

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



مذكرة بعنوان:

الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية  
دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء  
- وكالة جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص : تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:  
عبد الله بليط

إعداد الطالبة:  
حادة عمرابي

لجنة المناقشة:

- |              |                          |
|--------------|--------------------------|
| رئيسا        | 1- الأستاذ               |
| مشرفا ومقررا | 2- الأستاذ بليط عبد الله |
| مناقشا       | 3- الأستاذ               |

السنة الجامعية: 2016/2015

## كلمة شكر

الشكر لله و الحمد لله كثيرا على نعمه، و الذي وفقنا لإتمام هذا البحث.

يطيبه لنا أن نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف: "بليط عبد الله"،

الذي قدم لنا يد العون و أثار لنا الطريق بإرشاداته و توجيهاته و كذلك لجميع

الأساتذة الذين قاموا بتكويننا طول فترة دراستنا الجامعية.

كما نتقدم بالشكر و التقدير لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

للعمال الأجراء لحسن معاملتهم و استقبالهم لنا.

و إلى كل من ساهم في إنجاح هذا العمل المتواضع حتى و لو بكلمة طيبة.

و شكرا لكم.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ. ب	مقدمة
<b>الجانب النظري للدراسة</b>	
<b>الفصل الأول: موضوع الدراسة</b>	
16	تمهيد:
17	1- إشكالية الدراسة.
21	2- فرضيات الدراسة.
22	3- أسباب اختيار الموضوع.
23	4- أهمية الدراسة.
23	5- أهداف الدراسة.
24	6- تحديد مفاهيم الدراسة
42	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الأبعاد النظرية والإمبريقية للالتزام التنظيمي</b>	
46	تمهيد:
46	أولاً- الالتزام التنظيمي في النظرية السوسولوجية .
47	1- السلوك التنظيمي ناتج عن الإرادة الحرة.
47	1-1- اتجاه الحرية التامة .
65	1-2- اتجاه العقلانية المحدودة .
69	2- السلوك التنظيمي نتاج البنية الاجتماعية العامة.
69	2-1- اتجاه البنائي الوظيفي .
71	2-2- اتجاه الماركسي.
74	ثانياً- النماذج الإرشادية لدراسة الالتزام التنظيمي.
81	ثالثاً- الأبعاد الإمبريقية لموضوع الدراسة.
99	خلاصة الفصل



## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

102	تمهيد:
102	1- أهمية الالتزام التنظيمي.
105	2- أهداف الالتزام التنظيمي.
106	3- خصائص الالتزام التنظيمي.
108	4- تدعيم الالتزام التنظيمي.
109	5- مؤشرات الالتزام التنظيمي.
110	6- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.
117	7- مراحل الالتزام التنظيمي.
120	8- طرق قياس الالتزام التنظيمي.
124	9- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.
130	10- اقتراحات لتعزيز الالتزام التنظيمي.
132	11- الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.
132	11-1- الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ما بين 1962 / 1979.
134	11-2- أهم سمات الإدارة الجزائرية.
137	11-3- اقتراحات لتعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.
139	خلاصة الفصل
<b>الجانب الميداني للدراسة</b>	
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>	
144	تمهيد :
144	1- تحديد مجالات الدراسة
144	1-1- المجال الجغرافي
148	1-2- المجال البشري
149	1-3- المجال الزمني
150	2- مناهج التحليل
150	3- أدوات جمع البيانات
156	4- أساليب المعالجة الإحصائية

157	5- عينة الدراسة
157	5-1- نوع العينة
157	5-2- حجم العينة
159	5-3- خصائص العينة
164	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: البيانات الميدانية</b>	
168	تمهيد:
168	1- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.
168	1-1- تحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى.
185	1-2- تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية.
196	1-3- تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة
213	2- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.
213	2-1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.
222	2-2- مناقشة النتائج في ضوء الأبعاد الإمبريقية
226	2-3- مناقشة النتائج في ضوء المقاربة السوسيولوجية.
227	3- النتائج العامة للدراسة
229	خلاصة الفصل
	التوصيات والاقتراحات
	خاتمة
	المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
129	يمثل الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي	01
153	يبين المقابلات وتاريخها	02
158	يمثل عينة الدراسة و توزيع حسب الفئات المشكلة لمجتمع الدراسة في المؤسسة	03
168	يبين مدى الأجر المخصص للوظيفة يغطي متطلبات المعيشة	04
169	يبين مدى رضا العامل بالأجر الذي يتقاضاه مقارنة بسوق العمل	05
170	يبين مدى قرار ارتباط العامل بالعمل في المؤسسة قرارا صائبا	06
171	يمثل وجود العامل في عمله الحالي استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة له	07
172	يبين مدى استفادة العامل من أرباح المؤسسة في آخر السنة	08
173	يبين مدى الإعانات مالية التي تمنحها المؤسسة في المناسبات والأعياد	09
174	يبين مدى مواظبة العامل على عمله دون تغيب	10
175	يبين مدى شعور العامل بالرضا عن العلاوات التي يحصل عليها	11
176	يبين مدى المنح التي أحصل عليها مناسبة جداً	12
177	يبين مدى تفكير العامل إذا ما عرض عليه عمل بأجر أعلى في مؤسسة أخرى	13
179	يبين مدى استمرار العامل في المؤسسة نابع من حاجته إلى الأجر	14
180	يبين مدى التعويضات التي يتقاضاها العامل تعكس الجهد الذي يبذله	15
181	يبين العلاقة بين الأجر و عدم التفكير في تغيير العمل	16
182	يبين مدى الارتداء الدائم للبطاقة المهنية أثناء تواجد العامل داخل المؤسسة	17
183	يبين مدى رغبة العامل في العمل لدى المؤسسة إلى غاية بلوغ سن التقاعد	18
184	يبين مدى تقديم المؤسسة قروضا للعمال	19

185	يمثل العلاقة بين الفئة المهنية و شعور العامل باهتمام و تقدير رئيسه في العمل	20
187	يبين مدى عمل العامل بإخلاص وأمانة لإدراكه لأهمية دوره	21
187	يبين مدى تلقي العامل الشكر من رئيسه في حال بذل الجهد	22
188	يبين مدى اهتمام العامل لسمعة المؤسسة التي يعمل فيها	23
189	لا يتم الاعتراف دائما بالجهود التي أقدمها	24
190	يبين مدى منح المؤسسة مكانة خاصة للعامل المتفاني في عمله	25
191	يبين مدى استماع المؤسسة للشكاوى التي العامل أطحها	26
192	يبين مدى أهمية المؤسسة بالنسبة للعامل شخصيا	27
193	يبين مدى شعور العامل بالإحباط عند سماع إساءة الآخرين للمؤسسة التي يعمل فيها	28
194	يبين العلاقة بين الأقدمية و إظهار المؤسسة الاحترام للعامل	29
195	يبين مدى محافظة العامل على ممتلكات المؤسسة وكأنها ممتلكاته	30
196	يبين شعور العامل بأحاسيس قوية تربطه بالمؤسسة التي يعمل فيه	31
197	يبين مدى إتمام الترقية على أساس الأقدمية	32
198	يبين مدى منح الترقيات الوظيفية بناء على المثابرة في العمل	33
199	يبين مدى اعتقاد الأفراد بأنه لا تسود المحاباة في منح فرص للترقية	34
200	يبين العلاقة بين الجنس و بذل الجهد في العمل	35
201	يبين مدى تطلع العامل للحصول على منصب وظيفي متميز	36
202	يبين مدى احترام العامل للتنظيمات والقوانين الخاصة بالعمل	37
203	يبين مدى منح المؤسسة صلاحيات للعاملين الأكفاء	38
204	بين مدى إسناد المؤسسة المسؤولية على العامل	39
205	يبين مدى محافظة العامل على الأسرار المهنية للمؤسسة	40

206	أنا مسؤول في عملي عن عدة مهام من البداية حتى النهاية	41
207	يبين مدى استماع الإدارة إلى اقتراحات العمال المرتبطة بالعمل	42
208	يبين مدى إشراك العامل في مختلف القرارات المتعلقة بالعمل	43
209	يبين مدى انتهاز العامل الفرصة لو أتاحت له للتهرب من المسؤولية في العمل دون أن يلاحظ ذلك أحد	44
210	يبين مدى تكليف الرئيس العامل بمهام خاصة في العمل	45
211	يبين العلاقة بين الأجر و احترام العامل أوقات العمل	46
212	يبين مدى رغبة العامل في الحصول على منصب يتطلب جهداً كبيراً	47
213	يبين نتائج الفرضية الأولى الخاصة بتأثير المكافأة المادية على الالتزام السلوكي	48
215	يبين العلاقة الارتباطية بين المكافأة المادية و الالتزام السلوكي	49
216	يبين نتائج الفرضية الثانية الخاصة بتأثير المكافأة المعنوية على الالتزام العاطفي	50
218	يوضح العلاقة الارتباطية بين المكافأة المعنوية و الالتزام العاطفي	51
218	يبين نتائج الفرضية الثانية الخاصة بتأثير المكافأة المعنوية على الالتزام العاطفي	52
221	يوضح العلاقة الارتباطية بين المكافأة المهنية و الالتزام الوظيفي	53
222	يبين العلاقة الارتباطية بين المكافأة المستهدفة من قبل العامل ودرجة الالتزام التنظيمي.	54



## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مخطط توضيحي لأهم ما جاء في الفصل الأول	43
02	يشمل ترتيب الحاجات في الهرم	56
03	يمثل نموذج التوقع	62
04	يمثل أولويات أبعاد الالتزام التنظيمي	79
05	يمثل العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي	117
06	يمثل مراحل الالتزام التنظيمي	120
07	مخطط توضيحي لأهم محتويات الفصل الثالث	140
08	دائرة نسبية توضح مدى تغطي الأجر المخصص للوظيفة متطلبات المعيشة	168
09	أعمدة بيانية توضح إجابات المبحوثين حول الرضا بالأجر الذي يتقاضونه مقارنة بسوق العمل	169
10	أعمدة بيانية توضح إجابات المبحوثين حول الإعانات المالية التي تمنحها المؤسسة	173
11	أعمدة بيانية توضح إجابات المبحوثين حول المواظبة في العمل دون تغيب	174
12	دائرة نسبية توضح إذا ما عرض عليهم أجر أعلى في مؤسسة أخرى	177
13	أعمدة بيانية توضح إجابات المبحوثين حول التعويضات و الجهد المبذول	180
14	دائرة نسبية توضح مدى تقديم المؤسسة للعمال قروضا	184
15	أعمدة بيانية توضح العلاقة بين الفئة المهنية و شعور العامل باهتمام و تقدير رئيسه في العمل	186
16	أعمدة بيانية توضح مدى استماع المؤسسة للشكاوي التي يطرحها العامل	191
17	أعمدة بيانية توضح العلاقة بين الأقدمية و إظهار المؤسسة الاحترام للعامل	195
18	أعمدة بيانية تبين مدى تطلع العامل للحصول على منصب وظيفي متميز	201





مقدمة

## مقدمة:

لقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالمشكلات الإدارية في كثير من الدول ، واتخذت إجراءات متعددة لإحداث التطور الإداري في عديد من المنظمات ، وقد تبين في معظم الحالات أن مشكلات الإدارة ليست بالضرورة مشكلات الإدارة فنية أو تكنولوجية بقدر ما هي مشكلات سلوكية، التي يمكن التعبير عنها بمفهوم الالتزام التنظيمي والذي يعد عنصرا هاما في بلوغ الأهداف التنظيمية ، وتعزيز الإبداع و الاستقرار ، الأمر الذي دفع بالمنظمات إلى التنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه و توجيهه و معرفة كيفية تأثير الأفراد في سلوك بعضهم البعض ، من خلال وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، وتوفير الأجواء النفسية و المستلزمات المادية التي يتطلبها ، واستيعاب قدراته و تطوير سلوكياته وهذا سيسهم بالضرورة في إثراء المنظمات و تقدم المجتمعات.

يعد الالتزام التنظيمي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء ، إذ أن ضعف مستوى الالتزام يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب و التأخر عن العمل ، تسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا بينما يؤدي زيادة مستوى الالتزام إلى زيادة الفعالية وتحقيق أهداف المنظمة.

يتولد الالتزام من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد و شخصياتهم و ضغط العمل و العوامل التنظيمية ، حيث نجد أن الالتزام التنظيمي هو إدراك من الفرد بالتوفيق بين قيمه وأهدافه مع أهداف و قيم التنظيم الذي يعمل بها، بالإضافة إلى أن سلوك الفرد يعتبر الوحدة الأولية التي يتكون منها و يقوم عليها سلوك المنظمة بحيث الأفراد ذو الالتزام المرتفع اتجاء منظماتهم لديهم استعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد و التفاني في أعمالهم، و يسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم و انتمائهم لمنظماتهم، وتتوقف الاستمرارية في العمل إلى حد كبير على مدى و نوعية سلوك الأفراد داخل التنظيم إذ العوائد و المحفزات من العوامل الرئيسية التي تعمل على توجيه سلوكهم و تحديد نوعية ذلك السلوك ، حيث أن الفرد يتصرف سلوكيا ناحية عمله بشكل معين يظهر في أسلوب تعامله مع الزملاء و في غيابه و تأخره و في تركه للعمل.

تأسيسا على ما سبق تنقسم هذه الدراسة إلى جانب نظري احتوى ثلاثة فصول ، وآخر ميداني واحتوى فصلين اثنين بالإضافة إلى مقدمة و خاتمة.

شمل **الفصل الأول** الموسوم بموضوع الدراسة على عدة عناصر أولهما إشكالية الدراسة ، فرضيات الدراسة ثم أهم أسباب اختيار الموضوع ، أهمية الدراسة وأهدافها وأخيراً التطرق إلى تحديد أهم مفاهيم الدراسة.

