التي تخدم الرؤية وهي العمل المؤسسي والمبادرة والشفافية والابتكار والتميز والمنافسة والعدالة، مما يعني أنه كلما اتسعت دائرة الإشارك القيمي التنظيمي كان العائد ذا أثر كبير ونافع يضمن تحسين مستوى الأداء الوظيفي<sup>1</sup>..

### 7- مكونات القيم التنظيمية:

تتكون القيم من ثلاثة مكونات لا يمكن فصل أحدها عن الآخر، لأنها تتدمج وتتداخل لتعبر في النهاية عن وحدة الإنسان، وهي تشبه الاتجاهات والمعتقدات، وهذه العناصر هي : المكون المعرفي و المكون الوجداني والمكون السلوكي .

-**المكون المعرفي** : يقصد به ما لدى الفرد من خبرات ومعلومات يكون قد كونها حول وضوح معين، ويشمل المدركات والمفاهيم والحقائق والمعارف ويتمثل هذا المكون في معرفة صاحب القيمة للطريقة الصحيحة للسلوك أو التصرف المطلوب، وكذلك النواتج التي عليه أن يكافح من أجل الوصول إليها .

- **المكون الوجداني** : ومعياره التقدير ، فيعكس التعلق بالقيمة والاعتزاز بها ، والشعور بالسعادة لاختيارها والرغبة في إعلانها على الملأ ، وهو يتضمن الانفعال بموضوع القيمة أو الميل إليها أو النفور منها ، وما يصاحب ذلك من سرور وألم ، وما يعبر عنه من حب وكره أو استحسان أو استهجان ، وكل ما يثير المشاعر الوجدانية والانفعالات التي توجد لدى الشخص نحو موضوع القيمة<sup>2</sup>.

-**المكون السلوكي** : ومعياره الممارسة و يشمل الممارسة الفعلية للقيمة ، و أن تتكرر الممارسة بصورة مستمرة في أوضاع مختلفة كلما سنحت الفرصة لذلك ، فهذا المكون يشير إلى الأسلوب الذي يجب أن يسلكه الفرد تجاه موضوع معين ، و هو يشير إلى استعداد الشخص أو ميله للاستجابة ، و إخراج المضامين السلوكية للقيمة في التفاعل الحياتي ، و

<sup>1</sup> عبد الله عقلة مجلي الخزاولة، مرجع سابق ، ص 46 .

<sup>2</sup> عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وهران ، عمان ، 1999 ، ص 144 .

يعمل هذا العنصر بمثابة مرشد و موجه للسلوك حيث أن السلوك أو النشاط الذي يصدر عن الفرد يتحدد في ضوء ما يتبناه من القيم .

### 8- الدور الاستراتيجي للقيم التنظيمية:

إن مع التوجه لصياغة الاستراتيجيات في المنظمات المعاصرة أصبحت للقيم مكانتها التي لا تقل عن أهمية الرؤية والرسالة والأهداف التي يتم الاتفاق عليها بالمشاركة الجماعية لتكون منطلقاً والتزاماً تتبناه المنظمات وتفخر بتميزها في ثقافتها وأجوائها عن غيرها من المنظمات . وصارت تعد من بين آليات القوة الناعمة في التعامل وكسب الزبائن والحفاظ عليهم . ولذلك باتت تُدخل في نماذج تقييم الأداء للعاملين وللقيادات لمختلف المستويات، وأصبح لها برامج للتوعية والتدريب لغرس ما يستجد من قيم وأخلاقيات تتطلبها ظروف.

وقد تم التعرض للقيم المشتركة وأهميتها في وضع الإستراتيجية للمنظمات وذلك عن طريق علماء الادارة الاستراتيجية ومن ذلك نموذج الأبعاد السبعة : تقوم وجهة نظر مبتكري نموذج الأبعاد السبعة أن الإدارة الاستراتيجية لا تتشكل فقط من بعد واحد بغض النظر عن أهمية ذلك البعد . بل هي في الحقيقة تتضمن سبعة أبعاد كما يشير إلى ذلك " بيترز ووترمان " Peters and Waterman في كتابهما الشهير " البحث عن التميز " الذي قدما فيه نموذج الأبعاد السبعة وتتمحور الفكرة الأساسية لهذا النموذج على سبعة أبعاد تبدأ بحرف "ء" باللغة الإنجليزية لذلك. النموذج بـ Framework - ، ويمثل كل بعد من هذه الأبعاد جانباً معيناً من جوانب الأداء في المؤسسة على الوجه التالي<sup>1</sup> :

- البناء التنظيمي يمثل الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات حول تقسيم العمل في المؤسسة وممارسة عمليات التنسيق التي تتطلبها العملية الإدارية.
- الاستراتيجية تتضمن عملية اختيار المنتجات المختلفة لأسواق المؤسسة المتعددة.
- الأنظمة تمثل الإجراءات التنظيمية التي يستخدمها المدراء في إحكام الرقابة على البناء التنظيمي والاستراتيجية.

<sup>1</sup> حسين حسن عمار: إدارة شؤون الموظفين، المبادئ والأسس العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1989، ص155

- الأساليب تمثل الأساليب تمثل الأساليب الإدارية التي يمارس من خلالها المدراء نشاطاتهم القيادية في توجيه المؤسسة الوجهة الاستراتيجية المناسبة .
- الموائمة بين العاملين ووظائفهم Staff تمثل الكيفية التي يتم من خلالها ممارسة العاملين في المؤسسة لأعمالهم بطريقة منسجمة مع الأساليب السائدة فيها.
- المهارات تمثل الخبرات والقدرات التي يمتلكها العاملين في المؤسسة.
- القيم المشتركة وتقوم القيم المشتركة بالعمل على توحيد جهود المؤسسة .

### 9- النظريات المفسرة للقيم التنظيمية:

يرى الباحث أنه يمكن عرض النظريات التي تناولت القيم التنظيمية من خلال تطور الفكر الإداري في صورة أربع مراحل رئيسة لتطور القيم التنظيمية، والتي يتضح منها تغير القيم التنظيمية بتغير المرحلة، فليست القيم ثابتة على وتيرة واحدة بل تطورت بصورة كبيرة، وذلك كما يلي:

#### أولاً: الماديات كقيم

وهي المرحلة التي سادت الفكر الإداري في بداياته، وتميزت بإعلاء قيمة العلم والعقلانية وسميت "بمرحلة" العقلانية، وكان أبرز روادها " فريدريك تايلور" و" ماكس دامه والازدهار المنشود<sup>1</sup>.

والعقلانية وسميت لمرحلة العقلانية"، وكان أبرز روادها " فريدريك تايلور" و " ماكس فيبر حيث أعمال المدرسة التaylorية التي اهتمت أساسا بدراسة التنظيم والمشكلات المرتبطة بالتنظيم والإدارة الفضيل، فأسس تايلور نظرية أطلق عليها اسم " الإدارة العلمية " والتي توصلت إلى ما يعرف "بعلم العمل" وهو استخدام المنهج العلمي في الحصول على أعلى النتائج المرجوة من العمل. واختيار أفضل الموظفين وتدريبهم لذلك، واستخدام المكافآت والحوافز المادية للحصول على أعلى كفاءة ممكنة عكست هذه المدرسة فكرة الإنسان

<sup>1</sup> فلوس، مسعود؛ عرور مليكة، تصورات العاملين للقيم التنظيمية. مجلة علوم الإنسان والمجتمع: جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018، ع26، 405 - 444.

الاقتصادي الذي يعمل بعقلانية من أجل تحقيق مصلحة الخاصة والتي تتمثل في الحصول على المال، فالأجر هو الحافز الرئيسي والأساسي لعمله.

وأسس فيبر نظرية " البيروقراطية" وهي هيكل تنظيمي رسمي يقوم على توزيع المستويات والأدوار على شكل هرمي واضح المعالم لتحقيق أفضل كفاءة وفعالية ممكنة، ويقوم النهج البيروقراطي على مبادئ أربعة هي التسلسل الهرمي وتقسيم العمل وقواعد النظام ولوائحه والعلاقات داخل التنظيم. وقد ركزت الإدارة البيروقراطية على القضاء على التناقضات والاحتكام إلى اللوائح والمواقف بدلا من الأشخاص والعواطف .

وظهرت قيمة "الكفاية" لتعبر عن مفردات هذه المرحلة وعرف علم الإدارة آنذاك بأنه علم الكفاية. وتظهر "الكفاية" من خلال علاقة الانصياع والاتباع من العمال للمديرين فيحدث ما يسمى بالدفع الأمامي، حيث يتحرك التنظيم من خلال سياسات المديرين وأوامرهم، وتنفيذ العمال وانصياعهم.

### ثانيا: المعنويات كقيم

وسميت " بالمرحلة العاطفية " والتي علت فيها القيم النفسية والاجتماعية والعلاقات الإنسانية، وتحولت النظرة الآلية المادية للإنسان إلى نظرة اجتماعية عاطفية على يد مدرسة العلاقات الإنسانية والتون مايو الذي أثبت أولوية البعد النفسي في التحفيز في المقام الأول يليه البعد العضوي وثالثا يأتي البعد المادي. وأثرت نتائج هذه المدرسة في زيادة مشاركة العمال في العمل التنظيمي، وزيادة الثقة والانفتاح داخل بيئة العمل، والاهتمام بمجموعات العمل والتنظيمات غير الرسمية وديناميات الجماعة والعمل الجماعي فمصطلح العلاقات الإنسانية يقصد به التأكيد على أهمية الجوانب السلوكية والجماعية داخل العمل<sup>1</sup>، فالعامل ليس فردا في التنظيم فحسب ولكنه بجانب ذلك عضوا في جماعة اجتماعية ينتمي لها داخل العمل لها قيمها ومعاييرها وثقافتها، بجانب انتمائه أيضا إلى جماعات أخرى مشابهة خارج

<sup>1</sup> عثمان، قدور، القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي -دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف و الرفاعات CPG بقسنطينة -مذكرة ماجستير-جامعة قسنطينة، 2009، ص89

نطاق العمل، تؤثر على حياته المهنية والعامّة إما سلبا بسلبياتها وإما إيجابا بإيجابياتها، وبالتالي فالعمال لا يقدمون على العمل بدافع المزيد من المال فحسب وإنما بجانب ذلك وفي المقام الأول تأتي علاقاتهم الاجتماعية المتبادلة بينهم في تحديد ذلك.

