

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



## معوقات الإلتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الجزائرية

-دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-

-جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع.

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

ميلاط صبرينة

إعداد الطالبتين:

- منال لعروق

- خوجية علاق

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الأستاذ (ة)
رئيسا.	جامعة جيجل	حديدان صبرينة
مشرفا ومقرررا.	جامعة جيجل	ميلاط صبرينة
مناقشا.	جامعة جيجل	بودريوة فوزية

السنة الجامعية: 2018/2019م.

## شكر وتقدير

إننا نتقدم بالشكر والعرفان بعد الله عز وجل  
إلى مشرفتنا الأستاذة

**"ميلاط صبرينة"**

لما قدمته لنا من توجيه ونصائح  
ولما بذلته من جهد لتصويب هذا العمل  
فلها جزيل الشكر على ما خصتنا به من عناية.

كما نتوجه بالشكر إلى كل

الأساتذة الذين أطرونا

بجامعة محمد الصديق بن يحي-

وخاصة أساتذة قسم علم الاجتماع



# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
أ	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>
3	تمهيد
4	أولا : الإشكالية
6	ثانيا: الفرضيات
7	ثالثا أسباب إختيار الموضوع
8	رابعا: أهمية الدراسة
8	خامسا: أهداف الدراسة
09	سادسا: مفاهيم الدراسة
20	سابعا: الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثاني: البعد النظري لمعوقات الالتزام التنظيمي</b>
35	تمهيد
36	أولا: نظريات المدرسة الكلاسيكية
37	1- نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور"
37	2- نظرية التقسيم الإداري "هنري فايول"
39	3- النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر"
43	ثانيا: نظريات المدرسة النيوكلاسيكية
43	1- مدرسة العلاقات الإنسانية "إلتون مايو"
44	2- نظرية الحاجات "لإبراهام ماسلو"
45	3- نظرية الفلسفة الإدارية "دوغلاس ماكغريغور"
47	ثالثا: نظرية المدرسة الحديثة
47	1- نظرية النسق الاجتماعي "تالكوت بارسونز"
49	2- نظرية المعوقات الوظيفية "روبرت ميرتون"
51	3- نظرية Z اليابانية "ويليام أوشي"

63	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي في المؤسسة</b>
56	تمهيد
57	أولا: أهمية الإلتزام التنظيمي
58	ثانيا: خصائص الإلتزام التنظيمي
59	ثالثا: مظاهر الإلتزام التنظيمي
59	رابعا: ابعاد الإلتزام التنظيمي
60	خامسا: اتجاهات الإلتزام التنظيمي
60	سادسا العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي
61	سابعا: مراحل الإلتزام التنظيمي
62	ثامنا: مظاهر عدم الإلتزام التنظيمي
63	تاسعا: معوقات الإلتزام التنظيمي
67	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الرابع: الموظف في المؤسسة العمومية</b>
69	تمهيد:
70	أولا: خصائص الموظف في المؤسسة العمومية
70	ثانيا أهمية الموظف في المؤسسة العمومية
71	ثالثا: واجبات الموظف في المؤسسة العمومية
72	رابعا : حقوق الموظف في المؤسسة العمومية
74	خامسا: المشاكل التي يتعرض لها الموظف في المؤسسة العمومية
76	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
79	تمهيد
80	أولا: مجالات الدراسة

82	ثانيا: المنهج
82	ثالثا: مجتمع الدراسة
88	رابعا: أدوات جمع البيانات
92	خامسا: أساليب المعالجة
94	خلاصة الفصل
	<b>الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة</b>
96	تمهيد
96	أولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة
115	ثانيا: عرض ومناقشة النتائج
122	ثالثا: نتائج العامة للدراسة
123	رابعا: القضايا التي تثيرها الدراسة
124	خلاصة الفصل
126	خاتمة
128	قائمة المراجع
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	الملاحق
	ملخص الدراسة

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	
2	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	84
3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	84
4	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	85
5	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير عدد الأولاد	85
6	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	86
7	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب صفته بالمؤسسة	86
8	يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأجر	87
9	اراء المحكمين حول صدق الاستمارة	91
10	اسئلة الاستمارة قبل وبعد التحكيم	92
11	تكليف الموظفين بإنجاز عدة مهام في اليوم	96
12	أداء العمل يتطلب إنجاز عدة مهام في اليوم في نفس الوقت	97
13	إمكانية انجاز المهام في الوقت المحدد	98
14	كيفية تصرف الموظف عندما لا يستطيع انجاز المهام في الوقت المحدد	99
15	التنقل من المكتب لإنجاز المهام	100
16	عدد المهام التي تتطلب التنقل من المكتب	102
17	وجود زملاء بالمكتب في حالة التنقل منه	102
18	استغراق تنفيذ المهام خارج المكتب وقت طويل	103
19	تعطل وسيلة عمل بالمكتب	104
20	تسبب تعطل المدفأة بمرض للموظفين	105
21	توفر المكيف الهوائي في المكتب	106
22	رأي الموظفين فيما إذا كانت هذه المعوقات التنظيمية تحد من التزامهم في العمل	106
23	وجود مريض بالأسرة تهتم به	107
24	كيفية تصرف الموظفين في حالة وجود زيارات عائلية ضرورية	108
25	كيفية تصرف الموظفين في حالة وجود مناسبات عائلية للتحضير لها و حضورها	108
26	تناسب توقيت مدرسة أطفال الموظفين مع توقيت عملهم	110



## قائمة الجداول

110	كيفية تصرف الموظفين عند مرض الأطفال	27
111	كيفية تصرف الموظف في حالة امتحانات الأطفال	28
112	كيفية تصرف الموظف في حالة غلق الروضة أو غياب مربية أطفاله	29
113	بعد السكن عن العمل	30
114	الوسيلة التي يستعملها الموظف للوصول إلى العمل	31
115	ما لم يوفره العمل للموظف	32
116	قيام الموظفين بمشاريع خاصة	33
117	تأثير المشاريع الخاصة للموظفين على التزامهم في العمل	34
118	رأي موظفين الكلية في ما إذا كانت هذه المعوقات الاجتماعية تحد من التزامهم في العمل	35

مقدمة

### مقدمة:

يعتمد المجتمع في حياته اليومية على الخدمات المتنوعة التي تقدمها له المؤسسات ومن بين هذه المؤسسات نجد المؤسسة العمومية وتتوقف نوعية الخدمات على مدى فعالية وحيوية وكفاءة مواردها البشرية باعتباره محور كل نشاطات المؤسسة وأن أي تصرف أو سلوك لهذا المورد قد يؤدي إما إلى نجاحها وتطورها أو فشلها وتدهورها، لذلك يجب عليها الاهتمام البالغ بهذه السلوكات خاصة سلوك الالتزام التنظيمي. ومحاولة اكتشاف العوامل التي قد تساهم في الحد منه وإعاقته وإيجاد حلول لها. وعلى هذا الأساس جاءت دراستنا لهذا الموضوع لتبين بعض المعوقات التي تحد من الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية وقد اشتملت الدراسة على 6 فصول تم تقسيمها الى جانبين احدهما نظري ويحتوي على أربع فصول، وآخر ميداني احتوى على فصلين اثنين بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة.

### الفصل الأول:

الموسوم بموضوع الدراسة والذي اشتمل على عدة عناصر أولهما الإشكالية ثم فرضيات الدراسة ثم أسباب اختيار الموضوع ثم أهمية الدراسة ثم أهداف الدراسة وأخيرا تم التطرق الى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

### الفصل الثاني :

البعد النظري للالتزام التنظيمي والذي خصص لعرض مختلف النظريات التي تناولت متغير الالتزام وتم تقسيمها إلى نظريات كلاسيكية، نيوكلاسيكية، نظريات حديثة.

**الفصل الثالث :** يتضمن متغير الالتزام التنظيمي، وفيه تطرقنا الأهمية وخصائص وأبعاد و مظاهر والعوامل المؤثرة فيه إضافة إلى مظاهر عدم الالتزام ومعوقاته.

**الفصل الخامس:** يتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة من مجالات الدراسة، عينة الدراسة، المنهج، أدوات جمع البيانات إضافة إلى أساليب المعالجة.

**الفصل السادس :** يتضمن عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء كل من الفرضيات، النظريات الدراسات السابقة، كما تناولنا فيه النتائج العامة للدراسة والقضايا التي تثيرها الدراسة.

# الإطار النظري

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

أولا : الإشكالية

ثانيا : الفرضيات

ثالثا : أسباب إختيار الموضوع

رابعا : أهمية الدراسة

خامسا : أهداف الدراسة

سادسا : مفاهيم الدراسة

سابعا : الدراسات السابقة

## تمهيد :

يعد الإطار النظري أحد الركائز الأساسية لأي بحث علمي والإطار المرجعي العام للبحث من الناحية السوسيولوجية و بهدف إعداد وبناء الإطار النظري لدراستنا الحالية فإننا سوف نسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار محدد نبرز فيه إشكالية دراستنا وفرضيات الدراسة، الأسباب الذاتية والموضوعية التي كانت وراء اختيارنا لموضوع الدراسة، إضافة إلى إبراز الأهمية والأهداف العلمية والعملية لها المتمثلة في " معوقات الالتزام لدى موظفي المؤسسة العمومية" ، وبناءا على ذلك قمنا بتحديد جملة من المفاهيم قصد إزالة الغموض عنها من جهة، وإعطاء البحث قيمة علمية من جهة أخرى، لنقوم أخيرا بتقديم وعرض مجموعة من الدراسات السابقة عن موضوعنا والمشابهة له ثم التعليق عليها.

## أولاً: الإشكالية:

تتوجه جهود المؤسسات في العصر الحديث الى الاهتمام بسلوك المورد البشري وتوجيهه نحو تحقيق الالتزام التنظيمي الذي غدا من اهم السلوكات التي تطمح المؤسسات لتعزيزها لدى مواردها. كونه يعبر عن مدى الاستعداد الكامل للاندماج بها وبذل أقصى الجهود لإنجاز المهام والواجبات المطلوبة منه في الوقت المحدد والتقيد بالقوانين والأنظمة داخلها وذلك مقابل ما توفره هاته المؤسسات من موارد مادية وبشرية ومناخ تنظيمي مناسب إضافة إلى مجموعة من المكتسبات كالأجر والحوافز المادية والمعنوية والتشجيع وذلك لتعزيز الروح المعنوية لديه وتحسيسه بمكانته داخلها.

وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم وكيفية دراسة هذا السلوك وتفسيره، فهناك من اهتم بالإنتاج وكيفية زيادته والظروف الفيزيائية وتنظيم العمل الإداري إضافة إلى إدخال الطرق العلمية في الإدارة أمثال ذلك "تايلور" "فايول" و"ماكس فيبر" وهناك من اهتم بالعلاقات الإنسانية أمثال "إلتون مايو" في حين اهتم "ماسلو" بالحوافز وركز "ميشال كروزيه" على الفعل الاستراتيجي للفاعلين بالمؤسسة وافر بان كل تنظيم هو نموذج عن نفسه وذلك بغرض الوصول إلى الصورة النموذجية المثالية للتنظيم الرسمي الحديث الذي يعتمد على تقسيم العمل ونظام الحوافز وتنظيم اطار العلاقات الرسمية والاتصال وتحديد نطاق الرقابة والإشراف

والحاصل ان واقع المؤسسة العمومية في الجزائر يشير ويؤشر أن الأمور لا تسير وفق النموذج السالف الذكر، اذ يلاحظ انها تعاني العديد من المشاكل التنظيمية وسوء التسيير وضعف جودة الخدمة وانتشار بعض الظواهر السلبية كطابورات الإنتظار اليومية للطلبة والاساتذة والتحايل في أوقات الدخول والخروج والتجمع بمكتب واحد والتباطؤ في تقديم الخدمات للمواطنين، إضافة إلى الغيابات الكثيرة والعطل المرضية والتي كبدت الدولة الجزائرية أكثر من 12,154 مليار دولار وذلك حسب تقرير الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للثلاثي الاول لسنة 2017 وهي الوضعية غير المفهومة في القراءات السوسيولوجية الراهنة في الجزائر.

وهذا ما دفعنا للتساؤل ما الذي يدفع الموظف الجزائري إلى القيام بمثل هاته السلوكات ؟ وما الأسباب الحقيقية وراء عدم التزامه؟.

هل يعود ذلك إلى صراع اجتماعي ناتج عن عدم الرضا عن كيفية توزيع الثروة غير العادل مثل السلطة، الدخل، الملكية أو كليهما أم لغياب العدالة الاجتماعية أم كون السبب هو الرموز الثقافية والاختلاف في المفاهيم كمفهوم السلطة ومن له الحق فيها ؟ ولماذا ؟ كما يرى أصحاب الطرح الماركسي.

أو كما يراه منظور الاتجاه البنائي الوظيفي الذي يفسر سبب الظاهرة الاجتماعية إلي وجود خلل وظيفي يميز الأنساق الفرعية المكونة للنسق الكلي والتي بدورها تتكون من مجموعة وحدات وظيفية تقوم بدور أو مهمة لصالح الكل وحتى يستطيع النسق الكلي الاستمرار يجب أن تتوفر بعض المتطلبات الوظيفية والمتمثلة في تدبير كل الموارد لتحقيق الأهداف والتكامل بين الوحدات لتحقيق التماسك بين الأنساق الفرعية مع الظروف السائدة بالنسق الكلي، وقد أكد اصحاب هذا التنظير إلي ضرورة التحليل الوظيفي لأي ظاهرة اذ لا يمكن فهمها إلا بفهم أجزائها فالمجتمع لا يمكن فهمه إلا بفهم أجزائه وأنساقه.

أما وجهة نظر مقارنة الفعل الاجتماعي فترجع تفسير الظاهرة الاجتماعية إلى أنها ناتجة عن فعل عقلائي استراتيجي رشيد يسعى من خلالها الفرد إلى تحقيق غايات وأهداف المنظمة وإشباع أهدافه وغاياته ذلك وفق استراتيجيات خاصة به واستغلال الاستقلالية النسبية والثغرات القانونية الموجودة في المؤسسة واستخدامها كأداة ضغط لتحقيق مجموعة من المكاسب.

وقد ارتأينا تبني الطرح البنائي الوظيفي لأنه الأنسب لدراستنا هاته باعتبار المعوقات الاجتماعية والتنظيمية خلل وظيفي يصيب النسق الكلي ألا وهو المجتمع والذي يتأثر بخلل في النسق الفرعي ألا وهو المؤسسة والذي يتكون من مجموعة من الوحدات الوظيفية المتمثلة أساسا في الموارد المادية والبشرية القوانين والإجراءات التنظيمية والتي تؤثر على نسق الفرد والذي يتأثر بدوره بالظروف الاجتماعية التي حوله. وهذا ما أشار إليه كل من "بارسونز" حين تطرق لتأثير البيئة الاجتماعية والتنظيمية على العامل و"روبرت ميرتون" حين تطرق للمعوقات التنظيمية.

ومن هذا المنطلق جاء سؤال دراستنا الرئيسي كالاتي :

- ما هي المعوقات التي تحد من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة؟

والذي تفرع إلى سؤالين فرعيين هما:

1- هل تحد المعوقات التنظيمية من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة؟



2- هل تحد المعوقات الاجتماعية من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية العامة

هناك معوقات تحد من الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة .

وتتفرع منها الفرضيات التالية:

1-تحد المعوقات التنظيمية من الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة .

مؤشراتها : نقص اليد العاملة ، نقص الموارد المادية ، الهيكل التنظيمي ، الظروف الفيزيائية.

2-تحد المعوقات الإجتماعية من الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة.

مؤشراتها : الإلتزامات الأسرية ، الظروف الاجتماعية ، الحاجات الإنسانية ، المشاريع الخاصة.

ثالثاً: مبررات اختيار موضوع البحث:

إن اختيار موضوع البحث لا يكون اعتباطياً أو خاضعاً لمنطق العفوية بقدر ما يكون مؤسساً على مبررات معينة موضوعية أو ذاتية، فمنذ البداية تدور الأسئلة حول أسباب اختيار الباحث لهذا الموضوع دون ذلك وما الجدوى من دراسته وما هي الأهداف المزمع تحقيقها.

إن المطلوب من الباحث هو تحديد الهدف بدقة والغاية التي تبرر اختياره وتحديد مختلف العوامل النفسية والاجتماعية التي تتحكم في هذا الاختيار انطلاقاً من مختلف القيم الشخصية والقراءات والاختصاص العلمي، وقد جاءت الدراسة نتيجة مجموعة من المبررات:

### 1- الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع "معوقات الالتزام التنظيمي للعامل في المؤسسة العمومية" أكثر من غيره من المواضيع الأخرى والرغبة الشخصية في فهم وتفسير مجموعة من الملاحظات والسلوكيات حول الموضوع.

- التجربة الشخصية في العمل بالمؤسسة العمومية والمعاشة اليومية لمجموعة من الأحداث والصور والتأثر بها.

- الرغبة في إجراء دراسة إمبريقية لمعوقات الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية انطلاقاً من معاشتنا لهذه الظاهرة.

### 2- الأسباب الموضوعية:

- لأنه بناء على الدراسة الاستطلاعية النظرية والميدانية لموضوع البحث وجدنا أن الموضوع "معوقات الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسات العمومية" جديد نسبياً ويحتاج إلى مزيد من البحث.

- من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع اطلاعنا الشخصي على الموضوع نظرياً بالقراءات الدائمة حول معوقات الالتزام التنظيمي وكيفية تجاوز تلك المعوقات.

- يعد الموضوع واحداً من الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانياً والتحكم فيها من خلال تطبيق بعض

الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات للإجابة على تساؤلات الدراسة وإخضاع الظاهرة للقياس الكمي والكيفي باعتبارها موجودة بالفعل للوصول إلى نتائج تفيد الفاعلين في المؤسسات.

- هذا الموضوع يندرج ضمن الاختصاص العلمي علم الاجتماع تنظيم وعمل.

#### رابعاً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع في حد ذاته فهو من المواضيع السوسيولوجية التي تشهد اهتماماً في الآونة الأخيرة نظراً لتأثيره المباشر على الأداء الوظيفي وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية وتكمن أهمية الموضوع في:

- أهمية موضوع الالتزام التنظيمي الذي يعد من أهم السلوكيات التي تعبر عن انتماء وولاء الموظف للمنظمة.

- تسليط الضوء على بعض المعوقات التي لم تحظى بالكثير من الدراسات.

- إمكانية كون الدراسة منطلق وأساس لدراسات أخرى أكثر عمقا.

#### خامساً: أهداف الدراسة:

إن قيمة أي بحث تكمن في قيمة الأهداف التي يريد الباحث الوصول إليها من أجل إضفاء المزيد من الصبغة العلمية لبحثه ونظراً لأهمية موضوع الدراسة "معوقات الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية" والتي تنبثق من ضرورة توفير بيئة عمل ملائمة بدون معوقات تحول دون الالتزام التنظيمي للعامل داخل المؤسسة العمومية وفي ضوء الإشكالية البحثية والإطلاع على التراث النظري والإمبريقي المتوفر حول الموضوع وبالاستناد إلى المبررات الذاتية والموضوعية، وكذلك معاشتها للواقع الاجتماعي وما يحمله من اختلافات في الرؤى بين العناصر الفاعلة المرتبطة بموضوع البحث فإن الدراسة الحالية تركز مجموعة من الأهداف أساسها هو الوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون التزام العامل في عمله في المؤسسة العمومية الجزائرية وذلك من خلال:

- محاولة التعرف على المعوقات التنظيمية التي تقف حائلاً في تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

- محاولة التعرف على المعوقات الاجتماعية التي تقف حائلا أمام التزام الموظف في المؤسسة العمومية الجزائرية.

## سادسا: مفاهيم الدراسة:

### 1- مفهوم المعوقات:

**لغة:** معوق (مفرد): اسم فاعل من عوّق يعوق عملا أو تقدم شيء، عاقه الشيء عوقا: منعه وشغله عنه، فهو عائق وعوائق الدهر شواغله وأحداثه.<sup>(1)</sup>

### اصطلاحا:

يعرفها عزيز أحمد صالح ناصر الحسيني:

«كل فعل ممارسة تركز سلوكيات محددة تؤدي إلى إعاقة التخطيط أو التطور والتنمية مسار التقدم الاجتماعي.»<sup>(2)</sup>

يشير هذا التعريف إلى أن المعوقات عبارة سلوكيات وأفعال سلبية تساهم في الحد من النمو والتقدم والتطور

ويعرفها أحمد صالح بأنها:

«الصعوبات والعقبات التي تواجه المديرين وتعيق بلوغهم لحل مشكلاتهم الخاصة بالإمكانيات المتوفرة لديهم مما يحول دون تحقيق الأهداف الإدارية والتربوية المرجوة ويشمل ذلك المعوقات الثقافية والاجتماعية والسياسية»<sup>(3)</sup>

يشير التعريف أن المعوقات هي كل العراقيل التي تقف حائلا دون تحقيق الأهداف المرجوة، وقد تكون هذه العراقيل ثقافية أو اجتماعية أو سياسية.

يعرفها (Darweech): (دارويش):

(1) - أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية، المجلد الأول، عالم الكتب، ط1، القاهرة، مصر، 2008، ص 1577.

(2) - عزيز أحمد صالح ناصر الحسيني: الأمن الأسري (المفاهيم - المقومات - المعوقات)، مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية، العدد12، المجلد 15، أكتوبر 2016، ص 173.

(3) - أحمد صالح: المعوقات التي تواجه مؤسسات المجتمع في تعزيز ثقافة حقوق الإنسان من وجه نظر المديرين في محافظات غزة، مجلة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، المجلد 28، ع 10، 2014، ص 2346.

«وضع صعب يكتنفه شيء من الغموض يحول دون تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية ويمكن النظر إليها على أنها المسبب للفجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع والفعلي أو على أنها الانحراف في الأداء عن معيار مسبق»<sup>(1)</sup>

ويشير التعريف إلى أن المعوقات هي سبب الفارق بين ما هو متوقع من العامل انجازه من عمل في وقت معين وبين إنجازه الفعلي في هذا الوقت وهذا ما يؤدي إلى عدم انجاز العمل بكفاءة وفعالية. وعرفها المغيدي بأنها: «جميع العوائق المالية والإدارية والفنية والاجتماعية والشخصية التي تعوق المسؤول عن تحقيق أهداف برامجه الإدارية»<sup>(2)</sup>

يشير التعريف إلى أن المعوقات هي جميع المشاكل التي تواجه المسؤولين سواء كانت مادية، إدارية، فنية، اجتماعية، أو شخصية والتي تقف أمام تحقيق الأهداف المسطرة. يعرفها جاري فاندنبوس:

«بأنها شيء ما يقيد أو يخلق الوصول إلى تحقيق هدف»<sup>(3)</sup>

ويشير التعريف إلى أن المعوقات هي عبارة عن قيود تساهم في الحد من الوصول إلى الأهداف.

### تعريف إجرائي:

المعوقات هي تلك الظروف والظواهر التي تحدُّ العامل من التزامه في المؤسسة العمومية وقد تكون إما تنظيمية أو اجتماعية.

<sup>(1)</sup> - دارويش (Dirweesh)، نقلا عن أحمد صالح: المعوقات التي تواجه مؤسسات المجتمع في تعزيز ثقافة حقوق الإنسان من وجه نظر المديرين في محافظات غزة، مجلة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 28، ع 10، 2014، ص 2346.

<sup>(2)</sup> - سعيد إبراهيم الغامدي، رحمة محمد صالح الغامدي: معوقات تطبيق مفهوم المدرسة المنتجة بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 3، المجلد الثاني، السعودية، فيفري، 2018، ص 53.

<sup>(3)</sup> - جاري وفاندنبوس: القاموس الموسوعي في العلوم النفسية والسلوكية، المجلد 2، ترجمة عبد الستار إبراهيم، المركز العربي للترجمة، ط 1، مصر، 2015، ص 28.

2- الالتزام:

لغة: تعود كلمة الالتزام إلى الفعل لزم، ولزم الشيء بمعنى أثبتته وداوم عليه، وألزمه المال والعمل فصار واجبا عليه.<sup>(1)</sup>

اصطلاحا:

يعرفه مصلح الصالح:

«شعور يدفع الأشخاص إلى القيام بأفعال معينة أو العمل من أجل تحقيق هدف محدد»<sup>(2)</sup>

الالتزام هو وجود رغبة لدى الأفراد بالقيام بأفعال معينة لأجل أهداف محددة.

التعرف الإجرائي:

الالتزام هو رابطة عاطفية وجدانية نابعة عن رغبة الفرد بالقيام بأفعال محددة ولتحقيق هدف معين.

3- التنظيم:

لغة:

نظم ينظم فهو منظم والمفعول منظم.

تنظيم مفرد (ج) تنظيمات (غير المصدر) تأليف أجزاء متآزره لأداء غرض معين.<sup>(3)</sup>

اصطلاحا:

يعرفه ماكس فيبر بأنه:

(1) - أحمد مختار عمر، مرجع سابق، ص 2007.

(2) - مصلح الصالح: الشامل في مصطلحات العلوم الاجتماعية، إنجليزي - عربي، مع تعريف وشرح المصطلحات، دار عالم الكتب للطباعة والتوزيع، ط1، السعودية، 1999، ص 100.

(3) - أحمد مختار عمر: مرجع سابق، 2235.

«الجماعة المتضامنة التي تتصف بعلاقات اجتماعية تقوم على قواعد منظمة تحدد شروط العضوية كما يتم تقوية النظام الملزم لأفراد الجماعة من خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينين في وظائف رئاسية قيادية وقد يجمع هؤلاء جهاز معين تتخذ شكل الجهاز الإداري»<sup>(1)</sup>

يوضح التعريف أن التنظيم عبارة عن جهاز إداري يجمع جماعات العمل وقواعد العمل تتصف بالتضامن فيما بينها وهذه العلاقات تنظمها قواعد العمل التي تحدد الأدوار والمسؤوليات للأفراد داخل هذا الجهاز؟

يعرفه نيومان (Newman) بأنه:

عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة تم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف.<sup>(2)</sup>

يشير التعريف إلى أن التنظيم هو عملية تقسيم الأدوار وتحديد المسؤوليات والتي تتحدد من خلالها العلاقات بين أفرادها.

يعرفه سلزنك بأنه:

«التنظيم ليس فقط بناءات اقتصادية أو متكيفة بل يعد نسق اقتصادي تعاونيا»<sup>(3)</sup>

ذهب هذا التعريف إلى أن التنظيم هو نسق ذو طابع اقتصادي تعاوني حيث تتكامل فيه أدوار العاملين بالمنظمة بالتعاون فيما بينها لتحقيق التوازن فيه.

يعرفه تالكوت باسونز:

«التنظيمات وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي يحقق أهداف محددة»<sup>(4)</sup>

يشير هذا التعريف إلى أن التنظيم وحدات اجتماعية تتكامل فيما بينها لأجل تحقيق أهداف محددة.

(1) - اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي مكتبة الأنجلو المصرية، ط1، مصر، 1994، ص 35.

(2) - طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 25.

(3) - اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص 35.

(4) - طلعت إبراهيم لطفى: مرجع سابق، ص 24.

التعريف الإجرائي:

التنظيم عبارة عن نسق اجتماعي يظم عدة وحدات تتعاون فيما بينها لتحقيق أهداف معينة وذلك من خلال تقسيم العمل وتحديد الأدوار يحكمه مجموعة من القواعد والقوانين لضبط السلوك وتوجيه العاملين لتحقيق التكامل داخل النسق.

4- مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعرفه آلن وماير (Allen Mayer) بأنه:

«تطابق قيم وأهداف الفرد مع قيم وأهداف المنظمة الذي يعمل فيه»<sup>(1)</sup>

حيث يشير هذا التعريف إلى أن الشرط الأساسي الذي يحكم فيه على أن هذا الفرد ملتزم هو تطابق أهدافه وقيمه مع أهداف المنظمة التي يعمل فيها.

يعرفه كل من بورتر وآخرون بأنه:

«اعتقاد وقبول قوى لأهداف وقيم المنظمة، والاستعداد أو لبذل جهد قوي نيابة عنها والرغبة

المحددة للمحافظة على العضوية فيها»<sup>(2)</sup>

ويشير هذا التعريف إلى أن الالتزام هو ذلك الارتباط الذي يربط الفرد بمنظّمته ويدفعه لبذل جهد

كبير فيها وتوجيه أهدافه وقيمه لخدمة الأهداف والقيم السائدة في المنظمة.

يعرفه بوشنان (Buchanan):

«بأنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة إذ يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير

على الرغم من حصولهم على مردود أقل»<sup>(3)</sup>

(1) - رؤى رشيد عيد آل قاسم: أثر الالتزام التنظيمي في تحسين الجودة المصرفية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012/2011، الأردن، ص 17.

(2) - نفس المرجع، نفس الصفحة.

(3) - نفس المرجع، ص 19.



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

يعرفه هال (Hall) بأنه:

« العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة »<sup>(1)</sup>

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

يعرفه مارتش وماناري (March, Mannari):

« هو الحق الأدبي والأخلاق بالبقاء داخل المنظمة بغض النظر عما تقدمه من رضا للعاملين وتحسين حالتهم »<sup>(2)</sup>

يشير هذا التعريف إلى أن الالتزام هو واجب أخلاقي على الفرد التحلي به في المؤسسة سواء حقق مكاسب من المنظمة أم لا، أي أن الفرد بمجرد تعاقد مع المنظمة وأخذ كعقابل مادي يفرض عليه الالتزام بالقواعد والقوانين والأداء الجيد.

يعرفه شلدون (Sheldon) بأنه:

« يمثل اتجاهها يربط بين الفرد والمنظمة »<sup>(3)</sup>

يشير التعريف إلى أن الالتزام هو سلوك يعبر عن الارتباط وتمسك الفرد بمنظمتة.

