

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

الالتزام التنظيمي وعلاقته بانتاجية المؤسسة الصناعية

دراسة ميدانية في الشركة الإفريقية للزجاج - الطاھير - جيجل

مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة:

- د. حكيمة بولعشب

إعداد الطلبة:

- رقية حمديني

- منال قريبع

لجنة المناقشة:

1- صبرينة ميلاط رئيسا

2- حكيمة بولعشب مشرفا ومقررا

3- صبرينة حديدان مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2021م

شُكْر وعِرْفَان

اعط اختلافك، رحب باختلافاتي، وحد جميع
الاختلافات في الكل الأكبر، - هذا هو قانون
النمو- ان توحيد الاختلاف هو العملية الأبدية
للحياة - التركيبة المبتكرة-، اعلى درجات
الابداع

الحمد لله الذي انار لنا درب العلم، ووفقنا
واعاننا على أداء هذا العمل

والصلاه والسلام على المصطفى خير الانام
أتقدم بالشكر الجليل والامتنان الى الأستاذة
الفاضلة "بولعشب حكيمة" التي أشرفت
على هذا العمل ولم تخل علينا بنصائحها
ووقتها وتوجيهاتها القيمة، وعلى سعة
صدرها،

فجزاها الله عنا كل الخير وانار دربها نورا
أتوجه كذلك بالشكر والعرفان الى أستاذة
علم اجتماع التنظيم والعمل كل باسمه على
مجهوداتهم في تزويتنا بالمعلومات الازمة
والقيمة طيلة فترة الدراسة

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
08	-فهرس الجداول
11	-فهرس الأشكال
14	-مقدمة
الفصل الأول: إطار النظري والتصرفي للدراسة	
18	تمهيد
19	أولاً: إشكالية الدراسة.
21	ثانياً: فرضيات الدراسة.
22	ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع.
23	رابعاً: أهداف الدراسة
24	خامساً: أهمية الدراسة
25	سادساً: تحديد المفاهيم.
34	سابعاً: المفاهيم ذات الصلة بالالتزام التنظيمي
37	ثامناً: المفاهيم ذات الصلة بالإنتاجية
40	تاسعاً: الدراسات السابقة
56	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: النظريات المفسرة للموضوع الدراسة	
58	تمهيد
59	أولاً: النظريات الكلاسيكية
60	1-نظريات الإدارة العلمية
61	2-نظرية التقسيم الاداري
64	3-نظرية البيروقراطية
67	ثانياً: النظريات النيوكلasicية
68	1-نظرية العلاقات الانسانية
69	2-نظرية الفلسفة الإدارية
71	3-نظرية الحاجات

74	ثالثاً: النظريات الحديثة
74	1-نظريّة التعرّيز
75	2-النظريّة بإدارة الأهداف
77	3-النظريّة اليابانية "Z"
80	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي	
82	تمهيد
83	أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي
85	ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي
86	ثالثاً: أهداف الالتزام التنظيمي
86	رابعاً: مراحل الالتزام التنظيمي
89	خامساً: أنماط الالتزام التنظيمي
90	سادساً: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
95	سابعاً: طرق قياس الالتزام التنظيمي
97	ثامناً: آليات تحقيق الالتزام التنظيمي
99	تاسعاً: الآثار المترتبة في الالتزام التنظيمي
100	عاشرًا: نماذج الالتزام التنظيمي
104	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: إنتاجية المؤسسة	
106	تمهيد
107	المبحث الأول: المؤسسة الصناعية
107	أولاً: تعريف المؤسسة الصناعية
108	ثانياً: لمحّة تاريخية عن المؤسسة الصناعية
112	ثالثاً: أهداف المؤسسة الصناعية
114	رابعاً: تصنیفات المؤسسة الصناعية
117	خامساً: وظائف المؤسسة الصناعية
120	المبحث الثاني: الإنتاجية
120	أولاً: الفرق بين الإنتاج والإنتاجية

120	ثانياً: أهمية الإنتاجية
122	ثالثاً: وسائل تحسين الإنتاجية
122	رابعاً: عناصر الإنتاجية
124	خامساً: مبادئ قياس الإنتاجية
125	سادساً: العوامل المؤثرة على الإنتاجية
128	سابعاً: طرق قياس الإنتاجية
131	ثامناً: خطوات العملية لقياس انتاجية العامل (العمل)
132	تاسعاً: مشاكل قياس انتاجية العمل (العامل)
134	خلاصة الفصل

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة

136	تمهيد:
137	أولاً: مجالات الدراسة
137	1-المجال الجغرافي
147	2-المجال الزمني
148	3-المجال البشري
149	ثانياً: مجتمع الدراسة.
149	ثالثاً: المنهج المستخدم.
150	رابعاً :عينة الدراسة مبررات اختيارها.
152	خامساً: أدوات جمع البيانات
152	1-الملحوظة
153	2-المقابلة
154	3-الاستماراة
157	4-الوثائق والسجلات
157	سادساً: أساليب التحصيل والمعالجة الإحصائية
158	1-أسلوب الكمي
158	2-أسلوب الكيفي
159	خلاصة الفصل

الفصل السادس: عرض بيانات الدراسة في الجداول الإحصائية	
161	تمهيد
162	أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية
166	ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
178	ثالثاً: عرض والتحليل بيانات الفرضية الثانية
187	رابعاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة
201	خلاصة الفصل
الفصل السابع: مناقشة وتحليل الدراسة	
203	تمهيد
204	1- مناقشة النتائج في ضوء الفروض الدراسة
212	2- مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية
214	3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
218	4- النتائج العامة للدراسة
219	5- القضايا التي تثيرها الدراسة.
221	خلاصة الفصل
223	خاتمة
226	قائمة المراجع
236	الملاحق
255	ملخص الدراسة بالعربية
257	ملخص الدراسة بالإنجليزية

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
148	يمثل توزيع العمال حسب الفئات المهنية	01
162	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	02
163	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	03
164	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	04
164	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية	05
165	يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة العمل	06
166	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل	07
166	يوضح الالتزام بتطبيق الأوامر الموجهة للعمال من قبل الرئيس	08
167	يوضح المجال للعمل بكل حرية دون تدخل الرؤساء	09
168	يوضح طبيعة الاتصالات في المؤسسة	10
168	يوضح تزويذ المبحوثين بالمعلومات في المؤسسة	11
169	يوضح اتباع نظام إجراءات رقابية	12
170	يوضح تقييم العلاقات السائدة داخل المؤسسة	13
171	يوضح إنجاز العامل بالأعمال الموكلة له	14
172	يوضح الالتزام بالقوانين المعمول بها	15
173	يوضح احترام مواقف العمل	16
174	يوضح توزيع العمل بين الزملاء في العمل	17
175	يوضح كفاية الأجر المتحصل عليه في تلبية الاحتياجات	18
176	يوضح تناسب الأجر مع المؤهلات العلمية	19
177	يوضح عدالة الأجر المتحصل عليه بالجهد المبذول في العمل	20
178	يوضح الشعور بالانتماء إلى المؤسسة	21
179	يوضح طبيعة العمل في المؤسسة	22
180	يوضح توفير طلبيات المتعاملين في الوقت المحدد	23
181	يوضح الشعور بالارتياح في العمل	24
182	يوضح الجهد المبذول لتحقيق نتائج أفضل	25
183	يوضح الرغبة في ترك العمل بالمؤسسة إذا أتيحت للعامل فرصة أخرى	26
184	يوضح التعاون الداخلي بين العمال	27

185	يوضح حرص العمال على عدم إفشاء الأسرار المهنية	28
186	يوضح قيام المؤسسة بإجراءات الترقية	29
187	يوضح الرضا عن تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة من طرف العمال	30
188	يوضح وجود نظام خاص بالحوافز والعلاوات في المؤسسة	31
189	يوضح العدالة في توزيع الحوافز في المؤسسة	32
190	يوضح الطريقة الأنسب لتحفيز الموظفين والرفع من إنتاجية المؤسسة	33
191	يوضح الحصول على فرصة للترقية	34
192	يوضح أثر الحصول على هذه الترقية	35
193	يوضح ما إذا كانت المؤسسة توفر لموظفيها المناخ التنظيمي الملائم الذي يجعلهم راضين عن عملهم	36
194	يوضح أخذ المدير بآراء الموظفين في مجال العمل	37
195	يوضح الرضا على طبيعة المكافآت التي توزع داخل المؤسسة	38
196	يوضح وجود تناقض بين العمال داخل العمل	39
197	يوضح القابلية لتقديم جهد إضافي للمؤسسة	40
197	يوضح القيام بالأعمال على أحسن وجه	41
198	يوضح تماشي العمل مع التخصص	42
199	يوضح مساهمة التخصص في تأدية العمل الموكل له	43
199	يوضح توزيع المهام الوظيفية بين الزملاء بشكل منصف	44

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
84	يوضح أهمية الالتزام التنظيمي	01
90	يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي	02
94	يوضح العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	03
100	يوضح النتائج المترتبة عن الالتزام التنظيمي	04
117	يوضح وظيفة التسويق	05
118	يوضح وظيفة التمويل والمحاسبة	06
118	يوضح وظيفة المورد البشرية	07
119	يوضح وظيفة الانتاج	08
124	يوضح عناصر الانتاجية	09
146	يوضح الهيكل التنظيمي للزجاج شركة الافريقيه الطاهير -جيجل-	10
148	يمثل توزيع العمال حسب الفئات المهنية	11
162	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	12
163	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	13
164	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	14
164	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية	15
165	يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة العمل	16
166	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل	17
166	يوضح الالتزام بتطبيق الأوامر الموجهة إلى العمال من قبل الرئيس	18
167	يوضح المجال للعمل بكل حرية لولا تدخل الرؤساء	19
168	يوضح طبيعة الاتصالات في المؤسسة	20
168	يوضح تزويد المبحوثين بالمعلومات في المؤسسة	21
169	يوضح اتباع النظام الإجراءات الرقابية	22
170	يوضح تقييم العلاقات السائدة داخل المؤسسة	23
171	يوضح إنجاز العامل بالأعمال الموكلة له.	24
172	يوضح الالتزام بالقوانين المعمول بها	25
173	يوضح احترام مواقف العمل	26
174	يوضح توزيع العمل بين الزملاء في العمل	27

فهرس الأشكال

175	يوضح كفاية الأجر المتحصل عليه في تلبية الاحتياجات	28
176	يوضح تناسب الأجر مع المؤهلات العلمية	29
177	يوضح عدالة الأجر المتحصل عليه بالجهد المبذول في العمل	30
178	يوضح الشعور بالانتماء للمؤسسة	31
179	يوضح طبيعة العمل في المؤسسة	32
180	يوضح توفير طلبيات المتعاملين في الوقت المحدد	33
181	يوضح الشعور بالارتياح في العمل	34
182	يوضح المجهود المبذول لتحقيق نتائج أفضل	35
183	يوضح الرغبة في ترك العمل بالمؤسسة إذا أتيحت للعامل فرصة أخرى	36
184	يوضح التعاون الداخلي بين العمال	37
185	يوضح حرص العمال على عدم إفشاء الأسرار المهنية	38
186	يوضح قيام المؤسسة بإجراءات الترقية	39
187	يوضح الرضا عن تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة من طرف العمال	40
188	يوضح وجود نظام خاص بالحوافز والعلاوات في المؤسسة	41
189	يوضح العدالة في توزيع الحوافز في المؤسسة	42
190	يوضح الطريقة الأنسب لتحفيز الموظفين والرفع من إنتاجية المؤسسة	43
191	يوضح الحصول على فرصة للترقية	44
192	يوضح أثر الحصول على هذه الترقية	45
193	يوضح ما إذا كانت المؤسسة توفر لموظفيها المناخ التنظيمي الملائم الذي يجعلهم راضيين عن عملهم	46
194	يوضح أخذ المدير بأراء الموظفين في مجال العمل	47
195	يوضح الرضا على طبيعة المكافآت التي توزع داخل المؤسسة	48
196	يوضح وجود تنافس بين العمال داخل العمل	49
197	يوضح القابلية لنقديم جهد إضافي للمؤسسة	50
197	يوضح القيام بالأعمال على أحسن وجه	51
198	يوضح تماشي العمل مع التخصص	52
199	يوضح مساهمة التخصص في تأدية العمل الموكل له	53
199	يوضح توزيع المهام الوظيفية بين الزملاء بشكل منصف	54

مقدمة

إن التحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه أية منظمة هو مدى قدرتها على المحافظة على الموارد البشرية التي تعتبر الركيزة الأساسية في كافة المنظمات باعتبارها الروح والحياة المحركة للمنظمة لقيام جميع الواجبات والوظائف المطلوبة، فرأس المال البشري لا يقل أهمية عن المال المستثمر لا سيما إذ ما تم توظيفه بطريقة مناسبة وإعطاؤه مكانة تليق بمؤهلاته فسينعكس إيجاباً على مردودية المنظمة وإنتجيتها وجودة الأداء، أما إذا آلت المنظمة إلى إهمال هذا العنصر سيؤدي حتماً إلى إعاقة نجاحها وحدوث اختلال وظيفي. وعلى هذا الأساس بُرِزَ الاهتمام بسلوك المورد البشري في المنظمات، من خلال العمل على تحفيزه، وتطوير آدائه بما يخدم الأسس الموضوعية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وقد تناولت العديد من الدراسات والأبحاث سلوك هذا المورد البشري داخل المنظمات المالية من دور في علم السلوك التنظيمي، ومن هنا بُرِزَ فهوم الالتزام التنظيمي الذي يعتبر أحد محددات السلوك التنظيمي نظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات لما لها من انعكاسات على المستوى الوطني والفردي الذي يؤثر على تحقيق أغراض المنظمة.

فالالتزام التنظيمي كمفهوم إداري حظي باهتمام العد من الباحثين في إدارة الأعمال والمنظمات لأهميته فلا يمكن لأي تخطيط أو تنظيم تجاهل هذا المفهوم بما يحدثه من انعكاسات على سلوك الأفراد داخل المنظمات.

الذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع أو تحسن في مستويات الأداء الوظيفي، إذ أن إدراك الموظفين إلى الالتزام التنظيمي ومدى أهمية يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع حالة الرضا والولاء لديهم وزيادة الثقة في الإدارة.

ونظراً لأهمية المتزايدة للموضوع الالتزام التنظيمي في المنظمات سواء كانت عامة، أو خاصة، صناعية أو خدمية، فهي تعتبر أحد المنظمات الأساسية لتشكيل اتجاه سلوك الأفراد داخل التنظيم الرسمي وعلى إمكانية تلك المنظمة على التكيف مع مختلف التغيرات الخارجية.

ومن المواضيع التي تتأثر بشكل مباشر بالالتزام التنظيمي في المنظمة مفهوم الإنتاجية، فهو من الموضوعات المهمة التي اهتمت بمعالجة العديد من الأبحاث والدراسات نظراً لأهميته في زيادة الإنتاج، والذي يؤثر بلا شك على مردودية المؤسسة، ومن ثم إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، حيث تعتبر الإنتاجية من الموضوعات التي تكتسي أهمية كبيرة في الحياة الاقتصادية والتجارية للمنظمة، لهذا فالإنتاجية دالة تكامنية تتمثل في ربط المؤسسة والمحيط الخارجي عن طريق تطابق بين الأهداف والقيم المراد تحقيقها وأهداف الفرد الشخصية وهذا مظاهر الاستقرار والتوافق المهني.

ونظراً للأهمية البالغة لهذا الموضوع محالو في هذه الدراسة أن نتعرف على الالتزام التنظيمي وال العلاقة التي تربطه بالإنتاجية داخل المؤسسة الصناعية في الشركة الإفريقية للزجاج- الطahir- جigel، باعتبارها دراستنا الحالية التي سنعالج فيها ظاهرة تنظيمية يحدث في واقع المنظمات، إذا تحاول معرفة الارتباط بين مغيرات الدراسة بالوقوف على الأبعاد الحقيقة لمتغيري الدراسة (الالتزام التنظيمي والإنتاجي)، وكذلك التطرق لمختلف أثارها، ولتحقيق هذا المبتغى قسمت الدراسة إلى جانبين هما: النظري والتطبيقي من خلال خطة اشتملت على مقدم وسبعة (07) فصول، كل فصل يبدأ بتمهيد وينتهي بخلاصة، لنصل إلى الخاتمة.

حيث تضمن الجانب النظري أربعة (04) فصول وهي:

الفصل الأول: بعنوان "الإطار النظري والتصرفي للدراسة" الذي تناول إشكالية الدراسة، مبررات اختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة، فرضيات الدراسة، تحديد المفاهيم، ثم عرض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: "النظريات المفسرة لموضوع الدراسة"، الذي تناولنا فيه النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي والمداخل النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي.

الفصل الثالث: جاء بعنوان "الالتزام التنظيمي" وتناولنا فيه ماهية الالتزام التنظيمي التي تضمن (أهمية وخصائص وأهداف) الالتزام التنظيمي، ثم تطرقنا إلى مراحل الالتزام التنظيمي، أنماط وعوامل الالتزام التنظيمي، طرق قياس الالتزام التنظيمي، آليات الالتزام التنظيمي، الأثر المترتبة عن الالتزام التنظيمي، وأخيراً نماذج الالتزام التنظيمي.

الفصل الرابع: جاء بعنوان إنتاجية المؤسسة. وقد تناولنا فيه ماهية المؤسسة الصناعية، ثم تطرقنا إلى لمحه تاريخية عن المؤسسة الصناعية، أهداف المؤسسة الصناعية، تصنيفات وخصائص المؤسسة الصناعية وأخيراً وظائف المؤسسة الصناعية.

إضافةً لأننا تطرقنا إلى الفرق بين الإنتاج والإنتاجية، كذلك إلى أهمية الإنتاجية، ثم تناولنا وسائل تحسين الإنتاجية وعناصرها. بالإضافة إلى مبادئ قياس الإنتاجية، والعوامل المؤثرة على الإنتاجية، ثم طرق قياس الإنتاجية خطوات العملية لقياس إنتاجية العامل، وأخيراً تطرقنا إلى مشاكل قياس إنتاجية العمل (العامل).

الفصل الخامس: جاء تحت عنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة" حيث تضمنت، مجالات الدراسة. مجتمع الدراسة، العينة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، وأخيراً أساليب معالجة البيانات.

الفصل السادس: تحت عنوان "عرض وتفسير وتحليل البيانات"، حيث تم تحليل البيانات المسجلة بالاستماراة البحث بدءاً بالبيانات الشخصية، ثم بيانات الفرضية الأولى، تليها بيانات الفرضية الثانية، وأخيراً بيانات الفرضية الثالثة.

الفصل السابع: بعنوان "مناقشة نتائج الدراسة"، وقد تضمن مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة، مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، ومناقشة النتائج في ضوء النظريات المفسرة لموضوع الدراسة، ثم عرض النتائج العامة للدراسة وأخيراً القضايا التي أثرتها الدراسة.

وأخيراً الخاتمة التي اشتملت على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، كما دعمنا المذكورة بمجموعة من الملحق التي لها علاقة بموضوع البحث.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع

رابعاً: أهداف موضوع الدراسة

خامساً: أهمية موضوع الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل التعرض لـإشكالية الدراسة ومبررات الاختيار، أهميتها وأهدافها، فهو يعد بمثابة الباب الذي نج من خلاله لهذه الدراسة، ويعتبر إعداد هذا الفصل جوهر البحث العلمي، نظراً لكونه يعطي تصوراً واضحاً لما يريد الباحث الوصول إليه، والنقطة التي يتفق عليها معظم الباحثين هي أن يراعي الباحث أن تبرز بالدرجة الأولى في حصر جوانب الموضوع، وتحديد النقاط التي يتم التركيز عليها في بحثه، وإذا ما نجح في ذلك يكون قد حدد المسار العام للبحث، وكل ما يبقى عليه هو القيام بالقراءات وجمع البيانات والمعلومات الكافية.

أولاً: الإشكالية

أصبح من المتعارف عليه اليوم أن سبيل الوقوف أمام التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسات الحديثة في عالم الأعمال المتبدل والمتغير ينطلق من خلال بناء استراتيجيات واضحة ووضع ممارسات إدارية محددة تعمل على تفعيل الأفراد من خلال دفعهم نحو ممارسة أعمالهم وأداء واجباتهم بالشكل الذي يضمن لها النمو والاستقرار، فالشواهد العملية تؤكد أن الفرق القائم بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة لا يمكن في مدى توفر الموارد والإمكانات، بقدر ما يتمثل في قدرتها على رسم خطة للعمل توصلها إلى الأداء الفعال الذي من خلاله وانطلاقاً منه يمكن لها تحقيق أهدافها، ذلك أن استمرار المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها المسطرة وبلغوها لدرجة من الفعالية يعتمد ذلك أن استمرار المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها المسطرة وبلغوها لدرجة من الفعالية يعتمد بشكل كبير على كفاءة أفرادها ومدى ولائهم للمؤسسة وقوتها أدائهم ومدى التزامهم بالعمل داخلها، وتلعب ثنائية الالتزام التنظيمي وإنتاجية المؤسسة دوراً هاماً في هذا المجال، إذ تعد نقطة ارتكاز بالنسبة للمؤسسات وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف والرضا الوظيفي وتنمية القدرات كدلائل تعبير عن الفعالية التنظيمية.

فالإنتاجية كمفهوم متغير عرف تطوراً ونظرة كل اتجاه فكري، فهناك من الباحثين من يؤكدون على أن الإنتاجية الجيدة يجب أن ترتكز في الأساس على الوسائل المادية والتكنولوجية التي يستعملها العامل في أداء مهامه واعتبار العامل من تلك الوسائل المادية والطريقة التي يتم بها تأدية تلك المهام تكون مدروسة وفق معايير علمية، وأن العامل مجرد وسيلة لتنفيذ الأوامر والتعليمات دون مناقشة، كما أشار إلى ذلك "فريديريك تايلور" في حين نجد اتجاه آخر يرى الإنتاجية من آلات وطريقة تنفيذ العمل ولهذا وجوب الإهتمام به من النواحي النفسية والاجتماعية ورفع مستوى الفعالية لدى العامل الذي من خلالها تنتج لنا كفاءة مهنية عالية، لأنه هو الذي يقوم على تسخير وتشغيل العملية الإنتاجية من آلات وطريقة تنفيذ العمل، والكفاءة حسب "إلتون مايو" هو الطرح الذي تبنته المؤسسات الاقتصادية اليابانية ولكن مع إجراء تعديلات عليه بما يتواافق وثقافة المجتمع الياباني وشخصية الفرد الياباني، يجعل العامل يشعر بالولاء والانتماء للمؤسسة، بما يساهم في تحديد مستوى إقباله على العمل وطريقة أدائه الفعالة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة اليابانية، كما أكدته نظرية "Z" لصاحبيها "ويليام أوشي"، وهذا بإعداد ودمج العامل ضمن مخططات تطوير الإنتاج، ما يجعله يشعر بالارتياح والرضا الوظيفي، وبذلك يتحقق في النهاية الأهداف المزدوجة له وللمؤسسة التي ينتمي إليها.

ويعد الالتزام التنظيمي من أهم المساعي التي تهدف إليها المؤسسات الحديثة ضمن سلوكيات وأداء العاملين، فهو شعور وجاذبي لدى العامل يظهر في سلوكه، فكلما كان الشعور بالاستياء والملل من العمل لجأ هذا العمل للتغيب وكثرة الشكاوى، أما إذا شعر بالانتماء والرضا الوظيفي ووجد الاهتمام من مسؤوليه في المؤسسة دفعه ذلك إلى أداء المهام المهنية، كما تناولها "ماسلو" في هرم تدرج الحاجات، فحتى يصل العامل إلى الرضا فلا بد أن يشعر بوجود نوع من الاحترام والتقدير وأن وظيفته تحقق له المكانة الاجتماعية التي يريدها ومنه تحقيق الذات.

فتحي العمال بالمسؤولية في العمل والانضباط بالقوانين والأوامر والأنظمة السائدة في المؤسسة كلها عوامل تعبّر عن التزام العمال ورغبتهم بالاستمرار في المؤسسة وهو الأمر الذي يدفعهم إلىبذل مزيد من الجهد وبالتالي ارتفاع مستوى ونوعية الإنتاجية.

وتأسيسا على هذا تسعى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية جاهدة في رفع مستوى ومدى الالتزام التنظيمي لدى العاملين ما يساعدها على تجاوز مختلف المشكلات المتعلقة بالإنتاجية وفعالية الأداء التي تمكنها من فرض وجودها في ظل بيئة مستقرة.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة محاولة الكشف عن ظاهرة إدارية لطالما أزعجت المديرين والمسؤولين وهي الالتزام التنظيمي وعلاقته بإنتاجية المؤسسة، عموما وفي المؤسسة الإفريقية لصناعة الزجاج -الطاهر- خصوصا، من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي وإنجاحية المؤسسة الصناعية؟

ويترقب من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية والمتمثلة في:

- هل توجد علاقة بين الولاء التنظيمي وزيادة الكفاءة؟
- هل تساهم الدافعية في تحسين الأداء التنظيمي؟
- هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والفعالية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، ومجموعة التساؤلات التي يتم استعراضها إشكالية البحث والمقاربات التي تناولت ظاهرة الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية، وبعد جملة مستخلصات الدراسة الاستطلاعية في الميدان تم وضع فرضية عامة تحدد الإطار العام للبحث وتوجيهه حتى لا تتفرق الجهود نحو نقاط لا تخدم البحث.

وفرضية عادة هي إجابة مفترضة قد تكون حكماً تقريرياً أو تقييمياً يثبتها أو ينفي الواقع موضوع البحث، كما يعبر عن ذلك موريس أنجرس بقوله: «هي إجابة مفترضة لسؤال البحث، يمكن تعريفها حسب الخصائص الثلاث الآتية: التصريح، التنبؤ، ووسيلة للتحقق الإمبريقي».¹

معنى أن المرجو من الفرضية هو أن تكون واضحة وغير مبهمة، وتمكن من نتائج تبني عليها توقعات ما دامت الفرضية تقاس بمجموعة من المؤشرات قابلة للتحقق الإمبريقي، أي أنها تقدم علاقة ارتباط بين ظواهر أو متغيرات متعددة تتطلب القابلية للفحص والتحقق حتى تكون علمية، وهي تبقى تفسيراً مؤقتاً لمشكلة بحثية ما تقيس علاقة بين عنصرين أو أكثر للتحقق من ذلك إمبريقياً.²

أي يحاول الباحث التحق من صدقها وموضوع البحث ينطلق من فرضية عامة مفادها: توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي وإنتاجية المؤسسة.

- ولما كان لكل بحث علمي متغيراته، فإن لهذه الفرضية متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) والمتغير التابع (الإنتاجية).

- وكل متغير له مؤشراته:

مؤشرات المتغير المستقل: الدافعية، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي.

مؤشرات المتغير التابع: الفعالية، الكفاءة، الأداء التنظيمي.

¹ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة، بوزيد صحراوي وآخرون، دار الفصبة للطباعة والنشر، ط2، سنة 2006، ص151.

² نفس المرجع سابقاً.

- وتدرج تحت هذه الفرضية الرئيسية ثلات فرضيات فرعية وهي:

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** تساهم الدافعية في تحسين الأداء التنظيمي.

المتغير المستقل: الدافعية.

مؤشراته: السلوك، الاطمئنان النفسي، العلاقات الحسنة، الأجر المناسب.

المتغير التابع: الأداء التنظيمي.

مؤشراته: الخبرة، السرعة، مسؤولية، الانضباط النفسي.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** الولاء التنظيمي يؤدي إلى زيادة الكفاءة

المتغير المستقل: الولاء التنظيمي.

مؤشراته: الأجر، الإخلاص، الانتماء، القيم التنظيمية.

المتغير التابع: الكفاءة.

مؤشراته: الجودة، إشباع الحاجات، الإنتاج، الأرباح.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والفعالية:

المتغير المستقل: الرضا الوظيفي.

مؤشراته: الرغبة في العمل، الشعور بالارتباط، الاستقرار في العمل، مكافآت.

المتغير التابع: الفعالية.

مؤشراته: المبادرة، الإنقاذ، التنافسية، الابتكار.

ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع

تختلف أسباب اختيار الموضوع من بين الأسباب الذاتية والأسباب الموضوعية الخارجية لها علاقة بطبيعة الموضوع جدته وأصالته، وتكمن أهمية ذكر أسباب الدراسة في إبراز القارئ للعوائق التي تسببها المشكلة المدرستة، مما يستدعي دراستها ومحاولة فهم الأسباب التي وراء نشوءها بغرض الإصلاح والتغيير، وكذا التنبؤ بها في المستقبل، ومنه فإن اختيار الموضوع جاء نتيجة لمجموعة من الأسباب نذكر فيما يلي:

1/ المبررات الذاتية:

- الرغبة الشخصية والميل نحو دراسة موضوع الالتزام التنظيمي وعلاقته بإنتاجية المؤسسة الصناعية والاطلاع على أهم جوانبه في المؤسسة.
- الرغبة في اكتشاف واقع الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بإنتاجية.

- اهتماماً بدراسة هذا الموضوع لأنه يدخل ضمن مجال تخصصنا المتمثل في علم الاجتماع التنظيم والعمل.

2/ المبررات الموضوعية:

- القيمة العلمية لموضوع الدراسة ومحاولة إضافة إطار نظري وعلمي حول الموضوع محل الدراسة.
- الرغبة في الحصول على معلومات وتفسيرات واقعية وموضوعية حول موضوع الدراسة.
- تقديم إضافات ومعلومات حول أهم عناصر الالتزام التنظيمي والإنتاجية داخل المؤسسة.
- محاولة لفت الانتباه لمثل هذه المواضيع داخل المؤسسات.
- تناسب موضوع الالتزام التنظيمي مع مواضيع علم الاجتماع تنظيم والعمل.

رابعاً: أهداف موضوع الدراسة

إن تحديد الباحث لأهداف الدراسة بدقة سيساعده في التحديد الدقيق للمجتمع والعينة التي سيتعامل معها، وسيكون مقنعاً للقارئ في الأخذ بالنتائج التي توصل إليها، حيث تبرز الصياغة الدقيقة للأهداف الجانب البراغماتي النفعي الوظيفي، ومن هذا المنطلق يمكننا تحديد الأهداف التالية:

1- الأهداف العلمية:

- التعرف على مدى تأثير تطبيق الإجراءات التنظيمية على انضباط العاملين في المؤسسة.
- الكشف عن علاقة الالتزام التنظيمي بإنتاجية المؤسسة.
- التعرف على تأثير تحديد المسؤوليات الوظيفية على التزام العمال داخل المؤسسة.
- الكشف عن مدى تأثير الالتزام الوظيفي الرضا الوظيفي.
- التعرف على كيفية مساهمة الدافعية في تحسين الأداء التنظيمي.
- دراسة كيفية تأثير الولاء التنظيمي على زيادة الكفاءة.
- دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والفعالية.

2- الأهداف العملية:

- الكشف على تأثير الاهتمام بالعاملين على تحسين أدائهم.
- بناء إطار نظري، فكري للالتزام التنظيمي وأهميتها في تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية داخل المؤسسة.

خامساً: أهمية موضوع الدراسة

إن القيمة العلمية التي تتحققها الدراسة للعالم أو الباحث أو القارئ وقدرته على إثراء آفاق جديدة إلى جانب ما تخلقه هذه الدراسة للمجتمع من فائدة ولمؤسسات الدولة التي تخدمها، يستوجب على الباحث توضيح أهمية بحثه بدقة تضعه في إطار واضح يسير به إلى أفق الفائدة المنظرة منه، وعليه سنوضح أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية:

1- الأهمية العلمية:

توضح الأهمية العلمية للدراسة ما ستضيفه الدراسة من معلومات وتعليمات جديدة، لم يتم التوصل إليها من قبل، مع الأخذ في الاعتبار أن تكون التعليمات الجديدة إضافة إلى مجال التخصص بشكل عام، من تلك التي لم يتم التوصل إليها من خلال البحوث السابقة في المجال نفسه، وعليه سنحاول تقديم أهمية الدراسة الحالية كالتالي:

- تتبّق أهمية الدراسة من أهمية موضوع الالتزام التنظيمي الذي يعد من بين أهم المواضيع الإدارية التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين نظراً للتأثير الواضح والمردود النفسي الذي يلقي بظلاله على العاملين من خلال زيادة ولائهم والتزامهم.
- كما تأخذ هذه الدراسة أهميتها من خلال محاولة تحليل العلاقة بين الالتزام التنظيمي وإنتاجية المؤسسة
- يعد الالتزام التنظيمي من بين السلوكيات المرغوب فيها خاصة إذا كان قوياً، كالنقص في العيابات ودورات العمل، كما أكدت الدراسات أن التزام الفرد اتجاه المنظمة يعني رغبته في البقاء عضواً فيها وإرادته فيبذل مجهودات كبيرة في سبيلها، مما يساعد المنظمة في المحافظة على المورد البشري.

2/ الأهمية العملية:

تبين الأهمية التطبيقية أو العملية للدراسة مدى مساهمة الدراسة في تقديم حلول علمية للمشكلة المطروحة، ومن خلال عرض أسباب اختيار الموضوع سابقاً سنقدم الأهمية العملية لدراستنا كالتالي:

- إن معرفة مدى الالتزام التنظيمي الذي يشعر به العاملون في المؤسسة تساعد المسؤولين على تحسين وتنمية العلاقة بينهم وبين العاملين، وكذلك تلقى الضوء على مدى تحقيق الإنتاجية داخل المؤسسة.

- كون الدراسة الحالية تستهدف الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وإنجاحية المؤسسة، فإنها تعتبر إضافة أكاديمية جديدة تسهم في إثراء المعرفة العلمية لكل من المسؤولين والعامليين.
- بالإضافة إلى أهمية الالتزام التنظيمي من زيادة إنجاحية المؤسسة وهذا ما يحقق أهداف المؤسسة.
- كذلك فإن الالتزام التنظيمي في المؤسسة من بين أهم العوامل التي تساعد في التأثير بفعالية المنظمة.

سادساً: تحديد المفاهيم

يعرف الجهاز المفاهيمي على أنه يشمل الخصائص الأساسية لتصميم البحث وعلاقتها الافتراضي لذلك فالجهاز المفاهيم عنصر محوري في كتابة الدراسة فهو يشمل مجموعة رئيسية من العناصر المفتاحية للبحث، ويحدد موقع المدخل البحثي والإيديولوجي في ضوء المناقشات والقضايا الراهنة وكذلك في ضوء سياق البحث.

كما أن المفاهيم هي: الصورة الذهنية المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة أكثر من مؤثر واحد من واقع ميدان البحث.¹، وعليه ستنطرق لمجموعة من التعريف وهي:

1- مفهوم الالتزام:

أ-لغة: يقال في اللغة لزم شيء لزومه أي ثبت ودام ولزمه المال، وجب عليه².

ب-اصطلاحاً: عرفه قاموس علم الاجتماع "أنه الشعور الذي يدفع إلى القيام بأفعال معينة أو العمل من أجل تحقيق هدف معين".³

يلاحظ من هذا التعريف أنه ركز على الجانب الشعوري للفرد الذي يدفعه من أجل القيام بعمله.

يعرف الالتزام بأنه "تعهد شرفي أو مكتوب بالقيام بشيء معين ويكون هذا الالتزام بين طرفين تجمع بينهما علاقة معينة تجارية أو علاجية أو غيرها وقد يكونا أكثر من طرفين".⁴

¹ من خليل عمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشرق للنشر والتوزيع ، عمان، 1996، ص 92.

² جمال عبد الناصر: المعجم الاقتصادي، دار أسامة المشرق الثقافي، ط1، عمان، 2006، ص 52.

³ محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة، الإسكندرية، 2004، ص 64.

⁴ عثمان بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع العمل الاجتماعي، منشورات جامعة قار يونس، ط1، بنغازي، 2002.

يتضح من هذا التعريف أنه يرتكز على العلاقة القائمة بين طرفين أو أكثر من أجل القيام بأشياء معينة.

يعرف ديفيز DAVIS الالتزام على أنه درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكونا لهذا الغرض، وإلى مدى يعتبر عمله جانباً رئيسياً في حياته.¹

ما يلاحظ على هذا التعريف أنه يرتكز على مدى ولاء وارتباطه بالعمل ومسؤولياته من أجل القيام بواجباته العملية.

يعرف²: بأنه الشعور الذي يدفع إلى القيام بأفعال معينة أو العمل من أجل تحقيق هدف معين وعليه فإن حرية الاختيار تعتبر محدودة إزاء هذا التعهد، وكذلك الأمر بالنسبة للبدائل المتاحة أمام الفعل الاجتماعي".

أي أن هذا التعريف ينظر إلى التزام شعور نفسي يدفع بالأفراد إلى القيام بسلوكيات بناء على حرية اختيار نسبي.

يعرفه لوشنان³: بأنه انجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم بغض النظر عما له من قيم مادية".

يرتكز هذا التعريف على أن الالتزام يتعلق بتشبث وتعلق وشعور الفرد بالانتماء وانجذابه نحو التنظيم بصفة عامة وأهدافه بصفة خاصة.

كما يعرف⁴: بأنه التزام الموظف بتحقيق معايير وظيفته ومركز العمل الذي ينتمي إليه ومنظمته وكذلك الالتزام بالمعايير السلوك الوظيفي والمهني وهو مرتبط بالاحترام والتقة ويدعمه تحقيق نتائج العمل".

يركز هذا التعريف على إعطاء معين واسع للالتزام لأنه يأخذ بالاعتبار طبيعة الوظيفة ومركز العمل والمنظمة ككل.

¹ حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الفرد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، 2009، ص 94.

² محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 64.

³ زيد منبر عيوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسماء، عمان، 2006، ص 206.

⁴ جيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، 2003، ص 26.

وقد عرفه عبد الفتاح المغربي: " بأنه اتجاه الفرد الذي يشمل مع رغبته أو شعور قوي للبقاء عضواً في تنظيم معين، واستعداد تاماً لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم وإيماناً كاملاً بالقيم التي يتبعها التنظيم وقوياً للأهداف التي يسعى لتحقيقها".¹

ينظر هذا التعريف للالتزام على أنه رغبة الفرد في المحافظة على بقائه في التنظيم مقابل بذل مجهودات لصالح التنظيم وما يتبعه من قيم وأهداف.

تعريف الإجرائي للالتزام: هو رغبة الفرد في البقاء في المنظمة التي يعمل بها وانتمائه لها والمحافظة على سمعتها ومصيرها واعتزازه بأنه عضو في هذه المنظمة ورغبته في بذل أكبر جهد لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

تعريف التنظيم:

أ- لغة: تعتبر كلمة تنظيم ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي Organization أما المصطلح العربي فهو من: نظم، ينظم، تنظيماً، ويقصد بهذا المصطلح ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة تخدم الهدف المنشود.

ب- اصطلاحاً: يطلق اسم التنظيم على كل مؤسسة أو هيئة سواء كانت صناعية أو فلاحية أو إدارية أو مصالح الخدمات، شرط أن يكون هناك تنسيق بين عناصرها لتحقيق أهداف مشتركة.²

- يفهم من هذا التعريف أن التنظيم يهدف إلى ترتيب الأمور لتحقيق أهداف مشتركة.

- عرفه زيد منير عبوi: بأنه" نشاط متخصص في الإدارة يرمي إلى معالجة المشكلات التي تواجهها المنظمات الإدارية بأسلوب علمي منظم، وبالتالي تطوير هذه المنظمات وزيادة فعاليتها، وكفايتها في إنجاز الأهداف المحددة لها".³

¹ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الوارد البشرية، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 19.

² غيات بوفلحة: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2006، ص ص13، 14.

³ زيد منير عبوi: التنظيم الإداري والمبادئ الأساسية، دار أسامة، ط1، عمان، 2006، ص 09.

- عرفه مصطفى أبو بكر بأنه: "عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال والمهام ثم تقسيمها حسب أسس محددة يتم الاتفاق عليها".¹

من خلال هذين التعريفين يمكن القول أنهما يشتركان في تعريف التنظيم من زاوية كونه عملية إدارية يتم بمقتضاها تحقيق وإنجاز الأهداف المحددة للمنظمة.

- ويعني أيضاً: "حصر وتحديد الوظائف والخدمات الرئيسية للمنظمة مع إسناد كل مجموعة من الأنشطة المشابهة إلى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة بالتنسيق والتعاون مع الأقسام أو الوحدات الأخرى ذات العلاقة".²

نرى من هذا التعريف أن التنظيم عبارة عن تحديد الوظائف والخدمات والأنشطة المشابهة مع إنجازها.

- كما عرفه "جون جايوس" John jaus بأنه: "عبارة عن ترتيب الموظفين بقصد تسهيل إنجاز بعض الأغراض المتفق عليها من خلال توزيع الوظائف والمسؤوليات".

نفهم من هذا التعريف للتنظيم على أنه عبارة عن ترتيب الموظفين وتوزيع الوظائف والمسؤوليات عليهم لإنجاز الأغراض المتفق عليها.

- ويعرفه حبيب الصحاف في معجم إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين بأنه: "العملية الإدارية المتعلقة بوضع مهمة استخدام موارد المؤسسة في شكل منظم للوصول إلى أهدافها بفعالية وتقسيم الأعمال إلى مجموعات محددة الواجبات والسلطات والمسؤوليات ونطاق الإشراف، منسقة ومنضمة لخطط الاتصال بينهما".³

يتضح من خلال هذا التعريف أن التنظيم هيكل يضم مجموعة من الوظائف يتم بموجبه تحديد المسؤوليات، ومهام كل عضو من أعضاء التنظيم، والتي من شأنها أن تحقق أهداف التنظيم.

¹ مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 81.

² رحي مصطفى اعليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء، عمان، ط 1، 2007، ص 94.

³ حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين، عربي إنجليزي، مكتبة لبنان، 1997، ص 113.

التعريف الإجرائي للتنظيم:

هو عنصر من عناصر العملية الإدارية الذي يهدف إلى التحديد الدقيق للأعمال وتجميع الأنشطة والمهام وإسنادها للأفراد، وذلك من خلال تحديد العلاقة القائمة بين العاملين والإدارة، من أجل تحقيق أهداف معينة.

مفهوم الالتزام التنظيمي:

تعرض مفهوم الالتزام التنظيمي إلى العديد من الاجتهادات في محاولة لتحديد ماهيته وارتباط تلك بالعديد من الاتجاهات الفكرية فتارة يتم تناوله من المنظور الاجتماعي والإداري، وأخرى من المنظور النفسي والاقتصادي وفيما يلي طرح أهم التعريفات التي تناولت هذا المفهوم:

- عرفه مراد نعومي بأنه: "القدرة النسبية لطابق الفرد واندماجه في المنظمة ويتميز بتماسك الفرد بالمنظمة، وقبول أهدافها وقيمها والاستعداد لبذل مزيد من المجهودات في سبيلها، والرغبة الكبيرة في البقاء كعضو في هذه المنظمة".¹

- يعرف كاتنور بأنه: "استعداد أعضاء المجتمع لتقديم ولائهم وطاقتهم لأنظمتهم".²

- يعرف كل من ماير وأنلن Mayer and ALLEN: "الالتزام التنظيمي بأنه حالة نفسية تميز العلاقة بين الأفراد والمنظمة وأن لهذه الحالة تأثير على قرارات الأفراد بالبقاء في المنظمة".³

حسب هذين التعريفين فإن الالتزام التنظيمي يكون حسب ولائهم التنظيمي المتعلق بحالتهم النفسية.

- ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه "اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف المنظمة التي يعلمون بها، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبتهم القوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها، فالالتزام التنظيمي هو استثمار متداول بين الأفراد والمنظمة باستمرارية العلاقة

¹ مراد نعومي: مدخل لعلم النفس العمل والتنظيم، دار جسور، ط1، الجزائر، 2014، ص 180.

² رفعت عبد الحكيم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 185.

³ يونس احمد إسماعيل الشوابكة وحسن الطعاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين، مجلة العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 01، 2013، ص 184.

التعاقدية بينهما ويتربّب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه، ورغبة الفرد في إعطاء مزيداً من وقته وجهه من أجل الإسهام في نجاح واستمرار المنظمة".¹

يقصد بهذا التعريف بأن الالتزام التنظيمي استعداد العامل لبذل المزيد من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل بها ورغبته في الاستمرار والبقاء فيها عن طريق الإيمان بها واحترام قيمها وأهدافها.

- كما يعرفه كل من بورتر وآخرون بأنه: "الاعتقاد وقبول قوي لأهداف المنظمة والاستمرار أو لبذل جهد قوي نيابة عنها والرغبة المحددة للمحافظة على العضوية فيها".²

ويشير هذا التعريف إلى أن الالتزام هو ذلك الارتباط الذي يربط الفرد بمنظمته ويدفعه لبذل جهد أكثر فيها وتوجيه أهدافه وقيمه لخدمة الأهداف والقيم السائدة في المنظمة.

- يعرفه بوشنان (Buchanan) بأنه: "افتراق فعال بين الفرد والمنظمة إذ يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل".³

يشير هذا التعريف إلى أن الدافع الحقيقي وراء التزام الموظف ليس بالضرورة هو العائد المادي وإنما نابع عن قناعة الموظف في البقاء وتقديم خدماته التي يعمل فيها.

يعرفه هال (Hall) بأنه: " العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة".⁴

يشير هذا التعريف أن الشرط الأساسي للالتزام الموظف في عمله هو تطابق أهدافه مع أهداف المنظمة، وهذا التعريف يتطابق مع تعريف آلن وماير.

التعريف الإجرائي:

شعور الفرد أو عاطفة تتسم بالإيجابية نحو المنظمة وكذلك الإيمان القوي بقيمها وأهدافها والرغبة في بذل مجهودات لضمان نجاحها واستمرارها.

¹ أحمد على إبراهيم نصار: دورية العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016، ص 19.

² رؤى رشيد عبد آل قاسم: أثر الالتزام التنظيمي في تحسين الجودة المصرفية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012/2011، الأردن، ص 17.

³ نفس المرجع، ص 19.

⁴ أميرة محمد رفعت الحواس: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 57.

تعريف الإنتاجية:

إن مفهوم الإنتاجية هو مفهوم مركب ومترافق، بحيث تتفاعل معه محددات ذات طبيعة تفاعلية مما يجعله من المفاهيم التي يصعب تحديدها، شأنها في ذلك شأن الالتزام التنظيمي.

- **لغة:** الإنتاجية هي مشتقة من فعل أنتج، وعليه سنقوم بتقديم تعريف لغوي للإنتاج.
- أنتج، تولد الشيء، أنتج، ينتج ناتجا فهو منتج، أنتج فلان الشيء، نتجه تولاه حتى نتجه، أنتج الناقة وعدها.¹

يبرز هذا التعريف اللغوي لأن منظور أن إنتاج شيء ما لا يكون من العدم بل لابد أن تتوفر شروط معينة مثل أن يقوم شخص بتربيه ورعايته ناقة حتى تلد له، فهنا الناقة أنتجت، أو أن يقوم الفلاح بغرس محصول ما يقوم برعايته وسقيه حتى يأتي وقت الحصاد ومنه فالمحصول فهو الإنتاج.

ب- اصطلاحا:

يمكن تعريف الإنتاجية بشكل أوسع على أنها طريقة لقياس فاعلية الاستخدام المصادر من قبل الأفراد والمكائن والمنظمات والمجتمعات، وعلى كل من هذه العناصر أن يحدد، وبشكل دوري الوسائل والمصادر اللازمة لتحسين الإنتاجية، ومن لا يستطيع فإنه يفشل وبالنسبة للأفراد فإن هذا يعني إعادة التدريب أو التقادع، وللمكائن فإن هذا يعني إعادة التصميم أو الاستغناء عن الماكنة، أما بالنسبة للشركات فهذا يعني إعادة الهيكلة أو الخروج من عالم الأعمال، وأخيراً وفيما يتعلق بالمجتمعات فإن هذا لا يعني إعادة التنظيم ولا سيما من النواحي السياسية والاجتماعية.

من هذا التعريف نجد أن الإنتاجية تقاس بقدرات المجتمعات والأفراد والمنظمات على إنتاج سلعة أو خدمة معينة.

وتعرف أيضا على أنها القدرة على تكوين الناتج (المخرجات) باستخدام عناصر محددة خلال فترة زمنية معينة، وحسن استخدام واستغلال الموارد البشرية.²

من خلال هذا التعريف يتضح أن الإنتاجية هي حسن الاستغلال الأمثل للموارد داخل المؤسسة.

¹ ابن منظور: لسان العرب، المجلد 6، باب الراء، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1986، ص 4870.

² أحمد يوسف عزيقات، ناصر محمد سعود جرادات: إدارة العمليات الإنتاجية، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، عمان، ط 1، 2012، ص 54.

- أما على الشرقاوي فيعرف الإنتاجية بأنها: "مؤشر من المؤشرات التي تستخدم في الإدارة لقياس مدى الفعالية في الوصول إلى الأهداف باستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة، أو هي الناتج أو المحصول معين (مخرجات) نصل إليه باستخدام موارد معينة (دخلات)، ويقاس المحصول بكمية الإنتاج وجودته أو بكمية المبيعات المنتجة، أما الوسائل المستخدمة فهي وحدات العمل أو وحدات رأس المال...".¹

من خلال هذا التعريف نجد أن الإنتاجية يمكن قياسها وفق معادلة رياضية وهي:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{الدخلات}}$$

وهي المؤشر الذي بواسطته يمكن معرفة فعالية أداء العمال من خلال كمية الإنتاج وجودته، بناءً على الوسائل المستخدمة في ذلك من تكنولوجيا الآلات وتوفير المال النقدي.

- كما يعرفها "سلمان عبيدات" و "محمد علي سالم" بأنها: "مقياس لكفاءة تحويل الموارد أو عناصر الإنتاج إلى سلع أو خدمات التي تعتمد في إنتاجها وتقديمها على الجهد والذكاء الإنساني".

من خلال التعريف أعلاه نجد بأن الإنتاجية هي استغلال عناصر الإنتاج أحسن استغلال وبكفاءة عالية بغض تحويلها إلى سلع أو خدمات وهذا بتوظيف الذكاء والمهارات الفنية للعنصر البشري المكون للمؤسسة في جميع المستويات، مما يسمح بخلق سلعة وخدمة ذات ميزة تنافسية ومنه تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي يتحقق الربح.

- كما عرفت الإنتاجية وخاصة من طرف مكتب العمل الدولي بأنها: "العلاقة بين الناتج وعوامل الإنتاج، وتحدد عند حدوث ارتفاع في الناتج المقترن بارتفاع أقل تناسب في عوامل الإنتاج، أو عندما ينتج الناتج ذاته بعوامل إنتاج أقل".

- كما أن الإنتاجية حسب مكتب العمل الدولي دائماً: " فهي تقاس على أساس كل عوامل الإنتاج مجتمعة (إنتاجية إجمالي العوامل)، أو على إنتاجية العمال، وهي إنتاج للوحدة من إنتاج العامل وتقاس إما بعدد الأشخاص العاملين أو بعدد ساعات العمل".²

¹ علي الشرقاوي: إدارة النشاط الإنساني (مدخل التحليل الكمي)، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 17.

² مكتب العمل الدولي: مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العدالة والتنمية، التقرير الخامس من الدورة 97، جنيف، 2008، ص 05.

التعريف الإجرائي للإنتاجية:

الإنتاجية هي مقدار الفرق بين النواتج التي تنتجه المؤسسة المادية والمعنوية، وبين مدخلاتها والتي تقاس بمدود العامل خلال وحدة زمنية محددة والتي تكون قابلة للقياس وعلى أساس ناتج وحدة من إنتاج العمال سواء بعدد العمال أو بساعات العمل.

تعريف المؤسسة:

- من الصعب أن نحيط في تعريف واحد لكلمة مثل كلمة المؤسسة، فهي مفهوم يتميز بالشمولية، ويمكن أن يتناول من زوايا متعددة، ولذلك نجد تعاريف متعددة لهذا المفهوم، حيث أن لكل زاوية وجهة نظر معينة، وهذا بناء على الغرض من استعمالها وأهميتها.

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تجمع فيها الموارد البشرية والمادية الازمة لإنتاج الاقتصادي.
- هي تتنظيم إنتاجي معين، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكليف الإنتاج.¹

من خلال هذان التعريفان نلاحظ أن المؤسسة هي وحدة اقتصادية بالدرجة الأولى تمارس نشاط إنتاجي تعتمد فيه على العنصر البشري الذي هو لب العملية الإنتاجية، إضافة إلى هذا هناك نشاطات مكملة للعملية الإنتاجية، هي العمليات التي تكون خارج المؤسسة من بيع وشراء، وكل هذا من أجل تحقيق الربح.

- ويرى تالكوت بارسونز بأنها: "وحدة اجتماعية تقام وفق نموذج بنائي معين لتحقيق أهداف محددة".²
- ويرى برناد شستر بأنها: "نسق تعاوني يتكون من عناصر مركبة يتم فيها تعاون الأفراد من أجل تحقيق أهداف محددة".³

نستخلص من هذان التعريفان أن المؤسسة عبارة عن أنساق اجتماعية متداخلة ومتراقبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ نوري متير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، ص 15، 14.

² خضير كاظم محمود: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط2، عمان، 2009، ص 109.

³ مراد زعيمي: مؤسسات التنشئة الاجتماعية، منشورات برج باجي مختار، ط1، عنابة، الجزائر، 2002، ص 44.

أما المشرع الجزائري فقد عرف المؤسسة في قانون 01/88: " شركات مساهمة أو شركات محدودة المسؤولية، تملك الدولة أو الجماعات المحلية فيها مباشرة أو بصفة غير مباشرة جميع الأ�سهم أو جميع الحصص".¹

من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه يركز على المؤسسات العمومية الاقتصادية، لأن هذا القانون جاء في وقت كانت الجزائر تتجه النظام الاشتراكي وبالضبط سنة 1988، وأعطى نموذجين لتسيير تلك المؤسسات سواء بالمساهمة، أي بامتلاك الأ�سهم أو ذات مسؤولية محدودة، وفي هذه الحالة بامتلاك غير مباشر، وهنا يقتصر امتلاك الأ�سهم في كلتا الحالتين على المؤسسات العمومية فقط.

التعريف الإجرائي للمؤسسة:

هي تنظيم اجتماعي ذو صبغة قانونية وهدف اقتصادي تم تأسيسها من أجل تحقيق نوع ما من الأعمال الهدف منها القيام بعمليات بغرض الإنتاج ومنه تحقيق أهدافها.

سابعاً: المفاهيم ذات صلة بالالتزام التنظيمي

مؤشرات الالتزام التنظيمي:

الدافعية: تعرف الدافعية بأنها مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن وتشير إلى نزعة للوصول إلى هدف معين، قد يكون إرضاء حاجيات داخلية أو رغبة خارجية.²

- كما عرفها وتيح بأنها عامل نفسي شعوري يهياً الفرد لتأدية بعض الأفعال أو ميله لتحقيق بعض الأهداف.³

- وعرفها يونس بأنها قوة ذاتية تعمل على تحريك السلوك وتوجيهه نحو تحقيق هدف معين، حيث تحافظ

على ديمومة السلوك لاستمرارية ما دامت الحاجة قائمة.⁴

¹ محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر (القانون الاجتماعي)، مطبعة قالمة، الجزائر، 1995، ص 06.

² أحمد عزت راجح: أصول علم النفس، دار المعرف، ط3، 1999، ص 27.

³ عماد عبد الرحيم: أصول علم النفس، دار المعرف، القاهرة، ط3، 1999، ص 27.

⁴ علي عبد الرحيم صالح: المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية، دار الحامد، عمان، ط1، 2004، ص 155.

- يعرفها أسامي كامل راتب أن الدافعية هي استعداد الفرد لبذل الجهد من أجل تحقيق هدف معين.¹

يلاحظ من خلال التعريفات أعلاه بأن الباحثين اتفقوا حول أن الدافعية هي شعور نفسي وسلوك يتعرض لمجموعة من العوامل الخارجية والداخلية تعمل على توجيهه من أجل بذل جهد معين لتحقيق مجموعة من الأهداف.

التعريف الإجرائي:

مجموعة من المحددات الداخلية (نفسية) والخارجية (المحيط الاجتماعي) التي تهيئ العامل بغية تحقيق أهداف معينة.

الرضا الوظيفي:

يعرفه محمد أحمد بيومي بأنه: "التعبير الذي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم وتعتمد هذه المشاعر على الرضا من خلال المقارنة بين ما يتطلع إليه الإنسان وما تحقق له وظيفته، وتطابق بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون".²

- هذا التعريف يبرز أن الرضا الوظيفي بأنه مجموعة الأحساس والمعتقدات التي يشعر بها العامل نحو عمله، حيث يكون معلومات مسبقة عن الوظيفة التي يبني عليها أهدافه وتطلعاته ويقارنها مع ما تمنحه هذه الوظيفة من امتيازات والتي من خلالها يكون هذا العامل راض أو غير راض، وهذا بإسقاط التصورات التي كونها مسبقا على الواقع الحالي للوظيفة وما يجب أن يكون عليه هذا الواقع مستقبلا.

- أما هوبيك فيعرفه على أنه: "مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق إنني راض في وظيفتي".³

من خلال هذا التعريف نجد أن الرضا الوظيفي هو ناتج من تساوي احتياجات ومتطلبات العامل النفسية والاجتماعية وما توفره المؤسسة لتلبية هذه الاحتياجات والمتطلبات من مجموعة الشروط المادية والتنظيمية من أجل خلق حالة نفسية لدى هذا العامل.