ومن القيم المعنوية والتي قد تأتي في المرتبة الأولى إذا ما قورنت بالقيم المعنوية الأخرى قيمة الحرية في العمل، والتي أكد عليه كثير من علماء الإدارة والتنظيم، ويأتي على رأسهم دوجلاس ماكريجور في كتابه "بعنوان" الجانب الإنساني في المنظمة " عام 1960، حيث نظرية X و Y ، طرفي نفيض، فتشير X إلى نمط إدارة استبدادي تسلطي يعتمد على العقوبة والتهديد والوعيد لاعتقاده بالطبيعة الكسولة للأفراد والرافضة للعمل وتحمل المسؤولية، فهو وسيلة سلبية للتعامل مع العاملين عكس Y التي تشير إلى نمط إدارة ديمقراطي يعتمد على المشاركة ويعطي من قيمة الحرية ويؤمن بالطبيعة الإنسانية المحبة للعمل وتحمل المسؤولية وتحتاج إلى التحفيز المعنوي في المقام الأول للوصول إلى أعلى حالات الإنجاز.

وما يؤكد هذه النظرة السابقة ما جاء به الدكتور وليم أوتشي William Ouchi الياباني الأصل والأمريكي الجنسية بنظرية ، والتي دمج فيها الفكر الأمريكي للإدارة مع الفكر الياباني للإدارة، حيث إعلاء مبادئ الأسرة اليابانية من احترام رب الأسرة، وإطاعة، وأمره فهو المسؤول عنهم والذي يشاركونهم في اتخاذ القرارات المختلفة، وانعكاس هذه المبادئ في بيئة العمل حيث العمال يقودون ويشاركون في اتخاذ القرارات ويتلاحمون مع زملائهم ويعملون كفريق بشعور جماعي ومسؤولية واحدة .

➤ وظهرت " الكفاءة " وعرف علم الإدارة بعلم الكفاءة، وتجسدت من خلال ما يعرف بالدفع الخلفي " حيث العمال هم من يديرون التنظيم، فالمبادرة هي الفلسفة السائدة بين العمال، وهي بالضرورة مرحلة أعلى من سابقتها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ديف فرانسيس مايك وردوك: القيم التنظيمية: ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1995، ص156

➤ **ثالثا:** الأهداف كقيم يؤكد " بيتر در كر " على أنه يجب على التنظيم بناء فريق أو أكثر وتوحيد الأفراد وراء أهداف مشتركة، قد يساهم الأفراد بتحقيق هذه الأهداف المشتركة بوسائل مختلفة ولكن تبقى جهودهم تعمل في نفس الاتجاه وبالتالي ففظرية الإدارة بالأهداف " تؤكد على أنه لا ففوقية لأحد على أحد، فالأهداف التي نضعها معا هي الموجه وهي أيضا المراقب لنا جميعا سواء إدارة أو عاملين ظهرت مع قيم الإدارة بالأهداف مجموعة من القيم الأخرى، مرتبطة بها ومكملة لها كالعدالة والديمقراطية والمشاركة الجماعية وقيم المحبة والسلام.

#### رابعا: الجودة كقيمة

وظهرت في هذه المرحلة قيم عديدة مرتبطة بالجودة والتطوير منها قيم الفحص والإصلاح وتغيير الثقافة التنظيمية، بجانب الرضا الوظيفي والوعي بالذات والتأثير في الآخرين. فظهر نموذج إدارة الجودة الشاملة والتي يصفها الباحثون بالموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب، والتي ظهرت نتيجة من نتائج المنافسة الشديدة بين القوى العالمية ممثلة في المؤسسات اليابانية من جهة والأمريكية والأوروبية من جهة أخرى، من أجل الحصول على رضا المستهلك، وقد أكد عدد كبير من الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر تأثيرا إيجابيا بدرجة كبيرة على كفاءة وفاعلية المنظمات، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم ومن أهم القيم السائدة في هذه المرحلة، التنافس والبقاء للأصلح، والعمل دائما على حق، لا شيء مجانا والمسؤولية الذاتية، والفاعلية وغيرها من قيم الجودة<sup>1</sup>.

وظهرت " الفعالية " وعرف علم الإدارة في هذه المرحلة بعلم الفعالية، حيث الدفع لرباعي فالتنظيم يدار من خلال المديرين والعمال معا، والبحث معا عن الجودة والفعالية الأكثر.

<sup>1</sup> ديف فرانسيس مايك وردوكم مرجع سابق، ص156

# الفصل الثالث

## الالتزام التنظيمي

**تمهيد:**

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقَت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود في العقود الأخيرة، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها. ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافسيتها للمنظمات الأخرى.

## 1- مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر المهمة في حياة المنظمات، كونه يضمن ارتباط العاملين بالمنظمة، فمن خلال تنسيق جهود هؤلاء العاملين تحقق المنظمة أهدافها التي أنشئت من أجلها، وباعتبار العامل البشري عامل حسم في نجاح المنظمة فهي تسعى لغرس ثقافة الالتزام لدى هذا المورد الإنساني في المهام لضمان هذا النجاح. ونتيجة لذلك برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيز العاملين وزيادة التزامهم للمنظمة التي يعملون بها، وفيما يلي سنتطرق إلى كل من مفهوم الالتزام التنظيمي، أبعاده ومراحله وطرق قياسه.

يمكن تقديم التعاريف التالية للالتزام التنظيمي:

يعرف العمري الإلتزام التنظيمي بأنه الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، مما يدفعه للاندماج في العمل وتبني قيم هذه المنظمة .

ويرى (بورتر،) porter1968 بأن الإلتزام هو : " استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة ،وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة ، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة "

أما (شلدون) sheldon1971 فيرى أن الإلتزام هو: " التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها " ، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها بالعمل فيها.<sup>1</sup>

" يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بها بأهدافها قيمها ."

<sup>1</sup>- خاصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ،ديوان المطبوعات الجامعية بالجزائر 2011 ص 20.

ويعرفه محمد مصطفى خشوم بأنه: "إقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها و قيمها ، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى". ويقول أيضا " بأن الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها منظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم ، وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولاءهم".

ان توضيح مفهوم الإلتزام التنظيمي شهد بعض التعقيد نتيجة التركيز على الإلتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الإلتزام نحو العمل والإلتزام نحو الواجبات، والمهام الداخلية للعمل، والإلتزام نحو العمل جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الإلتزام التنظيمي.

ويمكن القول أن الإلتزام هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها .  
ومما يجدر ذكره أن هناك اختلاف في المفهوم بين مفردات الولاء والانتماء والإلتزام، رغم ورود هذه المصطلحات الثلاثة في بعض الدراسات بنفس المعنى.

وفيما يلي شرح لكل مصطلح:

ورد تعريف ولاء بمعنى: أمانة أو وفاء ضمن المصطلح الأجنبي (Loyalty) في المعجم الموسوعي للمصطلحات أنه: الإخلاص لفكرة أو مثل عال أو لشخص أو جماعة أو وطن أو الوفاء له.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين، 2006،ص36.

وورد تعريف الانتماء بمعنى: أمانة التبعية أي شعور المرء بالطمأنينة لكونه ينتم إلى جماعة مختارة يطمئن لها. - كما ورد تعريف الانتماء في المعجم المصطلحات التربوية أنه<sup>1</sup>:

شحنة عقلانية وجدانية كامنة بداخل الفرد ويكون الفرد جزء من جماعة و يسعى عادة إلى أن تكون قوية بنتمصها ويوجد نفسه بها كالأسرة، فيشترط في الانتماء أن يكون الفرد جزء من الجماعة التي ينتمي إليها بينما من الممكن ولاء الجماعة لا يكون جزء منها. وفي قاموس اكسفورد كلمة التزام Commîtes بمعنى الحالة أو الوضع الذي يقدم به الفرد الكثير من الوقت والاهتمام لمؤسسته لأنه يعتقد أنها الحق.

كما أنه أيضا يشير إلى نتيجة لاحقة، فقد يحدث الالتزام التنظيمي وقد لا يكون بينهما علاقة، كالالتزام العامل بما يوجبه عليه عقد العمل مثلا، وعليه فان مفهوم الالتزام يختلف عن مفهوم الولاء وليس مرادفا له.

فقد عرف كل من (Porter – Smith 1970) الالتزام التنظيمي بأنه توجه يتسم بالفعالية والايجابية نحو المنظمة.

ومنه يمكن استنتاج تعريف شامل للالتزام التنظيمي وهو أنه يمثل قوة تدفع الفرد للإرتباط والتواصل مع المنظمة التي يعمل بها، وذلك من خلال إيمانه بأهدافها وتبنيه لقيمها وعاداتها ورغبته في البقاء والإستمرار فيها، وهذا ما يدفعه إلى بذل مستويات عالية من الأداء الجيد في عمله.

## 2- مراحل تطور الإلتزام التنظيمي :

يشير المعاني الى أن بوكانن (Bochanan) ذكر أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابعة وهي :

<sup>1</sup> - بدر محمد الجريسي ، الروح المعنوية وعلاقتها والولاء التنظيمي للعاملين لمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 47.

**1.2. مرحلة التجربة :** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة إهتمامهم منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد ، والبيئة التي يعمل فيها ، وحاوله التوفيق بين إتجاهاته وأهدافه وإتجاهات و أهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته<sup>1</sup> . ويقول بوكانن : إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف : تحديات العمل، تضارب الولاء عدم وضوح الدور ، ظهور الجماعات المتلاحمة ، إدراك التوقعات ، نمو الإتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة .

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

**3.2. مرحلة الثقة بالتنظيم :** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى ما لا نهاية ، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم و الإنتقال الى مرحلة النضج .

وقد ذكر العتيبي والسواط ( Welsch and Iavan ) أشار إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما في التالي :

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

**مرحلة الإلتزام التنظيمي :** وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

وأردف العتيبي والسواط أن هناك ثلاثة مراحل للإلتزام التنظيمي :

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص192.

الإذعان أو الإلتزام : حيث يكون إلتزام الفرد في البداية مبنيًا 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 الإستمرار بالعمل في المنظمة ، لأنها تشبع حاجاته للإلتزام وبالتالي فهو يفخر بها .

مرحلة التبرني : أي إعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافًا وقيما له ، وهنا يكون الإلتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم .

### 3- أهمية الإلتزام التنظيمي:

يعد الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سيط عليها الضوء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي حيث أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام.

كما يمثل الإلتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعتهم لتحقيق أعلى مستوى الانجاز .

إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعلمون بها يعتبرها عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ في منظماتهم أو تركهم للعمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة نايف العربية البحرين، 2006، ص 16.

وأيضاً يعتبر التزام الأفراد بالمنظمات عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمة إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك مجال الالتزام التنظيمي.<sup>1</sup>

إن أهمية الالتزام التنظيمي لا تقتصر على ما يترتب عليه من آثار تتعلق بالفرد أو المؤسسة، وإنما تتعدى ذلك لتشمل المستوى الاجتماعي والمستوى القومي، وتبدوا هذه الأهمية فيما يترتب على الالتزام التنظيمي من آثار كما يلي:

#### 4-1 على مستوى الفرد

تتضمن نتائج الالتزام على مستوى الأفراد العديد من المخرجات، حيث أن الفرد الملتزم يشعر بالانتماء والأمان والنظرة الإيجابية للذات والقوة وتحديد الأهداف في الحياة، إن الأفراد الملتزمين يحصلون على مكافآت من أجل تشجيعهم، وتشمل آثار الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد :

- ✓ العامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المؤسسة.
- ✓ يساهم الالتزام التنظيمي في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل ومستويات الغياب لدى الفرد، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديه.
- ✓ يحفز العاملين على بذل مزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل، ويجعلهم أقل رغبة في ترك العمل.

<sup>1</sup> - اصلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، 2004، بدون طبعة ص 17.

- ✓ يرفع من الروح المعنوية لدى العاملين حيث يجعلهم يحبون أعمالهم و المؤسسة التي يعملون ويدفعهم إلى التعاون والعمل بحماس لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ يمكن أن يساعد الالتزام التنظيمي إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

#### على مستوى المؤسسة:

- الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض إن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المؤسسة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.
- الحد من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من آثار مثل: فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين، وإضعاف الروح المعنوية، وتدني الإنتاجية، وارتفاع تكاليف التوظيف مجددا
- سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات المختلفة حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل العاملين لأي تغيير يصب في مصلحة المؤسسة.
- يزيد الالتزام التنظيمي من مستوى الإنتاجية ويقلل من معدل الغياب ويحسن جودة العمل.
- الأفراد الملتزمون يتبنون أهداف المؤسسة، ويدركون قيمتها وأهمية التكامل بين الأهداف الفردية و التنظيمية.

**على المستوى الاجتماعي:** يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة. حيث تنعكس آثار الالتزام التنظيمي على الارتباط العائلي والحياة الشخصية للعاملين، حيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا.

**على المستوى القومي:** يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمؤسس

<sup>1</sup> محمد مصطفى أبو جياب، "مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة" رسالة ماجستير إدارة الأعمال (غير 1 منشور)، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص10.

## 4- طرق قياس الالتزام التنظيمي:

نظرا لأهمية وجود مستوى من الإلتزام التنظيمي لدى العاملين فإنه من الضروري قيام المنظمات بالتحقق من وجود درجة من الإلتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، لذا تسعى بعض المنظمات إستخدام وسائل وطرق تستطيع من خلالها التعرف على درجة الإلتزام التنظيمي الموجود لدى العاملين فيها، حيث ذكر العديد<sup>1</sup> من الباحثين عدة مقاييس نذكر منها :

## أولاً: المقاييس الموضوعية:

وهي الطرق البسيطة والشائعة الإستخدام، بحيث تحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل: رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة، مستوى أداء العاملين، كثرة الغياب عن العمل هذه المقاييس السلوكية تفيد التنبيه على المشكلات الخاصة بالإلتزام التنظيمي والتي قد تسهم في الإستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجات الإنتماء<sup>1</sup>.

## المقاييس الذاتية:

هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن الحصول أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمؤسسة، وذلك للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الإلتزام التنظيمي، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء سلبيا أو إيجابيا، وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الإستبانة وذلك من خلال أسلوبين:

- إما يوجد سؤال أو مجموعة من الأسئلة مباشرة للأفراد ويطلب منهم تحديد مستوى إلتزامهم وحبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.

<sup>1</sup> محمد مصطفى أبو جياب، المرجع السابق، ص 15.

-ليس هناك سؤال واحد عن مستوى الإلتزام بل هناك أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل، وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبعوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الإلتزام التنظيمي.

وذكر آخرون أن هناك بعض المهتمين بدراسة الإلتزام التنظيمي قدموا عددا من أدوات القياس للمساعدة في 1تحديد مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات ومنها ما يلي:

**قياس بورتير وزملائه:** وقد أطلق عليه استبانة الإلتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس.

درجة إلتزام الأفراد بالمنظمة. 1-

زلاء و إخلاص الأفراد للمنظمة.

الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمتها.

• قياس مارش ومافري: حيث قدما مقياسا للإلتزام مدى الحياة، ويتكون من 04 فقرات وقد استخدم كأداة لقياس:

دراك الفرد لكيفية تعميق الإلتزام مدى الحياة.

• تعزيز استحسان المنظمة.

• حث الفرد على الإلتزام بقيم العمل.

• الولاء للمنظمة حتى إحالة العامل للتقاعد.

• إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة

**مقياس جورج وزملائه:** وهو محاولة لقياس الإلتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 06 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

-إستخدام المعرفة والمهارة.

1 - محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم أخلاقيات العمل ص 79

- زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
- بناء سمعة جيدة للعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

### 05-مدخل وأنماط الالتزام الوظيفي:

مداخل دراسة الالتزام التنظيمي: اتفق العديد من الكتاب والباحثين على إدراج مفاهيم الالتزام التنظيمي المختلفة تحت تقسيمين أساسيين هما:

أ - **الالتزام السلوكي:** المدخل القائم على التبادل وهو المدخل الذي كان نتيجة جهوده التي بذلها العديد من العلماء النفس الاجتماعي، وينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها ومنه يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل أن التزام الفرد تجاه المنظمة يمثل حصيلة العملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة، فالفرد يقدم الجهد والوقت...الخ، مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة، فينظم الفرد للمنظمة التي تعطيه إشباع أكثر أي أن الفرد ورغباته.

و ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف ويتوقف على مدى يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه.

### ب - **الالتزام الاتجاهي (السيكولوجي):**

يختلف هذا المدخل في نظريته للالتزام عن المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل فالمدخل الاتجاهي ينظر إلى الالتزام على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط وإيجابية نحو المنظمة، وهذا الالتزام يشتمل على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها والرغبة القوية للبقاء في المنظمة.<sup>1</sup>

### أنماط الالتزام التنظيمي:

<sup>1</sup> -اصالح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ص320

تتص معظم الآراء على أن هناك ثلاثة أنماط تشكل في مجموعها الالتزام التنظيمي وهذه الأنماط هي:

1- النمط الوجداني للالتزام التنظيمي (الالتزام الوجداني): ويقصد به شعور العامل

بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها، ويعرف كذلك بأنه التزام عاطفي وهي توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم بالمنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق وتدعيم هذه القيم.

2- النمط الاستمراري للالتزام التنظيمي: (الالتزام المستمر):

وهو مبني على التكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه للمنظمة وهو قوة الفرد ورغبته الجامعة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها.

- النمط المعياري للالتزام التنظيمي: (الالتزام المعماري): ويشير إلى شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة وقد يعود ذلك الى ضغوط الآخرين مثل الزملاء والرؤساء.

- الإحساس بالانتماء: ويظهر ذلك في التعبير بالافتخار بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.<sup>1</sup>

- الإخلاص: الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار و العمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال ، ومضاعفة الجهد المبذول من قلبه سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

6-العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي:

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

-السياسات:

<sup>1</sup> - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر 2001 ط1، ص 41.

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم فإذا أشبعت هذه الحاجات فان ذلك سيتسرب عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين مما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ، ثم الالتزام أو الولاء، وتتفاوت هذه الحاجات عن الأفراد العاملين من الأهمية والألوية في العمل على إشباعها، وقد أشار "ماسلو" في نظرية الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن، والحاجة الى الحب والانتماء ، والحاجة الى الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات.<sup>1</sup>

#### -وضوح الأهداف:

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

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

#### - العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد وإن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل في حيث المشاركة في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة كما تمنح العاملين لمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة

<sup>1</sup> - محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهيب ، مرجع سبق ذكره ص 69.

للموصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.<sup>1</sup>

#### -تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:

إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف.

#### -العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

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

#### - نمط القيادة:

إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة،<sup>2</sup> والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد.

#### -المكانة الاجتماعية:

ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضا حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية "غير منشور"، الرياض ، السعودية 2005، ص 36-37.