يعرفه فادويل (Vadwalle) بأنه:

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

(2) - نفس المرجع، نفس الصفحة.

(3) - نفس المرجع، ص 58.

«بأنه قوة الارتباط بين الفرد والمنظمة»<sup>(1)</sup>

يشير هذا التعريف إلى أن الالتزام التنظيمي هو الرابطة القوية التي تربط الفرد بمنظّمته وتجعله يتمسك بها ويبدل أقصى مجهود لخدمتها.

### التعريف الإجرائي:

هو سلوك إيجابي يعبر به الفرد عن ولائه وانتمائه للجامعه وذلك يتجلى في احترامه للقواعد والقيم والأهداف التنظيمية وبذله أقصى جهد ممكن لخدمة أهداف المنظمة.

### 5- معوقات الالتزام التنظيمي:

هي العراقيل التي تواجه الموظف والتي تحد من التزامه في المنظمة.

### 6- تعريف الموظف:

لغة:

اصطلاحاً:

يعرفه محمد الأحسن بأنه:

الشخص الذي يعيق ويرسم بإحدى درجات السلم الإداري بالإدارة المركزية التابعة للدولة أو المصالح الخارجية التابعة لها والمؤسسات العمومية بشكل دائم ومستمر.<sup>(2)</sup>

إن الموظف هو شخص يعمل في مؤسسة تابعة للدولة ويكون مثبت في الوظيفة التي يشغلها بشكل دائم.

يعرفه المشرع الجزائري بأنه:

(1) - أميرة محمد رفعت الحواس مرجع سابق، ص 58.

(2) - بن فرحات مولاي لحسن: إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، تخصص: قانون إداري وإدارة عامة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011/2012، ص 6.

كل عون في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبته في السلم الإداري.<sup>(1)</sup>

يشير إلى:

هو كل شخص يعمل في مؤسسة ذات طابع حكومي ويشغل وظيفة عمومية ومثبت في عمله (مرسم).

التعريف الإجرائي:

الموظف هو كل من يشغل منصب ذا طابع عمومي ومثبت في هذه الوظيفة.

### 7- مفهوم المؤسسة:

لغة: من أسس يؤسس تأسيساً، فهو مؤسس والمفعول مؤسس<sup>(2)</sup>

اصطلاحاً:

يعرفها معجم اللغة العربية المعاصرة بأنها:

«منشأة تؤسس لغرض معين أو لمنفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة»<sup>(3)</sup>

يشير هذا التعريف أن المؤسسة عبارة عن منشأة يتم تأسيسها لتحقيق أهداف محددة بواسطة الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو معنوية.

ويشير هذا التعريف إلى أن الهدف من إنشاء المؤسسة هو الربح سواء عن طريق الإنتاج أو المبادلة.

يعرفها نوري منير بأنها: «الوحدة الاقتصادية التي تتجمع الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج»<sup>(4)</sup>

(1) - محمد الأحسن: النظام القانوني للتأديب في الوظيفة العامة، أطروحة لنيل دكتوراه في القانون العام، جامعة أبي بكر، بلفايد، تلمسان، الجزائر، 2015/2016، ص 10.

(2) - أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصر، المجلد 1، عملاق الكتب، ط1، مصر، 2000، ص 93.

(3) - نفس المرجع، نفس الصفحة.

(4) - نوري منير: تسيير الموارد الموردة البشرية: ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2009، ص 14.

يشير هذا التعريف إلى أن المؤسسة عبارة عن وحدة ذات طابع اقتصادي هدفها إنتاج السلع والخدمات، وذلك بتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لذلك.

#### تعريف دومينك رو:

«المؤسسة هي تجمع الأشخاص ووسائل (مادية، وغير مادية، مالية) بغرض إنتاج السلع والخدمات»<sup>(1)</sup>

يشير التعريف أنه يشترط لتكون مؤسسة توفر الموارد المادية والمالية والبشرية وذلك لتحقيق الهدف المنشود من وتأسيسها وهو توفير سلع وخدمات.

بعرفها ناصر دادي عدون بأنها:

«بأنها هيكل تنظيمي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الانتاج من اجل الانتاج او تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما معا(تبادل-إنتاج) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة»<sup>(2)</sup>

ويشير التعريف إلى أنه حتى نقول عن منشأة بأنها مؤسسة يجب تحقق الشروط التالية:

- الاستقلالية.
- إطار قانوني (أن تكون قانونية).
- وجود موارد مادية، مالية وبشرية.
- إنتاج السلع والخدمات.
- وجود مؤسسات أخرى للتعامل معها أو زبائن.

(1) - دومينك رو: مائة كلمة في الإدارة، ترجمة وردية راشد، مؤسسة مجد الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 2008. ص 11.

(2) - بن زاف جميلة: العلاقات الانسانية واثرها على اداء العامل بالمؤسسة العمومية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 21، ديسمبر 2015. الجزائر. ص 61.

التعريف الإجرائي:

المؤسسة هي ذلك الكيان الذي تم إنشاؤه لتقديم السلع والخدمات من خلال توفير كل الموارد المادية والبشرية والمالية لتحقيق ذلك وهذا وفق إطار قانوني واجتماعي.

8- المؤسسة العمومية: هي

يعرفها اندريا بوم بأنها:

«مؤسسة تملكها السلطات العامة المركزية او المحلية»<sup>(1)</sup>

يشير التعريف أن المؤسسة العمومية هي: ذات طابع عام تابع للدولة.

يعرفها بوخناف هشام أنها:

«المؤسسة العمومية شكل اقتصاديا وتقنيا واجتماعيا وقانونيا فهي مجتمع عمل ملك للدولة كليا او جزئيا يخضع للرقابة التشريعية والتنفيذية هدفها حماية مصالح افراد المجتمع»<sup>(2)</sup>

يظهر التعريف أن المؤسسة العمومية عبارة عن كيان اجتماعي يتميز بصفة قانونية واجتماعية الهدف إنشاءها هو إنتاج السلع والخدمات وتكون ملك للدولة كليا او جزئيا.

التعريف الإجرائي:

المؤسسة العمومية هي كل تنظيم له استقلالية مالية وإطار قانوني واجتماعي، هدفه تقديم السلع والخدمات وتكون تابعة للدولة.

09- المعوقات التنظيمية:

يعرفها أحمد مصطفى خاطر بأنها:

<sup>(1)</sup>بوخناف هشام: وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع دراسة ميدانية ،بمؤسسة اتصالات الجزائر،الجزائر،2010/2011،ص30.

<sup>(2)</sup>بوخناف هشام ،نفس المرجع ،ص31

«هي العوامل التي تؤدي إلى الانحراف عن النموذج المثالي للتنمية وتحول دون تحقيق الأهداف التي يسعى إليها التنظيم المحلي»<sup>(1)</sup>

وهي كل العوامل التي تقف حائلاً أمام تحقيق الأهداف والانحراف عن المسار التنموي للتنظيم المحلي:

يعرفها أحمد براح وكانوني سفيان بأنها:

«المعوقات التي تتعلق بالمنظمة أو الجهاز الإداري العام وأسلوب العمل فيها وكيفية تحقيق الأهداف ودرجة المركزية واللامركزية السائدة في التنظيم الإداري ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل»<sup>(2)</sup>

هي العقبات التي تواجهها المنظمة والتي تتعلق بالأسلوب المتبع في المؤسسة وطبيعة السلطة السائدة فيها والمرتبطة أساساً بالمناخ التنظيمي.

يعرفها روبرت ميرتون بأنها: «نتائج غي متوقعة كما أكد على فكرة المعوقات الوظيفية في التنظيم»<sup>(3)</sup>

يشير ميرتون إلى أن المعوقات هي نتائج لم يتم توقعها تحدث نتيجة خلل في إحدى وظائف هذا التنظيم.

#### التعريف الإجرائي:

المعوقات التنظيمية هي العقبات والصعوبات التي يواجهها الفرد بالمنظمة والتي تعيق عمله والمتعلقة أساساً بآليات العمل والظروف المحيطة بالفرد داخل مكان العمل وبأساليب العمل.

(1) - ساكري الصالح: المعوقات التنظيمية وأثرها على فاعلية الجماعات المحلية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007/2008 . ص 23.

(2) - احمد براح وكانوني سفيان : المعوقات التنظيمية للابداع الاداري في منظمات الخدمة العمومية،العدد الخاص بالمؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، العدد الثالث.ص 231.

(3) - ساكري الصالح مرجع سابق،ص 23.

## 10- المعوقات الاجتماعية:

يعرفها هيربرت بسينو بأنها:

«تلك المعوقات التي تقلل من إسهامهم الكامل والفعال في المجتمع»<sup>(1)</sup>

يشير التعريف إلى أن المعوقات الاجتماعية هي عراقيل تقف في وجه الفرد وتحد من إسهامه في

العمل.

### التعريف الإجرائي:

المعوقات الاجتماعية هي كل الظروف والعراقيل ذات الطبيعة الاجتماعية وتعيق التزام الموظفين

في المنظمة.

### سابعاً: الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة المرجع الذي ترجع إليه بقية الدراسات حيث تتميز باحترامه القواعد المنهجية

في البحث العلمي وقد يوجد هذا النوع من الدراسات في المجالات أو في البحوث أو في الكتب أو في

المخطوطات أو المذكرات أو الرسائل والأطروحات الجامعية

### 1- دراسات جزائرية:

1-1- دراسة حليلو نبيل ومرابط شوقي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام العاملين. 2016.

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي دراسة منشورة بمجلة العلوم الانسانية والاجتماعية

هدفت هذه الدراسة للكشف عن أهمية البعد الثقافي وذلك من خلال التعرف على الثقافة السائدة

في المؤسسة ميدان الدراسة ومدى تأثيرها على الالتزام التنظيمي، ومعرفة مدى ارتباط هذه الثقافة

بانضباط العامل وإتقانه لعمله واستقراره المهني، وإيضاح أهم المشاكل والصعوبات ذات البعد الثقافي

وانعكاساتها على فعالية المنظمة وتحقيقها لأهدافها.

وانطلقت الدراسة من السؤال التالي:

(1) - مدحت ابو النصر: الاتجاهات المعاصرة في ممارسات الخدمة الاجتماعية العربية :مجموعة النيل العربية، مصر. ص.103.

✓ ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي؟

وتتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1- ما هي القيم السائدة التي تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي في المؤسسة؟
- 2- كلما كان العمل راض عن العمل كلما ذات زادت درجة الالتزام التنظيمي؟

**فرضيات الدراسة:**

الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة.

**الفرضيات الجزئية:**

- كلما كانت قيم التعاون والاتفاق واحترام الوقت موجودة في المؤسسة كلما زادت درجة الالتزام التنظيمي.
- كلما كان العامل راض عن العمل كلما زادت درجة الالتزام التنظيمي.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي.

**أدوات جمع البيانات:** الملاحظة والاستمارة.

**العينة:** تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من كل المصالح بنسبة (<1) من مجتمع إحصائي يتكون من (372) عامل أي 55 عامل مع إلغاء مفردتين من العينة.

**نتائج الدراسة:**

1- أظهرت الدراسة أن العاملين الذكور هم النسبة الأكثر في المؤسسة ويتمتع أغلبيتهم بسنوات خبرة كبيرة.

2- هناك تناسب بين المؤهل العلمي والخبرة والمستوى الوظيفي لمعظم أفراد العينة وهذا يؤدي إلى رفع درجة الرضا لدى العاملين.

3- إن أغلب العمال في المؤسسة منضبطين وقل ما يتحدثون مع زملائهم ويحترمون أوقات الدخول والخروج، وإن كان غير ذلك في بعض الحالات فإن الرؤساء يقدررون الوضع.



4- تعود أسباب عدم الالتزام في المؤسسة إلى مجموعة من العوامل أهمها الأسباب الأخلاقية والدينية والقيم السائدة وكذلك الحوافز المادية التشجيعية بالنسبة لأفراد المؤسسة، ومثل هذه العوامل توضح جيدا العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة.

5- هناك تناسب بين المؤهل العلمي والخبرة والمستوى التعليمي لمعظم أفراد العينة وهذا يؤدي إلى رفع درجة الرضا لدى العاملين.

6- وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة من شأنها تحسين الأداء الوظيفي وتظهر من خلال قيم التعاون والاحترام والإتقان في العمل.<sup>(1)</sup>

#### تعقيب:

ساهمت هذه الدراسة في توجيهنا إلى أسباب عدم التزام العاملين في المؤسسة الجزائرية والتي - أرجعتها إلى أسباب أخلاقية ودينية، إضافة إلى القيم السائدة ونظام الحوافز المادية التشجيعية تختلف عن دراستنا في أنها كانت في مؤسسة عمومية اقتصادية، أما مؤسستنا فعمومية خدماتية ذات طابع علمي، إضافة إلى أن دراستنا تهدف لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

أرشدتنا الدراسة أيضا إلى معرفة دور المستوى التعليمي والخبرة والمؤهل العلمي في التأثير على درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.

#### 1-2- دراسة ماحي محمد الأمين:

المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك المصب. رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم 2015/ 2016 من جامعة وهران منشورة على موقع جامعة وهران.

هدفت الدراسة لمعرفة مستويات إدراك العمال لأبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في مؤسسة المصب سوناطراك والتعرف على عناصر المناخ التنظيمي السائد فيها ومعرفة كيف يساهم المناخ التنظيمي بأبعاده مع المتغيرات الشخصية في مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي،

<sup>(1)</sup> -حليلو نبيل ومرابط شوقي : دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، مارس 2016 ص 211.

المعياري، والمستمر) ومعرفة الفروق الموجودة بين الذكور والإناث في ضوء الخبرة المهنية في مستوى المناخ التنظيمي في المؤسسة والتعرف على الفروق الموجودة بين الذكور والإناث في ضوء الخبرة المهنية في مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة.

انطلقت الدراسة من مجموعة من التساؤلات:

- 1- ما هي مستويات المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لعمال مؤسسة المصب سوناطراك بوهران؟
- 2- ما هي العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي ودرجة الالتزام التنظيمي (العاطفي، المعيارى، والمستمر)؟
- 3- ما مدى مساهمة كل من المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الحوافز، الإشراف، الاتصال، الإبداع والتكنولوجيا) والمتغيرات الديموغرافية ( الجنس الخبرة) في مستوى الالتزام التنظيمي العاطفي في مؤسسة المصب سوناطراك؟
- 4- ما مدى مساهمة كل من المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الحوافز، الإشراف، الاتصال، الإبداع والتكنولوجيا) والمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة) في مستوى الالتزام التنظيمي المستمر في مؤسسة المصب سوناطراك؟
- 5- ما مدى مساهمة كل من المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الحوافز، الإشراف، الاتصال، الإبداع والتكنولوجيا) والمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة المهنية) في مستوى الالتزام التنظيمي المستمر في مؤسسة المصب سوناطراك؟
- 6- هل هناك فروق بين العمال في إدراكهم لمستوى المناخ التنظيمي في ضوء الجنس والخبرة المهنية في مؤسسة سوناطراك المصب؟
- 7- هل هناك فروق بين العمال في إدراكهم لمستوى الالتزام التنظيمي في ضوء الجنس والخبرة المهنية في مؤسسة المصب سوناطراك؟

فرضيات الدراسة:

- 1- هناك مستويات مرتفعة لإدراكات العمال لأبعاد المناخ التنظيمي في مؤسسة المصب سوناطراك.

2- هناك علاقات قوية بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي عند عمال مؤسسة المصّب سوناطراك.

3- يساهم المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الإشراف، الحوافز، الاتصالات، الإبداع، التكنولوجيا المستخدمة) بمؤسسة سوناطراك كنشاط المصّب AVAL في مستوى الالتزام التنظيمي العاطفي عند الموظفين.

4- يساهم المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الإشراف، الحوافز، الاتصالات، الإبداع، التكنولوجيا المستخدمة) بمؤسسة سوناطراك كنشاط المصّب AVAL في مستوى الالتزام التنظيمي المستمر.

5- يساهم المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الإشراف، الحوافز، الاتصالات، الإبداع، التكنولوجيا المستخدمة) بمؤسسة سوناطراك كنشاط المصّب AVAL في مستوى الالتزام التنظيمي المعياري عند الموظفين.

6- هناك فروق في إدراك مستوى المناخ التنظيمي في ضوء الخبرة المهنية والجنس لدى عمال مؤسسة سوناطراك نشاط المصّب.

7- هناك فروق في إدراك مستوى الالتزام في ضوء الخبرة المهنية والجنس لدى عمال مؤسسة سوناطراك نشاط المصّب.

### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي.

### مجتمع وعينة الدراسة:

نظرا لصعوبة حصر مجتمع الدراسة قام الباحث باستعمال عينة عرضية من الموظفين بلغت 150 فرد من الذكور والإناث ومن مختلف الأعمار والمصطلح والمستويات التعليمية والخبرة المهنية.

أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث تقنية الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

- 1- هناك مستويات متوسطة لإدراكات العمال لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الحوافز، الإشراف، الاتصال، الإبداع والتكنولوجيا) ودرجة الالتزام التنظيمي (العاطفي، المعياري والمستمر).
- 3- وجود علاقة متوسطة بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام العاطفي حيث دلت على أن بعدي الإشراف والاتصالات يساهمان في التنبؤ بالالتزام العاطفي.
- 4- وجود علاقة ارتباطيه دالة بين المناخ التنظيمي من الالتزام المعياري والالتزام المستمر، كما أسفرت النتائج أن الهيكل التنظيمي يساهم في التنبؤ بهما.
- 5- عدم وجود فروق في مستوى المناخ التنظيمي بأبعاده تعزى لمتغيري الجنس والخبرة المهنية.
- 6- ليس هناك فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيري الجنس والخبرة المهنية.

تعقيب:

ساهمت هذه الدراسة في توجيهنا إلى العوامل التي قد تساهم في الحد من الالتزام التنظيمي بالمؤسسة حيث درست تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الإشراف، الاتصالات، الحوافز والتكنولوجيا) والتي قد يكون لها دور في إعاقة الالتزام لدى الموظفين بالمؤسسة العمومية.

ساهمت أيضا في توجيهنا إلى تأثير الفروق الفردية (الجنس، الخبرة) على الالتزام التنظيمي.

تختلف نوع المؤسسة التي أقيمت فيها الدراسة، حيث أن سوناطراك المصنوع مؤسسة عمومية اقتصادية بينما دراستنا في مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي علمي (جامعة جيجل).

## 02- دراسات عربية:

## 2-1-دراسة مخلص شياع علي الجميلي:

العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في معهد الأنبار الفني منشورة  
بمجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية منشورة على موقع WWW.IASJ.NET

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي وتحديد مستوى  
ودرجة الالتزام التنظيمي للعاملين في المعهد التقني الأنبار، والتعرف على تأثير بعض المتغيرات  
الشخصية في الالتزام التنظيمي.

انطلقت هذه الدراسة من مجموعة من التساؤلات:

- 1- إلى أي مدى تؤثر متغيرات العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، حدة الخدمة، المستوى الوظيفي،  
المؤهل العلمي، في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المعهد التقني الأنبار.
- 2- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المعهد التقني الأنبار.

## فرضيات الدراسة:

استخدم الباحث مجموعة من الفرضيات للتحقيق منها ميدانيا وهي:

- 1- هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي،  
مدة الخدمة، العمر) في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المعهد التقني الأنبار.
- 2- هناك تأثير لمتغيرات الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، العمر في الالتزام  
التنظيمي لدى العاملين في المعهد التقني الأنبار.

أدوات جمع البيانات: استخدم الباحث الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من (250) من المدرسين والفنيين والإداريين حيث تم  
اختيار (50) منتسبا.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- 1- التوجه الإيجابي لإجابات عينة الدراسة نحو الالتزام التنظيمي باعتباره المتغير المعتمد في الدراسة حيث أن المعدل العام لإجابات العينة بلغ (3.9) وبتحرف معياري بلغ (1.03).
- 2- انخفاض مستوى إجابات عينة الدراسة نحو متغيري الجنس والحالة الاجتماعية عن المتوسط المعياري للمقياس.
- 3- ارتفاع مستوى إجابات عينة الدراسة نحو المتغيرات المستقلة الأخرى (المؤهل العلمي، الخدمة، العمر) واقتربها كثيرا من المتوسط المعياري للمقياس.
- 4- هناك علاقات ارتباطيه موجبة وقوية نوعا ما بين المتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي، الخدمة والعمر) وعلاقة موجبة وضعيفة إلى حد ما بين متغيرات الجنس والحالة الاجتماعية.
- 5- وجود علاقة موجبة وضعيفة بين متغيري المؤهل العلمي ومدة الخدمة كمتغيرات مستقلة والمتغير المعتمد الالتزام التنظيمي.
- 6- هناك علاقة ارتباطيه قوية ومعنوية بين متغيري العمر والالتزام التنظيمي.
- 7- هناك أثر المتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي، مدة الخدمة، العمر) في المتغير المعتمد الالتزام التنظيمي.<sup>(1)</sup>

**تعقيب:**

ساعدنا هذه الدراسة في معرفة أكثر العوامل تأثيرا في الالتزام التنظيمي حيث وضحت أكثر الفروق الفردية الخاصة الفرد تأثيرا على التزامه في المنظمة (الجنس والحالة الاجتماعية) حيث أظهرت تأثيرها السلبي على الالتزام التنظيمي للعامل أي أنها تعمل كمعوق للالتزام الفرد بالمنظمة، ساعدتنا أيضا في معرفة تأثير عوامل (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة الجنس) في الالتزام التنظيمي

<sup>(1)</sup>مخلص شياع الجميلي : العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي , دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار ,مجلة جامعة لأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية, العراق المجلد 4 ،العدد 9 . 2012,ص 293 .

والتي قد تعيق التزام الموظف، تختلف عن دراستنا في أنها تبحث في العوامل المؤثرة إيجابا وسلبا على الالتزام التنظيمي بينما دراستنا تهدف لمعرفة معوقات الالتزام التنظيمي.

-ساعدتنا في معرفة نوع المنهج المستعمل في مثل هذه الدراسات وعلى اختيار الأداة الأنسب لجمع البيانات.

2-2- دراسة سائد أبو عدوان:

درجة تأثير البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي لدى الضباط العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في الضفة الغربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى التحقق من أركان عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي - والثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي للضباط العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، وإثراء تجربته لتحسين الالتزام التنظيمي لدى الضباط.

وانطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي التالي:

✓ ما درجة تأثير الهيكل التنظيمي لدى جهاز الدفاع المدني الفلسطيني على الالتزام التنظيمي للضباط العاملين فيه؟

وتفرعت منه الأسئلة الفرعية التالي:

1- ما درجة تأثير الهيكل التنظيمي لدى جهاز الدفاع المدني الفلسطيني على الالتزام التنظيمي للضباط العاملين فيه؟

2- ما درجة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في جهاز الدفاع المدني على الالتزام التنظيمي للضباط العاملين في الجهاز؟

فرضيات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي لدى الضباط العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة في الجهاز).

وتفرعت منها الفرضيات التالية:

1- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى الضباط العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة في الجهاز).

2- لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الثقافة التنظيمية لدى الضباط العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة في الجهاز).

**منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي.

**أدوات جمع البيانات:** اعتمد الباحث في دراسته على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

**العينة ومجتمع الدراسة:** تكونت العينة من ضباط الدفاع المدني في الضفة الغربية البالغ عددهم (347) ضابطاً، واستخدمت عينة عشوائية طبقية بلغت (183) مفردة.

**نتائج الدراسة:**

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو بعدي الدراسة (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) كأبرز محاور المناخ التنظيمي.

- هناك نسبة مرتفعة لدرجة تأثير الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى ضباط جهاز الدفاع المدني في الضفة الغربية.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغير الجنس، أما بالنسبة لمتغير الرتبة العسكرية فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على درجة الالتزام التنظيمي لدى الضباط العاملين في جهاز الدفاع المدني



الفلسطيني تبعا لمتغير الرتبة العسكرية، أما بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة فقد توصلت النتائج إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي لدى الضباط العاملين في الجهاز.

#### تعقيب:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي وذلك من خلال دراستنا لبعدي الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وكيفية تأثيرهما على الالتزام التنظيمي، حيث ساهمت في إرشادنا إلى العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي والتي قد تعيق العامل على الالتزام في المنظمة ألا وهي (العمر والمركز الوظيفي والمستوى التعليمي والتخصص العلمي وسنوات الخبرة) والمرتبطة بالموارد البشرية المتواجدة بالمؤسسة، حيث بينت الدراسة أن متغير سنوات الخبرة هو عامل مؤثر في الالتزام التنظيمي، وقد يكون من معوقات الالتزام التنظيمي لأن الأفراد ذوي الخبرة في العمل قد يساهمون في نشر بعض الصور التي تعبر عن عدم الالتزام كالخروج قبل نهاية الدوام والتجمع في مكاتب أخرى.

#### 03- دراسات أجنبية:

#### 3-1- دراسة "Arumugam and Boon 2006":

تأثير أبعاد ثقافة الشركات على الالتزام التنظيمي دراسة حالة من المنظمات شبه كونكوتورفي ماليزيا المقتبسة عن دراسة موسى احمد خير الدين ومحمود احمد النجار : اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الاردنية الهاشمية, دراسة تمت بدعم من عطفة مدير عام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الاردنية الهاشمية , عمان, 2010,

The influence of corporate culture ou organisationnel commitment : case stay of conductore organisations in Malaysia.

هدفت هذه الدراسة لاستقصاء تأثير الأبعاد الأربعة للثقافة المؤسسية (العمل الجماعي والاتصالات والمكافآت والحوافز والتدريب والتطوير) على الالتزام التنظيمي للعاملين ضمن المنظمات الماليزية الست لترزيم اشباه الوصلات ولتحقيق هذه الاهداف وزعت استبانات من خلال البريد الالكتروني من اجل جمع البيانات وبعد التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات اظهرت النتائج ان الاتصال والتدريب

والتطوير والمكافآت والتقدير وفريق العمل ارتبطت ايجابيا مع التزام العاملين كما تم ادراك الاتصال كبعد مؤسسي مسيطر ترافق مع التحسينات المهمة في الالتزام التنظيمي اضافة الى ان هذه الدراسة ساهمت في فهم افضل لتأثير الثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي ضمن العاملين في قطاع اشباه الوصلات المايكروية<sup>1</sup>

#### تعقيب:

أفادتنا هذه الدراسة في معرفة تأثير أبعاد ثقافة المؤسسة (المتتمثلة في العمل الجماعي والاتصالات والمكافآت والحوافز) على الالتزام التنظيمي، حيث أنه في حالة كانت تشير إلى أن المؤسسة لا تعتمد على فرق العمل وتتبع نظام اتصالات نازل إلى جانب عدم وجود نظام حوافز عادل فإن هذا يعيق الالتزام التنظيمي للعاملين بها.

#### 3-2- دراسة Astri Ghina 2012.

تأثير ثقافة الشركات في أندونيسيا على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات دراسة منقولة عن دراسة ماجد قاسم السيانى: قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة لمحافظة اب التي نشرت في مجلة العلوم الاقتصادية المنشورة علي موقع دار المنظومة .

سعت الدراسة إلى معرفة تأثير الشركات في أندونيسيا على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات، حيث حاولت هذه الدراسة التركيز على 4 أبعاد هي العمل الجماعي، الاتصالات، المكافآت والتقدير والتدريب والتنمية، حيث توصلت إلى ارتباط الأبعاد الأربعة إيجابيا مع الالتزام التنظيمي مع العاملين في إطار منظومة الإدارة العامة.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - موسى احمد خير الدين ومحمود احمد النجار : اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الاردنية الهاشمية, دراسة تمت بدعم من عطوفة مدير عام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الاردنية الهاشمية ,عمان, 2010, ص15

<sup>(2)</sup> - ماجد قاسم السيانى: قياس مستوى الالتزام التنظيمي ف الجامعات اليمنية الخاصة (دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة لمحافظة إب)، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 11، عدد 5، جوان 2015، ص 117.

## تعقيب:

ساعدتنا هذه الدراسة في معرفة العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي والمتمثلة في العمل الجماعي، الاتصالات، المكافآت والتقدير والتدريب والتنمية والتي ف حالة وجود خلل فيها أو عدم توفرها بالمنظمة تساهم في إعاقة الالتزام التنظيمي، حيث أن المؤسسة التي تتبع نظاما لا يسهل الاتصالات ولا يشجع العمل الجماعي ولا يقدم حوافز ومكافآت للعاملين ولا توجد فيه عدالة في التدريب والتنمية (تطوير المعرفة) فإنّ العاملين فيه يشعرون بعدم الرضا وبالتالي تزداد عندهم السلوكات المعبرة عن عدم التزامهم في المؤسسة.

## خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الذي كان حول موضوع الدراسة، تحديد الإشكالية، وتحديد الفرضيات وبعدها تم التطرق إلى أهم الأسباب التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع، ثم تناولنا أهمية الدراسة وأهدافها، وهذا بغية معرفة أهم المصادر والمسببات التي تؤدي عدم التزام موظفي المؤسسة العمومية بهدف التقليل منها، لنتطرق بعد ذلك إلى المفاهيم الجوهرية للموضوع وأخيرا وبهدف تدعيم دراستنا قمنا بالاستعانة بدراسات سابقة حول هذا الموضوع.