¹ أحمد قوريـة: فن الـقيـادة، ديوـان المـطبـوعـات الجـامـعـية، الجـازـيرـة، 2007، ص 223.

² محمد أحمد بيومي: القيم ووجهات السلوك الاجتماعي، دار المعرفة، مصر، 2006، ص 69.

³ محمد الصيرفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء ، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 30.

- عرفه بذ بأنه درجة شعور الفرد بمبدأ إشباع الحاجات التي يرغب الفرد أن يشعرها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة.¹

يتضح من هذا التعريف أن الرضا الوظيفي هو نتاج تفاعل الفرد لوظيفته والشعور بالارتياح وإشباع حاجياته.

التعريف الإجرائي:

موقف العامل تجاه بيئة عمله ومدى شعوره بالارتياح، التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل من مكافآت وامتيازات، ومحيط عمل مناسب.

الولاء التنظيمي:

يعرفه مدحت أو نصر: "شعور ينمو بداخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.

- شعور الفرد بمسؤولية اتجاه شيء هام في حياته.

- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء مهم.²

مما سبق يتضح لنا أن الولاء هو شعور العامل بانتمائه للمؤسسة وتحمله للمسؤولية كونه يعتبرها أسرته الثانية.

كما يعرفه عبد الوهاب بأنه حالة عقلية توجد لدى الموظف تجعله يحب المؤسسة التي يعمل بها ويرغب في الاستمرار فيها.

ويعرفه كذلك بأنه درجة الشعور والإحساس المتولد عن الموظف اتجاه منظمته والالتزام بها وبقيمها والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحرس المستمر على البقاء فيها.

¹ عبد الفتاح خليفان: مني خلف الملاحة: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق، مجلة 25، عدد (4+3)، الأردن، 2009، ص 293.

² مدحت أو النصر: تنمية المهارات بناء وتدعم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة والنشر، ط 1، القاهرة، 2005، ص 38.

في ضوء التعريف السابقة يمكن القول أن الولاء التنظيمي هو مستوى شعور الفرد العامل بالإخلاص والانتماء وإحساسه بأن المؤسسة تنتهي إليه والالتزام بقيمها والإخلاص لتحقيق أهدافها والدفاع عنها.

كما يعرف بأنه: استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء ضمن التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم.¹

التعريف الإجرائي:

هو رغبة الموظف الشديدة للاستمرار كعضو في منظمة معينة واستعداد الموظف لبذل مجهود عال للمنظمة.

ثامناً: المفاهيم ذات الصلة بالإنجذابية

الفعالية:

عرفها إيتزريوني بأنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم دراسة المنظمات، وغالباً ما يستخدم هذا المتغير بصفة متغير تابعاً لمتغيرات أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنجذابية".²

يلاحظ على هذا التعريف ربطه بين الفعالية (بلغ الأهداف) والعوامل ذات الطبيعة البشرية ومنها، نوعية السلطة والإشراف والاتصال الجيد، كل هذه العوامل على درجة عالية من الأهمية في إنماء الروح المعنوية لدى العمال مما يحفزهم على بذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

يعرفها أندرسون بأنها قياس مستوى إنجاز الأهداف، ويمكن للمدراء بلوغ أهدافهم.

¹ نجم عبد الله العزاوي، وعباس حسين جود: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 426.

² صالح بن نوار: التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 196.

كما يعرفها كامبل على أنها: تكون المنظمة فاعلة عندما تصل إلى درجة التي تحقق فيها الأهداف.¹

ويتبين من خلال هذا المنظمة تتسم بالفعالية حيثما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المنظمة بذلك فإنها تتصرف بعدم الفعالية، وهكذا فإن الفعالية وفق هذا المفهوم ترتبط أساساً بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ودرجات متفاوتة.

- يرى كاتزوكان: أن الفعالية يمكن تعريفها وفهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب فالفعالية تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، كما أنها تعني تعظيم عوائد الأفراد والإسهام في رفع كفاءة المؤسسة كل، كما تشير أيضاً إلى القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة.²

التعريف الإجرائي:

هي فعل الأشياء الصحيحة لتحقيق أهداف المنظمة، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كافية أي أنها تتحقق أهدافها ولكن بتكلفة عالية هذه التكلفة العالية معناها خسارة في الموارد، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فاعليتها.

الكفاءة :

- حيث ي يعرفها مهدي حسين زويلف بأنها: "العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية".³

- نلاحظ أن هذا التعريف يشير إلى أن الكفاءة هي عملية اقتصادية متعلقة بأهداف المؤسسة، وهي تقيس كمياً عن طريق حساب الفرق بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج (مواد أولية، طاقة، آلات...) وكمية نواتج تلك العملية من كمية السلعة، جودتها التي تخلق تنافسية تلك السلعة في السوق، وهذا كلّه يسمح بتحقيق الربح الذي هو الهدف الأساسي والرئيسي لكل مؤسسة اقتصادية.

¹ كريوش هشام: فعالية التكوين الجامعي في التشغيل، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة قسنطينة، 2006-2007، ص 64.

² عبد السلام أبو تحف: اقتصاديات الاعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 92.

³ مهدي حسين زويلف: إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي، ط 3، الأردن، 1998، ص 66.

- في حين يعرف محمد سعيد أحمد الكفاءة بأنها: "القدرة على تحقيق النتائج المنشودة بأقل قدر ممكن من المجهود أو النفقه".¹
- أما محمد البنا، فيعرف الكفاءة بأنها: "هي أساس كل نشاط الذي يحاول بكل الوسائل المتاحة زيادة فرصة بلوغ أهداف معينة".²
- من خلال التعريفين السابقين نجد أن الكفاءة ترتبط بمدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة بأقل جهد وأقل تكلفة وأقل وقت، وهذا باستعماله الإمكانيات المادية المتوفرة لديه، حيث يكون نتيجة لذلك جودة في الأداء.
- كما تناول باريتو مفهوم الكفاءة من خلال تعريفه على أنها: زيادة كمية الإشباع في ظل الاستغلال الأمثل في الموارد المتاحة وبالصورة التي لا يمكن فيها تحقيق إشباع أكبر من ذلك المحقق من نفس الحجم المستخدم.³

من هذا التعريف نجد أن الكفاءة تكون عندما يتم إشباع حاجات ورغبات الفرد العامل، ما يسمح بالاستغلال الأحسن للوسائل المادية المتاحة له، بحيث يكون هذا الاستغلال لأقصى حد ممكن.

التعريف الإجرائي:

الكفاءة هي قدرة الفرد العامل على أداء مهامه في أقل وقت وأقل جهد وأقل تكلفة باستعمال الإمكانيات المتاحة لديه.

الأداء التنظيمي:

- هو مجموع الطاقات والقدرات والجهود التي يبذلها الفرد لأداء عمل معين تلازمه الرغبة في أداء العمل، وفق المعايير والأسس المطبقة من قبل الإدارة وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة

¹ محمد سعيد أحمد: الكفاءة والكافية والفعالية، مجلة التجاريين، العدد 5، نوفمبر، 1979، ص 20.

² محمد البنا: الاقتصاد التحليلي (مدخل حديث لتحليل المشاكل الاقتصادية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 169.

³ محمد يحيى عويس: مذكرات في تاريخ الفكر الاقتصادي، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1983، ص 18.

لوظيفة الفرد.¹

ويركز هذا التعريف على مدى قدرة الفرد على إنجاز مهام وظيفته.

- ويعرفه بيرر كامل: على أنه الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويقصد به من زاوية أخرى أهداف المؤسسة.²

يحصر هذا المفهوم، الأداء التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة.

- ويعرفه Kiyakim بأنه: تأدية الفعل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة.³

يركز هذا التعريف على ربط الأداء بالأهداف المشتركة بين الفرد والمؤسسة.

التعريف الإجرائي:

اعتماداً على التعاريف السابقة والمؤشرات الميدانية يمكن إعطاء تعريف إجرائي للأداء التنظيمي على أنه سلوك تنظيمي وهو ذلك المردود الناتج عن جهد عضلي وفكري، من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، بالإضافة إلى أنه نتيجة تفاعل محددات رئيسية.

تاسعاً: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة وهي الجزء الثاني من الإطار للبحث العلمي، وتعد أحد أهم أجزاء البحث العلمي، وبعد وجودها شرط أساسي في كل بحث علمي، وبدونها لن يكون البحث العلمي صحيحاً. وتشكل أهمية كبرى لأي بحث علمي، بل أن توفرها من عدمه أساس استمرار الباحث العلمي فيما اختار من مشكلة.

قال الدكتور رحي مصطفى في كتابه "البحث العلمي أنسه، منهاجه، أساليبه، إجراءاته"، يجب على الباحث تقديم الدراسات وفق تصنيف مناسب يصفه الباحث بحيث يخصص لكل دراسة سابقة الحيز والمكان الذي يتناسب مع نوعيتها وحداثتها ومدى ارتباطها بدراساته، ويجب عليه التوسع في كل عرض بعض الدراسات المميزة والاختصار في دراسات الآخرين، يمكن إلى الدراسات التي اشتراك مع

¹ أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1984، ص 52.

² كامل بيرر: إدارة الموارد البشرية، اتجاهات الممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص 172.

³ إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقدير الأداء التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجديد للنشر والتوزيع، مملكة - البحرين، 2013، ص 104.

بعضها البعض في النتائج ويجب أن ينتمي هذا الجزء بخلاصة تتضمن القيمة الإجمالية للدراسات السابقة والإسهام الذي تقدم دراسة وجواب تميزها عن الدراسات الأخرى.
وعليه سنقدم الدراسات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة المتحصل عليها:

1/الالتزام التنظيمي:

1-1-الدراسات الجزائرية.

الدراسة الأولى: دراسة عاشوري ابتسام (2015)

عنوان الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتبسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل.

كان التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة كالتالي:

ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتبسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)¹؟

وأنبثق عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية هي:

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتبسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتبسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالرغبة في العمل والاستمرار بمؤسسه ديوان الترقية والتبسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟

وقد سعت من خلال الإجابة على أسئلة الإشكالية لتحقيق الأهداف التالية:

التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتبسيير العقاري بمدينة الجلفة.

تقديم بعض التوصيات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة.

استخدمت الباحثة في دراستها **المنهج الوصفي** لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة.

حيث تركز على دراسة الظواهر الموجودة في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً.

أما بالنسبة لعينة الدراسة فكانت جميع العاملين من إطارات الذين يزاولون مهامهم على مستوى مديرية الترقية والتبسيير العقاري لولاية الجلفة، وبالبالغ عددهم 77 عامل حيث تمت الدراسة على أساس المسح

¹ عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجلفة، سنة 2015.

الشامل كما استخدمت المقابلة كأداة ثانوية في بداية الدراسة من أجل فهم الواقع الميداني والتوجه العلمي الصحيح بالإضافة للاستمارة فقد تم تصميمها حسب طريقة ليكرت الثلاثية وتكونت من أربع محاور أما الأساليب الإحصائية وقد استخدمت نظام spss في إدارة البيانات وتحليلها.

• نتائج الدراسة:

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة الديوان الترقية والتسخير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى الدلالة ($a=0.01$).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة الديوان الترقية والتسخير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى الدلالة ($a=0.01$).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة الديوان الترقية والتسخير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى الدلالة ($a=0.01$).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في مؤسسة الديوان الترقية والتسخير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى الدلالة ($a=0.01$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.01$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.01$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.01$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.01$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.01$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام.

الدراسة الثانية: دراسة مراد نعومي

والتي جاءت تحت "عنوان القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي" دراسة شركة سوناطراك قسم الإنتاج، شمال جامعة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة التي تربط القيم الفردية وكل من القيم التنظيمية والجماعية والإشرافية بالالتزام التنظيمي لدى عمال شركة سوناطراك الشمالية.

- وقد استخدم الباحث **المنهج الوصفي** الذي يعد مناسباً لطبيعة هذه الدراسة.

- تكونت عينة الدراسة من (9000) عاملًا ممثلة للمجتمع الأصلي منهم (2987) إطار و (407) عنون تحكم و (1941) عاملًا منفذ أي بنسبة (25%) من مجموع العمال.
حيث توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:
 - اتفاق (88%) من العمال على الشعور بالافتخار بسبب عملهم بالشركة.
 - اتفاق واحد (81%) من العمال على أن الشركات صورة إيجابية في محیطهم.
 - الاتفاق على الاهتمام ببعض المجالات كالتكوين وإمكانية الترقية للظروف المادية للعمل.
 - اختلاف العمال حول نظرتهم لمستقبل الشركة في ظل عملية التحول التي تتعرض لها.
 - اختلاف اتجاهات العمال حول التغيير الذي تتعرض له الشركة في (34%) من أفراد العينة يعتقدون أن الشركة تغيرت بدرجة كبيرة ونفس النسبة ترى العكس.¹

الدراسة الثالثة: دراسة برياح رابح

بعنوان "علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لعمال المركبات الرياضية لولاية المسيلة" مذكورة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2014، دراسة ميدانية لعمال المركبات الرياضية لولاية المسيلة.²

- انطلق الباحث من التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي:

- هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام الوظيفي من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية لولاية المسيلة؟
- انبثقت عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية هي:
 - ما مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية؟
 - ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المركبات الرياضية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية في درجة الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الرضا الوظيفي بجميع أبعاده ومستوى الالتزام التنظيمي؟
أما في ما يخص عينة البحث فقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة والمكونة من 117 عامل إداري للمركبات الرياضية التي تمثل نسبة 43,98% من مجتمع الدراسة، كما استعان بالاستبيان كأدلة أساسية لجمع وتنصي المعلومات والبيانات.
كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي.

¹ مراد نعومي: القيم وأنساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر، 2014

² برياح رابح، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام الوظيفي لعمال المركبات الرياضية لولاية المسيلة، مذكورة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2014

هدف الدراسة إلى أن:

- التعرف على المستوى الرضي الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية؟
- التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيم لعمال المركبات الرياضية؟
- الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية، مثل (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المركز الوظيفي، الرتبة العلمية).
- تهدف الدراسة إلى قياس فحص الواقع الحالي لمدى التزام العمال في المركبات الرياضية وكيفيه استغلالها وتطويرها لتحقيق أهداف المركبات الرياضية.

توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج أهمها:

- يوجد مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية لولاية المسيلة.
- يوجد مستوى متوسط للالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية.
- توجد علاقة ارتباطية يوجد ايجابية وقوية بين الرضا الوظيفي بجميع أبعاده ومستوى الالتزام التنظيمي.

أوجه الاستفادة من الدراستين وأوجه الاختلاف:

يلاحظ من عرض الدراسات الجزائرية المذكورة سلفا والمتعلقة بمتغير "الالتزام التنظيمي"، من أنها تتيح الاستفادة في ضبط المفاهيم بما يلائم الغرض من هذا البحث وتحديد المنهج الذي يناسب الدراسة الحالية باشتراكها في الاعتماد على المنهج الوصفي، كما تسهم في اختيار الاستمارة كأدلة بحثية أساسية لجمع البيانات من ميدان الدراسة إضافة إلى اعتمادها على اختيار العينة المتمثلة للمجتمع البحث وهذا ما يوجه منحى البحث نحو اختيار عينة البحث بالطريقة السليمة والملائمة.

ومن ناحية أخرى كل الدراسات اختلفت في حجم عينة الدراسة منها ما كان حجم كبيرا أو متوسطا أو صغيرا.

- واختلفت في المجال المكاني والزمني، حيث أجريت هذه الدراسة في فترة ما بين (2013-2017). أما دراستنا حديثة فهي في (2021).

- تم الاستفادة من الإطار المرجعي الذي تم من خلاله بناء الفرضيات الدراسة.

- تم الاستفادة أيضا في بناء الإطار النظري للدراسة خاصة ما تعلق بمتغير الالتزام التنظيمي.

1-2-الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

- دراسة بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسة والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين الرياض، لصاحبها "خالد محمد احمد الوزان" 2016، مذكرة لنيل شهادة الماجستير حيث هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، وأثر المتغيرات الشخصية في

كلا الإدارتين على العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام وكذا الكشف على المعوقات التي تواجه المناخ ومحاولة تقديم التوصيات التي يأمل الباحث أن تسهم في الحد منها، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والوثائقي بأسلوب المسح الشامل لقلة المجتمع الدراسة والمكون من 156 ضابط منهم 97 ضابط يعملون في الإدارة العامة للمناطق الأمنية و 59 ضابط يعملون في الإدارة العامة الأمنية.

وانطلق الباحث من التساؤلات التالية:

- ما مستوى الالتزام التنظيمي في كلا الإدارتين؟

- ما طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي؟

- هل توجد فروق في اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ والالتزام؟

* هل تختلف اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ والالتزام باختلاف الرتبة العسكرية، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة؟¹

وتوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير المناخ والالتزام.

- إن مستوى الالتزام التنظيمي عالي لدى الضباط.

إن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء وأيضاً الالتزام وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.

- معظم أفراد العينة يرون أن الجوانب المتعلقة بالهيكل الجيدة وكذلك اتخاذ القرارات.

- عدم وجود اختلاف في اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ والالتزام التنظيمي باختلاف المتغيرات الديمografية.

- يتضح لنا نتائج الدراسة متمحورة في الموضوع وتجسدت في النتائج التالية التي خلصت إليها حيث بيّنت وجود التزام مرتفع لدى الضباط يعود إلى تحسين ظروف العمل وكذا الهيكل التنظيمي الجيد.²

الدراسة الثانية:

بعنوان "دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى مستوى قيادة حرس الحدود بمنطقة حدود الشمالية" الرياض، لصاحبها: "عادل رحيل عياد الشمري" 2013 مذكرة لنيل شهادة ماجستير.²

- هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وعينة عشوائية بسيطة مكونة من 243 ضابط، كما استخدم الاستمار كأداة أساسية لجمع البيانات.

¹ سامي إبراهيم حمادة حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستر غير منشور، فلسطين، 2006، ص 64.

² مرجع سابق

² عايد رحيل عياد الشمري: دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي على مستوى قيادة حرس الحدود الشمالية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2013.

- انطلق الباحث من التساؤلات التالية:
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى مستوى قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية.
- ما متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية الازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الداخلية والالتزام التنظيمي؟
- هل هناك فروق درس دلالة إحصائية في رؤية المبحوثين حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟
- ما خصائص بنية العمل الداخلية في قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية؟

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- إن أهم خصائص البيئة الداخلية هي العمل بروح الفريق.
- أهم المتطلبات التي تسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية هي توفير التجهيزات المادية (إضاءة وتهوية).
- أهم المعوقات التي تحول دون تحسين بيئة العمل هي تقادم التجهيزات وتوزيع العمل بشكل غير عادل وندرة إلهاق حرس الحدود بدورات تدريبية لتطوير أدائهم في أعمال الرصد.
- يوجد ارتباط طردي قوي بين البيئة الداخلية ومستويات الالتزام التنظيمي.
- أهم السلوكيات التي تعتبر عن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي هي إنجاز المهام والالتزام بالحضور في الدوام الرسمي.
- لبيئة العمل الداخلية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي أي أن بيئة العمل الداخلية تعزز الالتزام التنظيمي بدرجة عالية ومرتفعة.
- اتضح لنا أن نتائج الدراسة متحورة في الموضوع وتجسدت في النتائج التي خلصت إليها حيث بينت أن درجة الالتزام التنظيم تزيد كلما توفرت الظروف المادية خاصة بالعمل والالتزام التنظيمي بالمهام الموكلة إليهم.

أوجه الاختلاف والاستفادة من الدراستين:

من خلال عرض للدراسة العربية المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي المذكورة سابقاً أنها أتاحت لنا الاستفادة أكثر من أجل دراسة هذا المتغير بجميع مفاهيمه بما يلائم الغرض من هذا البحث وتحديد المنهج الأنسب الذي يناسب دراستنا الحالية باشتراكها في نفس المنهج والمتمثل في المنهج الوصفي، كما ستساهم في اختيار الاستماراة كأداة بحثية مشتركة وأساسية لجمع البيانات من ميدان الدراسة، بالإضافة إلى اعتمادها على اختيار عينة المتمثلة لمجتمع البحث وهذا ما يوجه منحنى البحث نحو اختيار عينة البحث بالطريقة السليمة والملائمة.

كما ساعدتنا في معرفة أهم المراجع والمصادر التي يمكن اللجوء إليها في عملية البحث.

كما اختلفت في النتائج المتحصل عليها بين هاتين الدراستين ودراستنا الحالية.

الدراسة الثالثة:

دراسة إبراهيم حمادة حنونه بعنوان: "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة غير منشورة، دراسة ميدانية على مستوى العاملين في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة.¹

انطلق الباحث من التساؤلات التالية:

* ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية؟

* ما هي العوامل التي تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات بقطاع غزة؟

أما بالنسبة لعينة الدراسة، اعتمد الباحث على عينة عشوائية، طبقية مكونة من 340 موظف وموظفة كما استعان الباحث بالاستماراة كأداة أساسية لجمع البيانات، وكذلك اعتمد على المنهج الوصفي في دراسته.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات.

- مدى تأثير بعض العوامل الديموغرافية الخاصة بالعاملين على مستويات التزامهم مثل: الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي، وكذا مكان ونوع الوظيفة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي والمتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة، مدة الخدمة).

- عدم وجود علاقة ذات دلالة في مستوى الالتزام التنظيمي يعود لمتغير الجنس ومكان العمل.

أوجه الاستفادة من الدراسة :

الاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة خاصة ما تعلق بالالتزام التنظيمي، وكذلك بناء الإطار المنهجي للدراسة في اختيار المنهج وبناء أداة جمع البيانات، وكذلك اختيار العينة، حيث اتفقت في اعتماد الاستماراة كأداة أساسية لجمع البيانات وكذا اعتماد العينة العشوائية الطبقية بالإضافة إلى استخدامها المنهج الوصفي، أما في ما يخص أوجه الاختلاف في هذه الدراسة تختلف مع دراستنا الحالية في المجال الزماني، وكذلك المكاني حيث أن هذه الدراسة هي دراسة عربية تختلف معنا في ظروف العمل

¹ سامي إبراهيم حمادة حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

والقوانين وأساليب التسيير النابع من نمط الحكم، فالدولة الجمهورية غير الدولة الملكية في سنه قوانين توظيف وطرق وكذا في أسلوب التعامل والتسيير.

3-1-الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة ماك الوري وآخرون(1995)

وهي دراسة بعنوان مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسات خدمة. والتي هدفت إلى: الطرق ومدى فهمهم وإدراكهم لاتجاهات العمل.

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

- تحديد العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي وإدراك العمل ومفهوم العمل لدى هؤلاء العمال.

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

- وقد استهدفت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 1999 فرض يعملون في أكبر سبع شركات خدمات الطرق بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدم الاستبيان الذي وزع بواسطة البريد اليدوي لجمع البيانات - وكانت نسبة الاستجابة 63%.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة متوسطة بين الاشتراك بالعدل ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

- وجود علاقة عكسية بين المشاركة بالعمل والرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي.

- وجود علاقة موجبة بين كلا من مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى الرضا عن العمل الذي يقوم به الفرد ومدى فهمه لطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد.¹

- وجود علاقة عكسية بين ضغط العمل ومستوى الالتزام التنظيمي للفرد.

الدراسة الثانية: دراسة لوك بيتر

وهي دراسة بعنوان تأثير بيئة العمل، نمط القيادة والرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي.

والتي هدفت إلى:

- قياس مدى تأثير كلا من بيئة العمل على مستوى الالتزام التنظيمي.

- قياس مدى تأثير كلا من العوامل التالية على مستوى الالتزام:

أ/النمط القيادي لرؤساء الأقسام.

ب/مستوى الرضا الوظيفية للموظفين.

¹سامي إبراهيم حمادة حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كلية التجارة. غزة فلسطين، 2006، ص 61.

ج/ العوامل الديموغرافية مثل: السن، مستوى التعليم، مدة الخدمة بالوظيفة الحالية، والخبرة.
- وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 389 موظف يعملون في حقل التمريض بسبع مستشفيات في مدينة سيدني الأسترالية، وقد تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات الخاصة بالدراسة فكانت نسبة الاستجابة 63%.

وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية:

- وجود تأثير ايجابي قوي لبيئة العمل على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمستشفيات سيدني.
- وجود علاقة ايجابية قوية بين مستوى الالتزام التنظيمي ونمط القيادة لرؤساء الأقسام.
- وجود علاقة ايجابية بين كلا من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ايجابية بين العمر والالتزام التنظيمي.
- عدم وجود علاقة بين كلا من (سنوات الخبرة، سنوات العمل في الوظيفة الحالية، ومستوى التعليم) ومستوى الالتزام التنظيمي.¹

2- الدراسات المتعلقة بالإنتاجية:

2-1- الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: دراسة بوعريوة الربيع 2007

كانت هذه الدراسة تحت عنوان "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز)"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع التسيير المنظمات.

- لقد انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي الذي مفاده: ما هي ماهية التدريب ومختلف مراحله، هل يساهم في زيادة الإنتاجية للعامل داخل المؤسسة؟ وانبعث من هذا التساؤل أسئلة فرعية وهي:
 - ما هي الشروط فعالية نظام التدريب في المؤسسة وما مدى مساهمته في بلوغ أهدافها؟
 - كيف تساهم الإنتاجية في تحقيق التنمية والتطوير في المؤسسات الاقتصادية؟
 - ما هو واقع نظام التدريب لدى مؤسسة سونلغاز ومدى تأثيره على إنتاجية عمالها؟
- لمعالجة هذه الإشكالية صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات وهي:
 - يوضع التدريب مسيرة التغيرات التكنولوجية والبشرية التي تعرفها البيئة ونتائجها ترج في مستويات أداء العمال.
 - للتدريب دور كبير في تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العمال.

¹ مرجع سابق ص62.

- الاستثمار في تدريب الموارد البشرية وتطويرها يعمل على تحقيق التنمية داخل المؤسسة.¹

- ولقد استعان الباحث بالمنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي وهذا بإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة سونلغاز، ونظراً لصعوبة الاتصال بالعدد الكبير من العاملين بالوحدة ومن أجل أن تكون الدراسة في أحسن الظروف والنتائج المماثلة تمثيلاً صحيحاً قام الباحث بالاختيار العشوائي لعينة البحث التي شملت (50) مفردة، أما أدوات جمع البيانات فتم الاستعانة بالاستماراة كأداة رئيسية والمقابلة، ومختلف التقارير والإحصائيات التي يتم الحصول عليها كأدوات معاونة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يهدف التدريب إلى مسايره التغيرات التكنولوجية والتسيير التي تعرفها البيئة، ونتائج التدريب تبرز في أداء العمال وهذا من خلال دوره في تغيير السلوكيات الوظيفية وتحسين المهارات وقدرات العمال وترقيتهم لشغل مناصب مهنية.
- يهدف التدريب إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العامل، وهذا من خلال تغطية العجز في الأداء السابق، وزيادة الإنتاج وتخفيف معدلات حوادث العمل ودعمه للاستقرار الوظيفي.²
- الدراسة الثانية: دراسة غربي فاطمة الزهراء 2008

كانت هذه الدراسة الموسومة بـ إنتاجيه العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة(دراسة حالة مؤسسة الزجاج الخاصة nover العمومية والأجر ccb الخاصة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الاقتصاد وتسيير المؤسسة.

- وانطلقت الباحثة في دراستها من إشكالية بحثية المتضمن التساؤل التالي وهو:
- كيف يساعد القياس الدقيق الإنتاجية المتوسطة للعمل في المقارنة بين مؤشراتها وتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية؟³

وأدرجت تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود الإنتاجية بصفة عامة وإنتجية العمل بصفة خاصة وما هي المفاهيم المتعلقة بها؟
- فيما تتمثل أهمية إنتاجية العمل بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية؟

¹ بوعريوة الريح: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة(دراسة حالة مؤسسة سونلغاز)، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوفرة، بومرداس، الجزائر، 2007.

² مرجع سابق.

³ غربي فاطمة الزهراء: إنتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة (دراسة حالة مؤسسة الزجاج nover العمومية والأجر ccb الخاصة) خلال الفترة 2002-2006، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في ا الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2008.

- ما هي الأساليب المتبعة في قياس إنتاجية العمل ومن المسؤول عن زيادتها وتحسينها في المؤسسات؟
 - هل هناك محددات، عوامل ومشاكل تعرّض قياس إنتاجية العمل؟
 - كيف تم عمليّة المقارنة بين مؤشرات إنتاجية العمل المتوسطة في المؤسسات الاقتصادية؟ ولغرض الإجابة عن كل هذه التساؤلات المطروحة قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية:
 - هناك علاقة تجمع بين الإنتاجية من جهة ومخرجات العملية الإنتاجية من جهة أخرى، وإنتاجية العمل ما هي العلاقة التي تجمع بين عنصر العمل كدخلات وبين المخرجات.
 - المعدلات المرتفعة لإنجاحية العمل لها علاقة إيجابية بنجاح وتحقيق المؤسسات الاقتصادية وأهدافها وهذا ما يساعدها على زيادة فعاليتها وكفاءة وحداتها.
 - تختلف أساليب وطرق قياس إنتاجية العمل حسب اختلاف المذاهب التي تناولت الإنتاجية، والمسؤول الأول عن زيادتها، وتحسينها هي الإدارة، ولهذا لن يتم إلا بمساهمة جميع أفراد المنظمة.
 - لإنجاحية العمل الكثير من العوامل التي تؤثر بها، فهي التي تحكم في ارتفاعها وانخفاضها ولهذا وجب على كل مؤسسة دراسة هذه العوامل لمحاوله التحكم فيها أكثر.
 - اختلاف وتعدد طرق قياس إنتاجية العمل من جهة، وتأثيرها بعدة عوامل من جهة أخرى جعل قياس هذه الأخيرة تعترضه عدة مشاكل لها تأثير سلبي على محاولة رفعها وتحسينها.¹
 - ولقد اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الاستقرائي باستخدام أداة التوصيف من أجل تحديد العلاقات بين المتغيرات في الظاهرة المدروسة كما اتبعت أيضاً المنهج الاستباطي من أجل بناء النموذج القياسي.
 - وتم الاعتماد في جميع المعلومات على الإحصاءات التي تم جمعها من مختلف المصالح من مصلحة المحاسبة والمالية ومصلحة المستخدمين ومصلحة الإنتاج وأيضاً اعتمدت الباحثة على أداة المقابلة والملاحظة 4 سنوات من 2002 إلى 2006.
- وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- بينت الدراسة مفهوم الإنتاجية وتعريفها وتعدّت جهات النظر حولها واختلاف الأنظمة الاقتصادية في تفسيرها، وإن هذه الأنظمة تتفق في الكل وتخالف في تفسير الجزء وأهميته، وهذا راجع إلى طبيعة كل نظام في حد ذاته أن جل الأدبيات الاقتصادية التي تناولت الإنتاجية على اختلاف مذاهبتها قد أعطت أهمية خاصة لإنجاحية العمل ولكن برؤيا من زوايا مختلفة، وجاءت التركيز على العنصر البشري المعبر عنه بالعمل، لأنه عنصر فعال في العملية الإنتاجية من جهة، والمستفيد الأول من نتائج آلية عملية إنتاجية من جهة ثانية.

¹ مرجع سابق.

- إن مسؤولية زيادة إنتاجية العمل هي مسؤولية جميع أفراد المؤسسة كلهم في مجال وظيفته، فعندما يدرك الجميع أن مسألة رفع الإنتاجية وتطور المؤسسة مرهون بهم، فإن ذلك يولد لديهم حب العمل وزيادة إنتاجيتهم.
- مساهمة العامل الواحد في الإنتاج في المتوسط (الإنتاجية المتوسطة للعمل) مرتفعة في المؤسسة الخاصة بالمؤسسة العمومية.¹

تقييم الدراسات السابقة

من خلال ما عرضناه سابقاً من الدراسات السابقة الجزائرية المتعلقة بمتغير الإنتاجية أنها تتيح لنا الإللام والاستفادة في ضبط المفاهيم بما يلائم الغرض والهدف من هذا البحث وتحديد المنهج الذي سيناسب الدراسة الحالية باشتراكها في اعتمادها على المنهج الوصفي. كما تساهم في اختيار الاستماراة أدلة بحثية أساسية لجمع البيانات والمعطيات من ميدان الدراسة، إضافة إلى اعتمادها على اختيار العينة الممثلة لمجتمع البحث وهذا ما يوجه منحني البحث نحو اختيار عينة البحث بالطريقة السليمة والملائمة.

2- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة العابدة وليد 1994

عنوان هذه الدراسة الإنتاجية وطرق تحسينها بالتطبيق على شركه مصانع الاسمنت الأردنية، وانطلقت هذه الدراسة من مشكلة ملاحظتها في شركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية وهي وجود تذبذب في مستويات الإنتاجية لهذه الشركات، إضافة إلى وجود نقص فادح في اليد العاملة الفنية في هذه الشركات.

- وقد اعتمدت هذه الدراسة على عينة البحث قوامها حوالي 16% من حجم القوى العاملة في الشركات والبالغة 966 عاملاً من مختلف الأقسام مستخدماً أيضاً بعض المؤشرات في قياس الإنتاجية شركة مصانع الاسمنت الأردنية خلال فترة(1986-1992) وتم إجراء المقارنة الزمانية بين سنوات الدراسة المختلفة.

وفي نهاية دراسته توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج وفي نهاية وهي:

- هناك علا طردية ومتوسطة الكرة بين أهمية الوظيفة واستغلال كل الطاقات والإمكانيات والخبرات العلمية.

- لا يمكن رفع مستوى الإنتاجية إلا بتحريك الدوافع، وذلك لا يكون إلا بالإثارة وأنه كلما كانت الحوافز المنوحة تضمن الاستقرار الوظيفي كلما أظهر العاملون مواهبهم وخبراتهم في العمل.

¹ مرجع سابق.

- لا يتم تنفيذ الصيانة الوقائية في أوقات منتظمة وحسب برنامج مخطط مما يؤدي إلى كثرة الترقيعات والطلبات ومن ثم زيادة التكاليف.¹

الدراسة الثانية: دراسة علي يحيى الشهري 2003

قام الباحث بهذه الدراسة في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية سنة 2003 تحت عنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، السن، الراتب، الأمان الوظيفي، ظروف العمل، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الترقية والتقدم في العمل)

- وانطلق الشهري في دراسته هذه من التساؤل الرئيسي الذي مفاده: "هل هناك علاقة بين الرضا الوظيفي وإنتاجية مفتشي الجمارك؟"
وتفسر عن هذا التساؤل أسئلة فرعية وهي:
 - ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مفتشي الجمارك بمصلحة الرياض؟
 - ما هي العوامل التي تؤثر على مستويات الرضا الوظيفي لدى موظفي جمارك منطقة الرياض؟
 - ما مستوى الإنتاجية لدى موظفي جمارك منطقة الرياض؟
 - ما هو دور بعض العوامل الشخصية لكل من (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، العمر) في مستوى الرضا الوظيفي؟

- ما هو دور بعض العوامل الوظيفية (الراتب، الأمان الوظيفي، ظروف العمل، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الترقية، التقدم الوظيفي) في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي الجمارك؟²
 واستعمل الباحث في هذا البحث أو الدراسة المنهج الوصفي، أما أدوات جمع البيانات فقد استخدم الاستماراة في حين عينة الدراسة بلغت 233 مفتش جمركي وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية بلغ $k^2(28.992)$ عند مستوى الدلالة (0,01) ومعامل الارتباط بيرسون عند مستوى الدلالة (0,01) أي انه هناك علاقة طردية بين المتغيرين، بمعنى كلما زاد الرضا الوظيفي زادت الإنتاجية، وكلما زادت الإنتاجية زاد الرضا كما أن الإنتاجية تتأثر بمحيط العمل كما أن الترقية لا ترتبط بالكفاءة والإتقان مما يعمل على التقليل من حالات الرضا كما أن الراتب الذي يتلقاه الموظف غير مرضي، حيث احتلت المرتبة الأخيرة في توزيع العينة وفقاً لقياس الرضا.

¹ دراسة العبدالله وليد 1994: الإنتاجية واقعها وطرق تحسينها بالتطبيق على شركات الاسمنت الأردنية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير والاقتصادية، جامعة أم درمان، السودان، 1994.

² علي يحيى الشهري: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، دراسة تطبيقية لموظفي جمارك مدينة الرياض، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، بالمملكة العربية السعودية، 2003.

- وكذلك أظهرت الدراسة عدم الالتزام الأداة بالتأمين الصحي للموظفين، إضافة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزي إلى متغير السن، بمعنى أنه كلما تقدم العمر قل الرضا، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) لصالح ذوي المرتبات العليا، إضافة إلى أن هذه الدراسة وجدت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) يوضح زيادة الرضا عند فئات سنوات الخدمة الأقل، زيادة على ذلك توصلت أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) يوضح زيادة الرضا عند مستوى المؤهلات الدنيا.¹

تقييم الدراسات

يتضح لنا من خلال الدراسات المذكورة سالفاً وال المتعلقة بمتغير الإنتاجية أنها تساهم وتساعدنا بمعرفة جميع الجوانب المهمة بهذا الموضوع التي ستساعدنا في ضبط المفاهيم والأفكار مما يلائم الهدف من البحث وتحديد المنهج الذيسيناسب الدراسة الحالية باشتراكهما في نفس المنهج وهو المنهج الوصفي كما تساهم في اختيار الاستماراة كأدلة بحثية مهمة في جمع البيانات والمعطيات من ميدان الدراسة إضافة إلى ذلك الاعتماد على اختيار العينة المتمثلة لمجتمع البحث وهذا ما يوجه منحنى البحث نحو اختيار العينة البحث بالطريقة السليمة والملائمة.

2-3-الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة الحوافز المادية والإنتاجية التو مايو 1927

أجريت هذه الدراسة في مصانع شركة ويسترن إلكتريك وكان هدفها إيجاد الحلول لجملة من المشاكل التي كانت سبب في انخفاض معدلات الإنتاج، منها انخفاض الروح المعنوية وزيادة شكاوى العمال نتيجة التعب وظروف العمل الفيزيقية من ضوضاء... إلخ ومن هذا المنطلق فإن الغرض من هذه التجارب هو البحث في المتغيرات المادية التي تؤثر على إنتاجية العامل انتلاقاً من تجارب تايلور (الإدارة العلمية) والتي كانت فكرتها الأساسية هي زيادة إنتاجية العامل تتحسن باستمرار من خلال تحسين الظروف الفيزيقية والحوافز المادية فقد قام مايو بعدة تجارب مرت بعدة مراحل وهي:

- **المرحلة الأولى:** وكانت تهدف إلى المعرفة والتحقق من اثر الظروف العمل ومتغيراته مثل فترات الراحة، ساعات العمل، ساعات العمال، وجبات الغذاء، الضوضاء، التهوية، الإضاءة، على أداء العمال وتحسين الإنتاجية وزيادة الإنتاج.

- في نهاية هذه المرحلة خلس مايو وفريقه إلى أن الظروف الفيزيقية للعمل لا تؤثر على الإنتاج ومنه فإنها لم تعد من الأساليب المؤثرة في مشكلات العمل والإنتاج.²

¹ مرجع سابق.

² عبد الرزاق جلبي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر، 1999.

- **المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة صاغ فريق البحث الفرض التالي: اتجاهات العمال ومشاعرهم لها علاقة قوية ومستمرة بإنتاجيتهم.

- وخلصت النتائج إلى أن اتجاهات العمال ومشاعرهم نحو جوانب بيئه عملهم تؤثر في إنتاجياتهم وتعتبر سبب مباشر للمشكلات التي يعاني منها الإنتاج.

- **المرحلة الثالثة:** وكان الهدف من هذه المرحلة هو الإجابة على السؤال التالي:

- ما هي أنواع الاتجاهات والمشاعر والاستجابات التي تؤثر أكثر من غيرها في إنتاجيه العمال؟

- وبصفة عامة أكدت النتائج التي توصل إليها مايو وفريقه أنه يمكن لجماعة العمل أن تتحكم في الإنتاج من خلال تحديد كميته، وهذا عن طريق تعديل أساليب العمل، كما أن إنتاجية العامل تتأثر بعلاقته مع زملائه في العمل.

- أما فيما يتعلق بالحافز المادي وهو لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب لها العامل. بل هناك قوى أخرى مثل التقدير والاحترام، الشكر، الثناء جد مريح يساعد على تأدية العمل (الحافز المعنوي).

تقييم الدراسة:

ساعدتنا هذه الدراسة في فهم وضبط مفاهيم الإطار النظري للدراسة وتوجيهها توجيهها سسيولوجيا ومساعدتنا أيضاً في فهم الأبعاد والخصائص المتعلقة بالمتغير التابع الإنتاجية.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الفصل الأول بمثابة المدخل والنقطة التي ينطلق منها الباحث في معالجة وعرض دراسته، لأن هذه المرحلة تزيل الغموض الذي يسود موضوع الدراسة الحالية، وهذا لا يكون إلا من خلال عرض مجموعة عناصر أساسية، أسباب اختيار الموضوع، الأهمية وأهداف الدراسة، تحديد الاشكالية والفرضيات ثم تحديد المفاهيم وصولاً إلى الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: النظريات المفسرة لموضوع

الدراسة

تمهيد

أولاً: نظريات كلاسيكية.

نظريّة الإدارّة العلميّة.

نظريّة التّقسيم الإداري

نظريّة البيروقراطية

ثانياً: النظريات نيوكلاسيكية

نظريّة العلاقات الإنسانيّة

نظريّة الفلسفة الإداريّة

نظريّة الحاجات

ثالثاً: النظريات الحديثة

النظريّة التعزيز

النظريّة الإداريّة بالأهداف

النظريّة اليابانيّة Z

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر النظرية في علم الاجتماع ذات أهمية كبيرة، فهي بمثابة الدليل الذي يوجب الباحث إلى القضايا المهمة، حيث تزوده بمنظومة من المفاهيم التي تتيح له الفهم التجريدي للظواهر والعلاقات المنظمة بينها. لذلك أصبح وجود التصور النظري أكثر من ضرورة في البحث الاجتماعي ومن هنا سوف نحاول في هذا الفصل عرض مجموعة من النظريات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي، وذلك بدءاً من النظريات الكلاسيكية ثم النيوكلasicية وصولاً إلى النظريات الحديثة.

أولاً: النظريات الكلاسيكية

تمهيد:

يطلق على النظريات الكلاسيكية تلك النظريات التي ظهرت في العالم الغربي في بداية القرن العشرين، والواقع أن إطلاق اسم الكلاسيكية على تلك النظريات لا يعني أنها ظهرت في فترة تاريخية قديمة، ولم نعد بحاجة إليها بل أن هذا الوصف يستند إلى أسلوب التفكير الذي غابت به التنظيمات المختلفة.

* نظريات متعلقة بالالتزام التنظيمي

- النظريات كلاسيكية-

وتتضمن هذه النظريات كل من نظرية الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري والنظرية البيروقراطية، حيث أن الافتراض الأساسي لهذه النظريات هو أن الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي بمعنى أن قوة الارتباط العامل بالمنظمة يتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يتحققه نتيجة التحاقه واستمراره بالمنظمة.

1-نظيرية فریدریک تایلور: الإدراة العلمية: هي إحدى نظريات الإدراة التي قام بوضعها العالم الأمريكي فریدریک تایلور سنة 1911 وقد اعتمدت في إعداد نظريته على محطات وهي:

- أن العاملين لا يحاولون رفع كفايتهم الإنتاجية لعدم وجود دافع قوي يحفزهم على بذل الجهد.
- إن أجر الفرد في المؤسسة يحدد حسب وظيفته وأقدميته وليس حسب قدراته وخبرته ومهاراته الإنتاجية.
- جهل المدراء بمقدار الوقت اللازم لإنجاز العمل.¹

وقد لاحظ تایلور تكرار تهرب العمال من العمل دون أن يكون هناك إنتاج حقيقي

ومن أهم المبادئ التي قدمها تایلور وفریدریک نذكر ما يلي:

- أن يتم تنظيم العمل في المنظمة والإدارة والعمال، وتضطلع الإدراة بمهام الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتجهيز ورقابة، ومن أجور وتعيين الأفراد وتدريبهم بينما يضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.
- وجود طريقة مثلى للعمل ويعين على الإدراة اكتشاف تلك الطريقة وتعليمها للعاملين لإتباعها في أداء مهامهم وأعمالهم.
- تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة وضرورة معرفة أنساب الطرق لأداء كل مهمة.

¹ محمود سليمان العمبان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر الجامعية الأردنية، ط3، 2005، ص 38.

- أن يتم اختيار الفرد للعمل في المنظمة بطريقة مناسبة بمعنى تطبيق قاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- إن الفرد العامل مخلوق رشيد واقتصادي بمعنى أهمية الحوافر المادية للفرد يمكن دفعه للأداء من خلالها ولكي يصل إلى أقصى إنتاجية يصبح لزاماً على الإدارة أن تزيده أجر كلما زادت الإنتاجية.
- أن الفرد العامل لا يهتم بالأهداف المنظمة التي يعمل فيها وإنما يتحصر كل اهتمامه في كفاية حاجته الفسيولوجية المادية.
- إن الفرد يحتاج إلى تدريب لتحسين مستوى عمله ورفعه إنتاجية كما يحتاج إلى الإشراف الدقيق المباشر حتى لا يتهرب من العمل.¹

يلاحظ من خلال هذه النظرية أن تايلور نظر للالتزام من خلال إتباع الطرق الرشيدة والعقلانية في العمل وكذلك تركيزه على الرقابة وعنصر الثواب والعقاب وتقسيم العمل والتخصص، بحيث يهدف إلى الاستغلال الأمثل لطاقات العامل من أجل تحقيق أعلى معدلات الإنتاجية، واعتبر تايلور أن عدم التزامهم ناتج من كون العمال مخطرين لتكرار حركات معينة يومياً مما يؤدي إلى الجمود والروتين وهنا أدى إلى وجود انعكاسات في ميدان العمل منها تسرب ودوران العمل والاستقلالية.

2- نظرية التقسيم الإداري: لهنري فايول (1841-1925)

هنري فايول مهندس فرنسي ولد سنة 1841 وتوفي 1925، بدأ حياته المهنية كمهندس متخرج وشغل مناصب إدارية عالية، حيث عمل كمدير للمهندسين في إحدى شركات الحديد والفحمة الفرنسية.

كان أول ظهور لأعماله سنة 1900 حيث قدم أفكار حول الإدارة في شكل بحث صغير إلا أن عمله الرئيسي تمثل في كتابه المشهور الإدارة الصناعية وال العامة الصادر سنة 1916م.

حيث يقسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة وهي التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة وقد توصل فايول إلى أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ستة مجموعات رئيسية وهي:

✓ أنشطة تقنية (فنية): مثل الإنتاج والتصنيع

¹ نفس المرجع، ص 39.

- ✓ أنشطة أمنية: تشمل حماية الممتلكات والأفراد العاملين في المنظمة
- ✓ أنشطة محاسبية: تشمل إعادة الميزانية والتكاليف والقيام بالعمليات الإحصائية
- ✓ أنشطة إدارية: تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه¹

وقد تعرض فايول في كتابه الإدارة العامة والصناعية إلى ثلات موضوعات رئيسية في مجال الإدارة وهي:

الصفات الإدارية: لقد نادى فايول بضرورة وجود مجموعة من الصفات يتحلى بها الأفراد داخل المؤسسات الصناعية والإدارية، هذه الصفات إن لم تكن موجودة بالفطرة فإنها تكتسب بالتدريب، وقد صنفها إلى:

- ❖ صفات طبيعية بدنية: وتمثل في الصحة، القوة والنشاط.
- ❖ صفات عقلية وذهنية: وتمثل في القدرة على الفهم والتحليل والاستيعاب وحسن التصرف والحكم على الأشياء بشكل جيد.
- ❖ صفات خلقية: الحيوية، الحزم، الولاء، القدرة على التجديد والابتكار والرغبة في تحمل المسؤولية.
- ❖ الثقافة العامة: الإلمام بالمعلومات حتى وإن كانت لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير.
- ❖ صفات فنية: الإلمام بكل المعلومات التي تخص الوظيفة التي يؤديها المدير.

زيادة على ذلك فقد رأى أن كلا من المدير والعامل يحتاجان باستمرار إلى تنمية مهاراتهم وتحسين قدراتهم سواء الفنية أو الإدارية، فالفعالية التقنية ليست كافية لتحمل المسؤولية بل لابد من وجود تدريب منهجي منظم ومستمر، فالموظف الجيد سواء كان تقني، تجاري، مالي، إداري لا يعتبر منتجًا تلقائياً من الطبيعة، ولكي يكون فعالاً يجب أن نقوم بتكوينه، وهذا التكوين يعد بمثابة مجهودات كبيرة تخضع لمجموعة من المبادئ، القواعد المنهج والإجراءات المستمدة من برامج تدريبية مخططه تضمن الفعالية.²

كما حدد فايول مجموعة من المبادئ الإدارية العامة والتي يجب تطبيقها من أجل ضمان الكفاءة في العمل ومن أهم هذه المبادئ:

- مبدأ تقسيم العمل: أي الاعتماد على مبدأ التخصص في تنظيم العمل.

¹ حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، دار الفكر العربي، مصر، ص 72.

² منير بن أحمد دريدي: استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، سنة 2013، ص 60.

- **مبدأ السلطة والمسؤولية:** عرف فاينول السلطة في أنها الحق في إعطاء الأوامر لكل سلطة مستوى محدد من المسؤولية.
- **مبدأ الطاعة والانضباط:** أي طاعة الأفراد لقواعد المؤسسة وقوانينها والتقييد بها.
- **مبدأ وحدة الأوامر:** كل فرد لا بد أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.
- **مبدأ وحدة التوجيه:** أي وجود رئاسة واحدة لكل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد.
- **المركزية:** بمعنى وجود مصدر واحد لاتخاذ القرارات.
- **درج السلطة:** بمعنى التسلسل الرئاسي وما يتبعه من تسلسل الاتصالات.
- **التدريب:** أي تنظيم الموارد البشرية وغير البشرية، وتنسيق النشاطات والأعمال لتسهيل عمل المؤسسة ككل.
- **العدالة والمساوات:** أي احترام حقوق الأفراد ورغباتهم.
- **الاستقرار الوظيفي:** أي الحفاظ على استمرارية عمالة الأفراد.
- **المبادرة:** أي حث جميع العاملين على الإبداع بصفتهم مورد قوة المؤسسة.
- **روح الفريق والعمل الجماعي.**
- **نظام الحوافز.**
- **إخضاع المصلحة الذاتية للمصلحة العامة.**¹

يتضح لنا من كل ما سبق أن فاينول قد حرص من خلال نظريته على تأكيد أن كل من العامل والمدير يحتاجان بصورة مستمرة إلى تعزيز قدرتهم سواء كانت فنية أو إدارية، فالتدريب المستمر يجعل الأفراد يتمتعون بروح الابتكار مما يساعدهم في القيام بأعمالهم على أحسن وجه وبفعالية، وحتى في الحصول على مكافآت وزيادات في الأجور، وبالرغم من الإسهامات التي جاءت بها نظرية التقسيم الإداري لهنري فاينول إلا أنها تعرضت لمجموعة من الانتقادات كحال غيرها من النظريات، ومن بين هذه الانتقادات أنها لم تهتم بالجانب الإنساني، لم تراعي العلاقات الإنسانية، حيث اعتبرت الإنسان كآلية ومهمته تنفيذ الأوامر كما أنها ركزت على المستوى الإداري وأهملت المستوى الفني الإنتاجي.

¹ عبد الله محمد بن الرحمن علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002 ص 90، 91.

من خلال المبادئ التي جاء بها هنري فايبول يمكن القول أن الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة يظهر من خلال الالتزام بمبدأ السلطة، المسؤولية، العدالة، المساواة، الطاعة والانضباط وروح فريق العمل باعتباره هذه المبادئ إحدى أبعاد وأنماط الالتزام التنظيمي.

وعليه فإن تحقيق أكبر قدر من الالتزام التنظيمي يظهر من خلال إلزام العمال بالقواعد والقوانين وهو ما نص عليه مبدأ وحدة الأمر، كما أن نطاق الإشراف يجب أن يكون محدد لكي يسهل كل المشرفين مراقبة أداء العمال وهذا ما يؤدي إلى التزامهم التنظيمي وبالتالي انخفاض تكلفة التغيب والتأخير وتسرب العمالة من المنظومة وارتفاع درجات الرضا الوظيفي وتحقيق قدر عالي من الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

3- النظرية البيروقراطية: لماكس فيبر:

تعتبر البيروقراطية حسب ماكس فيبر، بأنها ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق الأهداف الدولة وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيمًا هرميا تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات ويتجسد فيه السلوك والالتزام في أداء الأعمال والمهام المنوطة بالأفراد العاملين.¹

وقد ركزت نظرية ماكس فيبر على السلطة، حيث أن التنظيم البيروقراطي عنده يستند على مفهوم الشرعية لأن أي تنظيم لكي يؤدي وظائفه ويقوم بدوره بصورة متماسكة لابد أن يستند إلى الشرعية، هذه الأخيرة التي تعني قناعة وإيمان أعضاء التنظيم بشرعنته.²

وقد وضع ماكس فيبر ثلاث أنماط للسلطة يمكن عرضها بإيجاز فيما يلي:

السلطة الروحية: وتقوم على وجود شخص أو تنظيم إداري يتمتع بخصائص تجعل الأفراد يرغبون في طاعته، فالإيمان بأفعال وأعمال هذا الشخص أو التنظيم يشكل مصدر الطاقة المطلقة.

السلطة التقليدية: وهي تقوم على أساس تقدس التقاليد والأعراف وتتصف بصفات هامة منها:

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 187.

² حسان الجيلاني: التنظيم والجماعات، دار النجد، الجزائر، 2008، ص 28.

- أن للقائد التقليدي سلطة عشوائية تدعى التقاليد المقدسة التي يزاول على أساسها القائد سلطته داخل التنظيم.
- تتصف باللامركزية السلطة الناتجة عن توزيع الملكية وأيضاً بفرض المسؤولية الجماعية لضمان ولاء أفراد الجماعة.

السلطة القانونية: وتقوم على أساس القواعد والقوانين والمعايير وبرى فيبر أنها ارتبطت بظهور ¹الديمقراطية التي طالبت بالمساواة أمام القانون.

ومن بين المبادئ أو الخصائص الجوهرية للبيروقراطية من منظور ماكس فيبر:

- ✓ تقسيم وتوزيع نشاطات التنظيم على الأوضاع المختلفة فيه في ضوء القواعد أو القوانين أو التنظيمات الإدارية، بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية ويدرك الموظف أن هذه الاختصاصات هي واجباته الرسمية التي يلتزم بأدائها.
- ✓ لابد من وجود قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين كي يقوموا بواجباتهم الرسمية، بحيث ينظم العمل بصورة عامة، ولا شك أن هذه القوانين تعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة، كما تجعل العمليات التي تتم داخل التنظيم مستمرة مهما حدث من تغيير في التنظيم مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار داخل التنظيم.
- ✓ تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتواجد لديهم مؤهلات والخبرة المناسبة عن طريق إجراء الاختبارات الخاصة ويستثنى من ذلك كبار الموظفين الذين تم انتخابهم للتعبير عن إرادة الناخرين.
- ✓ لكل وضع أو وظيفة سلطة محددة ولكنها تختلف عن بعضها البعض من حيث مالها من سلطات، وتترتب هذه الوظائف في شكل هرمي، فكل موظف يشغل وضعاً إشرافياً يمارس سلطة على الموظفين الذين يرأسهم، وهو وبالتالي مسؤول أمام رئيسه عن قراراته وأفعال مرؤوسيه، ويطلب ذلك ضرورة توضيح مجال سلطة الرؤساء على مرؤوسيهم.
- ✓ تفصل البيروقراطية بين الملكية والإدارة، وتفصل النشاط الرسمي للموظف عن حياته الخاصة، كما تفصل الأموال والأدوات العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف.

¹ حسان جيلالي: مرجع سابق، ص 29.

- ✓ تتطبق البيروقراطية تدريباً متخصصاً، وينطبق هذا الأمر على المديرين التنفيذيين كما ينطبق على الموظفين.
- ✓ يتطلب أداء النشاط الرسمي قدرة الموظف الكاملة على أداء العمل بغض النظر على الوقت المحدد له.
- ✓ يجب على الموظف ألا يستغل وظيفته أو يتبادل الخدمات مع زملائه من الموظفين، لأن معنى أداء الوظيفة هو أن يقبل الموظف القيام بالتزام خاص نحو الإدارة في مقابل الحصول عليها.
- ✓ يستمر الموظف مدى حياته في البيروقراطيات العامة والخاصة على السواء غير أن هذا لا يشير إلى حق الموظف في ملكية وظيفته، كما يحصل الموظف على بعض الامتيازات القانونية التي تحميه من النقل أو الفصل التعسفي.¹

* وتكمّن أهمية أعمال فيبر في تجاوزها للأساليب التي كانت متّبعة في دراسة البيروقراطية، وما يرتبط بها من تعريف، إذ أضاف فيبر إليها بعد سوسيولوجياً مهماً، فضلاً عن تجاوزه لأسلوب الوثائق وارتباط البيروقراطية بالخدمات المدنية، كما مكن هذا الأسلوب ماكس فيبر أن يصوغ نموذجاً وظيفياً يقوم على قاعدة ثنائية الارتكاز: الرشادة والقانون، ويربط في نفس الوقت ذاته بين الخصائص البنائية والكافاءة.²

انكب ماكس فيبر على دراسة ظاهرة البيروقراطية دراسة علمية تحليلية واعتبر الظاهرة سر نجاح المنظمات الإنتاجية والتجارية والخدماتية في المجتمع الصناعي، الذي يعتمد على مذهب تقسيم العمل والتخصص فيه، فعن طريق النظام البيروقراطي تحدد طبيعة العلاقات الاجتماعية بأنواعها العمودية، الأفقية والرسمية وغير الرسمية.