أما **الفصل الثاني** المعنون بالأبعاد النظرية و الإمبريقية للالتزام التنظيمي تضمن الالتزام التنظيمي في النظرية السوسولوجية و الذي بدوره احتوى على السلوك التنظيمي ناتج عن الإرادة الحرة (اتجاه الارادة الحرة واتجاه العقلانية المحدودة ) ، والسلوك التنظيمي نتاج البنية الاجتماعية العامة(اتجاه البنائي الوظيفي و الاتجاه الماركسي) ومن ثم النماذج الإرشادية لدراسة الالتزام التنظيمي و أخيراً تطرقنا إلى أهم الأبعاد الإمبريقية لموضوع الدراسة .


جاء في **الفصل الثالث** الموسوم بالالتزام التنظيمي عدة عناصر أهمها أهمية الالتزام التنظيمي و أهدافه، خصائصه ،تدعيم الالتزام و أهم مؤشرات ، العوامل المؤثرة فيه و من ثم مراحل الالتزام و طرق قياسه ، الآثار المترتبة عليه و بعض الاقتراحات لتعزيز الالتزام التنظيمي وآخر عنصر الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

كان هذا بالنسبة للجانب النظري للدراسة ، أما عن الجانب الميداني للدراسة فقد تضمن فصلين حيث خصص **الفصل الرابع** للإجراءات المنهجية للدراسة و فيه تم تحديد مجالات الدراسة جغرافيا، بشريا و زمنيا ثم عرض المنهج وأدوات جمع البيانات، وفي الأخير تم الإشارة إلى كيفية اختيار عينة الدراسة و خصائصها وأهم الأساليب المعالجة الإحصائية .

أما **الفصل الخامس** فكان حول عرض البيانات ونتائج الدراسة الميدانية والذي شمل على تحليل البيانات الفرضية الجزئية الأولى و الثانية و الثالثة بناء على البيانات المستخلصة من استمارة البحث ، ومن ثم مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والأبعاد الإمبريقية والمقاربة السوسولوجية ،النتائج العامة للدراسة ويليها مباشرة التوصيات والاقتراحات المستخرجة من الدراسة الميدانية و التراث النظري . وفي الأخير خاتمة الدراسة حول موضوع الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية.

الجانب النظري للدراسة





# الفصل الأول

# الفصل الأول: موضوع الدراسة

## تمهيد:

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة

## خلاصة الفصل

## تمهيد:

إن انطلاق الباحث في دراسة ظاهرة معينة لا يكون من فراغ وإنما مبنية على معرفة بها سواء كان من اهتمامات الباحث واختصاصه أو من العوامل الخارجية (المجتمع)، وتلك المعرفة هي التي تثير لديه الحيرة والفضول والرغبة في نفسه لدراسة المشكلة، وإدراك أهميتها والهدف من دراستها، وذلك بعد أن يحدد الأبعاد التي يرغب في التطرق إليها في هذه الدراسة.

بناء على هذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى عدة عناصر متمثلة في مدخل إلى موضوع الدراسة وفيها يتم طرح المقاربة السوسولوجية للموضوع، والتعرف بالمشكلة وتحديد أبعادها ومن ثم طرح تساؤلات الدراسة وفرضياتها، وبعدها نتطرق إلى أسباب اختيار الموضوع (ذاتية وموضوعية)، أهمية الدراسة والأهداف التي ترمي إليها، ثم تحديد مفاهيم الدراسة حيث سنتناول فيها المفاهيم الأساسية (لغة، اصطلاحاً وإجراءياً) والمفاهيم التي تقترب منها.

1- إشكالية الدراسة:

تسعى المؤسسات على اختلاف أنواعها لإنتاج السلع وتقديم الخدمات من خلال استخدام مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية والقيام بممارسة العملية الإدارية ، ويبقى العنصر البشري المحرك الأساسي لأداء هذه الوظائف، والذي يعتبر من العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسات، لهذا فإن محاولة هذه الأخيرة فهم سلوك العامل تعد من أولى المهام التي يجب أن تركز عليها، ذلك من خلال دراسة و تحليل الأسباب و الدوافع التي تحكم تصرفات وسلوكات هؤلاء في بعدها السوسولوجي ، فالسلوك الإنساني ناتج عن عدة عوامل تكمن داخل و خارج الفرد التي تجعله ملتزما أو غير ملتزم اتجاه منظمته ،حيث يتمثل الالتزام في كل التصرفات التي تصدر عن الفرد سواء من عمل حركي أو سلوك لغوي أو حتى مشاعر وانفعالات.

لهذا يعد الالتزام التنظيمي موضوعا مهما لتفحص مدى الترابط القائم بين الفرد ومنظمته، حيث أصبح في الوقت الحاضر رهانا أساسيا للمنظمة وتنافسيتها وبقاءها في سوق تنافسية مفتوحة مع نظيراتها من نفس مجال النشاط ، وقد أشارت الإحصائيات إلى " أن التفوق الاقتصادي الذي حققته دول مثل ألمانيا و اليابان راجع بالدرجة الأولى إلى قوة العمل الملتزمة حيث تبين أن 90% من نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى الالتزام التنظيمي و أن 10% المتبقية تعود إلى المواهب"<sup>(1)</sup>، وعلى العكس من ذلك فإن اللامبالاة وعدم اخذ هذه الجوانب بعين الاعتبار هو واقع كثير من مؤسسات الدول العربية، إذ قال حلیم بركات " إن علاقة الإنسان العربي بالوقت هي علاقة مواجهة أو خضوع بالصبر عليه أو انسحاب وهرب منه بتجاهله"<sup>(2)</sup> ، وقد أكدت بعض الدراسات على أن ضعف مستوى الالتزام يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل و تسرب العمالة من المؤسسات ،بينما يؤدي زيادة مستوى الالتزام إلى تحسين أداء المؤسسة و تحقيق أهدافها.

إن موضوع الالتزام لم يكن وليد اللحظة ، وإنما هو قديم قدم عملية العمل ذاتها ،غير أن تطور وتحول هذه العملية والمتدخلون فيها والشروط الاجتماعية والسياسية والقانونية ، وحتى الثقافية التي تجرى

(1) عبدالله الطجم، طلق السواط: السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية ، ط 3، 2000 ،

ص102.

(2) حلیم بركات (نقلا عن ) ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، (دراسة نظرية و تطبيقية)، دار المحمدية

العامة ، الجزائر، 2003، ص 179.

ضمنها من جهة، ومآلاتها وأهدافها ورهاناتها من جهة ثانية ، جعلت من هذا الموضوع يظهر كرهان مصيري بالنسبة للقائمين على المنظمة الحديثة ، ذلك أن العنصر البشري المدرب و المؤهل والمنسجم مع ثقافة وأهداف المؤسسة يعد مكسبا أساسيا، وعليه فالتفريط فيه يجعل المؤسسة إلى جانب خسارتها لعامل بهذه المواصفات فهي تعطي فرصة ذهبية لمنافسيها لاستقطابهم ، وعلى هذا يعد الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي حازت على اهتمام القائمين على إدارة المنظمات والباحثين والمختصين كذلك ، إذ يرى أصحاب الاتجاه الماركسي أن عدم الالتزام اتجاه المنظمة أمر طبيعي وهو وسيلة لمقاومة الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج التي تفرض سيطرتها وهيمنتها ، لهذا تسعى الطبقة العاملة إلى إحداث تغييرات أساسية من أجل المطالبة بتحسين أوضاعها وتحقيق مصالحها، بينما يرى الاتجاه البنائي الوظيفي أن الالتزام مطلب وظيفي، فالمؤسسة عبارة عن نسق يتكون من أنساق فرعية ، وكل نسق يؤدي دور من أجل تحقيق التكامل فأى خلل في هذه الأنساق سيؤثر سلبا على المؤسسة ولذلك يعد الالتزام أمر ضروري للاستمرارية، أما من وجهة نظر الاتجاه الإسلامي يرى بأنه التزام العامل بالطريق القويم الواجب تتبعه في أداء عمله ، وأن الإنسان يسعى لمرضاة الخالق الذي يعلم السر والعلن قبل مرضاة الرئيس الذي يلاحظ فقط ظواهر الأمور، في حين يرى الاتجاه السيكولوجي الذي ينظر إلى التزام الفرد على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط و إيجابية نحو المنظمة، وهذا الالتزام يتضمن ارتباطا بأهداف التنظيم والرغبة القوية للبقاء في المنظمة.

على هذا الأساس يمكن تحديد موضوع الالتزام التنظيمي كظاهرة سوسولوجية اعتماداً على الفعالية كإطار نظري يتضمن الفكر التبادلي السلوكي والذي أقر بأن الفاعلين (الأفراد) يلتزمون بأعمالهم طالما هذا الالتزام يحقق لهم بعض الفوائد التي تفوق التكلفة إذ أنهم يسعون إلى زيادة المكافآت بمفهومها السوسولوجي وتقليل التكاليف والاكراهات، والقاعدة لعملية التبادل فيما بين المتفاعلين قوامها أهداف وغايات مادية واجتماعية (كالأجور والترقية، السمعة والاعتبار، الاحترام و التقدير و النفوذ الاجتماعي) ويعتبر التزام الفاعل اتجاه المنظمة انعكاسا لعملية التبادل التي يرتبط الفاعل من خلالها بمنظمتها، ففي حال وجود البدائل لمسارات الفعل يقوم الفرد بحساب النتائج المترتبة على تلك البدائل من حيث القيمة واحتمالات النجاح بناء على خبراته السابقة ويختار ما يرى أنه الأفضل، فهو يقدم الجهد والوقت والولاء مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة لكن إذا ما حصل الفرد على منفعة في تفاعله مع الآخر،

أوجبه ذلك إرجاع هذه الفائدة للآخر كدين كان بذمته لأنه التزام أخلاقي يستلزم رده و إعادته في أول نشاط يشترك به معه .

ويذهب "ماكس فيبر" MAX WEBER الى أن لكل فاعل في المؤسسة هدفا معيناً أو أهداف يريد تحقيقها سواء كان كلياً أو جزئياً أو على مراحل وذلك بطريقة مقبولة اجتماعياً و سلوكياً من خلال التركيز في ذلك على الإجراءات العقلانية التي يتبعها الفاعل في تقرير أفعاله ، وإلى جانبه "هربرت سيمون " باعتبار الفاعل يعرف دخله وما هي السلع والخدمات المتاحة له ، ويعرف ترتيب الأشياء التي يرغب في الحصول عليها لذا فإنه يستطيع ترتيب البدائل المتاحة له ليحلب أكبر درجة من المنفعة، لكن هناك عوامل تجعل قرارات الفاعل محدودة لعدم توفر جميع المعلومات ، بمعنى أن الفاعل يتخذ مواقف أو يقوم بسلوكيات ويدخل في علاقات بناء على قرار اتخذه من منطلق معرفته بظروف وشروط معينة ، كما أن الفاعل من وجهة نظر "ميشال كروزيه" في نظريته التحليل الاستراتيجي قد تجاوزت فكرة تحقيق أهداف المؤسسة فقط و بل له إستراتيجية خاصة به لتحقيق أهدافه من خلال خلق قواعد وإجراءات داخل المؤسسة ، إضافة إلى عدم تقبله أن يكون مجرد وسيلة من أجل تحقيق أهداف التنظيم بل له القدرة على التصرف بقناعاته الشخصية رغبة منه في إشباع حاجات معينة اعتماداً على حريته النسبية داخل المؤسسة ، ولهذا سيتم التركيز في هذه الدراسة على معرفة ما إذا كان كلما زادت قيمة المكافأة بمفهومها السوسولوجي في تقييم الفرد زاد من درجة التزامه التنظيمي.

من خلال هذا التأسيس والإطار يظهر أن الدراسة الراهنة تدفع لقراءة موضوع الالتزام التنظيمي (فهمة) عبر البحث عن شروط إنتاجه التي تبدو ذات صفة عقلانية، وعليه نطرح التساؤل الرئيسي للدراسة:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين المكافأة المستهدفة من قبل العامل و درجة التزامه التنظيمي؟

و الذي تتفرع عنه التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المكافأة المادية (الأجر العلاوات، المنح، المشاركة في الأرباح) ودرجة الالتزام التنظيمي؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المكافأة المعنوية (الاحترام، التقدير، الاعتراف ، المكانة) ودرجة الالتزام التنظيمي؟



-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المكافأة المهنية (الترقية، المسؤولية، تكاليف بمهام خاصة، المشاركة في القرارات) ودرجة الالتزام التنظيمي؟

2- فرضيات الدراسة:

إن تحديد الفرضيات في البحوث العلمية ليست مسألة إجبارية تقتضيها كل البحوث بل هي مسألة اختيارية، تربط بين الدرجة الأولى بطبيعة ونوع البحث الذي يريد الباحث القيام به، فإذا كان الهدف من البحث هو اكتشاف الحقائق ووصفها كما هو الحال في البحوث الاستكشافية أما إذا كان الهدف من البحث هو تفسير الحقائق، فإن هذا النوع من البحوث يتطلب بالضرورة صياغة الفرضيات لأن الهدف هنا ليس وصف الحقائق بل اكتشاف القوانين المتكاملة في سيرورة الظواهر للوصول إلى كشف مختلف المتغيرات التي لها علاقة بنشوء الظواهر، وبالتالي بالفرضية عادة هي إجابة مقترحة قد تكون حكماً تقريرياً أو تقييماً، كما يعبر عن ذلك "موريس انجرس" بقوله الفرضية هي "إجابة مقترحة لسؤال البحث يمكن تعريفها حسب الخصائص الثلاث الآتية : التصريح ، التنبؤ ، ووسيلة للتحقق الإمبريقي"<sup>(1)</sup>

انطلاقاً من الأهداف المرجوة من هذه الدراسة ومجموعة التساؤلات التي تم استعراضها في إشكالية البحث، وبعد جملة من مستخلصات الدراسة الاستطلاعية في الميدان تم صياغة فرضية رئيسية تحدد الإطار العام للبحث والتي تتمثل في:

- توجد علاقة ارتباطية بين المكافأة المستهدفة من قبل العامل ودرجة التزامه التنظيمي.