## الفصل الثاني

### البعد النظري لمعوقات الالتزام التنظيمي

تمهيد

اولا: نظريات المدرسة الكلاسيكية

ثانيا : نظريات المدرسة النيوكلاسيكية

ثالثا: النظريات الحديثة

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي من أهم القضايا التي أولتها الدراسات السوسولوجية عناية خاصة في الحقل المعرفي والنظري الخاص بالفكر التنظيمي، وذلك لأن نجاح المنظمة مرتبط بمدى إمكانية ضبط سلوك المورد البشري وجعله يعمل لصالح المؤسسة بكل إمكاناته فظهرت وتعددت الدراسات والنظريات التي حاولت معرفة أسبابه ومعوقاته وطرق علاجها، ونظرا لكثرتها وتطورها السريع تعددت واختلفت في المنطلقات والأفكار، ولأن دراستنا هذه تحتاج إلى تراث نظري يدعمها بالأطر والأنساق التي تساعد على إعطاء معنى للبيانات المستمدة من الميدان وتمكننا من اختيار النظرية الأنسب لتفسير البحث، لهذا السبب سنقوم بعرض مجموعة من النظريات التي تناولت موضوع الالتزام، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام حسب منطلقاتها الفكرية وهي كالتالي: النظريات الكلاسيكية، النظريات النيوكلاسيكية، النظريات الحديثة.

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

تمهيد:

تتضمن النظريات الكلاسيكية الكتابات والأبحاث الأولى التي كان هدفها حل المشاكل التي ظهرت بعد ظهور الثورة الصناعية في أوروبا خلال القرن الثامن عشر، حيث أدت إلى ظهور ثورة تنظيمية بسبب نمو القوى العاملة وظهور المصانع والاهتمام الكبير بزيادة الإنتاج والمنافسة وما أفرزه هذا من مشاكل في التنظيم مثل: نقص المهارة، ضعف الإنتاج بسبب نقص المحفزات، ضعف التحكم في سلوك الموارد البشرية والأمور التنظيمية بصفة عامة... الخ، فأصبح البحث للوصول إلى أفضل طريقة تحقق أهداف التنظيم هو محور الأبحاث في ذلك الوقت وقد تأثرت هذه النظريات بالأفكار السائدة تلك الفترة، بالاعتماد على الرشد والعقلانية استناداً إلى مفاهيم العلوم الطبيعية النامية في ذلك الوقت وم نبيين هذه النظريات: نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري، النظرية البيروقراطية.

1- نظرية الإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور"

اقتترنت حركة الإدارة العلمية باسم المهندس "فريدريك تايلور"، إذ أنه قام ببناء إطار فلسفي جديد اختلف من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم، والرقابة معتمداً على الأساليب العلمية، وقد بنى تصوراته الفكرية وافتراضاته على خبرته كمهندس وعلى ملاحظاته لتسلسل حلقات العمل وقيام العامل بهدر الوقت والجهد والمواد بسبب سوء الإدارة والتوجيه وعدم تحديد معايير للأداء، لذلك حاول تايلور معالجة شكل تدني الإنتاج عن طريق اعتماد أسس علمية تؤدي إلى الوصول لأكثر الوسائل فعالية لإنجاز العمل وتوجيه العمال وتخفيض كلفة الإنتاج أهمها:

- «ربط الأجر بالإنتاج بمعنى أن الأجر يتحدد بمستوى الإنتاج وذلك لتشجيع وتحفيز العمال على البقاء في العمل وبذل المزيد من المجهود لصالح الإنتاج.
- دراسة الوقت والحركة أي تحديد الوقت اللازم لأداء كل حركة لاستبعاد ضياع الجهد المبذول وتحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق التدريب.
- تحديد نطاق الإشراف أي تقليل عدد المرؤوسين للرئيس الواحد لتحقيق كفاءة عالية في الرقابة والأداء.
- العامل يجب أن يستجيب لرغبات السلطة ويقبل بالتوجيه وبما يطلب منه تنفيذه.
- اعتماد مبدأ تقسيم العمل أو التخصص بين العاملين لأنه يؤدي إلى زيادة خبرتهم وكفاءتهم»<sup>(1)</sup>

إنّ التاييلورية قد ضيقت وحدة التحليل إلى أبعد حد بمعالجتها للسلوك الإنساني باعتباره وسيلة لتحقيق هدف محدّد يمكن توجيهه في إطار خطة عقلية معينة حتى يستطيع تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى قدر من الكفاءة، وأغفلت بذلك المتغيرات السيكولوجية والسوسولوجية المؤثرة في السلوك التنظيمي وإن كانت قد عالجتها بالحوافز المادية فقط، وفي حين أن الإدارة العلمية قد ركزت على أهم الأسس والآليات لتحقيق الكفاءة والفعالية في إطار محافظ يتجاهل كلية المعوقات التنظيمية التي تؤدي إلى عدم التزام العامل داخل المؤسسة، ولعلنا من خلال ذلك نستشف بعض الأسباب التي تؤدي إلى عدم انضباط والتزام العامل في عمله حسب تايلور:

(1) - الشماع خليل محمد حسن وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط4، عمان، الأردن، 2009، ص 38.



- عدم وجود مكافآت مالية على الجهد الزائد.
- عدم استخدام الرقابة اللصيقة والتساهل مع العمال يؤدي إلى هدر الوقت والمواد.
- تكليف العامل بأداء عدة مهام في نفس الوقت يجعل أدائه وإنتاجيته ضعيفتين وبالتالي عدم إنجاز الأعمال والمهام في الوقت المحدد.
- لذلك نبه تايلور إلى ضرورة تقسيم العمل والاعتماد على التخصص الدقيق حتى يستطيع العامل التركيز على عمل التركيز على عمل واحد فيبرع فيه ما يزيد من إنتاجيته وتحسين أدائه.
- عدم توفر الموارد المادية والبشرية وخاصة بعد عملية تقسيم العمل، حيث أن نقص الموارد البشرية ينتج عنه عدم تقسيم العمل وبالتالي زيادة أعباء العاملين، ونقص الموارد المادية يؤثر على سرعة الإنجاز وبالتالي إعاقة عملية الإنتاج.
- قلة الاهتمام بالتدريب وعدم وجود تدريب يعيق عملية الإنتاج، حيث أن التدريب يساهم في زيادة سرعة الإنجاز وجودة المنتج.
- لقد انتقد تايلور رغم الإسهامات التي جاء بها خاصة فيما يتعلق بإهماله لطبيعة العامل الإنسانية والاجتماعية وتجاهله لدوافعه ومشاعره والنظر إليه على أنه آلة يمكن التحكم بها، وتوجيهها فالعامل لا يحتاج إلى العائد المادي فقط (الأجر) وإنما يحتاج إلى الشعور بالأمن النفسي أيضاً، كما أن العمل بدون توقف يؤثر على صحة العامل الجسمية والنفسية خاصة في حالة وجود رقابة لصيقة عليه.

## 2- نظرية التقسيم الإداري "هنري فايول":

- «كان المفكر الإداري "هنري فايول" مهندساً فرنسياً، اتجه من خلال دراسته وتحليله للعمليات الإدارية إلى إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات رئيسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم وفي تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمات التي يعملون فيها، ومن خلال الدراسات الاستقرائية والتحليل للمنظمات لواقع الفعاليات الفنية والإدارية، خلص فايول إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أي منظمة وهي:<sup>(1)</sup>
- «1- النشاطات الفنية: كالإنتاج والتصنيع.

(1) - نفس المرجع، ص 51.

- 2- النشاطات التجارية: كالبيع والشراء والمبادلة.
  - 3- النشاطات المالية: كالحصول على رؤوس الأموال واستثماراتها.
  - 4- النشاطات المحاسبية: لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصاءات.
  - 5- النشاطات الوقائية: حماية الأفراد والممتلكات في أماكن العمل.
  - 6- النشاطات الإدارية: وهي التخطيط والتنظيم والرقابة وإصدار الأوامر والتنسيق، وقد أكد "فايول" على جانب النشاط الإداري لأنه يعتمد على أسلوب التخطيط والتنبؤ والتنسيق بين الجهود الفردية والجماعية<sup>(1)</sup>
- كما نبه "فايول" من خلال دراسته للإدارة إلى ضرورة توفر 14 مبدأ إداري:
- «- تقسيم العمل.
- السلطة والمسؤولية ويقصد بالسلطة هنا السلطة الرسمية التي تمت المديرين بالقوة الرسمية.
  - التدريب على النظام: احترام القواعد والنظم واللوائح وإطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات
  - وحدة إصدار الأوامر: تلقي الأمر من الرئيس المباشر.
  - وحدة التوجه: لا بد من ارتباط الأنشطة بخطة واحدة وهدف واحد.
  - خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة وعلى الإدارة التوفيق بينهما إذا تعارضت.
  - مكافأة الأفراد.
  - المركزية: مركزية السلطة.
  - التسلسل الهرمي: تحديد العلاقة المهنية والإدارة بين الرؤساء والمسؤولين.
  - تركيب وتنسيق الأنشطة والأشياء: تحديد أماكن محددة لعمل الأفراد.
  - الإنصاف والمساواة.

(1) - الشماع خليل محمد حسن وخضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 52.

- ثبات الأفراد في أماكن العمل قدر الإمكان لعامل الخبرة والتخصص، والتدريب.

- المبادرة: يجب أن يتصف الأفراد والإدارة بروح الابتكار من أجل وضع خطط وأهداف وتنفيذ.

- روح التعاون: التعاون والتنسيق بروح فريق العمل وزيادة عناصر الاستعمال.<sup>(1)</sup>

«كما قام "فايول" بتحديد وظائف المدير وهي كالتالي:

1- التخطيط والتنبؤ: ويعني وضع خطة تحدد من خلالها المراحل والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف

ويتضمن التخطيط إمكانية التنبؤ بمتغيرات المستقبل ومستجداته والتهيؤ المسبق له.

2- التنظيم: يعني العمل على تهيئة كل ما تحتاجه المنظمة لعمالها من مواد، ورأسمال، وقوى بشرية

مناسبة.

3- إصدار الأوامر: أكد على أهميتها من أجل تنفيذ الأوامر.

4- التنسيق: ضرورة أن يكون المدير ذا معرفة واسعة بالعاملين معه، وأن يعقد اجتماعات دورية مع

مساعديه للإطلاع على آرائهم ومقترحاتهم النابعة من الميدان لإيجاد صيغ مثلى للتفاعل وتوحيد الجهود

وخلق الولاء.

5- الرقابة: متابعة الأداء المتحقق ومقارنته مع الخطة والتحقق من طبيعة الانحرافات الحاصلة لاتخاذ

الإجراءات<sup>(2)</sup>

من خلال ما جاء به "فايول" نستنتج أن معوقات الالتزام هي:

- عدم التعاون: في أداء المهام حيث ركز فايول على تقسيم الأنشطة الإدارية وكذلك تقسيم العمل

والتسلسل الهرمي والسلطة والمسؤولية والمركزية كل ذلك من أجل تنظيم العملية الإدارية من خلال قيام

كل عنصر بدور مختلف عن الآخر وهذه الأدوار مكتملة لبعضها البعض عن طريق التعاون والتنسيق

ليتحقق التوازن داخل المنظمة.

(1) - رتبتي الفضيل ورتبتي أسماء: عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية، جامعة سعد دحلب،

البلدية، العدد 10، جوان 2013، ص 15.

(2) - الشماع خليل محمد حسن وخضير كاظم حمودة: مرجع سابق، ص 54.

- وحدة إصدار الأوامر والتوجه تجعل العامل أكثر التزاما في حين تلقى العامل لأوامر من مصادر مختلفة تشتت عمله والتزامه.
  - مكافآت الأفراد والإنصاف والمساواة تزيد من التزام العامل وولائه والعكس.
  - حتى يكون الفرد ملتزما يجب إخضاع مصلحته الشخصية للمصلحة العامة.
  - يتحقق الالتزام بتطبيق العامل للقواعد والامثال لأوامر واحترام النظام ومنه عدم الالتزام هو عدم تطبيق القواعد والأوامر والنظام.
  - المصلحة الشخصية عائق لذلك يجب إخضاعها للمصلحة العامة.
  - رغم ما جاء به فايول إلا أنه انتقد بسبب تجاهله للمتغيرات الداخلية فقط
- 3- النظرية البيروقراطية: "ماكس فيبر":

«يعتبر "ماكس فير" رائد هذه النظرية وهي أحد المظاهر التنظيمية القديمة التي تطورت عبر العصور بأشكال مختلفة لكي تتسجم مع الحاجة الحقيقية للمنظمات لتحقيق أهدافها، ومن هنا فقد اعتبر "فيبر" المنظمة البيروقراطية من أفضل أشكال التنظيم الإداري وأكثرها دقة كونها تتصف ب: العقلانية والرشد في معالجة المشكلات الإدارية واعتمادها العمل المكتبي، وأساليب التخصص الإداري، ضرورة تطبيق السلطة القانونية وقواعد موضوعية تسري على جميع العاملين، تقليل الاحتكاك بالمستويات الإدارية المختلفة، وبشكل عام اعتمد النموذج المثالي لفيبر على افتراضات وخصائص معينة هي:»<sup>(1)</sup>

- تحديد الاختصاصات الوظيفية بصورة رسمية في المنظمة في إطار القواعد واللوائح المعتمدة.
- اعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل.
- توزيع الأنشطة الإدارية على الأعضاء بصورة رسمية وبأسلوب ثابت ومستقر ومحدد لكل وظيفة.
- سيادة العلاقات الرسمية والحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة.

(1) - الشماع خليل محمد حسن وخضير كاظم حمودة: مرجع سابق، ص 34.

- «فصل مهام الموظف الرسمية عن أموره الشخصية الاجتماعية»<sup>(1)</sup>
  - التعيين يكون وفق الكفاءة والخبرة بما يتلاءم مع طبيعة الأعمال المحددة في قواعد العمل.
  - اعتماد التقسيم الإداري والتدرج الهرمي حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى بصورة ثابتة ومحددة.
  - التعامل مع العاملين بصورة رسمية عبر الوثائق والتسجيلات والمستندات الرسمية وحفظ الوثائق.
  - التعليمات والقواعد دقيقة وواضحة.
  - المنظمة تؤدي إلى تحقيق الأمن الوظيفي من خلال الترقية للتحفيز التقاعد زيادة الرواتب.
- بالنسبة لماكس فيبر فإن معوقات الالتزام التنظيمي ترتبط ب:
- عدم دقة القوانين وثباتها ووضعها في مستندات وتوزيعها بصورة رسمية على الأعضاء عن طريق الوثائق تفتح باب الحجج وكذلك عدم وضوح الدور وهذا عائق من عوائق الالتزام.
  - اعتبار الأمور الشخصية والاجتماعية للعامل عائق على التزامه لذلك يجب الحد منها ونصلها عن مهام الموظف.
  - وجوب تطبيق القوانين والإجراءات وقواعد العمل المدونة أي استعمال أسلوب الإكراه لأن العامل لن يعمل بدون إكراه أي أن العامل بحد ذاته عائق.
- لقد تعرض فيبر للانتقادات بسبب نظرية السلبية للعامل على أنه كسول لا يجب العمل مثل نظرة "تايلور" و"فايول" ومعاملته على أنه آلة والاهتمام بالعناصر المادية فقط كالأجر والرقابة والقوانين... الخ.
- «بالإضافة إلى إهمالهم لطبيعة العامل الإنسانية والاجتماعية وتجاهل دوافعه ومشاعره وأنه لا يمكن فصلها عنه وإنما يجب الاهتمام بها عن طريق تهيئة الظروف التي تساعد على استمرارية القيام بالواجبات»<sup>(2)</sup>

(1) - القريشي غني ناصر حسن: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 185.

(2) - القريشي غني ناصر حسن، مرجع سابق، ص 184.

«وتجاهله العوامل الخارجية المؤثرة مثل البيئة الخارجية والقيود المفروضة من قبل تشريعات العمل واتفاقيات النقابات العمالية كما أن البنية الإدارية للتنظيم وعمليات التنظيم ليست متغير مستقل عن البيئة الخارجية»<sup>(1)</sup>

إن النموذج الذي صاغه فيبر للبيروقراطية يركز على خاصية الرشد والعقلانية للوصول إلى النتائج المرغوبة، ولكن التساؤلات المطروحة هنا تتمحور حول النتائج غير المتوقعة "المعوقات الوظيفية" التي تصاحب البيروقراطية وهي تساؤلات تفرض إعادة النظر في خصائص التنظيم الرشيد على النحو الذي حدده ماكس فيبر فالتنظيم ليس شيئاً جامداً أو نسفاً ثابتاً مفرغاً من محتوياته الاجتماعية.

### ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

#### تمهيد:

جاءت هذه النظريات كرد فعل عن النظريات الكلاسيكية في تناولها للعنصر البشري الاهتمام به.

#### 1- مدرسة العلاقات الإنسانية "إلتون مايو":

توصل "إلتون مايو" من التجارب التي قام بها في مصانع هوثون على ستة فتيات حيث أخضعهن إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء، محاولاً معرفة تأثير الظروف المادية على أدائهن من خلال التغيير في الإضاءة وطول وقت العمل ... الخ، وكانت النتائج هي ارتفاع الإنتاجية حتى بعد تجربة العودة إلى الظروف السابقة قبل التجربة ظلت الإنتاجية مرتفعة فأتضح بأن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تفوق في التأثير عن ذلك التي تحدده الظروف المادية للعمل، وعند البحث الأعمق برز الجانب الاجتماعي في التأثير على الإنتاج وهذا ما أدى الباحثين إلى "اعتبار أن المصنع يؤلف نظاماً اجتماعياً تظهر من خلاله علاقات غير رسمية تتسم بتأثيراتها على أنماط التفاعل الاجتماعية وسط العملية الإنتاجية ولا بد أن ينظر وفق ذلك إلى العامل باعتباره كائناً اجتماعياً له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في مجمل أدائه"<sup>(2)</sup>

(1) - إعتقاد محمد علام واجلال إسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم، مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013، ص 35.

(2) - الشماع خليل محمد حسن وخضير كاظم حمودة: مرجع سابق، ص 65.

- نستخلص مما سبق أن الإنسان يستجيب للضغوط الاجتماعية والنفسية أكثر من الرقابة لذلك يجب الاهتمام بالجانب الاجتماعي والنفسي للعامل حتى لا يشكل عائقاً للعمل.
- الرقابة كما نادى بها الكلاسيكيون يمكن أن تشكل عائقاً نفسي للعاملين.
- هناك دوافع غير مادية تحرك سلوك الإنسان وبالتالي فعدم وجود تحفيز معنوي يقلل من الالتزام.

## 2- نظرية الحاجات "لإبراهيم ماسلو":

- تأثر إبراهيم ماسلو بمدخل العلاقات الإنسانية فقدم نظريته لتدرج الحاجات سنة 1940 حدد بموجبها الحاجات الإنسانية تبعاً لأهميتها النسبية كما يلي:
- «1- الحاجات الفيزيولوجية: تتضمن الحاجات الجسمانية الأساسية للحياة وحفظ النوع (طعام، شراب، سكن، راحة، نوم، ...الخ).
- 2- حاجات الأمن والأمان: تتمثل في الحاجة إلى الشعور بالأمن النفسي والمعنوي والمادي مثل الحصول على عمل دائم، عدم وجود خطر صحي في العمل ...
- 3- الحاجات الاجتماعية: الحاجة إلى مشاعر الود والصدقة والألفة مع الآخرين.
- 4- الحاجة إلى التقدير والاهتمام: وهي الحاجة إلى مكانة اجتماعية وإلى اعتراف الآخرين بالتقدير والاحترام ويكون موضع اعتزاز.
- 5- حاجات تحقيق الذات: وهي الرغبة في التميز والاستقلالية من خلال مواهبه وقدراته»<sup>(1)</sup>

يرى ماسلو أن النقص في حاجة ما أو مجموعة من الحاجات هي التي تدفع سلوك الإنسان تجاه التصرف بطريقة معينة، أي هي التي تؤدي إلى دافعية وتحضير الأفراد و«أنه كلما زادت درجة عدم الإشباع كلما زادت قوة البحث عن السبل الكفيلة بإشباعها.

وهناك بعض الحاجات غالباً ما تكون كامنة في ذات الفرد إلا إذا تأثرت بمتغيرات خارجية ساعدت على تنشيطها أو تحريكها»<sup>(2)</sup>

(1) - رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 113.

(2) - الشماخ خليل محمد حسن وخضير كاظم حمودة: مرجع سابق، ص 135.

«يرى ماسلو أن الحاجات الفزيولوجية تعد من أسهل الحاجات التي يمكن إشباعها، ويتم هذا من خلال توفير الأجر المناسب، دورات مياه، الحرارة المناسبة أو توفير وحدات سكنية للعاملين، أما حاجات الأمن تشبع من خلال عدم إقالة الموظف، حاجة الموظف من تعسف المشرفين من خلال نظام التنظيمات، توفير وسائل الأمن نظام التأمين والمعاشات، أما حاجات الانتماء فيقوم الفرد بإشباعها من خلال لروابط الأسرية وعلاقات الصداقة داخل أو خارج المنظمة، أما حاجات التقدير فيمكن إشباعها من خلال خطابات الشكر، المكافآت، المسميات الوظيفية، أما تحقيق الذات فهي من أصعب الحاجات فهما وإشباعاً»<sup>(1)</sup>

ومنه يمكن القول بعد عرض أهم أفكار نظرية الحاجات أن الحاجات تلعب دروا إيجابيا في المنظمة كونها تعتبر حافز لقيام العامل بجهد أكبر في العمل للوصول إليها.

وبالتالي نستنتج أن الموظف إذا بذل جهد ولم تستطع المنظمة إشباع جميع حاجاته أو حاجة من هذه الحاجات فسيقوم بالبحث عنها بطرق قد لا تخدم مصلحة المنظمة فتصبح عائقا لالتزام الموظف، كأن يبحث عن عمل إضافي أو تقييم العمل... الخ.

### 3- مدرسة الفلسفة الإدارية "الدوغلاس ماكغريغور":

تناول في نظريته كلا من الدراسات التقليدية والإنسانية بالبحث وذلك من خلال تعرضه للجوانب الافتراضية للفكر الكلاسيكي في نظرية (X) والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية (Y) التي يؤمن بها ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين على حسب افتراضاته على الوجه الآتي:

«نظرية (X):

- العمال يكرهون العمل ويتجنبونه.

لا يجب التراخي مع العمال يجب إجبارهم على أداء العمل من خلال الرقابة والتوجيه والتهديد المستمر.

(1) - رواية حسن: المرجع السابق، ص 115.



- العمال يتجنبون تحمل المسؤولية<sup>(1)</sup>

لاحظ ماكريكور ضرورة إيجاد بديل فكري ونظري يقوم بأشتمال الإدارة من الضياع الذي سببته الاتجاهات الفكرية التقليدية القائمة على نظرية (X) وطرح بالمقابل ما سماه نظرية (Y) على الوجه التالي:

«نظرية (Y):

- متوسط العمال لا يكرهون العمل بل يرغبون فيه ويعتبرون الجهد المبذول في العمل بمثابة اللهو واللعب، أما الكراهية فتتجم من عوامل خارجية تسببها ظروف العمل ذاتها.

- الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليس العنصر الأهم بل موافقة العامل الذاتية واقتناعه وانسجامه معه هو العنصر الأكثر تأثيراً على التزام العامل بأهداف المنظمة والتزامه مرتبط بمدى العوائد المحققة للفرد وأهمها إشباع حاجاته الذاتية.

- الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها إذا حققت له أهدافه وطموحاته.

- الفشل في تحقيق بعض الأهداف لا يعني قصوراً في القدرة الذاتية للأفراد في استثمار الطاقات الكامنة وإنما يعود إلى متطلبات إطلاقها<sup>(2)</sup>

ومنه نستخلص أن الالتزام لا يعني تطبيق القواعد والقوانين بحذافيره، وإنما يعني الالتزام بالأهداف وبالتالي يلغي فكرة أن العامل الذي لا يطبق القوانين غير ملتزم.

- الالتزام ليس إجباري وإنما اختياري.

- العامل يلتزم ويجب العمل ويتحمل المسؤولية ويستثمر طاقاته إذا ما توفرت ظروف عمل مناسبة وعوائد تحقق له أهدافه وطموحاته وتشبع حاجاته الذاتية.

(1)- الشماع خليل محمد حسن وخضير كاظم حمودة: مرجع سابق، ص 70.

(2)- نفس المرجع، ص 71.

«الرقابة والتهديد ليس إلزاميين فالمورد البشري قادر على تسيير شؤون عمله والالتزام الشخصي عند العامل نتيجة للبحث عن إشباع حاجات اجتماعية أي تلقائية»<sup>(1)</sup>

### ثالثا: النظريات الحديثة

#### تمهيد:

إن التطور الفكري للمدارس والنظريات السابقة وكذلك الانتقادات التي وجهت إليها ساهمت كثيرا في ظهور النظريات الحديثة التي تحمل أفكارا أكثر شمولية تتجاوز حدود المنظمة والنظر إليها على أنها نسق مغلق، وتنتقل إلى البيئة المحيطة أو الخارجية وتأثيرها على نجاح العمل الإداري واستعمالها في عملية تحليل وتقسيم الظواهر الاجتماعية الحاصلة داخل التنظيم ومن بين هذه النظريات الحديثة التي نجدها مساعدة لنا في دراستنا لموضوع معوقات الالتزام: النظرية البنائية الوظيفية، نظرية Z اليابانية.

#### 1- نظرية النسق الاجتماعي "تالكوت بارسونز":

«يعد بارسونز من قادة النظرية البنوية الوظيفية في القرن 20 أن الأدوار التي يؤديها الأفراد تؤدي من خلال المؤسسات الاجتماعية التي تشكل بدورها أنساق فرعية قائمة على علاقات التبادل داخل المجتمع»<sup>(2)</sup>، «حيث أشار إلى أن كل من الدولة والأسرة والجامعة والكنيسة والأحزاب السياسية والسلطات والجماعات الضاغطة... الخ، وظائف اجتماعية مهمة تساعد النظام على تحقيق أهدافه وتُنتج في توازن وتكامل أجزائه البنوية»<sup>(3)</sup>، «ومنه فإن التنظيم يرتبط بالمجتمع أو البيئة الخارجية عن طريق الاحتياجات الوظيفية حيث اهتم "بارسونز" بتقسيم العلاقات بين النسق الاجتماعي وآخر في شكل تكاملي»<sup>(4)</sup>

«وقد ذهب "بارسونز" في نظريته عن (النسق الاجتماعي) إلى أن لكل مستوى من مستويات الأنساق الاجتماعية مشكلاته النوعية التي تميزه عن غيره من الأنساق، وذكر أن كل نسق لابد أن يجد حلا لعدد من المشكلات أو أن يواجه على الأقل أربع مشكلات أ، شروط أساسية لكي يستمر في البقاء

(1) - الشماع خليل محمد حسن وخضير كاظم حمودة: مرجع سابق، ص 72.

(2) - القرشي غني ناصر حسين: مرجع سابق، ص 207.

(3) - الحسن إحسان محمد: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005، ص 54.

(4) - علام اعتماد محمد: حلمي واجلال إسماعيل: مرجع سابق، ص 62.

يطلق عليها اسم الشروط أو المتطلبات الوظيفية وهذه المشكلات لا تتعلق بالتنظيم فقط بل ترتبط أيضا بالحاجات الشخصية لدى أعضاء المجتمع<sup>(1)</sup>

«1- مطلب التكيف: Adaptation فإنه يعني إشكالية تأمين المصادر الكافية من البيئة (الموارد المادية والبشرية) وتوزيعها عبر النسق، تمثل المؤسسات الاجتماعية أنساق مترابطة مع المعايير والأدوار التي تشبع الحاجات أو الوظائف وتساعد في حل مشكلات النسق الاجتماعي<sup>(2)</sup>»

«2- يتطلب تحقيق الأهداف Goal Attainment يشير إلى حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم، وقد أدرجت عملية اتخاذ القرار وكل العمليات المماثلة لها...<sup>(3)</sup>»

«3- مطلب التكامل Integmation: ويحتل مكان القلب من نموذج الوظائف الأربع، لأن حل المشكلة ذو أولوية بالنسبة للموظفين يعني بارسنز بالتكامل الحاجة إلى التنسيق والمواعمة وتنظيم العلاقات بين مختلف الفاعلين والوحدات ضمن النسق<sup>(4)</sup>»

«4- مطلب الكمون: ويشير إلى مطلبين هما:

المطلب الأول: أطلق عليه اسم تدعيم النمط ويتعلق مدى الانسجام والتطابق بين مختلف الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم والأدوار التي يؤديها في الجماعات الخارجية عن نطاق التنظيم كالأُسرة مثلا، فهذا الدور يتطلب وجود ميكانيزيمات تساعد على خلق الانسجام وملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية مع الظروف السائدة في النسق الأكبر<sup>(5)</sup>»

نستخلص من نظرية بارسونز أن:

- معوقات الالتزام يمكن أن تكون تنظيمية أو اجتماعية ناتجة عن الحاجات الشخصية للأعضاء.

(1)- طلعت لطفي إبراهيم: مرجع سابق، ص 214.

(2)- روث والاس والسون وولف: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع تمدد أفاق النظرية الكلاسيكية، ترجمة الحوراني محمد عبد الكريم، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص 84.

(3)- همال عبد المالك: توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية وعلاقته بالاستقرار التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، دراسة ميدانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013-2014، ص 43.

(4)- روث والاس والسون وولف، مرجع سابق، ص 85.

(5)- همال عبد المالك، مرجع سابق، ص 44.

- التنظيم لكي يحقق التوازن يجب توفير الموارد المادية والبشرية أي المستلزمات وحسن توزيعها على التنظيم أي أن نقصها أو عدم توزيعها توزيعاً حكيماً قد يؤدي ذلك إلى توتر داخل النسق.
- على التنظيم حشد الموارد التنظيمية أي استعمال السلطة، الرقابة، القرارات للسيطرة على أعضائه والتمكن من تحقيق الأهداف.
- سوء التنسيق بين أدوار الفاعلين والوحدات يصبح عائق الالتزام.
- على التنظيم إيجاد ميكانيزمات تخلق الانسجام بين ظروفه الداخلية وظروف البيئة الخارجية.
- التنظيم مرتبط بالبيئة الخارجية عن طريق الاحتياجات الوظيفية.
- معوقات ناتجة عن عدم نجاح أجزاء النسق في التكامل بين الأدوار وعدم نجاح جزء أو وظيفة جزء في النسق في التكامل مع وظيفة جزء في نسق آخر أو كلاهما.