<sup>2</sup> - موسى اللوزي. التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار النشر والتوزيع، عمان الأردن ص.139

للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتمييزها، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل، والأجور الأقدمية في التعيين بالإضافة الى التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.<sup>1</sup>

#### - الرضا الوظيفي:

يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما قدمته 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.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 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، 37، 38، 39

<sup>2</sup> محمد بن غالب العوفي، نفس المرجع. ص 40

## خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة مجموعة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي، وتعرض إلى أهميته التي تميزه عن باقي المتغيرات، تطرقنا إلى العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي وأبعاده والمتغيرات المؤثرة فيه بالإضافة إلى أهم مداخل الالتزام التنظيمي كما تطرق إلى المراحل التي يمر بها ليصل إلى المعنى المطلوب، وأيضاً الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي.

# الفصل الرابع

## الاطار الميداني للدراسة

## الإجراءات المنهجية للدراسة

## مجالات الدراسة

## 1-1-1- المجال المكاني: مركز التكوين المهني ولاية لأغواط

مركز التكوين المهني أحمد ليناني أنشأ من طرف جمعية الأفعال الاجتماعية و التربوية التي كانت عمل خيرى من طرف الآباء البيض مقر هذه الجمعية كان الأغواط و الجمعية ساهمت في إنشاء عدة مراكز تكوين مهني و مدارس ابتدائية و مدارس التعليم العام . اسم أعطي له في ذلك الوقت و أنشأ في بداية سنة 1954 كمدرسة جهوية و طور بدايته في التكوين البناء العام الذي كان مطلوباً كثيراً في تلك الفترة و لما لم يكن المركز مبنياً كلياً كما كان المتربصين الأولين يمارسون أعمالهم التطبيقية في ورشات بناء عمومية خيرية أو اجتماعية و أخيراً شهد بناء ورشاته وقاعات الدراسة و البنائيات الإدارية من طرف المتربصين في ورشة بنائية حتى أواخر 1957 و في سنة 1958 و بتبرعه جمعية بلجيكية تم بمصاريف بناء الداخلية ومقاولات إدارية جديدة البناية المركزي الحالية لمركز التكوين المهني.

## تعريف المركز التكوين :

- تأسس سنة 1953 من طرف الآباء البيض و أمم سنة 1976 و أصبح تحت إشراف وزارة العمل والشؤون الاجتماعية و سمي بإسم الشهيد أحمد ليناني بمناسبة إحياء الذكرى 41 لإندلاع الثورة التحريرية

و تم توسعه المركز بإنجاز :

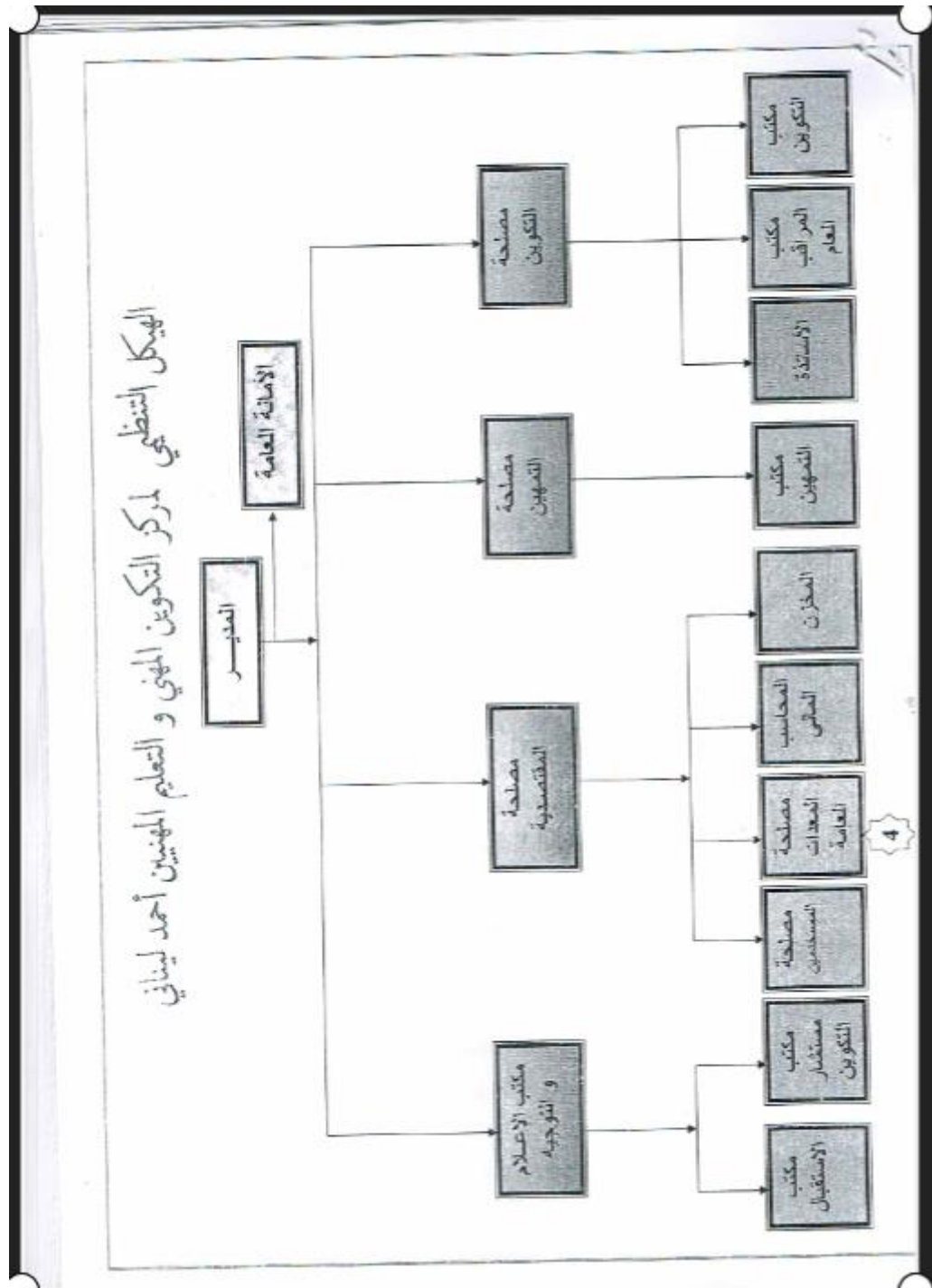
1. جناح بيذا غوجي يضم 13 قاعات و 05 ورشات

2. جناح إداري

3 مدخل رئيسي و مكتب الاستقبال و التوجيه

و يشرف المركز على ملحقتين في كل من :

- دائرة عين ماضي - دائرة قصر الحيران



الشكل رقم 01 : الهيكل التنظيمي للمركز

المصدر من وثائق المركز

رمز الإختصاص	المستوى	الفروع	الشهادة المتحصل عليها
01	IV	مستقل معلوماتية	تقني
02	III	الألبسة جاهزة	التحكم المهني
03	III	عامل ميكرو معلوماتية	التحكم المهني
04	II	دروس مساندة	ش.ك.م
05	II	البناء	ش.ك.م
06	II	التركيب الصحي و الغاز	ش.ك.م
07	II	حلاقة سيدات	ش.ك.م
08	III	الألبسة جاهزة ( دروس مساندة)	التحكم المهني
09	II	خياطة ( دروس مساندة)	ش.ك.م
10	II	حلاقة سيدات ( دروس مساندة)	ش.ك.م
11	II	الكهرباء الصناعية	ش.ك.م
12	I	مرطبات ( مرآة الماكثة بالبيت)	تأهيل

رمز الإختصاص	المستوى	الفروع	الشهادة المتحصل عليها
01	II	البناء	ش.ك.م
02	II	أمين مخزن	ش.ك.م
03	IV	عون توثيق و أرشيف	تقني
04	II	عامل إدراج معلوماتية	ش.ك.م
05	II	حلاقة رجال	ش.ك.م
06	II	حلاقة سيدات	ش.ك.م
07	II	نجارة معمارية	ش.ك.م
08	III	مكانيك تصليح السيارات الخفيفة	التحكم المهني
09	II	طبخ جماعات	ش.ك.م
10	III	صيانة الآلات ميكانيكية	التحكم المهني
11	III	سكرتارية	التحكم المهني
12	II	قيادة و صيانة اليات الورش	ش.ك.م
13	II	التركيب الصحي و الغاز	ش.ك.م
14	II	التحجيم	ش.ك.م
15	II	كهرباء معمارية	ش.ك.م
16	II	مرطبات	ش.ك.م
17	III	الكهروميكانيك	ش.ك.م
18	III	تلحيم الأنابيب	ش.ك.م
19	II	مطالة المركبات و الطلاء	ش.ك.م

الشكل رقم 2 يمثل تخصصات المركز

المصدر : من وثائق المؤسسة

- 1-1-2- المجال الزمني: ويقصد به الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة
- المرحلة الاستطلاعية : قمنا بزياره مركز التكوين المهني ليناى أحمد بغرض الحصول على موافقة المدير بتاريخ 11 فيفري 2023.
- المرحلة الثانية: قمنا بتوزيع الإستمارات على الموظفين داخل العمل من تاريخ 17 فيفري 2023 ابتداء من الساعة 9:00 صباحا.
- المرحلة الثالثة: جمع البيانات المتعلقة بأداة البحث 15 - 30 مارس 2023
- 1-1-3- المجال البشري: مجموعة من موظفي مركز التكوين المهني بالأغواط والبالغ عددهم 60 عاملا.

### منهج وتقنيات جمع البيانات:

#### 1-2-1- منهج الدراسة

بما ان دراستنا تتدرج ضمن الدراسات الوصفية فان المنهج المناسب لها هو المنهج الوصفي، ويعرف المنهج بأنه "جاء في لسان العرب طريق نهج :بين واضح، ومنهج الطريق وضحه، والمنهاج كالمنهج . والمنهاج الطريق المستقيم.<sup>1</sup>

ويعرف ايضا بأنه " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته، حتى يصل إلى نتيجة معلومة<sup>2</sup> ويعرف ايضا" الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة من الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها لنصل إلى ما يطلق عليه اصطلاح نظرية وهي هدف كل بحث علمي.<sup>3</sup>

ولقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي في دراسة موضوع.