من خلال الفرضية الرئيسية ، تم طرح الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المكافأة المادية (الأجر، العلاوات، المنح، المشاركة في الأرباح) ودرجة الالتزام التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المكافأة المعنوية (الاحترام، التقدير، الاعتراف، المكانة) ودرجة الالتزام التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المكافأة المهنية (الترقية، المسؤولية، تكاليف بمهام خاصة، المشاركة في القرارات) ودرجة الالتزام التنظيمي.

(<sup>1</sup>) موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحرابي وآخرون، دار القصبه للطباعة و النشر، ط2، 2006، ص 150.

### 3-أسباب اختيار الموضوع:

من القضايا التي لا تقبل الجدل في مجال البحوث العلمية أن اختيار الباحث لموضوع بحثه لا يخضع على وجه الإطلاق لأي ضرب من ضروب الصدفة أو التلقائية، بقدر ما يكون وثيق الصلة بظروف الباحث ذاته انطلاقاً من إحساسه بالمشكلة ومدى خطورتها، ومن ثم تتولد لديه الرغبة في إيجاد حل لهذه المشكلة أو بظروف المجتمع وحاجاته المتعددة.

وعلى هذا الأساس لاختيار الموضوع دوافع ترتبط مباشرة بميول واهتمامات الباحث ذاته، كما قد تعود أسباب الاختيار إلى شروط موضوعية تتجاوز المبررات الشخصية والذاتية له، وتتمثل أهم هذه الأسباب فيما يلي:

#### 3-1-الأسباب الذاتية:

- الرغبة في الحصول على التقدير العلمي من دراسة هذا الموضوع نظراً لكونه موضوع الساعة.
- تقارب الموضوع مع اهتمامات الباحثة و ميولاتها واستعداداتها المعرفية.
- الرغبة في النزول إلى الميدان من خلال الدراسة الميدانية والتقرب من عالم الشغل ومعرفته.
- الرغبة الشخصية في التعرف على موضوع الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية من خلال الطرح المعتمد في هذه المحاولة البحثية، كما جاء نتيجة للاطلاع المسبق عن الموضوع ومدى الاهتمام الذي حظي به في الدول الغربية والعربية

#### 3-2-الأسباب الموضوعية:

- محاولة إثراء التراث السوسيولوجي ولو نسبياً من خلال نتائج الدراسة، وذلك نظراً لقلّة الدراسات السوسيولوجية التي تهتم بموضوع الالتزام التنظيمي.
- التركيز على جوانب تعظيم الربح أو الإنتاج دون العناية الكافية لأهمية الالتزام التنظيمي داخل التنظيم سواء كان من الناحية العاطفية أو الأخلاقية أو السلوكية.
- إن كبر حجم التنظيمات الحديثة، وضخامة عدد العاملين بها ينتج عنه عدة مشكلات على مستويات متعددة (مالية، تنظيمية، فنية) وينتج عن ذلك مشكلة الالتزام التنظيمي تحتم تنسيق وتفهم للحاجات والأهداف العاملين.

- الرغبة في الكشف عن العلاقة الموجودة بين المكافأة المستهدفة من قبل العامل بالمفهوم السوسولوجي ودرجة التزامه التنظيمي.

#### 4- أهمية الدراسة:

إن أهمية أي دراسة إنما تترجم بالهدف الذي تسعى إلى تحقيقه من خلال محاولة التعرف أكثر على الظاهرة موضوع الدراسة وتفسيرها وفهمها، الأمر الذي يحدد نوعية المعلومات الموجهة للعمل والمتحكمة في مراحلها المتتابعة، وعليه يمكن حصر أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تتمثل أهمية هذه الدراسة في إثراء المعلومات وزيادة المعارف فيما يخص موضوع الالتزام التنظيمي الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال السلوك التنظيمي، ولفت انتباه الباحثين لدراسة هذا الموضوع وتحديد أبعاده.
- التزام الفرد تجاه منظمته محكوم بتلبية رغباته لذلك لا بد من دراسة الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة سد هذه الغايات والحاجات ، بمعنى آخر إيجاد أفضل السبل لاستخدام الحاجات لتوجيه سلوك الفرد بما يخدم مصلحة المنظمة.
- كما تأتي أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوع مهم وحساس من الناحية العلمية والسوسولوجية في علم الاجتماع تنظيم وعمل وهو الالتزام التنظيمي لدى العاملين، والذي يعد من العوامل الأساسية أمام تطور المنظمات واستمراريتها.
- مكانة العنصر البشري داخل المنظمات والقناعة بأنه مورد استراتيجي يمنح التفوق في أي مجال بقدر الاهتمام والاعتناء به من قبل المنظمة، وبالتالي فالالتزام التنظيمي يعد نمطا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها.

#### 5- أهداف الدراسة:

إن التوضيح المفصل لأهمية الدراسة سيساعد إلى حد كبير في التحديد الدقيق للأهداف المراد الوصول إليها في البحث، وكيفية استغلالها في فهم وتفسير وعلاج المشكلات، فمن المعروف والمتفق عليه من طرف الباحثين، فإن لكل دراسة أكاديمية أهدافها التي تدفع بالبحث إلى محاولة التوصل إلى نتائج تجيب عن التساؤلات المطروحة، بحيث تتحدد قيمة البحث بواسطة الأهداف والنتائج التي ترجى تحقيقها فعلى قدر أهميتها وقيمتها للفرد والمجتمع ومدى الاستفادة منها تتحدد قيمة الدراسة.

على الرغم من اختلاف الأهداف من بحث لآخر فإن أهداف أي بحث لا يمكن لها أن تخرج عما ذهب إليه "محمد عجاج" وهي: "اختراع معدوم أو جمع متفرق أو تكميل ناقص أو تفصيل مجمل أو تهذيب مطول أو ترتيب مخلط أو تعيين مبهم أو تبين خطأ"<sup>(1)</sup>. وتتمثل أهداف الدراسة الحالية فيما يلي:

الرغبة في معرفة العلاقة الموجودة بين المكافأة المستهدفة من قبل العامل ودرجة التزامه التنظيمي.

- الرغبة في التعرف على العلاقة الارتباطية الموجودة بين المكافأة المادية ودرجة الالتزام التنظيمي.

- الرغبة في معرفة العلاقة الموجودة بين المكافأة المهنية ودرجة الالتزام التنظيمي.

- محاولة التعرف على درجة الالتزام العامل تجاه المؤسسة وبالتحديد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء\_ وكالة جيجل.

- الرغبة في معرفة العلاقة الارتباطية الموجودة بين المكافأة المعنوية ودرجة الالتزام التنظيمي.

- اقتراح بعض التوصيات حول موضوع الالتزام التنظيمي التي سوف يستفيد منها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء بوكالة جيجل، وكما قد يستفيد منها الباحثون في المستقبل.

## 6- تحديد مفاهيم الدراسة:

تعتبر المفاهيم المسار الذي يوجه الدراسة على اعتبار أن المفهوم يرمز إلى دلالة ما توظفه الدراسة في إطار إمبريقي، ولهذا يعد تحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بالبحث خطوة ضرورية تسمح بالفهم السليم ومرافقة الباحث خلال تحليله للموضوع، من هذا المنطلق حاولت الباحثة صياغة مفاهيم الدراسة في ضوء التراث السوسيولوجي العام وضمن سياق نظري يسمح بتحديددها في ضوء معطيات الواقع، ولتوضيح الموضوع يقتضي التطرق لأهم المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي تقترب منها.

## 6-1- مفهوم المكافأة Rword:

أ- لغة: يعني بالمكافأة لغويا "مص، كافأ، مقابلة المعروف بمثله، ما يقابل به المعروف من مال أو غيره"<sup>(2)</sup>.

(1) محمد عجاج (نقلا عن) نسيم ربيعة جعفري: الدليل المنهجي للطلاب في إعداد البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية،

الجزائر، 2006، ص106

(2) مسعود جبران: رائد الطلاب المصور، دار العلم الملايين للنشر، بيروت، لبنان، (د.س)، ص783.

ب- اصطلاحاً: "يقصد بمصطلح المكافأة أنها هي التي تمنح للموظفين مقابل أعمال ذات جودة عالية أو تحقيق انجازات هامة أو تحقيق هدف في زمن قياسي، أو تحمل مسؤولية مضاعفة في فترة زمنية وأدائها بمستوى عال من الكفاءة"<sup>(1)</sup>.

يشير هذا التعريف إلى أن المكافأة بالمفهوم السوسولوجي تمنح للعمال بشروط معينة متمثلة في القيام بأعمال ذات جودة عالية خلال فترة زمنية معينة، كما يشترط تحمل مسؤولية مضاعفة مقارنة بعمال آخرين.

كما عرفت المكافأة "على أنها مبالغ من النقود تدفع بإضافة إلى الأجر المعتاد لخدمة تؤدي إما كجزء للعمل الإضافي غير المنتظم أو التفوق في نوعية أو كميته، ويكون إعطاء هذه المكافأة من خلال التقويم المستمر لأداء الموارد البشرية المبني على أسس علمية وفنية والمكافآت"<sup>(2)</sup> قد تكون:

- مكافآت المردود الفردي: وتدفع على أساس العمل الفردي حسب مجهود كل فرد.
- مكافآت المردود الجماعي: وتدفع على أساس المجهود الجماعي.
- المكافآت العينية: وهي عبارة عن بعض النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل حيث يمكنه بواسطته الاستفادة من بعض المزايا المادية كالاستفادة من السكن أو التكفل بالإيجار أو وسيلة نقل خاصة أو اللباس أو بعض المواد أو الخدمات الأخرى المشابهة"<sup>(3)</sup>.

ركز التعريف السابق على المكافآت المادية التي تمنحها المنظمة إما بصورة طوعية تتم بمحض رغبتها في توفير مثل تلك المكافآت للعاملين لديها بغية تحسين ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية ،و تحقيق سبل الولاء والانتماء للمنظمة ، وتدعيم فاعلية رغبتهم بالإنجاز الفعال لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها ،أو بصورة إلزامية تقتضيها الأنظمة والقوانين السائدة في الدولة أو تعليمات المنظمة المعنية ،في حين لم يتم التطرق في التعريف إلى المكافآت المعنوية ك الاحترام والتقدير ،المكانة ،الاعتراف التمايز والمكافآت المهنية كالترقية والمسؤولية.

(1) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (انجليزي-عربي)، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، (د.س)، ص17.

(2) منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص137.

(3) المرجع نفسه، ص138.



عرف "هنري فايول" المكافأة بأنها "أحد الأصول العامة للإدارة حيث أن قيمة المكافأة المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل ويعتمد مستوى الدفع على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين والظروف العامة للعمل"<sup>(1)</sup>. بمعنى أن المكافأة بالمفهوم السوسولوجي التي تمنح للعامل تكون بعد انجازه للعمل الذي يستحق مثل تلك النوع من المكافأة وذلك مباشرة بعد تحقيقه.

إضافة إلى التعاريف السابقة فقد عرفت المكافأة على "أنها عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى العوائد التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها"<sup>(2)</sup>. وبهذا المعنى فإن المكافأة بالمفهوم السوسولوجي هي مثير خارجي التي تشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، وتتوقف فاعلية المكافأة على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.

عرف "مالينوفسكي" المكافأة المستهدفة "بأنها ثمن قيام الفاعل بعمل تطلب المؤسسة منه القيام به فهي كون المكافأة عبارة عن هدف ومشروع يسعى الفرد لتحقيقه من خلال قيامه بالعمل، فالمكافأة بمفهومها محفز بقدر ما هي هدف للحصول عليها"<sup>(3)</sup>.

يركز هذا التعريف على المكافأة بمفهومها السوسولوجي باعتبارها عنصر حاجة الأفراد إلى الدخل المتولد عن العمل ووسيلة فعالة لدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد، وهذه المكافأة لا تقتصر على الأجر وإنما تمتد إلى مزايا أخرى كالاحترام والثناء، الاعتبار الاجتماعي وكذا التذمر أو التشكي، كما أن محفزات السلوك الإنساني هي درجة وقيمة المكافأة والعقوبة التي سوف يحصل عليها الفرد لقاء قيامه به أو عدم ذلك، إذ كلما زادت قيمة المكافأة في تقييم الفرد زاد من نشاطه من أجل أن يحصل على المكافأة والعكس صحيح فكلما انخفضت قيمة المكافأة في تقييم الفرد انخفض معه النشاط.

(1) هنري فايول (نقلا عن) سمير الشوبكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص328.

(2) جمال عوض الرفاعي: إدارة الموارد البشرية، دون دار نشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص19.

(3) مالينوفسكي (نقلا عن) عمر معين خليل: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

بينما عرف "جورج هومنز" المكافأة "بأنها درجة المرتبطة بنوع من التقرير"<sup>(1)</sup>.