## 2- نظرية " روبرت ميرتون ":

«يعد ميرتون أشهر مفكر ساعد في سد الثغرات التي كانت ينقد منها بعض النقاد للاتجاه الوظيفي بشكل عام، ويمكن تلخيص مراجعته للوظيفة في أن وحدة المجتمع لا ينبغي أن تشكل فرض مقابل لا بد من إثباتها وأن على الباحث أن يكون حذراً في قبول وجهة النظر القائلة بأن كافة العناصر والأجزاء تؤدي وظائف حيوية وإيجابية، فالتحليل الوظيفي قد يؤدي إلى الكشف عن وظائف سلبية وهنا يستخدم ميرتون مفهوم المعوقات الوظيفية»<sup>(1)</sup>

«يتضمن مفهومه للمعوقات الوظيفية فكرتين متكاملتين ولكنهما منفصلتين:

الفكرة الأولى: قد يمتلك عنصر ما نتائج تعد بوجه عام معوقاً وظيفياً أي أنه قد يمتلك نتائج تقلل من تكيف أو توافق النسق.

الفكرة الثانية: أن هذه النتائج ربما تختلف على حسب من يتحدث عنها»<sup>(2)</sup>

(1)- القريشي غني ناصر حسين: مرجع سابق، ص 164.

(2)- روث والاس والسون وولف، مرجع سابق، ص 99.

ويمكن أن تعثر على ما يعبر ميرتون بالنتائج المعوقة وظيفيا بوجه عام في مناقشته للبيروقراطية ومعرفة ميرتون بالمعوقات الوظيفية كطريقة عقلانية فعالة للتعامل مع المشكلات واعتبارها ضرورية، فإنها من وجهة نظر المنظر الصراعى الماركسي المحدث "يورجن هابرماس" هي كتطور تقني مثير للخشية لأنها تهدد الحرية الإنسانية<sup>(1)</sup>

أي انها تحمل معوقا وظيفيا يتمثل في طقوسها غير المرنة وإصرارها على تطبيق القواعد والالتزام بها في كل شيء.

«يوضح ميرتون أهمية هذا المفهوم بما يتضمنه من ضغط وتوتر على المستوى البنائي يمثل أداة تحليلية لفهم ودراسة الديناميات والتغير الحاصل الذي يحدث أساسا لتكيف النسق مع التغيرات الخارجية»<sup>(2)</sup>

نستخلص من نظرية ميرتون أن:

- يمتلك التنظيم عنصرا ما من المفروض أنه وجد ليقوم بدور وظيفي لكن قد تنتج عنه نتائج تقلل من تكيف وتوافق النسق.

- التوتر أو المشكلات تحدث تغيير في النسق من أجل التكيف مع المتغيرات الخارجية أو الحاجات والمتطلبات الوظيفية الخاصة بالأنساق الأخرى أو الخاصة بعناصره المركبة (فيزيقية، بيولوجية، شخصية، اجتماعية....).

- أي خلل وظيفي لأحد المكونات يؤدي إلى حدوث معوقات وظيفية وانخفاض الكفاية التنظيمية وهذه المشكلة توجد أنساق قادرة على حلها بمعنى أن التنظيمات تنشأ استجابة لوجود حاجات اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية تهتم بها جماعة من الناس تتوحد مصالحهم أو قد يكون نشوءها عفوي تلقائي غير مخطط وجدت من أجل الاستمرار (التكيف).

- معوقات الالتزام هي نتائج لوجود خلل في النسق أو الأنساق الأخرى.

(1) - روث والاس والسون وولف، مرجع سابق، ص 101.

(2) - القريشي غني حسين: المرجع السابق، ص 166.

3- نظرية Z اليابانية لـ "ويايام أوشي":

أكدت هذه النظرية على الجوانب الإنسانية وتعميق مفاهيمها في ميادين العمل، ومن أهم سماتها هي:

«- تتوفر المنظمات اليابانية على أعداد كبيرة من الموظفين المؤقتين ومعظمهم من النساء ويتوقع أن يعملن لمدة 5 سنوات أو 6 ثم يترك العمل للتفرغ لتربية الأطفال ورعاية شؤون الأسرة.

- الاهتمام بالعاملين: لجأت اليابان بعد أن واجهت التصنيع الكشفي إلى إرسال المندوبين للقرى المجاورة للمصانع المستحدثة، طالبة من الآباء والأمهات إرسال أبنائهم وبناتهم للعمل في المصانع التي تبعد 2 أو 3 ميلا عن قراهم ونظرا لكون الآباء لا يتخلون عن آبائهم ببساطة عند إرسالهم إلى هذه الأماكن الغربية والبعيدة فقد كان لزاما على إدارات المنظمات الصناعية السعي جدا لتوفير مستلزمات السكن والغذاء الصحي وهذه الأوضاع جعلت العلاقة بين الإدارة والعاملين كاملة كلية، أي نسقوا بين جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية في كل متكامل»<sup>(1)</sup>

- الاعتماد على حلقات اللقاءات والنقاشات منتظمة كل أسبوع.

- التوظيف الدائم مدى الحياة.

- البطء في عملية التقويم والترقية.

- يتخذ القرار وسبل تنفيذه بإجماع كل الأفراد الذين يتأثرون به، أي التفهم والمساندة.

- المسؤولية الجماعية.

نستخلص من النظرية اليابانية:

- أن تربية الأطفال ورعاية شؤون الأسرة يمثل عائق لعمل المرأة أساسا لذلك يتم توظيفها مؤقتا لأنه يتوقع زواجها وإنجابها أطفال.

(1)- الشماع خليل محمد حسن وخضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 108.

- يجب توفير السكن والغذاء الصحي للعاملين لضمان التزامهم وبقائهم في العمل مدة أطول لأن عدم توفرها يعيق العامل في أداء عمله.

- عند اتخاذ أي قرار يخص العمل يجب أن يحظى بإجماع كل الأفراد الذين يتأثرون به وكذلك سبل تنفيذه أي يقومون بتكييف الخطة والقرارات حسب ظروف كل فرد في المنظمة.

ومنه فالمنظمات اليابانية ترى بأن كلا من الواجبات الأسرية وبعد السكن وعدم توفر مظهر تابع للمؤسسة يمثل ذلك عائقاً أمام التزام العاملين لذلك قامت بتكييف الأوضاع عن طريق وضع نظام وظيفي يلم معاً الحياة العملية والاجتماعية للموظف، وبالتالي خلفت عوامل مساعدة تسمح للفرد ببذل جهد أكبر لصالح المؤسسة والبقاء فيها وقت أطول (عدم هدر الوقت).

وكذلك فتحت مجال من الحرية في التصرف وفي أداء العمل بالشكل الذي يلاءم الفرد العامل من خلال المشاركة في أي قرار يخص العمل وطريقة تنفيذه.

خلاصة الفصل:

نلاحظ مما سبق أن النظريات اختلفت في معالجتها لموضوع "معوقات الالتزام التنظيمي" حيث أن كل نظرية عالجت الموضوع وفق أسسها ومبادئها ونظرتها لهذه المعوقات والبحث عن الطريقة الأنسب للحد منها.

فالمدرسة الكلاسيكية في معالجتها لهذا الموضوع انطلقت من نظرتها للعامل كأنه آلة يمكن توجيهها لخدمة المنظمة من خلال ضبط سلوك الأفراد العاملين وتشديد الرقابة عليهم وتتميط سلوكهم بحيث ركزت على حذف كل الحركات الزائدة والتي تؤثر على كمية الإنتاج، ورأت هذه النظرية أن سلوك الفرد هو أكبر عائق أمام التزامه.

كما ركزت على تنظيم العمل وذلك بالاعتماد على أسلوب تقسيم العمل والتخصص الدقيق ووضع معايير وأسس الإدارة داخل المنظمة والتي رأت بأنها أنجع الأساليب لجعل العامل يلتزم في مكان عمله وإنجاز مهامه بكفاءة وفعالية.

بالرغم من الجهود المبذولة في هذه المدرسة لتنظيم العمل وتوجيه سلوك العامل، إلا أنها أهملت كونه إنسان له مشاعر وأفكار واتجاهات ويؤثر بمحيطه الاجتماعي، وهذا ما انطلقت منه نظريات المدرسة النيوكلاسيكية، حيث انطلقت من فكرة أن عدم الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للعامل هو العائق أمام التزامه، لذا رأت ضرورة توفير العمل المناسبة وتقوية الروابط والعلاقات بين الزملاء إضافة إلى تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق واعتماد أسلوب تحفيز يعتمد على الجانبين المادي والمعنوي، وهذا ما يساهم في زيادة انتماء العامل للمنظمة وزيادة التزامه بها.

ما يعاب على هذه النظرية أنها ركزت على بيئة العمل الداخلية وأهملت ظروف البيئة الخارجية والتي انطلقت منها النظريات الحديثة.



انطلقت النظريات الحديثة من النظر إلى المنظمة كنسق مفتوح وكزت على تأثير المتغيرات الخارجية والداخلية على التزام العاملين في المنظمة، حيث رأت أن الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المحيطة بالفرد العامل تؤثر على التزامه وقد تكون من أكبر المعوقات التي تحد من التزامه، فمراعاة هاته الظروف والتكيف مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية يساهم في شعور الفرد العامل بالأمان وبالتالي زيادة التزامه.

وفي الأخير يمكن القول أن وجهات النظر المختلفة لهذه النظريات شكل صورة متكاملة عن أهم المعوقات التي تحقق حائلا أمام التزام العامل بالمنظمة.

## الفصل الثالث

تمهيد

أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي

ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي

ثالثاً: مظاهر الالتزام التنظيمي

رابعاً: أبعاد الالتزام التنظيمي

خامساً: اتجاهات الالتزام التنظيمي

سادساً : العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

سابعاً: مراحل الالتزام التنظيمي

ثامناً: مظاهر عدم الالتزام التنظيمي

تاسعاً: معوقات الالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

لقد حظي الالتزام التنظيمي بالاهتمام في السنوات الأخيرة، لما له من تأثير كبير على الكثير من السلوكيات الخاصة بالعاملين في المنظمة ولما له من انعكاس على الفرد والمنظمة، حيث الالتزام التنظيمي هو تلك الرابطة التي تربط الفرد بالمنظمة وتجعله يبذل أقصى مجهود في خدمته فهو يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات وتجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية.

### أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي:

تظهر أهمية الالتزام التنظيمي في:

- تحقيق الاستقرار الوظيفي وذلك من خلال تمسك الفرد بمنصبه في المؤسسة والتفاني في العمل وعدم البحث عن عمل آخر في مؤسسة أخرى.
- ارتفاع معدلات الأداء لدى الموظفين وزيادة الإنتاجية.
- توافق قيم الموظف وأهدافه مع قيم وأهداف المؤسسة والسعي لتحقيقها والالتزام بها.
- ارتفاع الروح المعنوية للفرد
- انخفاض المشكلات في العمل.
- «- التنبؤ بالظواهر السلوكية من خلال التزام الفرد باللوائح والقوانين والقيم والثقافة السائدة في المؤسسة.
- المساهمة في الحد من معدل دوران العمل مما يساعد على استقرار الموظفين في المؤسسة.
- تحفيز الموظفين لبذل المزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل ما يساهم في زيادة حب الموظفين لعملهم في المؤسسة التي يعملون بها وحثهم على التعاون والعمل بجد لتحقيق أهداف المنظمة.
- الرغبة القوية والكبيرة للتضحية من أجل المنظمة»<sup>(1)</sup>
- زيادة الإنتاج وتخفيض معدل دوران العمل وتحسين جودة العمل.
- يساهم في خفض معدلات التسرب الوظيفي وما يترتب عنه مثل هروب العمالة المؤهلة والكفاءات...
- يساهم في زيادة الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.

(1)- محمد عبد سعيد عليان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظات غزة، فلسطين، 2016، ص 33.

### ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي:

يتميز الالتزام التنظيمي بعدة خصائص نذكر منها:

- 1- «قوة الارتباط بالأهداف وقيم المنظمة.
- 2- الاستمرارية بحيث يجب أن يكون سلوك الالتزام التنظيمي مستمر ومتواصل وتصحبه الرغبة في البقاء بالمنظمة والعضوية فيها»<sup>(1)</sup>
- 3- «الرغبة القوية في التضحية من أجل المنظمة وذلك بذل مجهود كبير في تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- يتميز بأنه حالة نفسية تبين علاقة الموظف والمؤسسة.
- 5- يساهم في التأثير في قرار الفرد بالبقاء في المنظمة أو تركه لها»<sup>(2)</sup>

### ثالثاً: مظاهر الالتزام التنظيمي

حيث حددها الباحث AILL بـ:

- 1- **الأمان:** إن شعور الفرد بالأمان في المؤسسة كونها تلبي جميع احتياجاته وتوفر له الظروف الملائمة للعمل بها إلى جانب عدالة القوانين المعمول بها كلما ازداد تمسك الفرد بعمله فيها وبالتالي يزداد مستوى الالتزام لديه.
- 2- **المشاركة:** إن سيادة الروح التشاركية في العمل والتعاون بين أفراد المنظمة إلى جانب مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار يرفع من روحه المعنوية ويزيد من تمسك الفرد بالمنظمة وبالتالي ارتفاع مستوى التزامه.
- 3- **التماسك:** ويتضمن اعتبار الفرد في الجماعة كجزء لا يتجزأ منها والتماسك مع أفرادها، والتعاون بينهم والذي يجعل الفرد يرتبط أكثر بالمنظمة خوفاً من فقدان هذه الروح وأيضاً يوفر له جو مريح للعمل ما يزيد من التزامه.

(1) - محمد عبد سعيد عليان، مرجع سابق، ص 34.

(2) - نفس المرجع، نفس الصفحة.

- 4- الرضى: كلما ارتفع رضا العاملين عن الجو السائد في المنظمة والثقة بين جماعات العمل وأيضاً الرضا عن الأجر والقوانين المتبعة والمعاملة التي يتلقاها من مديره وزملائه كلما ازداد التزامه في المنظمة.
- 5- **تحمل المسؤولية:** يكسب الفرد ثقة ملائمة في العمل وتحسين سمعته بينهم وهذا يزيد من رضاه عن عمله وبالتالي زيادة التزامه.
- «حيث أنه بحاجة إلى ثقة الآخرين به ونظرتهم الإيجابية له»<sup>(1)</sup>، والذي يعزز شعوره بالانتماء ويزيد من تحمله للمسؤولية الملقاة على عاتقه.
- 6- **الاندماج والتماثل:** يشير هذا البعد إلى الرغبة القوية للفرد في الاندماج في جماعة العمل وتوحيد أهدافه مع أهدافها والبقاء كعضو فيها وفي المؤسسة.
- 7- **الانتماء:** هو رغبة الفرد في بذل أقصى المجهودات في العمل وسعيه لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 8- **الولاء:** «هو إيمان عميق وقبول تام لقيم وأهداف المؤسسة»
- 9- **الالتزام وسيلة لتحقيق هدف معين:** فالعضوية في المؤسسة تساعد الفرد على تحقيق أهدافه الشخصية والتي قد لا يستطيع الفرد تحقيقها بعيداً عن المؤسسة.<sup>(2)</sup>
- 10- **الالتزام قيمة في حد ذاته:** وتتضح هذه الصورة في حالة توحد وتوافق أهداف وقيم المؤسسة مع قيم وأهداف الموظف.
- 11- **الالتزام امتثال لما يتوقعه الآخرون:** وهذا الالتزام ناتج عن الضغط.<sup>(3)</sup>، حيث يكون هذا الالتزام ناتجاً عن القوانين واللوائح التي تفرض على الموظف الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة وإتباع النظام السائد فيها.
- 12- **«الالتزام الاجتماعي:** فهو الالتزام الذي يمارس على الأعضاء ضغطاً بسبب العادات والتقاليد الاجتماعية، والتي لها دور في توجيه الأفراد نحو الالتزام في المنظمات التي ينتمون إليها»<sup>(4)</sup>

(1) - رؤى سعيد آل قاسم: مرجع سابق، ص 18.

(2) - أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية، 2014، ص 182.

(3) - أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 182.

(4) - نفس المرجع، نفس الصفحة.

## رابعاً: أبعاد الالتزام التنظيمي

- 1- «الالتزام الشعوري: هو الالتزام النابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة والانغماس فيها وتطابق أهدافه مع أهدافها»<sup>(1)</sup>، إضافة إلى الانسجام بين قيمه والقيم السائدة فيها وذلك برغبة ذاتية نابعة عنه.
- 2- الالتزام الاستمراري: ويشير إلى قوة تمسك الفرد بالعمل في المنظمة يرجع ذلك إلى حساب تكلفة انتقاله إلى مؤسسة أخرى وما سيخسره في حالة تركه لها، وهنا في حالة كانت التكلفة كبيرة أي خسارته للكثير فهنا يزداد التمسك بالمنظمة وفي حالة العكس.
- 3- الالتزام المعياري: وينتج هذا الالتزام عن الشعور بالمسؤولية والواجب اتجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة.

## خامساً: اتجاهات الالتزام التنظيمي:

وقد حددها بعض الباحثين في اتجاهين اثنين هما:

- الالتزام الاتجاهي: وهو الالتزام الذي يشير إلى عملية التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.<sup>(2)</sup>
- الالتزام التنظيمي السلوكي: ويشي إلى سلوك الفرد بالبقاء بالمنظمة بالرغم من وجود فرص أخرى في مؤسسات أخرى وكون هذه الفرص مغرية له، لكن الفرد هنا يقوم بحساب احتمالات الريج والخسارة في حالتين (البقاء ومغادرة المنظمة)، والمنافع التي يستفيد منها في حالة بقاءه فيها.

## سادساً: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

وقد اعتمدنا العوامل التي حددها كل من "مناري مارتش":

- 1- السياسات: إذ تعتبر السياسات المتبعة في المنظمة من أهم العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى الموظف، فكلما كانت السياسة المتبعة تساعد على إشباع رغبات الموظف وطموحاته وكلما كانت توف له نوعاً من الراحة في العمل كلما ازداد التزام الموظف ي عمله وأيضا كلما كانت العلاقات

(1) - ماجد قاسم السباني، مرجع سابق، ص 125.

(2) - فادية إبراهيم محمد شهاب، مرجع سابق، ص 81.

الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين جيدة بسبب السياسة العادلة كلما ازداد الالتزام الأفراد وتمسكهم بأماكن عملهم.

2- **وضوح الأهداف:** «يساعد وضوح الأهداف على زيادة التزام الفرد في المنظمة حيث كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة»<sup>(1)</sup> كلما كانت عملية إدراك وفهم الفرد لطرق وكيفية سير العمل بالمؤسسة وبالتالي شعوره بالارتياح وزيادة التزامه.

3- **العمل على تنمية مشاركة العاملين في التنظيم:** تساهم المشاركة باعتبارها من محددات الالتزام التنظيمي على زيادة التزام العاملين في المنظمة فكما سادت روح العمل كفريق في المنظمة؛ وازدادت اللحمة بين أفراد المنظمة وبالتالي ازداد تماسك أفرادها وبالتالي ارتفاع الالتزام لدى العاملين بالمنظمة.

4- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** «والمناخ التنظيمي هو كل الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد»<sup>(2)</sup> ويساعد هذا المناخ على زيادة الثقة في المنظمة وعود الفرد بالانتماء، حيث أن الفرد في حالة توف كل المعدات اللازمة للعمل وسيادة روح الفريق ووجود ثقافة تنظيمية تسمح للفرد بالعمل في جو مريح كلما ازداد تمسك الفرد بالعمل في المنظمة وكلما ازداد التزامه بالقواعد والقوانين وازداد أداءه في العمل.

#### تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:

يساهم توفر أنظمة حوافز مناسبة للعمال في رفع الرضا الوظيفي لديهم؛ وزيادة معدلات الأداء وتحسينها والتقليل من التكاليف مما يساعد على زيادة مستوى الالتزام لدى العاملين وتمسكهم بالمنظمة.

والعمل على بناء ثقافة مؤسسية.

إن الاهتمام بالعمال وإشباع حاجاته والنظر إليه كعضو في بيئة العمل ونشر المساواة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعمال وإشراكهم في عملية صنع القرار والثقة المتبادلة يساهم في غرس روح الانتماء لدى العامل ويزيد من تمسكه بالمنظمة وبالتالي يرتفع التزامه.

(1) - عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015 / 201، ص 58.

(2) - نفس المرجع، ص 59.



## سابعاً: مراحل الالتزام التنظيمي:

اعتمدنا في دراستنا هذه على التقسيم التالي:

**تصنيف (Buchanan):** والذي قسمها إلى ثلاث مراحل:

**1-مرحلة التجربة:** «وتمتد هذه المرحلة من بداية دخول الفرد إلى المنظمة للعمل لسنة كاملة حسبه يكون فيها الفرد قد خضع إلى التدريب والإعداد والتجربة»<sup>(1)</sup> يكون الفرد في هذه المرحلة يسعى إلى التأقلم مع العمل الجديد وتكوين نظرة إيجابية عنه في وسط زملائه إلى جانب محاولة تكييف أهدافه واتجاهاته مع أهداف واتجاهات المنظمة، وهنا الفرد يتعرف على مراحل العمل وطرق التسيير إلى جانب طبيعة العلاقات داخل المنظمة، وهنا يكون صورة شاملة عن المنظمة واتجاهاته نحو قبول العمل فيها أو التوجه نحو البحث عن فرص عمل أخرى.

وتعد هذه المرحلة من المراحل المهمة لدى الفرد العامل؛ فإذا كان مستوى عمله جيد وكانت قدرته على التأقلم سريعة مع أوضاع المؤسسة إلى جانب تقبله لطرق العمل ومناسبتها له ما يساعد على اكتساب منصب العمل وبالتالي يكون لديه طاقة كبيرة للعمل في المؤسسة ما يدفعه إلى بذل جهد أكبر والالتزام.

**2-مرحلة العمل والإنجاز:** «وتمتد حسب الباحث من سنتين إلى أربعة سنوات، حيث يحاول الفرد العامل هنا تأكيد مفهوم الإنجاز»<sup>(2)</sup>

**3-مرحلة الثقة بالتنظيم:**

تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية»<sup>(3)</sup> حيث يبدأ الفرد هنا باكتساب خبرة كبيرة في ميدان العمل ويصبح مندمجا أكثر في ميدان العمل وتتوحد أهدافه مع أهداف المنظمة، وبالتالي يزداد تمسكه بالمنظمة، لكن في حال أن المنظمة غيرت من أهدافها وسياساتها

(1) - عبد المحسن بن محمد السميح، دراسات في الإدارة المدرسية، دار الحامد، السعودية، 2010، ص 242.

(2) - أحمد عباس حمادي: الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة المدراء والعاملين في شركة: مجلة العلوم والاقتصاد والإدارة، المجلد 22/ عدد 94، ص 309.

(3) - بن منصور رقيقة: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص 63.

وأن العالم لم يتأقلم مع الوضع الجديد في المنظمة وفي حالة إتباع المؤسسة لنظام غير عادل فلا يخضع هذا العامل للتدريب والتنمية ولايستفيد من الحوافز فإنه يقلل من التزامه وشعوره بالانتماء وبالتالي يبحث عن فرص عمل أخرى في منظمات تحقق له الإشباع النفسي.

### ثامنا: مظاهر عدم الالتزام في المؤسسة

تتعدد المظاهر التي تعبر عن عدم الالتزام للعاملين في المؤسسة ونذكر منها:

**1- التغيب:** والذي يعني انقطاع العامل عن العمل بإرادته حيث يعرفه سفير ناجي: «أنه الظاهرة التي تشكلها غياب العامل من مكان العمل في الوقت الذي يفترض فيه وجوده بصفة طبيعية لتأدية المهام الموكلة إليه»<sup>(1)</sup>

ويستخدم التغيب كنوع من المقاومة يلجأ إليها العاملون للتهرب من الضغوطات الكثيرة في العمل والمشاكل التي تحدث بين العاملين ومشرفيهم ورؤسائهم وأيضاً قد يعود عدم توفر الوسائل الخاصة بالعمل أو رداعتها ما يجعل العامل دوماً حالة عدم الأمان إضافة إلى سوء العلاقة بين العاملين وجماعة العمل والإدارة واللاعداية في المعاملات أو من خارج التنظيم كعدم توفر المواصلات لبعده المسكن من مكان العمل أو ظروف العامل الصحية والأسرية.

**كثرة الشكاوي والتظلمات:** تظهر حالة الشكاوي والتظلمات في التنظيمات لدى العمال في عدة مناسبات ويكون نتيجة لظروف العمل كنتيجة للعلاقات السيئة بين العمال ورؤسائهم أو بين العمال وجماعة العمل أو بين العامل والمسؤول المباشر عنه.

أو تعبر الشكاوي عن عدم رضا العامل عن محيط العمل وعدم ارتياحه «ويستعملها العامل كأداة للفت انتباه الإدارة إلى الظروف التي يعيشها في مكان عمله قبل لجوؤه إلى البحث عن وظيفة أخرى خارج المؤسسة من أجل توفير ظروف أحسن»<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> - بين منصور رقيقة: مرجع سابق ، ص ص 63، 64.

<sup>(2)</sup> - سمارة نصير: ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر، 2005، ص 27.

التسبب الإداري: يعرفه سمارة نصير بأنه عدم التزام الموظف بأداء واجبات وظيفته بدقة وأمانة ومن دون أي مجهود، مما يؤدي إلى تدني مهاراته الوظيفية، وانخفاض مستويات الكفاءة لدى الإدارة التي تعجز بدورها عن تنفيذ السياسات العامة للدولة.<sup>(1)</sup>

حيث ينتشر التسبب الإداري في الإدارات الجزائرية بكثرة ويتجلى ذلك من خلال الصور التالية:

- «عدم الشعور بالمسئولية.
- التراخي في أداء الواجبات.
- إهمال العمل.
- الانحراف بالسلطة واستخدامها في غير مجالاته.
- تعقيد القرارات الإدارية وعرقلة تنفيذها»<sup>(2)</sup>
- عدم تحديد المهام والصلاحيات.

«التسرب الإداري: وهو توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا ويعود ذلك إلى عدم شعور العامل بالانتماء والولاء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه بالمنظمة، ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمة من الظواهر المعيقة للالتزام وتساوم في تدني الأداء وانخفاض الروح المعنوية وزيادة أعباء العمل»<sup>(3)</sup>

عدم الرغبة في الاستمرار في المؤسسة: «ويتضح ذلك من عدم شعور الموظف بالاستقرار في الوظيفة ورغبته في الانتقال إلى منظمة أخرى»<sup>(4)</sup>، ويعود هذا إلى المشاكل الإدارية والتقنية وسوء العلاقات بين أفراد التنظيم، وسوء المعاملة من طرف المشرفين للموظف، أو عدم تقبله لثقافة المنظمة والقيم السائدة

(1)- نفس المرجع، ص 32.

(2)- قاسم قرني أحمد: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بمصر، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، العدد 25، يونيو 2018، ص 132.

(3)- نفس المرجع، نفس الصفحة. (بتصرف)

(4)- نفس المرجع، نفس الصفحة. (بتصرف).

فيها، أو عدم مناسبة القوانين التنظيمية للموظف ما يجعله يشعر بعدم الانتماء للمنظمة وبالتالي البحث عن فرص عمل بديلة لتحقيق احتياجاته.

«انخفاض الروح المعنوية: يساهم انخفاض الروح المعنوية للعاملين تدني الالتزام التنظيمي للعاملين ويعود ذلك إلى قصور في السياسات الداخلية أو عيوب في بيئة العمل»<sup>(1)</sup>

**ضعف الأداء:** «يمتاز الأفراد الذين لديهم أداء منخفض بضعف الإبداع ونقص الحماس وضعف الولاء وشعورهم بعدم الانتماء، إضافة إلى عدم توافق أهدافهم مع أهداف المنظمة»<sup>(2)</sup>

**عدم احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة:** ويتضح ذلك من خلال عدم احترام الموظف للقوانين والتعليمات الصادرة داخل المنظمة وعدم الحفاظ على أسرار العمل.

#### تاسعا: معوقات الالتزام التنظيمي:

«- سوء توزيع المهام في العمل ما يجعل البعض يعمل تحت ضغط كبير.

- صدور تعليمات غامضة أو غير محددة ومن عدة مشرفين يجعل مهام الوظيفة غير واضحة وبالتالي تعرقل العمل.

- الفشل في التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل.

- عدم قدرة المؤسسة على التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل.

- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار والتوتر.

- ضالة فرص الترقية»<sup>(3)</sup>

«- ضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.

(1)- قاسم احمد قرني، مرجع سابق، ص132. (بتصرف)

(2)- نفس المرجع، نفس الصفحة. (بتصرف)

(3)- أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 187.

- انتشار مظاهر اللامبالاة والتسيب والغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل والاستياء والتذمر وكثرة الشكاوي.

- سوء العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين<sup>(1)</sup>

- عدم التقارب بين القيادة الإدارية والعاملين وانخفاض الروح المعنوية.

---

<sup>(1)</sup> - عباس الحميري، نجم العزاوي، رزوقي القرشي: إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار البازوري العلمية، 2015، ص ص 329 - 328.

خلاصة الفصل:

وفي الاخير يمكن القول ان الالتزام التنظيمي من السلوكات المهمة التي يجب الحرص على تعزيزها بالمؤسسة لانه يساهم بالحد من مجموعة من السلوكات السلبية ،باعتباره سلوكا يقوي الرابطة التي تربط الفرد بالمنظمة وتقوي انتمائه وولائه لها.