<sup>1</sup> عبودة عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير دمشق، سوريا، 2002، ص 11

<sup>2</sup> رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي - اساسياته النظرية وممارساته، ط1، دار الفكر بدمشق، سوريا، 2000، 129.

<sup>3</sup> مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، عمان مؤسسة الورق، الاردن، 2000، ص 68.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه " هو المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج والتعميمات وذلك من أجل تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها .<sup>1</sup>

### 1-2-2-أدوات الدراسة:

أدوات جمع البيانات هي تلك الأداة التي يستند إليها، قصد الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، والأداة هي الوسيلة التي تشكل نقطة الاتصال بين الباحث والمبحوث التي تمكن من جمع المعلومات.

في هذا البحث اعتمدنا على اداة استمارة الاستبيان ونقصد بها مجموعة من الأسئلة المغلقة ضمن ثلاث (03) محاور تطرح على عينة البحث والتي تعطينا إجابات لتفسير موضوع البحث.<sup>2</sup>

كما تعرف أيضا على أنها أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها حيث لا يمكن أن تمثل الموضوع والمبشرين ولكنه يمثل توقعات الباحث فهي مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحشرين وفق توقعاته للموضوع والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في استفسارات محددة.<sup>3</sup>

وتعرف أيضا على أنها مجموعة من الأسئلة المرئية حول موضوع معين ليتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن موضوع الدراسة والتأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.<sup>4</sup>

1 - سعد سلمان المشاهدة: **مناهج البحث العلمي**، ط1، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية، 2007، ص 162.

2 - إبراهيم بن عبد العزيز الدعياج، **مناهج وطرق البحث**، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 108

3 - مروان عبد المجيد ابراهيم، **أسس البحث العلمي**، ط 1، مؤسسة الوا رق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 16

4 - عمار بوحوش، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط 4، ديوان المطبوعات الجامعية، الج ا زئر، 2007، ص 67.

## مجتمع الدراسة وعينته

## 1-2-3- مجتمع الدراسة

يستعمل مجتمع البحث في الحياة عموماً، لدلالة على تجمع سياسي، أو جغرافي أو طبيعي، من الأفراد و النباتات أو الحيوانات أو الأشياء، ويستخدم في البحث العلمي للدلالة على مجموعة من الفئات التي تشترك في خصائص محددة.<sup>1</sup>

كذلك المجتمع هو المجموعة الكلية أو المجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء منه<sup>2</sup>، وعند تحديد أفراد المجتمع الأصلي للبحث، ينبغي على الباحث أن يحدد المجتمع الأصلي تحديداً دقيقاً وأن تقتصر دلالة نتائج البحث على المجتمع الذي منه اختيرت عينة البحث وتعريف المجتمع الأصلي وتحديده يقتضي معرفة العناصر الداخلة فيه، ويتم ذلك عن طريق إعداد قائمة كاملة وصحيحة تشمل جميع وحدات المجتمع الأصلي فقد يستغرق هذا العمل وقتاً طويلاً، وقد لا يمكن تحقيقه إما إذا كان الاعتماد على السجلات والقوائم القديمة فإن النتائج قد لا تكون دقيقة لأن هذه القوائم و التسجيلات جزئية لا تحدد المجتمع الأصلي موضوع البحث لذا تأتي خطوة إعداد قائمة للمجتمع الأصلي بعد إن يحدد المجتمع الأصلي بدقة<sup>3</sup>

ويقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة.<sup>4</sup>

وهو أيضاً: مجموع مفردات أو وحدات المعاينة التي ستجمع عنها البيانات، قد يكون من سكان محافظة معينة أو مدينة معينة.<sup>1</sup>

1 - محمد بكر نوفل محمد ابو عواد، التفكير و البحث العلمي، ط 1، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص 2.

2 - فايز جمعة النجار وآخرون، اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، ط 2، دار الحامد، الأردن، 2010، ص 104 .

3 - إبراهيم الدعيلج، مناهج و طرق البحث العلمي، ط 1، دار صفاء للنشر، 2009، ص 92.

4 - محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات، ط 2، عمان، دائرة وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 74.

فمن خلال دراستنا التي تعتمد في البحث عن القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي فان مجتمع دراستنا هو عمال مركز التكوين المهني بالأغواط والبالغ عددهم 120 عامل .

#### 1-2-4- عينة الدراسة

تعتبر العينة تلك المجموعة في العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها في مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار أو التحقق، على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعياً التحقق في كل مجتمع البحث نظراً إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع وعليه يمكن القول أن العينة هي " مجموعة فرعية في عناصر مجتمع بحث معين." في هذا البحث نوع العينة هو حصصية.

<sup>1</sup> - محمد صلاح مصطفى وآخرون: خطوات البحث العلمي ومناهجه، دط، المشروع العربي لصحة الأسرة، دم، 2010، ص 82.

## 2: عرض وتحليل بيانات الدراسة

## عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين

## الجدول (01): توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
46.66%	28	ذكر
53.33%	32	انثى
100%	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المبحوثين من عمال مركز التكوين المهني كانت النسبة الأكبر للإناث بنسبة 53.33 في حين أن نسبة الذكور 46.66.

## الجدول (02): توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة	التكرار	السن
33.3%	20	25-30 سنة
40%	24	31-36 سنة
26.7%	16	36-40 سنة
100	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المبحوثين من عمال مركز التكوين المهني جاءت نتائج أجوبتهم الفئة العمرية 31-36 سنة هي الأعلى بنسبة 40% في حين في المرتبة الثانية كانت للفئة العمرية 25-30 سنة بنسبة 33.3% ثم في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية 36-40 سنة بنسبة 26.7%

## الجدول (03): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
10%	06	متوسط
35%	21	ثانوي
55%	33	جامعي
100%	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المستوى التعليمي للمبحوثين من عمال مركز التكوين المهني جاءت نتائج أجوبتهم كالتالي في المرتبة الأولى المستوى الجامعي بنسبة 55% في حين في المرتبة الثانية كان المستوى الثانوي بنسبة 35% ثم في المرتبة الأخيرة المستوى للتعليم المتوسط بنسبة 10%

## الجدول (04): توزيع المبحوثين حسب المدة العمل في المؤسسة

النسبة	التكرار	المدة التي قصيتها في العمل
33.3%	20	اقل من 5 سنوات
35%	21	5-10 سنوات
31.7%	19	اكثر من 10 سنوات
100	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ حول الخبرة المهنية للمبحوثين من عمال مركز التكوين المهني جاءت نتائج النسبة الأعلى كانت من نصيب الخبرة من 5-10

سنوات. 35% في حين الخبرة من أقل من 5 سنوات بنسبة 33.3% في حين جاءت نسبة 31.7% في المرتبة الثالثة كان المستوى 31.7%

#### الجدول (05): توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
36.7%	22	اعزب
60%	36	متزوج
3.3%	02	مطلق
100%	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المبحوثين من عمال مركز التكوين المهني جاءت نتائج أجوبتهم الفئة العمرية 31-36 سنة هي الأعلى بنسبة 40% في حين في المرتبة الثانية كانت للفئة العمرية 25-30 سنة بنسبة 33.3% ثم في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية 36-40 سنة بنسبة 26.7%

1. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

الجدول (06): مدى اهتمام المؤسسة بالعمل الجماعي وعلاقة ذلك باتجاه المبحوثين لتحقيق أفضل أداء

المجموع		لا		نعم		اهتمام المؤسسة بالعمل الجماعي السعي لبذل مجهود إضافي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%71.7	43	%73.3	22	%70	21	نعم
%28.3	17	%26.7	08	%30	09	لا
%100	60	%100	30	%100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح مدى اهتمام المؤسسة بالعمل الجماعي والسعي نلاحظ أن 71.7% من المبحوثين صرحوا بأن عدم السعي لبذل مجهود اضافي مدعمة بنسبة 73.3% بعدم اهتمام المؤسسة بالعمل الجماعي ونلاحظ أيضاً أن 28.3% من مبحوثين صرحوا بأنهم لا يبذلون مجهود اضافي مدعمة بنسبة 30% اهتمام المؤسسة بالعمل الجماعي.

ومنه نستنتج ان المؤسسة لديها مجموعة من القيم المدعمة للعمل الجماعي في المؤسسة وضمن نطاق مهام لموظفتين بالمركزين الذي يعبرون عن ولائهم للمركز من خلال السعي لبذل مجهود اكبر واطافي وهذا من المحفزات التي يقدمها المركز سواء مادية او معنوية ليقابل هذا بالعمل اكثر ولو على زيادة الوقت وهذا من الامور الايجابية التي نراها في المركز

**الجدول (07): التعاون مع الزملاء في أداء المهام وعلاقته بماذا يمثل المركز للعامل**

المجموع		لا		نعم		هل تتعاون مع زملائك في أداء مهامك ماذا يمثل لك مركز التكوين
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
51.66%	31	33.33%	12	52.77%	19	بمثابة عائلتي الثانية
48.33%	29	33.33%	12	47.22%	17	مكان للحصول على الراتب الشهري
100%	60	100%	24	100%	36	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح التعاون بين الزملاء في أداء المهام وماذا يمثل المركز لهم نلاحظ ان 51.66% من المبحوثين صرحوا بأن بمثابة عائلة ثانية 52.77 % ممن يتعاونون مع لزملاء في الأداء المهام

ونلاحظ ان 48.3% من المبحوثين صرحوا بأنهم بنسبة 38.9% مكان للحصول على الراتب الشهري ونلاحظ ايضا ان 47.22 % من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يتعاونون مع الزملاء

منه يمكن القول ان المركز كمؤسسة عمومية لديه طاقم عمل يكن للمركز الولاء وكذلك للزملاء كذلك الامر بالنسبة للتعاون بين الزملاء لذا فاعتبار ان المركز بمثابة عائلة ثانية يدل على الأمور الجيدة التي تحصل في المركز والتي تدل على الاخوة والمحبة والمودة بين العمال لذا التعاون فيما بينهم من الأمور العادية التي يرونها في أداء مهامهم وهذا يدل على ثقافة المركز الذي يوفره العمل داخل المركز باعتباره من مجموعة القيم .