لقد ركز "جورج هومنز" على المكافأة المعنوية، حيث إذا حصل الفرد على قبول اجتماعي لقاء عمل قام به فإن هذا القبول يرمز إلى مكافأة معنوية دون إهمال الجانب المادي، وهذا يعني أن المكافآت بالمفهوم السوسولوجي تختلف من شخص لآخر بحسب احتياجات الأفراد وتوقعاتهم من الأعمال التي يقومون بها، فهناك من يكون دافعه الرئيسي هو الحصول على المال، وهناك صنف آخر يدفعه للعمال حبه للمهنة والعمل على تنمية مهارته الشخصية وإثبات النجاح في المهام الموكلة إليهم، وهناك صنف آخر من أفراد يسعى لتحسين موقعه داخل المؤسسة بالتعلق بالمسؤولين والجماعات التي تمنحهم المزايا الاجتماعية، فيكون الدافع حينئذ هو العلاقات الاجتماعية. فالمكافآت والعوائد تفسر أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع بينما لا يتوفر مثل هذا الحماس والاندفاع عند شخص آخر أو للشخص نفسه في مراحل زمنية معينة.

في حين عبر "ماكس فيبر" عن المكافأة بالأهداف والغايات التي يسعى الفاعل إلى تحقيقها من خلال قيامه بأعمال أو خدمات ممتازة، فلكل فاعل مشاريع وأهداف خاصة به يعمل من أجلها سواء كانت مادية أو معنوية أو مهنية، كما أن الفرد يدرك هدفه بوضوح فجميع الوسائل الحقيقية المحددة للعقلانية مرتبطة بمستوى وعي الفاعل، بالإضافة إلى كون تبادل المكافآت القائمة على قاعدة ضرورية للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد وعندما يغيب التبادل ينسحب الأفراد من التفاعل الذي يصبح فيما بعد غير متكافئاً إذ أن دافع سلوك الفرد الرئيسي في تفاعله وعلاقته مع الآخر هو التبادل المعنوي أو المادي، بحيث تزايد سلوكيات الفاعل في وضعية معينة تجعله يحصل على مكافآت مختلفة التي بدورها تدفعه إلى القيام بسلوكيات أخرى من أجل أن يحصل على مكافآت إضافية.

**ج- التعريف الإجرائي:** تتمثل المكافأة المستهدفة في كل ما يهدف العامل إلى تحقيقه من خلال ارتباطه بالمنظمة من أجور وعلاوات، وإشعار بأهميته والاعتراف بإنجازاته وتقدير جهوده، ومنحه فرصة للترقية، وكل هذا بعد أن يكون هناك انجاز يستحق مثل تلك العوائد.

من المفاهيم التي تقترب من مفهوم المكافأة نذكر ما يلي:

<sup>(1)</sup> جورج هومنز (نقلا عن) إبراهيم عيسى عثمان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 232.

-**الحوافز incentives**: هي عائد أو ناتج ايجابي من العمل يحقق قيمة أو منفعة إيجابية للفرد، ويتوافر العديد من الحوافز للأفراد في مجالات عملهم، ويؤثر الرئيس في عملية توزيعها، وتتضمن الحوافز عناصر مثل: الأجور، الثناء، الترقية وتكليفات بمهام خاصة، والاعتبار والتقدير، الانجازات، وفرص التدريب<sup>(1)</sup>.

كما تعرف الحوافز بأنها "مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة للأداء اتجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها"<sup>(2)</sup>، بمعنى أن الحوافز عبارة عن مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة لديهم وتوجههم إلى سلوك معين، ومن هنا يمكن القول إن المكافأة التي يستهدفها العامل والحوافز مصطلحان مترادفان انطلاقاً من المعنى والمضمون الذي يحمله كل واحد منهما.

-**العوائد returns**: هي جميع المزايا والمنافع والفوائد والخدمات التي تعتبر بمثابة حوافز غير مباشرة indirect incentives تمنحها المنظمة لموظفيها أو العاملين لديها إما بصورة طوعية و أو بصورة إلزامية<sup>(3)</sup>.

على هذا الأساس يمكن القول إن العوائد من المفاهيم الدالة على المقابل الذي يحصل عليه العامل لقاء الجهد المبذول سواء كانت مادية كالأجور أو معنوية كالترقية، الثناء والاحترام.

## 6-2- مفهوم الالتزام commitment :

أ-**لغة**: يعني بالالتزام في اللغة "لزم الشيء يلزمه، لزمًا ولازمه ملازمة أي لم يفارقه، والالتزام الاعتناق"<sup>(4)</sup>.

(1) أحمد صقر عاشور وآخرون: تنمية المهارات القيادية والسلوكية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1997، ص50.

(2) خيرى خليل الجملي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية (البناء الاجتماعي للمجتمع)، المكتب الحديث الإسكندرية، مصر، 1998، ص122.

(3) خضر كاظم حمود، ياسين كاسب الرخشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 4، 2011، ص190.

(4) ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم: لسان العرب، دار صادر للنشر، بيروت، ط 4، 2005، ص190.

ب- اصطلاحاً: ويطلق مصطلح الالتزام"في الفقه الإسلامي بطريقة الاشتراك على أحد معنيين بمعنى خاص ومعنى عام، فالخاص هو إيجاب الإنسان على نفسه شيئاً من المعروف مطلقاً أو معلقاً على شيء وهو عام في جميع التبرعات أما العام هو إيجاب الإنسان أمراً على نفسه ، إما باختياره أو إرادته من تلقاء نفسه وإما بالالتزام الشرع إياه، فيلتزمه لأنه الشرع الزمه به، امتثالاً وطاعة لأمر الشارع"<sup>(1)</sup> ، بمعنى أن الالتزام من الظواهر المهمة في الحياة البشرية وقد حث الدين الإسلامي على الالتزام بأمر الله عز وجل فقال سبحانه في كتابه الكريم: ((وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ وَأُولَئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ))<sup>(2)</sup>.

كما ويعرف الالتزام على أنه "تعهد \_ شفهي أو مكتوب \_ بالقيام بشيء معين ويكون هذا الالتزام بين طرفين تجمع بينهما علاقة معينة تجارية أو إعلامية أو غيرها"<sup>(3)</sup>. ومن خلال هذا التعريف يعتبر الالتزام بما تم الاتفاق عليه أساساً في التعامل بين البشر فبدونه لا يكون للتعاقد أو الاتفاق أي معنى ذلك سواء من الناحية الدينية قال تعالى: ((وَأَوْفُوا بِعَهْدِ اللَّهِ إِذَا عَاهَدْتُمْ وَلَا تَنْقُضُوا الْأَيْمَانَ بَعْدَ تَوْكِيدِهَا وَقَدْ جَعَلْتُمُ اللَّهَ عَلَيْكُمْ كَفِيلًا إِنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا تَفْعَلُونَ))<sup>(4)</sup> ، وعلى هذا الأساس قيمة العهد سواء كان عقداً أو اتفاقاً تأتي من درجة الالتزام به والتي تكسب الشخص الملتزم ثقة ووفاء الآخرين و اعتمادهم عليه ،وهي قيمة اجتماعية لا يستطيع الفرد تجاهل أهميتها في تعامله مع الناس أما من الناحية القانونية فقد نص في قانون العمل الجزائري على "أن العمال في إطار علاقة العمل يخضعون للالتزامات الأساسية التالية: أن يؤديوا بأقصى ما لديهم من قدرات ،الواجبات المرتبطة بمنصب عملهم ويعملوا بعناية ومواظبة في إطار تنظيم العمل الذي يضعه المستخدم، وأن يساهموا في مجهودات الهيئة المستخدمة لتحسين التنظيم والإنتاجية ، وأن ينفذوا التعليمات التي تصدرها السلطة السلمية التي يعينها المستخدم أثناء ممارسته العادية لسلطاته في الإدارة ، و أن لا يفشوا المعلومات المهنية المتعلقة بالتقنيات والتكنولوجيا و أساليب

(1) جمال عبد الناصر: المعجم الاقتصادي، دار أسامة للمشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2006، ص52.

(2) قرآن، سورة آل عمران، آية 105.

(3) عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، منشورات جامعة قارونس، بنغازي، ليبيا، 2002، ص57.

(4) قرآن ، سورة النحل، آية 91.

الصنع و طرق التنظيم و بصفة عامة أن لا يكشفوا مضمون الوثائق الداخلية الخاصة بالهيئة المستخدمة إلا إذا فرضها القانون أو طلبتها سلطتهم السلمية" [...] (1).

ج-التعريف الإجرائي لمفهوم الالتزام هو أن شعور بالالتزام يدفع الأفراد إلى القيام بأفعال معينة أو العمل من أجل تحقيق هدف معين، وعليه فإن حرية الاختيار تعتبر محدودة إزاء هذا التعهد، وكذلك الأمر بالنسبة للبدائل المتاحة أمام الأفراد وبالتالي فجميع التصرفات تكون مبنية على عقلانية منطق محسوب وفقا للاختيارات المتاحة.

### 6-3- مفهوم التنظيم organization:

أ-لغة:التنظيم في اللغة "هو مصدر فعل نظم، والنظم التأليف، وضع شيء إلى آخر ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً أي جمعه فانتظم" (2).

ب-اصطلاحاً: يعرف التنظيم على "أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات" (3).

عرف "سكوت" "Scott" التنظيم "على أنه كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة" (4).

يلاحظ على معنى التنظيم من وجهة نظر "Scott" أنه وحتى يحقق وجوده عليه بصياغة أهداف محددة وواضحة ترسم أبعاد نشاطاته وتنظم الآمال التي يصبو إلى تحقيقها وتوجهه نحو أمور يتعين عليه أن يكافح من أجلها إذا ما أراد البقاء، إضافة إلى هذا فقد ركز "Scott" في تعريفه على كون التنظيم عبارة عن منظمة وليس عملية من العمليات الإدارية.

(1) بلعروسي أحمد التيجاني وابل: قانون العمل، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، ط2، 2005، ص09.

(2) مجد الدين محمد بن يعقوب: القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، مصر، 2008، ص1264.

(3) سمير الشويكي، مرجع سابق، ص118.

(4) (سكوت (نقلا عن ) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص14.

أما "عبد الحميد لطفى" في كتابه الموسوم \_علم الاجتماع\_ فقد عرف التنظيم "بأنه مجموعة الوسائل المستخدمة والأفكار والعادات في تفاعلها لاستغلال البيئة بقصد إرضاء حاجات أساسية"<sup>(1)</sup>.

إن الجديد في هذا التعريف هو احتواؤه على مفاهيم نابغة من خصوصيات تتميز بها المجتمعات البشرية بعضها بعض، وربط التنظيم بأشياء ملموسة وأخرى غير ملموسة، بمعنى أن التنظيم عبارة عن عملية يمارسها الأفراد في حياتهم اليومية قصد تلبية الرغبات الأساسية والفيزيولوجية.

في حين يرى "تالكوت بارسونز" التنظيم من خلال إعطائه تعريفاً مغايراً، أطلق عليه مصطلح "النسق الاجتماعي" "على أنه مجموعة من الأفراد المدفوعين بميل إلى الإشباع الأمتل لاحتياجاتهم، والعلاقات السائدة بين الأفراد هذه المجموعة تتحدد طبقاً لنسق من الأنماط المركبة والمشاركة ثقافياً"<sup>(2)</sup>. وهنا كان التنظيم عند "بارسونز" يرتكز على البناء والوظيفة، فهو يعتبر أن هيكل التنظيم بما يضمن من قواعد وآلات وأدوات كلها تمثل البناء العام للتنظيم أما الأدوار التي يقوم بها الأفراد والتفاعلات التي تحدث بينهم وعلاقاتهم الاجتماعية تتمثل لديهم الوظيفة، وبالتالي فالتنظيم عنده ليس بنفس المفهوم عند علماء آخرين.

كما وقد عرف "تشارلز كولي" التنظيم على أنه "طائفة من الظواهر الاجتماعية تتناول بصفة عامة الطرق والوسائل التي بمقتضاها يتخذ السلوك الإنساني طابعاً منظماً، وهي وحدة اجتماعية أو جماعة يرتبط أعضائها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم والمعايير"<sup>(3)</sup>.

إن التنظيم حسب "تشارلز كولي" يعني شيين أساسيين وظيفة وبناء فالأول هي عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم و رغباتهم و التنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة أما

(1) عبد الحميد لطفى (نقلا عن) صالح بن نوار، مرجع سابق، ص16.

(2) تالكوت بارسونز (نقلا عن) طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص23.

(3) تشارلز كولي (نقلا عن) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، 2004، ص15.

البناء فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل بها الناس وكذا العلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد.

من خلال التعارف السابقة لتنظيم يمكن القول أن التنظيم عبارة عن نظام يضم مجموعة من الأنشطة المتناسقة إرادياً بين مجموعة من الأفراد يعملون في اتجاه واحد بغية تحقيق أهداف محددة.

#### 6-4- مفهوم الالتزام التنظيمي **organizational commitment**:

تزايد الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي خلال الفترة الأخيرة سواء من قبل الأكاديميين أو الباحثين مما نتج عن ذلك تعدد التعاريف واختلافها، ويرجع ذلك إلى اختلاف المنطلقات الفكرية التي نظر بها الباحثون إلى الالتزام التنظيمي ونذكر أهمها:

يقصد بالالتزام التنظيمي "بأنه الالتزام بالتعليمات والسياسات والأهداف الإستراتيجية بعمله والحفاظ على سرية المعلومات وعدم استغلال المعلومات لتحقيق منافع شخصية أو إيقاع الضرر بالآخرين، بالإضافة إلى تقدير خبرات وخلفيات زملائه بالمهنة وتشاور المتبادل فيما يحقق الارتقاء بالعمل"<sup>(1)</sup>.

ركز هذا التعريف على تحديد مجموعة من الشروط التي ينبغي توفرها في العامل، والتي من خلالها يمكن الحكم إذا كان الفرد ملتزم أو غير ملتزم، كما أشار هذا التعريف إلى كون الفرد ينتمي إلى جماعة فعليه احترام وتقدير الزملاء وتعزيز عملية التفاعل بين الفرد والجماعة، وبين الفرد والمنظمة، لكن تم إهمال الجوانب الأخرى كالجانب العاطفي، السلوكي التي من خلالها أيضا يمكن معرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى العامل.