## الفصل الرابع

### الموظف في المؤسسة العمومية

تمهيد:

أولاً: خصائص الموظف في المؤسسة العمومية

ثانياً أهمية الموظف في المؤسسة العمومية

ثالثاً: واجبات الموظف في المؤسسة العمومية

رابعاً : حقوق الموظف في المؤسسة العمومية

خامساً: المشاكل التي يتعرض لها الموظف في المؤسسة العمومية

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يحظى الموظف في المؤسسة العمومية بأهمية كبيرة لأنه المحرك الأساسي القادر على جعلها تستمر في بيئة متزايدة التنافس و التطور و تحقيق هدفها في تقديم جيد للخدمات و تلبية احتياجات المستفيدين منها أي الوفاء برسالتها و بالغرض الذي أنشأت من أجله لذلك فإنها تعمل على انتقاء أفضل الموظفين و استغلالهم الاستغلال الأمثل في تأدية الوظائف و نظرا لأهميتهم في ككل فإن الدولة قد كرست العديد من القوانين و التشريعات التي تعمل على إشباع حاجاتهم و حمايتهم وإرضائهم و سننطرق باختصار في هذا الفصل لأهم ما المجتمع يتميز به الموظف بالمؤسسة العمومية.



**أولاً: خصائص الموظف بالمؤسسة العمومية :**

- "التعيين : أن يصدر قرارا بالتعيين في وظيفة عمومية .
- الترسيم : أن يصدر قرار الترسيم في أحد درجات التسلسل الوظيفي (يدمج في أحد الأسلاك أو الرتب).
- أن يتعلق قرار التعيين أو الترسيم بإدارة مركزية أو المديرية التنفيذية أو مؤسسة عمومية. ديمومة الوظيفة.
- التمتع بالحقوق المدنية
- أن لا يحمل شهادة سوابق قضائية و ملاحظات<sup>(1)</sup>
- "بلوغ السن القانوني للعمل.
- التمتع بالجنسية الجزائرية .
- إثبات السلامة الصحية و القدرة الذهنية و المؤهلات العلمية التي تؤهله للمنصب.
- تسوية الوضعية تجاه الخدمة الوطنية<sup>(2)</sup>

**ثانياً: أهمية الموظف العام بالمؤسسة العمومية :**

- "تستعين الدولة بالموظف العمومي من أجل تلبية الكم الهائل من الخدمات و النشاطات في شتى الميادين للمصلحة العامة"<sup>(3)</sup>
- "لا يمكن تصور مؤسسة عمومية من دون موظف عام يقوم بخدماتها فهو يد الدولة للقيام بالخدمة.
- الأداء الوظيفي يعتمد على الموظف العمومي فمهما توفرت الإمكانيات و الوسائل بين يدي الإدارة تظل حاجتها ماسة لخدماته و تدخله .
- الموظف هو أحد العوامل و الوسائل الرئيسية لنجاح المؤسسة أو فشلها و ضعف أدائها و تدهورها .
- الموظف يكون المعبر عن الإدارة المؤسسة و المؤدي لرسالتها و المؤسسة هي انعكاس لتصورنا للدولة"<sup>(4)</sup>.

(1) - عمار بوضياف: الوظيفة العمومية في التشريع الجزائري، دار جسر للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2015، ص 20.

(2) - بن عزوز بن صابر: الاتفاقيات الجماعية للعمل في التشريع الجزائري والمقارن، دار الحامد، ط1، الأردن، 2011، ص 219.

(3) - المرجع نفسه، ص 29.

(4) - سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تفسير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2013، ص 76.

- الموظفين العموميين يعتبرون المؤتمنين على القيام بالخدمة العامة و هم يمثلون شريحة مهمة و واسعة متواجدة على جميع الأصعدة المركزية و المحلية والمرفقية. (1)

ثالثا: واجبات الموظف بالمؤسسة العمومية :

"عليه التقيد بقواعد المصلحة و المؤسسة" (2)

- عليه الاستجابة لأي استدعاء من الإدارة ليلا و نهارا خارج أوقات العمل" (3)

- "أي الالتزام بالبقاء في كل وقت تحت تصرف الإدارة و يحق للإدارة تمديد ساعات العمل محددة بساعات إضافية قابلة للتعويض كم يحق لها تقليص مدة الإجازة السنوية أو إلغائها.

- على الموظف أن يقوم بالعمل الذي أنيط به بدقة و أمانة و إخلاص أي أن يقوم شخصيا بالعمل المنوط به و أن يلتحق بالمنصب الذي يكون قد تم تعيينه فيه أو نقله .

- على الموظف الامتناع عن ممارسة نشاط موازي لنشاطه العمومي ما عدى بعض الأنشطة الفكرية وأنشطة التعليم و يجب الترخيص له (6 ساعات في الأسبوع) في حدود لا تضر بالوظيفة الأساسية المسندة إليه

- واجب طاعة المرؤوس لرئيسه

- الالتزام بسر المهنة أي لا يجوز للموظف أن يفشي أو يساعد على تسرب معلومات من شأنها أن تسيء بالسير الحسن للمصالح أو معلومات سرية تخص المواطنين (ممتلكات،حياتهم الخاصة...) كما يمنع تسليم الملفات للغير و عليه حماية المستندات و الوثائق. (4)

- "عليه تنفيذ المهام الموكلة إليه و ذلك مهما كانت رتبته في السلم الإداري، لكونه مسؤول عن تنفيذها و وضعيته التبعية الهرمية تفرض عليه طاعة أوامر رئيسه المباشر إلا إذا كانت غير مشروعة و تضر المصلحة العامة" (5)

- "الالتزام بالنزاهة و الاستقامة :فهو ملزم بممارسة مهامه بكل أمانة و بدون تحيز و عدم القيام بأعمال غير مشروعة كالابتزاز، الرشوة ، المحسوبية ، اختلاس و تحويل أموال عمومية ...

(1)- عمار بوضياف: مرجع سابق، ص 31.

(2)- سعيد مقدم: مرجع سابق، ص 301.

(3)- عمار بوضياف: مرجع سابق، ص 133.

(4)- الهاشمي خرفي: الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية، وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة، الجزائر، 2010، ص 289.

(5)- سعيد مقدم: مرجع سابق، ص 2302.

- واجب الاحترام و حفظ الكرامة و حسن السلوك إذ يجب عليه أثناء الخدمة بالاستقامة الكاملة تجاه المواطنين و اتجاه الزملاء و الرؤساء و عدم إصدار سلوك يتنافى مع طبيعة مهامه و التعامل بأدب و احترام (التحلي بسلوك حميدة) حتى خارج أوقات العمل لكي لا تهتز مكانة الوظيفة بسبب أعمال ذات صلة بالموظف.

- يجب المحافظة على ممتلكات الإدارة أو المؤسسة كأجهزة الحاسوب و المكاتب و الكراسي و أجهزة أخرى كالمكيفات و غيرها ، كما يجب عليهم عدم استعمالها لأغراض شخصية و خارج نطاق الوظيفة.<sup>(1)</sup>

- واجب التحفظ : للموظف الحق في حرية الرأي و لكن في حدود اللياقة اللازمة التي تفرضها الصفة الوظيفية، فلا يجوز له المبالغة في توجيه الانتقادات للسلطات العمومية و التقليل من مركزها شأنها و الانتقال من مكتب لآخر لإيصال موقفه و صوته كل هذا على حساب أداء العمل.<sup>(2)</sup>

"على الموظف احترام السلم الإداري في حالة الطلب أو التظلم أو عمل يجب عليه إرساله إلى رئيسه المباشر أولا و لا يمكن أن يتعدى في ذلك مباشرة إلى السلطة الأعلى " <sup>(3)</sup>

- "لا يختلف الموظف المسؤول عن الموظف العادي فيما يخص التمتع بالحقوق و التقيد بالالتزامات التي تفرضها العلاقة فرغم تمتع الموظف المسؤول بصلاحيات و امتيازات فإنه ملزم بتطبيق مبدأ العدالة و المساواة و الإنصاف و احترام الموظف و صيانة كرامته و توفير له وسائل العمل و ما تتطلبه المهمة الموكلة للموظف ما يسمح له بتحقيق النتائج المرجوة في ظروف حسنة و ملائمة (تسهيل و تحسين ظروف العمل) و ضرورة توفير الأمن والحماية من مختلف الأخطار المهنية.<sup>(4)</sup>

#### رابعا: حقوق الموظف بالمؤسسة العمومية :

- "للموظفين الحق في التكوين و تحسين المستوى لتمكينهم من اكتساب المعارف و التحكم اللازم ، وقد منح المشرع الجزائري للموظف الحق في الاستفادة من تكييف وقت عمله أو الاستفادة من عطلة خاصة مع الاحتفاظ بمنصب عمله شريطة موافقة المستخدم على ذلك<sup>(5)</sup>

(1) - عمار بوضياف: مرجع سابق، ص 137.

(2) - المرجع نفسه، ص 138.

(3) - كمال رحماوي: تأديب الموظف العام في القانون الجزائري، دار هومة، ط3، الجزائر، 2006، ص 71.

(4) - أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري علاقة العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط6، 2012، ص 208.

(5) - بن عزوز بن صابر: مرجع سابق، ص 242.

- "الحق في الأجر
- الحق في الإجازات بمختلف أنواعها
- الحق في بعض المكافآت المادية منها : المساعدات الاجتماعية ، الاستفادة من المطاعم بأسعار منخفضة، اعانات في ميدان السكن و النقل الاستعانة بأعوان الخدمات المنزلية ... (1)
- "الحق في المساواة
- الحق في المعاملة كمواطنين يتمتعون بكافة الحقوق و الحريات الفردية والجماعية .
- الحق في الحماية من التأثيرات المرفوضة التي يمكن أن تمارسها السلطة السياسية و المواطنين على السواء
- الحق في اختيار الزوج أو الزوجة و بدون ترخيص إداري(2)
- "الحق في المشاركة في اللجان في إطار مشاركة الموظفين في تسيير حياتهم المهنية.
- الحق في الغياب المرخص في حالة متابعة الدراسة ( 04 ساعات في الأسبوع ) ، المشاركة في الامتحانات والمسابقات و المؤتمرات أو التظاهرات ، مناسك الحج ..
- الحق في العطل المرضية ، عطل الأمومة ساعات الرضاعة..
- الحق في الانتداب الى هيئة عمومية أخرى أو الاستيداع ايقاف مؤقت للعلاقة الوظيفية أو النقل مع مراعات المصلحة العامة عند حاجة الموظف اليها مع الاحتفاظ بالمنصب." (3)
- "الحق في التأمين ، والحماية والضمان الاجتماعي : قانون العمل هو قانون اجتماعي بالدرجة الأولى، لكونه يهدف بصفة أساسية إلى حماية الموظف من كافة الأخطار التي قد تنجم عن علاقة العمل كالاستغلال، الحوادث، الأمراض المهنية، الشيخوخة ....الخ التأمين على المرض والولادة، العجز، الوفاة
- الحق في ممارسة النشاط النقابي و يدخل ضمن ذلك الدفاع عن مصالح و حقوق الموظف باستعمال التفاوض الجماعي ، الأضرار.

(1) - هاشمي خرفي: مرجع سابق، ص 291.

(2) - بن عزوز بن صابر: نشأة علاقة العامل الفردية في التشريع الجزائري والمقارن، دار الحامد، الأردن، ط1، 2011، ص 240.

(3) - عمار بوضياف: مرجع سابق، ص 149.

- حق المشاركة في التسيير، و المساهمة في النتائج<sup>(1)</sup>
- "الحق في الاستقرار.
- الحق في الترقية .
- الحق في ظروف عمل تضمن له كرامته و صحته و السلامة البدنية و المعنوية( النظافة و التهوية و التطهير و طب العمل ، الإضاءة ....الخ في مكان العمل)
- الحق في التقاعد
- الحق بالمطالبة باسترجاع حق من حقوقه المهنية أو بتعويض عن الضرر الذي يصيبه أثناء العمل و من واجب الدولة الدفاع عنه ضد أي اعتداء أثناء ممارسة مهامه أو بمناسبةها
- التمتع بحرية الرأي و المعتقد مع احترام التحفظ<sup>(2)</sup>
- خامسا:المشاكل التي يتعرض إليها الموظف بالمؤسسة العمومية:**
- "التعرض للتهديد أو الإهانة أو الإعتداء أو القذف قصد المساس بشرفهم أثناء تأدية وظائفهم أو بمناسبة تأديتها و يتعرض من يقوم بذلك إلى عقوبة الحبس من شهرين إلى سنتين بغرامة مالية أو إحداهما فقط بالمقابل يجب على الموظف أن يتسم بسلوك لائق و محترم .
- التعرض الى التحرش الجنسي وهي جريمة يعاقب عليها القانون بالسجن
- التعرض للتمييز عدا ذلك القائم على الكفاءات والاستحقاقات و حق حماية الموظف منه كما نصت المادة 06 من قانون 11/90المتعلق بعلاقات العمل الفردية وذلك للتقليل من شعور الموظف بالغبن الذي يدفعه إلى بعض السلوكات غير المنضبطة .
- ممارسة ضغوطات باختلاف أنواعها على الموظف بهدف الحصول على امتيازات<sup>(3)</sup>
- "تعرض الأشخاص الذين يمارسون أشغالا شديدة الإرهاق و خطيرة للضغط في الحالة الجسدية والعصبية والمشرع الجزائري جعل إمكانية تخفيض المدة القانونية الأسبوعية للعمل عن 40 سا لهذه الفئة".<sup>(4)</sup>

(1)- أحمية سليمان: مرجع سابق، ص 169.

(2)- هاشمي خرفي: مرجع سابق، ص 299.

(3)- سعيد مقدم: مرجع سابق، ص 273.

(4)- بن عزوز بن صابر: نشأة علاقة العمل الفردية في التشريع الجزائري، مرجع سابق، ص 98.

- "قد يقع الموظف في مشكل نتيجة لارتكابه خطأ إداري يؤدي إلى ضرر أو يمس حسن سير المرفق العام" (1)
- " أحيانا تفرض الضرورة على الموظف القيام ببعض المهام و الأعمال بعيدا عن المقر المعتاد لعمله الأمر الذي يجبره على تحمل تكاليف خاصة (الإقامة ، النقل ، الإطعام ...) و هناك بعض القوانين تلزم تعويض الموظف" (2)
- "إبعاد الموظف بغير حق و من حقه إذا تعرض إلى هذا الموقف أن يطالب بالتعويض عن الضرر الذي لحقه بسبب ذلك" (3)
- التعرض إلى حوادث عمل و أمراض مهنية و أخطار و أضرار مختلفة و تتكفل بهذا الموضوع القوانين المتعلقة بالتأمينات الاجتماعية و الوقاية الصحية و الأمن و طب العمل و النصوص التنظيمية و من بين أسبابها نذكر مثلا : الضجيج ،الغازات السامة ، الازدحام و الإكتضاض ، الحرائق الآلات ،الأماكن الخطرة ... " (4)
- حدوث خلافات بين الموظف والمسؤول و تختلف أسبابه من حالة إلى أخرى الأمر الذي أدى بمختلف التشريعات إلى وضع أنظمة وإجراءات تسوية تتناسب مع نوع كل نزاع ، كالتسوية الودية والمصالحة...الخ

(1)- كمال رحماوي: مرجع سابق، ص 41.

(2)- أحمية سليمان: مرجع سابق، ص 243.

(3)- كمال رحماوي: مرجع سابق، ص 339.

(4)- أحمية سليمان: مرجع سابق، ص 347.

## خلاصة الفصل:

يمكننا القول في الأخير أن المؤسسة العمومية أيا كانت طبيعة خدماتها تقوم على أساس واحد هو الموظف الذي تحده مجموعة من القوانين التي تنظم الوظيفة العمومية وتحدد له واجباته وتضمن له حقوقه لكن هذا لا يعني أن هذه المنظومة صحيحة بالكامل فدوما توجد عراقيل تقف عائقا أمام الأداء الأمثل لهذا الموظف مما يؤثر سلبا على مردوده داخل المؤسسة وينقص من فاعليته وهذا ما يظهر للعيان في تدني مستوى الخدمات المقدمة من طرف هذا الموظف مما يسمح بظهور عديد المشاكل.

# الإطار التطبيقي



## الفصل الخامس

### الاجراءات المنهجية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: المنهج

ثالثاً: مجتمع الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: أساليب المعالجة

خاتمة

**تمهيد:**

يحتاج الباحث لتطبيق دراسة الميدانية على مجموعة من الإجراءات والتي تضمن له جمع المعلومات والبيانات بدقة وتساعده في التحقق من الفرضيات التي خرج بها إلى الميدان، ويستعين الباحث في ذلك بمجموعة من الأدوات التي تسهل جمعها وتبويبها، إضافة إلى تحديد منهج الدراسة والأساليب التي اتبعها الباحث في تحليل هاته البيانات والمعطيات، وذلك للحصول على نتائج تعطي للدراسة مصداقية وتجعلها ذات قيمة علمية.

أولاً: مجالات الدراسة

ويقصد بمجالات الدراسة حدود الدراسة وتتمثل في:

1- المجال الجغرافي:

ويقصد به الرقعة الجغرافية التي أجريت فيها الدراسة ألا وهي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة جيجل- التابعة للقطب الجامعي محمد الصديق بن يحي تاسوست، والتي أنشئت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12- 362 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1433 الموافق لـ 8 أكتوبر 2012.

وتنظم الكلية 6 أقسام هي:

- قسم التعليم الأساسي للعلوم الإنسانية.
- قسم التعليم الأساسي للعلوم الاجتماعية.
- قسم علم الاجتماع.
- قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا.
- قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

وتقوم الكلية في طور الماستر في التخصصات التالية:

- ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية - شعبة علوم اجتماعية ويتوج التكوين بعد سنتين بالحصول على شهادة الماستر الأكاديمية في التخصصات التالية:
- علم الاجتماع ← علم اجتماع التربية.
- علم الاجتماع ← علم اجتماع التنظيم والعمل.
- علم الاجتماع ← علم اجتماع الاتصال.
- علوم التربية ← علم النفس التربوي
- علوم التربية ← إرشاد وتوجيه.

بالحصول على شهادة الماستر الأكاديمية في التخصصات التالية:

- علوم الإعلام والاتصال: ← الصحافة المطبوعة والإلكترونية

← السمعي البصري.

ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية - شعبة علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ويتوج التكوين بعد سنتين بالحصول على شهادة الماستر الأكاديمية في التخصصات التالية:

- تحضير بدني ورياضي.

## 2- المجال الزمني:

استغرقت الدراسة الحالية مدة 3 أشهر بداية من قبول لعنوان المذكرة، حيث استغرقت الدراسة النظرية من طرف الإدارة بداية من مارس إلى ماي 2019.

استغرقت الدراسة الميدانية حوالي 3 أسابيع نظراً لانشغال معظم الموظفين بالمؤسسة

وزعنا الاستثمار على المحكمين بداية من 21 إلى 23 مارس حيث تم استرجاعها وتصحيحها ومن ثم توزيعها على الموظفين بداية من 23 ماي إلى 30 ماي، وتم استرجاعها في نفس الأسبوع.

وبدأت مرحلة التفريغ وتبويبها بداية من 30 ماي.

## 3-المجال البشري

تستهدف دراسة الموظفين الذين يعملون بدوام كامل ودائمين ويبلغ عددهم 45 موظف بالكلية والذين تم اجراء مسح شامل لهم وهم موزعون كما يلي

جدول رقم 1): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسب المئوية	التكرارات	
10%	4	تقني في الإعلام الآلي
2.5%	1	عون متصرف
10%	4	كاتب مديرية
15%	6	كاتب مديرية رئيسي
12.5%	5	متصرف
7.5%	3	متصرف إداري
2.5%	1	متصرف رئيسي
2.5%	1	محاسب إداري
2.5%	1	مساعد بالمكتبة الجامعية
5%	2	مساعد متصرف
5%	2	مساعد مهندس
2.5%	1	مساعد مهندس إلام آلي
2.5%	1	ملحق إدارة
2.5%	1	ملحق إدارة رئيسي
7.5%	3	ملحق بالمكتبات الجامعية
2.5%	1	ملحق بالمكتبات الجامعية
2.5%	1	ملحق رئيسي
2.5%	1	ملحق رئيسي للإدارة
2.5%	1	مهندس دولة في الإعلام الآلي
100%	40	المجموع

ثانيا - المنهج:

لابدّ لأي بحث علمي من وجود منهج علمي ينظم الأفكار ويساعد على الكشف على الحقائق حول الظاهرة المدروسة، ويعرفه كل محمد عبيدات ومحمد أبو نصار وعقلة مبيضين بأنّه:

«عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والصادقة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك»<sup>(1)</sup>

ويعرّفه عطية وليد بأنه:

«الطريق المؤدي إلى الغرض المطلوب من خلال دراسة المصاعب والعقبات ويعني الفكر العلمي المعاصر الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة»<sup>(2)</sup>

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي الذي يعد المنهج الأنسب للوصف والتحليل وهو أكثر المناهج استخداما في البحوث الاجتماعية.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه:

«هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها لهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل بها»<sup>(3)</sup>

### ثالثا - مجتمع الدراسة:

بسبب عدم توفر جميع الشروط التي تتطلبها دراستنا في جميع الموظفين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و المتمثلة في موظفين دائمين و يعملون بدوام كامل تم اختيار 45 موظف فقط من بين 83 تتوفر فيهم هذه الشروط والقيام بمسح شامل لهم و مع وجود وموظفي في حالة استبعاد و عدم استعادة ثلاثة استمارات فإن مجتمع دراستنا يتكون من 40 موظف.

### 2- خصائص مجتمع الدراسة:

يتوزع مجتمع الدراسة حسب مجموعة من العوامل الشخصية الخاصة بكل فرد وهي كالتالي:

(1) - محمد عبيدات وأبو نزار محمد ومبيضين عقلة: مرجع سابق، ص 35.

(2) - نادية سعيد شيقور ومج من الباحثين: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسن رأي الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 211.

(3) - ماثيو جيدر: منهجية البحث، ص 100.

جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	11	27.5%
أنثى	29	72.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن نسبة 72.5% من موظفي المؤسسة إناث وذلك راجع إلى أن العمل بالمؤسسة الجامعية يستهوي العنصر الأنثوي أكثر من نظيره الذكور، حيث أن ما هو ملاحظ في الواقع التعليم الجامعي في الجزائر يغلب عليه عنصر الإناث، مقارنة بالطلبة الذكور مما يفسح المجال أمام الطالبات للتوظيف والحصول على فرصة عمل في أي مجال، وخاصة تلك التي لا تتطلب الجهد البدني والعضلي أو تلك الوظائف التي تكاد تكون حكرا على الرجال(والجدول رقم يبين لنا أن نسبة الحاصلين على التعليم الجامعي تقدر بـ 67.5% من مجتمع الدراسة).

جدول رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

المتغير	التكرارات	النسب المئوية
[20 - 30] سنة	5	12.5%
[31 - 40] سنة	28	70%
[41 - 50] سنة	7	17.5%
50 سنة فما فوق	0	0%
المجموع	40	100%

نلاحظ من الجدول رقم (02) أن نسبة 70% من الموظفين يتراوح سنهم ما بين [31 - 40] سنة تليها نسبة 17.5% [41 - 50] سنة وهذا يشير إلى أنّ معظم العاملين بالمؤسسة ذوي خبرة مهنية إضافة إلى أنّ هاته الفئة تتميز بقدرتها على العطاء والتحمل وتميل نوعا ما إلى الاستقرار، تليها 12.5% من الموظفين [20 - 30] سنة وهذا يدلّ على أنّ المؤسسة تعتمد على توظيف الطاقات الشابة نسبيا، أما نسبة 0% من 50 سنة فما فوق، فهذا يدلّ على أنّ معظم العاملين بالكلية مازالوا لم يقتربوا من

سن التقاعد أي لا يوجد فرص كثيرة أمام دخول طاقات بشرية جديدة إلى الكلية وأنّ الكلية تعتمد على طاقات بشرية شابة، وهذا راجع إلى أنّ الكلية حديثة النشأة، فتحت أبوابها حديثا (2013) منذ قريبا 7 سنوات.

جدول رقم 4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

المتغير	التكرارات	النسب المئوية
متزوج	21	52.5%
أعزب	19	47.5%
مطلق	0	0%
أرمل	0	0%
المجموع	40	100%

لاحظنا من خلال الجدول أم معظم أفراد العينة متزوجون وهذا ما يفسر تحملهم لأعباء العمل وكثرة المهام الموجودة في الكلية وتمسكهم بالعمل إضافة إلى ميل هاته الفئة إلى الاستقرار الوظيفي في ظل ركود سوق العمل في الجزائر وشح مناصب العمل وذلك بنسبة 52.5% ونلاحظ أيضا 47.5% عزاب

جدول رقم 5): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الأولاد

المتغير	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	12	67%
5 سنوات - 11 سنة	5	24%
11 سنة - 16 سنة	2	9.5%
16 سنة فما فوق	2	9.5%
المجموع	40	100%

تشير معطيات الجدول رقم (4) أن الفئة الكبيرة من المتزوجين أطفالهم في سن الروضة أقل من 5 سنوات، تليها نسبة 24% ما يفسر أن معظم الموظفين بالمؤسسة حديثي العهد بالزواج أي طور تكوين



الأسرة حيث أن نسبة 24% منهم أطفالهم 5 سنوات إلى 11 سنة، أي أنهم في سنة المدرسة الابتدائية، وهاته الفئة تعاني من عدم توافق توقيت العمل مع توقيت دخول وخروج أطفالهم من المدرسة، أما الفئتين المتبقيتين بنسبة 9.5% هما يقابلان الأطفال في المتوسط والثانوي وهاته الفئة من الأطفال لا تحتاج الرعاية الكبيرة مثل فئة الأقل من 11 سنة.

جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرارات	المتغير
0%	0	متوسط
32.5%	13	ثانوي
67.5%	27	جامعي
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 67.5% من المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الجامعي وهذا يعود إلى طبيعة العمل الإداري الذي يتطلب تأهيل علمي بالجامعة، أما نسبة 32.5% فتعود إلى ذوي المستوى الثانوي والذي يؤهلهم للتكوين المهني بإحدى وظائف السكريتاريا أو كاتب مديرية أو أعوان أو ملحق والتي تحتاج إليها الكلية في بعض الوظائف.

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الموظفين موزعين حسب تخصصاتهم العلمية أو بخصائصهم في التكوين المهني كل حسب المنصب الذي يكافئ شهادته العلمية.

الصفة جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب صفته بالمؤسسة

النسب المئوية	التكرارات	المتغير
30%	12	مسؤول
70%	28	موظف
100%	40	المجموع

نلاحظ من الجدول أن 70% من المبحوثين موظفين عاديين بينما 30% من المبحوثين مسؤولين ونقصد بالمسؤولين رؤساء المصالح.

مسؤول بمعنى (رئيس مصلحة) ذلك إلى توزيع المناصب حسب الدرجة العلمية العلمية للمبوحين وحسب احتياجات الكفاءات التي تحتاجها الكلية.

الأجر: جدول رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب الأجر

النسب المئوية	التكرارات	
0%	0	16000 - 2000 دج
32.5%	13	21000 - 25000 دج
22.5%	9	26000 - 3000 دج
15%	6	31000 - 35000 دج
30%	12	من 36000 فما فوق
100%	40	المجموع

نلاحظ من الجدول أن نسبة 32.5% من المبوحين يتراوح أجورهم بين 21000 - 25000 دج، بينما 30% وتقابل نسبة المسؤولين بالمؤسسة، لتليها نسبة 22.5% من الذين أجورهم تتراوح 26000 - 30000 دج، تليها نسبة 15% الذين أجورهم 31000 - 35000 دج، وهاته الأجر موزعة حسب التأهيل العلمي لكل موظف وحسب سلم الأجر الذي وضعته الدولة والخاص بكل وظيفة والخاص بالوظيفة العمومية .

#### رابعاً: أدوات جمع البيانات :

هي الأدوات التي يستعين بها الباحث في جمع البيانات والمعلومات حول موضوع دراسته:

#### 1- الملاحظة:

«تعتبر الملاحظة إحدى الوسائل المهمة في جمع البيانات والمعلومات وهناك قول شائع بأن العلم يبدأ بالملاحظة»<sup>(1)</sup>، حيث يعرفها موريس أنجريس بأنها: «تقنية مباشرة تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات»<sup>(2)</sup>

(1) - ماثيو جيدير: منهجية البحث، ترجمة: ملكة أبيض، سنة 2015، ص 29.

(2) - موريس أنجريس: مرجع سابق، ص 31.

ويعرفها محمد عبيدات ومحمد أبو نصار وعقلة مبيضين بأنها:

«عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته»<sup>(1)</sup>

وقد اعتمدنا على الملاحظة العلمية البسيطة هي كما عرفها:

«ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائياً دون إخضاعها لأي نوع من الضبط العلمي ولا يلجأ الباحث فيها إلى استخدام أدوات وأدوات دقيقة للقياس للتأكد من دقة الملاحظة وموضوعها»<sup>(2)</sup>

وقد لاحظنا بعض الصور في المؤسسة من خلال تجولنا واحتكاكنا ببعض الموظفين بها:

- لاحظنا أغلب الموظفين يعملون لوحدهم بالمكاتب.
- لاحظنا وجود بعض المكاتب مغلقة في فترات معينة.
- لاحظنا وجود ضغط كبير على مكاتب الأمانات حيث تقوم باستقبال الطلبة والأساتذة إضافة إلى بعض المهام المكتبية وخاصة في وقت الامتحانات.
- جل الموظفين بين الطابق الأرضي والطابق الرابع مروراً بغرفة السحب.
- لاحظنا بعض المشاكل داخل المؤسسة بين المسؤولين والموظفين.
- لاحظنا تعقد الإجراءات فيما يخص استلام بعض أدوات العمل كالأقلام والأوراق حيث على الموظف إحضار الموافقة في الطابق الأرضي.
- لاحظنا نقص في يد العاملة إذ على الموظف الصعود إلى الطابق الرابع للاتصال بالهاتف الخارجي لعدم وجود موظف يقوم بذلك.
- لاحظنا نقص وسائل كالطابعات وآلات السحب إضافة إلى عدم توفر الانترنت بكل المكاتب.