**الجدول (08): قيام القائمين باستشارة العاملين فيما يخص أسلوب العمل وعلاقته بصواب قرار الالتحاق بالمركز**

المجموع		لا توجد أي استشارات		استشارات شكلية فقط		توجد استشارات		يقوم القائمين على المؤسسة باستشارة العاملين فيما يخص أساليب العمل قرارك للالتحاق بالمؤسسة صائبا
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
38.3%	23	36.4%	04	51.6%	16	16.7%	03	نعم
61.7%	37	63.7%	07	48.4%	15	83.3%	15	لا
100	60	100	11	100	31	100	18	المجموع

من خلال الجدول اعلاه الذي يوضح قيام القائمين على المؤسسة باستشارة العاملين فيما يخص أساليب العمل مع قرارك للالتحاق بالمؤسسة صائبا نلاحظ ايضا ان 61.7% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يرون أن الالتحاق بالمنصب يقابله 38.3 % توجد استشارات

نلاحظ ان 38.3 من المبحوثين صرحوا بأن الالتحاق بالمنصب 38.3 % يقابله 51.6 % استشارات شكلية فقط

يتضح من خلال القراءة الاحصائية نلاحظ ان بعض العمال في المركز لا يملكون الجدية في العمل كونهم يرون ان المنصب الذي يعملون فيه كان قرارا خاطئا وهو من الأمور السلبية التي توصلنا اليها مع اعتبار ان المركز في قيام القائمين على المؤسسة باستشارة العاملين فيما يخص أساليب العمل كان عبارة عن استشارات شكلية فقط

**الجدول (09): التصرف اثناء حدوث المشاكل وعلاقته بالتصرف في حال ملاحظة حدوث تجاوزات**

المجموع		غالبا لا يتدخل		يقوم بتذليلها أحيانا		يقوم بتذليلها		أثناء حدوث مشاكل في العمل كيف يتصرف مسؤول المؤسسة أو المصلحة  إذا لاحظت تجاوزات داخل المؤسسة من المسؤولين أو الزملاء كيف
النسبة	التكرار			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
35%	21	00	00	28.1%	09	42.9%	12	تحاول إيقافهم
65%	39	0	00	71.9%	23	57.1%	16	تبلغ الجهات العليا
100%	60	00	00	100%	32	100%	28	المجموع

من خلال الجدول اعلاه الذي يوضح اثناء حدوث مشاكل في العمل كيف يتصرف مسؤول المؤسسة أو المصلحة مع إذا لاحظت تجاوزات داخل المؤسسة من المسؤولين أو الزملاء يكون العمل على تبليغ الجهات العليا التي جاءت بنسبة 65% يقابلها 71.9% يقوم بتذليلها أحيانا نلاحظ ان 35% من المبحوثين يقوم القائمين بتذليلها المشاكل حال حدوثها يقابلها 42.9% تحاول إيقافه

لذا يمكن القول انه من اخلاقيات العمل ان يكون هناك التزام من القائمين على المركز اثناء حدوث مشاكل في العمل يتصرف مسؤول المؤسسة أو المصلحة بتذليل هذه الصعوبات مع العمل مع تبليغ الجعهاات العليا ليكون هنا الامر في عدم تداخل الصلاحيات وكل له دور داخل المركز يتضح من خلال القراءة الاحصائية أن هناك علاقة في تدخل القائمين على حل المشاكل مع العمل إذا لاحظت تجاوزات داخل المؤسسة من المسؤولين أو الزملاء أن يكون تبليغ الجهات العليا

**الجدول (10): منح فرصة المشاركة في قرارات المؤسسة وعلاقته بالتقبل للقرارات المقدمة من المؤسسة**

المجموع		لا		نعم		تمنح لك فرص المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة تقبل القرارات المقدمة من المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%36.7	22	%21.9	07	53.6%	15	نعم
%63.3	38	%78.1	25	%46.4	13	لا
%100	60	%100	32	%100	28	المجموع

من خلال الجدول اعلاه الذي يوضح تمنح لك فرص المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة مع تقبل القرارات المقدمة من المؤسسة حيث جاءت النتائج ان العاملين لا يقبلون القرارات المقدمة من المؤسسة %63.3 يقابله %78.1 عدم منح الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة ومنه يمكن القول بان المركز في يوجد به بعض الخلل من تقبل القرارات من المركز من خلال الادارة العليا ةهنا يمكن القول بان الأجوبة المقدمة تعرف بعض التنقض واما في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات فالمعروف ان المؤسسات الجزائرية تعرف وحدة القرار للمدير .

2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

**الجدول (11): السؤال العدالة في نظام التقييم وعلاقته إذا ما عرض عليك عمل في مؤسسة أخرى مقابل أجر يساوي أو أكبر مما تتقاضاه في مؤسستك الحالية**

المجموع		لا		نعم		تعتمد المؤسسة على نظام عادل في تقييم الأداء  إذا ما عرض عليك عمل في مؤسسة أخرى مقابل أجر يساوي أو أكبر مما تتقاضاه في مؤسستك الحالية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
71.7%	43	66.7%	16	75%	27	تفكر في العرض
21.7%	13	25%	06	19.4%	07	تتجاهله
6.7%	04	8.3%	02	5.6%	02	تقبل بالعرض مباشرة
100%	60	100%	24	100%	36	المجموع

من خلال الجدول اعلاه الذي يوضح تعتمد المؤسسة على نظام عادل في تقييم الأداء مع إذا ما عرض عليك عمل في مؤسسة أخرى مقابل أجر يساوي أو أكبر مما تتقاضاه في مؤسستك الحالية نلاحظ أن العامل إذا ما عرض عليك عمل في مؤسسة أخرى مقابل أجر يساوي أو أكبر مما تتقاضاه في مؤسستك الحالية يفكر في العرض 71.7% مقابل تعتمد المؤسسة على نظام عادل في تقييم الأداء 75%. تعتمد المؤسسة على نظام عادل في تقييم الأداء، ونلاحظ ان تجاهل العرض بنسبة 21.7% مقابل 25% تعتمد المؤسسة على نظام عادل في تقييم الأداء في حين قبول العرض مباشرة 6.7% مقابل 8.3% تعتمد المؤسسة على نظام عادل في تقييم الأداء

ومنه نلاحظ ان بعض العاملين يفكر في التفكير في العرض يوضح عدم رضاهم عن لاجر المحصل عليه من المؤسسة لذا فالتفكير فقط في العرض هو من الأمور التي نراها من

مواضيع غير الجيدة وهي تشوه صورة الالتزام لدى العاملين الذي قد يخلون بالعمل في المركز .

**الجدول (12): السؤال معاملة الموظفين دون تمييز وعلاقته بالتصرف في حال ملاحظة حدوث تجاوزات**

المجموع		لا		أحيانا		نعم		يتم التعامل مع الموظفين بدون تمييز
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
								لاحظت تجاوزات داخل المؤسسة من المسؤولين أو الزملاء كيف تتصرف
71.7%	43	54.5%	06	67.7%	21	88.9%	16	تحاول إيقافهم
28.33%	17	45.5%	05	32.25%	10	11.11%	02	تبلغ الجهات العليا
100%	60	100%	11	100%	31	100%	18	المجموع

من خلال الجدول اعلاه الذي يوضح التعامل مع الموظفين بدون تمييز في المركز وفي حالة لاحظت تجاوزات داخل المؤسسة من المسؤولين أو الزملاء كيف يكون التصرف نلاحظ ان 71.7% من حالة لاحظت تجاوزات داخل المؤسسة من المسؤولين أو الزملاء كيف يكون التصرف بمحاولة إيقافهم يقابله يتم التعامل مع الموظفين بدون تمييز 88.9% في حين تبلغ الجهات العليا 28.33% يقابله 45.5% لا يتم التعامل مع الموظفين بدون تمييز

لذا من خلال القراءة الإحصائية يمكن القول بان التدخل الفوري في حالة ملاحظة تجاوز من الأمور الإيجابية التي يمكن ان تدعم الموظف وتمكنه من المشاركة في المركز بتدخلاته

التي يمكن ان ترجع بالفائدة عليه وهذا ما يقابله عدم وجود تمييز بالتعامل بين العمال فهنا العدالة في المركز .

**الجدول (13): قيام مسؤولك تسليط العقوبات وعلاقته ما عرض عليك عمل في مؤسسة أخرى مقابل أجر يساوي أو أكبر مما تتقاضاه في مؤسستك الحالية**

المجموع		حسب أهواء المسؤول		يخضع لنفوذ الشخص المعاقب		العمال أمامه متساوون		عند قيام مسؤولك تسليط العقوبات الحرص إذا ما عرض عليك عمل في مؤسسة أخرى مقابل أجر يساوي أو أكبر مما تتقاضاه في مؤسستك الحالية:
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25%	15	0%	0	61.53%	08	87.5%	07	تفكر في العرض
32%	08	100%	04	23.1%	03	12.5%	01	تتجاهله
3.33	02	0	0	15.38	02	00	00	تقبل بالعرض مباشرة
100%	25	100%	04	100	13	100%	08	المجموع

من خلال الجدول اعلاه الذي يوضح عند قيام مسؤولك تسليط العقوبات عند قيام مسؤولك تسليط العقوبات الحرص إذا ما عرض عليك عمل في مؤسسة أخرى مقابل أجر يساوي أو أكبر مما تتقاضاه في مؤسستك الحالية نلاحظ أن العامل إذا ما عرض عليك عمل في مؤسسة أخرى مقابل أجر يساوي أو أكبر مما تتقاضاه في مؤسستك الحالية يتجاهل لعرض 32% مقابل تساوي العمال في العقوبة 87.5%

ونلاحظ التفكير في العرض بنسبة 25% مقابل 100% حسب أهواء المسؤول ومنه نلاحظ ان بعض العاملين كثيرا مع يعمل على التجاهل للعرض هو امر إيجابي في الحقيقة كونه يرجع الى الاهتمام بالعمال من طرف طاقم الإدارة حيث ان الأهم في الموضوع

أما في حال تطبيق العقوبة في حال حدوثها فالمركز يعرف طرف المساواة وطرف عدم رضاهم .