عرف الالتزام التنظيمي أيضا "بأنه الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء"<sup>(2)</sup>.

من خلال هذا التعريف نفهم أن الالتزام التنظيمي هو سلوك عاطفي مرتبط بالولاء والمشاعر التي يحملها العامل اتجاه منظمته والعمل من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها من طرف المؤسسة، ويجب أن يكون هناك نوع من التفاعل بين الأطراف من أجل تحقيق الاستمرارية لكلا الطرفين من الأفراد

<sup>(1)</sup> نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص54.

<sup>(2)</sup> Robert Vecchio: **organizational behavior**, orlando, the Dreyden Press, 1991, p20.

والمنظمة على حد سواء، لكن لم تتم الإشارة إلى السلوك الأخلاقي إذ أن التزام العامل تجاه المنظمة يعد سلوكاً أخلاقياً وتحمل المسؤولية.

عرف أيضاً الالتزام التنظيمي على "أنه الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المنظمة و الرغبة الشديدة للبقاء فيها و من ثم قبول أهدافها"<sup>(1)</sup>

من هذا التعريف نرى أن الالتزام التنظيمي ليس فقط سلوكاً عاطفياً ومؤثراً للعامل تجاه المنظمة وإنما أيضاً حسب ما قدم في هذا التعريف هو سلوكاً أخلاقياً، إذ على العامل داخل المؤسسة أن يتحمل مسؤولية أعماله وبذل الجهد الكافي للقيام بالعمل، والذي يعود بالمنفعة على المؤسسة باستمرارها، وكذا بالمنفعة على العامل في بقاءه في المنظمة، فمفهوم الالتزام التنظيمي يشير إلى تماثل قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه مع قيم المؤسسة ومعتقداتها وأهدافها.

كما عرف "عبد الوهاب علي محمد" الالتزام التنظيمي أنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل جهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل المسؤوليات إضافية"<sup>(2)</sup>

من المعروف أن العلاقة التي تربط العامل بالمؤسسة (صاحب العمل) علاقة تعاقدية، وبالتالي فالعامل يسعى إلى بذل الجهد من أجل استمرار العلاقة وذلك من خلال تحمل المسؤولية، عدم التغيب عن العمل، وتكون تصرفاته وسلوكياته عقلانية ومنظمة، لكن في هذا التعريف تم التركيز على الفرد دون التركيز على المنظمة التي من واجبها مكافأة العامل على جهوده المبذولة بتقديره الأجر والاحترام والتقدير.

باستعراض المفاهيم السابقة للالتزام التنظيمي نلاحظ أن هناك اتفاقاً واضحاً على مفهوم الالتزام يتجسد في ثلاث عناصر تناولتها جميع المفاهيم بشكل أو بآخر هي:

- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها.
- الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.

<sup>(1)</sup> Mike Smith :introduction to organization behavior ,Mcmillan, London,1982, p13.

<sup>(2)</sup> عبد الوهاب علي محمد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1993، ص58.



- الرغبة القوية في البقاء عضواً في التنظيم.

كما عرف الالتزام التنظيمي بأنه "درجة اندماج الفرد في المنظمة وحرصه على الاستمرارية فيها ومدى ولائه وارتباطه بالمنظمة"<sup>(1)</sup>.

يتضح من خلال التعريف أن الالتزام التنظيمي عبارة عن سلوك عاطفي وبقائي لدى العامل تجاه منظمته حيث يتبين من خلال سلوكه مدى رغبته في الاستمرار والبقاء بالمنظمة، وكذا مدى إخلاصه ووفائه لها، لكن هناك غياب لسلوك الأخلاقي في هذا التعريف الذي يتوجب على العامل أن يتحلى به فهو ضروري ويؤثر إما إيجاباً أو سلباً على إنتاجية المؤسسة وسمعتها.

يعرف "ميشال كروزيه" الالتزام التنظيمي على أنه "كل تصرف وسلوك نابغ من الفرد بقناعته الشخصية بهدف تحقيق أهدافه الخاصة"<sup>(2)</sup>.

يقصد "ميشال كروزيه" في هذا التعريف أن جميع تصرفات الفاعل داخل المنظمة هو الذي يتحكم فيها دون تدخل الأخير فيها سواء كانت من طرف الزملاء (الجماعة التي ينتمي إليها) أو المنظمة أو البيئة الخارجية، وأن سلوكيات الفرد مرتبطة ارتباطاً قوياً بالأهداف التي يطمح لتحقيقها.

عرف "بيتر بلاو" الالتزام التنظيمي بأنه "تصرف لا ينفعل اعتباطاً أو يتحرك جزافاً بل يتأثر بمعايير تفاعلية تحدد من قبل الفرد، تقوم المعايير بعملية التثمين والتقييم الأول لقيمة السلوك المراد إقامته بينهما لمعرفة درجة ونوع الاستفادة والانتفاع وإذا تم التفاعل بينهما عندئذ يحصل تفاعل مبني على المداولة و المفاوضات والمشاطرة والمحاكاة يكسب أكبر قدر ممكن من الفائدة (مادياً ومعنوياً أو الاثنين معاً) سماها بآلية الانطلاق "starting mechanism"<sup>(3)</sup>.

يرى "بلاو" السلوك منطلقاً طوعياً اختيارياً لا التزام فيه تجاه أي شيء لأنه يجذب نحو الآخر بدافع الحصول على مكافأة منه بالمفهوم السوسولوجي أو بدافع شعور خفي بأمل الحصول على ما يمتلك

<sup>(1)</sup> شياع علي لجميلي: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، دراسة تحليلية لآراء العاملين في معهد التقني الأنبار، المجلد 4، العدد 9، 2012، ص 296.

<sup>(2)</sup> ميشال كروزيه (نقلاً عن) محمد المهدي بن عيسى: علم الاجتماع التنظيمي من سوسولوجية العمل إلى سوسولوجية المؤسسة، دون دار نشر، دون بلد النشر، 2010، ص 50.

<sup>(3)</sup> معن خليل عمر: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، مرجع سابق، ص 187.

الأخر من شيء مفقود عند (الطرف الأول) أو الشيء الذي يبحث عنه متوفر عند الآخر، أنذاك يجذب نحوه بهذا الدافع الاختياري ومن ثم يتحول السلوك إلى نوع التزامي يتوجب على الفرد إرجاعه بشكل آخر وفي مناسبة معينة أكثر مما استلم على أمل أن يحصل على منفعة أو فائدة أكثر أهمية منه في موقعه أو نشاط قادم، كما أن بعد تأثير معايير الانطلاق التفاعلية يتجه الفرد الذي حصل على مكافأة من جراء تعامله مع الآخر نحو الالتزام بقيمة المكافأة إذ عليه أن يردّها في مناسبة أخرى لمقدمها، عندئذ يكون تفاعل الفرد تبادلياً أي الأخذ والعطاء وقد يخطوا \_ التفاعل التبادلي \_ خطوة أخرى لكي لا يكتفي على التبادل المتقابل بل الدوري المستمر.

كما وقد عرف "جورج هومنز" الالتزام التنظيمي "بأنه ينبع من المكاسب التي يحققها العاملين نتيجة لاستمرارهم في المنظمة أو التكاليف التي قد يقدمها نتيجة تركه للعمل"<sup>(1)</sup>، بمعنى أنها عملية التوازن بين الكلفة والمكافأة بالمفهوم السوسولوجي التي يحصل عليها العامل لارتباطه بالمنظمة إذ أن الأشخاص يسعون إلى زيادة الفوائد والتقليل التكاليف، والتكلفة تختلف من فرد إلى آخر ويتم تبادل على أساس الإكراهات والعوائد فيتجنب العامل السلوك الذي لا يعود بالفائدة عليه.

وهذا ما يدفعنا إلى القول بأنه يسهم شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجر أو راتب أو حافز في زيادة الالتزام بمهام وأعباء العمل المكلف به وتتجلى مؤشرات ذلك في المواظبة على الحضور بوقت الدوام الرسمي، وعدم التغيب وكذلك الالتزام بوقت الانصراف والحرص على انجاز أعباء العمل اليومي دون تأخير بخلاف شعور الفرد بضالة وعدم كفاية أو إشباع الأجر أو الحافز لاحتياجاته الأساسية مما يترتب عليه عدم الالتزام بوقت الدوام وإهمال العمل واللامبالاة بإنجازه في الوقت المحدد فعدم شعور الفرد بأنه يحصل على مقابل متوازن مقابل ما يبذله من مجهود بسبب عدم فاعلية نظام الأجر أو الترقية أو الاعتراف بالعمل بخفض درجة التزامه التنظيمي.

**التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي** هو حرص الفاعل (العامل) على القيام بمهام عمله بداية من الحضور في الوقت المحدد ومروراً بإنجاز مهام العمل اليومي دون تعطيل أو تباطؤ، ومع احترامه للقوانين والإجراءات ونهاية بالانصراف في وقت الدوام الرسمي.

من المفاهيم التي تقترب من مفهوم الالتزام التنظيمي نذكر ما يلي:

<sup>(1)</sup> معن خليل عمر: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، مرجع سابق، ص174 .

-الاندماج **merger** : يقصد به "عملية تشجيع الأفراد العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ونشاطات التحسين المستمرة المتعلقة بمستوياتهم في المنظمة.

كما عرف الاندماج على أنه إستراتيجية تستعملها المنظمة لحث أفرادها وفرق العمل فيها على المشاركة في جميع ما يتصل بالنشاطات التي يؤديونها داخل المنظمة وذلك من خلال منحهم المزيد من المسؤولية ومسائلتهم عن الأداء التنظيمي يقصد الوصول إلى مستويات النجاح المنشودة"<sup>(1)</sup>.

-الانتماء **affiliation**: يعرف بأنه "اتجاه ايجابي يحمله الفرد العامل تجاه المنظمة التي يعمل بها، وهذا يعني أن الانتماء عن ارتباط فعال بين الأفراد و التنظيم و يقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للتنظيم وتطابق أهدافهم مع أهدافه"<sup>(2)</sup>.

-التطابق **Identification**: ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها.

-الانهماك **involvement** : ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة"<sup>(3)</sup>.

-الولاء **loyalty**: ويقصد به أنه استعداد الموظف على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم والقبول بالأهداف الرئيسية وقيم التنظيم"<sup>(4)</sup>.

وعليه فإن الالتزام **commitment** والولاء **loyalty** لفظان اختلفا على كونهما مترادفين، وقد ورد في كثير من أدبيات الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي على أنهما مصطلحين مترادفين بالعربية ،وهي ترجمة لكلمة **commitment** على الرغم من أن الترجمة الحرفية تعني **commitment** الالتزام بينما الولاء هي ترجمة لكلمة **loyalty**"<sup>(5)</sup>.

(1) إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: إدارة التمكين و الاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص120.

(2) عبد الرزاق الرحاطة، زكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص252.

(3) موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار: أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة استطلاعية، جامعة البترا، عمان، 2010، ص11.

(4) محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص149.

(5) محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي شهادة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، تحت إشراف: مازن فارس رشيد، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص42.

6-5- مفهوم العاملين :

أ- لغة: "يعني بالعامل في اللغة عمل، يعمل: فعل بقصد وفكر عمل أعطاه أجرته (ج) عمال، وعملة، وعاملين: كل من يعمل بيده ومن يتولى أمور الرجل في ملكه وماله وعمله"<sup>(1)</sup>.

ب- اصطلاحاً: يعرف "أحمد زكي بدوي" مصطلح العاملين على أنه كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمالاً يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل تحت سلطته وبإشرافه"<sup>(2)</sup>.

كما يعرف العامل بأنه "هو الشخص الذي يلزم نفسه لأداء عمل يحتاجه صاحب العمل، ويناسب قدراته مقابل تعويض مادي وعيني ووفق شروط العمل ولوائحه"<sup>(3)</sup>.

لاحظنا من خلال هذا التعريف أنه قد حدد لنا هوية العامل لكن لم يحدد لنا نوع النشاط الذي يؤديه ذلك العامل وإنما اكتفى بتعريفه بصفة عامة سواء كان يشتغل في المنزل أو في مؤسسة اقتصادية أو خدماتية كما أشار إلى العملية التبادلية التي تحدث بين طرفين العامل الذي يقدم جهداً وصاحب العمل الذي يقدم له في المقابل عائد مادي (التمثل في الأجور).

بينما يعرف الاقتصاديون العامل "على أنه كل من يعمل في مجال نشاط اقتصادي بغرض الاكتساب أو الربح، أو باستخدام ذلك مع رأس مال"<sup>(4)</sup>.

حسب هذا التعريف فإن العامل هو الشخص الذي يعمل في المؤسسات الاقتصادية سواء كان في القطاع العام أو القطاع الخاص، غير أن هناك رؤية أخرى التي تخالف هذا التعريف وترى أن العامل يطلق على كل من يعمل في جميع الأنشطة وفي جميع الميادين سواء كانت اقتصادية أو تجارية أو صناعية أو اجتماعية أو زراعية، كما أن هناك من يرى أن العامل هو الذي يعمل على مستوى الإدارة التنفيذية في حين الموظف هو الذي يعمل على مستوى الإدارة العليا ويهتم بشؤون العاملين.

(1) علي بن هادية، بلحسن البليش: القاموس الجديد للطالب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط7، 1991، ص554.

(2) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (انجليزي، فرنسي، عربي)، دون دار نشر، مكتبة لبنان، بيروت (د.س)، ص402.

(3) حبيب الصحاف، مرجع سابق، ص180.

(4) مراد رمزي خرموش: دور العلاقة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي إلى الخاص نحو العام، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تحت إشراف: عمر أوداينية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص25.