(1) - محمد عبيدات ومحمد أبو نصار وعقلة مبيضين: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 1929، ص 83.

(2) - محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي، التصميم والمنهج والإجراءات، المكتب الجامعي الحديث، ط2، مصر، ص 133.

- لاحظنا تعطل المدفأة وشكاوي الموظفين منها في فصل الشتاء.
- لاحظنا في حالة تعطل الآلات تحتاج إلى نقلها خارج المؤسسة لإصلاحها لعدم وجود مختص بالصيانة.
- لاحظنا أن بعض المكاتب لا تحتوي على مكيفات هوائية.
- لاحظنا أن موظفات الأمانات عليهم نشر الإعلانات ونتائج الطلبة بالطابق الأرضي وعليهم بالسحب في الطابق الأول ما يصعب عليهم مهمات العمل.
- لاحظنا عمل بعض الموظفين في ساعات الغذاء وبقائهم في مكاتبهم بعد نهاية الدوام الرسمي.

## 2- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أهم التقنيات التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات حول موضوع بحثه وهي من التقنيات الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث الاجتماعية وتعرف حسب موريس أنجريس بأنها: «تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي يهدف إلى إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية»<sup>(1)</sup>

وقد اعتمدنا في دراستنا هاته على الاستمارة كتقنية رئيسية تتكون من ثلاثة محاور حيث أن كل محور ينتهي بسؤال حول آراء الموظفين حول المعوقات التي تقف حائلا أمام التزامهم، وقد قسمت إلى ثلاثة محاور كالتالي:

المحور الأول: وتمثل هذه البيانات خصائص المبحوثين (1- 8) وتمثل هذه البيانات خصائصهم.

المحور الثاني: خاص بالفرضية الفرعية رقم (1): المعوقات التنظيمية تحد من الالتزام التنظيمي وتتضمن الأسئلة من (9-21).

المحور الثالث: خاص بالفرضية الفرعية (2) المعوقات الاجتماعية تحد من الالتزام التنظيمي وتتضمن الأسئلة من (22- 35).

(1) - موريس أنجريس: مرجع سابق، ص 428.

## 2-1-1- صدق الاستمارة:

وهو التأكد من صحة وسلامة بناء الاستمارة وبنودها ونوعيتها:

### 2-1-1-1- الصدق الظاهري:

ويقصد به صدق المحكمين ويلجأ إليه الباحث من أجل التأكد من أن صياغة الاستمارة صحيحة سواء من الناحية المنهجية أو من ناحية تركيب الأسئلة وإن كانت تخدم موضوع الدراسة أم لا. وقد اعتمدنا على (5) محكمين من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والذين ساعدونا في تعديل بعض الأسئلة.

### 2-1-2- صدق المحتوى:

هذا النوع من الصدق يتم فيه حساب صدق كل بند اعتماداً على صدق كل بند من بنود الاستمارة لصفة منفردة وفق معادلة لوشيه:

$N$ : العدد الإجمالي للمحكمين.

$N_1$ : يمثل عدد المحكمين الذين قالوا بالبند يقيس.

$N_2$ : يمثل عدد المحكمين الذين قالوا بالبند لا يقيس.

والجدول الموالي يبين رأي المحكمين حول بنود الاستمارة وقيم صدقها:

الجدول رقم (9): يوضح آراء المحكمين حول صدق الاستمارة

قيمة الصدق	رأي المحكمين		البند	قيمة الصدق	رأي المحكمين		البند
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
1	0	6	15	0.15	1	5	1
1	0	6	16	0.15	1	5	2
1	0	6	17	0.15	0	6	3
1	0	6	18	0.15	1	5	4
1	0	6	19	0.15	0	6	5
1	0	6	20	0.15	0	6	6
1	0	6	21	0.15	0	6	7
1	0	6	22	0.15	0	6	8
1	0	6	23	0.15	0	6	9
1	0	6	24	0.15	0	6	10
1	0	6	25	0.15	0	6	11
1	0	6	26	0.15	0	6	12
1	0	6	27	0.15	0	6	13
					0	6	14
26.50							
6							عدد المحكمين

$$\frac{26.50}{27} = 0.98$$

وعليه الاستمارة صادقة وهاته بعض الأسئلة التي تمّ تعديلها:

الجدول رقم 10 :أسئلة الاستمارة قبل و بعد التحكيم.

الأسئلة قبل التحكيم	الأسئلة بعد التحكيم
هل يتطلب عملكم انجاز عدة مهام في اليوم إذا كانت الإجابة بنعم فكم مهمة موكلة إليك عليك انجازها في اليوم	هل أنت مكلف بانجاز عدة مهام في اليوم إذا كانت الإجابة بنعم ما هو عدد المهام التي تقوم بها في اليوم
هل يتطلب الأمر انجاز مهامكم في نفس الوقت	هل يتطلب أدائك لعملك انجاز عدة مهام في آن واحد
المهام الموكلة إليكم تحتاج منك الخروج من المكتب	هل يتطلب انجاز المهام الموكلة إليك التنقل من مكتب العمل
كم مهمة تحتاج فيها إلى الخروج من المكتب	ما هو عدد المهام التي تتطلب الخروج من المكتب حتى تتمكن من انجاز عملك
هل تتطلب المهام الخارجة عن المكتب وقت طويل	هل المهام التي تقوم بها خارج المكتب تتطلب وقت طويل؟
عندما تكون لديك زيارات عائلية ماذا تفعل	كيف تتصرف عندما تكون لديك زيارات عائلية ضرورية

خامسا: أساليب المعالجة :

### 1- التحليل الكيفي:

تعتبر عملية تحليل المعطيات من أهم المراحل في البحث العلمي إذ من خلالها يقوم الباحث بإعطاء دلالة للمعطيات ثم جمعها وتبويبها ويعتمد الباحث في هذه المرحلة على أسلوبين:

### 2- التحليل الكمي:

«وبعني التحليل الكمي معالجة البيانات معالجة رقمية وذلك ن خلال تطبيق أساليب الإحصاء بنوعيه الوصفي والاستنتاجي حيث أن طبيعة مشكلة المدروسة وما رصد حولها من معلومات يمكن على أساسها.

يتعامل التحليل الكمي مع أرقام معبرة عن أفكار وآراء، ويمر التحليل الكمي بثلاث مراحل:

1- مرحلة تنظيم البيانات وعرضها.

2- مرحلة وصف البيانات.

3- مرحلة تحليل البيانات.

وقمنا بتفريغ البيانات عن طريق برنامج الخدمة الإحصائية Spss.

يعني التركيز في معالجة البيانات على ما يدركه الباحث منها ويفهمه ويستطيع تصنيفه ورصد العلاقات التي يمكن ملاحظتها ملاحظة علمية.

ويعتبر إدراك الباحث وفهمه هو أساس التحليل الكيفي<sup>(1)</sup>

### 3السجلات والوثائق الإدارية:

تعتبر إحدى مصادر جمع البيانات، وفيها يرجع الباحث في جمع البيانات إلى الموضوع أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية.<sup>(2)</sup>

والغرض من استخدامنا للسجلات والوثائق هو بغرض معرفة المعلومات حول توزيع الموظفين حسب الرتبة في الكلية وأيضاً الهيكل التنظيمي لها.

والوثائق التي تم أخذها من الكلية هي:

- الهيكل التنظيمي

واستعنا بموقع الكلية من أجل التعريف بالكلية.

(1) - عبد المؤمن علي عمر: البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية والتقنيات الأساسية، منشورات جامعة 7 أكتوبر الإدارة العامة للمكتبات، ط1، بنغازي، ليبيا، 2008، ص 428.

(2) - نفس المرجع، ص 427.



## خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مجموع الإجراءات المنهجية التي تتطلبها الدراسة الميدانية حيث قمنا بتحديد مجالات الدراسة (مكاني زمني، بشري) التي تعتبر بمثابة حدود للدراسة، إضافة إلى استخدام المنهج الوصفي لأنه المنهج الأنسب لوصف وتحليل المشكلة المدروسة، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع المعطيات اللازمة للبحث وذلك عن طريق الملاحظة والاستمارة والسجلات والوثائق، إضافة إلى التطرق إلى أساليب التحليل.

## الفصل السادس

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

ثانياً: عرض ومناقشة النتائج

ثالثاً : نتائج العامة للدراسة

رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة

خلاصة الفصل

أولاً : عرض و تحليل بيانات الدراسة:

الجدول رقم 11 : تكليف الموظفين بإنجاز عدة مهام في اليوم :

النسبة المئوية	التكرار	إذا كانت نعم كم من مهمة مكلف بها في اليوم؟	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
22.5%	09	03 مهام	80%	32	نعم
15%	06	04 مهام			
05%	02	05 مهام			
37.5%	15	06 مهام فما فوق			
			20%	08	لا
			100%	40	المجموع

نتائج الجدول إلى أن معظم موظفي الكلية و بنسبة 80 % لديهم مهام كثيرة في اليوم و أكبر نسبة لعدد المهام في اليوم هي نسبة 06 مهام فما فوق حيث وصلت إلى 37.5% تليها نسبة 03 مهام في اليوم بنسبة 22.5% أما بالنسبة لـ 04 مهام فما فوق في اليوم تمثلت نسبتها في 15% و آخر نسبة لعدد المهام في اليوم هي نسبة 05 مهام قدرت بـ 05% .

أما نسبة الذين أجابوا على أنهم غير مكلفين بإنجاز عدة مهام في اليوم هي 20% أي 08 موظفين من أصل 40 موظف.

وهذا يدل على كثرة مهام الموظفين بالكلية و يرجع ذلك إلى نقص اليد العاملة بالكلية إن هذا العامل المهم أحدث خلل وظيفي إذ جعل الموظفين المتوفرين بالكلية و عددهم قليل يتحملون أعباء عمل 03 أشخاص أو أكثر مما أدى بهم إلى العمل كالألة خاصة في بعض المراحل من السنة كالاختبارات ، نهاية السنة المالية ، نهاية السنة الجامعية و بدايتها.... التي تتطلب جهد بدني و فكري و تركيز و سرعة و لن يتم إتمام العمل بكفاءة و سرعة إلا بتوفر اليد العاملة و تقسيم العمل و التخصص و هذا ما انتبه إليه "هنري فايول" و جاء في نظريته للتقسيم الإداري التي أكد فيها على عنصر التنظيم و وجوب تهيئة كل ما تحتاجه المنظمة لعمالها من بينها الموارد البشرية و كذلك "تايلور" الذي أكد في نظرية الإدارة العلمية على ضرورة تقسيم العمل بين العاملين لأنه يؤدي إلى زيادة الكفاءة و الإنتاج و لن يتم ذلك إلا بتوفير اليد العاملة .

الجدول رقم 12 : أداء العمل يتطلب إنجاز عدة مهام في اليوم في نفس الوقت:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	82.5%
لا	07	17.5%
المجموع	40	100%

أكدت نتائج الجدول رقم 10 أن عمل موظفي الكلية يتطلب إنجاز عدة مهام و في آن واحد بنسبة 82.5% أي ما أن 07 موظفين فقط من أصل 40 أجابوا بأن مهامهم لا تتطلب الانجاز في آن واحد و هذه النتائج تدل على أن الموظف بالإضافة إلى كثرة المهام فإن عليه انجازها في نفس الوقت ويشير هذا إلى وجود ضغط كبير على الموظفين بالكلية وهذا ما يفسر التعب الملاحظ على وجوههم وكذلك القلق والنرفزة فقد لاحظنا أن الموظف الواحد عليه في نفس الوقت الرد على المراسلات وعلى المكالمات الهاتفية وتسليم واستلام الوثائق لعدد كبير من الطلبة و الأساتذة بالإضافة إلى وجوب الاستماع الجيد لكل تساؤلاتهم و انشغالاتهم كما يجب الإسراع في ذلك لان لديه ما يقوم به ولا يحتمل التأخير كنشر الإعلانات و نسخ الأوراق ..الخ وأي خطأ وعدم تركيز في أحد المهام سيؤدي بذلك إلى مشاكل تنظيمية معقدة و يصعب حلها وقد تؤدي إلى إعادة العمل من جديد و تأخر نهاية السنة الجامعية وتأخر مصالح الطلبة والأساتذة والموظفين على حد سواء. لذلك يجب توفير اليد العاملة والتعاون والعمل الجماعي لتفادي حصول هذه المشاكل وهذا ما توصلت إليه الدراسة الأجنبية السابقة لـ2006 "Arumugam and Boon" حيث أكدت على ضرورة العمل الجماعي و التعاون .

الجدول رقم 13 : إمكانية انجاز المهام في الوقت المحدد :

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة بلا هل يرجع ذلك إلى :	القيم المفقودة	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
22.5%	09	لأنك تعمل وحدك في المكتب و المهام كثيرة	01	45%	18	لا
12.5%	05	لأن عدد الموظفين في المكتب لا يتوافق مع عدد المهام				
10%	04	لأنك تتعب و تشعر بالملل				
20%	08	لأن بعض المهام تجعلك لا تستطيع التركيز على أخرى				
5%	02	أخرى				
				52.5%	21	نعم
				.97	39	المجموع

تشير نتائج الجدول إلى أن موظفي الكلية يتمكنون من انجازها في الوقت المحدد (المطلوب) و ذلك بنسبة 52.5% أما نسبة الذين أجابوا بأنهم لا يتمكنون من إتمام مهامهم في الوقت المطلوب هي 45% و تدل إجاباتهم على أن أكثر سبب لذلك هو لأنهم يعملون وحدهم في المكتب و المهام كثيرة بنسبة 22.5% يليها سبب عدم تمكنهم من انجاز جميع المهام في نفس الوقت لأنها تتطلب التركيز عليها وحدها أي التركيز على كل مهمة على حدى لذلك يجب أن يكون هناك زملاء يتقاسمون العمل و يتعاونون ثم تلي نسبة 12.5% تمثل الذين أجابوا أن عدد الموظفين في المكتب لا يتوافق مع عدد المهام أي أن لديهم زملاء بالمكتب لكن و بسبب كثرة المهام و وجوب عملها كلها في آن واحد لا يتمكنون من إكمالها أما أصغر نسبة فقد مثلت الذين أجابوا أنهم يشعرون بالتعب و الملل لذلك لم يكملوا عملهم و هي 10% و من خلال ما سبق يمكن استنتاج مواصلة الموظفين العمل رغم التعب و الإرهاق و العوائق و يمكن تفسير ذلك إلى أنه ليس هناك أمام الموظف إلا خيار واحد و هو ضرورة إتمام العمل و ذلك بسبب حساسية المهام بالكلية و ارتباطها بمصالح الطلبة و الأساتذة و الموظفين فأني تأخر في مهمة واحدة قد يؤدي إلى مشاكل كبيرة و يصعب حلها و تسوء الأمور التنظيمية و تتعقد نذكر مثلا : أخطاء في معدلات الطلبة ، تأخر في شهادات النجاح ، عدم تسديد أجور الأساتذة تأخر العطلة ... و قد عبر الموظفين خلال إجاباتهم على أسئلة الاستمارة على أن صحتهم النفسية و الجسدية قد تدهورت

بسبب هذا الضغط . و تعتبر النظريات النيوكلاسيكية هي أهم النظريات التي تحدثت و اهتمت بهذا الموضوع أي الجانب النفسي للموظف و ضرورة الاهتمام به حتى لا يكون عائقا للعمل من بينهم "التون مايو" .

جدول رقم 14 : كيفية تصرف الموظف عندما لا يستطيع انجاز المهام في الوقت المحدد:

القيم المفقودة	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
03	55 %	22	تعمل وقت الغداء دون توقف
	02.5%	01	تكمل العمل بسرعة و لكن بأداء ضعيف
	40%	16	تؤجلها إلى اليوم الموالي
	17.5%	07	تأخذها معك إلى المنزل
	32.5%	13	تعمل وقت إضافي بعد الدوام
	05%	02	أخرى
	95%	37	المجموع

أكدت لنا نتائج الجدول 14 أن موظفي الكية يقومون بجهود إضافية كبيرة حتى يتمكنون من تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك بنسبة 57.5% حيث كانت إجابتهم على إكمال العمل بدون توقف و وقت الغداء بنسبة 55% و العمل وقت إضافي بعد الدوام الرسمي بـ 32.5% و أخذ العمل إلى المنزل بنسبة 17.5% و تدل النتائج على أن هناك من يقوم بهذه الاحتمالات أو المجهودات الثلاثة معا . أما نسبة الذين أجابوا أنهم يقومون بتأجيل العمل إلى اليوم الموالي فهي 40% و الذين يكملونه بسرعة لكن بأداء ضعيف هي 2.5% أي موظف واحد فقط و مثلت 05% من الإجابات نسبة الذين يستعينون بزملائهم في العمل و تدل النسبة على قلة من لديه زميل يساعده .

يمكن القول أنه و كما جاء في نظرية الفلسفة الإدارية الموظفين بالكلية لا يكرهون العمل بل يرغبون فيه أما الكراهية فتنجم عن ظروف العمل ذاتها و عدم إتمامهم للعمل هو بسبب عوائق تنظيمية خارجة عن إرادتهم ، كما أكدت العديد من الدراسات السابقة على ضرورة توفير اليد العاملة من بينها دراسة" علاء عبد الحافظ الزغيات القرالة " حيث خلصت دراسته إلى أنه كلما زادت عملية استقطاب للموارد البشرية و التعيين كلما زاد الالتزام التنظيمي للعاملين أي وجود تعاون و تقاسم للعمل مما يسرع عملية إتمام المهام و بكفاءة .

الجدول رقم 15 : التنقل من المكتب لإنجاز المهام :

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة بنعم هل يرجع ذلك إلى :	القيم المفقودة	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
72.5%	29	طبيعة العمل	00	95%	38	نعم
50%	20	عدم توفر جميع وسائل العمل بالمكتب				
57.5%	23	ارتباط العمل بعمل مكاتب أخرى				
15%	06	تضطر إلى القيام بعمل مكاتب أخرى بسبب نقص اليد العاملة				
2.5%	01	أخرى				
				5%	02	لا
				100%	40	المجموع

بينت النتائج أن 95% من موظفي الكلية عليهم التنقل من المكتب حتى يتمكنوا من إتمام مهامهم أي ما يعادل 38 موظف من أصل 40 و أهم سبب يدفعهم لذلك هو طبيعة عملهم بنسبة 57.5% و قد لاحظنا من خلال الإجابات أن المبحوثين أجابوا على أحد الاحتمالين بالإضافة إلى احتمال عدم توفر جميع وسائل العمل بالمكتب بنسبة 50% ، و منهم من أضاف سبب الاضطرار إلى القيام بعمل مكاتب أخرى بسبب نقص اليد العاملة بنسبة 15% .

نفهم من خلال ما سبق أن الموظفين بالكلية يعملون داخل المكتب كما أنهم يضطرون إلى عمل مهام خارج المكتب و ذلك لعدة أسباب و هي طبيعة العمل ، نقص وسائل العمل ، نقص اليد العاملة و هذا ما تم تسجيله من خلال الملاحظة الميدانية إذ لاحظنا أن الموظفين في كل مرحلة من مراحل عملهم و خاصة موظفي الأمانات يحتاجون إلى التنقل من مكاتبهم من اجل نشر الإعلانات بالطابق الأرضي عدة مرات في اليوم و لكي يقوموا بهذه العملية يجب نسخ الأوراق أولاً بقاعة السحب بالطابق الأرضي و الرجوع إلى المكتب ثم النزول مرة أخرى للطابق الأرضي للنشر في لوحات إعلان تقليدية و صعوبة بسبب علوها و صعوبة إغلاقها كما أن معظمها لا يتوفر على زجاج يحمي الإعلانات ما يعرضها إلى التمزيق من طرف الطلبة و نظرا لأهميتها يجب على الموظف إعادة العملية بالإضافة إلى أنها لا تتسع

لجميع الإعلانات، والحاجة إلى الاتصال بالأساتذة في كل مرة و من أجل ذلك يقومون بالصعود إلى الطابق الرابع أين نجد مقسم الهاتف بسبب عدم توفر عامل يحول المكالمات إلى المكاتب .

يؤدي كل هذا إلى ضياع الكثير من الجهد و الوقت معا و يعتبر "تايلور " هو أبرز شخص انتبه إلى موضوع الحركة و الزمن حيث قام بتقسيم الحركة إلى نوعين حركات غير ضرورية هي الحركات ما سبق ذكره و ذلك من خلال .التي يؤديها العامل و لكنها تقلل من إنتاجيته و يجب استبعادها و ه توفير جميع وسائل العمل للموظف في المكتب و توفير الانترنت لتسهيل عملية الاتصال و الاستغناء على لوحات الإعلان التقليدية و كذلك الاستغناء على الهاتف و التسليم اليدوي للاستدعاءات و غيرها و تبقى الحركات الضرورية فقط لإتمام المهام كما أشار "فايول" كذلك عن ذلك عندما (email استعمال تحدثت على ضرورة تحديد أماكن محددة لعمل الأفراد و تركيب و تنسيق الأشخاص و الأشياء أي تخطيط التي arumugam and boon2006 جيد، و هذا أيضا ما أكدت عليه نتائج الدراسة الأجنبية لـ a توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطيه بين الاتصالات و الالتزام التنظيمي للموظفين فاستعمال الإنترنت يوفر الجهد و الوقت و يقلل من نسبة تنقل الموظفين من المكتب و يزيد من الفعالية التنظيمية .

و قد زادت الدراسة السابقة لـ سائد أبو عدوان من تأكيد وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة و الالتزام التنظيمي بالكلية و بسبب عدم وجود جميع المكاتب و المصالح في نفس الطابق و بعدها عن بعضها أدى إلى ضياع الوقت و الجهد بين الصعود و النزول .



جدول رقم 16 : عدد المهام التي تتطلب التنقل من المكتب :

القيم المفقودة	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
	17.5 %	07	مهمة واحدة
	35 %	14	مهمتان
	15 %	06	ثلاثة مهمات
	25 %	10	أربعة مهمات فما فوق
	100 %	40	المجموع

تؤكد لنا نتائج الجدول على أن هناك استنزاف للوقت و الجهد بالكلية و كثرة الحركات غير الضرورية التي تحدث عنها "تاييلور" إذ أن عدد المهام التي يحتاج الموظف لإتمامها إلى التنقل من المكتب تراوحت بين مهمتين بنسبة 35% و أربعة مهمات فما فوق بنسبة 25% و مهمة واحدة بنسبة 17.5% و ثلاث مهمات بنسبة 15% كما تجدر الإشارة إلى أن المهمة الواحدة تتطلب التنقل أكثر من مرتين من المكتب و هذا ما لاحظناه في الميدان.

الجدول رقم 17 : وجود زملاء بالمكتب في حالة التنقل منه :

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة بلا كيف تتصرف :	القيم المفقودة	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
52.5 %	21	تغلق المكتب لأنك مضطر إلى القيام بتلك المهام على حساب مهام أخرى	01	60 %	24	لا
05 %	02	تبقى في المكتب لأنك لا تستطيع غلقه لوجود مهام تتطلب البقاء في المكتب				
2.5 %	01	أخرى				
				37.5 %	15	نعم
				97.5 %	39	المجموع

يظهر لنا الجدول على أن نسبة 60% من الموظفين أي 24 موظف من أصل 39 لا يتمكنون من انجاز المهام في آن واحد و هذا راجع إلى كونهم يعملون وحدهم في المكتب فعند تنقلهم من المكتب

يقومون بغلقه و بالتالي فالمهام التي يجب أن تنجز في المكتب كتسليم و استلام الوثائق و الرد على المكالمات و استقبال الأساتذة و الطلبة و كتابة المراسلات...الخ تُوَجَل و ذلك بنسبة 52.5% أما إذا فعل الموظف عكس ذلك و بقي ليتم المهام الموجودة في المكتب فإنه لن يستطيع نشر الإعلانات و الاتصال بالأساتذة للحضور للاجتماعات أو غيرها من الأمور كما لا يستطيع إحضار ما يحتاجه من معدات للقسم و كذلك لن يتمكن من نسخ المراسلات الضرورية...الخ و نسبة الدين اختاروا هذا الاحتمال هي 05% أي أن الموظفين اختاروا غلق المكتب و التنقل لأنه الحل الأنسب في رأيهم و يؤدي إلى إتمام المهام أكثر و هذا يجعلنا نفهم أحد أسباب كثرة انغلاق المكاتب بالكلية.

**الجدول رقم 18 : استغراق تنفيذ المهام خارج المكتب وقت طويل :**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	القيم المفقودة	في حالة الإجابة بنعم هل ذلك لأن :	التكرار	النسبة المئوية	
نعم	15	37.5%	00	لأنها تتطلب عدة إجراءات	09	22.5%	
	لا	25		62.5%	لأن مكانها بعيد	10	25%
					لأنها مرتبطة بحضور أو غياب موظفي مكاتب أخرى	08	20%
					أخرى	02	05%
المجموع	40	100%					

يبين لنا الجدول بأن أكبر نسبة من الموظفين أجابوا أن المهام الخارجة عن المكتب لا تستغرق وقت طويل و ذلك بنسبة 62.5% بينما نسبة الذين أجابوا أنها تستغرق وقت طويل هي 37.5% و أرجعوا ذلك إلى أن مكانها بعيد بنسبة 25% و لأنها تتطلب عدة إجراءات بنسبة 22.5% و لأنها مرتبطة بحضور أو غياب موظفي مكاتب أخرى بنسبة 20% و 5% مثلت الدين أرجعوه لطول الاجتماعات و كثرتها كما لاحظنا أن المبحوثين أجابوا على أكثر من احتمال واحد ونفس إرجاع السبب إلى بعد المكان إلى كون المصالح و المكاتب حسب الملاحظات الميدانية موزعة في الهيكل التنظيمي بين الطابق الأرضي و الخامس ما يجعل الموظف يشعر بالإرهاق خاصة أن المهمة الواحدة تتطلب

الاتصال بمكتبين على الأقل و ليس في نفس الطابق نلاحظ أن هذا العامل يؤثر على مردودية العمل من ناحية السرعة و الكفاءة

جدول رقم 19 : تعطل وسيلة عمل بالمكتب :

القيم المفقودة	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
00	% 15	06	تصلح بسرعة
	%87.5	35	تضطر إلى الاستعانة بوسائل مكاتب أخرى
	%05	02	لا تعمل إلى أن تصلح
	%2.5	01	أخرى
	%100	40	المجموع

نلاحظ من خلال النتائج أن نسبة 87.5% من الموظفين يضطرون إلى الاستعانة بوسائل مكاتب أخرى في حالة تعطل أحد وسائل العمل المتوفرة لديهم و هذا راجع إلى أنها لا تصلح بسرعة بسبب عدم توفر موظفي صيانة و كذلك في أغلب الأحيان لا يمكن إصلاحها و ذلك لعدم جودتها و عدم توفر آلات احتياطية بالكلية ، أما نسبة الموظفين الذين أجابوا بأن الوسائل المعطلة تصلح بسرعة هي 15% و الذين لا يعملون إلى أن تصلح نسبتهم هي 05% من هنا نلاحظ نقص اليد العاملة و كذلك الوسائل وعدم جودتها نلاحظ أن الكلية تعاني العديد من المشكلات يجب عليها حلها و هي كما سماها "بارسونز" متطلبات وظيفية لا بد أن تتوفر لتوازن النسق أولها مطلب التكيف من خلال توفير جميع المصادر و حسن توزيعها و نقصها أعاق العمل أدى غالى حدوث خلل وظيفي و هذا ما تحدث عنه "ميرتون"

الجدول رقم 20 : توفر المكيف الهوائي في المكتب :

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة بلا كيف تتصرف :	القيم المفقودة	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
%00	00	تخرج من العمل	00	%27.5	11	لا
% 7.5	03	تنتقل أوراق العمل إلى مكتب مكيف و تعمل فيه				
%02.5	01	تنتقل إلى مكتب آخر مكيف و لا تعمل				
%17.5	07	تعمل رغم ذلك				
%00	00	أخرى				
				%72.5	29	نعم
				%100	40	المجموع

تبين من خلال نتائج الجدول أن معظم الموظفين يتوفر مكتبهم على المكيف الهوائي و ذلك بنسبة %72.5 أما الذين لا يتوفر مكتبهم على المكيف الهوائي فهي %27.5 أي ما يعادل 11 موظف و أقر 07 منهم (% 17.5) أنهم يعملون رغم الحرارة الشديدة و % 7.5 لا يتحملون الحرارة فينتقلون إلى مكتب أحد زملائهم المكيف و ينقلون أوراق عملهم هناك و يعملون أما % 2.5 أي موظف واحد أجاب أنه ينتقل إلى مكتب مكيف و لا يعمل و يرجع عدم توفر المكيف في بعض المكاتب إلى طريقة تصميم الكلية الداخلي و الذي لا يسمح بتجهيزها بمكيفات .

نخلص إلى أن عدم توفر المكيف يحد من التزام الموظفين ولكن بنسبة قليلة .