**الجدول (14): العدالة في نظام التقييم وعلاقته بالتصرف اذا تم منح القواعد**

المجموع		لا توجد رقابة		رقابة ذاتية		رقابة لصيقة		تعتمد المؤسسة على نظام عادل في تقييم الأداء لو يتاح لك التقاعد المسبق . كيف تتصرف
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
31.66%	19	%15.38	02	%39.13	09	%33.33	08	أقبل دون تفكير
%45	27	%69.23	09	%43.47	10	%33.33	08	أرفض ذلك
23.33	14	15.38	02	17.39	04	33.33	08	أفكر في الأمر
%100	60	100%	13	%100	23	%100	24	المجموع

من خلال الجدول اعلاه الذي يوضح اسلوب الرقابة والالتزام بأوقات العمل الرسمية نلاحظ ان 58.3% من المبحوثين صرحوا بعدم الالتزام بأوقات العمل الرسمية مدعمة بنسبة 50% يرون اسلوب الرقابة هو الرقابة اللصيقة.

ونلاحظ ايضا 41.7% من المبحوثين صرحوا بانهم ملتزمين باوقات العمل الرسمية مدعمة بنسبة 50% يرون اسلوب الرقابة هو الرقابة اللصيقة.

من اخلاقيات العمل ان يكون هناك التزام بمواقيت العمل الرسمية واحترام القانون الداخلي للمركز دون اخلال بها من الأمور لتنظيمية التي تعمل على السير الحسن للمركز وتحقيق الاهداف المرجوة فحين يكون هناك التزام بأوقات العمل الرسمية واحترام الوقت دليل على القيم التنظيمية التي يحوزها الموظفين في المركز من خلال اهتمامهم بالعمل وبالمركز وباحترام واضفاء صورة حسنة عنه في شخصياتهم وسلوكياتهم فلا فرق بين ان يكون الموظف ذكرا أو انثى الكل محترم للعمل والاداء وكل مسؤول عن مهامه وعن التزاماته. يتضح من خلال القراءة الاحصائية أن هناك علاقة الالتزام بمواقيت العمل الرسمية وجنس الموظف لنجد ان عدم الالتزام بأوق العمل الرسمية من الامور السلبية التي تؤثر على المركز .

## ثانيا: تفسير نتائج الفرضيات

## تفسير نتائج الفرضية الاولى

- المؤسسة لديها مجموعة من القيم المدعومة للعمل الجماعي في المؤسسة وضمن نطاق مهام لموظفتين بالمركزين الذي يعبرون عن ولائهم للمركز من خلال السعي لبذل مجهود اكبر و اضافي وهذا من المحفزات التي يقدمها المركز سواء مادية او معنوية ليقابل هذا بالعمل اكثر ولو على زيادة الوقت وهذا من الامور الايجابية التي نراها في المركز
- المركز كمؤسسة عمومية لديه طاقم عمل يكن للمركز الولاء وكذلك للزملاء كذلك الامر بالنسبة للتعاون بين الزملاء لذا فاعتبار ان المركز بمثابة عائلة ثانية يدل على الأمور الجيدة التي تحصل في المركز والتي تدل على الاخوة والمحبة والمودة بين العمال لذا التعاون فيما بينهم من الأمور العادية التي يرونها في أداء مهامهم وهذا يدل على ثقافة المركز الذي يوفره العمل داخل المركز باعتباره من مجموعة القيم .
- العمال في المركز لا يملكون الجدية في العمل كونهم يرون ان المنصب الذي يعملون فيه كان قرارا خاطئا وهو من الأمور السلبية التي توصلنا اليها مع اعتبار ان المركز في قيام القائمين على المؤسسة باستشارة العاملين فيما يخص أساليب العمل كان عبارة عن استشارات شكلية فقط
- من اخلاقيات العمل ان يكون هناك التزام من القائمين على المركز أثناء حدوث مشاكل في العمل يتصرف مسؤول المؤسسة أو المصلحة بتذليل هذه الصعوبات مع العمل مع تبليغ الجعهاات العليا ليكون هنا الامر في عدم تداخل الصلاحيات وكل له دور داخل المركز يتضح من خلال القراءة الاحصائية أن هناك علاقة في تدخل القائمين على حل المشاكل مع العمل إذا لاحظت تجاوزات داخل المؤسسة من المسؤولين أو الزملاء أن يكون تبليغ الجهات العليا

- المركز يوجد به بعض الخلل من تقبل القرارات من المركز من خلال الادارة العليا  
هنا يمكن القول بان الأجوبة المقدمة تعرف بعض التنقض واما في مجال المشاركة في  
اتخاذ القرارات فالمعروف ان المؤسسات الجزائرية تعرف وحدة القرار للمدير.

### تفسير نتائج الفرضية الثانية

- بعض العاملين يفكر في التفكير في العرض يوضح عدم رضاهم عن لاجر المحصل  
عليه من المؤسسة لذا فالتفكير فقط في العرض هو من الأمور التي نراها من مواضيع غير  
الجيدة وهي تشوه صورة الالتزام لدى العاملين الذي قد يخلون بالعمل في المركز .
- التدخل الفوري في حالة ملاحظة تجاوز من الأمور الإيجابية التي يمكن ان تدعم  
الموظف وتمكنه من المشاركة في المركز بتدخلاته التي يمكن ان ترجع بالفائدة عليه وهذا  
ما يقابله عدم وجود تمييز بالتعامل بين العمال فهنا العدالة في المركز .
- بعض العاملين في المركز كثيرا مع يعمل على التجاهل للعرض هو امر إيجابي في  
الحقيقة كونه يرجع الى الاهتمام بالعمال من طرف طاقم الإدارة حيث ان الأهم في الموضوع  
أما في حال تطبيق العقوبة في حال حدوثها فالمركز يعرف طرف المساواة وطرف عدم  
رضاهم .

# الخاتمة

## خاتمة:

من خلال ما سبق في الدراسة فإن أي تنظيم في حاجة إلى مجموعة قيم تهيكلي وتنظم سير العمل وتضبط بمواثيقها سلوك الفاعلين ، فالتنظيم كنسق تنظيمي يعمل ليستمر في وجوده عبر مجموعة آليات يسمح تفعيلها باستمراره ، فالعمل البشري يعتبر من أهم العناصر التي تراهن عليها من خلال ما يبثه هذا الأخير من إمكانيات ومؤهلات تساهم في السير الحسن للعمل وكما يحتوي التنظيم على موارد بشرية يحوي قيم تنظيمية توجه هذه الموارد نحو أهداف المنظمة ، وتضبط بإجراءاتها ومواثيقها سلوكهم وبالتالي تتناسق العناصر القيمة مع العناصر البشرية لتحقيق تكامل النسق التنظيمي وتوازن النسق الكلي الذي لا يحدث مالم تتساند الأنساق الجزئية فيما بينها لتحقيق أهدافه.

وبالتالي فإن القيم التنظيمية أداة ضرورية لسير التنظيم ويجب على الأفراد تبنيها ولكن ما هو الواقع من خلال المعطيات وكافة الاستنتاجات التي توصلنا إليها من دراستنا هذه فإن هذه القيم وبما تحمله من مؤشرات صارمة تهيمن على الفاعلين بضبطها القيمي ما يؤثر في عملية تبنيها من قبلهم فهم يرون فيها أداة ضغط وتحكم تقيد سلوكهم داخل التنظيم وبهذا الاعتبار فهم يخفضون من أدائهم كلما شعروا بهذا الضغط وبهذا فهم يتفاعلون معها إنطلاقاً من أوضاع وأدوار مختلفة فاحترامهم القيمي والتقدير للوقت يتحدد وفق ما يراه الموظفون ملائماً لهم فالظاهر هو سلوكيات عقلانية تحترم مواعيد العمل وفق ما تمليه إجراءات العمل لكن الممارسات الضمنية لعملية احترام الوقت هي ممارسات متناقضة فإن الأفراد يتصرفون وفق ما تمليه أهدافهم الشخصية ، كما أنه ليس لديهم بعد وعي كافي بأهمية الوقت كقيمة عملية تتطلب الحفاظ عليها كمورد نافذ وغير متجدد فتضييعه والاستهزاء به يؤثر سلبي على فعالية أداء العمل وبالتالي يؤثر أيضاً على عملية ترشيد هذا السلوك اللامبالي من قبل إجراءات وقوانين تعبر عن ماهية التنظيم عبر مجموعة من التعليمات والمراسيم تنظم تارة ، وتضبط تارة أخرى السلوك التنظيمي العام لكن تجاوب الأفراد للقواعد القانونية

لا يكون بصفة مطلقة بل تتدخل بعض الميكانيزمات والمواقع الدفاعية التي يتخذها الفاعلين للتهرب والتحايل عليها إنطلاقاً من أنها لا تشمل كل العناصر البنائية للعمل وبالتالي فهم يسدون هذه الثغرات بما يحقق أهدافهم في إطار وظيفي مع أهداف التنظيم فهم مقتنعون أن القانون وبما يحمله من صرامة يبعث في أنفسهم الملل والإحباط وخاصة أنه ذا طابع ضابطي لم يساهموا في صنعه ، ولولا أن ضمير معظم الأفراد هو المحرك الأساسي لسلوكهم وهذا ما يعطيهم دافع للعمل الانجاز ولكن ليس بالكفاءة والفاعلية التي يتطلبها التنظيم ليتطور ويكون في أعلى مستويات أداءه