أما التشريع الجزائري يعرف العامل على أنه كل شخص يعيش من حاصل عمله ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمل أثناء ممارسته لنشاطه المهني<sup>(1)</sup>.

كما وقد أشار "كارل ماركس" Karl Marx أن العاملين هم الذين يخلقون بعملهم رأس المال<sup>(2)</sup> بمعنى أن كارل ماركس يرى العامل مرتبط بعملية الإنتاج التي تحقق في الأجر رأس مال مهما كان نوع القطاع الذي يعمل فيه يخلق من خلال العمل موارد مالية.

في حين أطلق "ميشال كروزيه" على العامل تسمية "الفاعل" و"الذي عرفه بأنه الفرد الذي تجاوز فكرة تحقيق أهداف المؤسسة فقط وإنما له إستراتيجية خاصة به لتحقيق أهدافه"<sup>(3)</sup> ، بمعنى أن الفرد داخل المنظمة التي ينتمي إليها لا يعمل فقط من أجل تحقيق الأهداف التي تحددها المؤسسة بل لهذا الفرد أيضا أهداف وغايات يسعى لتحقيقها وذلك من خلال استراتيجيات خاصة به واستغلال الاستقلالية النسبية التي يتمتع بها من أجل بلوغ الهدف، لكن الانتقاد الموجه لهذا التعريف الذي قدمه "ميشال كروزيه" ليس كل فرد يعمل داخل المنظمة له أهداف وليس كل شخص له إستراتيجية خاصة به وإنما هذا نجده فقط عند فئة معينة من الأفراد.

يرى "إبراهيم محمد أبو العلاء" ضرورة وجود شرطين أساسيين حتى يمكن اعتبار الشخص عاملا وهو أن يكون العامل تحت إشراف إدارة صاحب العمل سواء الاتفاق عليه ضمنا وأن يحصل عليه مباشرة من صاحب العمل سواء كان الأجر نقديا أو عينا<sup>(4)</sup>.

يركز التعريف السابق على أن العامل هو كل شخص يشغل وظيفة ما أو الذي يقدم مجهود معين مهما كان نوعه (سواء كان فكريا أو عضليا) وبالمقابل يتقاضى أجر عليه، بحيث يخضع في ذلك لإشراف وإدارة صاحب العمل.

(1) محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة ولاية قالمة، الجزائر، 1992، ص38.

(2) كارل ماركس (نقلا عن) بشاينية: علم الاجتماع العمل الأسس والنظريات والتجارب، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص48.

(3) ميشال كروزيه (نقلا عن) محمد المهدي بن عيسى، مرجع سابق، ص54.

(4) إبراهيم محمد أبو العلاء (نقلا عن) ناصر دادي عدوان: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998، ص318.

ج-التعريف الإجرائي لمفهوم العامل هو ذلك الشخص الذي يقدم التكلفة والإكراهات (الجهد المبذول) سواء كان فكريا أو عقليا لقاء عوائد بمختلف أنواعها مادية (الأجر، المنح) ومعنوية(الثناء، الاعتراف) ومهنية (الترقية، المسؤولية).

#### 6- مفهوم المؤسسة enterprise:

أ-لغة:المؤسسة في اللغة هي "مؤسسة: اسم الجمع: مؤسسات صيغة المؤنث لمفعول أسس. المؤسسة: منشأة تؤسس لغرض معين،أو لمنفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة، أي المؤسسة كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج والمبادلة للحصول على ربح"<sup>(1)</sup>.

ب- اصطلاحا :عرفت المؤسسة في معجم مصطلحات علم الاجتماع على"أنها هناك ثلاث مقاربات بارزة في البداية من الممكن أن ننظر إلى المؤسسة من زاوية التطبيق العملي ،فمثلا : يحننا "توماس هوبس"في كتابه "leviathan" "لأفياتان"أو الطاغوت على التفكير فيما يتصل بنقل السلطة أو بتفويضها طالما أن الهدف المبتغى ما هو إلا الحصول على ما يملكه الآخرون من خلال ضمان العقد و الدفاع عن حقوق الأشخاص، ولكنه من الممكن أيضا مع "ماكس فيبر"MaxWeber أن نتوقع استئثار الإيجار الشرعي والعودة إلى مجموعة من المعايير والعقوبات المعرفة المحددة بوضوح ودقة في إطار جمعياتي لا فنوي"<sup>(2)</sup>،وهناك رؤية نجدها عند "إميل دوركايم" وهي تدل على المعتقدات وأنماط السلوك التي توجد مسبقاً عند الأفراد، والتي تكون قادرة على إحداث تماسك في المجموعة سواءً تعلق الأمر بـ:"بروح الأمة"أم بـ:"الوعي الجماعي"،وأخيرا نشير إلى معنى أخير يرفض مبدأ الاستقلالية الفعلية للواقع المؤسسي خارج الحلقة الاقتصادية (تقسيم المهام وصلات السيطرة و نزاع المصالح في التقليد الماركسي) أو خارج الحلقة الثقافية(شرعية نظام القيم واختفاء التوترات في علم اجتماع بارسونز)"<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> قاموس الوسيط الحديث (مجد عربي -عربي)، دار أيوب منشورات، باتنة، الجزائر، 2013،ص681.

<sup>(2)</sup> جيل فيريول:معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة: أنسام محمد الأسعد، دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر ، دون بلد نشر،

2011،ص45.

<sup>(3)</sup> المرجع نفسه،ص46.

كما عرفت المؤسسة على أنها "تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة معينة، من خلال الجمع بين عوام لإنتاجية معينة"<sup>(4)</sup>.

ركز هذا التعريف على الطابع الاقتصادي للمؤسسة دون غيره لكن للمؤسسة أيضا الطابع الخدماتي بحيث تقدم الخدمات، بمعنى أن مخرجاتها ومنتجاتها هي عبارة عن خدمات ليس ذات طابع مادي ملموس ومن ضمنها المؤسسات والإدارات العمومية (البلدية، مؤسسة النقل، الجامعة)

يعرف "جاك لوبستين" **"J. Lobestein"** المؤسسة "بأنها إحدى أشكال النشاط الاقتصادي، بالإضافة إلى كونها إحدى الأشكال الاجتماعية للعمل"<sup>(1)</sup>.

من هذا المنطلق يمكن اعتبار المؤسسة كعميل اقتصادي أو تجاري أو مالي ويدخل ضمن هذه الأنشطة عمليات الإنتاج، التمويل، البيع، التسويق وغيرها من العمليات وكهيكل عضوي وهذا يعني أن المؤسسة تضم مجموعة من الوحدات والأقسام والمصالح المرتبطة ببعضها، كما يمكن اعتبارها أيضا كنظام اجتماعي، بمعنى أنها "تشكل وحدة متكاملة مبنية على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف الأجزاء المتكونة منها"<sup>(2)</sup>.

لقد عرف **ماكس فيبر** "المؤسسة على أنها أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل: تحديد الوظائف، الوجبات، الحقوق، المسؤولية، التسلسل الإداري، والتنسيق بين المسؤوليات التنظيمية"<sup>(3)</sup>.

ركز **ماكس فيبر** في تعريفه للمؤسسة على أهم العمليات التي تتم داخل المؤسسة وعلى العلاقات الرسمية التي تنشأ بين العامل والمنظمة لكنه أهمل العلاقات غير الرسمية التي تعتبر مهمة بالنسبة للعمال كتحفيز لهم، من أجل الزيادة في الإنتاج والالتزام بالإجراءات الداخلية للمنظمة.

<sup>(4)</sup> عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 24.

<sup>(1)</sup> George Friedman : **traite de sociologie du travail**, Armand colin , Paris , 1972, p42.

<sup>(2)</sup> يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، عنابة، الجزائر، 2005، ص 7.

<sup>(3)</sup> ماكس فيبر (نقلا عن) عبد الباسط محمد الحسن: أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة، مصر، ط3، 1998، ص 11.

عرفت المؤسسة الجزائرية على أنها "كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتائج ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي توجد فيه تبعا لحجم ونوع النشاط"<sup>(1)</sup>.

لقد تم التركيز في التعريف السابق على القطاع الاقتصادي الخاص الذي تتم على مستواه تبادل السلع والخدمات مع مؤسسات اقتصادية أخرى المشابهة لها، دون الإشارة إلى القطاع العام الذي يعتبر أيضا تنظيم اقتصادي يقوم على مجموعة من العمليات التنظيمية، الفنية، التسويق وكذا تبادل السلع والخدمات مع غيرها من المؤسسات.

من خلال التعريف السابقة للمؤسسة يمكن القول إن المؤسسة هي وحدة اقتصادية واجتماعية، تتضمن مجموعة من الفاعلين يعملون معا لإنجاز الكلفة (المتتملة في النشاط) التي لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها ، وهذا من أجل الحصول على المكافأة بمفهومها السوسولوجي من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة المحددة من جهة أخرى.

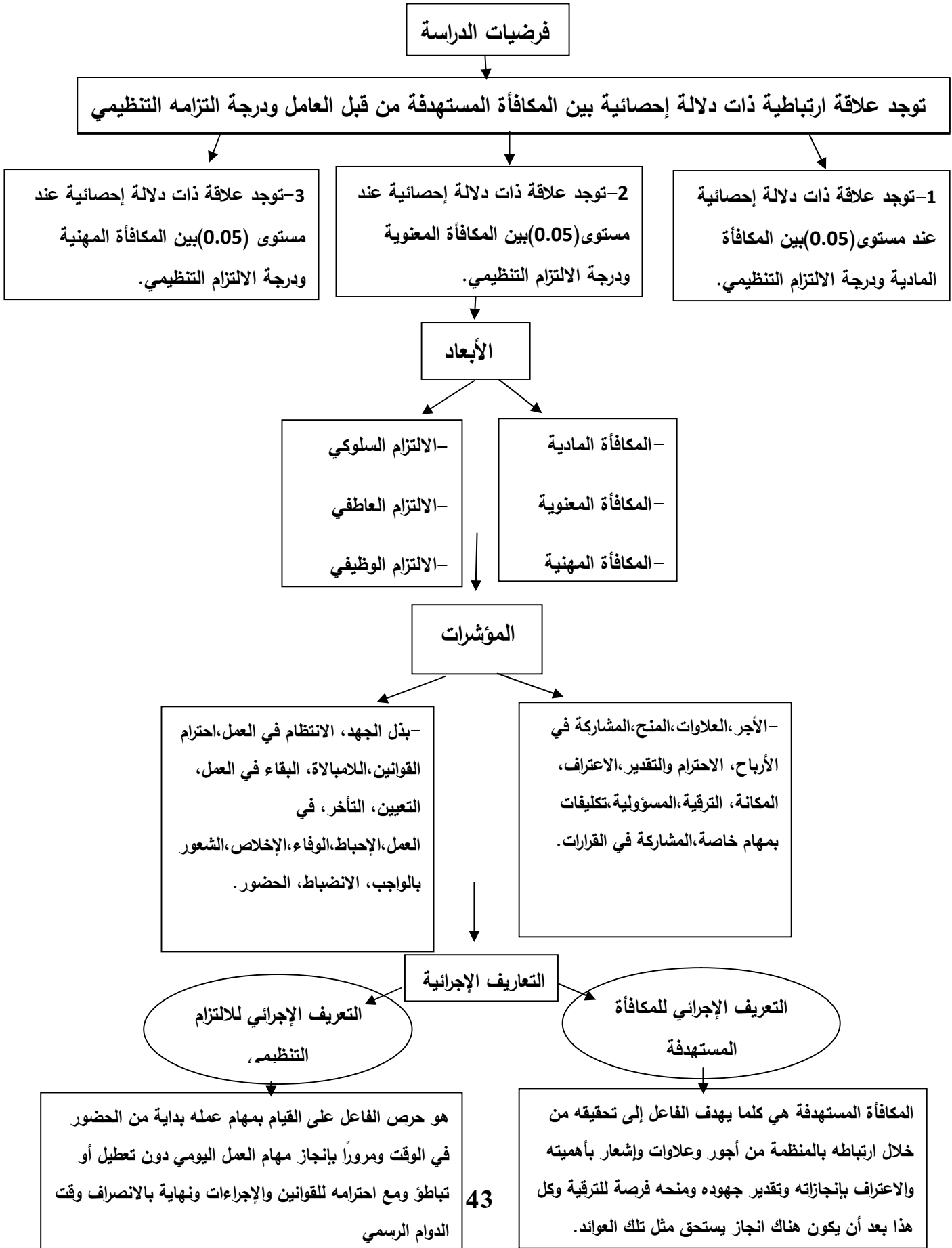
<sup>(1)</sup> ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص319.




## خلاصة الفصل:

كل ما ورد في هذا الفصل من أفكار ومفاهيم يعتبر بمثابة الإطار الذي سيُلتزم به طوال مراحل البحث اللاحقة، حيث تم تقديم نظرة عامة حول موضوع البحث مع مراعاة الدقة في الطرح انطلاقاً من مدخل إلى موضوع البحث والإشكالية حتى تحديد المفاهيم الأساسية، والأهم أن الهدف من كتابة هذا الفصل وانجازه هو محاصرة المشكلة أكثر وترويضها بحيث تصبح قابلة للدراسة والبحث مع الالتزام بعدد من الحدود التي تم رسمها وتكون بمثابة موجه في العمل حتى نهاية البحث دون الوقوع في ثغرات وصعوبات بحثية.