الجدول رقم 21 : تسبب تعطل المدفأة بمرض للموظفين :

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة بنعم هل أدى ذلك إلى :	القيم المفقودة	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
20%	08	الغياب	01	62.5%	25	نعم
17.5%	07	الخروج من العمل				
22.5%	09	دفع عطلة مرضية				
27.5%	11	العمل رغم ذلك				
05%	02	أخرى				
				35%	14	لا
				97.5%	39	المجموع

أجاب الموظفين بنسبة 62.5% على أن غياب المدفأة تسبب لهم بمرض أدى إلى دفع عطل مرضية بنسبة 22.5% و إلى الغياب بنسبة 20% و بنسبة 17.5% إلى الخروج من العمل أي معظمهم لم يتحملوا المرض أما نسبة 27.5% أجابوا بأنهم عملوا رغم ذلك ، أما نسبة من لم يتسبب لهم غياب المدفأة مرض هي 35 . و منه فغياب المدفأة أدى إلى مرض معظم الموظفين مما تسبب في إعاقة عملهم و هذه النتيجة تظهر أن سوء الظروف الفيزيائية تعيق التزام الموظفين في العمل.

جدول رقم 22 : رأي الموظفين فيما إذا كانت هذه المعوقات التنظيمية تحد من التزامهم في العمل :

القيم المفقودة	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
١	95%	38	نعم
	05%	02	لا
١	100%	40	المجموع

أظهرت النتائج أن موظفي الكلية يؤكدون و بنسبة 95% أن المعوقات التنظيمية المتمثلة في نقص اليد العاملة ، نقص وسائل العمل ، الهيكل التنظيمي ، سوء الظروف الفيزيائية تعمل على الحد من التزامهم في العمل و تجعل الموظف في صراع بين المعوقات و الوقت و التعب مما أثر ذلك على صحتهم النفسية و الجسدية .

المحور الثاني : المعوقات الاجتماعية التي تحد من الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية.

الجدول رقم 23 :وجود مريض بالأسرة تهتم به :

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة بنعم هل أدى ذلك إلى :	القيم المفقودة	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
15%	06	دفع عطلة مرضية	00	52.5%	21	نعم
17.5%	07	غياب				
17.5%	07	خروج قبل الدوام				
25%	10	تأخرات عن العمل				
12.5%	05	أخرى				
				47.5%	19	لا
				100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن لدى الموظفين في الأسرة من هو مريض أو سبق لهم أن اعتنوا به و ذلك بنسبة 52.5% و قد أدى بهم ذلك إلى كثرة التأخرات بنسبة 25%،الغياب بنسبة 17.5% و دفع عطل مرضية بنسبة 15% بالإضافة إلى الخروج قبل نهاية الدوام بنسبة 17.5% أما نسبة الذين لم يواجهوا هذا الموقف فهي 47.5%.

تبين لنا من خلال ذلك أن هذا الظرف الاجتماعي قد حد من التزام الموظف في العمل و هو ظرف لا يمكن للموظف تجنبه أو الاستهانة به

الجدول رقم 24 : كيفية تصرف الموظفين في حالة وجود زيارات عائلية ضرورية

القيم المفقودة	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
	72.5%	29	تقوم بها خارج أوقات العمل
	22.5%	09	لا تقوم بها لأنك مرتبط بالعمل
	15%	06	تتغيب عن العمل
	22.5%	09	تخرج قبل نهاية الدوام
	05%	02	تتأخر عن العمل
	100%	40	المجموع

نلاحظ أن الزيارات العائلية تحد بنسبة قليلة من التزام الموظف في عمله إذ تشير أعلى نسبة في الجدول على أن الموظف يقوم بها خارج أوقات العمل بنسبة 72.5% و نسبة 22.5% تشير إلى الذين لا يقومون بها بسبب ارتباطهم بالعمل أما الذين يقومون بالخروج قبل نهاية الدوام فتقدر نسبتهم بـ 22.5% و 15% نسبة الذين يتغيبون عن العمل أما 05% تمثل الذين يتأخرون عن العمل و يمكن تفسير ذلك كونها غير محددة بزمان معين فالموظف هو من يختار زمنها كما أنها لا تتطلب وقتا طويلا و لا تحتاج إلى تحضير كبير .

الجدول رقم 25 : كيفية تصرف الموظفين في حالة وجود مناسبات عائلية للتحضير لها و حضورها

القيم المفقودة	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
	40%	16	دفع عطلة مرضية
	37.5%	15	التغيب عن العمل
01	17.5%	07	الخروج من العمل
	07.5%	03	تتأخر عن العمل
	15%	06	أخرى
	97.5%	39	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 40% من الموظفين يدفعون عطلة مرضية في المناسبات العائلية و نسبة 37.5% منهم يتغيبون عن العمل و 17.5% يخرجون من العمل قبل نهاية الدوام و 7.5%

%منهم يتأخرون عن العمل في حين تمثل نسبة الذين لا تؤثر على التزامهم في العمل و أنهم يتمكنون من التحضير لها و حضورها خارج أوقات العمل هي 15 %و يمكن إرجاع تأثيرها القوي على التزام الموظف في كون المناسبات العائلية تحتاج إلى الكثير من التحضير المسبق و إلى ضرورة الحضور فيها و كذلك تطلبها القيام بأعمال عديدة عندما تكون فيها و هي غالبا ما تكون طويلة المدة مثل الأعراس و هنا نلاحظ تأثير المجتمع و ثقافته و تقاليده على المؤسسة أي البيئة الخارجية و هذا ما تحدثت عليه أغلب النظريات الحديثة من بينها نظرية "بارسونز" التي أكدت على ارتباط التنظيم بالأنساق الفرعية للمجتمع كالأسرة و الجماعات الضاغطة ... و أن هناك علاقة تبادل في التأثير فيما بينها.

الجدول رقم 26 : كيفية تصرف الموظفين عند مرض الأطفال

القيم المفقودة	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
15	32.5%	13	دفع عطلة مرضية
	%32.5	13	التأخر عن العمل
	%27.5	11	الخروج من العمل (عدم إكمال الدوام) للاطمئنان عليهم
	%15	06	غياب عن العمل
	١	١	أخرى
		25	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن مرض الأطفال يؤثر على التزام الموظفين بنسبة 100% فقد أظهرت النتائج أن 32.5% من الموظفين يدفعون عطل مرضية و نسبة 32.5% يتأخرون عن العمل و 27.5% لا يكملون دوامهم و الذهاب للاطمئنان عنهم و 15% يغيبون أما في أخرى فكانت إجاباتهم تؤكد على أنهم في هذه الحالة هم غير مهتمين بتبرير غيابهم أو تأخرهم عكس الإجابات عن الأسئلة الأخرى فقد عبروا في معظمها أن غياباتهم و تأخراتهم مبررة و مرخصة من طرف الإدارة.

هذه النتائج أكدت ما جاء في النظريات النيوكلاسيكية في كون مشاعر و عواطف الموظف جزء لا يتجزء منه و لا يمكن فصلها عنه أو الحد منها عن طريق الرقابة و العقاب لذلك على المؤسسة أن توفر اليد العاملة كتخطيط مسبق لهذه الحالات أي إيجاد ميكانيزمات تخلق الانسجام بين ظروفها و ظروف البيئة الخارجية كما رأى "بارسونز" فالمنظمات اليابانية و تجنبنا لهذا العائق تقوم بتوظيف النساء



مؤقتا لأنها تتوقع زواجهن بعد 05 سنوات أو 06 و يتركن العمل و التفرغ لتربية الأطفال و رعاية شؤون الأسرة على عكس الكلية التي تعتمد على النساء في أغلب المناصب و مكاتب.

الجدول رقم 27 :تناسب توقيت مدرسة أطفال الموظفين مع توقيت عملهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	القيم المفقودة	في حالة الإجابة بلا كيف تتصرف :	التكرار	النسبة المئوية
لا	13	%32.5	22	الخروج من العمل لإحضارهم	03	7.5%
				توكل من يهتم بهم	03	7.5%
				لديهم أين يذهبون	06	15%
				أخرى	01	2.5%
نعم	15	12.5%				
المجموع	28	45%	1			

تؤكد نتائج الجدول أن 13 موظفا من أصل 22 موظف صرح أن توقيت عمله لا يتناسب مع توقيت خروج و دخول الأطفال من و إلى المدرسة لكن ذلك لا يؤثر على التزامهم في العمل لأن أطفالهم لديهم أين يذهبون بنسبة 15% ، و هناك من يتكفل بهم بنسبة 7.5% ، أما نسبة 2.5% فكانت إجاباتهم هي تدريب الأطفال على الدخول إلى المنزل و البقاء وحدهم ، أما 7.5% فقط مثلت الذين يخرجون من العمل لإحضارهم ، و قد مثلت نسبة 12.5% الذين أجابوا أن التوقيت ملائم و هم الذين لديهم أطفال أقل من 05 سنوات أي في الحضانة أو المنزل مع مربية.

و يمكن تفسير ذلك في أن الأولياء مجبرون على إيجاد حل لهذه المشكلة لأن الخروج من العمل بالفترة الصباحية و خاصة الساعة 10:00 صباحا أمر صعب جدا لان العمل يكون في أوجه و لن يتمكنوا من تركه.

جدول رقم 28 :كيفية تصرف الموظف في حالة امتحانات الأطفال :

القيم المفقودة	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
24	60%	24	دفع عطلة مرضية
	15%	06	الخروج من العمل قبل نهاية الدوام
	25%	10	أخرى
	100%	40	المجموع

تشير النتائج إلى أن 60% من الموظفين بالكلية يدفعون عطل مرضية في فترة امتحانات أطفالهم و 15% يخرجون قبل نهاية الدوام و هذا يدل على أن امتحانات أطفالهم تؤثر على التزامهم في العمل و يمكن إرجاع ذلك لصعوبة البرنامج الجديد على الأطفال و كثرة الدروس ما توجب على الأولياء مساعدتهم في الحفظ و الفهم و المراجعة و نظرا لضيق وقت الأولياء الذين يعملون بدوام كامل من الساعة 08:00 صباحا إلى الساعة 16:00 مساء بالإضافة مدة استغراق الوصول إلى المنزل و أعمال المنزل ... فإن الأولياء يلجؤون إلى العطل المرضية أو الخروج قبل نهاية الدوام لريح القليل من الوقت.

و بخصوص الموظفين الذين أجابوا أنهم يقومون بالتدريس في وقت فراغهم بالمنزل فقد عبروا عن تعرضهم لضغط شديد و أمراض تتجم عن ذلك و نسبتهم 25% يظهر هنا جليا أن الموظف مشتت بين واجبات العمل و إلزامية الحضور طوال اليوم و احترام مواقيت العمل و هي قوانين البيروقراطية الهدف منها تطبيق نظام فعال و ضروري لفرض الانضباط و النظام لكنها في نفس الوقت تحمل وظائف سلبية لأنها كما عبر عنها المنظر المحدث " بورجين هابرماس " أنها تهدد الحرية الإنسانية و بأنها حسب " ميرتون " تتضمن الضغط و التوتر و هذه السلبيات تستدعي التغيير. و إلى التكيف مع المتغيرات الخارجية كما يرى "بارسونز". بالموظف يجد صعوبة في إيجاد وقت لحياته الشخصية.

جدول رقم 29 :كيفية تصرف الموظف في حالة غلق الروضة أو غياب مربية أطفاله :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	القيم المفقودة	في حالة الإجابة بنعم هل أدى ذلك إلى:	التكرار	النسبة المئوية
نعم سبق و أن تعرضت لهذا الموقف	03	7.5%	21	دفع عطلة مرضية	03	7.5%
	06	15%		غياب عن العمل	06	15%
	04	10%		إحضار الأطفال إلى العمل	04	10%
	02	5%		العمل وقت قصير ثم الخروج	02	5%
	02	5%		أخرى	02	5%
لم يسبق أن تعرضت لهذا الموقف	06	15%			06	15%
المجموع	19	47.5%			19	47.5%

تشير النتائج أن 32.5% من موظفي الكلية أي 13 موظف من أصل 21 تعرضوا إلى موقف فجائي تمثل في غياب مربية أطفاله أو غلق الروضة و قد كانت الحلول التي لجأ إليها الموظفين هي 15% منهم غابوا عن العمل و 7.5% دفعوا عطل مرضية و 10% أحضروا الأطفال مع العلم أنه عنصر مشوش إلى العمل و 5% يعملون وقت قصير ثم يخرجون من العمل أما أخرى فقد ذكروا أنهم يستعينون بالعائلة رغم بعد المسافة . و نسبة الذين لم يتعرضوا إلى هذا الموقف هي 15% .

نلاحظ أن خروج المرأة للعمل خلق مشكلة و هذه المشكلة أوجدت نسق متمثل في الروضة كحل لها أي أن الروضة نشأت تلقائيا استجابة لوجود حاجات اجتماعية أو اقتصادية تهتم بها جماعة من الناس و عند حدوث خلل فيها أثر ذلك على أيساق أخرى مثل الكلية لأنها أدى إلى إعاقة التزام الموظفين بها إن هذا ما تحدث عنه "ميرتون " في نظرية المعوقات الوظيفية.

الجدول رقم 30 : بعد السكن عن العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	القيم المفقودة	في حالة الإجابة بنعم أسكن بعيدا عن العمل هل أدى ذلك إلى :	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	52.5%	00	التأخر عن العمل	21	52.5%
	03	7.5%		الخروج من العمل قبل نهاية الدوام	03	7.5%
	10	25%		أخرى	10	25%
لا	09	22.5%				

تشير النتائج إلى أن 10 موظفين من أصل 31 موظف لا يؤثر بعد سكنهم على التزامهم في العمل و نسبة 59.5% أي 21 موظف من أصل 31 يؤثر بعد سكنهم على التزامهم في العمل و ذلك بالتأخرات بنسبة 52.5% و الخروج قبل نهاية الدوام بنسبة 7.5% و أن 09 موظفين فقط من أصل 40 مسكنهم ليس بعيد عن العمل و تعتبر المؤسسة اليابانية أكثر من اهتم بهذا العائق و قام بحله و يظهر ذلك في توفيرها للسكن الوظيفي للموظفين و هذا سر من أسرار نجاحها .

الجدول رقم 31: الوسيلة التي يستعملها الموظف للوصول إلى العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	القيم المفقودة	في حالة الإجابة بالنقل العمومي هل أدى ذلك إلى :	التكرار	النسبة المئوية		
النقل العمومي	27	%67.5	01	التأخر عن العمل	17	%42.5		
	سيارة خاصة	12		%30	الخروج قبل نهاية الدوام لأنه يؤخر في الوصول إلى المنزل	06	%15	
		نقل خاص بالمؤسسة		11	%27.5	الخروج قبل نهاية الدوام لأنه يتوقف باكرا	02	%05
				المجموع			لا يسبب لك أي مشكل	09
				١				

تشير النتائج إلى أن أغلب موظفي الكلية يستعملون النقل العمومي للوصول إلى العمل بنسبة %67.5 يؤثر عليهم هذا بكثرة التأخرات عن العمل بنسبة %42.5 و الخروج من العمل قبل نهاية الدوام لأنه يؤخرهم في الوصول إلى المنزل خاصة في فصل الشتاء بنسبة %15 و نسبة 05 % يخرجون قبل نهاية الدوام لأنه يتوقف باكرا أما 09 موظفين من أصل 27 لا يسبب لهم أي مشكلة.

أما نسبة الموظفين الذين يملكون سيارة خاصة هي %30 و نسبة الموظفين الذين يستعملون نقل خاص بالمؤسسة هي %27.5.

و من هنا نرى ضرورة توفير نقل خاص بالعمال و ضرورة التكيف مع متغيرات المحيط لأنه يجنب التأخرات و الخروج قبل نهاية الدوام و بالتالي يجعل الموظف أكثر التزاما و طمأنينة في العمل و هذا ما تفعله المنظمات اليابانية

جدول رقم 32 : ما لم يوفره العمل للموظف :

القيم المفقودة	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
١	67.5%	27	الإكتفاء المادي
	42.5%	17	الاطمئنان على الصحة النفسية و الجسدية
	22.5%	09	مكانة اجتماعية
	22.5%	09	الشعور بالاحترام و التقدير و الانتماء و المحبة
	17.5%	07	الشعور بالتميز و تقدير الذات
	10%	04	أخرى
			المجموع

تؤكد نتائج الجدول على أن العمل بالمؤسسة لم يوفر للموظفين الاكتفاء المادي بنسبة 67.5% إضافة إلى عدم اطمئنان الموظف على صحته النفسية و الجسدية بنسبة 42.5% و لم يوفر لهم مكانة اجتماعية بنسبة 22.5% و الشعور بالاحترام و التقدير و الانتماء و المحبة بنسبة 22.5% و الشعور بالتميز و تقدير الذات بنسبة 17.5% و 10% عبروا على أنه لا يؤخذ بأفكارهم و آرائهم و كذلك لم يوفر لهم الاطمئنان على مستقبل أولادهم .

تشير هذه النتائج على وجود حالة عدم رضا لدي موظفي الكلية خاصة فيما يخص الاكتفاء المادي و الصحة النفسية و الجسدية و هي نفس النتيجة التي توصلت إليها الدراسة السابقة لـ "علاء عبد الحافظ الزغيلات القرالة" و هي أن توقعات العاملين لا تتناسب مع يقدمه لهم العمل وهو ما أنتج حالة عدم الرضا<sup>(1)</sup>

(1) - علاء عبد الحافظ الزغيلات القرالة : اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي(دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الاردن دراسة منشورة في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية العدد5 المجلد2 المنشورة على موقع ajsrp، الاردن، 2018، ص 19.

جدول رقم 33 : قيام الموظفين بمشاريع خاصة :

القيم المفقودة	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
03	% 42.5	17	إكمال الدراسة
	%17.5	07	عمل آخر إضافي
	%60	24	المجموع

تظهر نتائج الجدول أن 42.5% من الموظفين قاموا بإكمال الدراسة و الأرحح أنهم قاموا بذلك من اجل الترقية لزيادة الأجر و كذلك للتخلص من مهام الرتب الدنيا الشاقة أو لتغيير العمل و مكان العمل أما نسبة 17.5% من الموظفين قاموا بعمل آخر إضافي .

أي أن حالة عدم الرضا و الرغبة في إشباع الحاجات الإنسانية جعلت الموظفين يقومون بمشاريع خاصة و هذه النتيجة تتفق مع ما جاء في نظرية الحاجات "لأبراهام ماسلو" الذي رأى أن الموظف يستمر في بذل الجهد إلى أن يحقق حاجاته الإنسانية.

الجدول رقم 34 : تأثير المشاريع الخاصة للموظفين على التزامهم في العمل

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة بنعم كيف أثر ذلك :	القيم المفقودة	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
32.5%	13	التعب و الإرهاق	07	40%	16	نعم
22.5%	09	الضغط النفسي				
17.5%	07	الأخذ من الوقت الرسمي				
2.5%	01	الميل إلى المشاريع الخاصة أكثر				
7.5%	03	التأخر عن العمل				
5%	02	الغياب عن العمل				
12.5%	05	كثرة الخروج من العمل				
7.5%	03	عدم التركيز في العمل				
				42.5%	17	لا
				82.5%	31	المجموع

يشير الجدول إلى التأثير الناتج عن قيام الموظف بمشاريع خاصة محاولة منه تحسين ظروفه و تلبية حاجاته التي لم يوفرها له عمله بالمؤسسة و كانت الإجابة على أنها أثرت على التزامه في جعله يشعر بالتعب و الإرهاق بنسبة 32.5% و الضغط النفسي بنسبة 22.5% ، الأخذ من وقت العمل 17.5% كثرة الخروج من العمل قبل نهاية الدوام 12.5% التأخر في العمل و عدم التركيز في العمل 7.5% الغياب 05% . و نسبة الذين أجابوا بأن المشاريع لم تؤثر على التزامهم في العمل فقد قدرت بـ42.5% نفهم هنا انها اثرت بالسلب على التزام الموظفين من جهة وعلى نفسياتهم وصحتهم من جهة اخرى و أن كل عناصر العمل متداخلة و مترابطة و متبادلة التأثير فيما بينها من حيث الوظائف و أي خلل في أحد العناصر يؤدي إلى خلل النسق ككل .



الجدول رقم 35 : رأي موظفين الكلية في ما إذا كانت هذه المعوقات الاجتماعية تحد من التزامهم في العمل

القيم المفقودة	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
04	% 85	34	نعم
	%05	02	لا
	%90	36	المجموع

يؤكد الموظفون و بنسبة %95 أن هذه المعوقات الاجتماعية و المتمثلة في الالتزامات الأسرية ، الظروف الاجتماعية ، الحاجات الإنسانية ، المشاريع الخاصة تحد من التزامهم في العمل .

ثانيا : مناقشة النتائج :

#### 01- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :

● مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى : المعوقات التنظيمية تحد من الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية .

- تبين من خلال النتائج أن هناك نقص كبير في الموارد البشرية بالكلية مقارنة بالمهام الكثيرة الواجب انجازها و تطلبها التركيز و عدم إمكانية تأخيرها أو تأجيلها أي وجوب انجازها في نفس الوقت بالإضافة إلى اضطرار الموظفين أثناء تأديتها إلى التنقل من مكاتبتهم و لعدة مرات في اليوم أدى هذا المشكل (نقص اليد العاملة ) و هو جزء مهم من عناصر العمل بالكلية إلى حدوث خلل وظيفي بها و هو الحد من الالتزام الوظيفي لدى موظفيها و يظهر ذلك من خلال النتائج التالية :

- 80 % من الموظفين لديهم مهام كثيرة ، 82 % يجب أن تنفذ في نفس الوقت (لا تقبل التأجيل)
- 95 % تتطلب المهام التنقل من المكتب .
- 60 % من الموظفين يعملون وحدهم في المكتب و لا يوجد من يساعدهم أو زميل يبقى بالمكتب في حالة تنقلهم.
- 45 % من الموظفين لا يتمكنون من انجاز المهام في الوقت المحدد.

- من خلال الجدول رقم 14 و الجدول رقم 16 و 18 تبين أن الموظفين لإتمام المهام يقومون بجهد إضافي كبير و ساعات إضافية .
- أدى نقص وسائل العمل و بالكلية بالإضافة إلى تأخر إصلاح الوسائل المتوفرة عند تعطلها إلى الحد من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الكلية و يظهر ذلك من خلال النتائج التالية :
- زيادة عدد المهام التي يضطر فيها الموظف إلى التنقل من المكتب و التسبب بضياع الوقت في بسبب عدم توفر جميع وسائل العمل بالمكتب وعدم اصلاحها بسرعة يظهر ذلك من خلال نتائج الجدول 15 و 16 و 19
- أدى تفرق المكاتب و المصالح بين الطابق الأرضي و الطابق الخامس و بعدها من بعضها الهيكل التنظيمي) إلى الحد من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الكلية و يظهر ذلك من خلال :
- الصعود و النزول في السلام للوصول إلى مختلف المصالح و المكاتب و الأماكن التي لها علاقة بعملك مما زاد من ضياع الوقت و الجهد معا.
- أدى عدم توفر التدفئة بالكلية و عدم توفر المكيف إلى الحد من الالتزام التنظيمي لموظفي الكلية على الشكل التالي :
- تسبب عدم توفر المدفأة بمرض الموظفين بنسبة 62.5 % و أدى ذلك إلى الغياب و الخروج من العمل و عطل مرضية أنظر الجدول رقم 21.
- يتوفر المكيف الهوائي بالمكاتب بنسبة 72.5% أما الذين لا يتوفر مكتبهم على المكيف الهوائي فنسبتهم هي : 27.5 % و كانت النتيجة هي الحد بنسبة قليلة و يظهر ذلك من خلال الجدول رقم 20.
- نسبة الإجابة على أن هذه المعوقات التنظيمية فعلا تحد من التزامهم هي 95 %.
- أظهرت النتائج على أنه هناك معوقات تنظيمية أخرى و ذلك من خلال إجاباتهم على السؤال رقم 34 من الاستمارة و هي : شعور الموظفين بعدم العدالة و المساواة بينهم ، انزعاج الموظفين من النظام البيروقراطي ، عدم وضوح المهام و تداخلها ، تدهور الصحة النفسية و الجسدية للموظفين بسبب كثرة المهام و ضيق الوقت .
- مناقشة نتائج الفرضية الثانية : هناك معوقات اجتماعية تحد من الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية.

- الالتزامات الأسرية تحد من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الكلية و يظهر ذلك من خلال النتائج التالية :
  - 52.5 % من الموظفين يقومون بالاهتمام بمريض بالمنزل و أدى ذلك إلى غيابات عن العمل و تأخرات و خروج قبل نهاية الدوام أنظر الجدول رقم 23.
  - تحد الزيارات العائلية بنسبة قليلة على التزام الموظفين بنسبة 37.5 % أنظر الجدول رقم 24.
  - تحد المناسبات العائلية التزام الموظفين بنسبة كبيرة أنظر الجدول رقم 25.
  - يحد الأطفال من التزام الموظفين بنسبة 100 % عند المرض و 7.5 % في توقيتهم الدراسي و 75 % عند امتحاناتهم 95 % عند غياب المريية الجداول 26 و 27 و 28 و 29.
  - الظروف الاجتماعية للموظف تحد من الالتزام التنظيمي لديه و يظهر ذلك من خلال النتائج التالية:
  - يحد بعد السكن عن العمل بنسبة 75 % جدول رقم 30.
  - يحد استعمال وسيلة النقل العمومي للوصول للعمل بالالتزام بنسبة 62.5 % جدول رقم 31.
  - أدى عدم إشباع عمل الموظف بالمؤسسة لحاجاته الإنسانية إلى قيامه بمشاريع خاصة بنسبة 59 % و التي قامت بالحد من التزامه بنسبة 40 % جدول 32 و جدول 33.
  - نسبة الذين أجابوا بأن هذه المعوقات الاجتماعية فعلا تعمل على الحد من التزامهم التنظيمي بالمؤسسة هي 95 % جدول 34.
- 02- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:**

2/ دراسة سائد أبو عدوان:

تنفق مع دراستنا في:

- وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة والالتزام التنظيمي لدى ضباط الدفاع المدني فدراستنا أثبتت أن الهيكل التنظيمي للكلية أثر بالسلب على التزام الموظفين بضياع الوقت والجهد.

3/ دراسة "Arumugam and Boon" 2006

اتفقت مع دراستنا في:

- التوصل إلى أن العمل الجماعي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي للموظفين وتوفير الوقت، وهذا ما تم استنتاجه من خلال دراستنا أي أن نقص اليد العاملة جعلت معظم الموظفين يعملون وحدهم ولا توجد جماعة تساعدهم وتتقاسم معهم العمل هذا ما أدى إلى عدم تمكنهم من الالتزام في العمل لعدم كفاية الوقت وتشتت الموظف بين جملة من المهام...الخ.

- توصلت هذه الدراسة الأجنبية إلى أن هناك ارتباط بين الاتصالات والالتزام التنظيمي للموظفين وهذا ما تم استنتاجه في دراستنا فعدم توفر وسائل اتصال حديثة واستعمال الطرق التقليدية في الاتصال أدى إلى إعاقة العمل وعدم التزام الموظف بإتمام المهام.

#### 4/ دراسة حليلو نبيل ومرابط شوقي:

توصلت هذه الدراسة السابقة إلى أن أسباب عدم التزام العمال في المؤسسة إلى أسباب متعلقة بالأخلاق والدين والقيم السائدة والحوافز المادية. أما دراستنا فقد توصلت إلى أن أسباب عدم التزام الموظفين راجع إلى ظروف خارجية عن رغبته متمثلة في أسباب تنظيمية داخلية وأسباب اجتماعية خارجية تعيق عمله وان الموظف يوظف جميع جهوده في العمل رغم عدم توفر جو يسهل العمل وعدم توفر حوافز مادية.

أكدت هذه الدراسة السابقة على أنه كلما زاد رضى العاملين زاد التزامهم وهذا عكس ما توصلت إليه دراستنا، فالعاملين في الكلية غير راضين على ظروف عملهم لكن رغم ذلك هم ملتزمون.

#### 03 - مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

توصلنا من خلال دراستنا إلى أنه حتى يستطيع موظفي الكلية من إنجاز العمل بسرعة وكفاءة يجب على الكلية توفير اليد العاملة للتمكن من تقسيم العمل بين الموظفين وتحقيق مبدأ التعاون والعمل الجماعي لأن المهام بالكلية كثيرة وتتطلب التركيز مع عدم إمكانية تأخيرها أو تأجيلها بسبب حساسيتها، بالإضافة إلى الحاجة للتنقل من المكتب لإتمامها وذلك راجع إلى عدم توفر عامل يوصل المراسلات وعامل يحول المكالمات وعدم توفر الأنترنت وبعض وسائل العمل المهمة، وهذا ما خلص إليه "تايلور" ولخصه في نظريته "الإدارة العلمية" فمن خلال ملاحظاته وخبرته كمهندس توصل إلى أنه ومن أجل التمكن من إنجاز العمل بكفاءة وبسرعة (فعالية) يجب تقسيم العمل والاعتماد على التخصص ليُجعل

العامل مركزا على عمل واحد فيببرع فيه ويزيد الإنتاج وبتحسن الأداء ولن يستطيع تنفيذ ذلك الأمن خلال توفير اليد العاملة ووسائل العمل.

توصلنا إلى أنه من أجل التقليل من ضياع وقت وجهد الموظفين بالكلية في عملية التنقل من المكتب يجب توفير جميع وسائل العمل الضرورية وذات الجودة العالية في المكتب واستعمال وسائل اتصال فعالة (الانترنت) وتقريب المكاتب والمصالح من بعضها البعض وعدم تفرقتها إن هذه النتيجة التي توصلنا إليها كان "تايلور" قد انتبه إليها ووضع حلا لها عن طريق دراسة الوقت والحركة أثناء الأداء لاستبعاد جميع الحركات الزائدة التي تؤدي إلى ضياع الجهد والوقت وإبقاء الحركات الضرورية فقط عن طريق التدريب.

كما قام "فايول" بالتأكيد على ضرورة النظام أي ضرورة تركيب وتنسيق الأشخاص والأشياء (تخطيط جيد لمكان وضع الأشخاص والأشياء) وكذلك التحديد الجيد لوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف.