* إن المؤسسة البيروقراطية كما يعتقد ماكس فيبر تكون على شكل هرم أو مثلث تتوزع عليه الأدوار الوظيفية، فالأدوار التي تحتل قمة المثلث تكون قليلة العدد ولكنها تتحمل المسؤولية اتخاذ القرار وتطوير المؤسسة وتحديد أهدافها وسياساتها، لهذا تفوق أهميتها وفاعليتها بقية الأدوار الموجودة في المؤسسة، هذه الأدوار تتمثل برئيس المشروع أو أعضاء المجلس الإداري أو المدراء العاملين... إلخ

¹ طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار الغريب للطباعة والنشر القاهرة، مصر، ص 39، ص 40.

² إجلال إسماعيل حلمي، اعتماد محمد علام، علم الاجتماع التنظيم مداخل النظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2012، ص 46، ص 47.

* أما الأدوار التي تشغله منتصف الهرم فهي الأدوار الإدارية والتي تتلقى الأوامر القيادة وتوصلها إلى الأدوار القاعدية أو بالعكس تستلم المعلومات من الأدوار القاعدية وتوصلها إلى الأدوار القيادية.¹

يعتقد معظم الناس أن النظام البيروقراطي نظام إداري غير فعال، وهذا الاعتقاد يعود إلى الممارسات الخاطئة في تطبيق الأنظمة البيروقراطية وليس إلى جوهر النظام البيروقراطي نفسه، فهو نظرنا إلى المبادئ الأساسية للنظام البيروقراطي والمذكور سابقاً لوجدنا أنها مبادئ جيدة في مضمونها، لكن الممارسات الخاطئة للأفراد عند تطبيق المبادئ البيروقراطية هي التي تعطي هذه الصفة السلبية، فالخطأ ليس في النظام البيروقراطي وإنما هو عائد على من يطبقون هذا النظام.

* يلاحظ من خلال هذه النظرية أن ماكس فيبر وضع مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية لتسهيل العمل في المنظمات، فالالتزام التنظيمي لدى ماكس فيبر يبرز من خلال الالتزام والتطبيق الحرفي للقواعد والقوانين الإدارية وبشكل موحد على جميع الأفراد، مهما كانت الحالات، مما يضمن الدقة والجودة في العمل وإحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال على تحقيق الإنتاجية.

* وفي ختام هذه النظريات يمكن القول على أن المدرسة الكلاسيكية نظرت إلى الإنسان كآلة يمكن برمجتها مسبقاً والتحكم في سلوكها وأدائها من خلال الحوافز مادية ولوائح عمل محددة، مما يساعد على تحقيق الالتزام التنظيمي داخل مؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى نظرت إلى المنظمة كنظام مغلق يمكن توجيهه والسيطرة عليه دون اعتبار للبيئة الخارجية فلجلأت إلى المثالية في كل ما وضعته من مبادئ وأهداف للمنظمة يجعل الفرد في انتماء تام للمنظمة، وركزت على السلطة في يد الإدارة العليا فجاءت وبالتالي لخدمة وتعزيز مكانة ومصلحة أرباب العمل وإدارته العليا.

ثانياً: النظريات النيوكلasicية

تولت جهود العلماء والباحثين في تطوير الفكر التنظيمي ونظرياته، حيث برزت نظريات تمثل اتجاهها فكرياً متميزة في مجال التنظيم قياساً بما جاءت به نظريات كلاسيكية، وعليه سوف نتطرق إلى نظريات نيوكلasicية:

¹ إحسان محمد الحسن: علم الاجتماع الاقتصادي، دار وائل للنشر ط 1، 2005، ص 65، ص 66.

1- مدرسة العلاقات الإنسانية: من روادهاilton Mayo وقد جاءت كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية، تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية بأن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبناء على كيفية تسيير سلوك إنساني والتبؤ به والتحكم فيه فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بآرائها ومعتقداتها وأن شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزه لبذل الجهد والعطاء.¹

* ولقد ظهرت حركة العلاقات الإنسانية ونمط من خلال الأبحاث التي قام بهاilton Mayo ورفاقه في شركة ويستون إليكتريك الأمريكية وقد سميت هذه التجارب بأبحاث هورتون وقد مثلت هذه الدراسات نقطة تحول هامة في تطور الفكر الإداري. وقد هدفت الدراسات في مصانع هوتون إلى قياس الزيادة في الإنتاجية نتيجة لتغيير بعض عناصر ظروف العمل مثل فترات الراحة والإضاءة...الخ وقد بدأت السلسلة بإجراء تجربة لإظهار أثر الإضاءة على زيادة الإنتاج، كما أن تخفيض الإضاءة إلى مستويات مقبولة أدى إلى زيادة الإنتاج أيضاً. الأمر الذي أدى إلى الاعتقاد بأن العوامل والمؤثرات المنطقية تتضاعل أهميتها كثيراً إزاء العوامل النفسية في تحديد الإنتاجية ومن بين العوامل النفسية المؤثرة في السلوك الإنساني تعتبر العوامل النابعة عن مشاركة العامل في نشاط الجماعة التي ينتمي إليها أقوى العوامل والمؤثرات جميعاً، وقد توصلت هذه النظرية إلى عدة نتائج:

- إن الإشراف الجيد يخلق الثقة بين الرئيس والمرؤوس.
- إن الأفراد الذين يعملون في ظل ظروف واحدة، ويشعرُون بمشاعر واحدة يشكلون فيما بينهم جماعات غير رسمية.
- إن النواحي النفسية على السلوك تزيد في تأثيرها على النواحي المادية.

لقد تبنت العلاقات الإنسانية رؤية مفادها أن العاملين يستجيبون بالدرجة الأولى للبيئة الاجتماعية لمكان العمل والتي تشمل على الظروف الاجتماعية، المشاعر، التفاعل بين الأفراد في العمل، كما تبنت

¹ محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 44.

افتراضاً أساسياً هو أن اهتمام الإدارة بالعامل سوف يؤدي إلى زيادة الرضا وهو ما يؤدي إلى زيادة وتحسين الأداء.¹

يلاحظ من خلال هذه النظرية أنها نظرت للالتزام التنظيمي من خلال تركيزها على أسلوب المعاملة مع القوى البشرية في علاقاتها الداخلية والخارجية، فالاهتمام الذي يتلقاه العمال سواء من الناحية النفسية والاجتماعية تدفعه للشعور بالمسؤولية نحو عملهم والرغبة في بذل مجهودات أكثر نظراً لتحسينهم بأهميتهم داخل التنظيم عكس نظرية الإدارة العلمية التي كانت تتظر إليه كآلية.

2-نظرية X و Y : دوغلاس ماكريغور (1954)

جاءت نظرية الفلسفة الإدارية لصاحبها دوغلاس ماكريغور استناداً إلى مجموعة من التصورات صاغها في نظرية الشهيرة (X) و(Y) وللتبيان تحملان تصورين مختلفين ومتناقضين عن الإنسان في العمل وفيما يلي أهم الأفكار التي جاءت في كل نظرية:

1- افتراضات النظرية (X):

تصف هذه الافتراضات النظرة التقليدية للعامل، فمن مسلمات المدرسة التقليدية أن واجب الإدارة هو تنظيم عوامل الإنتاج وتنسيقها، بالصورة التي تحقق أكبر نفع اقتصادي، وهو نفس الواجب حين كانت فلسفة القوة والرعاية الأبوية هي الأفكار السائدة، كما أن الإدارة تعنى بالجمع بين العامل، والآلة والموارد وبالكيفية التي تعطي أكبر حصيلة اقتصادية وهي في ممارستها لتحقيق هذا الهدف لابد من أن توجه جهودها البشرية وتهيمن على نشاطها وتحدد سلوكها للثيق من أنها قد استهدفت به تحقيق النفع الذي ترمي إليه الإدارة، وأن ما قدمته من منجزات هو ما تبغيه الإدارة منها، ولو لا التوجيه وتلك السيطرة ما تم ما تهدف إليه الإدارة، وذلك نتيجة لافتراضها عن حقيقة النفس البشرية.

محددات السلوك حسب نظرية (X):

1- إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.

2- إن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.

¹ الدكتور علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 94، ص

3- يفضل الفرد دائمًا أن يجد شخص يقوده ويوضح له ماذا يفعل.

4- يعتبر العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان¹ على العمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حباً في العمل.

5- تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ضرورية كي يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.

نظيرية (Y):

على العكس من النظيرية (X) نجد نظيرية (Y) والتي تقوم على مجموعة من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني.

افتراضات النظيرية:

من أهم المسلمات التي تقوم عليها هذه النظيرية ما يلي:

- ينظر العمال إلى عملهم بوصفه قيمة إيجابية يرغبون في أدائه بقدرة وفعالية فهو محبب لديهم شأنه شأن الراحة.
- يتولد للعمال توجه ذاتي للعمل إذا ما تعرفوا على أهدافه وشاركوا فيها هذا ما يدفعهم إلى توظيف سلوكهم في سبيل تحقيق هذه الأهداف.
- تحديد العمال من ضغط الرقابة المباشرة وترك الحرية لهم في توجيهه أنشطتهم وتحمل مسؤولياتهم لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.
- الابتكار والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة يمكن أن تزداد بين كافة العمال، وليس حكراً على من يحتلون المراكز الإدارية العليا.

¹ محمد قاسم القريوتى: السلوك التنظيمى، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2000، ص 37، ص 38.

- يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.¹
 - وعلى العموم يمكن القول أن دوغلاس قدم نظريتين مختلفتين واحدة لها افتراضات إيجابية، والأخرى سلبية.
 - فالمبادئ التي جاءت بها نظريته أعطت للإدارة أساساً للتعرف على المشاكل التي تواجهها في التعامل مع الأفراد.
 - بالرغم من الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية من حيث أنها بالغت في تصنيف الأفراد ضمن مجموعتين فقط وتجاهلت احتمالية وجود أشخاص لا ينتمون لأي مجموعة من المجموعتين إلا أنها استطاعت أن تقدم صورة مختلفة للد الواقع الإنسانية وحاجات العمال داخل المنظمة² وهذا ما يساهم وبصفة كبيرة في زيادة التزامهم التنظيمي داخل المؤسسة.
 - ويتبين لنا من خلال نظرية (X) أن الأفراد العاملين يكرهون العمل ويحاولون تجنبه في المنظمة قدر الإمكان ونستنتج من ذلك أنهم غير ملتزمين وظيفياً، ومن أجل تحقيق الالتزام التنظيمي يتم إجبارهم على أداء عملهم عن طريق إخضاعهم للرقابة، التوجيه والتهديد المستمر بالعقاب.
 - وفي المقابل يتضح لنا من خلال نظرية (Y):
- أن الأفراد العاملين يحبون عملهم ولديهم الرغبة فيه ويتحملون المسؤولية ونستنتج من ذلك أنهم ملتزمون وظيفياً وأن الرقابة السائدة هي الرقابة الذاتية وأن الرقابة الذاتية للعامل حول عمله لها أثر إيجابي وهذا ما تحقق نوع من الاستقرار والرضا في العمل إذن فالالتزام التنظيمي حسب نظرية دوغلاس يتحقق من خلال تحقيق الحواجز المعنوية والذاتية مما يجعل العامل ملتزاً في عمله الشيء الذي يضمن استقرار في العمل للوصول إلى أهداف مرجوة.

3- نظرية الحاجات أبراهام ماسلو:

هو عالم نفس أمريكي وضع عام 1943 نظريته المعروفة بهرمية الحاجات الإنسانية.

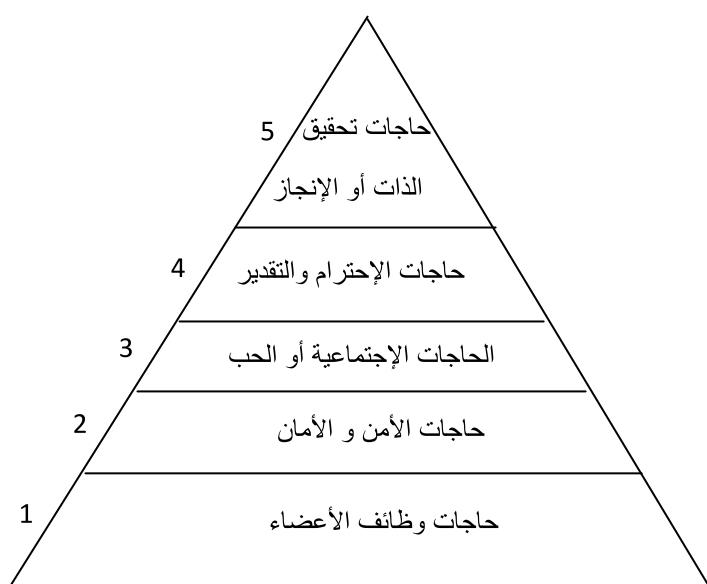
¹ منير بن أحمد بن دريدي: استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، سنة 2013، ص 68.

² صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 74.

انطلق إبراهام ماسلو في دراسته من فرضية أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعات محددة من الحاجات ووضع نموذجاً لهرمية هذه الحاجات مبتدئاً بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وتليها الحاجات الأخرى تباعاً إلى قمة الهرم. ويقوم الإنسان وفق آلية تسمى الدافع بإشباعها بالتناوب وحسب أهمية الحاجة وضروريتها في لحظة ما قبل الإشباع. فإشباع هذه الحاجات عملية مستمرة استمرار حياة الإنسان وتنم بالتناوب وفق الضرورة، فإشباع حاجة لا تعني زوالها من هرمية الحاجات التي وضعها إبراهام¹ ماسلو بل إفصاح المجال لحاجة أخرى تبرز أهميتها بعد الحاجة المشبعة، لتعود الحاجة المشبعة عندما يحين وقتها لتعلو سلم الأولويات للإشباع وهكذا، وفيما يلي موجز لأهم الحاجات الواردة في هرمية ماسلو للحاجات الإنسانية وهي:

ال حاجات الفسيولوجية أو حاجات وظائف الأعضاء **Physiologicalneeds**

وتهدف هذه الحاجات إلى المحافظة على حياة الإنسان وبقائه وهي تقع ضمن هرمية لا متناهية في أولويات إشباعها عندما تبرز الحاجة لإشباعها ومن الحاجات على سبيل المثال لا الحصر حاجة الإنسان إلى الهواء (الأوكسجين) وإلى الماء وإلى الطعام وإلى الراحة والنوم وإلى المأوى والملابس والجنس للمحافظة على النسل واستمرار بقائه وتحتل هذه الحاجات عادة سلم الأولوية وقادتها الرئيسية في هرمية ماسلو.



¹ الدكتور صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص.44.

حاجات الأمان والأمان Security and Safetyneeds

إن حاجات الأمان تتلخص في توفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الضرر المادي والمعنوي عليه وعلى ذويه ومن يحب، وكذلك حماية حاجاته الفسيولوجية وما هو له في هذه الحياة، وبناء على افتتاح الإنسان بما يشبع له من حاجات الأمان، يتولد لديه شعور بالاستقرار والاطمئنان، وهو يسمى بحاجات الأمان وهي حاجات نفسية يحتاجها الإنسان لحفظه على سلوكه وتوازنه الطبيعي، ومثال على حاجات الأمان والقوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات التي تمنع الإنسان من الاعتداء على أخيه الإنسان، مما يولد لدى الناس عند توفر العناصر المادية، الأمان بتطبيق ذلك الشعور بالأمان والارتياح والاطمئنان.

ال حاجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الحب والانتماء Social love and belongingnessneeds

وهي حاجة الفرد في أن يكون مقبولاً في المجتمع الذي يعيش فيه، وأن تتاح له الفرصة في التعامل بود وتعاون مع أفراد ذلك المجتمع، وأن يتمكن من إقامة علاقات ود ومحبة ومشاركة مع الآخرين، كتكوين الصداقات والمشاركة في الأعمال الجماعية، أي أنها حاجة الإنسان إلى الشعور بأنه غير مرغوب و أنه غير منبود أو وحيد في بيته.

حاجات الاحترام والتقدير (Self esteem)

وقد تعتبر هذه الحاجات من أهم الأمور التي تؤثر على سلوك الإنسان مع نفسه ومع الآخرين، وخاصة في مجال التوازن والاستقرار النفسي والتفاعل الإيجابي مع الآخرين.¹

حاجات تحقيق الذات (Self actuation)

وتعبر عن حاجة الفرد إلى تحقيق ما هو قادر على بلوغه، وتحقيق الصورة التي يتخيّلها لنفسه واستغلال الإمكانيات والتطور.²

¹ الدكتور صبحي جبير العثيمي مرجع سبق ذكره، ص 46.

² الدكتور حسن مريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.

وأن جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على تصنيف الأنواع الحاجات عند الفرد، وإنما يعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولوياتها لذلك الفرد. وبالرغم من أن نظرية ماسلو لا تفسر بشكل واضح وكلي الحفز الإنساني إلا أن مساحتها واسعة وأساسية وتعتبر نقطة بداية في فهم الحفز عند الأفراد.¹

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن الحاجات الأساسية الموجودة في هذه النظرية لها تأثير كبير على سلوك الفرد داخل المنظمة وأن الالتزام التنظيمي لا يمكن تحقيقه دون الإهتمام بحاجات الأفراد العمال، لذا كان لزاماً على المنظمات توفير سبل إشباع تلك الحاجات لما له دور كبير في زيادة فاعلية أداء العاملين وبالتالي تعزيز ثقة العامل بنفسه وهذا ما يسمح بتحقيق أكبر قدر من الإبداع والابتكار والأهداف الموجدة.

ثالثاً: النظريات الحديثة

هي تلك النظريات التي تنظر إلى التنظيم باعتباره نظام مفتوحاً، وركزت على التفاعلات التي تنشأ بين الأفراد العاملين والإدارة، كما اهتمت بمسألة الإبداع داخل التنظيم ومن بينها ذكر:

1- نظرية التعزيز "سكينر":

تسمى هذه النظرية بتدعم سلوك أو تعديل سلوك، ولقد طورها عالم النفس الشهير سكينر "1969" وتخالف هذه النظرية عن سابقتها حيث يرى سكينر في أن العوامل الخارجية البيئية هي المحددة للسلوك الإنساني وهذا يجعل دور العقل والتفكير أقل أهمية لدى المشتغلين.

ومن هنا فإن المعزّزات حسب هذه النظرية، هي التي تحكم بالسلوك ويتم التحكم بتشكيل السلوك الفردي عن طريق المعزّزات.

المعزّزات: هي النتائج التي تعقب مباشرة استجابة ما من الشخص والتي تزيد من إمكانية تكرار ذلك السلوك وتؤتي على شكل معزّزات إيجابية وسلبية.

¹ الدكتور رضا، صاحب أبو حامد آل علي والدكتور كاظم الموسوي: الإدراة لمحمات معاصرة، دار الورق والنشر والتوزيع، ط 1، 2006، ص 435.

المعززات الإيجابية:

القيام بتقديم المكافأة (التعزيز) في المرات والحالات التي يبدي فيها الفرد السلوك المطلوب.

المعززات السلبية:

معاقبة السلوك أو عدم إعطاء المكافأة (التعزيز) أو تجاهل السلوك في الحالات التي لا يقدم الفرد السلوك المطلوب، أشارت كثيرة من الدراسات الميدانية إلى أن استراتيجية إعطاء الحوافر الإيجابية أو سحبها يؤدي إلى نتائج أفضل من استخدام استراتيجية إعطاء عقاب باعتباره حافزا.¹

وقد افترضت النظرية أن الفرد يقوم بالعديد من السلوك ويختلف السلوك في نتائجه وبناء على هذه النتائج يتعلم الفرد أن يزيد من احتمالات قيامه بسلوك معين ويقلل من احتمالات سلوك آخر.

- إن العوائد أو الحوافر أو الأثر أو النتيجة التي تحدث من السلوك تختلف.
- قد تكون الحوافر والنتائج والمدعمات لازمة لكي تثير حماس ودافعية الناس للقيام بسلوك معين.
- تختلف الحوافر في أنواعها وبالتالي في تأثيرها إما بالقيام بسلوك أو النزعة إلى عدم القيام بهذا السلوك.²

يلاحظ من خلال هذه النظرية، أنها تنظر إلى الالتزام التنظيمي من زاوية أن المنظمات إذا أرادت تعزيز وتقوية سلوك معين فإن عليها تدعيم ركائز ذلك السلوك، فالشخص إذا تمتع بشيء من وراء خلق معين فتأكيد أنه يسهم ويحرص عليه دائما.

2- نظرية الإدارة بالأهداف "بيتر داركر":

في 1954 نشر بيتر داركر كتابه الشهير الأداء الإداري حيث صاغ تعبيره للإدارة بالأهداف وأصبح التعبير مستخدماً متداولاً منذ ذلك الحين، وبعد داركر أول من نجح في استخدام الهدف كقاعدة وأساس للنظام الإداري.

¹ دكتور فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص83.

² الدكتور أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط8، دس، ص158.

فإلا إدارة بالأهداف حسبه هي الإدارة التي تعمل على إشراك المسؤولين مع الرؤساء في جميع المستويات الإدارية في تحديد الأهداف المرجو تحقيقها، وهذه الأهداف يجب أن تكون محددة مسبقاً في خطة واضحة كما ينبغي توفير معايير معينة لقياس الفعلية للعاملين.

- تقوم هذه النظرية على أساس المشاركة بين الرؤساء والمسؤولين في تحديد الأهداف.
- تقوم أيضاً على أساس تعاون والاتفاق بين الرؤساء والمسؤولين من أجل وضع الخطط اللازمة لتنفيذ الأهداف.¹

وهناك شرط يجب توفره لضمان نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف.

- يجب على الرئيس إعطاء التفويض الكلي للمسؤولين لإنجاز الأعمال المطلوبة.
- أن يتمتع الرئيس والمسؤولين على الابتكار وتحمل المسؤولية.
- تقييم أعمال المسؤولين.
- أن يكون الرئيس ديمقراطي في تبادل الآراء مع المسؤولين.²

يمكن القول أن نظرية الإدارة بالأهداف ينظر إليها من الناحية الإيجابية كونها أسلوب يتسم باستمرار مع ما يجب عمله في المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية كما أن العاملين ملزمون بالعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية.³

إلا أن هذه النظرية لديها مآخذ ومن بينها:

- صعوبة فهم وتعلم الإدارة بالأهداف وبالتالي صعوبة تطبيقها خاصة عند التعامل في بيئه أعمال لا تتوفر على معلومات أو الاتصالات اللازمة.
- صعوبة صياغة أهداف موضوعية بسبب تداخل عدة أطراف في تحديدها إضافة إلى الأهداف قليلة الأجل تطغى على الأهداف طويلة الأجل.

¹ الدكتور محفوظ جودة وحسين الزغبي: منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2008، ص50.

² موسى قاسم القرني، علي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم، عمان، ط1، 2006، ص65.

³ دكتور حسن أحمد الطونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد، عمان، ط1، 2012، ص7.

- زيادة الوقت والجهد والتكلفة بسبب العودة إلى التشاور بين مختلف الأطراف.¹

يلاحظ من خلال النظرية أنها نظرت للالتزام التنظيمي من خلال أساليبها وممارسته المبدأ الديمقراطي وإدراك العمل في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف ووضع الخطط الازمة لتنفيذ هذه الأهداف، فتبادل الأفكار والأراء حول مختلف إجراءات العمل يشجع على تحمل المسؤولية، والأمر الذي يجعل المروءسين يتفاهمون مع جميع النشاطات على مستوى المؤسسة، فالتعاون بين الرؤساء والمروءسين يجعلهم يشعرون بالثقة والاطمئنان اتجاه الوظيفة ويحسون أنهم جزء من المنظمة، فشعورهم بالانتماء يدفعهم بالاستمرار في العمل، فهم ملزمون بتحقيق الأهداف المخطط لها.

3- النظرية اليابانية في التنظيم الإداري:

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية أو النظرية (Z) في الإدارة منذ بداية الثمانينيات من القرن العشرين، ويرجع هذا الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى الآن، من حيث جودة المنتجات، وحجمها وإنجازية الأفراد فيها، الأمر الذي أدى إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية.

عناصر النظرية اليابانية:

1-الأسلوب المميز في إعادة العنصر البشري في المنظمات اليابانية من حيث اختياره وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة، وحتى العناية به بعد الوصول إلى سن التقاعد، كذلك في كيفية تقييمه ورقمه الوظيفي، إذ يتقدم الفرد في عمله ببطء مع الاطمئنان الكامل إلى أنه لن تضيع عليه الفرص الوظيفية ولن يستغلي عنه.

2-أسلوب عمل الفريق: إذ يشعر العامل بأنه عضو في الفريق أولاً وأن دوره ووظيفته يتم أداؤهما عن طريق العمل ذلك.

¹ سعيد محمد المصري: التنظيم الإداري في مدخل معاصر لفعاليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 1999، ص115.

3-أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار وبالتحديد اتخاذ القرارات على المستويات الدنيا ومن ثم رفعها إلى المستويات العليا، ل تقوم هذه المستويات بالتدقيق والرقابة عليها.¹

4-توفر المعلومات والمشاركة في استخدامها بين أفراد المنظمة جميعهم وعدم الاحتفاظ بها أو احتكارها من قبل أي فرد أو مجموعة ويساعد في ذلك توفر الخدمات وعلاقات جيدة بين أفراد المنظمة وفي مختلف الدوائر.

5-الشعور الجماعي بالمسؤولية اتجاه العمل الذي يقوم به الفرد وهذا نابع من نظام القيم السائدة في المجتمع الياباني.²

استراتيجية النظرية اليابانية:

تتمثل الاستراتيجية في مجالين هما:

1-اعتبار الموارد البشرية للمنظمة الثروة الأساسية للمجتمع ومن أهم الأصول.

2-مراجعة أهمية العنصر الإنساني والعمل على التوفيق بين مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين.³

خصائص وسمات النظرية اليابانية:

1-الوظيفة مدى الحياة.

2-الاهتمام الشامل بالفرد وقدراته معاً.

3-العمل الجماعي وروح الفريق.

4-التقييم لأغراض الترقية على أساس نجاح المنظمة.

5-تنوع الخبرات عند العاملين بسبب حركتهم الأفقية وليس العمودية.

¹ ماجد عبد الهادي مساعدة: إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، طبعة الأولى، سنة 2013، ص 74-75.

² مرجع سابق.

³ محمد قاسم القريوتى: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، وائل للنشر والتوزيع، ط 3، سنة 2006، ص 141.

6- الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة.

7- التخصص الدقيق عند العاملين.

8- صنع القرارات العملية التشاركية¹

الواقع أن هذه الإدارة بمفهومها، وأسلوبها لها خصوصياتها التي تتبع من البيئة اليابانية، وظروفها وأيضاً خصائص ومزايا العقلية اليابانية، وتم الرقابة على الموظفين وفقاً هذه النظرية من خلال عملية التنشئة الاجتماعية يتم من خلالها تلقين وغرس قيم الإنسانية للتنظيم في نفوس العاملين، أما حركية الموظفين فتتم بشكل أفقى من وحدة تنظيمية لأخرى، وداخل التنظيم نفسه، وليس للعمل خارج التنظيم، ويستدعي هذا النظام أن يطور الموظفين مهارات هامة تمكّنهم من الانتقال من وحدة إدارية إلى أخرى، ويقيّمون علاقات تعاونية وغير رسمية تساعد على تحقيق التسويق، أما عملية اتخاذ القرارات فتقوم على عملية تشاورية غير رسمية، ومناقشة الموضوعات بين الرؤساء والمرؤوسين.

ما يجعل القرارات عند اتخاذها مألوفة، وسبق لهم أن تناقشوا فيها، ولكنهم ليسوا جزءاً من عملية اتخاذ القرار، وليس موافقهم عليه ضرورية وتتشكل التنظيمات بشكل يؤكد على الجماعة بوصفها وحدة أساس في العمل.

أما عملية تقييم الأداء فعملية مركبة وتتألف من عدة عناصر، لا يشكل معدل الإنتاج إلا واحداً منها.

ومن خلال هذه النظرية حاولت ربط المجتمع الياباني وطبيعته الثقافية والاجتماعية والتربوية بمارسات الإدارة، فالعامل الذي لديه ثقة في رئيسيه وشركته يكون على يقين تام أن جهده لن يضيع هباء، فالعامل هنا يكون أكثر التزاماً واستقراراً في وظيفته فهو يعتبر أن نجاح المؤسسة من نجاحه بسبب الامتيازات التي تعطيها له الإدارة، بالإضافة إلى الاهتمام الذي تحظى به عائلات العمال وهذا كافٍ للتعمق أكثر والانصهار في وظيفته.

¹ علي فلاح الزغبي، عبد الوهاب بن بريكه: مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، سنة 2013، ص128.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق تم التطرق إلى المقاربات النظرية التي تناولت موضوع الدراسة منها نظريات كلاسيكية التي تناولت أراء كل من فريديريك تايلور وهنري فايدل، وماكس فيبر، وبعدها تم الانتقال إلى النظريات النيوكلاسيكية والتطرق إلى أفكار كل من إلتون مايو، دوغلاس ماكريغور، وأبراهام ماسلو، وأخيراً تم التعرف على النظريات الحديثة بدءاً من نظرية التعزيز لستنicker، نظرية الإدارة بالأهداف، النظرية اليابانية، من خلال عرض الأفكار وأراء روادها بكل واحد منهم له وجهة نظر خاصة بتفسير الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية المؤسسة.

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

تمهيد

أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي

ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي

ثالثاً: أهداف الالتزام التنظيمي

رابعاً: مراحل الالتزام التنظيمي

خامساً: أنماط الالتزام التنظيمي

**سادساً: العوامل المؤثرة في الالتزام
التنظيمي**

سابعاً: طرق القياس الالتزام التنظيمي

ثامناً: آليات تحقيق الالتزام التنظيمي

تاسعاً: آثار الالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الالتزام التنظيمي من بين أبرز المتغيرات السلوكية والتنظيمية التي تناولتها الدراسات والأبحاث العلمية نتيجة الفكر الإداري، ولقد بُرِزَ هذا المفهوم ليعبّر عن الثقة والتوفيق بين المتطلبات الإنسانية والمتطلبات التنظيمية، لذلك فقد حظي باهتمام داخل المنظمات التي أصبحت لديها أهداف تأخذ بعين الاعتبار الأفراد كأهم مورد يعتمد عليهم لتحقيق وتلبية احتياجاتها، مما دفعنا إلى توفير جميع الشروط للحصول على الالتزام مواردها البشرية وضمان استمراريتها وقد خصص هذا الفصل للتفصيل أكثر في موضوع الالتزام التنظيمي من خلال التعرف على كل من خصائصه، أهميته، أهدافه ومراحله وكذا العوامل ومصادر وآليات وطرق تحقيق الالتزام التنظيمي.

أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الإهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي:

1- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد مؤشرات الأساسية للتبؤ بعيد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملزمين سيكونون أصلبقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

2- أن المجال التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه¹.

3- يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا مهما بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في أوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

4- إن الالتزام الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملاما في التبؤ بفعالية المنظمة.

5- إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغيل إداره المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها².

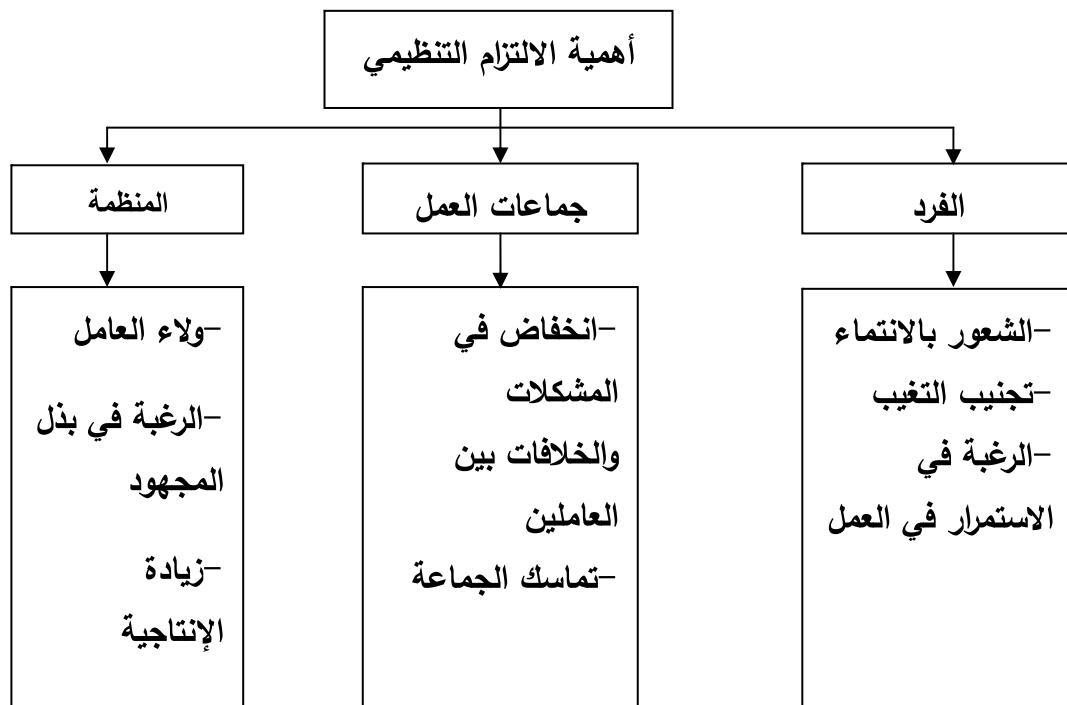
ونستخلص مما سبق أن الالتزام التنظيمي أهمية كبيرة على مختلف الأصعدة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، فإذا كان مستوى التزام الفرد في عمله مرتفع يستحق جودة في الأداء الشيء الذي يزيد فعالية المنظمة، في مقابل ذلك إذا كان مستوى التزام الفرد في عمله منخفض ستختفي جودة أدائهم وبالتالي انخفاض فعالية المنظمة، باعتبار شعور داخلي محسوس يصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

¹ صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، طبعة 1، سنة 2005، ص 316

² صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات ترجمة رفاعي محمد رفاعي وسيلوني إسماعيل، دار المريخ،

الرياض، 2004، ص 38

الشكل رقم (01): أهمية الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي

يتميز الالتزام التنظيمي بجملة من الخصائص نذكر منها:

- * الالتزام التنظيمي متغير نفسي داخلي ناتج عن ظروف مرفقية، فهو يعتمد على الخصائص المحيطة بالفرد أي انه حالة نفسية تصف العلاقة التي تربط الفرد العامل مع منظمته بسبب شعور العاملين أن الالتزام رابطة تجبرهم على طاعة اللوائح والقوانين والنظم السارية داخل التنظيم¹.
- * يمثل الالتزام التنظيمي شعوراً داخلياً يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- * يتضمن الالتزام التنظيمي أبعاد رئيسية تشمل الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
- * يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد تكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- * يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- * تبرز مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل².
- * يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

¹ بن صافية فاطمة الزهرة: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 2014، 3، ص 8

² محمد حسن محمد حمادات: قيم العمل والإلتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، سنة 2006، ص 68 .

الفصل الثالث:

الالتزام التنظيمي

* تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة النظام أو الحضور الدائم للعاملين والأداء الوظيفي والإخلاص للمنظمة¹.

ثالثاً: أهداف الالتزام التنظيمي

- زيادة تحمل العاملين للمسؤولية في المؤسسة.
- يهدف إلى الحد من المشكلات التي تحصل بين الإدارة والعمال.
- يهدف إلى خفض نسبة الغياب والحد من التأخر عن العمل من خلال المواظبة على مواعيد العمل.
- يهدف إلى رفع معدلات الأداء والإنتاج القومي².
- يهدف إلى تحسين العلاقات الاجتماعية بين العمال.
- تحقيق أهداف المنظمة من خلال الزيادة في الإنتاج وتحقيق التفاعل بين المنظمة والعمال.
- تحقيق الشعور بالارتياح والسعادة وخاصة إذا ما توفرت العناصر الأساسية في العمل كالأجر، فرص الترقية وغيرها³.

رابعاً: مراحل الالتزام التنظيمي

يترسخ الالتزام التنظيمي وينمو ويتطور عبر مراحل عديدة يمر بها العامل داخل المنظمة

1- مرحلة الطاعة:

وتعني قبول الفرد والإذعان لآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي معنوي أي يرضخ للأوامر والتعليمات دون تفكير أو مناقشة، في هذه المرحلة يعمل الفرد جاهداً من أجل الحصول على منافع، ذلك عن طريق الالتزام والانقياد لكافة الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا.

¹ إيناس فؤاد نواوي فملبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف: محمد بن مغیض جريعید الودیانی، كلية أم القرى، مكة، السعودية 2005، ص.33.

² موسى اللوزى: التطوير التنظيمي(أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل، ط2، عمان 2003، ص.119.

³ عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، الأردن 2008، ص155.

2- مرحلة الاندماج مع الذات:

وتعني قبول الفرد العامل تأثر الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالكبراء لكونه ينتمي للمنظمة فالعامل هنا يقبل سلطة الآخرين عليه في العمل لمواصلة العمل داخل المنظمة وتحقيق الرضا ذلك يشعره بالفخر والانتماء للمنظمة.

3- مرحلة الهوية:

هي مرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منها، وأن قيمتها تتاغم مع قيمة الشخصية، أي أن العامل حسب هذه المرحلة يصل إلى درجة شعوره بأنه جزء من المنظمة التي يعمل بها، وأن أهداف المنظمة هي أهدافه، يعمل جاهداً لأجل تحقيقها¹.

كما توصل "Bochnan" إلى أن الالتزام التنظيمي للفرد مرتبط بثلاث مراحل متتابعة هي:

1- مرحلة التجربة: تمت هذه المرحلة منذ التحاق العامل لعمله، وإلى غاية عام واحد يحاول العامل في هذه المرحلة الحفاظ على عمله والتكيف مع الوضع الجديد للمنظمة التي يعمل فيها، حيث يسعى إلى التوفيق بين كل اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وقيم المنظمة، مع الإشارة إلى أن العامل يكون خاضع للتدريب والأداء والتجربة لإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه.

ويقول بوشنان أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عدداً من المواقف تتمثل في تحديد العمل تضارب الالتزام والولاء ووضوح الدور وظهور الجماعات المتلازمة إدراك التوقعات، نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم، الشعور بالخدمة.

يمكن القول أن بوشنان حدد المرحلة الأولى للالتزام التنظيمي بعام واحد منذ التحاق الفرد بعمله حيث ينصب اهتمام الفرد في هذه المرحلة على تأكيد وجوده في المنظمة محاولاً التكيف مع الوضع الجديد والسعى إلى التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه مع أهداف المنظمة، كما أنه يتعرض خلال هذه المرحلة لمجموعة من المواقف المختلفة.

¹ هادي عذاب سلمان: دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، بغداد 2013، ص.8.

2- مرحلة العمل والإنجاز : تتراوح 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، ويتبادر وضوح الولاء في المنظمة¹.

يستنتج أن الفرد في هذه المرحلة يحاول إثبات قدراته ومهاراته ويسعى خلالها لإبداء التزامه ولائه لعمله ومنظمته.

3- مرحلة الثقة بالتنظيم : تبدأ هذه المرحلة من حوالي السنة الخامسة منذ التحاق الفرد بالعمل وتمتد إلى غاية انتهاء مدة عمله أو خروجه من المنظمة، وفي هذه المرحلة يزيد مستوى ولائه بالمنظمة بالإضافة إلى أن علاقته بالتنظيم تتقوى أكثر من المرحلتين السابقتين وبالتالي الانتقال إلى مرحلة النضج.

يمكن القول في هذه المرحلة يتعزز مستوى ولاء العامل للمنظمة، كما أن علاقته بالتنظيم تتقوى أكثر من المرحلتين السابقتين وهذا ما يساعد له على الاستمرار في عمله والسعى نحو تحقيق أهداف المنظمة².

* * وقد ذكر "العتبي" و"السواط"، أشارا إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين هما كالتالي:

مرحلة الانضمام للمنظمة:

التي يريد الفرد غالباً ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

مرحلة الالتزام التنظيمي:

وهنا يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

¹ محمد غالب بن العوسي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، 2005، ص 36.

² محمد غالب بن العوسي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، المرجع السابق، ص 37.

يستخلص أن المرحلة الأولى تتمثل في انضمام الفرد للمنظمة التي يتوقع أن تتحقق رغباته وتطلعاته، أما المرحلة الثانية فهي تبلور وترسخ فيها قيم الالتزام التنظيمي¹.

خامساً: أنماط الالتزام التنظيمي

أشار كل من كولين وسمرز والسيتو أن الالتزام التنظيمي يعد حالة سلوكية وارتباطاً نفسياً نحو المنظمة لدى الرؤية السلوكية على أن هناك أنماط تشكل في مجموعها الالتزام التنظيمي ويمكن القول أن هناك اختلافاً بين الباحثين في تحديد أنماط الالتزام التنظيمي: ونذكر منها²:

النمط الوج다كي للالتزام التنظيمي: ويقصد به شعور العامل بالارتباط للمنظمة والمساهمة فيها. ويعرف كما أنه الالتزام العاطفي وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وقيم المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق وتدعم هذه القيم³.

النمط الاستمراري للالتزام التنظيمي: ويشير إلى وعي العامل بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة ويعكس نتيجة مقارنة الفرد لمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما.ويرى البعض أن الأفراد الذين لديهم التزام بقائي عالي يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك. أي يسبب ما قد يتحمله الفرد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه للعمل⁴.

النمط المعياري للالتزام التنظيمي: (الالتزام المعياري): يتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي.

يشعر الأفراد أن من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء والقيام بذلك الأنشطة في هذه المنظمات.

يشعر الفرد بأنه ملزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين.

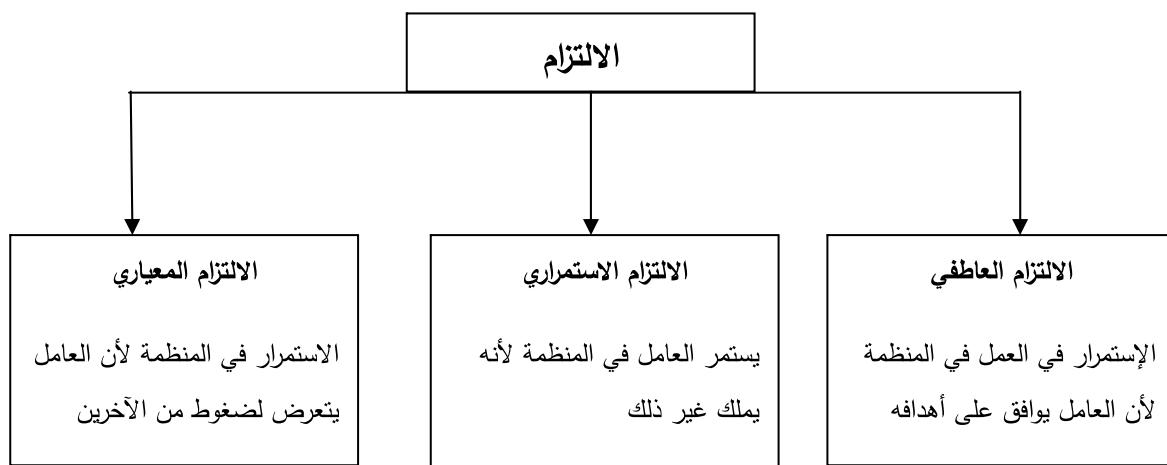
¹ خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 39.

² حسين حريم: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003 ص 192.

³ أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب: الرضا الوظيفي، قيم وأخلاقيات العمل ط1، دار زمز النشر والتوزيع ط1، عمان 2001 ص 69.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح الغربي: مهارات سلوكية وتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مكتبة العصرية للنشر والتوزيع ط1 سنة 2008، ص 339.

شكل رقم (02) يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: جرينجر جيرارد: روبرت بارون ترجمة: محمد الرفاعي، بسيوني اسماعيل: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، ط١، الرياض، 2004.ص216.

سادساً: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

إن معظم الدراسات التي تمت في مجال الالتزام التنظيمي قد تناولت معظمها دراسة العوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي، وقد اتفق معظم الباحثين على أن المحددات الأساسية لمستوى الالتزام التنظيمي تتمثل في أربعة مجموعات أساسية التي يمكن أن تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي للعاملين وهي:

عوامل متعلقة بالخصائص الشخصية للفرد:

تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات الديموغرافية المرتبطة بالفرد والمؤثر على التزامه التنظيمي، وقد اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات الشخصية منها:

الجنس والحالة الاجتماعية:

هناك من الدراسات التي أكدت أن الالتزام بالقواعد والأنظمة لدى النساء يكون أعلى منه عند الرجال، فيما نفت أبحاث أخرى ذلك، وتكون المرأة أكثر استمرار في التزامها التنظيمي نظراً لصعوبة حصولها على فرصة العمل مقابل العمل.

الفصل الثالث:

الالتزام التنظيمي

أما من حيث الحالة الاجتماعية قد أظهرت بعض الدراسات لأن الموظفين العازبين عادة ما يكونون أكثر التزاماً من المتزوجين¹.

العمر:

أما بالنسبة لمتغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي قد أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط إيجابي فيما بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي، أي أنه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه وزاد تعلقه بالمنظمة التي يعمل بها.

نظراً لصعوبة قبوله بأن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل، لذلك نجد أن كبار السن من الموظفين هم الأكثر حرصاً وظيفياً في العمل. وعلى العكس من ذلك فإن كان سن الفرد صغيراً فهذا يمنح له فرص لتغيير الوظيفة وهو ما يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لديه.

مدة الخدمة:

أما بالنسبة لعلاقة الالتزام التنظيمي بمدة الخدمة فقد أكدت نتائج بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية إيجابية بينهما وذلك لعدة أسباب منها: أن التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة والموظف وقيادته المباشر من جهة أخرى وكذلك فإنه مع تقدم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال، ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتبعين، إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة، علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أم مادية لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة، أي أن التزام الفرد تنظيمياً يرتفع كلما زادت مدة خدمته بالمنظمة².

مستوى التعليم:

أما فيما يخص علاقة الالتزام التنظيمي بمستوى التعليم، فقد تباينت نتائج الدراسات فبعضها أكد على الارتباط السالب فيما بين المؤهل العلمي للموظف ومعدل التزامه التنظيمي، وذلك لأسباب عديدة

¹ صفوان محمد المبيض وعائض بن شافي الأكلبي: التوظيف والمحافظة على المواد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 193.

² محمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مرجع سابق، ص 180.

الفصل الثالث:

الالتزام التنظيمي

يرجع معظمها إلى: ارتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي.

أما البعض الآخر من الدراسات فأكّد على الارتباط الإيجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للموظف، أي أنه كلما ارتفع التأهيل العلمي للفرد كلما ارتفع معدل التزامه التنظيمي.

دُوافع وقيم الأفراد:

كلما كان الأفراد ينظرون للمنظمة بأنها المكان الذي يعتمدون عليه لإشباع حاجاتهم، بحيث هناك درجة كبيرة بين توقعات الأفراد العاملين وبين ما تقدمه المنظمة من ظروف اجتماعية واقتصادية جيدة كلما زاد الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء الأفراد، ويتأثر الالتزام التنظيمي أيضاً بدوافع الإنجاز والدافع العليا للأفراد فالأشخاص الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل يكون مستوى التزامهم مرتفع¹.

الطموح وال الحاجة إلى العلاقات الإنسانية:

حيث أكّدت نتائج بعض الدراسات على العلاقات الإيجابية بين الالتزام التنظيمي والطموح وال الحاجة إلى الإنجاز. وعليه يتضح لنا أن الالتزام التنظيمي يتأثر بمجموعة من الخصائص الشخصية المميزة لكل فرد داخل المنظمة، وقد تؤثر هذه الخصائص بالإيجاب فترفع من مستوى الالتزام التنظيمي، والعكس قد ينخفض مستوى الالتزام التنظيمي إذا كان لهذه الخصائص تأثير سلبي.

عوامل متعلقة بالبيئة الداخلية:

وهي عوامل التي تتعلق بالخبرة العملية، أو نطاق العمل نفسه كالتحدي والتغذية الراجعة والاستقلالية فضلاً عن الإشراف المباشر، وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة وكذا مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وغيرها، ومن بينها:

الأجور: فكلما تناسب الأجر مع عبء العمل وتلقى قبولاً من طرف الأفراد كلما زاد من شعورهم بالمسؤولية اتجاه المنظمة وعمق ولائهم نحوها وهو ما يؤثر على التزامهم التنظيمي.

جماعات العمل: إن جماعات العمل واتجاهاتها الإيجابية نحو العمل ودرجة تماسك أعضائها تؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

¹ صفوان محمد المبيضي وعائض بن شافي الأكلي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 193.

الفصل الثالث:

الالتزام التنظيمي

النمط القيادي والإشراف: فنوعية الإشراف وشخصية القائد كلها عوامل لها الأثر الواضح على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة.

العمل على بناء ثقافة تنظيمية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة يرسخ معايير أداء متميزة لأفراد المنظمة، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين فيها لإعطائهما دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، كل ذلك سوف يتربّب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة ورفع الولاء والالتزام التنظيمي¹.

ومن خلال ما سبق يبدو جلياً أن هناك مجموعة من العوامل تتدخل في التأثير في مستوى الالتزام التنظيمي، بعضها متعلق بالخصائص الشخصية للفرد، وبعضها بخصائص الوظيفية التي يشغلها البعض الآخر بيئة العمل الداخلية، ولهذا فإن تعزيز الالتزام التنظيمي يعتبر تحد بالنسبة لفرد والمنظمة لتحقيق النجاح والتقدم خاصة في ظل وجود عوامل أخرى تتحكم في التزام الأفراد التنظيمي وتؤثر عليه مثل: فرص العمل البديلة التي تجعل الفرد في بحث دائم على عمل أفضل وحياة أحسن.

عوامل متعلقة ببيئة العمل الخارجية:

حيث تؤثر ظروف سوق العمل وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد ودرجة التزامهم فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية مستقرة وتعدّدت فرص العمل المتاحة كانت درجة الالتزام التنظيمي مرتفعة والعكس صحيح في حالة ارتفاع مستوى البطالة².

عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة: المقصود بذلك أن تنوّع مجال الوظيفة يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي، فإذا كانت الوظيفة تتسم بدرجة كبيرة من التوتر الذي يأخذ صراع الدور أو عدم وضوحه فإن ذلك يؤثر سلباً على التزام العمال والعكس صحيح³.

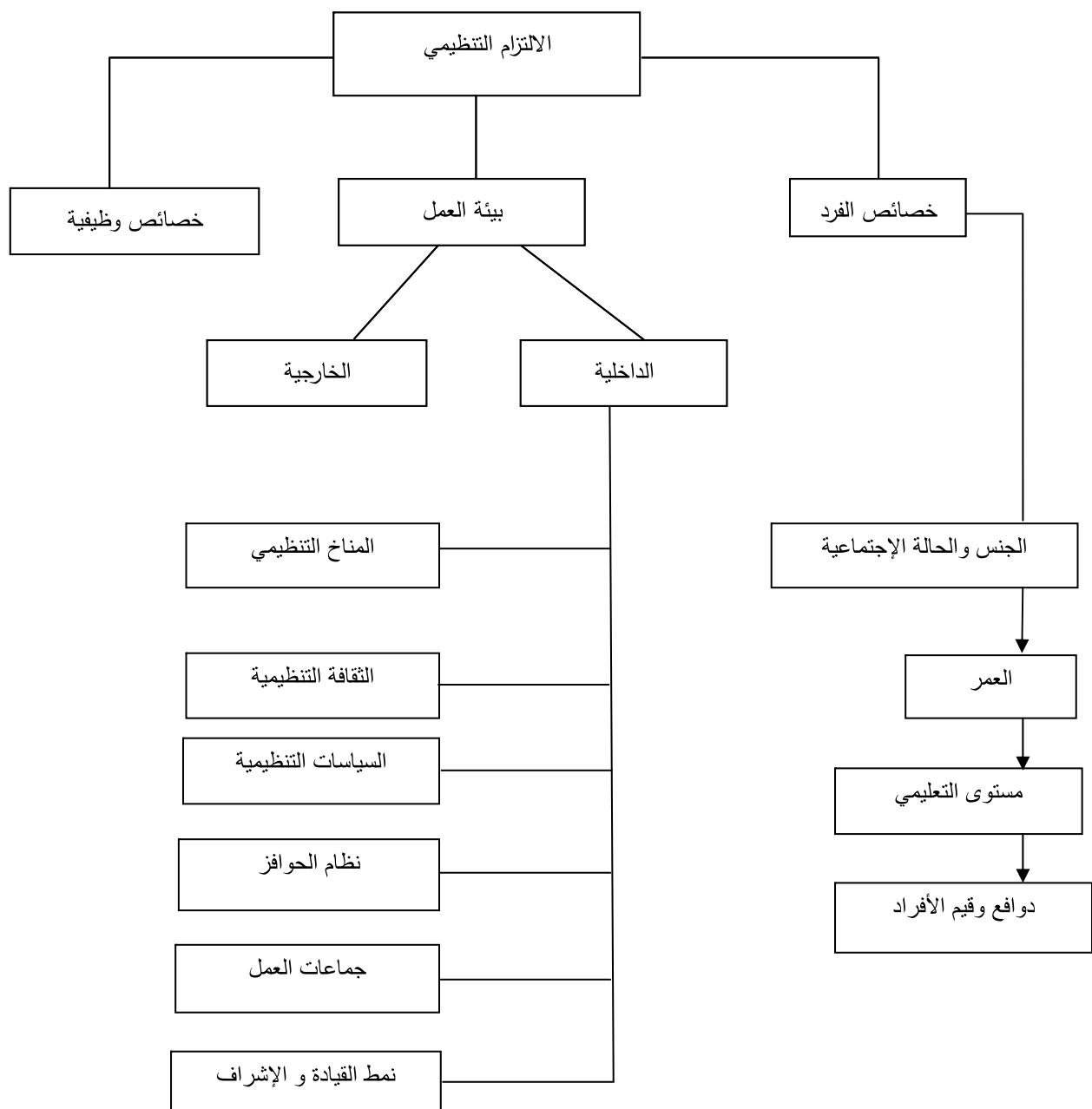
وبالرغم من توفر هذه العناصر إلا أن مستوى التزام الأفراد غير ثابت أي يتغير العنصر البشري ومزاجيته وأساليب العمل التي تضعها المنظمة.

¹ محمد حسن حمادات: *قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس*, دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص69، 70.

² عايدة سيد خطاب: *العولمة ومشكلة إدارة الموارد البشرية*, دار الفكر، مصر، 2001، ص147.

³ خالد محمد أحمد الوزان: *مراجع سابق*, ص41.

الشكل (03) رقم: يوضح العوامل المؤثر في الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

سابعاً: طرق قياس الالتزام التنظيمي

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عدد من المقاييس لهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة وقد تبأنت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وفي هذه الفقرة نتناول بعض المقاييس.

المقياس الموضوعية: وهي تلك الطرق البسيطة وشائعة الاستخدام حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد سلوك العاملين مثل:

- مستوى أداء العاملين
- رغبة الفرد في البقاء المنظمة
- معدل دوران العمل
- كثرة الغيابات عن العمل
- كثرة حوادث العمل

وهذه المقاييس السلوكية تقيد بالتبني إلى المشكلات الخاصة بالالتزام الوظيفي، والتقييد في الاستمرار بالعمل في المنظمة.

المقياس الذاتية:

مقياس تورتن 1981 Thornton: والذي تتضمن (08) فقرات سدايسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن (07) فقرات أخرى خمسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

مقياس بورتر وزملائه 1973 Porter et Al: وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويكون من (15) فقرة تستهدف قياس

- درجة التزام الأفراد بالمنظمة
- ولائهم وإخلاصهم لها
- الرغبة في مضايقة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقياسها، واستعان بقياس ليكيرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام¹.

¹ سامي إبراهيم حمادة حنونة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، 2006، ص 21.

الفصل الثالث:

الالتزام التنظيمي

مقياس مارش ومانري Marsh Mannari 1977: الذين قدموا مقاييسا للالتزام مدى الحياة ممثلة بالأعراف والقيم ويكون من (04 فقرات) وقد استخدم كأداة لقياس.

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة
- تعزيز استحسان المنظمة
- وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل
- الولاء لها حتى إحالته على التقاعد
- رغبة الفرد للبقاء في المنظمة

مقياس جورج وزملاءه jouch et Al 1978: وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريبية من خلال (06) فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

- استخدام المعرفة والمهارة
- زيادة المعرفة في مجال تخصص
- العمل مع زملائه بكفاءة عالية
- بناء سمعة جيدة
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص¹.