ومما سبق يمكننا أن نقول أن القيم التنظيمية تلعب دوراً في ترشيد السلوك التنظيمي من خلال التزام الأفراد وإنضباطهم وظيفياً بهذه القيم التي جاءت كعملية لعقلنة هذا السلوك وفق ضوابط قيمية تظهر أهميتها من خلال ممارستها على مستوى سلوك الفاعلين ، فإن هؤلاء الموظفين لو شاركوا في صنع هذه القيم أو ما يعبر به الفن جولدنز " بالبيروقراطية التمثيلية " التي يشترك فيها الرؤساء والمرؤوسين في صياغتها ويتم الإتفاق عليها وبالتالي تستند إلى تأييد جماعي يلجأ هذا النوع من التنظيم إلى تعليم الموظفين فيه وتزويدهم بالمعارف المتخصصة بما يزيد كفاءتهم لصنع قواعد ترفع من فعاليتهم من جهة وينضبطون بها طوعياً من جهة أخرى مما يؤدي إلى نجاح منظماتهم من خلال الالتزام التنظيمي الذي يظهر في سلوكياتهم وتفاعلهم مع بعضهم والسير جاهدين الى تحقيق أهداف منظماتهم .

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### أولاً: الكتب

2. إبراهيم الدعيلج، مناهج وطرق البحث العلمي، ط 1، دار صفاء للنشر، 2009
3. إبراهيم بن عبد العزيز الدعيج، مناهج وطرق البحث، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010
4. أحمد قطامين : التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية " مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية"، : دار مجدلاوي ، عمان، 1996
5. أحمد ماهر : إعداد الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007
6. أحمد محمد، أبو حمو الشباب، مفاهيم إدارية معاصرة، دار المنهل للنشر، 2014
7. اصلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، 2004،
8. أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية (من النظرية إلى التطبيق)، دار الفكر العربي، القاهرة، سنة 1998
9. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003
10. حسين حسن عمار: إدارة شؤون الموظفين، المبادئ والأسس العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1989
11. خاصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ،ديوان المطبوعات الجامعية بالجزائر 2011
12. ديف فرانسيس مايك وردوك: القيم التنظيمية: ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1995،
13. رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي - اساسياته النظرية وممارساته، ط1، دار الفكر بدمشق، سوريا، 2000
14. سعد سلمان المشاهدة: مناهج البحث العلمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية، 2007
15. السيد، سيد جاب الله، التغير الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، دار الحضارة للطباعة والنشر، طنطا، مصر، 1999
16. سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال، ط 1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2008
17. عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية ، دار الحامد ،الأردن
18. عبد الله بن أحمد سالم الزهراني ، دراسة تحليلية لنموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية و القيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، السعودية ، 1430 هـ
19. عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار وهران ، عمان، 1999
20. عبودة عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير دمشق، سوريا، 2002
21. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط 4، ديوان المطبوعات الجامعية، الج ا زئر، 2007،
22. عمار بوخدير ، القيم التنظيمية دراسة استطلاعية بمؤسسة إسباك ، في مجلة: الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 2 ، سطيف، 2005
23. فادية شهاب، التطوير التنظيمي، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014
24. فايز جمعة النجار وآخرون، اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، ط 2، دار الحامد، الأردن، 2010

25. لحنيفة خالد بن عبد الله: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الداء، دراسة ميدانية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض، 2003
26. محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مكتبة الأكاديمية، جامعة قناة السويس، القاهرة ، 2006 ،
27. محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم أخلاقيات العمل
28. محمد بكر نوفل محمد ابو عواد، التفكير و البحث العلمي، ط 1، دار المسيرة، الأردن، 2010،
29. محمد حسن رسمي، أساسيات الإدارة التربوية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، 2004
30. محمد صلاح مصطفى واخرون: خطوات البحث العلمي ومناهجه، دط، المشروع العربي لصحة الأسرة، دم، 2010،
31. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبييضين، منهجية البحث العلمي -القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، عمان، دائرة وائل للنشر، الاردن، 1999
32. محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، الأردن ، ط5 ، 2009
33. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، ط3 ، 2005
34. مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، عمان مؤسسة الورق، الاردن، 2000،
35. مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي، ط1 ، مؤسسة الو ارق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000
36. المطوع عبد الله محمد. التغير القيمي في مجتمع الإمارات .مجلة شؤون عربية، 1990
37. مقدم عبد الحفيظ ، علاقة القيم الفردية والتنظيمية و تفاعلها مع الإتجاهات والسلوك ، دراسة أمبريقية" مجلة العلوم الإجتماعية ، العدد الأول ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، 1994
38. موسى اللوزي. التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار النشر والتوزيع، عمان الأردن
39. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر 2001

#### ثانيا : المذكرات

- مسعودة عجال ، القيم التنظيمية وعلقتها بجودة التعليم العالي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص علم النفس العمل و السلوك التنظيمي ، (رسالة غير منشورة ) ، جامعة محمود منتوري ، قسنطينة ، 2009-
- 2010
- عثمان، قدور، القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي -دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف و الرافعات CPG بقسنطينة -مذكرة ماجستير-جامعة قسنطينة، 2009،،
- ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين، 2006،ص36.
- بدر محمد الجريسي ، الروح المعنوية وعلاقتها والولاء التنظيمي للعاملين لمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010،
- خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة نايف العربية البحرين، 2006،.

محمد مصطفى أبو جياب، "مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة «رسالة ماجستير إدارة الأعمال (غير منشور)، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014 ، محمد بن غالب العوفي الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية "غير منشور"، الرياض ، السعودية 2005، محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية، الرياض، 2005،

### ثالثاً: المجالات

الطيب داودي ، أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، 2004 ، فلوس، مسعودة؛ عرعور مليكة، تصورات العاملين للقيم التنظيمية. مجلة علوم الإنسان والمجتمع: جامعة محمد خيضر بسكرة – كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018، ع26

# الملاحق

جامعة عمار ثليجي الاغواط  
كلية العلوم العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم اجتماع تنظيم وعمل



استمارة استبائية تدرج في إطار تحضير مذكرة تخرج ماستر تخصص علم اجتماع  
تنظيم وعمل: القيم التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين دراسة حالة  
مركز التكوين المهني لينايني احمد "

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: 30-25  31-35  36-40
3. الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
4. المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي
5. ماهي المدة التي قضيتها في ميدان العمل  
أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: القيم التنظيمية

6. هل تهتم المؤسسة بتقييم العمل الجماعي؟ نعم  لا
7. هل تقدم المؤسسة بعض الصلاحيات للموظفين؟ نعم  لا
8. هل تتعاون مع زملائك في أداء مهامك؟ نعم  لا
9. هل يقوم القائمين على المؤسسة باستشارة العاملين فيما يخص أساليب العمل؟  
توجد استشارات  استشارات شكلية فقط  لا توجد أي استشارات
10. أثناء حدوث مشاكل في العمل كيف يتصرف مسؤول المؤسسة أو المصلحة؟  
يقوم بتذليلها  يقوم بتذليلها أحيانا  غالبا لا يتدخل
11. هل تعتمد المؤسسة على نظام عادل في تقييم الأداء؟ نعم  لا

12. هل تتعامل المؤسسة بنظام التفويض في ادارتها نعم  لا
13. هل تمنح لك فرص المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة؟ نعم  لا
14. هل تقوم المؤسسة بتقديم فرص حقيقية للموظفين الاكفاء؟ نعم  لا
15. هل تلقى الاحترام والتقدير من الإدارة؟ نعم  لا
16. هل يتم التعامل مع الموظفين بدون تمييز؟ نعم  لا
17. هل يتم التمييز بين العمال في المعاملات حسب أهمية وظائفهم في المؤسسة؟  
يوجد تمييز  لا يوجد أي تمييز
18. هل هناك احترام متبادل بين الموظفين القدامى والموظفين الجدد؟  
نعم  لا
19. عند قيام مسؤولك تسليط العقوبات:

العمال أمامه متساوون  يخضع لنفوذ الشخص المعاقب  حسب أهواء المسؤول   
لماذا؟.....

### المحور الثالث: الالتزام التنظيمي

20. هل تحاول تقديم أفضل ما عندك كالالتزام من طرفك للمؤسسة؟  
نعم  لا
21. هل تشعر بالفخر ان تنتمي الى هذه المؤسسة؟ نعم  لا
22. هل تفكر في تغيير مهامك داخل مؤسسة أخرى، نعم  لا
23. هل قرارك للالتحاق بالمؤسسة صائبا نعم  لا
24. إذا لاحظت تجاوزات داخل المؤسسة من المسؤولين أو الزملاء كيف تتصرف؟ تحاول إيقافهم  تبلغ الجهات العليا  لا تهتم
25. إذا ما عرض عليك عمل في مؤسسة أخرى مقابل أجر يساوي أو أكبر مما تتقاضاه في مؤسستك الحالية:  
تفكر في العرض  - تتجاهله  تقبل بالعرض مباشرة
26. ماذا يمثل لك مركز التكوين؟

- بمثابة عائلتي الثانية  مكان للحصول على الراتب الشهري
27. هل تقبل القرارات المقدمة من المؤسسة؟ وتدعمها؟ نعم  لا
28. هل تحظى الإدارة التي تعمل بها باحترام وتقدير الموظفين نعم  لا
29. لو يتاح لك التقاعد المسبق. كيف تتصرف:
- أقبل دون تفكير  أرفض ذلك  أفكر في الأمر