توصلنا إلى أن الحرارة الشديدة وكذلك البرودة الشديدة (سوء الظروف الفيزيائية) لم تحد بنسبة كبيرة من التزام الموظفين بالكلية إن هذه النتيجة التي توصلنا إليها هي نفس نتيجة تجارب "إلتون مايو" "مدرسة العلاقات الإنسانية" الذي توصل إلى أن الظروف الفيزيائية (سوء الإضاءة، طول مدة العمل، الضوضاء...) أي الظروف المادية ليست وحدها التي تؤثر على سلوك العاملين وإنما هناك عوامل أكثر تأثيرا منها وهو الجانب الاجتماعي أما الذي أثر على الالتزام هو المرض و ليس البرودة بحد ذاتها.

تم استنتاج وجود عوائق تنظيمية أخرى بالإضافة إلى المذكورة في دراستنا وذلك من خلال إجابات الموظفين على السؤال رقم 34 من الاستمارة وهي كالتالي:

- التمييز بين الموظفين وعدم المساواة في الجزاء والعقاب نلاحظ أن "فايول" و"ماكس فيبر" قد انتبهوا إلى هذا المعوق ولذلك قاموا بإرساء قواعد إدارية تؤكد على ضرورة العدالة والإنصاف والمساواة بين العاملين وتطبيق القانون على الجميع.
- انزعاج الموظفين من الرقابة وطلبهم عدم تطبيق قواعد البيروقراطية بحذافيرها لأن ذلك يشعرهم بالضغظ والتوتر وتقييمهم على أسس مردودية عملهم فقط. وهذا ما جاء في "نظرية الفلسفة الإداري التي انتقدت النظرة الكلاسيكية التي ترى بأن العامل لا يجب العمل وأنه كسول بطبعه ويجب مراقبته وإجباره على العمل، وأكدت على أن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليس العنصر الأهم بل يجب

توفير الظروف المناسبة واشباع حاجاته الذاتية مما يؤدي ذلك إلى التزامه تلقائياً بالعمل وبأهداف المؤسسة كما أن مفهوم الالتزام في نظرية الفلسفة الإدارية هو العمل على تحقيق أهداف المؤسسة وليس الالتزام بتطبيق القواعد والضوابط الإدارية التي تؤدي كما عبر "ميرتون" عند انتقاده للبيروقراطية إلى الشعور بالضغط والجمود والتوتر وكما عبر المنظر المحدث "يورجين هابرماس" عنها على أنها تهدد الحرية الإنسانية.

- عدم وضوح المهام وتداخلها: يعتبر كل من "تايلور" و"فايول" و"ماكس فيبر" أهم من تحدث عن هذا الموضوع حيث رأى تايلور وجوب تقسيم المهام والتخصص الدقيق وأيده في ذلك "فايول"، كما قام "ماكس فيبر" بوضع مبادئ تمنع حدوث هذا المعوق الوظيفي وذلك عن طريق الاعتماد على صيغ قانونية ثابتة وواضحة ومحددة بدقة مهام كل وظيفة وتوزع بصورة رسمية على الأعضاء عبر الوثائق والمستندات.

- تدهور الصحة النفسية والجسدية للموظفين بسبب كثرة العمل وضغط الوقت إن أهم النظريات التي اهتمت وانتقدت مثل هذه النتائج هي النظريات النيوكلاسيكية، حيث قامت بانتقاد أوضاع العمال في المصانع عند ظهور الثورة الصناعية وما نتج عنها من مشاكل نفسية وصحية للعمال بسبب كثرة العمل وطول مدة العمل وعدم وجود فترة للراحة وكان العامل يعامل كأنه آلة من آلات المصنع ودعت إلى ضرورة الاهتمام بالجانب النفسي للعامل حتى لا يشكل عائقاً على العمل لأنه يؤثر ويحرك سلوك العامل أكثر من الجوانب المادية وعدم الاهتمام به يؤدي إلى الشعور بعدم الرضى والحقد على المؤسسة.

توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى أن الالتزامات الأسرية للموظف تحد من الالتزام التنظيمي للعامل وهذا ما تحدثت وتوصلت إليه العديد من النظريات، فالنظريات النيوكلاسيكية توصلت إلى أن الإنسان كائن اجتماعي له حاجاته ورغباته وميولاته ومشاعره واتجاهاته المؤثرة في مجمل أدائه ولا يمكن فصلها عنه فالموظف حتى وإن كان في مكان العمل فمشاعره اتجاه أسرته وكذلك رغبته وميله إلى أسرته وواجباته اتجاهها تبقى كما هي ولا يمكن تجاهلها أو تناسيها أو غض البصر عنها وعدم التأثر بها عندما يكون في العمل.

وهذا ما أكدته النظريات الحديثة أيضاً ف"بارسونز" يرى أن هناك مشكلات تحدث في النسق تكون إما تنظيمية أو اجتماعية أو شخصية للأعضاء.

وكذلك وبسبب هذا العائق فإن المؤسسة اليابانية وكما جاء في مبادئها تتوفر على أعداد كبيرة من الموظفين المؤقتين ومعظمهم من النساء وبسبب توقعهم من أنهم سيتزوجن ويتركن العمل للتفرغ لتربية الأطفال ورعاية شؤون الأسرة أي قامت بالتنبؤ ثم التخطيط بعيد المدى.

أظهرت النتائج أن بعد السكن عن مكان العمل وكذلك استعمال النقل العمومي (الظروف الاجتماعية للموظف) تحد من التزامه في العمل وقد انتهت المؤسسات اليابانية لهذه العوائق وقامت بوضع حل يجنبها الوقوع ضحية لآثارها السلبية إذ يعتبر توفير السكن والإطعام للموظفين بالمؤسسات اليابانية من أهم مبادئها أي أنها قامت بعملية تكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.

أظهرت النتائج أن عمل الموظفين في الكلية لم يشبع لهم حاجاتهم الإنسانية خاصة الاكتفاء المادي والصحة النفسية والجسدية ما دفعهم إلى القيام بمشاريع خاصة كالدراسة من أجل الترقية أو تغيير العمل أو عمل آخر حر إضافي لزيادة الدخل أو لهدف آخر، لكن أدى القيام بهذه المشاريع الخاصة إلى الحد من التزام الوظيفي لديه في العمل خاصة من ناحية الإرهاق والتعب وما ينجم عنه من نرفزة وملل.

يظهر أن هذه النتيجة لم تغب على معظم النظريات ومن بينها نظرية التقسيم الإداري "لهنري فايول" التي أكدت على ضرورة توفيق الإدارة بين المصلحة الشخصية لعمالها وبين المصلحة العامة.

دون أن ننسى نظرية الحاجات "لأبراهام ماسلو" الذي ذهب إلى أن هناك مجموعة من الحاجات الإنسانية تدفع الإنسان تجاه التصرف بطريقة معينة وأنه كلما زادت درجة عدم الإشباع لهذه الحاجات زادت قوة البحث عن السبل الكفيلة بإشباعها وهذا بالضبط ما حدث بالكلية.

• تم الاستنتاج من خلال الإجابات على السؤال رقم 35 لاحظنا أن الموظفين يرغبون في طرح مشاكلهم والنقائص التي يعانون منها وأنهم في حاجة إلى من يأخذ طلباتهم آرائهم بعين الاعتبار ومحاولة تطبيقها، وهادما تفعله المؤسسات اليابانية حسب نظرية Z "لويليام أوشي" تعتمد على حلقات لقاء ونقاش منتظمة كل أسبوع مع جميع أفراد المنظمة ولن يتم اتخاذ أي قرار وسبل تنفيذه إلا بإجماع كل من يتأثر بهذا القرار.

ثالثا : النتائج العامة للدراسة:

(1) أثبتت النتائج وجود معوقات تنظيمية تحد من التزام الموظفين بالمؤسسة وينسب مرتفعة هي كثافة المهام ونقص اليد العاملة، نقص الموارد المادية ،سوء الظروف الفيزيائية، الهيكل التنظيمي وبالرغم من وجود هاته المعوقات في الكلية إلا أن الموظف يلتزم بإنجاز مهامه في الوقت المحدد رغم تأثير ذلك على صحته الجسدية والنفسية و ذلك نظرا لحساسية المهام التي تتميز بها المؤسسة الجامعية وارتباط العمل بفاعلين آخرين (الطلبة والأساتذة) إضافة إلى إتباعها للنموذج البيروقراطي السائد بالمؤسسات العمومية الجزائرية بصفة عامة ، إضافة إلى ركود سوق العمل في الجزائر وشح مناصب العمل، و سياسات النقش كل هذا دفع بالموظف بالرغم من تأثير هاته المعوقات عليه إلى القيام بإنجاز مهامه في الوقت المحدد.

• إذن تحد المعوقات التنظيمية من الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الجزائرية والفرضية محققة..

(2) أثبتت النتائج المعوقات الاجتماعية تحد من التزام الموظف بالمؤسسة العمومية الجزائرية وبنسب مرتفعة وتتمثل في الالتزامات الأسرية و الظروف الاجتماعية و الحاجات الإنسانية والمشاريع الخاصة للموظف، حيث أسفرت نتائج سلبية تمثلت في الغيابات والتأخرات والعطل المرضية والخروج من العمل ، إذن يمكننا القول أن هناك معوقات اجتماعية تحد من التزام الموظف بالمؤسسة العمومية الجزائرية والفرضية محققة.

بما أن الفرضية الأولى والثانية تحققت فالفرضية العامة محققة أي:

أن هناك معوقات تحد من التزام الموظف بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

رابعا: القضايا التي تثيرها الدراسة :

لقد توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج التي ساهمت في إثارة قضايا تستدعي التوقف عندها وإخضاعها للدراسة النظرية والميدانية، متعلقة بمعوقات الالتزام التنظيمي للعمال، فقد كشفت هذه الدراسة أن الموظفين بالكلية ملتزمون رغم مواجهته لكثير من المعوقات التنظيمية أثناء تأدية العمل بالإضافة إلى وجود معوقات اجتماعية، هذه النتائج أثارت بعض القضايا والتساؤلات التي تحتاج إلى مزيد من التحقق والبحث الميداني وهي:



- مألأسباب التي هذا النقص الكبير في الموارد البشرية والمادي
- هل هناك معوقات أخرى؟
- ما هي العلاقة بين هذه المعوقات ومتغير السن والجنس والحالة العائلية والراتب والرتبة ومكان العمل.

خاتمة

### الخاتمة:

وفي الأخير يمكن القول أن المؤسسة العمومية الجزائرية تعاني من العديد من المشكلات خاصة الجانب التسييري، حيث تعاني الكثير من النقائص في الوسائل والمعدات الخاصة بالعمل إضافة إلى عدم توفيرها لحو عمل مناسب للموظف داخلها وهذا ما يجعل العامل الجزائري لا يشعر بالانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وذلك بسبب فشلها في إشباع حاجاته ورغباته إضافة إلى الضغط الشديد الذي تمارسه القوانين البيروقراطية ومركزية اتخاذ القرار والزامية إنجاز العمل في الوقت المحدد وهذا ما يجعل الموظف يصرع الوقت والعوائق للوصول إلى الهدف ولا تختلف الظروف الاجتماعية للموظف في التأثير على التزامه في المؤسسة وعلى نفسيته باعتبار الالتزام التنظيمي يشتمل على الالتزام بمواعيد الدخول والخروج والحضور.

# قائمة المراجع

### أولاً: المعاجم:

1. أحمد مختار عمر : معجم اللغة العربية المعاصر ، المجلد 1، عملاق الكتب ، ط1، مصر ، 2000.
2. جاري وفاندينوس : القاموس الموسوعي في العلوم النفسية والسلوكية ، المجلد 2، ترجمة عبد الستار إبراهيم ، المركز العربي للترجمة، ط1، مصر.
3. مصلح الصالح : الشامل في مصطلحات العلوم الاجتماعية، إنجليزي - عربي ، مع تعريف وشرح المصطلحات ، دار عالم الكتب للطباعة والتوزيع ، ط1، السعودية ، 1999.

### ثانياً: الكتب:

1. أحمية سليمان : التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري علاقة العمل الفردية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ط6، 2012.
2. أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
3. أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية، 2014.
4. إعتقاد محمد علام وإجلال إسماعيل حلمي : علم اجتماع التنظيم ، مداخل نظرية ودراسات ميدانية ، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013.
5. اعتقاد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي مكتبة الأنجلو المصرية، ط1، مصر، 1994.
6. بن عزوز بن صابر: الاتفاقيات الجماعية للعمل في التشريع الجزائري والمقارن، دار الحامد، ط1، الأردن، 2011.
7. بن عزوز بن صابر: نشأة علاقة العامل الفردية في التشريع الجزائري والمقارن، دار الحامد، الأردن، ط1، 2011.

8. الحسن إحسان محمد : النظريات الاجتماعية المتقدمة ، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005.
9. دومينك رو: مائة كلمة في الادارة، ترجمة وردية راشد ،مؤسسة مجد الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 2008.
10. راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004.
11. رتيمة الفضيل ورتيمة أسماء: عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية، جامعة سعد دحلب، البليدة، العدد 10، جوان 2013 .
12. روث والاس والسون وولف: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع تمدد أفاق النظرية الكلاسيكية، ترجمة الحوراني محمد عبد الكريم، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
13. سمارة نصير: ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر، 2005.
14. الشماع خليل محمد حسن وخضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط4 ، عمان ، الأردن ، 2009.
15. طلعت إبراهيم لطفي : علم الاجتماع التنظيم ، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
16. عباس الحميري، نجم العزاوي، رزوقي القرشي: إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار اليازوري العلمية، 2015.
17. عبد المحسن بن محمد السميح ،دراسات في الادارة المدرسية،دار الحامد، السعودية،2010.
18. عبد المؤمن علي عمر: البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية والتقنيات الأساسية، منشورات جامعة 7 أكتوبر الإدارة العامة للمكتبات، ط1، بنغازي، ليبيا، 2008.
19. عمار بوضياف: الوظيفة العمومية في التشريع الجزائري، دار جسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2015.

20. القريشي غني ناصر حسن: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
21. كمال رحماوي: تأديب الموظف العام في القانون الجزائري، دار هومة، ط3، الجزائر، 2006.
22. ماثيو جيدير: منهجية البحث، ترجمة: ملكة أبيض، سنة 2015.
23. محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي، التصميم والمنهج والإجراءات، المكتب الجامعي الحديث، ط2، مصر.
24. محمد عبيدات ومحمد أبو نصار وعقلة مبيضين: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 1929.
25. مدحت ابو النصر:الاتجاهات المعاصرة في ممارسات الخدمة الاجتماعية العربية:مجموعة النيل العربية،مصر.
26. نادية سعيد شيقور ومج من الباحثين: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسن رأي الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر.
27. نوري منير: تسيير الموارد المورد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1،الجزائر 2009.
28. الهاشمي خرفي: الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية، وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة، الجزائر، 2010.

### ثالثا:المجلات العلمية:

1. أحمد براح وكانوني سفيان :المعوقات التنظيمية للإبداع الاداري في منظمات الخدمة العمومية،العدد الخاص بالمؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية ، العدد الثالث.
2. أحمد صالح: المعوقات التي تواجه مؤسسات المجتمع في تعزيز ثقافة حقوق الإنسان من وجه نظر المديرين في محافظات غزة، مجلة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، المجلد 28، ع 10، 2014

3. أحمد عباس حمادي: الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة المدراء والعاملين في شركة: مجلة العلوم والاقتصاد والإدارة، المجلد 22/ عدد 94.
4. إسماعيل الشوابكة وحسن الطعاني: الرضى الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ف المكتبات الاجتماعية الرسمية الأردنية مجلة دراسات في العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 1.
5. بن زاف جميلة: العلاقات الانسانية واثرها على اداء العامل بالمؤسسة العمومية ،مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 21 ،ديسمبر 2015.الجزائر .
6. حليلو نبيل ومرابط شوقي : دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي ،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ،العدد 23 ،مارس 2016
7. دارويش (Dirweesh) ، نقلا عن أحمد صالح : المعوقات التي تواجه مؤسسات المجتمع في تعزيز ثقافة حقوق الإنسان من وجه نظر المديرين في محافظات غزة، مجلة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، المجلد 28، ع 10، 2014 .
8. سعيد إبراهيم الغامدي، رحمة محمد صالح الغامدي : معوقات تطبيق مفهوم المدرسة المنتجة بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، العدد 3، المجلد الثاني ، السعودية ، فيفري ، 2018.
9. عزيز أحمد صالح ناصر الحسيني : الأمن الأسري (المفاهيم - المقومات - المعوقات)، مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية ، العدد 12، المجلد 15، أكتوبر 2016 .
10. عزيز أحمد صالح ناصر الحسيني: الأمن الأسري (المفاهيم - المقومات - المعوقات)، مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية، العدد 12، المجلد 15، أكتوبر 2016.
11. قاسم قرني أحمد: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بمصر، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، العدد 25، يونيو 2018.



12. ماجد قاسم السياني: قياس مستوى الالتزام التنظيمي ف الجامعات اليمنية الخاصة (دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة لمحافظة إب)، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 11، عدد 5، جوان 2015،
13. مخلص شياع الجميلي : العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار،مجلة جامعة أنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4 ،العدد 9 . 2012.

### رابعاً:المذكرات:

1. أميرة محمد رفعت الحواس : أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير إدارة أعمال وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنك التجارية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة القاهرة ، مصر، 2003.
2. بن فرحات مولاي لحسن : إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية ، تخصص : قانون إداري وإدارة عامة،جامعة الحاج لخضر، باتنة ، الجزائر ، 2011 /2012
3. بوخناف هشام : وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع دراسة ميدانية ،بمؤسسة اتصالات الجزائر،الجزائر،2010/2011.
4. رؤى رشيد عيد آل قاسم: أثر الالتزام التنظيمي في تحسين الجودة المصرفية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011/2012، الأردن.
5. ساكري الصالح : المعوقات التنظيمية وأثرها على فاعلية الجماعات المحلية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة ،2007/2008.
6. محمد الأحسن : النظام القانوني للتأديب في الوظيفة العامة، أطروحة لنيل دكتوراه في القانون العام، جامعة أبي بكر، بلقايد ، تلمسان، الجزائر، 2015 /2016.

7. همال عبد المالك : توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية وعلاقته بالاستقرار التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل، دراسة ميدانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013-2014.
8. عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015 /201.
9. بن منصور رقيقة: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
10. محمد عبد سعيد عليان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي(دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظات غزة، فلسطين، 2016.

الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث حول:

معوقات الالتزام لدى موظفي المؤسسة العمومية

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

-القطب الجامعي تاسوست-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

هذه الاستمارة لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي، فالرجاء قراءة السؤال بتمعن ثم الإجابة عليه بدقة وموضوعية بوضع علامة (X) ولن تستخدم هذه المعلومات إلا لأغراض هذا البحث.

شكرا على تعاونكم معنا

تحت إشراف الأستاذة:

ميلاط صبرينة

إعداد الطالبة:

➤ علاق خوجية

➤ لعروق منال

السنة الجامعية: 2018/2019

المحور الأول: البيانات العامة:

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- السن: من 20 إلى 30  من 31 إلى 40  من 41 إلى 50  من 51 فما فوق
- 3- الحالة العائلية:  أعزب  متزوج  أرمل  مطلق
- 4- عدد الأولاد:  عدد الأولاد أقل من 5 سنوات  من 5-11  من 12-16  17 فما فوق
- 5- المستوى التعليمي:  متوسط  ثانوي  جامعي
- 6- الرتبة: .....
- 7- الصفة:  مسؤول  موظف
- 8- الأجر:
- من 16000 إلى 20000 دج
- من 21000 إلى 25000 دج
- من 26000 إلى 30000 دج
- من 31000 إلى 35000 دج
- من 36000 فما فوق

المحور الثاني: المعوقات التنظيمية للالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية

9- هل أنت مكلف بإنجاز عدة مهام في اليوم؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بـ نعم ما هو عدد المهام التي تقوم بها في اليوم؟

3  4  5  6 فما فوق

10- هل يتطلب أدائك لعملك إنجاز عدة مهام في آن واحد؟

نعم  لا

11- هل تتمكن دائما من انجاز مهامك في الوقت المحدد؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بـ لا أذكر لماذا؟

- لأنك تعمل وحدك في المكتب والمهام كثيرة

- لأن عدد الموظفين في المكتب لا يتوافق مع عدد المهام

- لأنك تتعب وتشعر بالملل

- لأن بعض المهام تجعلك لا تستطيع التركيز على أخرى

- أخرى: .....

12- كيف تتصرف عندما لا تستطيع انجاز جميع مهامك في الوقت المحدد؟

- تؤجلها إلى اليوم الموالي

- تأخذها معك إلى المنزل

- تعمل وقت إضافي بعد الدوام

- تعمل وقت الغذاء دون توقف

- تكمل العمل بسرعة ولكن بأداء ضعيف

- أخرى: .....

13- هل يتطلب إنجاز المهام الموكلة إليك التنقل من مكتب العمل؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة ب: نعم أذكر لماذا؟

- مهامك تتطلب ذلك (طبيعة عملك)

- عدم توفر جميع الوسائل في المكتب

- ارتباط العمل بعمل مكاتب أخرى

- تضطر إلى القيام بعمل مكاتب أخرى بسبب نقص اليد العاملة

- أخرى.....

14- ما هو عدد المهام التي تتطلب الخروج من المكتب حتى تتمكن من إنجاز عملك؟

1  2  3  4 فما فوق

15- هل يضم المكتب موظف أو موظفين آخرين يبقون فيه في حال تنقلك منه؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة ب لا ماذا تفعل؟

- تغلق المكتب لأنك مضطر إلى القيام بتلك المهام على حساب المهام الأخرى

- تبقى في المكتب لأنك لا تستطيع غلقه بسبب وجود أعمال تتطلب ذلك على حساب المهام

الأخرى

- أخرى.....

16- هل المهام التي تقوم بها خارج مكتبك تتطلب وقتا طويلا؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟

- لأنها تتطلب عدة إجراءات

- لأن مكانها بعيد

- لأنها مرتبطة بحضور أو غياب موظفي مكاتب أخرى

- أخرى.....

17- إذا تعطلت وسيلة عمل في مكتبك هل:

- تصلح بسرعة
- تضطر إلى الاستعانة بوسائل المكاتب الأخرى
- لا تعمل إلى أن تصلح
- أخرى.....

18- هل يتوفر مكتبك على المكيف الهوائي؟

- نعم  لا
- إذا كانت الإجابة بلا كيف تتصرف؟
- تخرج من العمل
- تنقل أوراق العمل إلى مكتب آخر مكيف وتعمل فيه
- تنتقل إلى مكتب آخر مكيف ولا تعمل
- تعمل رغم ذلك
- أخرى.....

19- هل سبق وأن سبب لك عدم توفر المدفئة مرض؟

- نعم  لا
- إذا كانت نعم هل أدى بك ذلك إلى:
- الغياب
- الخروج من العمل
- دفع عطلة مرضية
- تعمل رغم ذلك
- أخرى.....

20- هل ترى حقيقة أن هذه المعوقات التنظيمية تحد من التزام العامل في القيام بعمله وحسن أدائه في

المؤسسة العمومية:

- نعم  لا



21- ما هي في رأيك طرق الحد من هذه المعوقات حتى يكون العامل أكثر التزاما في عمله؟

.....  
.....

المحور الثالث: المعوقات الاجتماعية للالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية.

22- هل يوجد في الأسرة من هو مريض وتقوم بالاهتمام به أو سبق لك وأن قمت بذلك؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم هل أدى بك ذلك إلى:

- دفع عطلة مرضية
- تغيبات عن العمل
- خروج قبل نهاية الدوام
- تأخرات عن العمل

..... أخرى

23- كيف تتصرف عندما تكون لديك زيارات عائلية ضرورية؟:

- تقوم بها خارج أوقات العمل
- لا تذهب إليها لأنك مرتبط بعمل
- تتغيب عن العمل لتقوم بها
- تخرج من العمل للقيام بها قبل نهاية الدوام
- تتأخر عن العمل

..... أخرى

24- في المناسبات العائلية كيف تتصرف من أجل التحضير لها وحضورها:

- تدفع عطلة مرضية
- تتغيب عنى العمل

- تخرج من العمل

- تتأخر عن العمل

..... أخرى  -

25- كيف تتصرف عند مرض الأطفال هل:

- تأخذ عطلة مرضية

- تتأخر عن العمل للاعتناء بهم

- لا تكمل دوامك للاطمئنان عليهم

..... أخرى  -

26- هل يتناسب توقيت خروج ودخول الأطفال من وإلى المدرسة مع توقيت عملك؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بلا كيف تتعامل مع هذا الموقف:

- تخرج من العمل لإحضارهم

- توكل من يهتم بالأمر

- لديهم أين يذهبون

..... أخرى  -

27- في حالة وجود امتحانات الأطفال كيف تتصرف؟:

- تدفع عطلة مرضية

- تخرج من العمل قبل الدوام

..... أخرى  -

28- أغلقت الروضة أو لم تتمكن المربية من الاعتناء بأطفالك بظرف ما:

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة نعم كيف تصرفت:

- عطلة مرضية

- غياب

- إحضار الأطفال إلى العمل

- العمل وقت قصير ثم الخروج

- أخرى.....  
.....

29- هل مسكنك بعيد عن مكان عملك؟:

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة نعم هل سبب لك ذلك :

- التأخر عن العمل

- الخروج من العمل قبل نهاية الدوام

- أخرى.....  
.....

30- ما نوع وسيلة النقل التي تقلك إلى العمل؟:

- سيارة خاصة

- نقل عمومي

- نقل خاص بالمؤسسة

• في حالة تنقلك بالنقل العمومي هل يتسبب لك :

- تأخرات عن العمل

- تأخرات في الوصول إلى المنزل مما يجعلك تخرج قبل نهاية الدوام .

- تخرج قبل الدوام لأن وسائل النقل تتوقف باكرا

- لا تسبب لك أي مشاكل

31- ما الذي لم يوفره لك العمل في المؤسسة؟:

- الاكتفاء المادي

- الاطمئنان على الصحة النفسية والجسدية

- مكانة اجتماعية

- الشعور بالاحترام والتقدير والانتماء والمحبة

- الشعور بالتميز وتقدير الذات

- أخرى.....  
.....

• إذا لم يوفر لك العمل أحد هذه الخيارات هل دفعك ذلك إلى القيام بأحد المشاريع التالية:

- إكمال الدراسة

- عمل آخر إضافي

..... أخرى -

32- هل تؤثر مشاريعك الخاصة على التزامك في العمل :

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

- التعب والإرهاق

- الضغط النفسي

- الأخذ من وقت العمل الرسمي

- الميل إلى المشاريع الخاصة أكثر

- التأخرات عن العمل

- الغيابات عن العمل

- كثرة الخروج من العمل قبل نهاية الدوام

- عدم التركيز في العمل

33- هل ترى حقيقة أن هذه المعوقات الاجتماعية تحد من انضباط العامل في عمله؟

نعم  لا

34- ما هي في رأيك أهم المعوقات التي قد تحد من التزامك في عملك؟

.....  
.....

35 ما هي في رأيك طرق الحد من هذه المعوقات حتى يكون العامل أكثر التزاما في عمله؟

.....  
.....

تهدف الدراسة إلى معرفة "معوقات الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية" وهي دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -جامعة الصديق بن يحيى جيجل- وذلك من خلال الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في:

"ما هي معوقات الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية؟"

وقد انبثق هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تحد المعوقات التنظيمية من الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية؟
- هل تحد المعوقات الاجتماعية من الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية؟

وقد قسمت هذه الدراسة إلى جانبين اثنين جانب نظري وجانب ميداني، بالنسبة للجانب النظري فقد اشتمل على أربعة فصول، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للدراسة أين تم التركيز على الإشكالية وفرضيات الدراسة، وتتمثل الفرضية الرئيسية في:

"توجد معوقات تحد من الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية"

أما الفرضيات الفرعية تتمثل في:

- هناك معوقات تنظيمية تحد من الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية. ومؤشراتها هي: نقص الموارد البشرية، نقص الموارد المادية، الهيكل التنظيمي، سوء الظروف الفيزيائية.

- هناك معوقات اجتماعية تحد من الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية.

ومؤشراتها: الالتزامات الأسرية، الظروف الاجتماعية، الحاجات الإنسانية، المشاريع الخاصة.

بالإضافة إلى تحديد أهداف وأهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وضبط المفاهيم وعرض الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد تم التطرق فيه إلى البعد النظري للالتزام التنظيمي والثالث شمل متغيرات الالتزام التنظيمي.

الفصل الرابع: تم التطرق فيه إلى عموميات حول الموظف بالمؤسسة العمومية.

## الملخص باللغة الإنجليزية:

The study aims at identifying "the obstacles of organizational commitment among the employees of the public institution", which is a field study at the Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Siddiq Bin Yahya Jijel, by answering the research problem of:

"What are the constraints of the organizational commitment of employees of the public institution"?

The main question arose from the following sub-questions:

-Do organizational constraints limit the organizational commitment of employees of the public institution?

-Do social constraints limit the organizational commitment of employees of the public institution?

This study was divided into two parts: theoretical and field. For the theoretical side, it included four chapters. The first chapter deals with the theoretical framework of the study. The main hypothesis is:

"There are constraints that limit the organizational commitment of the employees of the public institution"

The sub-assumptions are:

-There are organizational constraints that limit the organizational commitment of the employees of the public institution.

-Their indicators are: lack of human resources, lack of material resources, organizational structure, poor physical conditions.

-There are social obstacles that limit the organizational commitment of employees of the public institution.

And their indicators: family obligations, social conditions, humanitarian needs, private enterprises.

In addition to determining the objectives and importance of the study and the reasons for selecting the subject and control concepts and the presentation of previous studies.

The second chapter dealt with the theoretical dimension of the organizational commitment and the third included the variables of the organizational commitment.

Chapter 4: It discusses the generalities about the employee in the public institution.