مقياس كوردن وزملائه Cordon et Al 1980: والتي ساهمت في بناء المقاييس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد الخصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال 22 فقرات خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها ب 2 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و(22) فقرة ذات مؤشرات سلبية وبالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي:

- "6-1" فقرة منها تتعلق بالولاء
- "7-2" فقرة تصف المسؤولية إزاء المنظمة
- "4-3" فقرة تقيس الرغبة للعمل فيها

¹ سامي ابراهيم حمادة حنونة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، نفس المرجع، ص 22.

- "3-4" فقرة لتحديد مستوى الإيمان بها.¹

مقياس ألت و آخرون (Alto 1973) : قاموا ببناء مقياس سلم الالتزام وهو عبارة عن محاولة لتقييم الموظفين لتكاليف ترك المهنة أو المنظمة، ويحتوي على قسمين: الأول لقياس الالتزام نحو مهنته فعبر (06) عبارات والثاني لقياس الالتزام نحو المنظمة ب (06) عبارات أيضا وهي ثلاثة الاستجابة.

مقياس ماير آلن وسميث Mayer Allen et Smith: يقيس الالتزام التنظيمي ويحتوي على 14 بندًا تقيس ثلاثة أبعاد وهي الالتزام العاطفي (08 بنود) الالتزام المستمر (08 بنود)، الالتزام المعياري (08 بنود).²

ثامناً: آليات تحقيق الالتزام التنظيمي

إن تحقيق الالتزام التنظيمي مسؤولية مشتركة بين الفرد والمنظمة، حيث أن ارتفاع مستويات الالتزام لدى الأفراد العاملين يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد في العمل والتحفيز بروح المسؤولية وهو الأمر الذي يدعم مصالح المنظمة.

ولتحقيق الالتزام التنظيمي داخل محیط العمل يتوجب إتباع الخطوات التالية:

- إيجاد مناخ تنظيمي مستقر وبيئة عمل مستقرة تتوافق مع قيم العامل وقيم المنظمة وتقافتها
- العمل على إشباع مختلف الحاجات الإنسانية للعاملين داخل التنظيم
- وجود هيكل تنظيمي واضح
- وجود خريطة تنظيمية واضحة
- العدالة في تصنيف النظم واللوائح
- نمط الإشراف واضح
- مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات
- تحلي المسؤولين والرؤساء بكامل صفات القيادة

¹ مرجع سبق ذكره، ص 22.

² بن صافية فاطمة الزهراء: المناخ التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات بالرويبة شهادة الماجستير في علم النفس والتنظيم، جامعة الجزائر، 2015، ص ص 91-92.

- تعزيز العمل ضمن فريق وتنمية روح المبادرة لدى العاملين¹.

أثر الالتزام التنظيمي: تتضمن نتائج الالتزام على جميع المستويات نتائج سلبية وإيجابية

على مستوى الفرد: حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بعدد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر الانتماء والأمان التطور الذاتي الإيجابي، القوة وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد كما تؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة الكفاءات أكثر من الأفراد غير الملزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد.

أما النتائج السلبية تؤكد أن المزايا والمنافع التي تعود على الأفراد من الالتزام المنظمة تكون مرتبطة بالتكليف فبرغم من فوائد الالتزام التنظيمي إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية وهي:

قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي

زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالفرد يلتزم اتجاه منظمة معينة فإنه ببذل الوقت والجهد بها مما يؤثر على الالتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد².

على مستوى الجماعة: حيث تتمثل النتائج الإيجابية للالتزام لجماعات العمل فيما يلي:

- كلما زادت درجة الالتزام عند مجموعة العمل كانت على استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي وزيادة فاعلية مجموعة العمل.
- كلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما، في حين النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل في:
 - انخفاض القدرة على الخلق والابتكار، والتكيف من خلال استقرار العمالة.
 - انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة، في هذا الصدد يرى "أوليفر" أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشر سلبياً على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاماً المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة بصورة أفضل.

¹ مصطفى الخشوم: تأثير مناخ الخدمة في الالتزام، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، العدد 3، 2011، ص 174.

² أمجد على إبراهيم نصار: دور بيئه العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، سنة 2016، ص 24.

- التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل أقل انفتاحاً على الآراء والقيم الجديدة.
- زيادة فرصة الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى¹.

تاسعاً: الآثار الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمات

بالنسبة للالتزام المنظمات نجد أن النتائج الإيجابية له تتمثل فيما يلي:

- زيادة فرص الفعالية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال زيادة الجهد المبذول.
- انخفاض نسبة الغيابات والتأخير، انخفاض معدل الدوران.
- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم، لأن الأفراد أكثر التزاماً يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.
- العقد النفسي تعتبره "ليس روسو" باحثة وأكاديمية استثمرت كثيراً في العمل حول مفهوم العقد النفسي لذلك سوف نركز على تفريقيها حيث تتفق دليس روسو وسينهال (1998) مع هذه الفكرة، حيث ترى أن العقد النفسي هو اعتقاد شخصي في علاقة متبادلة بين الفرد وطرف آخر كمؤسسة أو كصاحب العمل فالعقد النفسي عند روسو هو عقد مبني على وعود أو توقعات ذاتية ويشترط قبل محتواها وظروفها من كل الأطراف المرتبطة بالعقد، ويبدو أن تصور روسو للعقد النفسي يقترب إلى ما مع عقد العمل الرسمي بما أنه يشترط أهمية في زوايا إمكانيات كل الأطراف.

أما النتائج السلبية تتمثل فيما يلي:

- انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة منافسة سياسيات المنظمة. مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في شركة "جينرال موتور" وجد أن الأفراد الإدارية العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء المنظمة عادة ما تخلق لديهم القدرة على الابتكار والخلق².

¹ أمجاد علي إبراهيم نصار، نفس مرجع، ص 25.

² أمجاد علي إبراهيم نصار، مرجع سابق ذكره، ص 25، ص 26.

الشكل رقم (04): النتائج المترتبة عن الالتزام التنظيمي

الآثار المترتبة للالتزام التنظيمي		مستوى التحليل
آثار سلبية	آثار إيجابية	
<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض القدرة على التقدم الوظيفي - انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي. - زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية. 	<ul style="list-style-type: none"> - الشعور بالانتماء والارتباط - الأمان - الأهداف والاتجاه - التصور الذاتي الإيجابي - المكافآت التنظيمية - الجاذبية لعاملين المحتملين 	الفرد
<ul style="list-style-type: none"> - التفكير الجماعي. - انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف. - الصراع بين الجماعات. - انخفاض القدرة على التطور. 	<ul style="list-style-type: none"> - ثبات العضوية. - فعالية الجماعة. - التماسک. 	جماعة العمل
<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض الفعالية. - زيادة معدل دوران العمل. - زيادة نسبة الغياب والتأخر. 	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة الفعالية. - انخفاض معدل الدوران في العمل. - انخفاض نسبة الغياب. - الجاذبية للأعضاء 	التنظيم

المصدر: جديل سمية: العلاقات التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحت إشراف فيقوب عيسى، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، علم اجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص44.

عاشرًا: نماذج الالتزام التنظيمي

1/ نموذج ستاو وسلاميك : Staw and Salanik

ويفرق هذا النموذج بين نوعين من الالتزام وهما:

أ/ الالتزام الموقفي: ويتضمن هذا النوع من الالتزام بعض من العوامل التنظيمية والشخصية، مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل، وبالمقابل فإن مستوى

الانسجام الناتج عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة، من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبدل في العمل ومقدار مساندة الأفراد لمنظمتهم.

ب/ الالتزام السلوكي: وتقوم فكرة هذا النوع من الالتزام على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وخصوصا الخبرات المكتوبة، على تطور علاقة الفرد بمنظمته، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك داخل منظماتهم، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي تترتب على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإفلات عن هذا السلوك.¹

2/ نموذج أنجل وبيري Angel and Perry : يعتبر هذا النموذج من النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

أ/ نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر السلوك المؤدي إلى الالتزام، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس وسنوات التعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية للمنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها الالتزام لمنظمتهم.

ب/ نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها، لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة وفي سبيل ذلك فإن الفرد لا يتردد في تسخير كل طاقاته ومهاراته من أجل تحقيق أهداف المنظمة مقابل قيام المنظمة بإشباع حاجاته وتلبية أهدافه، أي أن هذه العلاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقدة النفسي" الذي يتضمن مجموعة من التعهادات والالتزامات التي تكون محددة أو غير محددة لكلا الطرفين، لكنها لابد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل بالمنظمة، وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتلبي بها احتياجاته، تمثل

¹ صقر محمد أكرم حلس: دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2012، ص 55.

الفصل الثالث:

الالتزام التنظيمي

أساس الآية التي تقود إلى الالتزام الفرد أو عدمه، بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها ذات قيمة¹.

وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته.

3/ نموذج إيتيريوني: يعبر هذا النموذج عن الرأي المستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المؤسسة على حساب الفرد نابعة عن طبيعة اندماج الفرد مع مؤسسته والذي يسميه أحياناً الالتزام أو الولاء، يتخذ ثلاثة أشكال هي:

الالتزام المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومؤسساته، وقيمها ومعاييرها التي يعمل بها وتمثيله لها.²

الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المترادفة: وهو أقل درجة في رأيه من حيث اندماج الفرد مع منظمته، والتي تحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبى المؤسسة من حاجيات الفرد، حتى يتمكن أن يخلص لها وي العمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة مترادفة بين الطرفين الفرد والمؤسسة.

الالتزام الاغترابي: ويمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المؤسسة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع المؤسسة غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته بسبب طبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد.

4/ نموذج ستيرز: يرى هذا النموذج أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معاً كمدخلات ويكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها³، واعتقاده بأهدافها وقيمها، ورغبتها الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين ستيرز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم، ومصنف هذه العوامل والسلوك في مجموعتين تمثلان مدخلات الالتزام التنظيمي ومخرجاته وهما:

¹ مرجع سابق: ص 50.

² عبد الرحمن هيجان: ضغوط العمل ومصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1998، ص 124.

³ ابتسام يوسف محمد مرزوق: استراتيجيات إدارة الصراعات التي يتبعها مديروا ومدرارس وكالة عزت محافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير في التربية كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2011، ص 42.

أ- مدخلات الالتزام التنظيمي:

- الخصائص الشخصية (الحاجة للإنجاز، التعلم، العمر، تحديد الأدوار)
- خبرات العمل (طبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين، اتجاهات العاملين وأهمية الشخص بالنسبة للتنظيم)
- خصائص العمل (التحدي في العمل، الرضا عن العمل، فرصة التفاعلات الإجتماعية، التغذية.....)

ب- مخرجات الالتزام التنظيمي:

- الرغبة والميل للبقاء في التنظيم
- انخفاض نسبة دوران العمل
- الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم
- الميل لبذل جهد لتحقيق إنجاز أكبر¹.

4/ نموذج كانتر: يرى هذا النموذج أن هناك أنواع من الالتزام التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة، التي تفرضها المنظمات على أفرادها وهي:

✓ الالتزام المستديم: ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحيه بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المؤسسات التي يعملون بها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من مؤسساتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

✓ الالتزام التلاحمي: ويتمثل في العلاقة النفسية الإجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسساته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الإجتماعية التي تقيمها المؤسسات، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين.².

¹ أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإدارة، معهد الإدارة العامة، مجلد (21)، عدد (78)، 1999، ص 65.

² مرجع سابق، ص 69.

خلاصة الفصل:

إن الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات فهو يعبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات، فالالتزام التنظيمي هو حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها وقد تم القيام في هذا الفصل بالتعرف عليه من خلال عرض أهميته ومعرفة الخصائص والأهداف ومراحل التي يمر بها، وتوضيح العوامل التي تؤثر فيه، والتعرف على طرق قياسية والنتائج المترتبة عليه.

الفصل الرابع: إنتاجية المؤسسة

تمهيد

المبحث الأول: المؤسسة الصناعية

أولاً: تعريف المؤسسة الصناعية

ثانياً: لمحه تاريخية عن المؤسسة الصناعية

ثالثاً: أهداف المؤسسة الصناعية

رابعاً: تصنیفات المؤسسة الصناعية

المبحث الثاني: الإنتاجية

أولاً: الفرق بين الإنتاج والإنتاجية

ثانياً: أهمية الإنتاجية

ثالثاً: وسائل تحسين الإنتاجية

رابعاً: عناصر الإنتاجية

خامساً: مبادئ قياس الإنتاجية

سادساً: العوامل المؤثرة على الإنتاجية

سابعاً: طرق قياس الإنتاجية

ثامناً: خطوات العملية لقياس انتاجية العامل

(العمل)

تاسعاً: مشاكل قياس انتاجية العمل (العامل)

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن مفهوم الإنتاجية يميل أكثر إلى الجانب الاقتصادي لارتباطه بمعطيات تقنية بحثة، ولكن هذا لا يمنع من دراسته من الجانب الاجتماعي لارتباط الإنتاج، ومنه الإنتاجية العنصر البشري في المؤسسة.

وستتطرق في هذا الفصل إلى الإنتاجية في جميع جوانب التي تخص إنتاجية المؤسسة وإنجاحية العامل، وهذا بتوضيح الفرق بين الإنتاج والإنتاجية وأهمية هذه الأخيرة بالنسبة للفاعلين داخل المؤسسة أو بالنسبة للاقتصاد الكلي، وكيفية طرق قياسها والعوامل المتعلقة بالإنتاجية.

المبحث الأول: المؤسسة الصناعية

أولاً: تعريف المؤسسة الصناعية:

تقوم بنشاط ذي طابع صناعي تجاري، مالي، وهي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي، الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة لها وتكليف الإنتاج.

- هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.

- يعرفها مكتب العمل الدولي: هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.¹

- هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الصناعي.²

من هذا المنطلق يمكن اعتبار المؤسسة:

كهيكل اقتصادي: بمعنى أنها تقوم بنشاط ذي طابع صناعي أو تجاري أو مالي، ويدخل ضمن هذه الأنشطة، عمليات الإنتاج، التموين، البيع، التوزيع، والتمويل...الخ

كهيكل عضوي: وهذا يعني أن المؤسسة تضم مجموعة من الوحدات والأقسام ذاتصال المرتبطة بعضها البعض، كما يمكن اعتبارها أيضا نظاما، بمعنى أنها تشكل وحدة متكاملة مبنية على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف الأجزاء المتكونة منها.

- وإذا كانت هذه المحددات تطبق على معظم المؤسسات الاقتصادية فإن المؤسسة الصناعية تفرد بخاصية اقتصادية جوهرية وهي: (إنتاج المواد والسلع الجاهزة للاستهلاك، وكذلك توفير المعدات والآلات التي تنتج وسائل الإنتاج، بالإضافة إلى توفير الوسائل المادية والبشرية التي ترتبط بالعملية الإنتاجية بصفة عامة).

- وبالنظر إلى أهمية الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الصناعية ودورها في تلبية الحاجيات الاجتماعية، فإن هناك من فضل تسميتها حديثا بـ: مصنع المستقبل، كون مختلف نشاطاته تتجه نحو السوق، أي

¹ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، ط3، 2003، ص24.

² إسماعيل عرباجي: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 2003، ص11.

المستهلك، كما أن أدواره تمتاز بالمرونة سعياً لتحقيق الأهداف الاقتصادية المسطرة، حيث يعتمد على تنظيم مجموعة كبيرة من الوحدات والورشات المتربطة الأدوار والوظائف والمدعمة بقنوات اتصالية فعالة وتكنولوجيا متطورة تساهم في رفع الكفاية الإنتاجية.¹

ثانياً: لمحّة تاريخية عن المؤسسة الصناعية الجزائرية

يرجع تاريخ إنشاء المؤسسات الصناعية بما يجتمع فيها من عمال وموارد وآلات ورأسمال، ويتم توجيهها إلى إنتاج سلعة أو أكثر إلى آلاف السنين قبل الميلاد، حيث كانت بعض المنتجات الغذائية (كالدقيق والمشروبات مثلاً) تنتج في أماكن تجتمع فيها العناصر المذكورة سابقاً، أي أنها كانت عبارة عن مصانع بدائية، ولم تتطور هذه المصانع دون شك نشأة تميزت بوضع خاص هو كونها نشأت في ظل احتلال البلاد والعباد، ونقص لتلبية الحاجيات وقصور الدور الذي كان يجب أن تؤديه وهو ما سيتضمن فيما يأتي من هذا البحث.

قبل الاستقلال (بعد 1945):

كانت المؤسسات الصناعية الجزائرية قبل الاستقلال عبارة عن ورشات صغيرة لإنتاج بعض المواد الضرورية لتلبية حاجات السكان المحليين من السلع، التي يصعب استيرادها، بالإضافة إلى بعض مؤسسات الصناعة الإستراتيجية التي تخدم مصلحة الاقتصاد الفرنسي آنذاك، ولم تعرف الجزائر بداية حركة صناعية إلا بعد الحرب العالمية الثانية ولكنها لم تكن من الأهمية بحيث تبلغ الدرجة التي توجد عليها في الصحراء، مما أدى إلى قيام الشركات البترولية، وكذا ظهور بعض الصناعات الاستهلاكية على يد فئة من الأثرياء الجزائريين والأوروبيين والمؤسسات الصناعية كانت على نوعين:²

مؤسسات عبارة عن فروع تابعة مباشرة للمؤسسات الموجودة مركزها الرئيسي بفرنسا، مثل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر من المؤسسات القديمة، التي استحدثت لاحتياطات محققة للسكان الأوروبيين بالجزائر ثم هناك المؤسسات الخاصة والمملوكة لهؤلاء الأوروبيين وهذه الأخيرة مقرها الجزائر والهدف من جعل مقرها بالبلد هو فقط متهرب من دفع الضرائب المرتفعة التي تفرض على مثيلاتها من المؤسسات المتواجدة مقرها بفرنسا.

¹ مرجع سابق.

² جودي زينب: تحليل وتقدير الخطر المالي في المؤسسات الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006، ص 13.

مع أن الضرائب كانت منخفضة، وذلك لتشجيع إبقاء المعمرين الفرنسيين المدنيين بالجزائر، لمساعدة سلطات الاحتلال، وضمان تزويد السوق الفرنسية بالمواد الأولية فالمؤسسة كانت تخدم مصلحة المستعمر بالدرجة الأولى والأخيرة.

وعومما يمكن من الصعب علينا تحليل درجة التطور الصناعية الجزائرية قبل الاستقلال عن طريق مؤشرات رقمية صحيحة، مثل إنتاجية العامل الصناعي، أو نسبة استهلاك الفرد الواحد من الطلب أو الطاقة وذلك لعدم توفر الإحصاءات الدقيقة عن ذلك، ولا مجال للحديث عن العلاقة بين الصناعة الثقيلة والخفيفة مثلاً لعدم وجود الأولى، كما أنه من الصعب أن يعطي حكماً على عدم تطور الصناعة في بلد من فيض سكاني بالعلاقة بين مجموع الطاقات الميكانيكية وقوة العمل، ذلك أن وفرة الأيدي العاملة وتدني الأجور كان عاملين في إقامة صناعات تعتمد على قوة العمل أكثر من اعتمادها على القوة الآلية وكان ذلك أمر طبيعي.

وما يمكن استخلاصه عن هذه المرحلة أن التصنيع يعتبر أساس التنمية الاقتصادية السريعة لم يكن له وجود فعلي بسبب أن الرأسماليين الفرنسيين كانوا يخافون على مستقبل استثمارهم وأن المستثمرين المحليين كانوا يتوجهون لقطاع الخدمات.¹

وعومما يورد أحد المؤلفين طبقاً لنقرير مجلة وارد فيه سنة 1959 لأن النمو الكبير ارتبط بثلاث قطاعات هي الصناعات الكيميائية والصناعات الغذائية وقطاع الخدمات والنمو الذي طرأ على هذه القطاعات الثلاث له علاقة مباشرة بالنفقات العسكرية وذلك في الفترة ما بين 1954-1959 على وجه الخصوص. وبالتالي لم تكن الجزائر تملك سوى بعض مؤسسات الصناعة التحويلية والغذائية وبعض المركبات الصناعية وكانت مؤسسات صغيرة سيطر الأوروبيين على أكثر من 80% منها، غادرها أصحابها فيما بعد دون أن يكون هناك إطارات جزائرية لإدارتها لفقر البلد للإطارات الفنية 90% من مجموع الإطارات السامية الأوروبيون أي 15000 من أصل 16300 في الجزائر وفي شبكات التوزيع عرفت صعوبات نتيجة تدني نوعية المنتجات كما لم تستطع المؤسسات التجارية الخارجية للحصول على تسهيلات من جانب الموردين بسبب عدم دفعها للالتزامات المترتبة عن نشاطها السابق لفترة الاستقلال، ويضيف نفس المؤلف نقاً عن تقرير معد في فترة 1954/1959 عن لجنة فرنسية، يبدو من العبث أن تفكر الجزائر في الحلول محل الوطن الأم بشكل كامل في السوق الجزائرية.

¹ مرجع سابق، ص 14-15.

بعد الاستقلال (بداية من 1962):

لقد تميزت هذه الفترة بأن وجد العمال أنفسهم في مؤسسات لأملاك لها، وتفتقد للإطارات الفنية، وتقصها السجلات المحاسبية، وكذلك المخزونات الاحتياطية من الموارد والأموال الجاهزة، وهي أن هذه المؤسسات كانت دون أرصدة متداولة، وكان على العمال أن يختاروا بين حلين: إما ترك المؤسسات والعيش في بطالة أو الهجرة إلى الخارج طلباً للعمل، وإما أن يشغلوا بدون أجر خلال الفترة الأولى ويعيشوا على مدخراتهم الأولية وجعلوا منها نقداً سائلاً لتأمين أرصدة تداول تمكن من سير المؤسسات.¹

- وهدف السياسة الاستعمارية طيلة 132 سنة كان هو تحطيم الصناعة والمؤسسات المحلية إن مواثيق الجزائر والمراسيم الصادرة آنذاك حددت كلها طبيعة المؤسسات الجزائرية وأهدافها، فقد أعطى المرسوم الصادر في 22 مارس 1963 الصفة القانونية للتسخير الذاتي مؤسسات سمة معترف بها، وفي 23 مارس 1963 صدر مرسوم آخر ينظم عملية توزيع الدخول لمؤسسات التسخير الذاتي بين حصة المجتمع والمداخيل الخاصة بالمال.

كما أكد ميثاق الجزائر سنة 1964 بأن الشركة الوطنية هي الأداة التي يمكن بواسطتها القيام بالنشاطات الاقتصادية الرئيسية، وتحظى هذه الشركات برعاية مخطط، التي تقوم الدولة بحقيقة، وبحيث تمارس الشركات الوطنية نشاطها في نطاق ومبادئ القانون، وأن تكون محصلة للمصلحة العامة وفقاً لشروط المحددة قانون منها إيجاد سوق لتصريف السلع الصناعية وتلبية حاجات الاستهلاك، وتوفير أقصى حد ممكن من الوظائف، وكانت مجموعة المؤسسات الصناعية تنشط في مجال الصناعة الخفيفة، كصناعة النسيج والجلدية والغذائية، أي لم تعمل الجزائر آنذاك على إرساء أساس متين بشكل العمود الفقري لتنمية صناعة واقتصادية ذاتية، وقد يكون ذلك لظروف موضوعية، منها ضرورة اتخاذ تدابير سريعة لمساعدة الاقتصاد الوطني كي يقف على رجليه بعد التهديد والحالة المزرية التي آلت إليه.

وكذا البحث عند مردود السريع للاستثمارات القليلة، التي تقوى عليها الدولة وضرورة تأمين بعض السلع ذات الاستهلاك الواسع لسد طلبات الجماهير، إضافة إلى الصعوبات التي واجهتها عملية التسخير الذاتي في هذه المؤسسات بسبب بقاء القطاع الخاص المحلي وأحياناً الأجنبي مسيطرًا في عدة مجالات العمل لهذه المؤسسات.²

¹ مرجع سابق.

² نفس المرجع السابق.

وبعد عام 1965 تم التركيز على محورين رئيسيين الأول الاهتمام بالصناعات الثقيلة (صناعة الأساس وصناعة وسائل الإنتاج وفي مقدمتها مجتمعه الحديد والصلب في الحجار بمقاييس عالمية للإنتاج وكذلك صناعة البتروكيمايا، والمحور الثاني التفتيش على الاستقلال الاقتصادي حقيق وذلك بتأميم المناجم والصناعات الأساسية في 8 ماي 1966 حيث تم تأميم 45 مؤسسة مما جعل الدولة محتكرة صناعة الثقيلة ومسطورة في الصناعات الخفيفة، وأعيد تنظيم هذه الصناعات في حوالي 25 شركة وطنية.

وبعد بداية ظهور التخطيط منذ 1967 ركزت أول خطة (المخطط الثلاثي) على تحقيق بداية النمو الصناعي، وهي صناعة البترول، الحديد، الصلب، الميكانيكية والكهربائية، وتم الانطلاق الصناعي الحقيقي بإنشاء معامل الإسمنت نفس الهدف استمر في المخطط الرباعي الذي أعطى الأولوية للصناعات المصنعة أي وسائل الإنتاج الضرورية لتنمية قطاعات الاقتصاد المختلفة وفي الخطة الرباعية الثانية بقي التصنيع أحد العوامل الرئيسية في التنمية وحرص على المشروعات المرتبطة بسد حاجات الاقتصاد الوطني، وتوجيه المشروعات للتوسيع في استغلال الموارد الطبيعية المخصصة للتصدير وتحويلها محلياً.

إن السياسة الصناعية ركزت على الاندماج والتكامل والتقيب والكشف عن الموارد الطبيعية واستغلالها، وتأمين السلع ذات الاستهلاك الجماهيري الواسع وتعطية الطبيعة واستغلالها، وتأمين السلع ذات الاستهلاك الجماهيري الواسع وتعطية حاجات السكان بسلع محلية تحل محل المستوردة.¹ وتميزت هذه المرحلة من الناحية الإدارية بطرق وهيئات تسيير معينة، فابتداء من التخطيط بالمؤسسة إلى تسيير الموارد وتدخلها أي الهيئات في التسيير الداخلي بواسطة قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات وهي كلها عناصر تؤثر إلى حد كبير في تلك المؤسسة بتلك لفترة وترك آثارها إلى بعد وإلى اليوم.²

وقد عانت المؤسسات من مشاكل خطيرة أدت إلى تعطيل الإنتاج إثر الإهمال والتوقف عن العمل، وكل ذلك مرجه ضعف نظام الإدارة، الذي لم يوضح العلاقة بين مجلس العمال ومجلس الإدارة وغياب نظام التوظيف والأجور والمناصب كان يترجم بسوء التحكم في الموارد البشرية، ويمكن حصر بعض مشاكل التي كانت تعاني منها هذه المؤسسات في:

¹ ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، ط1، 1998، ص174..

² جودي زينب: مرجع سابق، ص17.

- عدم ملائمة المناصب لخصائص شاغلها، وذلك نظراً للنقص في التكوين أو التكوين غير المناسب مع التقنيات المتوفرة.

- عدم تتناسب التقنيات المستوردة مع نوع التكوين في البلد الذي أضر التنمية كما أن استيراد تقنيات مكثفة وذلك خلال المخططين الرباعيين.

- ضعف التكامل الاقتصادي بين الصناعات المختلفة، بحيث كانت هذه الأخيرة تشكو من قلة قطع الغيار، ومن نقص المواد الأولية والنصف المصنعة.

مع انتهاء فترة السبعينيات وبداية الثمانينيات تحدد القطاع العام الصناعي خصوصاً بمجموعة من المؤسسات العامة وهي عبارة عن اتجاهات صناعية تقرّيب، تضم كل مؤسسة عدداً من الوحدات الإنتاجية المشابهة في نشاطها فعاليتها الاقتصادية بالإضافة إلى وجود قطاع خاص آخر مختلط وقد زاد دور هذه المؤسسات نظراً للتأمينات التي جرت بعد 1970 بتنظيم إدارة المؤسسات وفقاً لمبدأ التسيير الإشتراكي والإدارة الديمقراطية والتنظيمات.

- ولعبت هذه المؤسسات دوراً ليس فقط برقم الإنتاج ولكن بمعدلات النمو مما يؤكد على دورها في عملية التنمية الصناعية والاقتصادية.¹

ثالثاً: أهداف المؤسسة الصناعية

تسعي المؤسسات الصناعية إلى تحقيق أهداف ترسمها، ويتم تحديدها بواسطة الإدارة العليا والوصاية، وتؤثر أهداف المؤسسات في عمليات صنع القرارات المتعلقة بشكل الهيكل التنظيمي، نظم الرقابة والمتابعة والتسيير وعلاقة المؤسسة بالبيئة...الخ.

وتتجه المؤسسات إلى قياس فعاليتها في تحقيق الأهداف من فترة إلى أخرى، وعادة ما يلي تلك العمليات مراجعة وتقييم للأوضاع السائدة، كشكل الهيكل التنظيمي، ونظم العمل وسياسته...الخ، وتم هذه المراجعات لغرض زيادة فعالية الأداء.²

وتعرف الأهداف على أنها النتائج المرغوب الوصول إليها، وهي نقطة البداية في أداء عمل مغزى.

ويعتبر موضوع الأهداف وتحديدها من المواضيع الهامة في كافة مجالات التنظيم والإدارة لأسباب عدة:

¹ جودي زينب: مرجع سابق، ص 17.

² علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 2، 2001، ص 159.

- الأهداف مرشد ووجه للجهود البشرية نحو إشباع الحاجيات، وأي جهد لا يسبق هدف يبقى دون موجه.
- من خلال الأهداف يمكن تحديد الإطار العام للسياسات التي ترسمها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية لتنفيذ الخطط والبرامج والإجراءات العمل.
- تهيئة المعايير اللازمة لقياس وتقييم الأداء للأفراد والمهام في المؤسسة وهي ضرورية لأعمال الرقابة للتحقق من صحة تنفيذ النشاطات وسلامة النتائج المرغوب إليها لتصحيح الانحرافات.¹
- عن طريق الأهداف، يمكن للمؤسسة أن تحدد الدور المطلوب منها أن تلعبه في المجتمع في مجال الإنتاج السلعي أو الخدماتي.
- إن المؤسسة التي لا تعرف كيف تحدد أهدافها بصورة سلمية وواعية، ستعرف الفشل في القيام بدورها، وسيكون النتيجة الحتمية لها.

وتختلف الأهداف باختلاف وتنوع شكل وطبيعة كل مؤسسة، من أهداف إنتاجية أو خدمانية ضمن القطاعات الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل فيها المؤسسة.

وعلى الصعيد المواقف التي تواجهها المؤسسة، هناك أهداف ربحية والتي تعتبر الربح ضمان الوحيد للاستمرار وبقاء المؤسسة. ومعيار النجاح في نطاق الأعمال زيادة الإنتاج أو تحسن الخدمات كغايات تسعى إليها المؤسسة لدعم مركزها في السوق وسمعتها في المجتمع.

أما على المدى الزمني، فهناك أهداف ترغب المؤسسة في تحقيقها على المدى القريب، المتوسط، البعيد، وتؤخذ هذه الاختلافات والأنواع بعين الاعتبار في عملية التجزئة الهدف العام إلى فرعية من أجل الوصول إلى تحديد النشاطات والأعمال الضرورية لتحقيقها، ومن ثم تحقيق الهدف العلمي، وتحكم في عملية تجزئة الهدف العام إلى أهداف فرعية من أجل التوصل إلى تحديد النشاطات والأعمال الضرورية لتحقيقها، ومن ثم تحقيق الأهداف العامة، وتحكم في تجزئة الهدف العام إلى مجموعة من المبادئ:²

- **مبدأ وحدة الهدف:** باعتبار المؤسسة وحدة تعمل من خلال الأجزاء المحددة، وكل جزء يساهم في إنجاز هدفه العام، وكل هدف فرعى يكمل الأهداف الأخرى ويكون جزء من الهدف العام.

¹ علي عبد الهايدي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، دار الجامعة، الإسكندرية، ط2، 2001، ص 159.

² كوشى سامية: خدمة المجتمع الوظيفة الثالثة، للجامعات مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسطنطينية، جزائر، مجلد ب، العدد 44، 2015، ص 144.

- **مبدأ الجدارة:** حيث يتم تحديد الأهداف وتجزأ من خلال ما يتطلب تحقيقه بأقل جهد ووقت وتكلفة.
- **مبدأ الشرعية:** بمراعاة التشريعات والقوانين السائدة، لأن الأهداف المتعارضة مع التشريعات يمكن أن تحدث مشاكل في تنفيذ النشاطات التي تحدد في ضوئها.
- **مبدأ الثبات:** حيث أن تكون الأهداف من المواضيع الثابتة والمحددة بدقة، حيث يتمسك بها أي قسم أو وحدة إدارية في المؤسسة التي تعمل على تحقيقها والثبات لا يعني الجهد، إنما الاستمرارية في الالتزام بالأهداف التي يتم تحديدها في فترة زمنية محددة.
- ولتحقيق الأهداف تقوم المؤسسة برسم استراتيجيات تعد بمثابة خطط شاملة للتعامل مع البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسات، وتؤدي الاستراتيجيات إلى تغيير أو تعديل في الأهداف كما تؤدي هذه الأخيرة إلى تعديل الاستراتيجيات.¹

رابعاً: تصنيفات المؤسسات

من المعايير الأكثر استعمالاً في تصنيف المؤسسات نجد:

- حسب معيار الحجم: يعد حجم المؤسسة من المعايير التي غالباً ما يترتب عليها المؤسسات إلا أن الحجم يقاس بمؤشرات منها:
 - أ-حسب حجم الأرض أو المحل المادي
 - ب-رأس المال: ويأخذ هذا الشكل أشكال عدّة: رأس المال القانوني رأس المال الدائم، مالي رأس مال التقني، العمل، نسبة رأس المال التقني، الجانب التكنولوجي.
 - ج-عدد العمال: هو معيار الحجم الأكثر استعمالاً حيث يمكن تمييز 5 تقسيمات
 - المؤسسات الصغيرة: يتراوح عدد عمالها من 1 إلى 9 أجزاء
 - المؤسسات الصغيرة: يتراوح عدد عمالها من 10 إلى 49 جزءاً
 - المؤسسات المتوسطة: يتراوح عدد عمالها من 50 إلى 250 جزءاً
 - المؤسسات الكبيرة: يتراوح عدد عمالها من 251 إلى 1000 جزءاً
 - المؤسسات الكبيرة جداً: يفوق عدد عمالها 10000 جزءاً

¹ مرجع سابق، ص 145.

• حسب وظيفة الملكية: نميز ما يلي:

أ-المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها لمجموعة من الأفراد.

ب-المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين القطاع العام، والقطاع الخاص.

ج-المؤسسات العمومية: وهي التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف كيما شاءوا ولا يحق بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.¹

• حسب المعيار الاقتصادي:

القطاع الاقتصادي: هو مجموعة من المؤسسات التي يمارس نفس النشاط الاقتصادي ومنه تميز بين ثلاثة قطاعات للمعيار الاقتصادي:

أ-القطاع الأول: يجمع المؤسسات الفلاحية المتخصصة في الزراعة، تربية الماشي وكل فروعها ويضاف إليه أنشطة الصيد البحري والمناجم.

ب-القطاع الثاني: يمثل المؤسسات الصناعية المختلفة التي تعمل على تحويل الموارد الطبيعية الأساسية إلى منتجات قابلة للاستعمال والاستهلاك النهائي أو الوسيط وتشمل صناعات إستراتيجية، تحويلية وغيرها.

ج-القطاع الثالث: هو قطاع يجمع كل المؤسسات المالية، الخدمية والتجارية²

• حسب المعيار القانوني: ويكون من مؤسسات فردية وشركات:

أ-مؤسسة فردية: هي المؤسسة التي يمتلكها شخص واحد، وهو رب العمل وصاحب رأس المال وكذا عوامل الإنتاج ويديرها بنفسه وهي المؤسسة التي تندمج فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب المال.

ب-الشركات: هي المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر متراضيين يشتركان في تمويلها بقيمة مادية أو عينية وتتمتع بشخصية اعتبارية وهي إما شركات أشخاص أو أموال.³

¹ عبد الرحمن عنتر، عبد الله بلوناس: مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدراتها التنافسية، مجلة أبحاث روسيكادا، العدد 1، ديسمبر، 2003، ص 12.

² إسماعيل عرباجي: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 1، 1999، ص 13.

³ القانون التجاري: الكتاب الخامس في الشبكات التجارية، المواد من 544 إلى 842، طبعة 1، 2003.

خصائص المؤسسات الصناعية: تتميز المؤسسة عادة بعدة خصائص منها:

- ألف وحدة إنتاجية.
- مسؤولية مالية عن نشاطها.
- هدف نشاطها تحقيق الربح.
- تنشط في إطار السوق
- كوحدة اجتماعية

-كما تلعب المؤسسة دورين إدراهماً اقتصادي والآخر اجتماعي، الأول يكون تجاه ملوكها وعمالها ومستهلكيها، أما الثاني فيكون على الصعيد الاجتماعي، وذكر منه على الخصوص: أنها مصدر للإبداع التقني الذي يعتبر شرطاً لتطور الحضارة، كما تلعب المؤسسة من جهة أخرى دوراً هاماً في التربية عن طريق تكوين العمال، حيث يؤدي ذلك إلى تحسين وتجديد معلوماتهم، وتنمية خبراتهم، كما يمكن أن نلمس ذلك بالنسبة للمستهلكين عن طريق الإعلان، فالمؤسسات في هذه الحالة تستطيع تحسين المستهلكين بأهمية بعض العادات مثل النظافة، وبذلك فهي مسؤولة نسبياً عن القيم الإنسانية لأغلبية أفراد المجتمع.

وكذلك تتميز بأنها ديناميكية، وليس ساكنة، بمعنى أنها تنتهي طريق النمو عندما توفر الأسباب الدافعة لذلك وتوجد عدة مؤشرات تستعمل كمقاييس لهذا النمو، وهي زيادة عدد العمال، زيادة حجم الإنتاج، الربح ورقم الأعمال وهي نوعان خارجي وداخلي.

أما أشكال هذا النمو فهي تنقسم إلى شكلين هما:¹

النمو الداخلي: ونعني به أن المؤسسة تمول وتحقق متطلبات نموها بنفسها عن طريق خلق قدرات إنتاجية جديدة، هذا النوع من النمو يسمح للأصحاب المؤسسة بالتحكم دوماً في مؤسساتهم.

النمو الخارجي: يتم مشاركة عدة شركات، ويؤدي إلى تحويل الأصول من مؤسسة إلى أخرى، وقد يأخذ شكل اندماج مجموعة من المؤسسات لتكوين مؤسسة واحدة كبيرة الحجم.²

¹ نوري منير: تسخير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، ص19، 20.

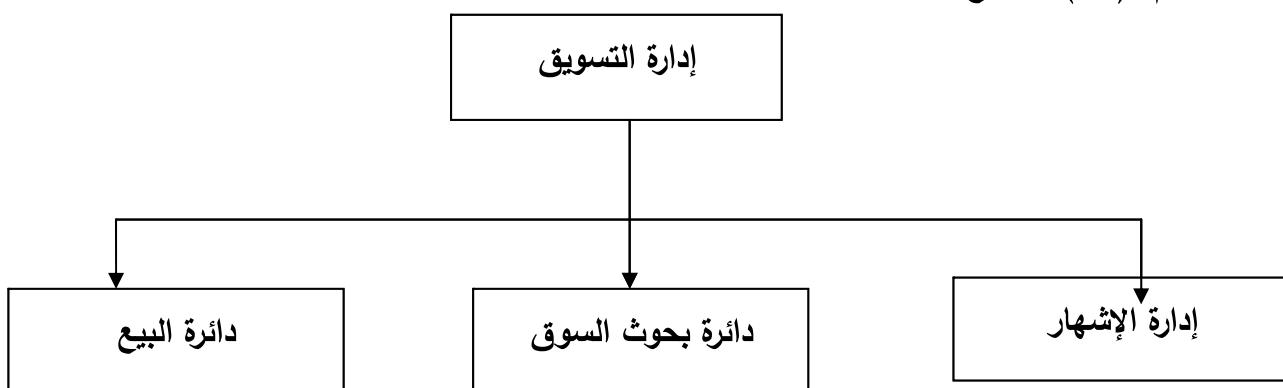
² مرجع سابق، ص21.

خامساً: وظائف المؤسسة الصناعية

مع التوسيع والتطور الكبير الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية، وكذلك الأبحاث في مجال الإدارة وتسيير المؤسسة، فقد ظهرت اقتراحات عدّة فيما يتعلق بالوظائف المؤسسة، منها ما يجمع بعض في الوظيفة نفسها ومنها ما يضيف أخرى ومن بينها ما يلي:

أ-وظيفة التسويق: هي الوظيفة المعنية بتقدير احتياجات المستهلك من أجل توجيهها لأنشطة البحث والتطوير لإنتاج السلع المطلوبة والشكل يبين أهم فروع وظيفة التسويق:¹

الشكل رقم (05): يوضح وظائف المؤسسة الصناعية



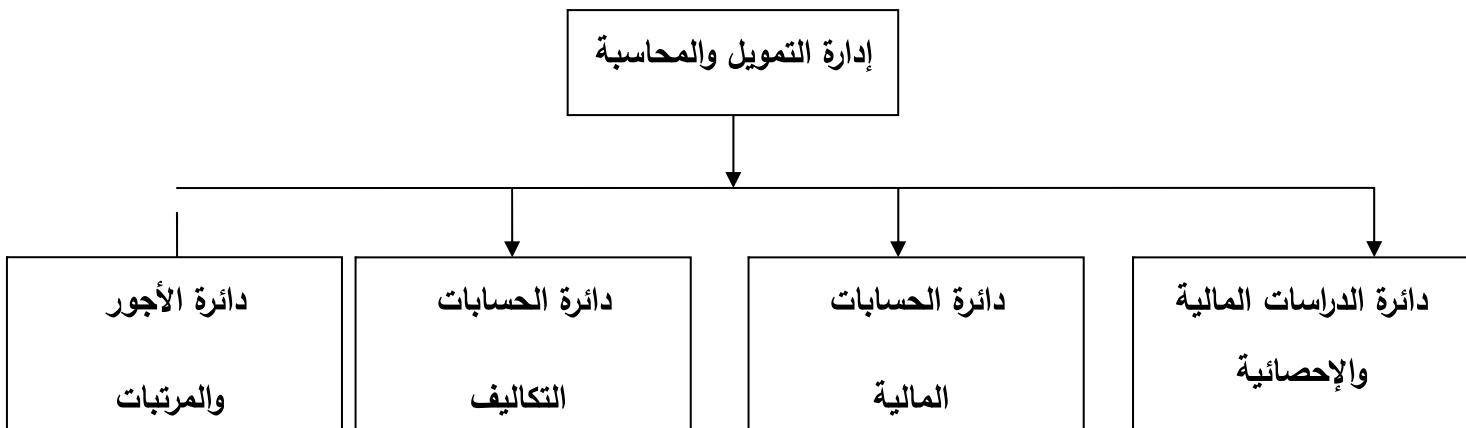
الشكل رقم (05): وظيفة التسويق

ب-وظيفة التمويل والمحاسبة: في كل مؤسسة وظيفة توفر لها موارد لتمويل حاجياتها العادية والطارئة ونظراً لما يلعبه رأس المال في حياة المؤسسة، ونظراً لما يتطلبه من معرفة بالبيئة تعدد فيه طرائق اقتناص المال والتزاماته لفترات طويلة الأمد، أصبح لازماً على المؤسسات إعطاء أهمية قصوى لهذه الوظيفة، ووضعها بين أيدي الخبراء، يحسنون تقنيات وفنون الاستثمار، التخطيط والمحاسبة.

من خلال الشكل التالي يمكن الإشارة إلى أهم 4 دوائر تشملها إدارة التمويل والمحاسبة

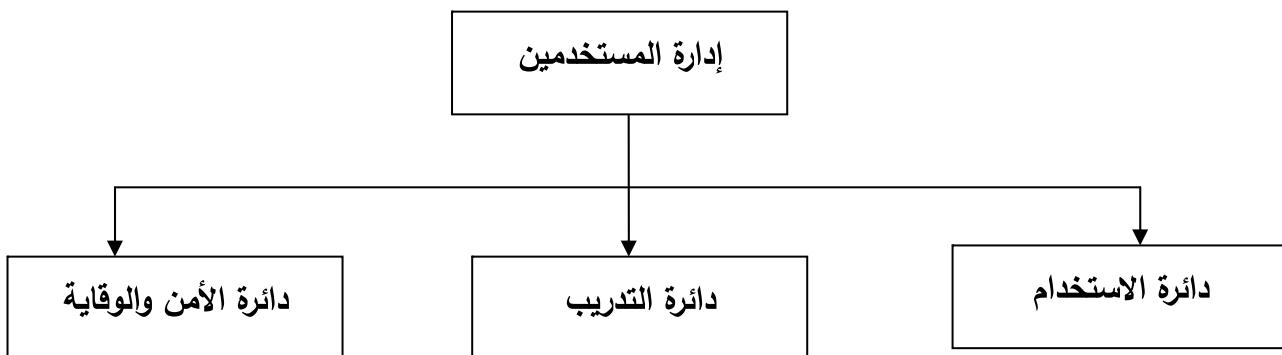
¹ محمد رفيق طيف: مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكnon، ج1، الجزائر، ص250.

الشكل رقم (06): يوضح وظيفة التمويل والمحاسبة



ج-وظيفة الموارد البشرية: يشكل الأفراد العنصر الحي والأكبر أهمية في التنظيم، وشكل كتلة الأجر والمرتبات أكبر قيود التكاليف، إذا فإنه لابد من التأكد من صلاحية العاملين وتأهيلهم ووضعهم في أماكنهم المناسبة، وفي شروط عمل حسنة ومشجعة على بدل الجهد وتكريس الطاقات من أجل العمل ويمكن توضيح ذلك من خلال:

الشكل (07): يمثل وظيفة الموارد البشرية

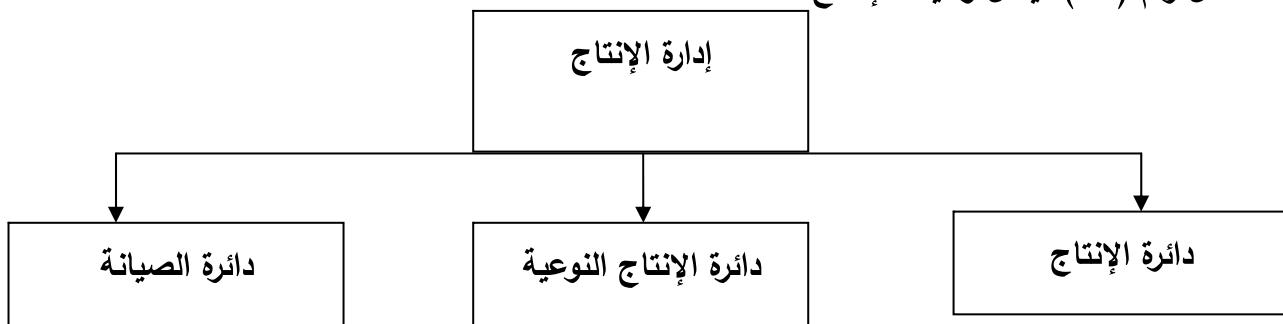


د-وظيفة الإنتاج: وهي الوظيفة الأساسية التي تستقل بها في أغلب الأحيان خلية أو وحدة نظامية، وهي التي تتکفل بتحويل الواردات إلى صادرات تجلب بها الربح فمن المعلوم أن المنتج أصبح يخضع في كل

المجالات لتقنيات وتقنيات متقدمة ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:¹

¹ نفس المرجع السابق.

الشكل رقم (08): يمثل وظيفة الإنتاج



هـ-وظيفة التموين: مع اتساع السوق وشتداد المنافسة أصبح التموين بالمواد الأولية من أهم الوظائف التي تشغل المسيرين في المؤسسات حسنة التدبير، فلها التأثير المباشر على التكلفة، السعر، حجم المبيعات، هذا يخيرهم على ضمان ما يلي:

- جودة التموين باختيار أحسن المواد الأولية التي تضمن لها أجود المنتجات.
- أحسن الأسعار مع مراعاة نسبة السعر مع الجودة.
- حسن العلاقة بين المؤسسة وممونيها وما تضمنه من تمييز وتسهيلات وخدمات ما بعد البيع.

وـوظيفة الإدارة: لكل المؤسسة إدارة تنظم وظائف القرار وتنسيق الوقاية والتمثيل في الداخل والخارج وتكون وظيفة الإدارة في المؤسسة أو الوحدة أو المصلحة...الخ بالإضافة إلى وظائف أخرى وظيفة

البحث والتطوير، وظيفة الإعلام والاتصال...الخ¹

¹ محمد حسن: التسيير لمؤسسات وتقنيات واستراتيجيات، منشورات الساحل، الجزائر، 2001، ص23.

المبحث الثاني: الإنتاجية

أولاً: الفرق بين الإنتاج والإنتاجية

إن الإنتاج هو الوجه العام لكل نشاط، بل يعتبر الوجه العام والشامل للإنتاجية ومنه الإنتاج هو أحد أهداف الإنتاجية، وبالتالي تفسر العلاقة بين الإنتاج والنشاط الإنتاجي نفسه، على أن الإنتاج يعبر عن عدد الوحدات التي تقدمها المؤسسة خلال فترة زمنية، سواء كان ذلك قياساً في شكل عددي أو في شكل قيمي، في حين الإنتاجية تعبر عن درجة كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها.

ولفهم هذا بصفة عملية نضع المثال التالي:

لدينا مؤسسة 01 بها خط إنتاج يعمل فيه 50 عامل لإنتاج 100 وحدة في الساعة ومؤسسة 02 بها خط يعمل فيه 100 عامل لإنتاج 80 وحدة في الساعة نجد ما يلي:

- إنتاج مؤسسة 01: أعلى من إنتاج المؤسسة 2
- إنتاجية المؤسسة 01: $100/50 = 2$: 0.5 وحدة في الساعة
- إنتاجية المؤسسة 02: $80/100 = 0.8$: 1.25 وحدة في الساعة
- أما إنتاجية المؤسسة 02: أعلى من إنتاجية المؤسسة 1¹.

ثانياً: أهمية الإنتاجية

لقد أحظيت الإنتاجية بنظرة خاصة من المهتمين والمفكرين والباحثين، وهذا من خلال الإهتمام الواسع الذي حظيت به، وتجلى في مظاهر عديدة أهمها:

- تأسيس شبكة واسعة مما يعرف اليوم باسم "مراكز تجارية" غطت أغلب البلدان في العالم.
- ظهور أدب متخصص بقضايا إنتاجية.
- حيث برزت الأهمية المتعاظمة والمكانة الفريدة التي تحتلها قضية الإنتاجية في حياة المؤسسة واقتصاد الأمم، حيث لا غرابة في أن يتم الإهتمام بها، خاصة أن جميع القضايا الاجتماعية والاقتصادية في عالمنا المعاصر مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بزيادة الإنتاجية، إقامة الصناعة العصرية وتحديث الزراعة وتزويد بالتجهيزات والآلات الحديثة ورفع المستوى المادي والثقافي والتقني

¹ حمود خضر وفاقودي هيكل: إدارة الإنتاج والعمليات، دار الضعفاء، عمان، الأردن، 2001، ص 95.

للعامل وتسهيل العمل وتخفيف ساعات العمل، وتوفير الخدمات الصحية والترفيهية والاجتماعية، كل ذلك مرهون برفع الإنتاجية والوصول بها إلى المستويات الأعلى وبصفة مطردة.¹. ويمكن القول أن أهمية الإنتاجية تعكس على النطاق التالي:

بالنسبة للعاملين والأفراد:

تعكس مدى مساهمة الإنتاجية في العمل الذي يؤديه الفرد، فكلما زادت ارتفاع دخله وزاد تقدير رؤسائه له، وإذا انخفض دل ذلك على قلة مساهمته في وظيفته ومجتمع، يعني ذلك تعرضه لخسارة أو نقص الدخل إلى جانب الآثار النفسية الأخرى كعدم الرضا وحرمانه من تقدير الآخرين.

تعد الإنتاجية المحور الرئيسي للنهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي مجتمع فعن طريق زيادة الإنتاجية وتحسين مستواها يتم إحداث زيادة فعلية في دخول الأفراد وبالتالي توليد المدخلات التي يمكن من خلالها إيجاد استثمارات إضافية تدعم النظام الاقتصادي وتتوفر فرص عمل جديدة وتحقق مزيداً من التقدم والرفاهية لأفراد تلك المجتمعات.².

بالنسبة لأرباب العمل:

إن الإنتاجية تعتبر مهمة بالنسبة لأصحاب المؤسسة سواء كانت تابعة للدولة أو لشخص، حيث تمثل الزيادة في الربح أو العائد الناتج عن زيادة قيمة المبيعات المحققة من زيادة الإنتاج والذي لا يكون إلا من خلال الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة المادية من طرف العنصر البشري المكون لها ما وهو ما يحتم على رب العمل الإهتمام به بتوفير جميع الشروط التي تحقق ذلك، وجعله راض في عمله.

بالنسبة للمستهلكين:

إن انخفاض الأسعار وتحسين مستوى الجودة بالنسبة للسلع والخدمات هو نتيجة لزيادة الإنتاجية التي تجعل من المستهلك المستفيد الأول من هذا الوضع.

محمد عمر الطنوبى: الإنتاجية الزراعية بين البحث العلمي والإرشاد الزراعي، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1995¹ ص 51.

² ميسون أسامة أبو صفية: محددات الإنتاجية للعاملين في القطاع الصناعي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017، ص 34، 35.

بالنسبة للاقتصاد:

تعتبر الإنتاجية من أهم محددات الإنتاج الوطني، حيث أن زيادة إنتاجية المؤسسات يؤدي حتماً إلى زيادة الدخل الوطني، ومنه زيادة معدلات الاستثمار وأيضاً زيادة الدخل الوطني، سيؤثر إيجاباً على دخل الأفراد، وهو ما سيؤدي إلى تحسين المستوى المعيشي للمواطن.¹

ثالثاً: وسائل تحسين الإنتاجية

تشتمل وسائل تحسين الإنتاجية ما يلي:

- 1/ تحسين اقتصاديات الإنتاج من خلال استغلال الطاقة الإنتاجية الكاملة وعن طريق استخدام التقنية المناسبة، وتحسين جودة الإنتاج.
- 2/ الإهتمام بالبحث والتطوير.
- 3/ ترشيد استخدام الموارد.
- 4/ تطوير أساليب العمل.
- 5/ ترشيد القرارات واستخدام الأبحاث والمعلومات المتوفرة كركيزة في اتخاذ القرارات.
- 6/ التبادل العلمي والفنى وإيفاد العاملين في دورات تدريبية، وحضور المؤتمرات والمعارض العلمية والصناعية المناسبة، وتبادل الخبراء وزيادة التدريب في العمل.
- 7/ التقييد بالمواصفات ورفع مستوى الإنتاج.
- 8/ الإهتمام بالتسويق الحديث.
- 9/ تحديد الاحتياجات من القوى البشرية والمواد الخام والمعدات بشكل دقيق.
- 10/ وضع نظام حواجز سليم.
- 11/ وضع برامج دقيقة للصيانة.²

رابعاً: عناصر الإنتاجية

تنافاعل عدة عناصر لتحدد مستوى الإنتاجية، غير أن الإنتاجية عموماً هي محصلة للأداء والتكنولوجيا معاً: ورياضياً: الإنتاجية = الأداء × التكنولوجيا وسيتم فيما يلي توضيح هذه العناصر:

¹ شريف شطبي: إنتاجية العمل في قطاع الصناعي، دراسة تطبيقية على مؤسسة الصناعات النسيجية بقسنطينة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، نوع الاقتصاد الرقمي، جامعة قسنطينة، جوان، 1991، ص. 40.

² كاسر نصر المنصور وآخرون: إدارة العمليات الإنتاجية، خوارزم العلمية، ط2، 2011، ص. 253.

1- الأداء: يقصد به العمل المؤدي بواسطة الفرد وكمية الإنجاز الذي يحققه والذي يتكون نتيجة رغبة وقدرة الفرد على إنجاز العمل وكما يلي:

- الرغبة: وتشير إلى مدى اندفاع الفرد نحو العمل، ويتأثر أداء العامل بسلوكه في تعامله مع زملائه، ومرؤوسيه، ورؤساؤه وتجهيزاته، وبيئة العمل الداخلية والخارجية، وجميع هذه المؤثرات تساهم في تشكيل اتجاهات ومشاعر العامل نحو العمل.

- القدرة: ويقصد بها مدى تمكن العامل فنياً في عمله ويكون ذلك من خلال المعرفة، والمهارات، ووضوح الدور الذي يقوم به، وسيتم توضيح هذه العناصر فيما يلي:

- المعرفة: وتمثل في المعلومات والخبرات التي اكتسبها الفرد بالتعلم أو التدريب أو النشرات والأدلة والملصقات التي تتيحها جهة العمل، والمعرفة ضرورة أساسية لقدرة العامل، فكيف لمستخدم الحاسوب أن يعمل عليه دون علم بخصائصه ومكوناته وطريقة تشغيله¹.

مهارات استخدام المعرفة: وهي مهارة استخدام المعرفة وترجمتها لأداء عملي، بمعرفة شخص بطريقة قيادة السيارة نظرياً لا تكفي بل لابد أن يتمتع بمهارة تطبيق هذه المعرفة من خلال ممارسة عملية متكررة.