الشكل رقم (01): مخطط توضيحي لأهم ما جاء في الفصل الأول



A graphic of a torn piece of paper with a white background and a grey shadow. The paper is torn at the edges, and the text 'الفصل الثاني' is written in the center in a bold, black, Arabic calligraphic font.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: الأبعاد النظرية والإمبريقية للالتزام التنظيمي

تمهيد:

أولاً- الالتزام التنظيمي في النظرية السوسولوجية

1- السلوك التنظيمي ناتج عن الإرادة الحرة

1-1- اتجاه الحرية التامة

1-1-1- السلوك المنطقي

1-1-2- العلاقات التبادلية

1-2- اتجاه العقلانية المحدودة

1-2-1- نظرية اتخاذ القرار

1-2-2- نظرية التحليل الاستراتيجي

2- السلوك التنظيمي نتاج البنية الاجتماعية العامة.

2-1- اتجاه البنائي الوظيفي

2-2- اتجاه الماركسي.

ثانياً- النماذج الإرشادية لدراسة الالتزام التنظيمي

ثالثاً- الأبعاد الإمبريقية لموضوع الدراسة

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعتبر الالتزام من الظواهر المهمة في الحياة البشرية بشكل عام، وفي منظمات الأعمال بشكل خاص ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الأبحاث الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة، وكل منها تسعى إلى تقديم تفسير لظاهرة الالتزام التنظيمي، وتحديد العوامل المؤثرة فيه داخل المؤسسات، وقد أدى هذا التعدد في النظريات إلى وجود مجالات كبيرة للاختلاف والتعارض فيما بينها. وفي هذا الفصل المعنون بالأبعاد النظرية و الإمبريقية للالتزام التنظيمي سيتم التطرق إلى الالتزام التنظيمي في النظرية السوسولوجية و الذي يتضمن كل من السلوك التنظيمي ناتج عن الإرادة الحرة والذي بدوره ينقسم إلى الاتجاه الحرة المطلقة ( التامة) و الاتجاه العقلانية المحدودة حيث يتم فيه عرض العديد من النظريات بشكل مفصل كونها مرتبطة بالمقاربة السوسولوجية المتبناة في هذه الدراسة، والسلوك التنظيمي نتاج البناء الاجتماعي العام و الذي بدوره ينقسم إلى الاتجاه البنائي الوظيفي و الاتجاه الماركسي ، حيث سنتطرق إلى تصورهم للالتزام التنظيمي بصفة عامة. وقد تم تصنيف النظريات في هذا البحث على أساس الأفكار التي جاء بها هؤلاء العلماء وليس على أساس التسلسل الزمني، وبعدها ننتقل إلى عنصر نماذج إرشادية لدراسة الالتزام التنظيمي وفي الأخير نتطرق إلى الأبعاد الإمبريقية للدراسة، والتي تتضمن كل من الدراسات الأجنبية، الدراسات العربية، والدراسات الجزائرية وأوجه الاستفادة منها في الدراسة الحالية

## أولاً- الالتزام التنظيمي في النظرية السوسولوجية:

لقد ظهرت العديد من النظريات التي اهتمت بسلوك الأفراد داخل المنظمة ،غير أنها اختلفت في تفسيرها و تحليلها لذلك السلوك ،حيث هناك وجهة نظر أرجعت تصرفات الأفراد والتزامهم إلى الإرادة الحرة، باعتبار الفرد شخص عقلائي وواعي له القدرة على اتخاذ القرارات في مواقف معينة سواء كان كليا أو على مراحل إلى جانب كونه له أهداف وغايات يطمح إلى تحقيقها ، والصفة العقلانية تجعل الفرد متميز داخل المنظمة والتي تجعل منه قادر على التحكم في جميع تصرفاته وسلوكاته فإذا ما وجد الالتزام اتجاه المنظمة يحقق له المنفعة ، فإنه يقرر بأن يرفع من درجة التزامه ، أما إذا ما وجد أن التزامه التنظيمي لا يحقق له الفائدة فإنه يقرر بعدم الالتزام، وقد يصل الأمر إلى أخذ قرار بتترك العمل كلما أتاحت له الفرصة.

و هناك وجهة نظر أخرى ترى أن سلوك الأفراد نتاج البنية الاجتماعية العامة ، إذ أن الفرد اجتماعي بطبعه فهو ينتمي إلى عدة مؤسسات سواء كانت اجتماعية أو ثقافية أو تربوية قبل الالتحاق بالمؤسسة

التي يعمل بها بمعنى الفرد ابن بيئته و جميع تصرفاته ناتجة عن عادات و أعراف ، فهو مقيد بالنتيجة الاجتماعية، كما أنه يتأثر بالجماعة التي ينتمي إليها داخل المنظمة التي تجعله يقرر المقاومة ضد السيطرة و الاستغلال الذي تفرضه الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج، و التي تعتبر المسيرة الوحيدة للتنظيم الأمر الذي يجعل من العمال يسعون نحو التغيير من خلال عدم الالتزام كقرار ناتج عن وعي للطبقة العاملة.

**1- سلوك تنظيمي ناتج عن الإرادة الحرة:** إن للسلوك التنظيمي الناتج عن الإرادة الحرة اتجاهين اتجاه الحرية التامة واتجاه العقلانية المحدودة.

### 1-1-1- اتجاه الحرية التامة:

انطلق هذا الاتجاه من افتراض أن الفرد يتمتع بحرية تامة في قراراته فهو على دراية تامة بجميع المعلومات التي تجعله يتخذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب من خلال تحديده للحاجات التي يسعى إلى تحقيقها بحيث تتبثق عن الفرد سلوكيات مرتبطة بمدى بلوغه للغايات المحددة، فاحترامه للوقت وحضوره على الدوام ، و تطبيقه للقوانين و الإجراءات على علاقة بالعوائد التي سوف يحصل عليها بمعنى الفرد شخص عقلائي يضع جميع الحسابات التي قد تساعده في بلوغ الأهداف بحيث أنه ينطلق من بذل الجهد ، ومن ثم مقارنته بالجهود المبذول من طرف الزملاء للذين يشتغلون معه في نفس المستوى لمعرفة مدى تحقيق المساواة في توزيع العوائد من جهة ، وإعطاء الأهمية لعملية التبادل الحاصلة بينه وبين المنظمة في تبادل الإكراهات والعوائد فهو يبذل الجهد من ثم يتوقع الحصول على مكافآت بالمفهوم السوسولوجي سواء كانت مادية مثلا ما أشار إليه تايلور من جهة أو حوافز معنوية مثلا ما أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية من جهة أخرى .

#### 1-1-1-1- السلوك المنطقي: وتدخل ضمن هذا الإطار عدة نظريات أهمها:

أ- **نظرية الإدارة العلمية:** اقترنت حركة الإدارة العلمية scientific management movement باسم المهندس "فردريك تايلور" Frederick Taylor (1856-1915) الذي بنى تصوراته الفكرية وافتراضاته على خبرته كمهندس وعلى ملاحظاته لتسلسل حلقات العمل<sup>(1)</sup>.

تقوم افتراضات "تايلور" على " ضرورة اعتماد الأسس العملية في دراسة الوقت و الحركة time and motion study، و تهيئة الظروف المادية والتنظيمية كي يقوم العامل بإنجاز عمله بأعلى كفاءة أو

(1) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2005، ص

بأقل كلفة مادية ممكنة ، كما يعد الأجر المادي المدفوع للعامل دافعا رئيسيا لتحسين كفاءة الأداء<sup>(1)</sup> حيث كلما قامت المنظمة بدفع الأجر أعلى و مكافآت مادية أكثر كلما ضاعف العامل جهده و زيادة الالتزام بالعمل داخل المنظمة ، بمعنى أن التزام العامل مرتبط بالمكافأة المادية ، فإذا ما أرادت المؤسسة مجهود أكبر من العامل عليها أن تضاعف في الأجر ، فالإنسان حسب ما يره العالم تايلور يتصرف برشد و عقلانية عند تعامله مع الإدارة المنظمة التي يعمل بها ، حيث أنه رجل اقتصادي في التفكير بطبيعته ولذلك فهو يعتبر الجانب المادي أساسا لمضاعفة جهده الإنتاجي وقبوله للمتطلبات الإدارية في تحقيق أهدافها.

" إن العامل في المنظمة عليه أن يتبع النظام السائد داخل المنظمة والالتزام بقواعد وقوانين المنظمة في المقابل تعامل المنظمة عمالها بالعدالة والمساواة ما بين الأشخاص " <sup>(2)</sup> أي أن كل عامل يقدم جهد يكافئ عليه وهذه المكافأة درجات حسب الالتزام، ولهذا فالمطلوب فقط هو العمل فتطبيق مبدأ المكافأة على الوحدة الإنتاجية تبرز كفاءة العامل ويزيد مدخوله؛ إذ يعتقد تايلور أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافأة يواجهون بها حاجاتهم الاجتماعية والشخصية المختلفة؛ وهذا من أجل إشاعة السلام داخل المؤسسة وتوحيد اتجاهات كل من الإدارة والعمال، وتوحيد أهدافهم وإحلال الثقة المتبادلة بينهما" <sup>(3)</sup>.

لقد ركز " تايلور " على دراسة " الحركات اللازمة لإنجاز العمل، و تسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة، ثم حساب الزمن الكلي اللازم لإنجاز الحركات الأخرى التي يتكون منها العمل و كان كلما اكتشف طريقة أفضل لأداء العمل كان يجبر العمال على إتباعها"<sup>(4)</sup>، وهذه الدراسة تهدف إلى إعطاء للوقت قيمة ، و أن تضيع الوقت يؤثر سلبا على الإنتاجية و بالتالي وجوب الالتزام و تحمل المسؤولية في إنجاز العمل كما يتوجب النظر إلى العامل بما شبه الآلة الإنتاجية، يستجيب لرغبات السلطة التي تشرف عليه فيقبل بالتوجيه وبما يطلب منه تنفيذه، بصيغته الفردية بعيدا عن آثار الجماعة التي يعمل معها أو التأثير فيها، فالمقصود هنا أن التعامل مع العامل كشيء مادية خالي من جميع الأحاسيس أطلب منه ينفذ دون أي اعتراض أو رفض فوجوده في المؤسسة لتحقيق أهدافها لا غير، كما يمنع إقامة جماعات غير رسمية داخل المؤسسة.

(1) موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ - الوظائف - الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، ط2، 2011، ص 26.

(2) علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، ط2، 2004، ص 62.

(3) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، دار المعرفة الجامعية للنشر، إسكندرية، (د، س)، ص 135.

(4) رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة، الجزائر ، 2006، ص 106.

من خلال كل هذا نرى أن " تايلور " ركز على فكرة أن أفضل طريقة لحفز العامل هي تقديم الدعم المادي من خلال الأجر التشجيعي الذي يدفعه لمزيد من العطاء (هذا العطاء الإضافي يعني أجراً إضافياً) " تايلور " لم يسلم من النقد، لكونه ربط بين الآلة والإنسان فقط ولم يعط أهمية للمؤثرات البيئية الأخرى التي تدفع العامل لمزيد من الجهد وتحمل المسؤولية<sup>(1)</sup>. كما أنه أهمل الحوافز المعنوية التي يراها العامل كمكافأة يسعى إلى تحقيقها (الاحترام و التقدير، السمعة، المدح، و المكانة الاجتماعية) بحيث للعامل جانب إنساني يتمثل في الأحاسيس و المشاعر و أن الأجر ليس كل شيء بالنسبة له .

ب- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول Henry Fayal: يعتبر " هنري فايول " فرنسي الأصل ( 1925 - 1841 ) وهو مهندس إلى جانب تايلور الذي طور الإدارة العلمية للمؤسسات ، وقد ركز " فايول " في كتابة " الإدارة الصناعية و العامة " ( 1916 ) على الوظائف الرئيسية للإدارة ( التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، التنسيق ، و الرقابة )<sup>(2)</sup>

ركز " هنري فايول " على عدة مبادئ في الإدارة والمتمثلة في:

**السلطة و المسؤولية authority et responsibility:** هي أن السلطة المستمدة من الموقع الرسمي ضرورية لتسهيل مهمة المدير وهي مرتبطة بالمسؤولية عن إنجاز العمل بالشكل المطلوبة ، إذ أن على العامل أن ينجز عمله بإتقان و تحمل مسؤولية أعماله .

**المكافأة والتعويضات:** remuneration تعويض للأفراد ومكافآتهم بشكل عادل يوفر رضا العمال وأصحاب العمل، ويناسب مستوى المعيشة وسوق العمل ووضع المؤسسة<sup>(3)</sup> ، بمعنى أن حسب فايول فالمكافأة تقدم للعامل مباشرة عند تقديمه للجهد والإنجاز بشكل عادل، وهذه المكافأة تتمثل في الأجر حيث وجود الفرد في المؤسسة غايته الحصول على الأجر في حين تهدف المؤسسة إلى الحصول على جهود العمال لتحقيق أهدافها المحددة.

<sup>(1)</sup> بشر العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 70.

<sup>(2)</sup> Renaud Sainsaulieu: **sociologie de l'entreprise( organisation culture et développement)**, presses de sciences po et Dalloz، Paris ، 2éd, 1995, p50.

<sup>(3)</sup> صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 62.



**الانضباط: discipline** يستلزم احترام أفراد المؤسسة للقواعد والعقود التي تسيّر المؤسسة، فأبي مؤسسة تتضمن جملة من القوانين والقواعد ونظام داخلي لها وعلى أي عامل يعمل فيها أن يلتزم بتلك القواعد ويسير حسب ما ينص عليه النظام، ومخالفة الأوامر يؤدي به إلى الطرد والعقوبات [يتصرف]<sup>(1)</sup>.

- **استقرار العمالة: stability of tenure of personnel** وهو المبدأ الذي يفسر المرونة مع الموظفين و العمال كونهم بحاجة إلى بعض الوقت للتكيف مع الوظيفة و شروط العمل فيها وهذا ما يقلل معدلات دوران العمل و يخفف تكاليفه<sup>(2)</sup> حيث المؤسسة دائماً تسعى إلى الحفاظ على عمالها من خلال توفير الشروط اللازمة لهم، إذ أن المؤسسة تهتم بعملية استقطاب العمالة، وتدريبهم ودفع لهم الأجور و الإشراف عليهم ولهذا عليها أن تحافظ على هؤلاء الموظفين حتى لا ترتفع تكاليف جراء تركهم للعمل .