وضوح الدور: ويعني معرفة وفهم ما هو مطلوب من العامل على وجه التحديد فقدرة الفرد تكون كبيرة على استخدام الحاسوب الآلي إذا:

- كان يعرف بقدر كافٍ عن الحاسوب واستخدامه في العمل.

- كان ماهراً في التعامل مع الحاسوب.

- كانت مهمته واضحة ومحددة لمنظمته ولولاء لها، وكان لديه شعوراً بالانتماء.

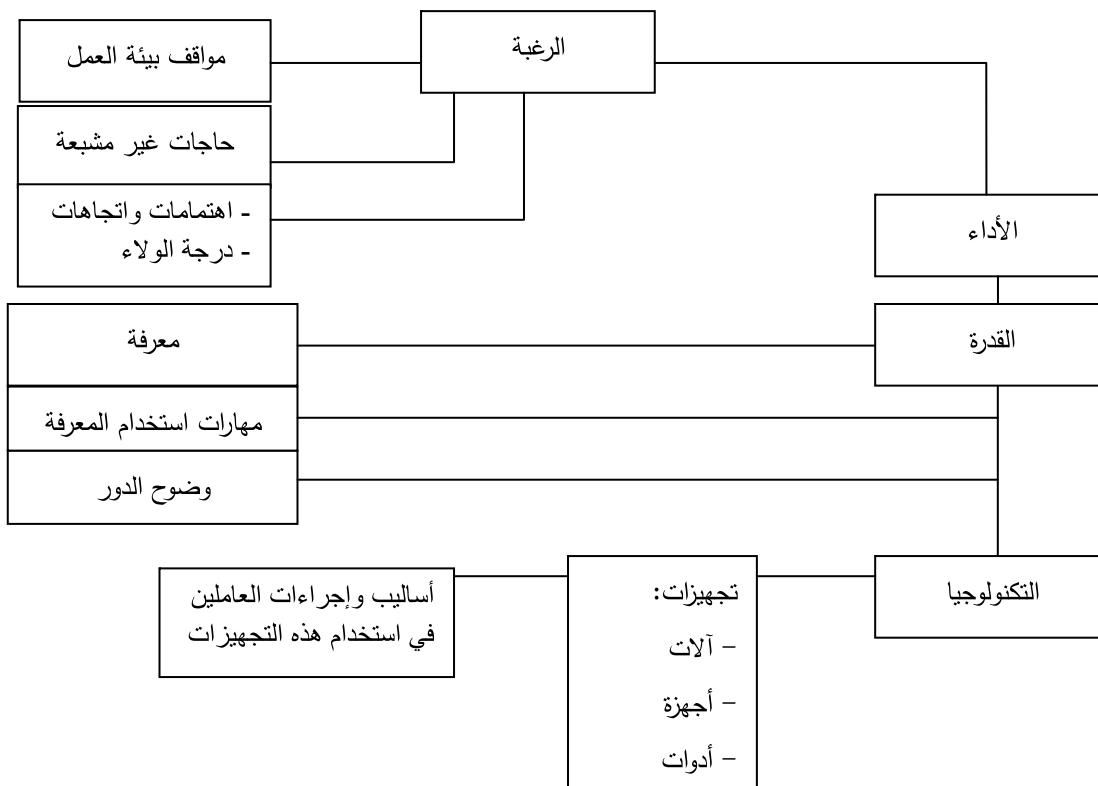
لذلك فإن أي قصور في المعرفة أو المهارة أو وضوح الدور، في أحد هذه العناصر أو بعضها سيؤثر سلباً على الأداء أو الناتج كما ونوعاً، وبالتالي يتبع أن تهتم الإدارة بتعزيز كل من هذه العناصر في سعيها لبلوغ أهدافها.

2- التكنولوجيا: مع تلاحق التطورات التكنولوجية لم تعد الميزة النسبية للمنظمات مماثلة فيما تحرزه من بشر أو نظم للإنتاج أو التسويق، بل في المعرفة وإنجاحيتها، أي مهارات استخدامها، ويتأثر مستوى قدرة

¹ احمد يوسف عريقات، ناصر محمد سعود، آخرون: إدارة العمليات الإنتاجية، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، الشارقة، الأردن، ط1، 2012، ص55 .

الفرد بمحصلة كل من: معلم وظيفية وأبعادها وخصائصها ومتطلباتها من أجهزة ومعلومات، ومهاراته في ممارسة هذه الوظيفة.¹

الشكل رقم (09) يوضح: عناصر الإنتاجية



المصدر: من إعداد الطالبيتين

خامساً: مبادئ قياس الإنتاجية

إن هناك عدة مبادئ يجب الحرص عليها في أثناء قياس الإنتاجية وهي:

- ضرورة مشاركة الممارسين والشركاء في العملية الإنتاجية في عملية القياس.
- الاعتماد على الكميات بدلاً من القيم في قياس المدخلات والمخرجات.
- ثبات المقياس حتى لا يكون التغيير فيه مراده إلى التغيير في المكونات.
- لا يمكن إدعاء الدقة الكاملة عند حساب والقياس.

¹ مرجع سابق، ص 56.

- الاعتماد على نظام دقيق وسريع للمعلومات¹.
- إن مقاييس الإنتاجية لا تكون مركبة إجمالية فقط، ولكن تكون متغلبة في الوظائف والنشاطات كلها.

إن أثاء قياس إنتاجية العامل لابد من تحليل العوامل التي لها علاقة بالإنتاجية، وتقسم إلى عوامل داخلية تقع تحت سيطرة المؤسسة، تتمثل في السلعة المنتجة، والتقنية والمواد والطاقة وطرق العمل، ونظم الإدارية، وعوامل خارجية تقع خارج سيطرة المؤسسة وتعلق بالتغييرات الاقتصادية والاجتماعية والندرة في الموارد الطبيعية والطاقة والسياسية وتشريعات العمل وغيرها².

سادساً: العوامل المؤثرة على الإنتاجية

للإنتاجية عوامل كثيرة ومختلفة ذات طبيعة متباعدة بينها سوءاً بالتدخل أو الترابط، وطبيعة هذه العوامل أنها لا تتصف بالثبات وأنها تبادلية ويمكن لكل عامل من هذه العوامل أن يسهم في الاتجاهين بمعنى أن زيادة تزيد في معدل الإنتاجية ونقصه يؤدي إلى نقص الإنتاجية³.

وهذا ما أدى إلى دراسة وتحليل هذه العوامل من طرف الباحثين بهدف الوصول بالإنتاجية إلى أعلى مستوياتها، وهذا بتثبيت العوامل الإيجابية من جهة ومعالجة العوامل السلبية التي تعرقل نموها من جهة أخرى.

وعلى هذا الأساس ونتيجة لطبيعة هذه العوامل المساهمة في الإنتاجية من حيث التعدد الواسع، وقوة ترابطها واختلاف تأثيرها، ومن أهم هذه العوامل هي:

1- العوامل الداخلية:

الأنظمة والقوانين والتشريعات:

تمثل الأنظمة والقوانين قيوداً على بعض المنظمات، وقد اعتبرت التشريعات الصناعية الأسع نمو في السبعينيات، فالأنظمة المتعلقة بالسلامة العامة والصحة والاحتياجات أو المتطلبات للالتزام بها قد أدت إلى تخفيض الإنتاجية بحوالي 25%.

¹ عبد الكريم حسين: دراسة إحصائية إنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سوريا (1996-2006) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، 2001، ص 33.

² أكرم شقرا: إدارة الإنتاج، العمليات، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا، 1995، ص 175

³ عيسى سوار الذهب أحمد: العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل (واقع إنتاجية العمل ووسائل تطويرها) سلسلة الدراسات الاجتماعية والعملية، العدد 08، البحرين، 1987، ص 10.

التغييرات في قوة العمل:

سواء كان ذلك داخل المؤسسة الواحدة وذلك من خلال النقل أو الترقية أو المؤسسات المختلفة داخل وخارج القطر (المنتج الخارجي لقوى الجاهزة والمدرية)، إن هذه التغييرات تتطلب من المؤسسة تخصيص مبالغ مالية كبيرة للتدريب وتعليم العاملين وذلك لكي يتمكنوا من التعامل مع المستجدات التكنولوجية في مجال العمل¹.

الإبداع والتكنولوجيا: حيث يمثلان السبب الرئيسي في تحسن الإنتاجية، ويعزى للتكنولوجيا المساهمة في نصف ما تحقق من تحسن في الإنتاجية خلال الفترة 1948-1966، كذلك فإن الاهتمام بالبحث والتطوير وزيادة المبالغ المخصصة لذلك، له تأثير إيجابي على الإنتاجية.

القوة التساموية لقوى العاملة المنظمة:

والتي قد تؤدي إلى زيادة في الأجر دون زيادة في الإنتاج لها تأثير واضح على الإنتاجية، إن التزام المنظمة بدفع أجر عالي للعاملين المنظمين يحد من قدرة المنظمة وتوظيف عمال آخرين وبالتالي فإن هذا سيؤدي إلى زيادة في البطالة².

كما تسهم أيضاً طرق وأساليب العمل وأنماط القيادة الإدارية وأساليب الإدارة في الإنتاجية في حين أن للأفراد العاملين دور في تحديد الإنتاجية، وهذا من حيث عدد الأفراد العاملين ومدى توافقهم مع احتياجات المؤسسة، التركيب العمري والنوعي للأفراد ومدى تناسبه مع احتياجات العمل، من مهارة وشخص وخبرة التي يكتسبها الأفراد العاملون، وكل هذا يحدث داخل المؤسسة بما يمثل من نظم العمل والتي تكون ضمن الإطار الموضوعي الذي يتم الإنتاج داخله، وعليه فإن الإنتاجية تتصرف أيضاً بمواصفات المؤسسة ومن أهم هذه المواصفات، مدى اعتماد المؤسسة على العمل الفردي أو العمل الجماعي، ومن خلال إسناد الوظائف للأفراد في المؤسسة والذي يكون على أساس الأقديمية والكافاعة في العمل³.

سليمان خالد عبيدات: مقدمة .في إدارة الإنتاج والعمليات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط1، 2008، ص34¹.

² مرجع سابق ص35.

³ محمد محروس إسماعيل: اقتصاديات الصناعة والتصنيع مع اهتمام خاص بدراسات الجدوى الاقتصادية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1997، ص194

العوامل الخارجية:

ويقصد بالعامل الخارجية والتي تسهم في تحديد الإنتاجية جميع الظروف والمتغيرات الموجودة في البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي لا تستطيع إدارة المؤسسة تغييرها بقرار منفرد منها، وهذه الظروف والمتغيرات تحدد مستوى الإنتاجية بأسلوبين هما:¹

الأسلوب الأول: توفر فرص وإمكانيات تجعل من العملية الإنتاجية أقل جهد وتكلفة، وأقل وقت، مثل توفير مصادر الطاقة التي تستخدم كقوة محركة بأقل ثمن وتكون هذه الطاقة غير مضرة بالبيئة، فالتقدم التكنولوجي يتطلب استخدام موارد مالية كبيرة، حيث أن التطور التكنولوجي الحديث يعتمد أكثر على استخدام لهذه الموارد وأن البلدان الصناعية تتميز بندرة اليد العاملة ووفرة رؤوس الأموال حتم عليها الاعتماد الكبير على التكنولوجيا النظيفة، وبالتالي يتحتم إجراء تطورات على ميكانيزمات هذه العملية.

الأسلوب الثاني: تتمثل عقبات وموانع سير العملية الإنتاجية، ومن ثم يجعلها أعلى تكلفة وأقل عائداً ومن أهمها: الأوضاع الاجتماعية والسياسية والقانونية السائدة في البلاد، الموارد الاقتصادية والطبيعية المتاحة، الكثافة السكانية والتركيب النوعي للسكان، مستوى التعليم والثقافة وفرص التعليم المتاحة للأفراد.

فبنجاح أي مجتمع في تحقيق نوع من التقدم الاقتصادي، ومن ثم في مستوى الإنتاجية يجب أن يتتوفر على مؤسسات أو نظم اقتصادية واجتماعية وسياسية متقدمة، فالعامل لا يعمل في فراغ ولكنه يعمل ضمن إطار اقتصادي، سياسي، واجتماعي محدد، فإذا كان هذا الإطار صالحًا في تحقيق التقدم المنشود، أما إذا كان هذا الإطار مختلف وغير صالح انعكس ذلك على كل شيء، وعلى هذا الأساس فإن الإنتاجية مرهونة بدرجة تطوير المؤسسات لأنظمتها بالشكل الذي يساعد على تحقيق ذلك.²

وهناك تصنيف آخر لـ"علي سلمى" للعوامل المتعلقة بالإنتاجية، حيث قسم هذه العوامل إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية، كما يلي:³

ترتبط الإنتاجية بعدة عوامل داخل المؤسسة وبدرجات متفاوتة بحسب طبيعة تلك العوامل، حيث تتصل الإدارة خاصة بالعوامل ذات الطبيعة البشرية علاقتها الواضحة والجلية على الإنتاجية، حيث تعتمد

¹ طاطي كمال: دور التكوين في رفع الإنتاجية المؤسسات (دراسة حالة المؤسسة مركب السيارات الصناعية بالرويبة)، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التخطيط والتنمية، جامعة الجزائر، 2002/2003، ص، 86، 87.

² محمد محروس إسماعيل: اقتصاديات الصناعة والتصنيع (مع الإهتمام الخاص بدراسات الجدوى الاقتصادية)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1997، ص 194.

³ علي سلمى: إدارة الإنتاجية، دار غريب، مصر، 1991، ص، 87، 88.

على الأعمال الإنتاجية الهامة على الجهد البشري للعاملين على اختلاف تصنيفهم في السلم الإداري للمؤسسة (عمال، موظفين، مهنيين، مشرفين) إضافة إلى عوامل خارج المؤسسة، والمتمثلة في القواعد والإجراءات والسياسات والعلاقات الخارجية التي تحكم سير الإنتاج، من تشعيرات العمل التي تحكم وتنظم علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي من حيث كيفية إتباعها إجراءات التوظيف والتسويق.

في حين تصنف مكتب العمل الدولي يعتمد على تقسيم العوامل المتصلة بالإنجاحية إلى:
مجموعة العوامل العامة: وتتضمن الظروف الخارجية عن المؤسسة من مناخ، والتوزيع الجغرافي للموارد الطبيعية، والتنظيم العام لسوق العمل، ونسبة القوى العاملة، نسبة البطالة.

مجموعة العوامل الفنية والتنظيمية: وتشمل درجة التكامل في الإنتاج، معدل استغلال الطاقة في المؤسسة، حجم الإنتاج ودرجة استقراره، الأجهزة والوسائل الرقابية، درجة إتلاف الآلات والأدوات مدة ساعات العمل اليومي وكيفية توزيعها، طرق اختيار الأفراد.

مجموعة العوامل البشرية: وهي تحتوي على العلاقة بين الإدارة والعاملين، الأحوال النفسية والاجتماعية للعامل، الأجور التشخيصية، درجة التوافق أو التكيف للعمل والارتباط به، التعب الجسماني أثناء العمل، تركيب القوى العاملة من حيث (السن، الجنس، المهارة، الإعداد الفني).¹

سابعاً: طرق قياس الإنتاجية

إن قياس إنتاجية أي مؤسسة في أي دراسة لموضوع الإنتاجية وتحليلها، ليس له دلالة ما لم يتم إجراء مقارنة النتائج المحصل عليها مع إنتاجية نفس النظام لفترات سابقة، وهو ما يعرف بـ "المقارنة الزمانية". كما يمكن أن تكون هذه المقارنة مع إنتاجية أنظمة أخرى خلال نفس الفترة وهو ما يعرف بـ "المقارنة المكانية"، ومهما يكن نوع المقارنة فإن الهدف من ذلك هو الوقوف على مواطن القوة والضعف في كفاءة استخدام المنظومة الإنتاجية.

ويعبر عادة عن الإنتاجية بإحدى الطرق الآتية: الإنتاجية الكلية، الإنتاجية المتعددة العوامل والإنتاجية الجزئية.

¹ ماجد حسن هنية: العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي (دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة)، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 84.

الإنجاحية الكلية:

وهي النسبة المئوية التي نحصل عليها بقسمة مجموع المخرجات على مجموع المدخلات وتعبر عادة عن التغيرات الكلية بين المخرجات والمدخلات، وتحسب بالقاعدة الآتية:

$$P_T = \frac{O_T}{I_T} \dots \dots \dots \dots \dots \dots \dots \quad (1 - 2)$$

إذن أن P_T : الإنجاحية الكلية O_T : المخرجات الكلية I_T : المدخلات الكلية
المدخلات أرقام تتكون من العاملين، التقنية، المواد الأولية ونصف المصنعة الأموال... الخ، حيث يجري تحويل هذه المدخلات إلى سلع أو خدمات ذات قيمة نقدية، وينبغي التعبير عن المدخلات والمخرجات بوحدات مشابهة، فمثلاً ساعات عمل المكائن والأطنان المستخدمة من المواد الأولية ينبغي تحويلها إلى وحدات نقدية مشابهة (كالدولار) لاستخدامها في حساب مجموع المدخلات.¹

أما مجموع المخرجات فيمكن التعبير عنه بعدد الوحدات أو بقيمتها النقدية بالدولار مثلاً. ولتطبيق القاعدة السابقة يجوز أن يكون مجموع المخرجات باليardes بينما مجموع المدخلات باليardes النقدية، أو المدخلات والمخرجات باليardes النقدية، ومما يؤخذ على الإنجاحية الكلية هو أنها لا تعكس التفاعل بين كل موارد، بشكل منفرد، والمخرجات لذلك لا تستخدم الإنجاحية الكلية لتحسين ناحية معينة من العمليات.

الإنجاحية متعددة العوامل:

وتتمثل هذه الإنجاحية مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموعة فرعية من المدخلات والمجموعة الفرعية من المدخلات قد تتكون من العاملين والمكائن، أو العاملين والأموال ومن عيوب هذه الطريقة في قياس الإنجاحية هو أنها قد تغفل أو تستبعد عنصراً ما يكون ذا أثر كبيراً على الإنجاحية الكلية، لذلك لا تعطي هذه الطريقة صورة حقيقة عن الإنجاحية الكلية وتحسب الإنجاحية متعددة العوامل بالقاعدة الآتية:

$$P_M = \frac{O_T}{I_M} \dots \dots \dots \dots \dots \dots \dots \quad (1 - 3)$$

إذ أن M : الإنجاحية متعددة العوامل.

O_T : مجموع المخرجات

عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار: إدارة الإنتاج والعمليات، الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2012،

¹ ص 23.

I_M : عوامل فرعية من المدخلات.¹

الإنجاحية الجزئية:

وهي مجموع المخرجات (قيمة أو كمية) على قيمة أحد المدخلات (تكلفة العمل، المعدات، أو الموارد...إلخ)، إذن هناك إنجاحية العمل وإنجاحية الآلة، إنجاحية مواد، وهي قيمة مجموع المخرجات على تكلفة أحد المدخلات (تكلفة العمل، المعدات...إلخ)، إذ هناك إنجاحية العمل، وإنجاحية الآلة، إنجاحية رأس المال، إنجاحية التكاليف غير المباشرة...إلخ.

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{إنجاحية العمل الجزئية}} = \frac{\text{عدد العمال}}{\text{إنجاحية العمل}}$$

$$\frac{\text{حجم}}{\text{إنجاحية آلة الجزئية}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{إنجاحية آلة}}$$

$$\frac{\text{حجم}}{\text{إنجاحية المواد الجزئية}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{إنجاحية المواد}}$$

يمكن أن نلاحظ بسهولة من هذه المعادلات أن الجودة غير ظاهرة فيها لأن الإنجاحية مقاييس كمي يقوم على العد والإحصاء لوحدات المدخلات والمخرجات أو التعبير عن هذه الوحدات بالقيمة بالوحدات النقدية، وهذا يعني أن الإنجاحية تتخطى الجودة كما هو الحال فيما يأتي على سبيل المثال وليس الحصر :

- أن حجم المخرجات في كل هذه المعادلات يعني عدد الوحدات المنتجة بغض النظر عن كونها وحدات جيدة أم وحدات رديئة.²

إن تحسين الجودة قد يتحقق دون أن يظهر على الإنجاحية لأن وحدات المخرجات تبقى كما هي، وهذا لا يعطي صورة حقيقة عن جهود الشركة في تحسين مخرجاتها.

- أن الشركة قد تقارن إنجاحيتها مع الشركات الأخرى رغم تفاوت منتجاتها من حيث الجودة مع منتجات الشركات المنافسة، وهذه المقارنة ليست صحيحة ولا دقيقة.

¹ مرجع سابق: ص، ص 23، 24.

² نجم عبد نجم: إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنيت، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 73.

- أن كل هذه الحالات تكشف عن الحاجة إلى ضرورة مراعاة الجودة في مقاييس الإنتاجية، أن الإنتاجية رغم ما يبدو للوهلة الأولى أنها مشكلة الكم في الإنتاج، وبالتالي فإن زيادة الإنتاجية غالباً ما تكون على حساب الجودة إلا أن الإنتاجية لم تكن في أي وقت هي إنتاجية - التلف (حيث التلف هو إنقاص أو عدم الجودة)، لذلك فإن الإنتاجية هي في الحقيقة إنتاجية الوحدات الصالحة (ذات الجودة حسب المواصفات المعتمدة)، وليس الوحدات التالفة (عدم مطابقة كل المواصفات)، والواقع أن من غير الممكن تصور الحديث عن إنتاجية خالية من التلف (عدم الجودة)، لأن التلف يعطي الآتي:
 - التكلفة العالية للمنتجات الجيدة (ذات جودة) التي تحمل تكلفة الوحدات التالفة والجيدة في نفس الوقت، وهذا انخفاض في إنتاجية لأن المدخلات ستزداد في معادلة إنتاجية مما سيقلل من ناتج نسبة المخرجات إلى مدخلات.
 - أن التلف في جودة المنتجات سيؤدي إلى تكاليف إضافية (تكلفة إعادة العمل، تكلفة التأخير في مواعيد تسليم الطلبية، السمعة المتضررة... إلخ)، وهذا ما يوجد في الشركة ما يسمى بالمصنع الخفي الذي يمثل ذلك الجزء من موارد الشركة وقدراتها الموجهة لمعالجة الهراء في إنتاجها جراء الجودة الرديئة.¹

ثامناً: خطوات العملية لقياس إنتاجية العامل (العمل)

- على الرغم من اختلاف تفاصيل مناهج قياس إنتاجية العامل من الناحية العملية فإن ثمة مراحل منطقية لابد من إتباعها في عملية القياس والتي تعتمد على ما يلي:
 - تحديد الهدف من القياس:** إن الهدف من قياس إنتاجية العامل هو الذي يحدد نوعية البيانات المطلوبة وطريقة قياس الملائمة للهدف، لأنه يوجد العديد من الأساليب المتتبعة في جميع بيانات الأداء الفعلي.
 - تحديد العينة المناسبة:** قد يتطرق قياس إنتاجية العمل بمقدار كمية العمل المنجزة سواء كان بعدد الأفراد أو بعدد ساعات العمل، وهذا لمعرفة ما يلزم الإنتاج الواحدة من السلعة متعلق بعنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج، وعلى هذا الأساس يصعب توفير البيانات الضرورية ويصبح من المناسب الاعتماد على عينة من مجتمع الصناعة بحيث تكون عينة مماثلة لهذا القطاع لحساب إنتاجية العمل، ولكن هذه القاعدة ليست ثابتة فهناك من الباحثين من يرى أن حساب إنتاجية العامل تقاس على أساس إنتاجية العمال تكون بحساب إنتاجية العمال الرئيسيون والمساعدون، وهذا لأن العملية الإنتاجية تكون بإشراك الفريقين السابقتين

¹ مرجع سابق، ص74.

معا، أما الفريق الثالث من الباحثين فيرى أن حساب إنتاجية العمل تكون على أساس العمال المستغلين والمسجلين كافة في العمل (جميع عمال المؤسسة).

تحديد المدى الزمني للقياس: وهذا يتوقف على طول دورة الإنتاج وطبيعة ظروفها، بحيث تمكن من الحصول على بيانات تعبر عن المتوسط وتعكس ظروف العمل وأحواله في المؤسسة، وعلى هذا يجب أن تشمل المدة فترة النشاط العادي استبعاداً لأن التغيرات الوقتية أو الموسمية على نتائج القياس.¹

تحديد البيانات المطلوبة: إن تحديد البيانات المطلوبة يعد أمراً ضروري ويتم تحديد البيانات يكون من حيث نوعيتها وكميتها، كما تساهم البيانات المتوفّرة في اختيار طريقة القياس، ونطاق الدراسة ومدتها، فعندما نرغب بقياس إنتاجية العامل في مؤسسة ما بغية الاعتماد عليها كأساس للمقارنة في المستقبل، فإن ذلك يتطلب معرفة عدد العمال وأجورهم وساعات عملهم ومن كان في عدد العمال المباشرين وغير المباشرين (كعمال الصيانة، والنقل... إلخ) إلى جانب ضرورة الاستمرار في توفيرها بعرض متابعة عملية القياس والمقارنة واستخلاص النتائج.²

تاسعاً: مشاكل قياس إنتاجية العمل (العامل)

تعدد فئات قوة العمل:

حيث نجد أن هناك من الباحثين من يقوم باختيار فئات القوى العاملة من عدد السكان الكلي، وهناك من يختار بناء على عدد الأفراد القادرين على العمل، والفئة الأخرى من الباحثين تقوم باختيار بناء على عدد الأفراد العاملين فعلاً، هذا من المنظور الكلي، أما على مستوى المؤسسة فالسؤال الذي يطرح نفسه هو: هل يقوم الباحث باختيار فئة القوة العاملة من العمال المرتبطين بارتباط مباشر بالعملية الإنتاجية؟ أو يقوم باختيار فئة القوة العاملة الذين تربطهم علاقة بالعملية الإنتاجية؟ إضافة إلى العمال الآخرين الذين لا تربطهم علاقة مباشرة بالعملية الإنتاجية والعاملين في مستويات إدارية مختلفة.

تعدد أصناف العمل:

إن إنتاجية العمل أو العامل تختلف باختلاف العامل نفسه وهذا حسب الخصائص والمميزات التي يحملها من مهارة، سن، مستوى تعليمي، والتي هي متصلة جميعها بمستوى إنتاجيته، ولكن التغلب على

¹ عبد الكريم حسين: دراسة إحصائية لإنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سوريا 1996-2006)، مرجع سابق، ص ص 32، 31.

² مرجع سابق.

هذا عن طريق استخدام معاملات خاصة للترجح وذلك على أساس الأجر المدفوعة، حيث ترجح ساعات العمل على أساس الأجر المدفوعة يمكن أن يعطينا صورة متجانسة عن قوة العمل.¹

إضافة إلى ما سبق يمكن حصر بعض المشاكل التي تعرقل قياس إنتاجية العامل إلى ما يلي:

- عدم توفر البيانات الإحصائية الدقيقة بشكل يمكن حساب إنتاجية العمل.
- تعدد الأهداف التي من أجلها تقايس إنتاجية العامل وبالتالي اختلاف طرق القياس وهو ما يوصل إلى نتائج غير دقيقة.
- إن تغيير المؤسسة لبعض حساباتها يمكن أن يضلل الباحث ويؤثر على نتائج بحثه.
- يختلف قياس إنتاجية العمل من مؤسسة إلى أخرى، فإنتحاجية العامل في القطاع الخاص تختلف عن إنتاجية العامل في القطاع العام.²

¹ العبدلة وليد: الإنتاجية واقعها وطرق تحسينها (دراسة تطبيقية على شركة الإسمنت الأردنية) رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير والاقتصاد، جامعة أم درمان، السودان، 1994، ص 18.

² الروي علاء شفيق: طرق قياس الإنتاجية، مجموعة محاضرات الدورة الخاصة بالإنتاجية (المفهوم، العوامل المؤثرة، القياس)، بغداد، العراق، 1980 ، ص 30.

خلاصة الفصل:

إن التطرق للإنجاحية يجب أولاً تحديد ما هو الفرق بين الإنتاج والإنتاجية وهو ما تم توضيحه في هذا الفصل، فالإنجاحية هي المفهوم الشامل وهي ذات معنى تجريدي أكثر من مفهوم الإنتاج الذي هو مفهوم قابل لقياس العددي، ومن الإنتاج هدف الإنجاحية التي هي الاستخدام الأمثل لموارد وعناصر الإنتاج، لهذا أعطيت الإنجاحية أهمية خاصة من المفكرين وأصحاب المؤسسات وانعكاسها على العمال لارتباطها بتحسين مستواهم المهني والاجتماعي وكذا لأرباب العمل من خلال أنها تحقق لهم الزيادة في الأرباح، إضافة أن الإنجاحية تعتبر أهم محددات الإنتاج الوطني من خلال تحسين إنجاحية المؤسسات يؤدي إلى زيادة الدخل الوطني الخام للفرد، مما يؤدي إلى تحسين المستوى المعيشي للفرد.

ولكي يتحقق ذلك يجب قياس الإنجاحية في كل مؤسسة وفي فترات زمنية محددة ومستمرة وهذا بالاعتماد على مبادئ وطرق علمية حسب طبيعة نشاط المؤسسة والهدف من قياس الإنجاحية.

وهناك عوامل متصلة بالإنجاحية يجب مراعاتها أثناء القياس، وهي عوامل داخلية (طبيعة الإدارة، نوعية اليد العاملة، التكنولوجيا المستعملة) وعوامل خارجية (ظروف ومتغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة)، ولكن واقعياً يصعب تحديد هذه العوامل كل على حدٍ، ولأن الفرد هو المحدد الرئيسي للإنجاحية فإن تحسينها يعتمد على زيادة القدرة على العمل والرغبة فيه، وهو ما أعطى عناصر إدارة الأداء أهمية في تحسين الإنجاحية وهذا يكون وفق عملية تقييم الأداء، التي تعتمد على أسس وأهداف المؤسسة والتي تكون واضحة ومحددة لكل العمال والمسؤولين.

ولقياس الإنجاحية يجب أن تكون على أسس ومناهج علمية لارتباطها من تحديد الهدف من القياس وتحديد العينة والزمن، ولكن المؤسسة تصطدم بمشكلات في محاولاتها قياس إنجاحية العامل من تعدد فئات قوة العمل، فيمكن أن نختار فئة من قوة العمل غير مرتبطة بالعملية الإنجاحية وكذلك تعدد أصناف قوة العمل، حيث أن الصفات والمميزات الشخصية تختلف باختلاف الأفراد (العامل) وهو ما ينتج اختلاف في إنجاحية كل عامل.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية

للدراسة

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة.

1. المجال الجغرافي.

2. المجال الزمني.

3. المجال البشري.

ثانياً: المنهج المستخدم.

ثالثاً: مجتمع الدراسة.

رابعاً: عينة الدراسة مبررات اختيارها.

خامساً: أدوات جمع البيانات

1. الملاحظة.

2. المقابلة.

3. الاستماراة.

4. الوثائق والسجلات.

سادساً: أساليب التحصيل والمعالجة الإحصائية.

1. أسلوب الكمي.

2. أسلوب الكيفي

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي للبحث أحد الجوانب الهامة للدراسة بحيث لا يمكن لأي باحث أن يتخلّى عنه، إذ أن عملية التفكير في إنجاز عمل منهجي منظم بإمكانه أن يترجم معظم أهداف البحث وذلك باستخدام المنهج الذي سيوظفه الباحث والعينة أو المجتمع الذي ستطبق عليه الدراسة، وكذا الأدوات التي تجمع المجتمع الذي ستطبق عليه الدراسة، وكذلك الأدوات التي تجمع بها أو من خلالها المعلومات من الميدان وقد حاولنا في هذا الفصل التطرق إذا حدود البحث والمتمثلة في المجال المكاني والزمني والبشري والأدوات التقنية الخاصة بجمع المعلومات المتمثلة في المقابلة والاستمارة والملاحظة والوثائق والسجلات.

أولاً: مجالات الدراسة

بعد تحديد مجالات الدراسة التي يتفق عليها الكثير من المستغلين في مجال البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاثة مجالات وهي: المجال الجغرافي (المكاني)، المجال الزمني والمجال البشري.

1.المجال المكاني (الجغرافي):

يقصد به البيئة أو النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، وهو الذي كان على مستوى ولاية جيجل، وتحديدا بالشركة الإفريقية للزجاج الطاھير، وقد نشأت سنة 1982 بالمنطقة المسمى أولاد صالح ولاية جيجل، تبلغ مساحتها حوالي 17 هكتار، وهي تقع شمال شرق مدينة جيجل وتبعد عنها بمسافة 17 كلم، وهي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم (EPE-SPA) تعد هذه الشركة امتداد لوحدة الزجاج المسطح ثم مركب الزجاج قبل أن يتم إعطائها التسمية الحالية، وذلك في إطار هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996، لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجتمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة (group-ENAVA) ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنيا في ثلاث مراحل هي:

أ. مرحلة النشأة (1982-1987):¹

في إطار دراسة قام بها مكتب إنجليزي مختص (Pelkington) في عقد السبعينيات وبناء على استنتاجاته، يتم إبرام عقد إنجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية (SNIG)، والشركة الفرنسية (Tech Nip) سنة 1982، وذلك لإنجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20000 ط/س من البناء الشفاف و 44000 وحدة من الزجاج الأمني للسيارات.

وتم إنجاز المشروع بين سنتي 1982 و 1986 وقد عرف بعض التأخير لأسباب تقنية ومالية، وانطلق عمليا في الإنتاج يوم 01 أوت 1987 .

خلال مدة الإنجاز واكبت ثلاثة مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الإنجاز وهي:

*شركة SNIG: 82-84 إنجاز.

*شركة ENIG: 84-86 إنجاز متابعة الأشغال.

*شركة ENAVA: استلمنا المشروع في ماي 1986 الاستغلال.

ب.مرحلة التوسيع (1987-1996):

¹ مصدر الموارد البشرية.

بعد الانطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط وفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمد آنذاك، تم تطوير برنامج التوسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع معتمدة من الزجاج بمختلف استعمالاته وأنواعه تمثلت هذه المشاريع في إنجاز:

وحدة جديدة للزجاج الأمني:¹

زجاج سيارات أمامي، جانبي وخلفي، زجاج مصف (pevilette)، زجاج مقاوم (Trempe)، زجاج مصف (blinde)، وانطلقت في الإنتاج سنة 1992 وأنجزت من طرف شركة فنلندي تدعى .TAMGLASS

* الطاقة النظرية للإنتاج:

- زجاج السيارات (زجاج أمني، خلفي، جانبي) 200000 وحدة سنويا.
- زجاج مصف 80000 م/س.

* الزجاج الأمني:

منتج الزجاج الأمني ويسهب خاصيته الأمنية واسع الاستعمال في مجالات الصناعة البناء الأمن مثل:

- الزجاج الأمامي الخاص بالسيارات الشاحنات وآلات الأشغال العمومية.
- الزجاج الأمني المصsf (pevilette) الخاص بحماية الأفراد والوكالات التأمينية، المتاحف والسجون...إلخ.
- الزجاج الأمامي المقاوم للحرارة والصدمات (trempe) وتشتمل في قطاع البناء، الصناعات الكهرومزرالية...إلخ.

* أهم زبائن الشركة:

✓ شركة صناعة السيارات والشاحنات بروسية SNVI.

✓ شركة صناعة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة ENMTP.

✓ الوكلاء المعتمدون وتجار الجملة الخواص.

* الزجاج المصنف (trempe) والزجاج المقاوم (pevilette):

شركة البناء مثل ECM سيدى موسى، ACOUR الجزائر ENIE تizi وزو.

* وحدة جديدة لنجاح السائل:

¹ مصدر الموارد البشرية.

وتضم هذه الوحدة ثلاثة خيوط الإنتاج الزجاج المطبوع، الأجور الزجاجي والأكواب، أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة BASSE SAMBRE البلجيكية، انطلق خط الإنتاج المطبوع سنة 1994، في حين انطلاق مشروع الأجور الزجاجي في نهاية نفس السنة، ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج في سنة 1996 لأسباب تجارية مرتبطة بعده استيعاب السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة. أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واقتدار المشروع ولمواجهة إشكالية ولاستغلال هذا الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفراد لإنتاج مادة سيليكات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات *Detoragenti*.

أهم زبائن الشركة:

✓ شركة ENAD لصناعة المنظفات.

✓ شركة هنكل *Henkel*.

✓ شركة خاصة مثل *VDK Gspih*:

*طاقة النظرية للشركة:

✓ الزجاج المطبوع 15000طن/سنويًا.

✓ سيليكات الصودا 12000طن/سنويًا.

*وحدة الإنتاج ومعالجة المواد الأولية:¹

إضافة إلى الورشة تم إنجاز وحدة جديدة لمعالجة المادة الأولية مثل: رمل السيليس، الدولومي

إلخ. ونشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعومة للمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل، أنجزت

هذه الوحدة المذكورة أيضاً من طرف شركة BASSAMB وانطلق سنة 1994.

*طاقة الإنتاج النظري:

✓ رمل بيليس 30000طن/سنويًا.

✓ معالجة الدولومي (*Dolomie*)

✓ معالجة الفلدسباط (*Feldspath*)

✓ معالجة الكالكير (*Calcaire*).

¹ مصدر مدير الموارد البشرية

إضافة إلى هذه المشاريع التي أنجزت وانطلق في الإنتاج كما هو مبين هناك مشاريع أخرى تغيرت وتوقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الاقتصادية العامة باعتبار تمويل إنجازها مصدره خزينة الدولة، فإن عملية التمويل توقفت مع مطلع 1994، كما توقفت هذه المشاريع بدورها وهي:

► مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح:

كون أفران الزجاجية تشتمل بدورات حياة محددة عادة بين خمسة سنوات وتسع سنوات، فإن فرن الزجاج المسطح توقف عن الإنتاج في فيفري 1994 بعد سبع سنوات تقريباً من النشاط، ونظراً لعدم توفر غلاف مالي لتجديده حينها، ونظراً للتطور التكنولوجي الحاصل في مجال صناعة الزجاج تم التخلّي نهائياً عن عملية تجديده أملأاً في الحصول على شراكة تمكن من إنجاز الفلوت (FLOAT) الأكثر ملائمة تكنولوجيا.

► مشروع الزجاج المقعر H28:

رغم اكتمال خط هذا المشروع التابع لوحدة الزجاج السائل ورغم وجود كل التجهيزات، فإن عملية انطلاقه تغيرت لأسباب مرتبطة أساساً بالنجاعة باعتبارها طاقة إنتاجية تفوق طاقة استيعاب السوق المحلي، إضافة إلى وجود منافسة شديدة في هذا المجال تجعل عملية التسويق منتوجاته في غاية الصعوبة بسبب النوعية وسعر التكلفة.

► مشروع الزجاج الحراري BoRosilicate:

نسبة إنجاز هذا المشروع وصلت إلى حدود 80% ورغم وجود التجهيزات والآلات بالمصنع لم ينطلق لأسباب مالية وتجارية أيضاً، هذا المشروع كان موجّه لإنتاج الأواني المنزليّة، مصابيح السيارات والزجاج المضغوط.

ج. مرحلة الاستقلال منذ 1997:

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبحت لديها ذمة مالية وشخصية معنوية، من أهم ما تهدف إليه الشركة في هذه المرحلة.

✓ تلبية حاجات وطلبات الاقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع التركيب، تركيب وصناعة السيارات، قطاع الصناعة الكهرومائية.

✓ السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال استعمال تقنيات حديثة تتلائم مع متغيرات العصر.

✓ العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في منافسة مع السوق الدولية.

- ✓ تحسين وتطوير منتجات الشركة وتوسيع شبكات التوزيع.

❖ أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج:

▪ أهمية الشركة:

تلعب صناعة الزجاج الدور الفعال في تطوير الدول بسبب الاستعمالات المتعددة لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية، منها قطاع البناء، صناعة زجاج السيارات، الصناعة الكهرومنزلية، تبرز أهمية الشركة بصفة عامة، صناعة الزجاج بصفة خاصة، كما تلعب الشركة دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما لها من أثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل خاصة في القطاع الجغرافي.

لها نفس الأهمية في المجال الصناعي حيث أن مادة الزجاج بمختلف أنواعه تدخل كمادة أولية مكملة لبعض الصناعات.

تبرز أهمية الشركة في المجال الاقتصادي الوطني وذلك باعتبارها الممول في عدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (رويبة)، المؤسسة الوطنية لعمادة الأشغال العمومية (قسنطينة)، شركات التنظيف (هنكل).

▪ أهداف الشركة :

تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق ما يلي:

- ✓ تتميم صناعة الزجاج في الجزائر.
- ✓ تلبية حاجات وطلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء.
- ✓ قطاع صناعة وتركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
- ✓ مواكبة التطور التكنولوجي.
- ✓ العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في السوق الدولية.
- ✓ تحسين رأس مال الشركة.
- ✓ وضع سياسات تجارية فعالة لاقتحام السوق الوطني والدولي على حد سواء.
- ✓ المساهمة في ترقية السوق الوطني.
- ✓ تدعيم منتج الزجاج وفتح ورشات في مختلف أنماط الوطن.

الهيكل التنظيمي للشركة:

○ المدير العام:

وهو الذي يشرف على جميع المصالح المشكّلة للمؤسسات ويترأّسها في المجالس الإدارية، كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلاً، وتجلى مهامه فيما يلي:

- * إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب.
- * تمثيل الشركة في المحافل الدولية والمناسبات الدولية.
- * إصدار القرارات والأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة.
- * إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة.
- * تطبيق إستراتيجية الشركة وسياساتها.

○ السكرتارية:

هي المسؤولة عن ضمان خدمات المديرية، وتتولى المهام التالية:

- * استقبال البريد الخاص بالمديرية العامة.
- * ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف.
- * تحرير المراسلات.
- * استقبال وإرسال الفاكس.

* استقبال وتحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.

○ مساعد المدير العام بالتدقيق والتسبيير والمراقبة:

يشارك ويساعد في تحسين تسبيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة ويتولى المهام التالية:

* مساعدة مسؤولي الوحدات في طرق التسيير والتنظيم.

* الحضور مع المدير العام لمختلف اللقاءات الدورية بين المديريات.

* الحرث على اللقاءات المبرمجية بين المدير العام ومختلف الهيئات الأخرى.

* القيام بعمليات المراقبة دوريًا أو بطلب من الإدارة العامة.

* إنجاز مختلف التقارير.

* إنجاز تقارير النشاطات اليومية، الشهرية، الثلاثية، السنوية.

* تسطير السياسات العامة للشركة مع المدير العام.

○ مساعدة المدير العام المكلف بالبيئة والأمن والجودة:

يهم بالمساعدات المتعلقة بالمنتج وتنتمي مهامه في:

*تطبيق سياسة الجودة بالشركة.

*تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرنامج تأهيل للحصول على شهادة ISO.

* تطبيق مقاييس المطابقة الدولية للمنتجات الزجاج الأمني المتمثل في معيار R43.

* إعداد الدراسات والوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة والتعرف على المكاتب التالية:

✓ البحث والتطوير.

✓ التخطيط والمشاريع.

✓ الأمن الصناعي.

✓ التحاليل والمراقبة.

✓ المقاييس والدراسات النفسية.

✓ متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات.

✓ تكوين ملف خاص بديون المؤسسة من أجل استرجاعها مثل: إرسال الإنذارات.

○ مسؤول إدارة الجودة:

هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية يتولى المهام التالية:

* إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة.

* التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج وطرق نظام الجودة.

* العلم بجميع التغيرات وتطبيقاتها في مجال ضمان الجودة.

*برمجة وتوجيه مراقبة كل الأعمال في إطار مخطط الجودة.

*السهر على الإجراءات المتعلقة بشهادة الجودة والتجديد الدوري لها.

○ مدقق داخلي:

هو المسؤول عن التعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار ويتولى المهام التالية:

*مراقبة تطبيق طرق وقواعد التسيير.

* تقديم تقرير للمسؤول عن كل الأخطاء والعيوب الموجودة.

*إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية.

○ نائب المدير العام:

هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام ويتولى المهام التالية:

*إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين.

*العمل بالتنسيق مع جميع المديريات.

*السهر على ضمان الانضباط العام داخل الشركة.

*إصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة.

○ المكلف بالمنازعات:

هو المسؤول عن تسيير ملف المنازعات يتولى المهام التالية:

*تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة.

*متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات.

*تكوين ملف المنازعات وتحرير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة.

*تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات الإدارية.

○ المسؤول التجاري:

وهو يعمل تحت إشراف المباشر للمديرية العامة، بحيث يضع مخططات البيع والتسويق ويضع الإستراتيجية الخاصة فيها، وذلك بالتنسيق مع باقي المديريات، كما يمثل الشركة مع باقي المتعاملين التجاريين والزبائن ويتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية ويرحص على تنفيذها من خلال مجموعة من الأعوان الذين يشرف عليهم.

○ مسؤول التسويق:

هذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية، بحيث يقوم بدراسة السوق المنافسة والأسعار، الجودة، طرق التوزيع، وهنا يقوم برفع تقارير في ذلك إلى المديرية العامة، كما يحضر مختلف التظاهرات التجارية، والمعارض والملتقيات، وذلك من أجل التعريف بمنتجات الشركة وكسب زبائن جدد، ويقوم بإعداد تحقيقات عن المنتجات المشابهة.

○ مديرية الإمداد والصيانة:

المشكلة من قسم الإسناد والمشتريات وقسم الصيانة للضروريات.

- بالنسبة للقسم الأول: تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية إلى الدولية وضمان الخدمات المرتبطة بهذا كالتأمين والجماركة والنفقات.
- بالنسبة للقسم الثاني: فهو ينقسم إلى فرعين هما: فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصناعة الميكانيكية، وفرع الصناعة الكهربائية، وهناك نوعان يتداخلان لإصلاح الأعطال المختلفة في المصنع، زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد، إضافة إلى تسيير مخزونات قطع الغيار والمواد الأولية المختلفة، وكذا المنتوجات الجاهزة.

○ مديرية المالية والمحاسبة:

تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين، الميزانية المالية وأيضاً مراقبة التسيير وتتمثل مهامها في:

* الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة.

* توفير اللوائح المالية والإدارية كالورق.

* الإشراف على عمليات المحاسبة وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها.

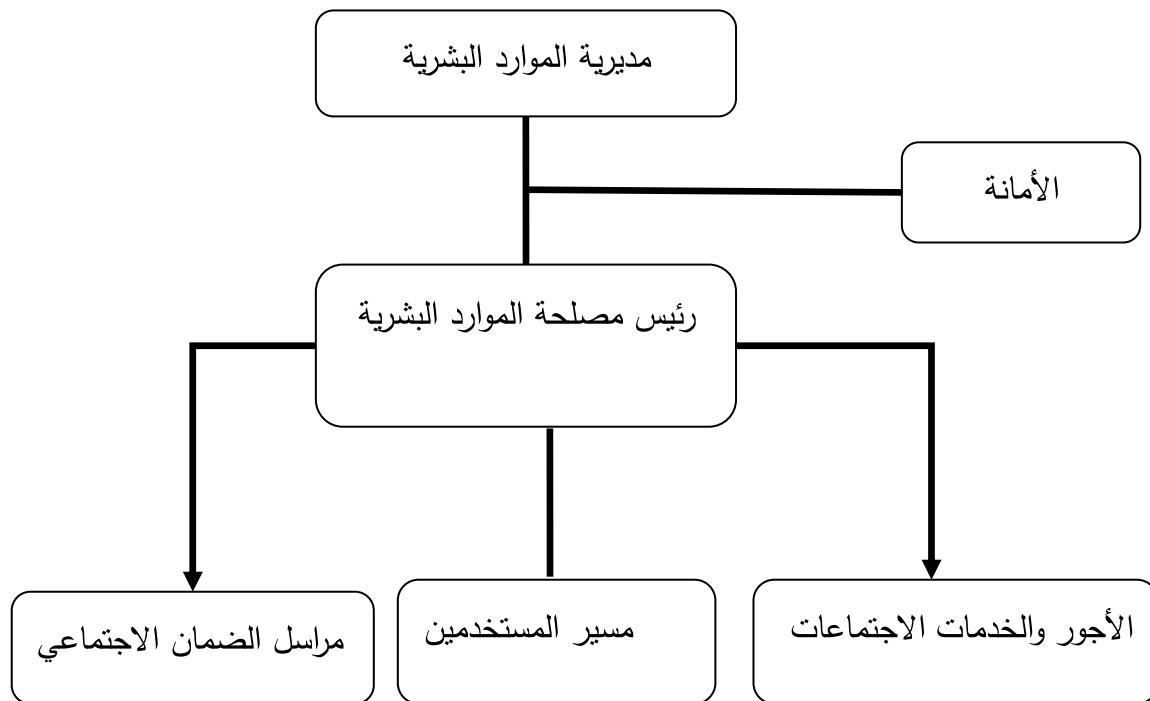
* تسيير مختلف مداخل الشركة وتكليف الإنتاج.

والتعرف على:

• مصلحة المالية والمحاسبة.

• مصلحة المحاسبة التحليلية.

الشكل رقم (10): يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية.



المصدر: مدير الموارد البشرية

❖ مديرية الموارد البشرية: ويمكن حصرها في:

- القيام بمهام التوظيف، الترقية، النقل والتلاعده، أي متابعة حركة وتطوير الموارد البشرية.
- مراقبة العطل السنوية الاستثنائية والغيابات وتطبيق العقوبات القانونية في حالة حدوث أي مخالفة.
- تشارك مع مدير الموارد البشرية، وكذا يمكن اقتراح أي مشروع لنظام داخلي للمؤسسة حسب التغيرات التي تحدث.
- عدد من المسؤولين تحت سلطة رئيس مصلحة الموارد البشرية يسهرون على مراقبة العمال في المؤسسة وتسيير شؤونهم في العمل كالتالي:

❖ مسير المستخدمين:

مسير المستخدمين يعمل تحت إشراف مصلحة الموارد البشرية مكلف بالمهام التالية:

- متابعة كل الأعمال الإدارية.

- متابعة وتنظيم الملفات الإدارية الخاصة بالمستخدمين.
 - المتابعة اليومية للمستخدمين الذين لهم في حالة غياب، كالعطل السنوية.
 - متابعة عملية التقييط اليومية.
 - متابعة كل السجلات الخاصة بالمستخدمين كسجل العطل السنوية.
- ❖ **مسؤول أجور الخدمات الاجتماعية:**

يقوم هذا بالسهر على تطبيق القوانين وإعداد بعض الخدمات الاجتماعية، إذ هو مكلف بحساب أجور الموارد البشرية وإعداد تصريحات لصندوق الضمان الاجتماعي والضرائب وكل ذلك من خلال:

- جمع المعطيات اللازمة لحساب الأجر.
- استقبال ومعالجة الجداول المعطيات المتغيرة للأجر.
- المحافظة على الجداول السنوية للأجر.
- تسجيل المعلومات عن شهادة التصريح الضرائب والضمان الاجتماعي للأجر.
- إعداد تقارير التصريح عند وقوع أي حادث للضمان الاجتماعي.¹

2. المجال الزمني:

ويقصد به المدة التي استغرقت لتحضير هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني وقد تمت عبر مراحل:

1. الدراسة النظرية: وقد استغرقت الدراسة حوالي ثلاثة أشهر من شهر مارس إلى شهر ماي تم الاهتمام فيها بالجانب النظري لدراستنا أين تم اختيار الموضوع، وبناء الإشكالية، تحديد الأهداف المراد الوصول إليها مع تحديد المفاهيم والدراسات السابقة، وهنا انطلاقاً من الدراسات الاستطلاعية والقطاعات المختلفة التي قمنا بها حول الموضوع ومن ثم جمع المعلومات المتعلقة بموضوعنا وتصنيف المعطيات الواردة فيها وصياغة الجانب النظري، لنتهي منه أواخر شهر أبريل وببداية شهر ماي حيث أخذت الجزء الأكبر من الوقت.

المرحلة الأولى: كانت يوم 14 أبريل 2021 حيث قمنا بجولة استطلاعية للشركة الإفريقية للزجاج لمقابلة مدير المؤسسة، وذلك من أجل السماح لنا بإجراء دراسة ميدانية، حيث تمت الموافقة على ذلك في نفس اليوم.

¹ مصدر مدير الموارد البشرية.

المرحلة الثانية: كانت يوم 26 أفريل 2021 حيث كانت الزيارة الثانية للمؤسسة من أجل مقابلة الرئيس بمصلحة الموارد البشرية من أجل الحصول على بعض الوثائق والسجلات والمعلومات على المؤسسة، حيث تمكنا من الحصول على تلك المعلومات والمتمثلة في المعلومات العامة حول نشأة وتطور المؤسسة، وكذا كيفية توزيع العمال على الإدارات والمصالح، بالإضافة إلى التعرف على وحدات أساسية.

المرحلة الثالثة: كانت يوم 28 أفريل 2021 بعد تصميم الاستماراة كأدلة جمع البيانات ثم عرضها على أسانذة التحكيم والذين بدورهم قاموا بتوجيهه مجموعة من الملاحظات والمقتراحات الهامة والمساعدة على تعديل أسلمة الاستماراة المصادقة عليها من طرف الأستاذة المشرفة لتناسب مع موضوع الدراسة بشكل أفضل لتوزيعها على المبحوثين.

المرحلة الرابعة: وكانت يوم 18 ماي حيث تم توزيع الاستماراة على كل عمال الشركة الإفريقية للزجاج.

3. المجال البشري:

تتمثل في عدد العاملين بالمؤسسة التي يتم إجراء الدراسة الميدانية فيها، وهي بالضبط الشركة الإفريقية للزجاج الطاهير.

و فيما يلي جدول يوضح توزيع العمال:

الجدول رقم (01): يمثل توزيع العمال حسب الفئات المهنية

الفئات المهنية	عدد العمال
إطار	34
عون تحكم	28
عامل تنفيذ	132
المجموع	194

المصدر: مديرية الموارد البشرية

ثانياً: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة: "مجموع كل الحالات التي تتطابق في مجموعة من المحددات، أي كل المفردات التي يهتم الباحث دراستها سواء كانت بشرية أو مادية بشرط اشتراكتها في مجموعة من الخصائص، وتحدد طبيعة وأغراض البحث."¹

ومنه مجتمع البحث هذه الدراسة يتمثل في مجموع الموظفين بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير جigel والمقدر عددهم 194 موظفاً موزعين على مختلف مصالح ووحدات وأقسام الشركة. حيث قمنا بتطبيق الاستماراة على الموظفين داخل الشركة خلال فترة 2020/2021 بانتقاء عينة من المبحوثين يمثلون مجتمع الدراسة والمقدرة 41 موظفاً.

من أبرز خصائص هذا المجتمع:

- مجتمع مكون من طبقات غير متجانسة داخلياً ومختلفة فيما بينها.
- الوحدة في مكان العمل وسيادة الروح الجماعية في تأدية الوظائف.
- الاحترام المتبادل بين جماعة العمل.

ثالثاً: المنهج المستخدم

المنهج الوصفي: بما أن الدراسة تنتمي إلى الدراسات الوصفية وقد فرضت طبيعة الموضوع والتفسير بشكل علمي ومنظم والمنهج والأساس في وضع الحقائق في شكل جداول بسيطة بغرض الوصول إلى استنتاجات تساعد البحث على فهم الموضوع وتطوره ويشير المنهج الذي أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يرسل إلى نتيجة معلومة.²

كما يمكن وصفه بأنه مجموعة من القواعد التي يتم وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة في العلم أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمكشف من أجل اكتشاف الحقيقة، أو هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار أو الإجراءات من أجل الكشف عن الحقيقة التي تجهلها أو من أجل البرهنة عليها.³

¹ شاكا فرانكفورت، دافيد ناشميماز: طائق البحث في العلوم الاجتماعية، ليلي الطويل، دار بتر للنشر والتوزيع، ط1، سوريا، 2004، ص186.

²: صالح لحولي: محاضرات في منهجية البحث العلمي في اللغة والأدب، دار قرطبة، الجزائر، ط1، 2016، ص17.

³: صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم، الجزائر، دس، ص 90.

وانطلاقاً من هذا ونظراً لكون هذه الدراسة تهدف إلى معرفة الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية المؤسسة الصناعية. فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعد أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته.

فالمنهج الوصفي هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتطورها كما عن طريق جمع معلومات مفتتة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، أو أنه مجموعة الطرق التي يتمكن الباحثين من خلالها وصف الظواهر العلمية والظروف المحيطة بها في بيئتها والمجال العلمي الذي تتنمي إليه الظواهر وتطور العلاقة بينها وبين الظواهر الأخرى المؤثرة المتأثرة فيها كما تطور شكل العلاقة بين متغيراتها باستخدام أساليب البحث العلمي التي تلائم الأهداف التي يسعى إليها الباحث.¹

وبناءً على هذا التعريف ولما كان موضوع بحثنا بهدف إلى معرفة العلاقة بين الالتزام والتنظيم والإنتاجية في المؤسسة الصناعية فقد لجأنا لاستخدام المنهج الوصفي باعتباره مثل هذه المواضيع التي تحتاج للوصف والتحليل قصد التحقق من إثبات أو نفي مشكله بحثنا.

رابعاً: عينة الدراسة مبررات اختيارها

تعتبر العينة أهم شيء في البحث الميداني، حيث تعرف العينة بأنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وعميمها على عامل مجتمع الدراسة الأصلي.²

يفهم من هذا التعريف بأن العلم مجموعة عناصر تستخرج من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة ثم تعليم النتائج المتوصل إليها على المجتمع ككل.

وتعرف أيضاً العينة بأنها مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث الأصلي.³

¹: طاشمة بومدين وعبد النور ناجي: *أصول منهجية البحث في علم السياسة*، دار جسور، الجزائر، ط1، 2014، ص165.

²: محمد عبيادات وأخرون: *منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات*، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط2، 1999، ص84.

³: مورس آنجرس: *منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية*: ترجمة بوزيد صحروي، دار القصة للطباعة والنشر، ط2، 2006، ص151.

وتعرف أيضاً بأنها جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة يختارها الباحث لإجراء دراسته وفقاً لقواعد خاصة لكي يمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً.¹

وبما أن كل الدراسة تتطلب تعين مجتمع البحث وبعد المعاينة يتم فيها تحديدها العينة الملائمة المفردات الدراسية والوصول إلى نتائج صادقة عملياً وإمبريقياً، لذلك تم اختيار العينة الطبقية العشوائية باعتبارها أكثر تناسبًا لموضوعنا لأن المجتمع البحث الغير متجانس ونظر لحجمه والمكون من 194 مفردة بحيث قمنا بتقسيمه إلى طبقات وهي كالتالي:

الإطارات: 34

أعوان التحكم: 28

عمال التنفيذ: 132

وعليه اختار 21% من المجتمع الكلي والمتمثل ب 100% ومنه:

194.....100%

X.....21%

$$x = \frac{21 * 194}{100} = 40.74 = 41.$$

معناه أن عينة البحث متمثلة في 41 عامل فإنها تقسم إلى:

$$n = \frac{21 * 34}{100} = 7.14 = 7\% \quad \text{عدد الإطارات:}$$

$$n = \frac{21 * 28}{100} = 5.88 = 6\% \quad \text{أعوان التحكم:}$$

$$n = \frac{21 * 132}{100} = 27.72 = 28\% \quad \text{عمال التنفيذ:}$$

ومنه: أفراد العينة: 7+6+28=41 عاملاً

¹: رحيم يونسي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار الدجلة للنشر، الأردن، ط2007، 1، ص161.

حيث تم اختيار العينة وفق أسس وطرق علمية متقدّمة، وكانت العينة التي تم اختيارها عشوائية طبقية بالنسبة 21% حيث شملت ثلاثة فئات من فئة الإطارات، فئة أعون التحكم، فئة أعون التنفيذ، حيث وزعت على فئة الإطارات 7 استمرارات، و6 استمرارات على فئة أعون التحكم على فئة عمال التنفيذ 28 استماراة وبالتالي عدد مبحوثين 41 عاملًا.

خامساً: أدوات جمع البيانات

قصد التمكّن من الحصول على المعلومات الكافية والبيانات لإجراء الدراسة وضبطها والحصول على النتائج المناسبة التي يسعى الباحث للوصول إليها تم استعمال بعض الوسائل والأدوات التي تساعد على ذلك والمتمكن في الملاحظة المقابلة الاستماراة الوثائق والسجلات إضافة إلى الاستعانة ببعض الأساليب الحسابية والإحصائية لتحليل هذه البيانات.

١. الملاحظة:

تعد الملاحظة من بين التقنيات المستعملة خاصة في الدراسة الميدانية لأنها الأداة التي تجعل الباحث أكثر اتصالاً بالمبحوثين فالالملاحظة العلمية تمثل طريقة منهجية يقوم بها الباحث بدقة وفق قواعد محددة للكشف عن تفاصيل الظواهر ولمعرفة العلاقات التي تربط بين عناصرها، إذ تعتمد الملاحظة على قيام الباحث للملاحظة في إحدى الظواهر في ميدان البحث وتسجيل ملاحظاته وتجميعها لاستخدامها في استخلاص المؤشرات منها.^١

فالالملاحظة العلمية تجعل الباحث يبحث عن تفسيرات ويطرح تساؤلات حول ما يلاحظه من سلوكيات تفاعلات وعلاقات سوية أو موضوعية.

تعرف على أنها "عملية مراقبة أو مشاهدة سلوك الظواهر والمشكلات ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة اتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف يقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسانية وتلبية حاجات.²

¹ خالد جامد: منهج البحث العلمي، دار ريحانة، الجزائر، ط1، 2003، ص162.

² أحمد عارف العساف ومحمود الوادي: منهجية البحث من العلوم الاجتماعية والإدارية المفاهيم والأدوات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص296.

وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة والتي يقصد بها ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائياً في ظروفها العادية دون إخضاعها للضبط العلمي بدون استخدام أدوات دقيقة لقياس بغية الدقة في الملاحظة والتحلي بال موضوعية.¹

من خلال موضوعنا اكتفينا بمراقبة مجتمع الدراسة وملاحظة النشاطات التي يقومون بها وعلاقاتهم الاجتماعية مع بعضهم البعض ومع مرؤوسهم، وعلى هذا الأساس فقد أفادتنا الملاحظة في إدراك بعض الحقائق وال Shawahed التي تساعد في تحليل وتقسيم البيانات الموجودة في الاستماراة. كما يمكن إدراج بعض الملاحظات التي لفتت انتباها وأهمها:

- وجود علاقات اجتماعية متبدلة بين أفراد الشركة.
- وجود لافتات حول طبيعة القانون الداخلي للمؤسسة والتعرف عليه من طرف الجميع.
- وجود إشارات تعبرية وتحذيرية مثل التحذير من التدخين في أماكن العمل.
- وجود سيارة إسعاف خاصة بالمؤسسة، مع توفير وسائل وقائية للعمال كالقفاز، الحذاء، خوذة الرأس، النظارات، الكمامات، كما لاحظنا ارتفاع درجات الحرارة والمواضيء خاصة في وحدة الزجاج السائل.
- أما فيما يخص وحدة الزجاج الأمني فكانت أقل نوع ما، كما تميزت بالنظافة، في حين نجد وحدة المواد الأولية ذات حرارة عالية، تطاير الغبار والأترية والرمل إضافة إلى بقايا الزجاج المنتاثرة.
- كما لاحظنا بأن هناك إهمال من قبل العمال وعدم التزامهم بالوسائل الوقائية المتوفرة ما عدا الحذاء كما لاحظنا وجود بعض الآلات التالفة.

2. المقابلة:

تعد المقابلة إحدى أدوات البحث العلمي التي تجمع بين طرفين هما الباحث وشخص أو أكثر من أفراد عينة البحث اجتماعياً فردياً أو جماعياً، يتمثل دور الباحث فيها بإعداد أسئلة المقابلة وإعداد جيد وطرحها بطريقة جيدة على الفرد أو الشخص المعنى، ويقوم الشخص بالإجابة على هذه الأسئلة شفوياً ويدوره يقوم الباحث بتدوينها وتصنيفها ثم تحليلها.²

وقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على المقابلة الحرة باعتبارها مرنة في طبيعتها وليس هناك أي قيود على إجابات المبحوثين، وأنه يمكن تعديل الأسئلة بحيث تتناسب مع المواقف أو ظروف المبحوثين،

¹: رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دار الكاتب الحديث، الجزائر، ط1، 2004، ص148.

²: وائل عبد الرحمن وعيسي محمد فحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار حامد، عمان، ط2، 2007، ص73.

فهي تعطي المبحوثين نوع من الارتياح والاطمئنان أثناء المقابلة، كما تساعد على كشف ما لدى الفرد من مميزات واتجاهات وميول وآراء لكنها تعجز عن مقارنة الأفراد بعضهم ببعض، حيث تتيح فرصة اختفاء عيوبه.¹

وقد قمنا في دراستنا هذه بمقابلات عدة بداية بإجراء لقاء مع مدير الموارد البشرية وذلك بتاريخ 26 أفريل 2021، وقد كانت مقابلة ودية عفوية مع المدير العام للموارد البشرية الذي ساعدنا في الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة وكيفية عملها، وعدد العمال وكيف يتم توزيعهم، إضافة إلى تقديمها معلومات حول النظام السائد الداخلي للمؤسسة والتي أفادتنا في إكمال الدراسة، والتأكد من ملائمة الموضوع للميدان الذي اخترناه.

أما المرحلة والتي أجريت بتاريخ 28 ماي 2021 وفي هذه مرحلة تم توزيع الاستماراة على بعض مسؤولين الذين قدموا لنا معلومات على طبيعة النظام الداخلي للمؤسسة وجمع معلومات الكافية والتامة لموضوع الدراسة.

3. الاستماراة:

هي إحدى الأدوات التي يتم الاعتماد عليها في جمع المعلومات وهي الوسيلة الأكثر لجوء إليها لإمكانية الحصول على أكبر قدر من البيانات التي يسهل تحليلها ومعالجة بياناتها بالطرق الإحصائية ولأنها تقلل من التحيز في إجابات المبحوثين لطبيعة أسئلتها وأنها أفضل لقياس متغيرات ومؤشرات البحث القائم تحديدها بناء على فروض الدراسة ومؤشراتها. أي أنها أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية، والتي يتطلب من المفحوصين الإجابة منها عنها بطريقة يحددها الباحث حيث أغراض البحث.² وقد غطت الاستماراة على أربعة أجزاء رئيسية وهي:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد مجتمع البحث من السؤال (1-7).

المحور الثاني: يتعلق بمساهمة الدافعية في تحسين الأداء التنظيمي من السؤال (8-21).

المحور الثالث: يتعلق بالولاء التنظيمي يؤدي إلى زيادة الكفاءة من السؤال (22-32).

المحور الرابع: يتعلق بوجود العلاقة بين الرضا الوظيفي والفعالية من السؤال (33-49).

وقد تم إعداد هذه الاستماراة وفق ثلات مراحل:

¹: كامل محمد المغربي: *أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية الاجتماعية*، دار الثقافة، عمان، ط4، 2011، ص128.

²: ربحي مصطفى عليان: *طرق جمع بيانات ومعلومات لأغراض البحث العلمي*، مرجع سبق ذكره، ص91.

المرحلة الأولى: في إعداد نسخة أولية من الاستمارة تتضمن (32 سؤالاً)، أما المرحلة الثانية فخصصناها لعملية التحكيم حيث تم توزيع نسخة من الاستمارة على الأساتذة المحكمين، وأما المرحلة الثالثة فقد تم الاستجابة لآراء الأساتذة المحكمين، وفي ضوء مقتراحاتهم تم القيام ببعض التعديلات على البنود وإعداد استمارتها في صورتها النهائية الأستاذ المشرف عليه.

وتهدف أسئلة الاستمارة المطروحة إلى:

- معرفة ما إذا كانت الدافعية تساهم في تحسين الأداء التنظيمي.
- التحقق ما إذا كان الولاء التنظيمي يؤدي إلى زيادة الكفاءة.
- دراسة إذا ما كانت هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والفعالية.
- بعد الانتهاء من الصياغة الأولية لمحاور أسئلة الاستمارة ومناقشتها مع الأساتذة المشرفون تم عرضها على بعض المحكمين يوم 24 مايو 2021، حيث قاموا بتصحيح وتعديل وإضافة بعض الأسئلة تم صياغتها من جديد وعرضها على المشرف لنجعل على الصياغة الإفريقية للزاج بالطahir.

حساب صدق الاستمارة:

يوجد نوعين من الصدق وهما الصدق الظاهري والصدق المحتوى:

الصدق الظاهري: لقد تم استخدام الصدق الظاهري لاستمارة الاستبيان من أجل معرفة صدقها ملائمتها لموضوع الدراسة، وذلك من خلال عرض الاستمارة على الأساتذة المحكمين، ويقوم على فكرة مناسبة الاختبار لما يقيس ولمن يطبق عليهم، وهذا الصدق يبدو في وضوح البنود واعيا في ذلك شروط إعادة البنود على أن تنسم هذه البنود والمفترضة احتمالية قياسها للخاصية المطلوبة من أجل صدق استمارة الدراسة والتي بعنوان الالتزام التنظيمي وعلاقته بانتاجية المؤسسة الصناعية، حيث تم توزيع الاستمارة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بتقديم مجموعة من الاقتراحات على الشكل التالي:

حيث تم التعديل على النحو التالي بالمحور الأول.

حيث تم حذف السؤال السابع من المحور الأول.

حيث تم تعديل السؤال الثاني من المحور الأول.

السؤال 02: السن:

○ أقل من 20 سنة.

- من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة.
- من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة.
- من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة.
- من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة.

حيث أصبح بعد التعديل:

- من 25 سنة إلى 30 سنة.
- من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة.
- من 35 إلى أقل من 40 سنة.
- من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة.
- من 45 إلى أقل من 50 سنة.
- من 50 سنة إلى أقل من 55 سنة.
- من 55 إلى أقل من 60 سنة.

تم حذف السؤال 17: من المحور الثاني الذي كان مفاده.

 لا

هل تعطي المؤسسة الاهتمام للعاملين وآرائهم. نعم

أيضا تم تعديل السؤال 25:

حيث كان من المحور الثالث الولاء التنظيمي يؤدي إلى زيادة كفاءة هل تشعر بالراحة أثناء أدائك عملك

أبدا

أحيانا

دائما

وتعديلها بـ: هل يشعر بالارتياح أثناء عملك؟

تم حذف السؤال 26: المتمثل في هل لديك الرغبة في الاستمرار بالمؤسسة:

لا

نعم

تم حذف السؤال 35: من المحور الرابع توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والفعالية وتمثل في: في حالة

توزيع المؤسسة لهذه الحوافز بشكل عادل، هل سيزيدك هذا من:

الولاء للمؤسسة

زيادة الجودة في العمل

سيادة روح المبادرة

تطوير الأداء

وقد اشتملت الاستماراة النهائية على أربعة محاور رئيسية وهي:

- **المحور الأول:** أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية للمبحوثين تمتثل في سبعة أسئلة.
- **المحور الثاني:** أسئلة متعلقة بمساهمة الدافعية في تحسين الأداء التنظيمي ويتكون هذا المحور من 13 سؤال (من السؤال رقم 08 إلى السؤال رقم 20).
- **المحور الثالث:** أسئلة تتعلق بالولاء التنظيمي وزيادة الكفاءة، ويتكون من المحورين من 11 سؤال، من السؤال (رقم 21 إلى السؤال رقم 31).
- **المحور الرابع:** أسئلة تتعلق علاقة الرضا والفعالية ويتكون هذا المحور من 15 سؤال، (من السؤال رقم 32 إلى السؤال رقم 46).

4. الوثائق والسجلات:

تعد إحدى الأدوات المساعدة على جمع البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة، حيث يلجأ إليها الباحث باعتبارها توفر له الكثير من الجهد والوقت.¹ كما تعرف بأنها: هي وثائق لجمع البيانات فالوثيقة هي مادة توفر معلومات أو إرشادات كونها الوعاء المادي للمعرفة وتوجد أنواع كثيرة من الوثائق ولابد لخبير المعلومات أن يجيد معرفة خواصها وتحديد نوعها حتى تجري عليها المعالجة المناسبة يستعملها استعمالاً مناسباً.² وقد استعانت دراستنا بالسجلات والوثائق بغية جمع المعلومات والبيانات الضرورية، وخاصة المتعلقة بـ:

- بيانات حول موقع نشأة المؤسسة.
- بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهم المصالح والأقسام الموجودة.
- بيانات حول الأنشطة والمهام الممارسة.
- بيانات حول الوسائل الأمنية المتوفرة في المؤسسة.

سداساً: أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية:

هناك نوعين من أساليب التحليل التي يجب على الباحث الاعتماد عليها عند تحليله للمعطيات وهي الأسلوب الكمي والكيفي وعلى الباحث عند تحليله أن يدمج بينهما قدر المستطاع: وفي دراسات اعتمدنا على الأسلوبين هما:

¹: عمار بوحوش ومحمد محمود الدينbian: *مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث*, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, ط2, 2005, ص210.

²: ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مرجع سبق ذكره، ص194.

- 1. الأسلوب الكمي:** الذي يعبر عن الأرقام والإحصائيات الموضحة في الجداول المتعلقة بإجابات الموجودين في شكل أرقام ونسب مئوية.
- 2. الأسلوب الكيفي:** من خلال تحليل وتفسير المعلومات المكملة في الجداول الإحصائية مع ربط المعلومات بالإطار النظري بغرض اختبار صحة الفرضيات.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بتحديد الإجراءات المنهجية وتحديد مجالات الدراسة وكذلك المنهج المعتمد وهو المنهج الوصفي باعتباره الملائمة لطبيعة الموضوع دراستنا، كما اعتمدنا على أدوات جمع البيانات المتمثلة في كل من الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، والسجلات والوثائق، كما قمنا بتحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وهي عينة طبقية بين عمال الشركة الأفريقية للزجاج وقد اعتمدنا على أسلوبين في التحليل وهما الأسلوب الكمي والكيفي لتحليل وتفسير البيانات.

الفصل السادس: عرض بيانات الدراسة في الجداول الإحصائية.

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

رابعاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد التطرف في الفصل السابق إلى مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، سناحول من خلال هذا الفصل عرض بيانات الدراسة في الجداول الإحصائية ومن ثم تحليلها وتفسيرها بالاستناد إلى ما تم الحصول عليه من خلال دراستنا الميدانية من مختلف مصادر المعلومات ومن تم الخروج بنتائج حول موضوع ومناقشتها في الفرضيات من أجل التأكيد من صدقها أو عدمه ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة، وصولاً إلى النتائج العامة، أخيراً قمنا بعض التوصيات والاقتراحات الخاصة بهذه الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

1: عرض وتحليل بيانات الشخصية

نحاول من خلال هذه الشواهد الكمية التطرق إلى خصائص مجتمع الدراسة بالرجوع إلى الخصائص الفردية والاجتماعية والمهنية والمتمثلة في الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، الأجر، الأقدمية في العمل والتي من شأنها أن تفيينا في تحديد ملامح مجتمع البحث الذي نحن بصدده دراسته، بحيث يساعدنا على تحليل مؤشرات الدراسة إلى جانب أن هذه البيانات قد تمكنا من تحديد خصائص وسمات مجتمع البحث ومدى ارتباطها بالخصائص الأخرى والتي تشكل متغيرات الموضوع المدروس وهم الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية المؤسسة الصناعية.

الجدول رقم(02): يمثل الجنس المبحوثين

العينة احتمالات	النكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	36	%87.80
أنثى	5	%12.19
المجموع	41	%100

بالنظر لل Shawed الكمية والمتعلقة بمتغير الجنس الموضحة في الجدول أعلاه يبدو جلياً أن أغلب المبحوثين من جنس ذكر، بحيث يمثل عددهم 36 مفردة بنسبة 87.80%， بينما نجد الإناث بنسبة 12.19% أي ما يعادل 5 أفراد فقط ويعود السبب تغلب جنس الذكور على الإناث إلى طبيعة العمل في الشركة الإفريقية للزجاج، ذلك لأنه يتطلب جهد عضلي يتناسب مع البنية المورفولوجية للرجل أكثر من المرأة الذي يقتصر عملها بالشركة في الأعمال الإدارية فقط.

الجدول رقم(03): يمثل سن المبحوثين

النسبة المئوية %	النكرارات	العينة	احتمالات
%9.75	04	من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة	
%9.75	04	من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة	
%19.51	08	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	
%12.19	05	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	
%09.75	04	من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة	
%36.58	15	من 50 سنة إلى أقل من 55 سنة	
%2.43	01	من 55 سنة إلى أقل من 60 سنة	
%100	41		المجموع

تبين الإحصائيات الكمية المتعلقة بمتغير السن أن اغلب المبحوثين يتراوح سنهم في الفئة العمرية من 50 سنة إلى أقل من 55 سنة وذلك بنسبة 36.58%， تليها الفئة العمرية من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة 19.51%， ثم تليها الفئة من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة بنسبة 12.19%， ثم تليها الفئات ما بين 25 سنة إلى أقل من 30 سنة ومن 30 سنة إلى أقل من 35 سنة و من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة أي ما يعادل 9.75%， أما فئة العمرية ما بين 55 سنة إلى أقل من 60 سنة بنسبة .%2.43

الجدول رقم (04): يمثل المستوى التعليمي للمبحوثين

العينة	النسبة المئوية %	النكرارات
احتمالات		
ابتدائي	%7.31	03
متوسط	%29.26	12
ثانوي	%43.90	18
جامعي	%19.51	08
المجموع	%100	41

بين الجدول أعلاه الإحصائيات الكمية لمتغير المستوى التعليمي حيث يتضح أن 18 من أفراد العينة وبنسبة 43.90% لديهم مستوى تعليمي ثانوي في حين نجد 12 من أفراد العينة وبنسبة 29.26 لديهم مستوى التعليمي متوسط وبينما نجد 8 أفراد بنسبة 19.51% لديهم مستوى تعليمي جامعي، وفي حين نجد 3 أفراد من العينة أي ما يعادل 7.31% ذوي مستوى تعليمي ابتدائي ويعود سبب ذلك إلى إدارة المؤسسة لا تشترط مستوى تعليمي معين، بحيث طبيعة العمل لا تتطلب مؤهلات علمية عالية، وفي حين يتم استخدام الجامعيين باعتبارهم يبحثون من العمل في السوق حتى لو كان خارج نطاق تخصصاتهم المهم الحصول على وظيفة.

الجدول رقم (05): يمثل الحالة العائلية للمبحوثين

العينة	النكرارات	النسبة المئوية %
احتمالات		
أعزب	09	%21.95
متزوج	32	%78.04
مطلق	/	/
أرمل	/	/
المجموع	41	%100

يبين الجدول أعلاه الإحصائيات المتعلقة بمتغير الحالة العائلية لأفراد العينة، حيث يتضح لنا أن فئة أغلب المبحوثين المتزوجين وقدر عددهم بـ 32 مفردة بنسبة 78.04%， أما العزاب فقدر عددهم بـ 9 مفردة وبنسبة 21.95% في حين نجد أن نسبة الأرامل والمطلقات منعدمة.

ويعود سبب تغلب المتزوجين في هذه الشركة على أن عملية التوظيف قلت إلى حد كبير بفعل الظروف المالية للشركة من جهة ولطغيان العمال ذوي الخبرة والأقدمية في المؤسسة من جهة أخرى إضافة إلى كونهم مسؤولين عن تحقيق حاجاتهم ومتطلبات أفراد العائلة من أجل تحقيق الحياة الكريمة.

الجدول رقم (06): يمثل طبيعة العمل

العينة احتمالات	النكرارات	النسبة المئوية %		
إطارات	07	%17.07		
عامل تحكم	06	%14.63		
عامل تنفيذ	28	%68.29		
المجموع	41	% 100		

يبين الجدول أعلاه الإحصائيات الكمية المتعلقة بطبيعة عمل المبحوثين، حيث نجد أن أغلب العمال هم عمال التنفيذ بنسبة 68.29% بما يعادل 28 عاملاً، تليها فئة الإطارات بنسبة 17.07% بما يعادل 07 أفراد من العينة في حين نجد فئة عمال التحكم بنسبة 14.63% أي ما يعادل 06 أفراد من العينة.

ويعود سبب ذلك إلى طبيعة المهام باعتبارها الفئة الخاضعة إلى تنفيذ الأوامر والتعليمات الخاصة بالمؤسسة الصناعية بينها فئة الإدارية فهم من يتمتعون بسلطة اتخاذ القرار الإشراف الرقابة وإعداد البرامج الإدارية في حين نجد عمال تنفيذ مؤهلين للقيام بالعملية الإنتاجية.

الجدول رقم (07): يمثل الأقدمية في العمل

العينة احتمالات	النسبة المئوية %	النكرارات		
			أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	26.82	11		
من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة	/	/		
مم 25 سنة إلى أقل من 30 سنة	%43.90	18		
المجموع	%100	41		

بين الجدول أعلاه الإحصائيات الكمية المتعلقة بالأقدمية العمال في المؤسسة حيث نجد أغلب المبحوثين تتحضر أقدميتهم من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة ويمثل عددهم 18 عاملاً بنسبة 43.90%， تليها فئة العمال ذوي أقدمية في الشركة تتحضر ما بين 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة ويمثل عددهم 11 عاملاً وبنسبة 26.82%， ثم العمال ذو أقدمية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ينحصر عددهم من 07 عاملاً أي ما يعادل 17.07% في حين نجد العمال ذو أقدمية أقل من 5 سنوات ينحصر عددهم 5 عاملاً أي ما يعادل نسبة 12.19%.

ومنه يتضح أن أغلب العمال من هذه المؤسسة لديهم خبرة كافية في مجال عملهم مما يجعلها تتمسك بهم بحكم خبرتهم وإنقاذهم للعمل نتيجة إهاطاتهم المعرفية بنظامها، كما تأخذ المؤسسة على عاتقها بذل الجهد والوقت والتكاليف الخاصة بتكوين العمال الجدد لإكسابهم الخبرة المهنية.

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى: (تساهم الدافعية في تحسين الأداء التنظيمي)

الجدول رقم (08): يمثل مدى التزام بتطبيق الأوامر الموجهة إليك من قبل رئيسك

العينة احتمالات	النسبة المئوية %	النكرارات		
			نعم	لا
نعم	%90.24	37		
لا	%9.75	04		
المجموع	%100	41		

يمثل الجدول أعلاه البيانات الإحصائية المتعلقة بالالتزام العاملين بتطبيق الأوامر الموجهة لهم من قبل الرئيس، أغلب المبحوثين كانت إجاباتهم بنعم وذلك بنسبة 90.24% أي ما يعادل 37 عاملًا، وهذا ما يدل على أن العاملين يتمتعون بقدر من الانضباط وتحمل المسؤولية اتجاه عملهم، وفي حين نجد أن 04 أفراد كانت إجابتهم بـ لا أي ما يعادل نسبة 9.75% وهذا راجع إلى غياب وعدم تحمله بروح المسؤولية واللامبالاة في العمل وانعدام المسؤولية لديهم حيال عملهم وعليه يمكن القول أن العمال على وعي تام بأهمية القوانين وضوابط العمل وهذا دليل على أن العمال يكونون أكثر التزاماتها بالإضافة إلى أن انضباط به الإجراءات والالتزام بتطبيقها تساهم في رفع وتحسين الإنتاجية داخل المؤسسة.

الجدول (09): يوضح ترك مجال للعمل بكل حرية دون تدخل رؤساء.

العينة احتمالات	النسبة المئوية %	التكارات	
نعم	%68.29	28	
لا	%31.70	13	
المجموع	%100	41	

يبين الجدول أعلاه الإحصائيات الكمية المتعلقة بمدى ترك مجال للعمل بكل حرية دون تدخل رؤساء، حيث تسجيل أغلب العمال كانت إجاباتهم بنعم، وكانت بنسبة 68.29% أي ما يعادل 28 عاملًا بمعنى أن نتيج لهم فرصة في العمل دون تدخل رؤساء رجع إلى إشراك العمال في اتخاذ القرارات عن طريق إتاحة الفرصة لهم لنقديم الاقتراحات والأراء حول الأمور الخاصة بالعمل ومن أهم العوامل لتحفيزهم على عملهم، وهذا ما أكدته نظرية الإدارة اليابانية "Z" أن المشاركة في صنع القرار بإتباع أسلوب المبادرة والابتكار يعزز التزامهم، وفي حين نجد فئة المبحوثين الذين كانت إجابتهم لا كانت نسبتهم 31.70% أي ما يعادل 13 عاملًا وهذا راجع إلى عدم إنتاج فرصة لهم في المشاركة في اتخاذ القرارات، وما يمكن قوله أن المؤسسة لا تمنح لجميع عمالها حق في المشاركة، واتخاذ القرارات مؤكدين على أن المسؤولين هم من يتمتعون بهذه السلطة وهم ما عليهم إلا التنفيذ مما يؤثر على الإنتاجية داخل المؤسسة وزيادة جودة وتحسين الإنتاج.

الجدول رقم (10): طبيعة الاتصالات في المؤسسة.

العينة	النكرارات	النسبة المئوية %	احتمالات	
			أفقية	عمودية
%21.95	09			
%19.51	08			
%58.53	24		في جميع الاتجاهات	
%100	41			المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 58.53% من أفراد العينة ترى أن المؤسسة تعتمد على الاتصالات في جميع الاتجاهات، في حين أن 21.95% من عينة الدراسة ترى أن طبيعة الاتصالات أفقية، بالإضافة أن 19.51% من أفراد عينة مجتمع الدراسة ترى أن الاتصالات تكون عمودية، ما يفسر معطيات الجدول هو أن طبيعة العمل تقتضي التواصل بين مختلف فئات العمال مهما اختلفت نوعية مناصبهم العملية من أجل تقديم الخدمة بالمواصفات المطلوبة والمسطرة قبل المؤسسة، وهذا ما أكدته المبحوثين في المقابلة التي أجريناها والذين أكدوا على ضرورة وجود الاتصالات في جميع الاتجاهات نظراً لطبيعة العمل الذي يقتضي وجود ذلك، لأن طبيعة الاتصالات تساهم في إيصال المعلومات في وقتها المحدد للعمال مما يساهم في تأدية مهامه وتحسين الجودة والإنتاجية داخل الشركة.

الجدول رقم (11): كيفية قيام المؤسسة بتزويد موظفيها بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق الإجراءات

العينة	النكرارات	النسبة المئوية %	احتمالات	
			اللوائح والملصقات	الاجتماعات والندوات
%68.29	28			
%24.39	10			
%7.31	03			المراسيم
%100	41			المجموع

تبين الشواهد الكمية الوردة في الجدول أعلاه والذي يوضح كيفية قيام المؤسسة بتزويد موظفيها بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق الإجراءات، حيث صرَّ العمال بنسبة 68.29% كانت عن طريق اللوائح والملصقات، وهذا يدل أن الإدارة تعتمد في طريقة تزويد موظفيها بالمعلومات عن طريق اللوائح والملصقات، حيث أن هذه الطريقة من أهم الطرق السريعة والمناسبة في توصيل المعلومات بطريقة سلسة وشاملة لجميع العمال، بالإضافة إلى أن العمال يفضلونها أكثر من غيرها، في حين نجد أن 24.39% من عينة الدراسة يرون طبيعة المجتمعات والندوات، وذلك راجع إلى خصوصية هذه الطريقة والتي تحتاج نوع من الكفاءة بالخبرة للقيام بمثل هذه الطريقة تماماً بنسبة 7.31% من عينة الدراسة يرون أن طريقة تزويد المؤسسة بالمعلومات للموظفين وهذا يمكن إرجاعه أن هذه الطريقة تكون رسمية أكثر ويمكن إنسابها للرؤساء والمدراء بصفة كبيرة.

الجدول رقم (12): نظام الإجراءات الرقابية التي تقوم بها المؤسسة

العينة احتمالات	النسبة المئوية	التكرارات		
دائماً	%17.07	07	- أكثر التزام في العمل	
	%4.87	02	- أكثر تحملًا لمسؤولية	
	%7.31	03	- حسن السلوك	
	%7.31	03	- تزيد من ضغط العمل	
أحياناً	%53.65	22		
	%9.75	4		
المجموع	%100	41		

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 53.65% من المبحوثين يرون مدى إتباع المؤسسة لنظام الرقابة في أوساط موظفيها صرحاً بأحياناً، في حين نجد أن 36.58% من أفراد العينة كانت إجابتهم بدائماً، من خلال ذلك صرَّ 17.07% من المبحوثين أن ذلك يجعلهم أكثر التزام في عملهم، في حين 7.31% من مبحوثين صرحوا أن تلك الرقابة تزيد من ضغط العمل إضافة إلى أن 7.31% من المبحوثين

اعتبروها أنها تؤدي إلى حسن السلوك، أما بنسبة 4.87% من المبحوثين صرحوا أنهم أكثر للمسؤولية، في حين فئة 9.75% صرحوا بأن الإجراءات الرقابية منعدمة.

من خلال معطيات هذا الجدول نستنتج أن المؤسسة في غالب الأحيان تتبع نظام الإجراءات الرقابية في أوساط موظفيها مما يساهم في ذلك في جعل الموظف أكثر التزام في العمل وتحسين السلوك وجعلهم أكثر تحمل للمسؤولية بدون أن ننسى أنها تساهم غالباً في زيادة الضغط على الموظف حيث يجدل أحياناً يحس أنه مقيد.

الجدول رقم (13): يمثل تقييم العلاقات السائدة داخل المؤسسة

العينة احتمالات	النكرارات	النسبة المئوية %		
			جيدة	متوسطة
%21.95	09			
%26.82	11			
%51.21	21			
%100	41			المجموع

من خلال المشاهدة الكمية لنتائج الجدول أعلاه والذي يوضح مدى تقييم العلاقات السائدة داخل المؤسسة، حيث تبين أن أغلب العمال كانت إجابتهم بضعفه بنسبة قدرت بـ 51.21% من أفراد العينة؛ تليها نسبة 26.82% من أفراد العينة صرعوا بأن العلاقات متوسطة داخل المؤسسة في حين أن 21.95% من أفراد العينة صرعوا أن العلاقات السائدة كانت جيدة وعليه يمكن القول أن ليس هناك ثقة متبادلة بين العمال، بالإضافة إلى عدم وجود انسجام بينهم في الاتجاهات والقيم، وهذا ما يمكن له أن يؤثر على إنتاجيتهم في العمل وطريقة تنفيذهم للأوامر المهام المنوطة لهم.

الجدول رقم(14): يمثل مدى إنجاز العامل الأعمالي الموكل له في الوقت المناسب

العينة	التكرارات	النسبة المئوية %	احتمالات	
			نعم	لا
-	0	%0	- الخوف من التعرض للعقوبات	-
	01	%02.43	- الحصول على مكافآت المادية	
	04	%9.75	- الرغبة في الترقية	
	36	%87.80	- الضمير المهني	
		%0		
		%100	المجموع	

يمثل الجدول أعلاه البيانات الإحصائية المتعلقة بـإنجاز العامل للأعمال الموكلة لهم في الوقت المحدد 87.80% ينجذبون لأعمالهم في الوقت المحدد ويمكن إرجاعه إلى الرقابة الصارمة والدائمة على العاملين بالمدرية، وعند سؤالهم عن سبب إنجاز أعمالهم في الوقت المحدد كانت إجابتهم كالتالي:

87.80% من عينة الدراسة أي ما يعادل 36 عامل صرحوا بأن ضميرهم المهني يسمح لهم بالإنجاز لأعمالهم في الوقت المناسب وهذا رجع إلى تحمل مسؤولية ورغبتهم البقاء في المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة حيث نجد أن نسبة 9.75% أي ما يعادل 4 عامل يحرصون على إنجاز أعمال الموكلة لهم وهذا رجع إلى رغبة الحصول على الترقية ومكافآت المالية، وفي المقابل نجد فئة ضئيلة قدرت بنسبة 2.43% أي ما يعادل واحد ينجز أعماله الموكل له في الوقت المناسب وهذا راجع إلى الحصول على المكافآت المادية التي تسمح له بتوفير مستوى مادي أعلى وتعمل على إشجاع وتلبية قدر كبير من حاجاته كحاجة التقدير والاحترام وتحقيق الذات... إلخ وفي الأخير نجد فئتين من المبحوثين الذي كانت إجابتهم بالخوف من التعرض للعقوبات والمبحوثين الذين كانوا إجاباتهم "لا" منعدمون تماماً وهذا راجع إلى احترام القوانين المعمول بها داخل المؤسسة مما يساهم في رفع إنتاجية المؤسسة.

الجدول رقم (15): يمثل الالتزام بالقوانين المعمول بها يدفعك إلى اجتهاد في العمل.

العينة الاحتمالات	النسبة المئوية %	النكرارات
دائما	%36.58	15
أحيانا	%53.65	22
أبدا	%9.75	04
المجموع	%100	41

يتمثل الجدول أعلاه البيانات الإحصائية متعلقة بالالتزام القوانين المعمول بها حيث نجد أغلب المبحوثين كانت إجاباتهم بأحيانا وقدرت بنسبة 53.65% أي ما يعادل 22 فرد من عينة الدراسة وهذا راجع إلى عدم التقيد بالقوانين والتعليمات المعمول بها داخل المؤسسة، ثم تليها فئة المبحوثين الذي كانت إجاباتهم دائما وقدرت بنسبة 36.58% أي ما يعادل 15 فردا وهذا رجع إلى رغبة العامل في تحقيق أهدافه والسعى للحصول على الترقية والزيادة في الأجر وفي حين نجد فئة ضئيلة من المبحوثين كانت إجابتهم بأبدا وبنسبة 9.75% أي ما يعادل 4 أفراد وهذا رجع إلى عدم اهتمام وعدم إلتزامهم بالقوانين والإجراءات والتوجيهات المعمول بها داخل المؤسسة مما له أثر على جودة الإنتاج داخل المؤسسة المعمول بها.

الجدول رقم (16): يوضح مدى احترام مواقف العمل:

العينة احتمالات	النسبة المئوية %	النكرارات		
			نعم	لا
- احترام القوانين والإجراءات	%24.39	10		
	%36.58	15		
	%24.39	10		
- الشعور بالمسؤولية - الخوف من التعرض للعقوبات	%14.63	06		
	%100	41	المجموع	

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول الموضح أعلاه والذي يوضح مدى احترام مواقف العمل في مكان العمل، تبين أن أغلب العمال صرحوا بأنهم يحترمون مواعيد العمل وقد قدرت نسبتهم بـ 85.36% أي ما يعادل 35 عاملاً وبنسبة 36.58% لأنهم يشعرون بالمسؤولية في حين نجد الفئات من المبحوثين على النحو التالي أن احترام القوانين والإجراءات وقدرت نسبة بـ 24.39% أي ما يعادل 10 عاملًا، ثم تليها 10 عاملًا وقدرت بنسبة 24.39% صرروا بخوف من التعرض للعقوبات، وفي حين نجد 6 عاملًا وقدرت نسبة 14.63% لأنهم لا يحترمون مواقف العمل وهذا راجع عدم مبالاتهم وعدم احترام القوانين وعدم وجود الصارمة من قبل رئيس المباشر وتغاضيه عن التأخيرات المسجلة كما أن منصب الذي يتلقاه العامل يلعب دوراً كبيراً في احترام مواعيد العمل، مما يؤدي ذلك إلى رفع وزيادة في الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

الجدول رقم (17): يمثل توزيع العمل بين الزملاء في العمل

العينة الاحتمالات	النكرارات	النسبة المئوية %
إنقاذ العمل	09	%21.95
التعاون	10	%24.39
الخبرة	05	%12.19
سرعة الإنجاز	15	%36.58
الأكاديمية في العمل	02	%4.87
المجموع	41	%100

يتمثل الجدول أعلاه ببيانات الإحصائية التي توضح أهمية توزيع العمل بين الزملاء، حيث سجلنا نسبة 36.58% أي ما يعادل 15 عاملاً من عينة الدراسة ترى أن التوزيع يزيد في سرعة الانجاز مما أن كل عامل يقوم بعمله فإن هذا سوف يعود بالإيجاب على و Tingة الإنتاج ويزيد منها، ثم تليها فئة 24.39% أي ما يعادل 10 عاملاً يرون بأن توزيع العمل بين الزملاء في العمل يزيد من التعاون وهذا رجع على زيادة روح الجماعة والاحترام والتقدير بينهم وفي حين هناك فئة سجلت بـ 21.95% أي ما يعادل 9 عاملاً يرون بأن توزيع العمل بين الزملاء في العمل يزيد من إنقاذ وهذا رجع إلى تقسيم العمل بين العمال، فإن كل عامل سوف يبذل أقصى جهد لتقديم عمله على أكمل وجه وأحسن صورة وخاصة إذا كان هذا العمل في تخصص فإنه يبدع ويضع كل مهارته فيه.

في حين سجلنا نسبة 12.19% أي ما يعادل 5 عاملاً يرون بأن توزيع العمل بين الزملاء في العمل يؤدي إلى اكتساب الخبرة وهذا راجع من خلال تبادل فئة ضئيلة وقدرت نسبة 4.87% أي ما يعادل فردان يرون بأن توزيع العمل بين الزملاء في العمل يؤدي إلى الأكاديمية في العمل وهذا راجع إلى المكانة التي اكتسبها من خلال عمله مما يؤدي على رفع الإنتاجية.

الجدول رقم (18): يمثل كفاية الأجر المتحصل عليه لتلبية الاحتياجات

النسبة المئوية	النكرار	العينة	
		الاحتمالات	العينة
%4.87	02	- إهمال إجابتك الوظيفية - الرغبتين في ترك العمل - عمل إضافي	لا
			نعم
%100		41	المجموع

تشير معطيات الجدول أعلاه أن 7.03% من عينة الدراسة قد أجابوا بنعم اتجاه هل أن الأجر الذي تتحصل عليه كافي لتلبية حاجاتك، في حين نجد أن حوالي 38 عامل بنسبة 92.68% قد أجابوا بلا اتجاه هل أن الأجر الذي يحصلون عليه كافي لتلبية حاجياتهم، في حين نجد أن 53.65% ينجزون عمل إضافي آخر لسد حاجياتهم المالية، وهذا راجع إلى أن الأجر المتحصل عليه في مؤسستهم غير كافي بالإضافة إلى أن 34.14% أبدوا دافعيتهم إلى ترك العمل بسبب عدم كفاية الأجر أما الصنف الأخير فقدرت نسبته 4.87% في إهمال واجباتهم الوظيفية.

من خلال البيانات الرقمية يمكن إرجاع النسبة المرتفعة والتي تمثل أفراد العينة الذي لا يكفيهم الأجر الذي يحصلون عليه لتلبية احتياجاتهم إلى تعدد احتياجات العامل وغلاء المعيشة وتدور القدرة الشرائية للمواطن الجزائري من جهة وكثرة المسؤوليات الملقاة على العامل من جهة أخرى، خاصة فئة المتزوجين والتي تمثل الغالبية من أفراد العينة.

وهو الأمر الذي يؤثر على العامل ويعودي به إلى إهمال الواجبات الوظيفية والرغبة في ترك العمل كما قد يدفعه في بعض الأحيان إلى اللجوء والبحث عن عمل إضافي لسد احتياجاته وتحقيق الاستقرار الاجتماعي.

الجدول رقم (19): يوضح تناسب الأجر مع المؤهلات العلمية

النسبة المئوية %	النكرارات	المبحوثين	
		الاحتمالات	الاحتياجات
%14.36	06	مناسب	- خبرة - فاعلية - مهارة
			- خبرة - فاعلية - مهارة
			- خبرة - فاعلية - مهارة
%9.75	04		غير مناسب
%12.19	05		غير مناسب
%63.41	26		غير مناسب
%100	41	المجموع	

توضح البيانات الإحصائية أن أغلب المبحوثين أقرروا أن أجراهم غير مناسب مع ما يتمتعون به من مؤهلات علمية، حيث قدرت نسبتهم بـ 63.41% والبالغ عددهم 26 عاملاً، ولعل هذا المر راجع بالدرجة الأولى لتدنى الدخل الفردي والأوضاع المعيشية الصعبة السائدة في البلاد خصوصاً في الآونة الأخيرة بالإضافة إلى غلاء المعيشة وعدم قدرته على تلبية جميع حاجاته، في حين نجد العاملين الذين أقرروا أن الأجر الذي يتلقونه مناسب لمؤهلاتهم العلمية بنسبة 14.63% والبالغ عددهم بـ 6 عاملاً وأغلبيتهم يرون السبب راجع لما يتمتعون به من خبرة التي تجعلهم أكثر التزاماً في عملهم وتحمل المسؤولية، ثم تليها فئة الذين أقررت أن أجراهم متناسب مع مؤهلاتهم العلمية بنسبة 12.19% وقدرت بـ 5 عمال وهذا يرجع اكتساب المهارة والفن والمعرفة داخل مكان عملهم، وفي حين نجد فئة الذين أقرروا بـ لا أن أجراهم لا يتناسب مع مؤهلاتهم علمية وقدرت نسبتهم بـ 9.75% أي ما يعادل 4 عمال وهذا راجع إلى فاعلية وشعور بالانتماء للمؤسسة ورغبة البقاء فيها.

الجدول رقم (20): يوضح عدالة الأجر المتحصل عليه بالجهد المبذول في العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة	
		الاحتمالات	العينة
%2.43	01	- الإحباط والفشل - انخفاض روح معنوية - عدم إتقان العمل - عدم تبني قيم وأهداف المؤسسة	أكثر
%12.19	05		يعدل
			أقل
%34.14	14		
%43.90	18		
/	/		
%7.31	03	المجموع	- عدم تبني قيم وأهداف المؤسسة
%100	41		

توضح البيانات الإحصائية في الجداول أعلاه أن أغلب المبحوثين أقرّوا أن الأجر الذي يحصلون عليه أقل من الجهد الذي يبذلونه في عملهم وقدرت النسبة بـ 85.36% البالغ عددهم 35 عاملاً فحسب أرائهم يؤدون هذا إلى إحساس بانخفاض الروح المعنوية بنسبة 43.90% والبالغ عددهم 18 عاملاً فم تليها فئة الذين يشعرون بالإحباط والفشل بنسبة 34.14% والبالغ عددهم 14 عاملاً، بينما نجد الفئة الذين يقرّون بأن الأجر المتحصل عليه يعادل الجهد المبذول وقد قدرت نسبتهم بـ 12.19% أي ما يعادل 5 عمال وهذا راجع إلى إسهامات الموظف في المؤسسة تكون بقدر توقعاته للعوائد التي سيحصل عليها ودرجة إشباعها لحاجاته والدوافع التي تدفع بالفرد الانضمام للمؤسسة وقبول سلطة ثم تأتي فئة الذين يقرّون بعدم تبني قيم وأهداف المؤسسة بنسبة 7.31% والبالغ عددهم 03 أفراد وهذا راجع إلى عدم البقاء والاستمرار في المؤسسة وعدم شعور بالانتماء والولاء لها، في حين نلاحظ أن عاملاً واحد فقط أقرّ بأن الأجر الذي يتحصل عليه أكثر مما يبذله من جهد وذلك بنسبة 2.43% وفي الأغلب هذه الفئة تتسمى لفئة الموظفين ذوي النفوذ والسلطة المطلقة داخل المؤسسة والذين لديهم طموح وأهداف لتقديم أفضل النتائج في الشركة.

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية: (الولاء التنظيمي يؤدي إلى زيادة الكفاءة)

الجدول رقم (21): يمثل شعور بالانتماء للمؤسسة

العينة احتمالات		
	النسبة المئوية %	التكرارات
نعم	%34.14	14
	%7.31	03
	%14.63	06
	%17.07	07
	%26.82	11
المجموع		41

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلبية العمال يشعون بالانتماء إلى المؤسسة بنسبة 73.17% يبرز هذا الانتماء في اعتبار أن نجاح العامل هو نجاح المؤسسة بنسبة 34.14% في حين يرى البعض أن انتمائهم للمؤسسة يبرز في أن نتائج المؤسسة تكون أحسن وتقدر نسبتها بـ 14.63% وصرح البعض الآخر أن انتمائهم للمؤسسة يكمن في أن سمعة المؤسسة تهمه كثيراً بنسبة قدرت 7.31% وذلك راجع إلى:

- الشعور بالفخر والاعتزاز إزاء عملهم بالمؤسسة وهذا ما أكدته دراسة مراد القيم اتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي.
- التوافق بين قيم المؤسسة وقيم العمال (الانسجام)
- الاستفادة من العوائد والامتيازات المادية والمعنوية التي تمنحها إدارة المؤسسة للعمال وهذا ما تناولنه حركة العلاقات الإنسانية للتون مایو.
- تبني العمال أهداف المؤسسة باعتبارها أهداف لهم والسعى لتحقيقها والانسجام والتفاعل الذي يسود بيئة العمل، وهذا ما تم ملاحظته بين العمال في ورشات العمل.

- معنى ذلك أن العمال في مؤسسة الإفريقية للزجاج يشعرون بالانتماء للمؤسسة وهذا راجع إلى توفيرها كل احتياجات عملائها من فرص الترقية وزيادة في الأجر وتحسين ظروف العمل - وعليه فإن شدد العامل بالانتماء للمؤسسة يؤدي على انصباطه بدل جهد إضافي وعدم الرغبة في ترك العمل.

الجدول رقم (22): يوضح طبيعة العمل الذي تقوم به

العينة ضعف العمل	النسبة المئوية %	التكارات	
منتج ذات موصفات تنافسية	%29.26	12	
منتج يلقي الرواج	%24.39	10	
آخر	%46.34	19	
المجموع	%100	41	

من أرقام الجدول نبين أن المبحوثين الذين يقررون بأن عملهم يؤدي على منتج ذات مواصفات تنافسية بنسبة بـ 29.26% بنسبة قدرت 24.39% يقررون بأن المنتج يلقي الرواج، ما يؤكد أن منتجات المؤسسة تلقى منافسة في السوق من منتجات المؤسسات الأخرى وبنسبة 46.34% يقررون بوجود ميزات أخرى وهم فئة الإطارات والتقنيين الذي على دراية خاصة بخطط الإنتاج والتسويق ومتطلبات السوق نتيجة لمناصبهم في المؤسسة التي تسمح لهم باطلاع ومعرفة ذات ومعنى ذلك أن منتجات المؤسسة لها قيمة ورواج في السوق مما لها من منافسة ورواج كبير في السوق الاقتصادي، نتيجة للاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة والتخطيط الجيد، كذلك إلى التزام العمال بتقديم أفضل الخدمات. ومنه فالعمل الذي يقوم به عمال الشركة الإفريقية للزجاج يلقي لرواج وتتصف بأنها منتجات ذات مواصفات تنافسية.

الجدول رقم (23): يمثل مدى توفير طلبيات المتعاملين في الوقت المحدد

العينة الاحتمالات	النسبة المئوية %		النكرارات
	%12.19	05	
دائمًا	%21.95	09	- تسارع وتيرة الإنتاج - وجود مخزون كافي من الإنتاج
أخرى أحياناً	%34.14	14	
أبداً	%14.63	06	
	%17.07	07	
مجموع	%100	41	

الملاحظ من الأرقام الجدول أن المبحوثين الذين يرون أن توفير الطلبيات للمتعاملين في الوقت المحدد لا يتم في الوقت المحدد بل أحياناً، وهذا يعود لطريقة العمل المتبعة ووقت العمل والتي تركز على جودة المنتوج على حساب الكمية بنسبة 14.63% إضافة إلى نظام الدوام الذي هو نظام عادي 8 ساعات يومية ويوم الجمعة والسبت يوم عطلة أما المبحوثين الذين أجابوا أن توفير الطلبيات للمتعاملين يتم في الوقت المحدد وبصفة دائمة فنسبتهم تقدر بـ 34.14%， وهذا راجع لأن هؤلاء المبحوثين هم إطارات والتقنيين والمشرفين الذين هم على دراية تامة بكمية الإنتاج المنتجة والمدمجة إضافة حجم الطلبيات التي يجب تلبيتها وهما يمكنهم من مقارنة حجم الطلبيات مع كمية الإنتاج ومن الحكم على الإنتاج كافي بتوفير الطلبيات أولاً، وفيما يخص المبحوثين الذين أجابوا لأن وجود مخزون كافي للإنتاج هو الذي يسمح بتوفير الطلبيات في الوقت المحدد فنسبتهم 21.95%， وهذا راجع إلى أن نشاط المؤسسة يسير على أحسن وجه ووعي العمال بمسؤولية عملهم.

والمبحوثين الذين أجابوا أن تسارع وتيرة الإنتاج هي سبب توفير الطلبيات للمتعاملين في الوقت المحدد فنسبتهم تقدر بـ 12.19% وهذا بسبب أن المبحوثين يعملون وفق نظام عمل التناوب، وهذا ما يسمح بالإنتاج على مدار 24 ساعة يومياً، وهذا ما أكدته النظرية البيورقراطية بتوفير نظام إجراءات قانونية تحد بموجبه أسلوب عمل في الظرف الطارئة. في حين نجد أن المبحوثين الذين يعتمدون أن

المؤسسة لا تتوفر طلبيات للمتعاملين في الوقت المحدد بصفة دائمة أبداً فنسبتهم قدرت بـ 17.07% وهذا راجع لموقع هؤلاء في السلم الإداري، حيث يعملون في مناصب المستوى الدفة في ورشة العمل حيث لا يستطيعون الإطلاع على كمية الإنتاج، وكذلك مستواهم التعليمي يسمح لهم بمعرفة كل شيء (ليس لديهم إطلاع بالأرقام على كمية الإنتاج) ومعنى ذلك أن الشركة الإفريقية للزجاج تقوم بتوفير طلبيات للمتعاملين في الوقت المحدد بالاستعانة بالمخزون المتوفر لديها.

وعليه نظام العمل في المؤسسة يأخذ بعين الاعتبار توفير طلبيات للمتعاملين في الوقت المحدد وذلك بزيادة الإنتاجية العامل.

الجدول رقم (24): يوضح الشعور بالارتياح في العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة	الاحتمالات
			دائما
%4.87	02	- الإقبال أكثر العمل	
%9.75	04	- أداء العمل بجدية	
%2.43	1	- تقبل الأوامر	
%4.87	02	- ولائق للمؤسسة	
%4.87	02	- أخرى	
%48.78	20		أحيانا
%24.39	10		أبدا
%100	41		المجموع

من المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه حول مدى شعور العامل بالارتياح في العمل حيث صرحاً أو زاد العينة بأنهم أحياناً يشعرون بالإنتاج في عملهم بنسبة 48.78%， في حين بنسبة قدرت 26.82% من أفراد العينة صرحاً بأنهم يشعرون بالإنتاج حيث يؤدي ذلك إلى أداء العمل بحديث بنسبة 9.75%， الإقبال أكثر على العمل والولاء للمؤسسة بنسبة 4.87%， ومن خلال البيانات الإحصائية نستنتج بأن نسب المبحوثين الذين يشعرون بالارتياح تباينت إجابتهم بين دائماً وأحياناً، وهذا

راجع إلى العلاقات السائدة بين العمال والتي تتسم بالانسجام والتفاهم المتبادل مما يعكس شعور العامل بالارتياح والطمأنينة، وهو الأمر الذي ينعكس إيجاب مع العامل ويؤدي به إلى زيادة الجهد والالتزام التنظيمي وخفف من حدة الضغط عليه.

في المقابل صرحوا أفراد العينة بنسبة 24.39% أنهم لا يشعرون بالارتياح أثناء عملهم وذلك راجع إلى نقص الانسجام داخل بيئة العمل، كذلك غياب الدعم والمساندة والتوجيه والاختلاف في التفكير.

الجدول رقم (25): يوضح ما الجهود المطلوبة لتحقيق نتائج أفضل

العينة احتمالات	النسبة المئوية %	النكرار	
جهد كبير	%70.73	29	
جهد مقبول	%19.51	08	
جهد أدنى من الجهد	%09.75	04	
المجموع	%100	41	

من خلال الأرقام الملاحظة في الجدول أعلاه تأكيد العمال على بذل مجهد كبير لتحقيق النتائج المطلوبة بنسبة 70.73% ويرجع ذلك إلى:

- الاعتماد على الجهد الفردي وعدم الاعتماد على الآخرين.
- المقابل المادي الذي يحصل عليه العامل من خلال الساعات الإضافية.
- أن المؤسسة ملتزمة بتوريد السلع للمتعاملين في دقتها المحددة.
- أن الوحدات الزمنية في العمل عادة تقابل جهد معين ومردودية محددة.
- أن العمل بالسلسلة لا يترك المجال لأي تهاون، الأمر الذي ركز عليه "فريديريك تايلور".
- ومعنى ذلك أن بيئة العمل في مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج تتميز بالاستقرار وهذا ما يدفع العمال إلى بذل مجهدات أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة.
- وعليه يمكن التأكيد على وجود تناسب بين النتائج المطلوبة والجهد المبذول من طرف العمال.

الجدول رقم (26): يوضح الرغبة في ترك العمل بالمؤسسة إذا أتيحت للعامل فرصة أخرى

النسبة المئوية %	النكرارات	العينة	الاحتمالات	
			لا	نعم
%14.63	06	- الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة - الاطمئنان على المستقبل المهني - حفاظا على علاقات العمل		
%12.19	05			
0	0			
%73.10	30			
%100	41		مجموع	

انطلاقاً من معطيات الجدول أعلاه والمتعلق بترك المؤسسة إذا أتيحت فرصة عمل أفضل في مؤسسات أخرى نلاحظ أن 73.17% من إجمالي العينة صرحوا أنهم يرغبون في ترك العمل بالمؤسسة إذا أتيحت لهم فرصة عمل أفضل في مؤسسات أخرى ويرجع ذلك إلى رغبتهم في تحقيق طموحات أخرى لا تتوفر عليها هذه المؤسسة علماً أن غالبية العمال هم من فئة الشباب ما يعني أنهم لا يزالون في بداية مشوارهم الوظيفي الأمر الذي يجلدهم ببحث عن أفضل فرص للوظيفة وتحسين كذا الدخل الشهري من أجل تحسين المستوى المعيشي، لأن طبيعة العمل تؤدي إلى بدل جهد بدني المبذول

- في المقابل نجد أن 26.82% من إجمالي العينة صرروا بأنهم لا يرغبون في ترك العمل بالمؤسسة رغم وجود فرص أفضل للعمل في مؤسسات أخرى ورجعوا سبب ذلك إلى الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة بنسبة 14.36% الاطمئنان مع المستقبل المهني 12.19%， أما حفاظا على العلاقات العمل فهي منعدمة، بالإضافة إلى ولأنهم لهذه المؤسسة وحافظتهم على مراكزهم الوظيفية وكبار سن بعض العمال الذي لا يسمح لهم العمل في مؤسسات أخرى التي تبحث عن اليد العاملة الشابة.

الجدول رقم (27): يمثل تعاون الداخلي بين العمال

العينة الاحتمالات	النكرارات	النسبة المئوية %
نعم	21	%51.21
لا	20	%48.78
المجموع	41	%100

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والذي يوضح مدى وجود تعاون داخلي بين العمال داخل المؤسسة، حيث سجلنا بنسبة 51.21% من أفراد عينة البحث أقرروا بأنه يوجد تعاون بين عمال شركة الإفريقية للزجاج وأنهم يقومون بمساعدة بعضهم على القيام بالأعمال الموكلة لهم كما أنهم يرون أن التعاون بين العمال من شأنه أن يزيد من الإنتاجية ويخفض الضغط المطبق يتحد نقص الخبرات والمهارات بين بعضهم البعض، وبالتالي تحسين الأداء ومساعدتهم على اندماج في المؤسسة ومنه استقرار في العمل، وكل هذا من شأنه أن يعود على المؤسسة بالإيجاب من خلال زيادة المردودية وتحسين الجودة.

في المقابل هذا سجلنا نسبة 48.78% من أفراد عينة البحث والذين صرحو بأنه لا يوجد تعاون داخلي بين العمال داخل المؤسسة، ربما هذا راجع إلى أن هناك فئة من العمال لا يجدون فكرة التعاون سواء مساعدتهم لغيرهم أو تقديم يد العون لهم ويفضلون العمل لوحدهم وأن أغلبهم يمتلكون الفئة المشرفة على العمل.

الجدول رقم (28): يوضح حرص العمال على عدم إفشاء الأسرار المهنية

نسبة المئوية %	التكارات	العينة	الاحتمالات
			نعم
%48.78	20	- الالتزام بضوابط العمل - قيم شخصية لا تسمح بذلك - الخوف من العقوبة	لا
%41.46	17		
/	/		
%9.75	04		
%100	41		المجموع

تبين الشواهد الإحصائية المبنية في الجدول أعلاه أن المبحوثين لا يفشون الأسرار المهنية بنسبة 90.24%， وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة التي تولي أعمال كبيرة للعامل وحالته النفسية مما يعود ذلك بإيجاب اتجاه ولائهم، مما يؤدي إلى تحسين وزيادة الكفاءة وذلك بسبب الالتزام بضوابط العمل بنسبة قدرات بـ 48.78% وبنسبة 41.46% من المبحوثين يقررون بأن قيمهم الشخصية لا تسمح بذلك (إفشاء الأسرار المهنية) أما بنسبة الخوف من العقوبة، وهذا ع تناولته نظرية تدرج الحاجات لها ما ونظرية الدور.

ومعنى ذلك أن أعمال شركة الإفريقية للزجاج لا يفشون الأسرار المهنية مما يدل على التزامهم وحسهم بالمسؤولية وحبهم لعملهم وولائهم لمؤسساتهم.

أما بنسبة 9.75% يقررون بأنهم يفشون أسرارهم المهنية وهذا راجع إلى العمال الإداريين التي تحتم عليهم التعامل مع المؤسسات الأخرى من خلال الاجتماعات، ومن خلال إعطاء بعض الأرقام والإحصائيات من أجل إتمام الأعمال الإدارية. وعليه فعمال الشركة الإفريقية للزجاج لا يفشون الأسرار المهنية.

الجدول رقم (29): يوضح قيام المؤسسة بالإجراءات الترقية

النسبة المئوية %	النكرارات	العينة	
		نعم	الاحتمالات
%21.95	09	- تحسين القدرات الذاتية - الاستفادة من الترقية - حفاظ على المنصب - الدقة في أداء العمل	نعم
%9.75	04		
%4.87	02		
%7.31	03		
%56.09	23		
%100	41	المجموع	

توضّح البيانات الإحصائيات في الجدول أعلاه أنّ أغلب المبحوثين أقرّوا بأنّ المؤسسة لا تقوم بتوفير الإجراءات التدريبية بنسبة 56.09%， هذا ما يدل على أنّ هناك تهميش للعمليات التدريبية في المؤسسة وسبب يرجّه بالدرجة إلا وفي لتكليف الباهظة التي تتطلّبها هذه العمليات مع العلم أنّ ما تحقّق المؤسسة من أرباح لا يكفي لإخضاع جميع الموظفين للتدريب، لكنّ حسب بعض الشواهد الكمية لا حظنا أنّ هناك تقاوّت في الآراء، فالبعض أقرّوا لنا بوجود دورات تدريبية في المؤسسة من حين لآخر لكنّها تقوم على إتباع أسلوب المحاباة والمحسوبيّة وعلى العلاقات الشخصيّة، وهناك فئة أخرى ترى وأنّ هذه الإجراءات تخص الموظفين ذوي المؤهلات والخبرات، أما الموظفين العاديين فهم محرومون من هذه الإجراءات، أما الفئة الأخيرة رأّيها أنّ الوظيفة التي تشغّلها لا تحتاج تدريباً في المقابل نجد أنّ 43.90% من المبحوثين أقرّوا أنّ المؤسسة تقدم بتوفير الإجراءات التدريبية، فمنهم من أقرّوا بأنّ الهدف من توفير هذا الإجراءات لتحسين قدراتهم الذاتية بنسبة 21.95%， منهم من يرى أنّ هذه الإجراءات تساهّم في الاستفادة من الترقية بنسبة 9.75%， ومنهم من يرى أنّ هذه الإجراءات تؤدي إلى الدقة في أداء العمل بنسبة 7.31% ثم تليها الفئة التي أجابـت بأنّ هذا يؤدي إلى الحفاظ على المنصب بنسبة 4.87%， هذا يثبتـ أنّه بالرغم من التكاليف الباهظة التي تتطلّبها هذه الإجراءات، إلا أنّ المؤسسة تهتم بعملية تدريب موظفيها من خلال اختيار فئة منهم تتمتع بالكفاءة والمهارة وتحرص على خدمة أهداف التنظيم، وهذا

تقادياً لتضييع الوقت والجهد والمال، حيث تعمل المؤسسة على تنمية قدراتهم ومهاراتهم شيئاً فشيئاً لأداء عملهم بكفاءة وجودة عالية دون ارتكاب أخطاء مهنية يضمن للموظف الاستمرار في وظيفته.

من خلال ما سبق نخلص إلى أن العملية التدريبية تؤدي إلى بناء قاعدة عمالية ذات مهارة وكفاءة عالية في أداء الأعمال لكن الواقع الميداني أثبت لن العكس من خلال دراستنا الميدانية التي أجريناها في الشركة الإفريقية للزجاج لاحظنا أن هناك تفاصيل في الآراء لكن الأغلبية يقولون بعدم توفير لهم دورات تدريبية تساعدهم على تطوير مهاراتهم بما يتاسب وعملهم الأمر الذي دفع أغلبيتهم إلى التفكير في ترك العمل بهم المؤسسة واللجوء إلى مؤسسات أخرى توفر لهم الإمكانيات اللازمة، فعدم تنمية مهارات العمال ودعمها بكل فرص التدريب والتعليم المستمر لمواكبة التطورات والمستجدات يؤثر على الأمان الوظيفي للموظف ومستقبله المهني داخل المؤسسة.

رابعاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة: (توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والفعالية)

الجدول رقم (30): يوضح الرضا عن تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة من طرف العمال

العينة الاحتمالات	النسبة المئوية %	النسبة المئوية %		
			نعم	لا
	%41.46	17	نعم	
	%58.53	24	لا	
المجموع	%100	41		

تبين أرقام الجدول أعلاه أن رضا العمال عن تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة نسير بين العمال حيث أن نسبة 41.46 راضون في حين أن نسبة 58.53 غير راضون ويعتبرون هذه القوانين مجحفة في حق العمال ويرجع ذلك إلى صعوبة الالتزام بالقوانين في معظم الأحيان. وأن الرضا عن هذه القوانين متغير من فترة إلى أخرى.

وأنه أكبر توجد أحياناً بعض الصرامة في تطبيقها وحتى بعض التعسف الذين أجابوا بـ لا وهذا تعرضنا إليه النظرية البيروقراطية ومعنى ذلك وأن عمال المؤسسة يتعاشرون مع هذه القوانين ويتجاوزون والأكيد أن أغلبية العمال المبحوثين ينظرون بنوع من الإيجابية إلى القوانين العمل.

الجدول رقم (31): يوضح وجود نظام خاص بالحوافز والعلاوات في المؤسسة

النسبة المئوية %	النكرارات	العينة	
		الاحتمالات	دائما
%4.87	02	- علاوة على المهارة - علاوة على الأداء - علاوة على التأمين	أحيانا
%4.87	02		
%07.31	03		
%26.82	11		أبدا
%56.09	23		
%100	41	المجموع	

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يقرؤون أنه لا يوجد أبداً نظام خاص بالحوافز والعلاوة في المؤسسة بنسبة 56.09% في المقابل لاحظنا أن بعض الموظفين يقرؤون لوجود هذا النظام أحياناً وذلك بنسبة 26.82%， ثم يليها الموظفين الذين يؤكدون بوجود نظام خاص بالحوافز بنسبة 17.05%， فمنهم من أقر بوجود علاوة على التأمين بنسبة 7.31% ومنهم من أقر على وجود علاوة المهارة والأداء بنسبة 4.87%， 4.87% على التوالي.

يمكن تفسير ذلك حسب الإحصائيات المتوصّل إليها أن المستويات الإدارية العليا في المؤسسة التي تمثل المدير وأغلب المسؤولين لم يولوا اهتماماً كبيراً بنظام التحفيزي للموظفين على اعتبار أنه عبارة عن تكاليف إلى عدم قيام بعض الموظفين بأعمالهم على أكمل وجه، بعكس البعض الآخر، الأمر الذي يستدعي استغاء المؤسسة على إتباع هذا النظام، غير أنه حسب المقابلة التي أجريناها مع بعض الموظفين أقرّوا هناك تحيز في توزيع هذه الحوافز، ويرجع السبب إلى إتباع المؤسسة أسلوب الوساطة في توزيع هذه الحوافز، هذا ما يجعل بعض الموظفين غير مبالين بعملهم يشعرون بأنهم يعملون كآلية دون أي مقابل لما يضعف قدرتهم على العمل.

في حين يؤكد بعض أن المؤسسة تعمل دائماً على تحفيز موظفيها، وهم يمثلون فئة ولية من الموظفين، ويمكن أن يرجع هذا إلى الموظفين الذين يتمتعون بقدرات عالية وكفاءة في الراء فلا تقوم المؤسسة بإهمالهم وتقديرهم، فهم يلقون اهتماماً كبيراً من طرف المسؤولين في المؤسسة وبالرجوع إلى

المكتسبات القبلية القول أن جميع المؤسسات بأنواعها الخدمية، التجارية، الصناعية... التي توظف كما هائلا من العمال لا يقوم بإتباع نظام خاص بالحوافز والعلاوات في أوساط عمالها في غالب الأحيان، وهذا نظرا لعدم قدرتها على مشاركة أرباحها مع جميع عمالها ولعل من السباب التي تساهم في انخفاض معدلات الراء والرضا الوظيفي كما يؤثر على الولاء والالتزام بها.

الجدول رقم (32): يوضح العدالة في توزيع الحوافز بالمؤسسة

العينة احتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
الولاء للمؤسسة	07	%17.07
زيادة الجودة في العمل	10	%24.39
سيادة روح المبادرة	11	%26.82
تطوير الأداء	13	%31.70
المجموع	41	%100

توضح البيانات الإحصائية أن اغلب المبحوثين يرون أنه في حالة توزيع الحوافز بشكل عادل فهذا سيؤدي إلى تطوير الأداء بنسبة 31.70% في حين سيادة روح المبادرة بنسبة 26.82%， ثم تليها فئة المبحوثين الذين يرون زيادة الجودة في العمل بنسبة 24.39%， لتأتي فئة الأفراد التي تقف بالولاء للمؤسسة بنسبة 17.07%， غير انه ما يمكن ملاحظته أن هناك تقارب في آراء الموظفين وتفسير ذلك راجع للرؤساء والمرؤوسين في الشركة الإفريقية للزجاج، ونوع الأسلوب الذي يتبعونه في التعامل مع مرؤosiهم، فالأسلوب له دور بالغ في تحفيز الموظفين، فإذا كان الرئيس (القائد) ديموقراطيا مع الجميع عند توزيع الحوافز والعلاوات فهذا سيؤدي إلى تكون نظرة إيجابية تجاهه من قبل الموظفين، وبالتالي يستأثرون بشخصية أنهم على يقين بعدالة توزيعه للحوافز، الأمر الذي سيدفعهم إلى تطوير آراءهم بما يتاسب ومتطلبات المؤسسة من خلال تحقيق جودة عالية في العدل وتحقيق نسب عالية من الإنتاجية، أما يشعر الموظفين بالولاء لمؤسساتهم ورغبتهم القوية للبقاء فيها لأن أهدافهم الشخصية تتواافق مع أهداف المنظمة وهذه نفس الفكرة التي تبناها الاتجاه النفسي، حيث يؤكد على ضرورة تبني الفرد لموقف إيجابي تجاه منظمته، والعمل على الإيمان الكبير بـ قيمـا وأهدافـها.

الجدول رقم (33): يوضح الطريقة الأنسب لتحفيز الموظفين والرفع من إنتاجية المؤسسة

العينة احتمالات	النكرار	النسبة المئوية %	
الزيادة في الأجر	22	%53.65	
المشاركة في الأرباح	04	%9.75	
التعليم والتدريب	06	%14.63	
وجود نظام للترقية	09	%21.95	
المجموع	41	%100	

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يرون أن الطريقة النسب لتحفيزهم هو زيادة في الجر بنسبة 53.65% ثم تليها فئة المبحوثين الذين يقرؤون بوجود نظام للترقية بنسبة 21.95%， ويمكن تفسير هذا بتدني مستوى الدخل الفردي بالإضافة إلى حاجة الموظفين للدعم المادي لتلبية حاجاتهم الأساسية نظر لغلاء المعيشة، فحسب أقوال المبحوثين فهم يحاولون إقامة علاقة تبادلية قوامها الأخذ والعطاء فهم يطالبون بالرفع من مخرجاتهم (الآخر ، الحواجز ، الترقية)، مقابل تقاضيهم في عملهم أكثر وتحسينه وتطوير أدائهم وتقدير الطاقة الكامنة التي تحسن من صورة المؤسسة وتزيد من إنتاجيتها أمام المؤسسات الأخرى.

ولعل هذا ما أكد عليه (بيتر دلاو) في نظرية التبادل الاجتماعي حيث تبني هذه النظرية فكرة وجود علاقة تبادلية بين الفرد ومنظمته قائمة على أساس المصطلحة العامة.

كما لاحظنا أيضاً أن هناك فئة فتنتين متقاربتين في النسب ترى بأن الأنسب طريقة لتحفيز الموظفين هو التعليم والتدريب بنسبة 14.63% بالإضافة إلى فئة المشاركة في الأرباح بنسبة 9.75% ويمكن تفسير ذلك إلى أن هناك فئة من الموظفين في الشركة الإفريقية للزواج يحتاجون لثقة الإدارية فيهم، وذلك بإعلامهم بالأرباح التي تتحققها المؤسسة والعمل على المشاركات معهم بالإضافة إلى حاجاتهم للدعم المعنوي من أجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم كإقامة دورات تدريبية لهم.

الجدول رقم (34): يوضح حصول على فرصة للترقية

العينة احتمالات		
	المتبادر	المتبادر
نعم	02	-الدرجة
	05	- المنصب
	09	- الصنف
	24	لا
المجموع	41	

توضح البيانات الإحصائية المبنية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أقروا بأنهم لم يتحصلوا على فرص للترقية بنسبة 60.17%， الأمر الذي جعلهم يشعرون بالإحباط والفشل وانخفاض الروح المعنوية لديهم للعمل مما أدى إلى إهمالهم لعملهم وصرحوا غير راضين عنه وهذا ما تبن الإشارة إليه في الجدول الذي يوضح الأجر المتحصل عليه ما إذا كان كافي لتلبية حاجياتك، الأمر الذي يدفع الموظفين إلى القيام بعمل إضافي في المتبادل نجد أن هناك فئة من المبحوثين استفادوا من الترقية بنسبة 39.02% موزعين حسب الصنف بنسبة 21.95%， ثم على حسب المنصب بنسبة 12.19%， أما الترقية في الدرجة بنسبة 4.87 %

ويمكن تفسير هذا إلى أن الموظف له الحق في الترقية لكن بعد أن يبرز قدراته وطاقته وإنجازاته كاملة واعترافه بولائه لمؤسساته، ويمثل هذه الفئة الموظفون القدامى ذوي الخبرة في الشركة الإفريقية للزجاج فهم يحصلون على الترقية في الصنف وذلك بزيادة نقاط لهم في عملهم تقديرًا على السنوات التي قضوها في الشركة واعترافا بمجهود ذاتهم لإنجاز المؤسسة، كما يتم منح الموظفين ترقية في المنصب من خلال نقلهم من منصب أعلى كالإشراف على تسيير وحدات جديدة في المؤسسة وطبعاً هذا يجعلهم، أكثر انضباطاً في عملهم وزيادتهم في الرضا عنه، وبالتالي عدم تفكيرهم في ترك المؤسسة حتى وإن استفادوا من عروض عمل في مؤسسات أخرى.

وانطلاقاً مما سبق نلاحظ أن هناك تقارب في أراء المبحوثين، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على منح موظفيها فرصاً للترقية، وهذا من أهم الهدف الذي يصبو إليها الموظف لتحقيقها لأنها تضمن

له الحفاظ على منصبه وتحقيق له الراحة النفسية والاجتماعية وحتى المادية، فالأجر الذي يحصل عليه سيتضاعف مما سبب له حاجاته الأساسية، بالإضافة إلى ذلك ينمو لدى الموظف بأن المؤسسة تهتم به وتحترمه.

الجدول رقم (35): يوضح أثر حصول على هذه الترقية

العينة الاحتمالات	التكارات	النسبة المئوية %
المواظبة في العمل	11	%26.82
الرغبة في البقاء بالمؤسسة	11	%26.82
الدافعية في العمل	05	%12.19
تحمل المسؤولية	14	%34.14
المجموع	41	%100

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين اقرؤا بأن حصولهم على الترقية يزيدهم تحملًا لمسؤولية بنسبة 34.14%， ثم تليها فئة الموظفين الذين يرون إن هذه الترقية تدفعهم للمواظبة في العمل، الرغبة في البقاء بالمؤسسة بنسبة 26.82% على التوالي ثم تليها فئة التي تقرب بالدافعية في العمل بنسبة 12.19% ويمكن تفسير هذا حسب الإحصائيات المتوصل إليه أنه في حالة استفادة الموظفين من فرص للترقية سيريد لهم هذا من تحمل المسؤولية أثناء تأدية مهامهم، بالإضافة إلى التزامهم أكثر بمواعيد العمل من خلال الحضور في الوقت المحدد والخروج في الوقت وهذا ما يؤدي إلى إتمامهم لعملهم المطلوب منهم وعدم تركه يتراكم عليهم.

وعليه يمكن القول أن عمال الشركات الإفريقية للرجال يعانون من نقص كبير في منح فرص الترقية وهذا ما يشعرهم بالفشل، وأن كل ما يقومون به يذهب أدراج الريح ولعله السبب الذي يجعلهم يفكرون في ترك العمل بهذه المؤسسة لو أتيحت لهم فرص عمل أفضل.

الجدول رقم (36): يوضح ما إذا كانت المؤسسة توفر لموظفيها المناخ التنظيمي الملائم الذي يجعلهم راضين عن عملهم

النسبة المئوية %	النكرارات	العينة	احتمالات
			نعم
%7.07	07	- توفير الظروف الفيزيقية - توفير معدات العمل - توفير الأمان والملامة	لا
%4.87	02		
%7.31	03		
%70.73	29		
%100	41		المجموع

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن 70.73% من المبحوثين أقرروا أن المؤسسة لا توفر لهم المناخ التنظيمي الملائم الذي يجد لهم راضين عن عملهم ولعل هذا راجع للضغط الكبير التي يعاني منه الموظفون خصوصاً الذين يتعاملون بصفة مباشرة مع الزبائن لتلبية حاجاتهم وهذا نتيجة نقص في الموارد البشرية وكثرة ساعات العمل بالإضافة على عدم توفر المعدات اللازمة للعمل بكيفية معقولة وعلى رأسها الوسائل التكنولوجية الحديثة التي يحتاجها الموظف في عمله، في المقابل نجد أن 29.26% من المبحوثين يرون أن المؤسسة توفر لهم مناخاً تنظيمياً ملائماً يجعلهم راضين عن عملهم، ويكون ذلك حسب رأي البعض بتوفير الظروف الفيزيقية بنسبة 17.07% ومنهم من يرى أنها توفر الأمان والسلامة بنسبة 7.31% في حين نجد أن نسبة 4.87% من الموظفين يرون توفر معدات العمل، ويمكن إرجاع ذلك حسب هذه الفئة إلى أن المؤسسة تعمل على توفير النسبة المناسبة للعمل كتوفير جميع المستلزمات الضرورية للعمل وضمان الالتزام التنظيمي لموظفيها داخل إطارها أو خارجه.

انطلاقاً مما سبق نلاحظ أن أغلب موظفي الشركة الإفريقية للزجاج غير راضين عن عملهم بنتيجة المناخ التنظيمي السائد، مما يقلل من نسبة ولائهم والبحث عن فرص عمل أفضل في مؤسسات أخرى لأنهم لا يشعرون بالاستقرار المهني.

الجدول رقم (37): يوضح أخذ المدير بآراء الموظفين في مجال العمل

العينة الاحتمالات	النسبة المئوية %		النكرارات	النكرارات
	نعم	لا		
- الراحة النفسية - الشعور بالولاء للمؤسسة - توطير العلاقات مع المدير - التوافق المهني	%4.87	02		
	%2.43	01		
	%4.87	02		
	%34.14	14		
المجموع	%53.65	22		
	%100	41		

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه الموضح بأخذ المدير بآراء الموظفين في مجال العمل حيث سجلنا نسبة 53.65% من إجمالي عينة الدراسة بالشركة الإفريقية للزجاج يقررون بأن المدير يأخذ بآرائهم فيها في مجال العمل وهذا ما يؤكد فيه مراعاة لسلسل الهرمي لمشاركة العمال في اتخاذ آرائهم للخروج بقرار التخصص العمل، وهذا ما يريد من إحساسهم بعدم التقدير والاحترام وكذا شعورهم بعدم الثقة الرئيس فيهم وهذا ما ينعكس سلباً على أدائهم وبالتالي انخفاض قيمة الإنتاج في المقابل نجد 46.34% من نفس العينة يقررون بأنه يوجد إشراك لآراء الموظفين في مجال العمل، وهذا ما يزيد من التوافق المهني، والشعور بالراحة النفسية والشعور بالولاء للمؤسسة وتوطيد العلاقات مع المدير، وقد قدرت نسبة 34.14%，4.87%，2.43%， ونرجع ذلك إلى كون أغلب هذه الفئة هم إطارات وأعوان التحكم والذين يملكون مساحة كبيرة في المشاركة وإبداء الرأي نظراً لمنصبهم وكذا مستوى علمي.

الجدول رقم (38): يوضح الرضا على طبيعة المكافآت التي توزع داخل المؤسسة

النسبة المئوية %	النكرارات	العينة	
		الاحتمالات	لا
%60.97	25	- عدم توفرها - لا يرضيك	نعم
%31.70	13		
%7.31	03		
%100		المجموع	

تشير معطيات الجدول المبنية أعلاه أن نسبة 92.68% من إجمالي المبحوثين قد صرحوا أنهم غير راضون عن طبيعة المكافآت التي توزعها المؤسسة وقد أرجعوا ذلك بنسبة 60.97% إلى عدم توفرها وبنسبة 31.70% لا ترضيهم وذلك راجع إلى كون أرباح المؤسسة لا تكفي من قبل تقديم مكافآت وخدمات إضافية لعمالها، أما بنسبة 7.31% من المبحوثين صرروا بأنهم راضون عن المكافآت المقدمة من قبل المؤسسة، وهذا راجع إلى فئة معينة من العمال كالفنين والتقنيين والإداريين الذين يبذلون مجهودات أكبر من غيرهم من العمال.

وعليه فإن عمال الشركة الإفريقية للزجاج غير راضين على طبيعة المكافآت التي توزع داخل المؤسسة مما يؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم.

الجدول رقم (39): يوضح وجود تنافس بين العمال أثناء العمل

العينة الاحتمالات		
	النسبة المئوية %	النكرارات
دائماً	%26.82	11
	%07.31	03
	%4.87	02
	%12.19	05
أحياناً	%14.63	06
	%34.14	14
المجموع	%100	41

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أغلب المبحوثين يقررون بوجود منافسة دائمة بنتهم أثناء العمل والتي قدرت بنسبة 51.21% ويعود ذلك البحث عن الترقية وهي قدرت بنسبة 26.82%， أي ما يعادل 11 عاملًا.

وبنسبة 12.19% لأنهم لديهم شهور بالمسؤولية في حين بنسبة 7.31% يبحثون عن نيل المكافآت أما البقية من المبحوثين بنسبة 4.87% الشعور بالخوف من المشرفين في حين يوجد نفي تمام من قبل العمال يرون انه لا يوجد تنافس أثناء العمل في الشركة الإفريقية للزجاج معنى ذلك أن التنافس بين العمال لا تحكمه ضوابط وقوانين معينة ومعايير محددة، بل أنه مرتبط بإرادة وطموح كل عامل، أساس تحقيق المنفعة مهما كانت طبيعتها أو نوعها.

في المقابل هناك عمال يرون التنافس ظيفي ومزاجي والتي قدرت نسبتهم بـ 14.63%， وذلك راجع إلى:

- محدودية الطموح فيها يتعلق بالحصول على المزايا والعلاوات.
- عدم الرغبة في التفوق.
- عدم الاهتمام بالحصول على الترقية.

وعليه فالتنافس بين العمال حقيقة واقعة قابلة للتطور وفق ما يخدم مصالح وأهداف العمال والمؤسسة وذلك حسب السياسة المتبعة من طرف إدارة شركة الإفريقية للزجاج لتوفير جو تنافسي.

الجدول رقم (40): يوضح القابلية لتقدير جهد إضافي للمؤسسة

العينة الاحتمالات	النسبة المئوية %	النكرارات		
			نعم	لا
%56.09	23			
%43.90	18			
%100	41			المجموع

من خلال الشواهد الكمية لنتائج الجدول والذي يوضح ما إذا كان للعامل رغبة في تقديم جهد إضافي للمؤسسة، حيث سجلنا نسبة 56.09% من أفراد عينة البحث أقرروا بأنهم لديهم رغبة في بذل الجهد إضافي. من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يدل مدى اهتمام العمال بأهداف ومصلحة المؤسسة ومدى سعيهم إلى تحقيقها والنهوض بها، بالإضافة إلى التزامهم اتجاهها ولائهم لها، وكذا شعورهم بالمسؤولية اتجاه العمل، ورغبتهم في العمل، وهذا يدل على وجود روح التعاون والتماسك بين عمال الشركة الإفريقية للزجاج، ووعيهم وضرورة إنجاز المهام في آوانها.

في مقابل ذلك سجلنا نسبة 43.90% من أفراد عينة البحث أقرروا أنه ليس لديهم رغبة في بذل جهد إضافي للمؤسسة وهذا يدل على عدم تقبلهم لفكرة العمل الإضافي حيث يرون أن ذلك لا يساعدهم على بلوغ الأهداف وتحقيقها.

الجدول رقم (41): يوضح القيام بالأعمال على أحسن وجه

العينة الاحتمالات	النسبة المئوية %	النكرارات		
			نعم	لا
%90.24	37			
%9.75	04			
%100	41			المجموع

يتبيّن من أرقام الجدول أن المبحوثين الذين يقرّون أن يقوم بأعمالهم له على أحسن وجه بنسبة 90.24% وهذا راجع إلى توفر الظروف المناسبة والعوامل التي تدفع بالعامل إلى القيام بواجبات على أكمل وجه وبصفة دائمة من بينها العلاقات الحسنة بين العمال، وبين العامل ورئيسه، وحالته النفسية والجسدية الحسنة؛ وهو أكده هرزيغ في نظريته العاملين وكذا ما تطرحه النظرية التبادلية الاجتماعية.

أما المبحوثين الذين أجابوا أن العمال لا يقومون بواجباتهم على أكمل وجه فنقدر نسبتهم بـ 9.75، وهذا ربما بسبب الأجر الضعيف المعتمد في المؤسسة التي لا تراعي الخصوصية الاقتصادية، ما يؤدي بالعامل إلى عدم بدل مجهودات كبيرة في العمل إضافة إلى المقارنة التي يعتمدونها بين بعضهم من حيث الأداء المنجز والأجر المتحصل عليه الذي هو في نظرية العائد لـ "أدمز".

ومعنى ذلك أن عمال الشركة الإفريقية للزجاج بالطahir يقومون بأداء واجباتهم حسب الظروف والعوامل التي تضعفهم فيها المؤسسة بحيث تكون هذه الظروف والعوامل بين في دفعه إلى القيام بواجباتهم على أكمل وجه أو العكس.

ومنه فعمال المؤسسة يقومون بواجباتهم على أكمل وجه مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيته.

جدول رقم (42): يوضح تماشي العمل مع التخصص

العينة الاحتمالات	النسبة المئوية %	التكرارات		
			نعم	لا
%53.65	22			
%46.34	19			
%100	41			المجموع

من خلال بيانات الجدول المبين أعلاه نجد النسب متباينة ما بين مدى تدخل العمل في نفس مجال التخصص حيث نجد أن نسبة 46.34% من المبحوثين لا يتواافق عملهم مع تخصصهم في حين أن نسبة 53.65% من المبحوثين يتواافق مجال عملهم من تخصصهم ويرجع ذلك إلى: المؤسسة في سياسة التشغيل اتبعت هذا المنحني وهو مراعاة التخصص لأجل نجاحه أفضل. كما أن أغلب العمال منذ التحاقهم بالمؤسسة كان لهم تكوين أثناء الخدمة وعديد الدورات التدريبية وعليه نجاحه سياسة التشغيل ووجد الالتزام تنظيمي بشأن ذلك.

الجدول رقم (43): يوضح مساهمة التخصص في تأدية العمل الموكل له

العينة الاحتمالات	النسبة المئوية %	النكرار		
			نعم	لا
%60.97	25			
%36.58	15			
%100	41		المجموع	

من خلال البيانات المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه فيما يخص ما إذا كان مجال تخصصك يتماش مع المهام الموكلة لك أم لا بنسبة 36.58% من عينة الدراسة أكدوا لا يساعدهم ذلك، في حين وبنسبة أكبر تمثلت بـ 60.97% من المبحوثين صرحوا بأن ذلك يساعدهم في تأدية واجباتهم المهنية على أكمل وجه وذلك راجع بسبب:

- إمامهم بجميع المهام المكلفة لهم من قبل المؤسسة.

كل فرد داخل المؤسسة يعمل ضمن نطاق تخصصه بما يتاسب مع قدراته وإمكاناته الجسمية والفكرية وهذا ما يجعل العامل (الفرد) قادر على فهم مفاهيم وواجبات عمله بها كما يجب، ويتحمل مسؤولياته كاملة مما يعزز الالتزام التنظيمي لديه.

الجدول رقم (44): يوضح توزيع المهام الوظيفية بين الزملاء بشكل منصف

العينة الاحتمالات	النكرارات	النسبة المئوية %		
			نعم	لا
- سيادة الروح التعاونية	05	%12.19		
- السرعة في الإنجاز	04	%9.75		
- التحسين في الآراء	07	%17.07		
	25	%60.97		
المجموع	41	%100		

توضح البيانات الإحصائية المبنية في الجدول أن نسبة 60.97% من المبحوثين أقرروا بأن المهام الوظيفية بين الزملاء لا توزع بشكل عادل ومنصف، ويمكن تفسير هذا أن المؤسسة تتبع نظام

المحاباة في أوساط موظفيها خاصة الموظفين الجد، حيث تقوم بتوزيع عليهم المهام الصعبة التي تتطلب وقت وجهد في إنجازها في المقابل لا يحصلون على عوائد تتناسب ما قدموه لقاء تعليمهم، بينما الموظفون القدامى الذين لديهم مكانة في المؤسسة وتمتع لهم مهام لا يتطلب في إنجازها بذل جهد كبير ومع ذلك فهم لا يتحصلون على عوائد أكثر من جهدهم، الأمر الذي يدفع بعض الموظفين إلى الشعور بالتعسف والتوتر الشديد والقلق لعدم وجود المساواة في أوساطهم.

أما الموظفون الذين اقرروا بوجود إنصاف في توزيع المهام فقدرت نسبتهم بـ 39.02%， منهم من يرى أن هذا سيؤدي إلى التحسين في الأداء بنسبة 17.07%， والبعض الآخر يقر أن هذا سيؤدي إلى سيادة الروح التعاونية بنسبة 12.19%， وفئة أخرى ترى بأن توزيع المهام سيؤدي إلى السرعة في الإنجاز بنسبة 9.75%， ويمكن تفسير هذا إلى أنه لا يوجد تفاوت كبير بين هذه الفئات فهي متقاربة في النسب، مما يدل على الإنداج الحقيقي للموظفين في المؤسسة وقناعتهم بأهدافها وقيمها وبالتالي توافقهم معها الأمر الذي سيؤثر بشكل إيجابي عليهم فهم سيعملون بكل روح تعاونية لتحسين صورة المؤسسة وتحقيق أهدافها، وهذا ما أشار إليه "إيتزيوني" في نموذجه للولاء المعنوي.

ومنه فالمؤسسة لا تتبع نظام عادل في توزيع المهام الوظيفية على الموظفين مما ينعكس على درجة ولائهم، فالإنصاف والمحسوبيّة يساهمان في عدم يؤدي إلى تشديد الشعور بالرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل:

تعتبر مرحلة عرض وتحليل النتائج من أهم المراحل في البحث الميداني لأن الهدف من تفريغ البيانات والمعلومات هو تحويلها من الصيغة النوعين التي كانت عليها في الاستمارة إلى الصيغة الكمية التي يمكن عرضها في الجدول، وهذا ما قمنا به في هذا الفصل حيث أصبحت البيانات جاهزة لحسابها اتصلت في الأخير في تحليلها سوسيولوجيا، وذلك لهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعديلها فيما بعد وتم التطرق في هذا الفصل إلى عرض النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة، فقد تطرقنا إلى أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية المتعلقة بالتساؤلات الفرعية محاولة التعرف على استجابات أفراد المجتمع الدراسة نحو الالتزام التنظيمي فعلاً فئة الإنتاجية داخل المؤسسة الصناعية بشركة إفريقية للزجاج، الطاهر جيجل.

الفصل السابع: مناقشة وتحليل الدراسة.

تمهيد:

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفروض الدراسية.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء النظريات المفسرة للدراسة.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة.

خامساً: القضايا التي تثيرها الدراسة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى تحليل وتفسير بيانات الدراسة معتمدين في ذلك على العرض الجدولي البسيط والمركب والقيام بالعمليات الإحصائية الأساسية من تكرارات ونسب مئوية، سنقوم في هذا الفصل بمناقشة النتائج الخاصة بموضوع الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية داخل المؤسسة الصناعية، وذلك من خلال مناقشتها في ضوء الفرضيات من أجل التأكد من صدقها، ثم في ضوء النظريات لتلبيها المناقشة في ضوء الدراسات السابقة حيث يعتبر هذا الفصل بمثابة النتيجة النهائية لمجهوداتنا طول هذا العمل.

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة

1- طبيعة مجتمع الدراسة:

أوضحت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع الدراسة النتائج التالية:

- 87.80% من العمال المبحوثين ذكور، أما فئة الإناث فتقدر بـ 12.19% وذلك راجع لطبيعة النشاط الإداري الممارس في الشركة الذي يلائم فئة الذكور أكثر من الإناث.

- 19.51% من عمال المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 35 سنة و 40 سنة و تمثل الفئة الشبابية الفتية وهذا لتمتعهم بقدرة فكرية ومعرفية بالإضافة طموحهم العالي للبلوغ أعلى المراتب من خلال إعطائهم كل ما لديهم لإثبات قدراتهم الذاتية، وتحسين حياتهم المهنية وحتى الشخصية ثم تليها نسبة 12.19% من فئة الكهول حيث تتراوح أعمارهم من 40 - 45 سنة وهي الفئة التي تمتلك الخبرة والأقدمية بحيث تكون متمرة في عملها وعليه نلاحظ أن عمال الشركة الإفريقية للزجاج هم مزيج من الخبرة والطموح.

- أما بنسبة 43.90% فهي تمثل العمال المبحوثين ذوي المستوى الثانوي، وهذا راجع لطبيعة النشاط الإداري الموجود في الشركة الإفريقية الذي لا يتطلب شهادات جامعية ودراسات عليا.

- 78.04% من العمال المبحوثين متزوجين أو أرباب أسر يقع على عاتقهم مسؤوليات وواجبات نحو أسرهم، فالعمل بالنسبة لهم وسيلة لإشباع حاجاتهم الأساسية وهو دخل مادي مقابل للمجهود الذي يبذلونه في حين نجد 21.95% من المبحوثين عزب.

جاءت المناصب الوظيفية للشركة موزعة كالتالي:

عامل تنفيذ، إطارات 17.07%， عامل تحكم 14.63% وهذا راجع أن أغلب المهام موزعة على الورشات والمخابر التي تتطلب جهد ومهارات عضلية.

- 43.90% من العمال المبحوثين لديهم مدة خدمة من 25 إلى أقل من 30 سنة؛ في حين نجد من تراوحت خبرتهم في العمل من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة فهم بنسبة 26.82% وأن 17.07% من العمال المبحوثين لهم مدة خدمة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، وهذا راجع إلى السياسة المتتبعة

من قبل الشركة الإفريقية للزجاج فهي تحاول الحفاظ على موظفيها ذو أقدمية في العمل الذين لديهم خبرة مهنية.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

بالنظر إلى معطيات الجداول الإحصائية المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى والتي كانت نصها "تساهم الدافعية في تحسين الأداء التنظيمية يتضح من خلال إجابات المبحوثين على المحور الاستبيان والمتعلق بتلك الفرضية وبعض النسب تم التوصل إليها ما يلي :

- بالنسبة للجدول رقم (7) قد تبين أن نسبة 90.24% يلتزمون بتطبيق الأوامر الموجهة إليهم من قبل رئيسهم وهذا راجع أن العمال يتمتعون بقدر من الانضباط وتحمل مسؤولية اتجاه عملهم مما يؤدي في زيادة تحسين الأداء التنظيمي.

- بالنسبة للجدول (8) فقد تبين أن نسبة 68.29 % من المبحوثين يرون أن هناك الحرية في مجال العمل دون تدخل رؤوساء وهذا راجع إلى إشراك العمال في اتخاذ القرارات عن طريق إتاحة الفرص لهم بتقديم اقتراحاتهم وأرائهم حول الأمور الخاصة بالعمل، وهذا ما يدل على وجود ثقة بين الرئيس والمرؤسين.

- بالنسبة للجدول رقم (09) فقد تبين أن نسبة 58.53% من المبحوثين يرون أن المؤسسة تعتمد على اتصال في جميع الاتجاهات وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي تقتضي وجود ذلك، لأن طبيعة الاتصالات تساهم في إيصال المعلومات في وقتها المحدد للعمال مما يساعدهم في تأدية مهامهم وتحسين الجودة والإنتاجية داخل الشركة.

- بالنسبة للجدول (10) فقد تبين نسبة 68.29% من المبحوثين يرون بأن المؤسسة تقوم بتزويد موظفيها بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق الإجراءات عن طريق اللوائح والملصقات وهذا ما يدل أعلى أن الإدارة تعتبرها من أهم الوسائل التي تساهم في توصيل المعلومات بطريقة متسللة وتشمل جميع العمال، وهذا يعتبر مؤشراً على حرص إيصال المعلومات للعمال داخل الشركة مما يولدهم شعور بالتقدير والاحترام، وهذا يساعدهم في زيادة الدافعية نحو العمل.

– بالنسبة للجدول رقم (11) فقد تبين أن نسبة 53.65% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة أحياناً تقوم بإثبات نظام الرقابة في أوساط موظفيها وهذا راجع إلى شعور الموظف بأنه مقيد وملزم بإثبات النظام الرقابة مما يؤدي إلى زيادة الضغط في العمل.

– بالنسبة للجدول رقم (12) فقد تبين أن نسبة 51.21% من المبحوثين يرون أن العلاقات السائدة داخل المؤسسة ضعيفة وهذا راجع إلى غياب روح تعاون والانسجام وتوافق بين العمال داخل المؤسسة، مما يؤثر على انتاجيتهم في العمل وطريقة تنفيذ الأوامر الموجهة لهم.

– بالنسبة للجدول رقم (13) فقد تبين أن نسبة 87.80% ينجذبون لأعمالهم في الوقت المحدد بسبب الضمير المهني وهذا راجع إلى الرقابة والصرامة في القوانين والإجراءات والأنظمة الموجودة داخل المؤسسة مما يساهم في زيادة وتحسين الدافعية لدى العمال.

– بالنسبة للجدول رقم (14) فقد تبين أن نسبة 53.65% من المبحوثين صرحوا بأن القوانين المعتمد بها داخل المؤسسة أحياناً ما تدفعهم إلى الاجتهاد في العمل وهذا راجع إلى عدم التقييد والالتزام بالقوانين والتعليمات المعتمد بها داخل المؤسسة، مما يؤثر هذا على الدافعية والأداء التنظيمي للمؤسسة.

– بالنسبة للجدول رقم (15) فقد تبين أن نسبة 36.58% من المبحوثين صرحوا باحترام مواقف العمل وذلك بسبب شعور بالمسؤولية اتجاه عملهم وراجع هذا إلى انضباط الالتزام بالمواقف مما يؤدي إلى زيادة والرفع من أدائهم داخل المؤسسة.

– بالنسبة للجدول رقم (16) فقد تبين أن نسبة 36.58% من المبحوثين يرون بأن توزيع العمل بين الزملاء يكون على أساس سرعة الإنجاز وهذا راجع إلى أن العمال يتمتعون بالأداء الفعال بالإنجاز مهمتهم مما يعود بالإيجاب على وتيرة الإنتاج والزيادة من الدافعية داخل المؤسسة.

– بالنسبة للجدول (17) فقد تبين أن نسبة 92.68% من المبحوثين صرحوا بأن الأجر الذي يحصلون عليه لا يلبي حاجاتهم، مما يعكس سلباً على عملهم ويدفعهم إلى شعور بالتعسف والتوتر والقلق، ومن ثم النفور من المؤسسة والبحث عن وظيفية أخرى تكون أفضل وتمنحهم لهم أجر مرغوب فيه.

-بالنسبة للجدول رقم (18) فقد تبين أن نسبة 63.41% من المبحوثين يرون أن الأجر غير مناسب لمؤهلاتهم العلمية مما يجعلهم غير راضين عن أعمالهم، فالمؤهلات التي يتمتعون بها تفوق المهام الموزعة عليهم، مما أدى إلى عدم انضباطهم في عملهم وانخفاض الروح المعنوية لديهم.

-بالنسبة للجدول رقم (19) فقد تبين أن نسبة 85.36% من المبحوثين يرون بأن الأجر الذي يحصلون عليه أقل من الجهد الذي يبذلونه في عملهم وهذا راجع إلى غياب العدالة في توزيع الأجر، مما يشعرهم أن طاقاتهم وجهودهم المبذولة لا تتناسب المناصب التي يشغلونها مما دفعهم للسعى في البحث عن وظائف أخرى يشعرون فيها بالتوافق التنظيمي، مما يساهم في زيادة الدافعية وتحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة.

وعليه فإن هذه المعطيات تؤكد على أن غياب الالتزام التنظيمي يؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية داخل المؤسسة، ومنه فالفرضية الفرعية الأولى التي مفادها تساهم الدافعية في تحسين الأداء التنظيمي "في المؤسسة" محققة.

3 - مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

بالنظر إلى معطيات الجداول الإحصائية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية التي كان نصها الولاء التنظيمي يؤدي إلى زيادة الكفاءة يتضح من خلال الإجابات المبحوثين على محور الاستبيان الثالث والمتصل بتلك الفرضية وبعض النسب التي تم التوصل إليها ما يلي:

-النسبة للجدول رقم (20) فقد تبين أن نسبة من المبحوثين يرون بأنهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة، مما يؤدي إلى التوافق المهني ونمو الشعور بالوحدة والانتماء للمؤسسة والولاء التنظيمي، والشعور بالفخر إزاء عملهم.

-بالنسبة للجدول رقم (21) فقد تبين أن نسبة 29.26% من المبحوثين يرون بأن العمل الذي يقومون به يؤدي إلى إنتاج منتجات ذات مواصفات تنافسية، وتم إرجاع هذا أن المؤسسة لها استراتيجيات عالية في إنتاج منتجات ذات جودة عالية، إضافة إلى أن العمال يتقنون عملهم على أحسن وجه.

-بالنسبة للجدول رقم (22) فقد تبين أن نسبة 34.14% من المبحوثين يرون بأن الشركة الإفريقية توفر طلبيات المتعاملين في الوقت المحدد مما يدل حرص الشركة على تقديم صورة حسنة لمتعامليها، إضافة

إلى أن وتيرة الإنتاج حسنة مما يسمح بتوفير الطلبات في وقتها المحدد الذي بطبيعة الحال يؤدي إلى زيادة الكفاءة.

ـ بالنسبة للجدول رقم (23) فقد تبين أن نسبة 48.78% من المبحوثين صرحوا بأنهم يشعرون بالارتياح في العمل وهذا ما تم إرجاعه إلى نوع العلاقات السائدة داخل الشركة التي تتسم بالانسجام والتفاهم المتبادل بين العمال مما يؤدي إلى شعورهم بالارتياح داخل محيط العمل.

ـ بالنسبة للجدول رقم (24) فقد تبين بنسبة 70.73% من المبحوثين تأكيدتهم على بذل مجهد كبير لتحقيق النتائج المطلوبة ومعنى ذلك فإن عمال الشركة الإفريقية للزجاج لديهم مسؤولية كبيرة تجاه عملهم وحرصهم على تأدية مهامهم بشكل أفضل.

ـ بالنسبة للجدول رقم (25) فقد تبين أن بنسبة 73.17% من المبحوثين يرون بأنهم إذا أتيحت لهم فرصة سوف يتربكون عليهم وهذا راجع إلى رغبتهم في تحقيق طموحات أخرى والتي بدورها لا تتوفر عليهما هذه الشركة علماً أن غالبية العمال هم من فئة الشباب ما يعني أنهم في بداية مشوارهم المهني والوظيفي.

ـ كذلك تم إرجاع فئة أخرى من الموظفين إلى سلم الأجر في الشركة الإفريقية للزجاج الذي يعرف انخفاض نوعاً ما، وشعور الموظفين بأن أجراًهم لا يتناسب مع المجهود الذي يقدمونه بالإضافة إلى أنهم لم يحصلوا على أية مكافآت مادية أو معنوية تزيدهم من الولاء التنظيمي و يجعلهم يفكرون في البقاء في الشركة والولاء لها.

ـ بالنسبة للجدول رقم (26) وقد تبين أن بنسبة 51.21% من المبحوثين يرون بأن هناك تعاون داخلي بين العمال، ما يدل على وجود بيئة عمل مستقرة وأن العمال لديهم روح الجماعة في العمل ما يزيد من ولائهم التنظيمي حيث لدوره يؤدي إلى زيادة الكفاءة.

ـ بالنسبة للجدول رقم (27) فقد تبين أن بنسبة 90.24% من المبحوثين يرون بأنه لا يتم إفشاء الأسرار المهنية، وهذا ما تم إرجاعه أن عمال الشركة الإفريقية للزجاج على التزامهم المهني وحسهم بالمسؤولية وحبهم للعمل وولائهم للشركة ما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية بصورة حسنة.

-بالنسبة للجدول رقم (28) فقد تبين أن نسبة 43.90% من المبحوثين يرون بأن المؤسسة لا تقوم بتوفير الإجراءات التدريبية وهذا راجع إلى غياب الثقافة التدريبية داخل الشركة بسبب التكاليف الباهضة جراء ذلك، الأمر الذي يدفع بغالبهم إلى التفكير بترك العمل بهم الشركة إلى مؤسسات أو شركات أو شركات أفضل توفر لهم الإمكانيات الازمة فعدم تمية مهارات العمال ودعمها يؤثر على الأمان الوظيفي واللاء التنظيمي وإلى نوعية وجودة الكفاءة.

وعليه فإن هذه المعطيات تؤكد على أن الفرضية الثانية والتي مفادها اللاء التنظيمي يؤدي إلى زيادة الكفاءة محققة.

فوجود الشعور بالانتماء للشركة، وعدم إفشاء الأسرار المهنية التي تدل على الشعور بالمسؤولية وسيادة روح التعاون الداخلي الذي يشير إلى وجود استقرار مهني، وكذلك الشعور بالارتياح داخل المؤسسة، ما يزيد من رفع اللاء التنظيمي وزيادة الكفاءة

4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

بالنظر إلى معطيات الجدول الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثالثة التي كان نصها توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والفعالية يتضح من خلال إجابات المبحوثين على محور الاستبيان الرابع والمتصل بتلك الفرضية وبعض النسب التي تم التوصل إليها ما يلي:

-بالنسبة للجدول رقم (29) فقد تبين أن نسبة 58.53% من المبحوثين يرون أنهم غير راضون عن مدى تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة وهذا ما تم إرجاعه إلى أن القوانين صارمة في حق الموظفين وأحياناً ما تكون تعسفية.

-بالنسبة للجدول رقم (30) فقد تبين أن نسبة 56.09% من المبحوثين يرون أنه لا يوجد نظام خاص بالحوافز والعلاوات في الشركة الإفريقية وهذا راجع إلى انعدام التحفيز المادي والمعنوي للموظفين، واعتباره مجرد تكاليف إضافية تقص من أرباح المؤسسة.

-بالنسبة للجدول رقم (31) فقد تبين أن نسبة 31.70% من المبحوثين يرون أنهم في حالة وجود عدالة في توزيع الحوافز بالمؤسسة فإنه يؤدي تطوير في الأداء، وهذا ما تم إرجاعه إلى نوع الأسلوب الذي

تحليل ومناقشة النتائج

يتبعه الرئيس في التعامل مع المرؤوسين والدور الذي يلعبه في تحفيز الموظفين الأمر الذي يزيد من تطوير الأداء وزيادة الرضا الوظيفي وتحقيق بذلك نسب عالية من الإنتاجية والفعالية.

- بالنسبة للجدول رقم (32) فقد تبين أن نسبة 53.65% من المبحوثين يرون أن الطريقة الأنسب لتحفيز الموظفين هي الزيادة في الأجر ويمكن تفسير هذا بتدني مستوى الدخل الفردي للموظفين و حاجتهم للدعم المادي لتلبية حاجاتهم مما يزيد من تقاعدهم في العمل وتحسين مستوى الفعالية لديهم و يترجم ذلك من خلال مدى الرضا الوظيفي لديهم.

- بالنسبة للجدول رقم (33) فقد تبين أن نسبة 60.17% من المبحوثين يرون أن هناك نقص في الحصول على فرص للترقية وهذا راجع أن الشركة لم تعتمد هذا النوع من التحفيز منذ فترة طويلة اتجاه جميع عمالها بل يقتصر على فئة معينة من الموظفين مما يؤدي إلى الإحباط والفشل لباقي العمال ويجعلهم غير راضون عن عملهم لأن الترقية في العمل من الأهداف التي يرغب بها الموظف في تحقيقها إذ تجعله منضبطا في عمله وأكثر تحملًا للمسؤولية عند إنجازه له.

- بالنسبة للجدول رقم (34) فقد تبين أن نسبة 34.14% من المبحوثين يرون بأن الحصول على الترقية يزيد من تحمل المسؤولية، مما يؤدي إلى التزامهم أكثر في عملهم وإنجاز المهام في وقتها المحدد وتحسين نوعية المواد المنتجة وذلك من خلال أنهم يتحملون مسؤولياتهم بصفة جيدة.

- بالنسبة للجدول رقم (35) فقد تبين أن نسبة 70.73% من المبحوثين يرون بأن الشركة لا توفر لموظفيها المناخ التنظيمي الملائم الذي يجعلهم راضين عن عملهم، وهذا راجع إلى كثرة ساعات العمل ونوعية المعدات اللازمة لطبيعة العمل في الشركة الإفريقية للزجاج.

- بالنسبة للجدول رقم (36) فقد تبين أن نسبة 53.65% من المبحوثين يرون أن المدير لا يأخذ بآراء الموظفين في العمل، وتم إرجاع ذلك إلى التسلسل المعني داخل الشركة وهذا ما يزيد من إحساسهم بعدم التقدير والاحترام وكذا عدم وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.

- بالنسبة للجدول رقم (37) فقد تبين نسبة 92.68% من المبحوثين أنهم غير راضون على طبيعة المكافآت التي توزع داخل المؤسسة وهذا راجع على أن أرباح الشركة لا تكفي من أجل تقديم مكافآت وخدمات إضافية لعمالها.

-بالنسبة للجدول رقم (38) فقد تبين نسبة 51.21% من المبحوثين بأن هناك تنافس بين العمال أثناء العمل ويمكن إرجاع ذلك إلى كون الموظفين يسعون إلى البحث عن الترقية والمكافآت وهذا ما يدل على بيئة مستقرة داخل العمل لعملهم وشعورهم بالرضا الوظيفي.

-بالنسبة للجدول رقم (39) فقد تبين النسبة 56.09% من المبحوثين إلى قابلتهم نحو تقديم جهاد إضافي للمؤسسة، وهذا يدل على وجود حب العمل وروح التنافس كما يوضح الجدول رقم (38) سابقاً، كذلك يؤدي ذلك إلى شعورهم بالانتماء والولاء للشركة والتزامهم اتجاهها لتحقيق الأهداف المنشودة.

-بالنسبة للجدول رقم (40) فقد تبين أن النسبة 90.24% من المبحوثين إلى قيامهم بأعمالهم على أحسن وجه، ويمكن إرجاع ذلك إلى العلاقات الحسنة وشعورهم بالرضا الوظيفي اتجاه عملهم ما يدفع بالموظف إلى تقديم ما عليه على أحسن وجه ما يزيد من فعاليته وهذا ما يوضحه الجدول رقم (38) أعلاه على أن العامل لديه استعداد التام لبذل جهد إضافي للشركة.

-بالنسبة للجدول رقم (41) فقد تبين بنسبة 53.65% من المبحوثين يرون أن عملهم يدخل ضمن مجال تخصصهم، وهذا راجع إلى حرص المؤسسة إلى توظيف الكفاءات والمهارات في مكانها المناسب ما يجعل العامل يشعر بالارتياح وشعوره بالرضا الوظيفي، وهذا ما يؤثر إيجابياً على الفعالية وزيادتها بصورة جيد تخدم الشركة نحو الفضل.

-بالنسبة للجدول رقم (42) فقد تبين بنسبة 60.97% من المبحوثين يرون بأن مجال تخصصهم يتماشى مع المهام الموكلة لديهم ما يؤدي على القدرة على فهم المهام والواجبات كما يجب وتحمل مسؤولياته كاملة مما يعزز الالتزام التنظيمي وهذا ما يوضحه الجدول (41) أعلاه.

-بالنسبة للجدول رقم (43) فقد تبين بنسبة 60.97% من المبحوثين يرون بأن المهام الوظيفية لا توزع بشكل منصف بين الزملاء وهذا راجع إلى توزيع العمل على العمال الجدد كونهم لا تزال لديهم طاقة أكبر لتقديم جهد إضافي مما يخدم مصالح الشركة.

-عليه فإن هذه المعطيات تؤكد على أن الفرضية الثالثة التي مفادها توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والفعالية محققة، فإن الحصول على الترقية والحوافز يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي كذلك أن الاستعداد

لبدل جهد إضافي ووجود تناقض بين العمال مؤشر من مؤشرات وجود الرضا مما يزيد من الفعالية، كذلك أخذ بالرأي العمال والعدالة في تقديم الحوافر وتوزيع المهام يؤدي إلى الشعور بالانتماء وزيادة الرضا.

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

من أجل تأكيد أو نفي صحة الفرضية العامة التي كان نصها توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي وإنقاجية المؤسسة الصناعية، لابد من الاستدلال عن طريق اختيار الفرضيات الفرعية ثم الانتقال إلى التعليم عبر الفرضية العامة، وهو ما قمنا به عند مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية، حيث خلصنا إلى وجود ثلاث (3) فرضيات فرعية كان الهدف منها هو استخراج مؤشرات كل فرضية متعلقة بالمتغير المستقبلي وربطها بالمتغير التابع من أجل البحث والنقسي الميداني عن طبيعة العلاقة بين هذه المؤشرات، وعليه بناء على تحقيق الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها تساهم الدافعية في تحسين الأداء التنظيمي، وتحقق الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها الولاء التنظيمي يؤدي إلى زيادة الكفاءات بالإضافة إلى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والفعالية، فإننا نستنتج تحقق الفرضية العامة، حيث أنه توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي وإنقاجية المؤسسة الصناعية وكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والداعفية تساهم في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الكفاءة والفعالية.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية

بعد التطرق في الفصل الثاني لأهم المقاربات النظرية ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة الحالية، سوف نحاول مناقشة نتائج الدراسة في ضوء هذه النظريات التي تم تبنيها، حيث جاءت النتائج على الشكل التالي:

- كانت بداية مع النظريات الكلاسيكية التي افترضت أن الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي بدءاً بـ "نظريّة الإداريّة العلميّة عام 1911" حيث أكدت هذه النظرية على مبدأ تقسيم العمل بين العاملين والذي من شأنه أن يحقق أهداف المؤسسة ويزيد من و蒂رة الإنتاج، بمعنى خفض الوقت والتكلفة وتقليل الحركات ورفع الإنتاجية، وهذا ما يتطابق مع نتائج دراستنا الحالية، حيث تبين أن توزيع العمل بين الزملاء من شأنه أن يؤدي إلى السرعة الإنجاز، بنسبة 36.58%， إضافة إلى التعاون نسبة 24.39% وإنقان العمل بنسبة 12.19%， وكل هذا يعود بالربح على المؤسسة.

-فيما تؤكد النظرية التقسيم الإداري لـ هنري فايل 1841 - 1925 والتي تضع مبادئه حيث أكد على مبدأ الانضباط والالتزام مما يعني احترام الموظفين للقواعد والتعليمات، وهذا ما يتطابق مع نتائج دراستنا حيث تبين نسبة من 90.24% من العمال ملزمون بتطبيق الأوامر والتوجيهات والقواعد الموجهة لهم، مما يعود بالفائدة على المؤسسة وتحقيق أهدافها.

-في حين تؤكد النظرية البيروقراطية كما تبين فيبر 1864 - 1920 والتي يرى فيها أن السلطة تتركز في المستويات العليا وخضوع المستويات الدنيا خصوصاً تماماً، والقرارات تتخذ بصفة مركبة في التنظيم البيروقراطي، وهذه النتائج تتطابق مع نتائج دراستنا الحالية حيث أكدت أن العمال بنسبة 85.36% يحترمون مواقيت العمل وهذا راجع إلى الصرامة القوانين واحترام القواعد الإجراءات والتقييد بالأوامر التوجيهات الموجهة لهم من طرق رؤساء المؤسسة.

وفي حين آخر توجهنا إلى نظريات النيوكلاسيكية التي تمثل اتجاهها فكرياً ونظرة مختلفة للعامل ومن هذه النظريات نجد مدرسة العلاقات الإنسانية لـ "التون مايو" 1880-1949 على أن خلق روح التعاون والتفاعل بين العمال داخل المؤسسة وكذا تكوين علاقات إيجابية فيها بينهم من شأنه يحسن في أدائهم، كما أكدت على ضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية ودورها في زيادة الإنتاجية، وهذا ما يتطابق مع نتائج دراستنا الحالية، حيث تبين وجود التفاعل الداخلي بين العمال داخل المؤسسة وذلك بنسبة 51.21% يزيد في اكتساب الخبرة لهم وتحسين في جودة الأداء، كما أن العمل ضمن جماعات يزيد من رغبة العامل في أكبر جهد لتحقيق وبلوغ الأهداف الجماعية.

-في مقابل ذلك أكد ماك غريغور سنة 1906 - 1964 من خلال نظرية (X و لا X) بأنها تعكس المناخ المفتوح الذي يتميز بكون العامل يتحمل المسؤولية ويحب عمله ومهمته به، ويقوم به بملأ إرادته دون أي ضغط أو تمديد، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية، حيث أن العمال يقومون بأعمالهم بكل حرية دون تدخل الرؤساء في العمل وهو ما توصلت إليه دراستنا الحالية حيث نجد العمال يقومون بأعمالهم بكل حرية وذلك بنسبة 68.29% وهذا ما يدل على مدى تحمل المسؤولية ومدى التزامهم نحو العمل داخل المؤسسة مما يزيد من تحسين أداء العامل.

- فيما تؤكد نظرية سد الحاجات لأبراهام ماسلو سنة 1943 فسرت سلوك العاملين والتزامهم بناءاً على ما يطمحون لتحقيقه من حاجات متدرجة بتركيزها على محاولة إشباع الحاجات المهمة للعمال من خلال

تحليل ومناقشة النتائج

العمل لكي ينعكس إيجابياً على الأداء بالدرجة الأولى والإنتاجية وهذا ما توصلت إليه دراستنا الحالية، حيث نجد نسبة 56.09% من العمل لديهم رغبة في تقديم جهد إضافي لإشباع حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

- وبالمقابل نجد نظريات الحديثة التي ركزت على التفاعلات التي تنشأ بين الأفراد العاملين والإدارة وبدءاً بنظرية التعزيز سنة 1969 لسكنير حيث افترضت هذه النظرية بأن الفرد يقوم بالعديد من السلوكيات وأن الحوافز أو العوائد أو الأطر هي نتيجة التي تحدث من سلوكه، وهذا ما يتطابق مع نتائج دراستنا حيث تبين 26.82% من العمال يرون في حالة توزيع الحوافز بشكل عادل فسيؤدي هذا إلى تطوير الأداء بحيث تعود بالإيجاب على المؤسسة والزيادة في الكفاءة الإنتاجية.

- كما أشارت نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر سنة 1954 حيث أكد على ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال مبدأ المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين، كما يجب على الرئيس إعطاء التفويض الكلي لإنجاز أعمال الم وكلة لهم، وهذا ما توصلت إليه دراستنا الحالية حيث نجد نسبة 87.80% من العمال يقومون بالأعمال الم وكلة لهم في الوقت المناسب، مما يدل على رغبة والاستمرار في المؤسسة والعاملون يكونون ملزمون بتحقيق أهداف المنظمة.

- كما أكدت نظرية اليابانية حلوبيلام أوشي، أنه يجب أن تكون هناك ثقة كاملة من قبل إدارة المؤسسة بالموظفي وثقة الموظف بالمؤسسة والإخلاص التام للعامل من خلال حرصه على إنتاج سلعة جيدة دون مراقبة المسؤولين له، وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية، حيث نجد نسبة 53.65% من العمال لا يأخذون المدير بآرائهم في مجال، مما يعود ذلك على عدم شعور بالانتماء للمؤسسة وعدم التحلي بالثقة بين الرئيس والمرؤوسين بالإضافة إلى عدم التقدير والاحترام، سلباً على أدائهم وبالتالي انخفاض قيمة الإنتاج.

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

- لقد سبق أن تطرقنا في الفصل الأول إلى عدة من الدراسات السابقة والمشابهة بموضوع دراستنا حيثتناولنا إحدى عشر (11) دراسة، منها ما يتشابه به في دراستنا في المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي)، ومنها ما يتشابه معها في المتغير التابع (الإنتاجية)، وعلى الرغم من إسهامات الدراسات السابقة في دراسة الالتزام التنظيمي وعلاقتها بالإنتاجية، إلا أن الدراسة الحالية تقرب في نتائجها مع نتائج الدراسات

التي أجريت في مؤسسات أخرى وتبتعد عنها في جوانب أخرى نظراً للاختلاف في تناول موضوع الالتزام التنظيمي والإنتاجية.

- تحاول الدراسة الحالية التعرض لمختلف ما توصلت إليه الدراسات الأخرى في بीئاتها المختلفة من خلال مقارنة نتائج دراستنا الميدانية مع نتائج الدراسات السابقة والمشابهة، حيث سيتم التطرق إلى كل دراسة على حدة من حيث النتائج المتوصّل إليها.

- بالرجوع إلى دراسة عاشوري إبتسام بعنوان الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية والتي توصلت إلى جملة من النتائج والتي تؤكد على وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة لا سيما العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي العاملين وكذا لتحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة، وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار، وهذا ما اتفق إلى حد ما مع دراستنا حيث توصلنا إلى أن العلاقات بين العمال تتسم بالانسجام والتفاهم المتبادل، إضافة إلى وجود تعاون داخلي بين العمال ما يؤدي إلى تكوين بيئة عمل مريحة وإنشاء علاقات وطيدة داخل المؤسسة.

- أما دراسة مراد نعومي بعنوان "القيم وأنساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي والذي توصل إلى جملة من النتائج والتي تؤكد على علاقة القيم وأنساقها بالالتزام التنظيمي وعلاقة القيم الفردية وكل من القيم التنظيمية والجماعية والإشرافية وجود افتخار لدى عمال بسبب عملهم في الشركة، وهذا ما تتفق إلى حد كبير مع دراستنا حيث توصلنا أن العمال يشدون بالانتماء والولاء للمؤسسة، وشعورهم بالارتياح في عملهم، ويقدمون مجهودات كبيرة من أجل زيادة إنتاجية المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي والقيم التنظيمية مما يزيد من الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركة.

- أما دراسة برياخ رابح بعنوان "علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لعمال المركبات الرياضية لولاية المسيلة" توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية وقوية بين الرضا الوظيفي بجميع أبعاده ومستوى الالتزام التنظيمي، وهذا ما أسفرت عليه نتائج دراستنا إذ أن العمال يشعرون بالانتماء للمؤسسة ولهم رضا تنظيمي لمؤسساتهم وشعورهم بالولاء لها وهذا ما يحقق نسب عالية من الالتزام داخل مؤسساتهم.

- أما دراسة خالد محمد الوزان المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة على وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي حيث أن تحسن المناخ

تحليل ومناقشة النتائج

التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء وأيضاً الالتزام، وهذا ما يتفق إلى حد ما مع نتائج دراستنا إلى أن الشركة الإفريقية للزجاج توفر مناخ تنظيمي ذلك من خلال توفير حرية للعمال في العمل وجود اتصالات رسمية وغير رسمية ما يساهم في تسهيل تنقل المعلومات الرسمية وغير الرسمية الشيء الذي يساهم في تحسين المناخ، إلى إضافة إلى تزيد الشركة بكافة المعلومات ما يولد لديهم شعور بالدافعة والالتزام التنظيمي.

-أما دراسة عايد رحيل عياد الشمري بعنوان "دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي على مستوى قيادة حرس الحدود بمنطقة حدود الشمالية الرياض" وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: أن من خصائص البيئة الداخلية هي العمل بروح الفريق؛ وكذلك من متطلبات التي تساهم في تحسين بيئة العمل الداخلية هي توفير التجهيزات مادية كما أن درجة الالتزام التنظيمي تزيد كما توفرت الظروف الحادية الخاصة بالعمل والالتزام التنظيمي بالمهام الموكلة إليهم، وهذا ما يتفق مع دراستنا حيث توصلنا بأن الشركة توفر بيئة عمل مناسبة للعمال وهذا ما التمسناه في مستوى الولاء والرضا الوظيفي لدى العمال اتجاه مؤسستهم كما أنه تسود روح العمل الجماعي بين العمال ما يساهم في خلق بيئة عمل مناسبة لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي.

-أما دراسة إبراهيم حمادة حنون بعنوان "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية وقد لنتائج هذه الدراسة فيما يلي: هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات التنظيمية كالعمر، المستوى التعليمي نوع الوظيفة، مدة الخدمة وكذلك الجنس ومكان العمل، كل هاته المتغيرات تلعب دوراً مهماً في مستوى الالتزام التنظيمي داخل التنظيم وهذا ما توصلنا إليه من خلال دراستنا إذ أن السن ومدة الخدمة له تأثير إذ أن الأشخاص من فئة الشباب لديهم طاقة كبيرة في تحمل أعباء العمل وأنتعابه وكذلك القдامي في مهنتهم تكون لديهم قابلية أكثر للالتزام لأنهم ليسوا على استعداد لخسارة عملهم وهم على مشارف التقاعد وكل هذا يزيد من مستوى الالتزام التنظيمي.

- أما دراسة مالك ألوري بعنوان "مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسات الخدمة" وتوصلت على مجموعة من النتائج تمثلت بوجود علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي فكلما زاد الرضا ارتفع الالتزام وكلما كان فهم العامل لطبيعة عمله زاد التزامه التنظيمي، وهذا ما استنتاجاته من خلال أن العمال يزيد التزامهم كلما كان مستوى الرضا عن الأجر أو المكافآت والقوانين المطبقة وطريقة التحقيق

وهذا يؤدي إلى الالتزام التنظيمي وزيادة الإنتاجية فالالتزام كذلك مرتب بمدى قدرة تحكم الفرد بعملية وفهمه لطبيعة سيره.

-أما دراسة لوك وبيتز: بعنوان تأثير بيئه العمل، نمط القيادة، والرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج متمثلة كالتالي:

وجود علاقة إيجابية بين كلا من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كذلك وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وخط القيادة ورؤساء الأقسام إضافة إلى أن هناك تأثير إيجابي وقوى لبيئة العمل على مستوى الالتزام التنظيمي، وهذا ما اتفق مع النتيجة التي توصلنا إليها من خلال دراستنا حيث أن الشركة الإفريقية توفر جو ملائم وبيئة عمل مستقرة لعمالها ووجود اتصالات في جميع الاتجاهات مما يؤكد على وجود نمط قيادي ملائم للالتزام التنظيمي.

-أما دراسة بوعريرة الربيع كانت بعنوان تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة وتوصلت الدراسة إلى أهمية التدريب على تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية من خلال تغطية العجز في الأداء السابق، وزيادة الإنتاج وتخفيض معدلات حوادث العمل ودعمه للاستقرار الوظيفي، وهذا ما توصلت إليه من خلال نتائج دراستنا إذ أن الشركة الإفريقية لا تقوم بتوفير الإجراءات التدريبية وهذا يؤدي إلى غياب وضعف المهارات ما يؤثر على نوعية الإنتاجية ونوعية وجود الكفاءة.

-أما دراسة غربي فاطمة الزهراء بعنوان إنتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة وتلخص نتائج هذه الدراسة في كون الإنتاجية هي مسؤولية الجميع من أجل رفعها إلى مستويات ذات جودة عالية إذ أن ذلك يولد لديهم حب العمل وزيادة إنتاجيتهم، وهذا ما يتماشى مع نتائج دراستنا إذ أن العمال عند التزامهم بحس المسؤولية وعدم إفشاء أسرار المهنية والتزامهم المهني التي تؤدي إلى سيادة روح التعاون الداخلي ما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية.

-أما دراسة العبدalla وليد بعنوان الإنتاجية وطرق تحسينها وكانت نتائجها لا يمكن رفع مستوى الإنتاجية إلا بتحريك الدوافع والحوافز التي تضمن استقرار الوظيفي، وهذا ما توصلنا إليه حيث أن الحافز من خلال رفع الأجر والترقية والحصول على عطل تساهمن كلها من زيادة الاستقرار الوظيفي والرضا ما يزيد من رفع الفعالية والإنتاجية لدى العاملين والمؤسسة على سواء.

- أما دراسة علي يحي الشهري بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية حيث توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج تمثلت في وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية بمعنى كل كان مستوى الرضا الوظيفي عالي زادت الإنتاجية والعكس صحيح، إلا هذا ما تحصلنا عليه في نتائج دراستنا إذ أن الشركة الإفريقية عمالها يشعرون بالرضا من خلال شعورهم بالانتماء والراحة والرضا عن القوانين المطبقة وسيادة روح التعاون بين العمال كل هذه المؤشرات تعمل على زيادة ورفع من إنتاجية المؤسسة.

- أما دراسة إلتون مايو بعنوان الحوافز المادية والإنتاجية وقد وصلت إلى نتائج بأن الجماعة هي التي تعمل على التحكم في الإنتاج إضافة إلى أن إنتاجية العامل تتأثر بعلاقته مع زملائه إضافة إلى أن الحوافز ليست المؤشر الوحيد التي يستجيب بسببها العامل، وهذا ما توصلنا إليه أن العامل كل ما كانت علاقته جيدة بزملائه كلما زاد ولائه وحبه للعمل ما يؤثر على إنتاجيته كما أن الحوافز المادية والمعنوية من الترقية وزيادة في الأجر، الدعم النفسي تساهم في زيادة في إنتاجيته.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

من خلال النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وكذلك في ضوء المقاربات النظرية، يمكن القول أننا كشفنا عن واقع الالتزام التنظيمي والإنتاجية في الشركة الإفريقية للزواج، حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي:

-أغلب المبحوثين يلتزمون بتطبيق الأوامر الموجهة إليهم من قبل رئيسهم.

-أغلبية المبحوثين يرون بأن هناك حرية في مجال عملهم دون تدخل من الرؤساء.

-وجود اتصالات في جميع الاتجاهات داخل المؤسسة.

-تزويد العمال والموظفين بالمعلومات عن طريق اللوائح والملصقات.

-وجود الرقابة في أوساط الموظفين.

-أغلب المبحوثين يرون بان العلاقات السائدة داخل المؤسسة ضعيفة.

-إنجاز اغلب العمال أعمالهم في الوقت المحدد.

- الشعور بالمسؤولية اتجاه عملهم وذلك من خلال انضباطهم داخل العمل.
- أغلب المبحوثين يرون بأن الأجر الذي يتحصلون عليه غير كافي وأنه أقل من الجهد الذي يبذلونه وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات. ومن ثم عدم الشعور بالولاء والالتزام المحفز للاستمرار والبقاء بالمؤسسة.
- موظفي الشركة الإفريقية للزجاج بحاجة ماسة للدعم المادي والمعنوي فغياب نظام عادل للحوافز يؤثر على الولاء التنظيمي ودافعية العمل لدى العمال.
- أغلب الموظفين يشعرون بالانتماء للمؤسسة.
- أغلبية الموظفين يرون بأن العمل الذي يقومون به ذات موصفات تنافسية وأن الشركة توفر الطلبات للمتعاملين في الوقت المحدد.
- شعور الموظفين بالإرتياح في العمل بسبب نوع العلاقات الحسنة داخل العمل، ووجود تعاون داخلي بين العمال ما يدل على بيئة مستقرة.
- أغلبية المبحوثين لا يفشوون الأسرار المهنية.
- الشركة لا تقوم بتوفير الإجراءات التدريبية، ما ينعكس سلبياً على تتميم قدراتهم الذاتية.
- أغلب المبحوثين غير راضون عن مدى تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة.
- أغلب المبحوثين يرون بأن هناك تناقض داخلي بين العمال وقيامهم بأعمالهم على أحسن وجه ما ينعكس إيجابياً على إنتاجية الشركة.

خامساً: القضايا التي تشيرها الدراسة

إن هذه الظاهرة المدرستة المتعلقة بالالتزام التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية المؤسسة الصناعية من بين المواضيع التي لقيت استحساناً كبيراً في مختلف المجالات المعرفية والعلمية، حيث اهتم بدراساتها العديد من الباحثين في مجال الإدارة، وربطها بواقع المؤسسات والمنظمات، وهذا ما سبق الإشارة إليه في

الإطار النظري لبحثنا، غير أنه لم يتطرق إلى كل الجزئيات نظراً إلى قصر المدة الزمنية، وعليه يمكن طرح مجموعة من القضايا في شكل أسئلة يمكن أن تكون مجالاً للبحث أو الدراسة مستقبلاً:

- هل الالتزام التنظيمي تؤثر على الإنتاجية المؤسسة؟

- هل الدافعية تساهم في رفع كفاءة الإنتاجية في المنظمات؟

- هل غياب الالتزام التنظيمي يؤدي إلى انخفاض وتدني مستوى المؤسسة؟

- هل للحوافر دور في تطوير الأداء؟

- هل للولاء التنظيمي دور في فعالية المنظمات؟

- هل للتوافق المهني دور في البقاء للعمل بالمنظمة؟

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل المتعلق بمناقشة وتحلي نتائج الدراسة تكون أمام آخر محطة يصل إليها بحثنا بعد الجانب الميداني لما تم تناوله في الفصول السابقة والتي توصلنا من خلالها إلى تحقيق الفرضيات الفرعية وال العامة للدراسة أي توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والإنتاجية المؤسسة الصناعية، كما أن بعض الدراسات التي اعتمدنا عليها كإطار مرجعي لا حظنا أنها تلتقي مع دراستنا في بعض النتائج المتوصل إليها، وأن نتائج هذه الدراسة أيضا وجدت في بعض المقاربات النظرية التي تم التطرق إليها في الفصل الثاني من الجانب النظري باعتبارها سندًا علميًّا، في حين النتائج العامة للدراسة الراهنة جاءت في سياق ما أشارت إليه معظم هذه المقاربات وانتهت هذه الدراسة بعرض مجموعة من القضايا في شكل أسئلة لها علاقة بموضوع البحث الحالي ويمكن أن تكون مجالا لأبحاث الدراسة يعتمد عليها مستقبلا.

خاتمة

خاتمة

تنتهي هذه الدراسة إلى مجال الدراسات التنظيمية التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية داخل المؤسسة الصناعية بشركة الإفريقية للزجاج - الطahir - جيجل، وهو من أهم المواقف التي تناولته مختلف الأطر النظرية السوسيولوجية حيث حاولنا أن نلقي نظرة عامة حول الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية المؤسسة من خلال ربطها بواقع المنظمات في ظل التغيرات الحاصلة ومتطلبات الحياة الضرورية، ووقفنا في دراسة الموضوع على الجانب النظري والميداني وعلى أهم البعد والمتغيرات التي تحكم من قريب أو من بعيد في تطبيق الالتزام التنظيمي بأبعاده.

وقد تناولنا في الجانب النظري معالجة لموضوع الالتزام التنظيمي، الذي يعد أحد الأسس والمبادئ التي يجب أن تعمل في إطارها أي منظمة لتحقيق التطور والاستقرار داخلياً وخارجياً، من خلال الحفاظ على مواردها البشرية والاهتمام بهم وبانشغالاتهم والعمل على تطوير قدراتهم وطاقتهم للاستفادة منها مستقبلاً، وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالإنجاز مهمتهم لتطوير المؤسسة، كل هذه العمليات تساعد بلا شك في إيجاد الحافز والداعية للعمل والشعور بالارتياح والطمأنينة في مكان العمل، وهو الضمان الوحيد للبقاء في المؤسسة وعدم التفكير في تركها، ولهذا وجوب على أي منظمة أو مؤسسة اللجوء للعمل في ظل الالتزام التنظيمي، والذي يعتبر من أساليب الهامة لتعزيز لقاء العاملين وتنمية الروح المعنوية لديهم من خلال تقديم الأجر المناسب، وساعات العمل المناسبة، وإعطاء المكافآت والشهادات تقديرية لهم مقابل جهودهم المبذولة.

كما استندنا إلى التراث النظري في علم الاجتماع وبعض العلوم الأخرى من أجل دراسة الموضوع دراسة علمية، فقد تمت الإشارة إلى مختلف الأسس المتفق عليها فيها يخص المعرف والاتجاهات وتنمية القدرات التي يتم التمسك بها من خلال الالتزام بالموضوعية في التوظيف، وتوفير بيئة عمل مناسبة، كما تطرقنا إلى بعض نظريات التتنظيم التي خدمت موضوع الدراسة وقدمنا لها نظرة واضحة حول أهمية الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية داخل المؤسسة الصناعية.

ومن تم التطرق للجانب الميداني لنقصي الحقائق المتوصل إليها وفق خطة منهجية منتظمة لأدوات بحث معايدة توصلنا فيها لنتائج تضمن العديد من المعلومات بشأن الالتزام التنظيمي وعلاقته بإنتاجية المؤسسة الصناعية، من خلال اختيار مؤشرات تجمع بين الواقع الفعلي وما صرح به المبحوثين

بعد تفسير وتحليل وفهم هذه النتائج ثم مقارنتها بالدراسات السابقة بما أفضى إلى أن فروض الدراسة محققة فالفرضية الأولى التي مفادها تساهم الدافعية في تحسين الأداء التنظيمية بشركة الإفريقية " تحققت، في حين نجد الفرضية الثانية التي مفادها الولاء التنظيمي يؤدي إلى زيادة الكفاءة بشركة الإفريقية تحققت، أما الفرضية الثالثة التي مفادها توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والفعالية بالشركة الإفريقية تحققت ومنه الفرضية العامة للدراسة التي مفادها توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والإنتاجية المؤسسة الصناعية تحققت من خلال الولاء التنظيمي والفعالية والكفاءة والرضا الوظيفي والداعية إضافة إلى وجود الانتماء مما يؤدي إلى شعور بالاستقرار داخل المؤسسة.

قائمة

المراجع

أولاً: الكتب

- 1 إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقدير الأداء التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجديد للنشر والتوزيع، مملكة البحرين، 2013.
- 2 إجلال إسماعيل حلمي، اعتماد محمد علام: علم الاجتماع التنظيم مداخل النظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2012.
- 3 إحسان محمد إحسان: مناهج البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 4 إحسان محمد الحسن: علم الاجتماع الاقتصادي، دار وائل للنشر، ط1، 2005.
- 5 أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الوصف الوظيفي قيم وأخلاقيات العمل، ط1، دار زمز للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 6 أحمد عارف العساف ومحمود الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية المفاهيم والأدوات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001.
- 7 أحمد عارف العساف ومحمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية (المفاهيم-الأدوات)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 8 أحمد عزت راجع: أصول علم النفس، دار المعارف، القاهرة، ط3، 1999.
- 9 أحمد قوراية: فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 10 أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 11 أحمد يوسف عريفات، ناصر محمد سعود وآخرون: إدارة العمليات الإنتاجية، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، الشارقة، الأردن، ط1، 2012.
- 12 أحمد يوسف عريفات، ناصر محمد سعود جرادات: إدارة العمليات الإنتاجية، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، عمان، ط1، 2012.
- 13 أحمد يوسف عريفات، ناصر محمد سعود وآخرون: إدارة العمليات الإنتاجية إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، الشارقة، الأردن، ط1، 2012.
- 14 إسماعيل عرباجي: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1999.
- 15 أكرم شقرا: إدارة الإنتاج، العمليات، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا، 1995.

- 16- جرينج جيراد: روبرت بارون ترجمة: محمد الرفاعي، بسيوني اسماعيل: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، ط1، الرياض، 2004.
- 17- حسان الجيلالي: التنظيم والجماعات، دار الفجر، ط1، الجزائر، 2008.
- 18- حسن أحمد الطرودة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد، عمان، ط1، 2012.
- 19- حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الفرد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، 2009.
- 20- حسين حريم: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية، 2003.
- 21- حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، دار الفكر العربي، مصر.
- 22- حمود خضر وفافوري هايل: إدارة الإنتاج والعمليات، دار الضعفاء، عمان، الأردن، 2001.
- 23- خاسر نصر المنصور وآخرون: إدارة العمليات الإنتاجية، خوارزم العلمية، ط2، 2011.
- 24- خالد جامد: منهج البحث العلمي، دار الريحانة، الجزائر، ط1، 2003.
- 25- خطير كاظم محمود: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط2، عمان، الأردن، 2009.
- 26- الرادي علاء شفيق: طرق قياس الإنتاجية، مجموعة محاضرات الدورة الخاصة بالإنتاجية (المفهوم-العوامل المؤثرة-القياس) بغداد، العراق، 1980.
- 27- رحي مصطفى أغليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء، عمان، ط1، 2007.
- 28- رحيم يونسي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار الدجلة للنشر وتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- 29- رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكاتب الحديث، الجزائر، ط1، 2004.
- 30- رفعت عبد الحكيم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 31- زيد صيد عبودي: التنظيم الإداري والمبادئ الأساسية، دار أسامة، ط1، عمان، 2006.
- 32- سعيد محمد المصري: التنظيم الإداري، مدخل معاصر لفعاليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 1999.
- 33- سلمان عبيادات، محمود علي سالم: إدارة العمليات الإنتاجية الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.

- 34 سليمان خالد عبيدات: مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 35 شafa فرانكفورت، دافيد ناشميـار: طرائق البحث في العلوم الاجتماعية: ليلي طويل، دار بتر للنشر والتوزيع، ط1، سوريا، 2004.
- 36 صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 37 صالح لجلومي: محاضرات في منهجية البحث العلمي في اللغة والأدب، دار قراطبة الجزائر، ط1، 2016.
- 38 صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- 39 صفران محمد المبيضي وعائض بن شافي الأكليبي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 40 صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم، الجزائر، د ط، د س.
- 41 صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ط1، 2005.
- 42 صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 43 طاشمة بومدين وعبد النور حاجي: أصول منهجية البحث في علوم السياسية، دار الجسور، الجزائر، ط1، 2014.
- 44 طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- 45 عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، الأردن، 2008.
- 46 عايدة سيد خطاب: العولمة ومشكلة إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، مصر، 2001.
- 47 عبد الحميد عبد الفتاح الغريـي: مهارات سلوكيـة وتنظيمـية لتنمية الموارـد البشرـية، مكتـبة العـصرـية للـنشر والتـوزـيع، ط1، 2008.
- 48 عبد الرحمن هيـجان: ضغوط العمل ومصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإـدارة العامة، السـعودـية، 1998.
- 49 عبد الرزاق جـلـبي: علم الإـجتماع الصـنـاعـيـ، دار المـعـرـفـة الإـسكنـدرـيـة، مصر، 1999.

- 50 عبد السلام أبو تحف: اقتصاديات الأعمال المكتبة العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993.
- 51 عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 52 عبد الكريم حسن: دراسة إحصائية لإنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سوريا (1996-2006).
- 53 عبد الكريم محسن، صباح مجید التجارة: إدارة الإنتاج والعمليات، الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2012.
- 54 عبد الله محمد بن الرحمن: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 55 عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، ط2، 2001.
- 56 عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع العمل والاجتماعي، منشورات الجامعة قاريونس، ط1، بنغازي، 2002.
- 57 علاء الدين عبد الغيث محمود: إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 58 علي الشرقاوي: إدارة النشاط الإنساني مدخل التحليل الكمي، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 59 علي سلمى: إدارة الإنتاجية، دار الغريب، مصر، 1991.
- 60 علي عبد الوهاب: ثقافة المؤسسات الرائدة وتنمية قلادة الموارد البشرية، ورقلة، عمل من ملتقى المؤسسات الرائدة الثاني، دبي، 2007.
- 61 علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 62 عماد عبد الرحيم: مبادئ علم النفس التربوي، دار النشر، عمان، ط1، 2009.
- 63 عمار بوحوش ومحمد محمود الدبيان: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005.
- 64 عيسى سوار الذهب أحمد: العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل (واقع إنتاجية العمل ووسائل تطويرها) سلسلة الدراسات الإجتماعية والعملية، العدد 08، البحرين، 1987.
- 65 غيات بوفلحة: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2006.
- 66 فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار المساهمة للنشر والتوزيع، عمان، أردن، ط1، 2008.
- 67 كامل بربير: إدارة الموارد البشرية، اتجاهات الممارسات، دار المنمل اللبناني، بيروت، 2008.

- 68- كمال محمد المغربي: *أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والإجتماعية*، دار الثقافة، عمان، ط1، 2011.
- 69- ماجد عبد المهدى مساعدة: *إدارة المنظمات*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2013.
- 70- محمد أحمد بيومي: *القيم ووجهات السلوك الإجتماعي*، دار المعرفة، مصر، 2006.
- 71- محمد البنا: *الاقتصاد التحليلي (مدخل حديث تحليل المشاكل الاقتصادية)*، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008.
- 72- محمد الصغير بعلي: *تشريع العمل في الجزائر (القانون الإجتماعي)*، مطبعة قالمة، الجزائر، 1995.
- 73- محمد الصيرفي: *السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية*، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 74- محمد حسن محمد حميدات: *قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس والمكتبات*، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 75- محمد عبود فحم: *إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت*، دار الصفاء، للنشر والتوزيع، عمان، ط1ان 2010.
- 76- محمد عبيدات وأخرون: *منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)*، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط2، 1999.
- 77- محمد عمر الطنوبى: *الإنتاجية الزراعية بين البحث العلمي والإرشاد الزراعي*، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1995.
- 78- محمد قاسم القريونى: *السلوك التنظيمي*، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2002.
- 79- محمد قاسم القريونى: *مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف*، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2006.
- 80- محمد محروس إسماعيل: *اقتصاديات الصناعة والتصنيع (مع اهتمام خاص بدراسات الحدوى الاقتصادية)* مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1997.
- 81- محمد يحيى عويس: *مذكرات في تاريخ الفكر الاقتصادي*، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1983.
- 82- محمود جودة، حسين الرغبي: *منظمات الأعمال*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008.

- 83 محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، جامعة الأردن، ط3، 2005.
- 84 مدحت أبو النصر: تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة والنشر، ط1، القاهرة، 2005.
- 85 مراد زعيمي: مؤسسات التنشئة الاجتماعية، منشورات برج باجي مختار، ط1، عنابة، الجزائر، 2002.
- 86 مراد نعومي: مدخل لعلم النفس والعمل والتنظيم، دار الحسون، ط1،الجزائر.
- 87 مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007.
- 88 معين خليل عمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
- 89 منير بن أحمد دريدي: استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 90 مهدي حسين زويلف: إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجذلوي، ط3،الأردن، 1998.
- 91 موريس أنجرس: منهجة البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوizard صحراوي وآخرون، دار القصبة للطباعة والنشر. ط2، سنة 2006.
- 92 موسى قاسم القريبوني، علي خفر مبارك: أساليب الإدارة الحديثة، دار تسنيم، عمان، ط1، 2006.
- 93 ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، ط1، 1998.
- 94 نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 95 نجم عبود نجم: إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 96 نوري منير: تسيير المواد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1.
- 97 وائل عبد الرحمن، عيسى محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والإجتماعية، دار حامد، عمان، 2007.
- 98 ثانياً: **المعاجم والقواميس**

- 99- ابن منظور : لسان العرب، المجلد 6، باب الراء، دار المعارف، القاهرة، مصر ، 1986.
- 100- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1984.
- 101- جمال عبد الناصر: المعجم الاقتصادي، دار أسامة المشرق الثقافي ، ط 1، عمان.
- 102- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، 2003.
- 103- علي عبد الرحيم صالح: المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية، دار الحامد، عمان، ط 1، 2004.
- 104- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة، الإسكندرية، 2004.

ثالثاً: المجلات

- 105- بن صافية فاطمة الزهراء: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة في علم اجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 3، 2004.
- 106- عبد الرحمن عنتر عبد الله بلوناس: مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدراتها التناضجية، مجلة أبحاث روسكادا، العدد 1، ديسمبر 2003.
- 107- عبد الفتاح خليفان، منى خلف الملاحة: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى هنية التدريس في الجامعات الأردنية، مجلة دمشق، مجلد 25، العدد (4+3)، أردن، 2009.
- 108- عبد الكريم حسين: دراسة إحصائية لإنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سوريا (1996-2006). مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول. 2001.
- 109- عبد الكريم حسين: دراسة إحصائية لإنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سوريا (1996-2006) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، العدد 1، 2001.
- 110- كواشي سامية: خدمة المجتمع الوظيفية الثالثة للجامعات، مجلد العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، مجلد ب، العدد 44، 2015.
- 111- محمد بعيد أحمد: الكفاءة والكافية والفعالية، مجلة التجاريين، العدد، 5 نوفمبر 1979.
- 112- مصطفى الخرسوم: تأثير مناخ الخدمة في الالتزام. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. مجلد 27، العدد 3، 2011.
- 113- يونس أحمد إسماعيل الشوابكة وحسن الصحافي: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين. مجلة العلوم التربوية، المجلد 40. العدد 1. 2003.

رابعاً: رسائل الماجستير

- 114- أمجد علي إبراهيم نصار: دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستر أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا، العلما، غزة، فلسطين. 2016.
- 115- إيناس فؤاد نواوي فملبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، مذكرة لنيل شهادة الماجستر، كلية أم القرى، مكة السعودية، 2008.
- 116- برياخ رابح: علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لعمال المركبات الرياضية لولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2014.
- 117- بوعربوة الربيع: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز)، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستر في علوم التسيير فرع سير منظمات، كلية علوم اقتصادية علوم تسيير التجارة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007.
- 118- جقديل سمية: العلاقات التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحت إشراف قيقوب عيسى، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، علم اجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 119- جوزي زينب: تحليل وتقدير الخطر في المؤسسات الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.
- 120- الحواس أميرة محمد رفعت: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنات بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستر، إدارة أعمال، جامعة القاهرة. مصر، 2003.
- 121- رؤى رشيد، عبد آل قاسم: أثر الالتزام التنظيمي في تحسين الجودة المعرفية، رسالة ماجستر إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011/2012.

- 122- سامي إبراهيم حمادة حنونة: قياس المستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- .2006
- 123- شليف شطبي: إنتاجية العمل قطاع الصناعي، دراسة تطبيقية على مؤسسة الصناعات النسيجية قسنطينة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع الاقتصاد الرقمي، جامعة قسنطينة، جوان 1991.
- 124- طاطي كمال: دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات (دراسة حالة مؤسسة مركب السيارات الصناعية بالرويبة) رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية فرع التخطيط والتنمية، جامعة الجزائر، 2003/2002.
- 125- عابد رحيل عياد الشمري: دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعات الفلسطينية، قطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية.
- غزة، 2006.
- 126- عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة الجلفة، 2015.
- 127- العبدلة وليد: الإنتاجية واقعها وطرق تحسين، دراسة تطبيقية على شركة الاسمنت الأردنية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير والاقتصاد، جامعة أم درمان، السودان، 1994.
- 128- علي يحيى الشمري: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، دراسة تطبيقية لموظفي الجمارك مدينة الرياض، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير أكاديمية في العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة السعودية، 2006.
- 129- غري فاطمة الزهراء: إنتاجية العمل، دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة لدراسة حالة المؤسسة الزجاج nover، العمومية والأجر ccb الخاصة، خلال الفترة 2002-2006، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصاد، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2008.
- 130- كريوش هشام: فعالية التكوين الجامعي في التشغيل، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة قسنطينة، 2006-2007.

- 131- ماجد حسن هنية: العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي (دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية) في قطاع غزة، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2008.
- 132- محمد غالب بن العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، 2005.
- 133- هادي عذاب سلمان: دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، بغداد، 2013.
- 134- الوزان خالد محمد أحمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

رابعاً: القوانين

135- القانون التجاري: الكاتب الخامس، في الشبكات التجارية، المواد من 544 إلى 842، ط. 1.

خامساً: المنشورات

136- أكرم شقراء: إدارة الإنتاج العمليات، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا، 1995.

قائمة

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع

دليل المقابلة

مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

إشراف الدكتورة:

إعداد الطالبتين:

د. بولعشب حكيمة

- قريوع منال

- حمدينی رقية

السنة الجامعية: 2020-2021

دليل المقابلة:

- * ما مدى تطبيق القوانين من طرف العمال.
- * كيف ترى مساهمة المؤسسة في تدعيم ثقافة احترام الوقت.
- * كيف تساهم المؤسسة في تدعيم اندماج العمال.
- * كيف يؤثر هذا الالتزام على جودة الإنتاج المؤسسة.

الملحق رقم 02

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

استماراة بحث بعنوان

الالتزام التنظيمي وعلاقته بانتاجية المؤسسة الصناعية

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج- الطاهير-جيجل

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستماراة، التي تخدم بحثنا، لذا نرجوا منكم التفضل بالإجابة على أسئلة الاستماراة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، ونحيطكم علمًا أن المعلومات الواردة تبقى سرية تستغل فقط لأغراض علمية بحثية، ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم.

إشراف الدكتورة:

بولعشب حكيمة

إعداد الطالبتين:

قربيو منال

حمديني رقية

السنة الجامعية: 2020-2021

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين

1- الجنس:

أنثى ذكر

2- السن:

- أقل من 20 سنة

- من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة

- من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

- من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

- من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي

4- الحالة العائلية:

أعزب مطلق

متزوج أرمل

5- طبيعة العمل:

عامل تنفيذي عون التحكم

6-الأقدمية في العمل:

- أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة
- من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة

7-الأجر:

- من 35000 دج إلى 45000 دج أقل من 35000 دج
- أكثر من 50000 دج من 45000 دج إلى 50000 دج

المحور الثاني: تساهم الدافعية في تحسين الأداء التنظيمي

8-هل تتلزم بتطبيق الأوامر الموجهة إليك من قبل الرئيس مباشرة؟

- لا نعم

9-هل يفسح لك المجال للعمل بكل حرية دون تدخل من الرؤساء؟

- لا نعم

10-ما طبيعة الاتصالات في المؤسسة؟

- في جميع الاتجاهات عمودية أفقية

11- تقوم المؤسسة بتزويد موظفيها بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق الإجراءات عن طريق:

- المراسيم الاجتماعات والندوات اللوائح والملصقات

12- هل تقوم المؤسسة بإثبات نظام الرقابة في أوساط موظفيها؟

- أبدا أحيانا دائما

في حالة الإجابة بـ "دائما" هذه الرقابة تجعلك:

- أكثر التزاما في العمل
- أكثر تحملاً للمسؤولية
- حسن السّلوك
- تزيد من ضغط العمل

13-كيف تقيم العلاقات السائدة داخل المؤسسة؟

جيدة متوسطة ضعيفة

14-هل تحرص على إنجاز الأعمال الموكلة إليك في الوقت المناسب؟

لا نعم

في حالة الإجابة بنعم لماذا؟

- الخوف من التعرض للعقوبات
- الحصول على المكافآت المادية
- الرغبة في الترقية
- الضمير المهني

15-هل تعتقد أن الالتزام بالقوانين المعمول بها يدفعك إلى الاجتهاد في العمل؟

دائمًا أحياناً لا

14-هل تحترم مواقيت العمل؟

لا نعم

إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟

- احترام القوانين والإجراءات
- الشعور بالمسؤولية
- الخوف من التعرض للعقوبات

16- هل تعطي المؤسسة الاهتمام للعاملين وآرائهم؟

لا نعم

17- يؤدي توزيع العمل بين الزملاء في العمل إلى:

- إتقان العمل
- التعاون
- الخبرة
- سرعة الإنجاز
- الأقدمية في العمل

18- هل الأجر الذي تحصل عليه كافي لتلبية حاجاتك؟

لا نعم

في حالة الإجابة بلا يدفعك ذلك إلى:

- إهمال واجبات الوظيفة
- الرغبة في ترك العمل
- عمل إضافي

19- هل يتناسب أجرك مع ما تتمتع به من مؤهلات علمية؟

لا نعم

في حالة الإجابة بـ "نعم" يكون ذلك بسبب ما تتمتع به من:

مهارة فاعلية خبرة

20- هل الأجر الذي تحصل عليه يُعادل الجهد الذي تبذله لقاء عملك؟

أقل يُعادل أكثر

في حالة الإجابة بـ "أقل" يؤدي هذا إلى إحساسك بـ:

- الإحباط والفشل

- انخفاض الروح المعنوية

- عدم إتقان العمل

- عدم تبني قيم وأهداف المؤسسة

المحور الثالث: الولاء التنظيمي يؤدي إلى زيادة الكفاءة

21- هل تشعر بالانتماء للمؤسسة؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بنعم يتجسد هذا الانتماء في:

- أن نجاحك هو نجاح المؤسسة

- سمعة المؤسسة تهمك كثيراً

- أن منتج المؤسسة يكون أحسن في السوق

- أخرى

22- هل العمل الذي تقوم به عادة يؤدي إلى:

- منتج ذات مواصفات تنافسية

- منتج يلقى الرواج

- أخرى

23- هل يتم توفير طلبيات المتعاملين في الوقت المحدد؟

أبداً

أحياناً

دائماً

في حالة الإيجاب يعود ذلك إلى:

تسارع وتيرة الإنتاج

وجود مخزون كافي من الإنتاج

أخرى

24- هل تشعر بالراحة أثناء عملك؟

أحياناً أبداً دائماً

في حالة الإيجاب شعورك بالراحة يؤدي إلى:

الإقبال أكثر على العمل

أداء العمل بجدية أكبر

تقبل أوامر العمل

أخرى

25- هل لديك رغبة في الاستمرار بالمؤسسة؟

لا نعم

26- كيف تقيم مداخل المؤسسة؟

ضعيفة متوسطة جيدة

27- لأجل تحقيق النتائج المطلوبة نبدل:

جهد كبيراً

جهد مقبول

حد أدنى من الجهد

28- هل تترك العمل بمؤسستك إذا أتيحت لك فرصة عمل أفضل في مؤسسات أخرى؟

لا نعم

في حالة الإجابة بلا يرجع ذلك إلى:

- الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة
- الاطمئنان على المستقبل المهني
- حفاظا على علاقات العمل

29- هل يوجد تعاون داخلي بين العمال؟

لا نعم

30- هل تحرص على عدم إفشاء الأسرار المهنية؟

لا نعم

في حالة الإجابة بنعم يعود ذلك إلى:

- الالتزام بضوابط العمل
- قيم الشخصية لا تسمح بذلك
- الخوف من العقوبة

31- هل تقوم المؤسسة بتوفير الإجراءات التدريبية؟

لا نعم

في حالة الإجابة بـ "نعم" ما الهدف من توفير هذه الإجراءات؟

- تحسين القدرات الذاتية
- الاستفادة من الترقية
- الحفاظ على المنصب

- الدقة في أداء العمل

المحور الرابع: توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والفعالية

32- هل هناك رضا عن تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة من طرف العمال؟

 لا نعم

إذا كانت إجابتك بلا هل تعتبر تطبيق هذا القانون مجحف في حق العمال؟

 لا نعم

33- هل يوجد نظام خاص بالحوافز والعلاوات في المؤسسة؟

أبدا

أحيانا

دائما

في حالة الإجابة بـ "دائما" فيم تمثل هذه العلاوات؟

- علاوة على المهارة

- علاوة على الأداء

- علاوة على التأمين

34- في حالة توزيع المؤسسة لهذه الحوافز بشكل عادل، هل سيزيدك هذا من:

- الولاء للمؤسسة

- زيادة الجودة في العمل

- سيادة روح المبادرة

- تطوير الأداء

35- ما هي الطريقة الأنسب لتحفيز الموظفين والرفع من الانتاجية في المؤسسة؟

- الزيادة في الأجر

- المشاركة في الأرباح

- التعليم والتدريب

- وجود نظام للترقية

36- هل سبق أن حصلت على فرصة للترقية؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بـ "نعم" جاءتك هذه الترقية في:

الصنف

المنصب

الدرجة

37- هل حصلوك على هذه الترقية، يزيدك من:

- المواظبة في العمل

- الرغبة في البقاء بالمؤسسة

- الدافعية في العمل

- تحمل المسؤولية

38- هل تتوفر المؤسسة لموظفيها المناخ التنظيمي الملائم الذي يجعلهم راضين عن عملهم؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بـ "نعم" يتم ذلك عن طريق:

- توفير الظروف الفيزيقية

- توفير معدات العمل

- توفير الأمان والسلامة

39- في حالة توزيع المؤسسة الحوافر بشكل عادل، هل سيزيدك هذا من:

- الولاء للمؤسسة

- زيادة الجودة في العمل

- سيادة روح المبادرة

- تطوير الأداء

40- هل إدارة المؤسسة تشاور العمال في أمور العمل؟

لا نعم

في حالة الإجابة بنعم:

- تشاور رؤساء العمل

- المشرفين على العمل

- نقابة العمال

41- هل يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المطبقة في المؤسسة؟

لا نعم

في حالة الإجابة بـ "نعم" تقوم المؤسسة بـ:

تجاهلها أحذها بعين الاعتبار العمل بها

42- هل يأخذ المدير بآراء الموظفين في مجال العمل؟

لا نعم

في حالة الإجابة بـ "نعم" يزيد هذا من:

- الراحة النفسية

- الشعور بالولاء للمؤسسة

- توطيد العلاقة مع المدير

- التوافق المهني

43- هل أنت راض على طبيعة المكافآت التي توزع داخل المؤسسة؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بلا:

- عدم توفرها

- لا يرضيك

44- هل يسمح لك المجال للعمل بكل حرية دون التدخل من الرؤساء؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى:

- مسؤولية في العمل

- الراحة والطمأنينة

- تقديم أفضل خدمة

- كلامها معا

45- هل يوجد تنافس بين العمال أثناء العمل؟

أبدا

أحيانا

دائما

في حالة الإيجاب راجع ذلك بسبب:

- البحث عن الترقية

- نيل المكافآت

- الخوف من المشرفين

- الشعور بالمسؤولية

46- هل لديك قابلية لتقديم جهد إضافي للمؤسسة؟

 لا نعم

47- هل تقوم بأعمالك على أحسن وجه؟

 لا نعم

48- هل عملك يدخل في مجال تخصصك؟

 لا نعم

49- هل ساعدك ذلك مع أداء واجبك؟

 لا نعم

50- هل يتم توزيع هذه المهام الوظيفية بين الرّملاء بشكل منصف؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بـ "نعم" يُؤدّي هذا إلى:

- سِيادة الرّوح التعاونية

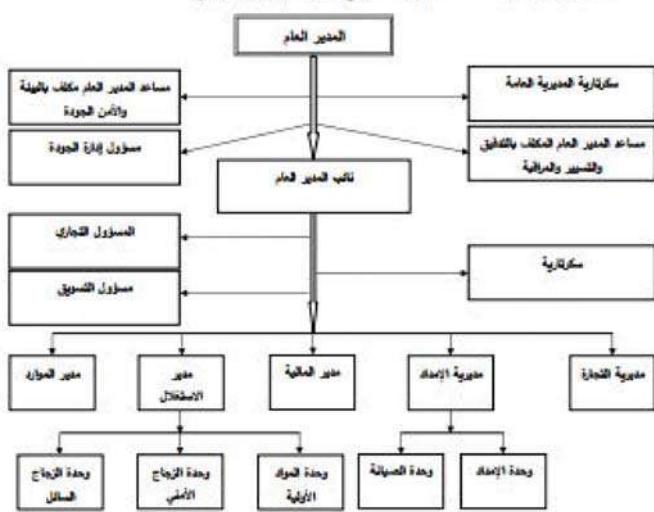
- السرعة في الإنجاز

- التّحسين في الأداء

قائمة الأستاذة المحكمين

الجامعة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ (ة)
جامعة جيجل	أستاذ محاضر بـ-	شفيقة سرار

الملحق رقم (04) الملحق للهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج:



المصدر: وثائق الشركة، مديرية الموارد البشرية، الشركة الإفريقية للزجاج (AFRICAVER)

GROUPE ENAVA	
AFRICAVER	
Exercice	2021
Mois	MARS

EFFECTIFS DEBUT DU MOIS

194

CDI	185
CDD	4
CTA	5

A/ Départs

Motif des départs :

agent(s)

B/ Recrutements

Motif des recrutements :

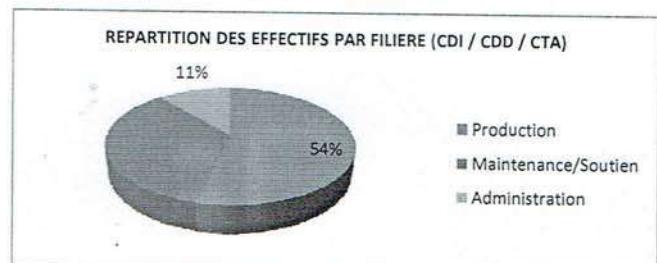
agent(s)

C/ Mouvements internes
EFFECTIFS FIN DU MOIS

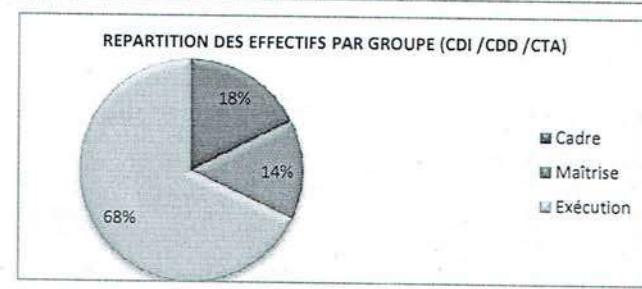
CDI	185
CDD	4
CTA	5

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR FILIERE (CDI / CDD / CTA)

Production	104	agents
Maintenance/Soutien	68	agents
Administration	22	agents


REPARTITION DES EFFECTIFS PAR GROUPE (CDI /CDD /CTA)

Cadre	34	agents
Maîtrise	28	agents
Exécution	132	agents


AGREGATS ECONOMIQUE DU MOIS

U:KDA

Frais du personnel	
Chiffre d'affaires	
Valeur ajoutée	

AGREGATS ECONOMIQUE DU MOIS 0%

■ Frais du personnel

ملخص الدراسة:

تعتبر الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات للوصول إلى تحقيق أهدافها فهم يمثلون الغاية والوسيلة في آن واحد، وحتى تستطيع المنظمات ضمان رضا وولاء العاملين فيها يجب عليها أن تعمل على تحقيق التزام التنظيمي الذي يساهم في إبراز تماسك النظم الإدارية بمستويات كافة من خلال تحقيق الفعالية والشعور بالمسؤولية وتحقيق روح تعاون بين العاملين وداخل المؤسسات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم، وكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق تطور والاستقرار وزيادة في كفاءة إنتاجية من خلال التزام العاملين وتطبيق القوانين والإجراءات ومعاملة العمال بإحترام وتقدير، والعمل على جو تلاحمي بينهم من أجل كسب ثقتهم وضمان إخلاصهم وولائهم، فهذا الأخير يعتبر أحد الأهداف التي تحرص جميع المنظمات لبلوغها لما له من أثر فعال في استمرارية العمل والبقاء في المؤسسة والاستقرار فيها، ومنه جاءت هذه الدراسة لتناول موضوع الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية المؤسسة الصناعية، حيث هدفت إلى التعرف علاقة التي تربط الالتزام التنظيمي بالإنتاجية المؤسسة الصناعية.

-كان منطلق الدراسة التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي وإنجاحية المؤسسة الصناعية بالشركة الإفريقية للزجاج -الطاھير- جیجل.

وقد تم صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

-هل تساهم الدافعية في تحسين الأداء التنظيمي؟

-هل الولاء التنظيمي يؤدي إلى زيادة الكفاءة؟

-هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والفعالية؟

-وللإجابة على هذه التساؤلات تم تطبيق الدراسة في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاھير ولاية جیجل، وتم اختيار عينة من المبحوثين يمثلون مجتمع الدراسة والمكون عددهم من 41 مبحوثاً من العاملين معتمدين في ذلك على عينة عشوائية طبقية، ولتحليل وتفسير إثبات أو نفي الأحكام المتعلقة بمشكلة البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي لملائمة طبيعة الدراسة، وقد تم تقسيم الدراسة إلى سبعة (07) فصول حاولنا من خلالها التحقيق من فرضيات البحث نظرياً وميدانياً باستخدام مجموعة من الأدوات البحثية كالملحوظة والمقابلة، كما اعتمدنا أيضاً على الاستماراة كأحدى أدوات جمع البيانات مقسمة إلى أربعة 04

محاور تضمنت 43 سؤالاً ثم تفريغ البيانات باستخدام النسب المئوية كأحد الأساليب الإحصائية، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي والإنتاجية داخل المؤسسة الصناعية بالشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير - جيجل.

كما توصلنا إلى جملة من النتائج التي أفضت إلى أن هناك تباين في استجابة الأفراد، وإبداء الرغبة في ترك العمل بالمؤسسة لعدم وجود اندماج بين الفرد ومنظمته، كما توصلنا إلى ضعف الولاء لدى العاملين الذي يقود إلى العديد من السلوكات في ظل تراجع القيم وغياب الولاء التنظيمي وغياب مشاركة في اتخاذ القرارات مما يولد لديهم مشاعر سلبية تجاه مؤسستهم مما يؤثر على دافعية العمل لدى العمال ويعودي بدوره إلى انخفاض وتدني في مستوى كفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، للشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير - جيجل.

Abstract

Human resources are the fundamental foundation on which organizations can achieve their goals. They are both the object and the means. To ensure the loyalty of their employees, organizations must work towards organizational commitment, which contributes to the coherence of management systems at all levels through effective investigation, a sense of responsibility, a spirit of cooperation between workers and within institutions and the participation of workers in decisions about their work. Each institution seeks to achieve development, stability and greater productive efficiency through the engagement of workers, the application of laws and procedures, the treatment of workers with respect and appreciation, and the promotion of a climate of solidarity to earn their trust and ensure their dedication and loyalty. The latter is one of the objectives that all organizations are keen to achieve because of its effective impact on the continuity of workers and on the survival and stability of enterprises. The present study deals with the subject of organizational commitment and its relationship to industrial productivity.

The starting point of the study was the main question: Is there a relationship between the regulatory obligation and the productivity of the industrial enterprise of the African Glass - Chef - Gijel Company?

The following sub-questions have been formulated:

- Does motivation contribute to improved organizational performance?
- Does regulatory loyalty increase efficiency?
- Is there a relationship between job satisfaction and effectiveness?

To answer these questions, the study was applied in the African Glass Company of Chef Gijel, and a sample of two researchers representing the study community, consisting of 41 research personnel, was selected, relying on a randomized stratified sample, and to analyse and interpret the proof or negation of the provisions on the research problem. The descriptive approach was drawn upon to suit the nature of the study. The study was divided into seven (07) We also relied on the form as one of the data collection tools divided into four 04 axes, which included 43 questions and then downloaded the data using the percentages as a statistical method. Finally, the study found that there was a relationship between the regulatory commitment and productivity within the industrial enterprise of the African Glass Company. Taher - jijel.

We have also found a number of findings that show that there is a disparity in the response of individuals, that there is a desire to leave the enterprise because there is no integration between the individual and the organization, and that there is a weakness of loyalty among workers, which leads to many behaviours in terms of The decline in values, the absence of organizational loyalty, and the absence of participation in decision-making generate negative feelings for their enterprise, which affect workers' work motivation and lead to a decline in productivity efficiency in the industrial enterprise of the African Company. Taher - jijel