- **تقسيم العمل: division of work** تقسيم العمل والواجبات وفقاً للتخصص والموقع الوظيفي تحقيقاً للكفاءة في الإنجاز<sup>(3)</sup>، فالعمال الذين يؤدون أعمال بسيطة لا يكونون في نفس المرتبة مع العمال الذين يؤدون أعمال معقدة .

بالإضافة إلى هذه المبادئ هناك مبادئ أخرى كوحدة إصدار الأوامر، المنافع العامة، وخصوصية العمل الجماعي. من خلال هذه المبادئ التي قدمتها " فايول " يمكن القول إن إسهاماته قد أحدثت تحولاً كبيراً في الفكر الإداري، إذ كانت معظم مبادئه واضحة تماماً في أيامنا الحالية فإن هذا يرجع إلى أن مساهماته صارت مسيطرة على دراسة الإدارة. غير أنه هذه النظرية تركز فقط على الحوافز المادية دون غيرها من الحوافز، وكذا المبالغة على حتمية وضرورة الضبط والتحكم والسيطرة على القوى العاملة واستنزاف قواها.

**ج- الفعل الاجتماعي عند ماكس فيبر (1864-1920):** كان "ماكس فيبر" " موسوعي المعرفة فلا يكاد يخلو مؤلف في علم الاجتماع من الإشارة إليه، ويرجع ذلك إلى أن معظم أعماله تتميز بقدرتها الفائقة على شمول كافة مسائل هذا العلم موضعاً ومنهجاً ونظرياً. كما شملت كتاباته ميادين الاقتصاد والحقوق، الفلسفة، التاريخ و الاجتماع فهو يرى أن الفرد بوسعه أنه يتصرف بحرية و يرسم مصيره في المستقبل ولكل تصرف و سلوك يقوم به الفرد فمن ورائه هدف أو غاية و بغض النظر عن نوع الهدف و قيمته<sup>(4)</sup> فليس هناك أفعال عشوائية عديمة الأهداف أو الغايات كونها ناتجة عن كائنات عاقلة يحركها

(1) صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص 63.

(2) Ahmed Bouyacoub: **administration industrielle et générale**، collection sciences humaines، 1990، p61.

(3) محمد بكري عبد الحليم: مبادئ إدارة الأعمال، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، مصر، 2007، ص 75.

(4) خالد حامد: المدخل إلى علم الاجتماع، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 87.

العقل لذلك تكون أفعالها ناتجة عن تفكير مسبق والتفكير حالة من التعقل لإنجاز هدف أو غاية ما. فالفاعل يدرك هدفه بوضوح وجميع الوسائل الحقيقية المحددة للعقلانية مرتبطة بمستوى وعي الفاعل بمعنى أن تواجد الفاعل في المنظمة والعمل فيها يجعله يرسم لنفسه عدة أهداف كالمكانة وبالتالي هذه الأهداف ناتجة عن تفكير عقلائي ووعي بها.

لقد صنف "فيبر" الفعل الاجتماعي إلى:

- "الفعل التقليدي": هو سلوك تمليه العادات والتقاليد بمعنى أن التصرفات التي يقوم بها الفاعل داخل المنظمة تعود إلى العادات والتقاليد، بحيث يكون الفاعل مسترشداً في تفكيره بهذه الأعراف.

-الفعل العاطفي: هو فعل صادر عن حالات شعورية وعاطفية خاصة وذاتية يعيشها الفاعل كأن يكن الفاعل الإخلاص والوفاء اتجاه المنظمة التي يعمل بها، فهذا الشعور خاص به أي داخلي لا يمكن أن يتدخل الآخرون فيه [يتصرف]<sup>(1)</sup>.

-الفعل العقلاني: وهذا الصنف هو الذي نحتاجه في بحثنا وهو "الفعل الموجه نحو غرض أو هدف إنما يكون فعلا منطقيا في تحديد الهدف و اختياره للوسائل المطابقة لتحقيق ذلك الهدف"<sup>(2)</sup> بحيث الفاعل في المنظمة يحدد أهدافه والوسائل التي يستعين بها لتحقيق تلك الغايات وذلك بطريقة منطقية. فكلما أدرك هدفا معينا يريد تحقيقه وذلك من خلال التزامه بالقواعد والنظام الداخلي للمنظمة.

ذهب فيبر إلى أن "الأسس التقليدية و العاطفية للأفعال تتدهور و تنهار في المجتمعات الحديثة ليحل محلها الفعل العقلاني المحسوب، إن حسابات التكلفة المادية و العائد المادي هي جوهر هذه العملية كما يتسع نطاق مبدأ الحساب العقلاني لكي يغطي جوانب الحياة الاجتماعية المختلفة"<sup>(3)</sup> والعوائد المادية، هذه حسب رأي فيبر لا يعنى بها من الجانب الاقتصادي المتمثل في الاستثمار والرؤوس أموال وإنما يعنى بها من الجانب الاجتماعي، والفاعل عند حصوله على أجور يفكر بطريقة في الاستهلاك وقضاء احتياجاته واحتياجات أسرته. كما أن العقلانية حسب فيبر تظهر أولاً على الصعيد الاقتصادي ثم تنتشر فيما بعد إلى الأصعدة الاجتماعية الأخرى .

يرى فيبر " أن السوسيولوجيا هي علم خصوص الفعل الاجتماعي و يرفض الحتمية التي يمتدحها "ماركس" و "دوركايم" اللذان يحسبان الإنسان ضمن نسيج من الضغوط الاجتماعية غير الواعية .و يعتبر

(1) فليب كايان: علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية، ترجمة: إياس حسن، دار للفرقد، دون بلد نشر، 2010، ص 48.

(2) إسماعيل على سعد: اتجاهات الحديثة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر، إسكندرية، 2006، ص 20.

(3) محمود عورة: أسس علم الاجتماع، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، (د.س)، ص 136.

فيبر أن المجتمع نتاج لفعل الأفراد الذين يتصرفون تبعاً للقيم و الدوافع و الحسابات العقلانية، إضافة إلى هذا فقد أعطى "ماكس فيبر" أهمية كبيرة للمكانة داخل المجتمع أو داخل المنظمة التي ينتمي إليها الفاعل حيث وصفها بالشرف الذي تخلعه الجماعة<sup>(1)</sup> فالفاعل الذي يتمتع بمكانة داخل المنظمة هو الشخص الذي حقق مستوى من الهيبة على أساس المعايير القائمة و الفاعلة في الجماعة كما أن للمكانة مؤشراتنا تشير إليها في أماكن العمل .

د- **نظرية العلاقات الإنسانية: human relation theory** تهتم هذه النظرية بالجوانب الإنسانية و الاجتماعية للمنظمة و هدفها هو الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل ظروف مناسبة، وقد ظهرت هذه النظرية في بداية القرن العشرين كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم [...] يعتبر "التون مايو" "elton mayo" أو دعاة لاتجاه السلوك في مجال التنظيم و الإدارة، وأول رواد النظرية السلوكية حيث قاد فريقاً للبحث و الدراسة في شركة و سترن الكترين western electriccompany بمصنع هاوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بهدف تقييم الاتجاهات والردود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء العمل، كما اهتمت هذه الحركة بدور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي<sup>(2)</sup>.

يرى "التون مايو" أن العمل نشاط جماعي، و كمية العمل التي يؤديها العامل تتحدد تبعاً لطاقته الفيزيولوجية و إنما تتحدد تبعاً لطاقته الاجتماعية<sup>(3)</sup>. فالعامل كائن اجتماعي بطبعه حيث أن السلوكيات و التصرفات التي يقوم بها إنما هي تعبير و انعكاس لأفكار الجماعة التي ينتمي إليها .

"تلعب المكافآت والحوافز غير الاقتصادية (غير المادية) دوراً رئيسياً في تحفيز العمال في التنظيم وشعورهم بالرضا و بالتالي ارتفاع درجة التزامهم"<sup>(4)</sup> بحيث الحافز المعنوي له تأثير كبير في تصرفات الأفراد فحاجات الإنسان ليست جميعها مادية مثلما أقر " تايلور" في نظريته الإدارة العلمية وإنما جزءاً كبيراً منها معنوي لا تشبعه الحوافز المادية، فالعامل له أحاسيس و مشاعر يتأثر بمن حوله من الأعضاء ويتفاعل معهم و بالتالي اهتمامه لا يكمن فقط في الحوافز المادية و إنما أيضاً بحاجة إلى حوافز معنوية كالاحترام و التقدير و المشاركة في اتخاذ القرارات. فالفرد هو الأساس فمهما وفرت المنظمة من إمكانيات مالية دون عنصر بشري لديه دافعية إيجابية للعمل والالتزام لن تتجح المنظمة في تحقيق ما تصبو إليه.

(1) المرجع نفسه، ص 216.

(2) عبد الله سعد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي (المنشأة و التطويرات)، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص 112.

(3) عادل حسن: الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، مصر، 2006، ص 48.

(4) لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر، قسنطينة، الجزائر، (د.س)، ص 82.

"إن بيئة العمل حسب " التون مايو " ليست فقط بيئة إنتاج فحسب بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبنى فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية، ولا تقل أهمية عنها في التأثير على التزامه داخل المنظمة فالأفراد هم أعضاء في جماعة وهم مخلوقات اجتماعية لا اقتصادية"<sup>(1)</sup> وأن أساس نظرية العلاقات الإنسانية هو أن على المديرين في منظمة الأعمال جميعاً يقع عبئ اهتمام بمرؤوسيههم بشكل أكثر فاعلية لأجل الارتقاء بإنتاجيتهم وتحقيق أفضل النتائج والتي تعود على المنظمة ككل بأفضل العوائد. ولهذا يصبح تطوير أحوال العاملين في منظمة الأعمال من خلال علاقات إنسانية بين الإدارة و العاملين بصورة حقيقية هو ما يميز حركة العلاقات الإنسانية هذه كما كان سائداً قبل ذلك، إضافة إلى هذا فإن الكرامة الإنسانية للفرد شيء أساسي يجب توفيرها، و هذا يتم عن طريق الاحترام و التقدير للدور الذي يقوم به الفرد داخل المؤسسة مهما قل شأن العمل الذي يقوم به"<sup>(2)</sup>.

غير أن تركيز نظرية العلاقات الإنسانية على الحوافز والمكافآت غير المادية وتجاهل أثر الحوافز المادية فإنها بذلك تفقد عنصراً هاماً من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل، كما و " قد أقرت على أن الجماعات الاجتماعية متماثلة ومتحدة الهدف و الغاية"<sup>(3)</sup>، ولكن الواقع يشير إلى أنه حيث توجد بعض المصالح المشتركة بين الجماعات العمل من الناحية الاقتصادية مثلاً إلا أن هناك مصادر الاختلاف والتناقض بينها.

بما أن هذه النظرية لو تقدم نظرية كاملة وشاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي بل أنها ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري إضافة إلى المبالغة في التركيز على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة، وبأن المصنع هو مصدر الرضا الأساسي للعامل إنما يصبح بذلك العامل أكثر اعتماداً على غيره ويصبح شخص كسول وغير مسؤول.

هـ - نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو: يعد أبراهام ماسلو "Ibrammasslow" عالم نفسي أمريكي وقد أشتهر بنظريته هرمية الحاجات للبشرية needsahierachy of human والتي وضعها عام 1943م حيث انطلق في دراسته من افتراضه أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعة محددة من الحاجات، ووضع نموذجاً لهوية هذه الحاجات مبتدأً بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وتليها الحاجات الأخرى تباعاً إلى قمة الهرم"<sup>(4)</sup>.

وفيما يلي موجز لأهم الحاجات الواردة في هرمية ماسلو للحاجات الإنسانية:

(1) شفيق حداد وآخرون: أساسيات الإدارة ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 53.

(2) لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 84.

(3) زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 37.

(4) صبحي جبر العنبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 44.

\_ " الحاجات الفسيولوجية **les besoins physiologiques**: متمثلة في الطعام، الشراب، المسكن و الجنس"<sup>(1)</sup> وهي حاجات أساسية ترتبط ارتباطاً مباشراً ببقاء الفرد ، وهي بداية سلم الحاجات الأخرى يتساوى فيها الأفراد بغض النظر عن أعمارهم أو جنسياتهم ،ولكن يتباينون في درجة الإشباع فهي حاجة بالغة الأهمية .

\_ " حاجات الأمن **les besoins de sécurité**: و تتمثل في حاجة الفرد إلى الأمن و الحماية مثل حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو مستقبله هو أو أسرته، والأمان ضد المستقبل و مفاجأته"<sup>(2)</sup>، وبالتطبيق على التنظيم فإن مثل هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمته إلى حاجات العاملين إلى الأمن الوظيفي في الأجلين القصير و الطويل، والحاجة إلى الحصول على الحماية ضد الإصابات و الحوادث في العمل أو ضد الحريق. فالفرد عند انضمامه لأي منظمة يجب أن يكون هناك حماية من مختلف الأخطار حتى يستمر في العمل لصالح تلك المؤسسة، وإلا فإنه يكثُر دوران العمل مما يكلف المؤسسة خسائر مالية وبشرية.

-**الحاجات الاجتماعية : les besoins sociaux** " و هي أن يكون محبوباً و يحظى بالتقدير من الآخرين و أن يكون عضواً في الجماعة"<sup>(3)</sup> فالعامل عند التحاقه بالمنظمة يسعى إلى تحقيق الانتماء و الاندماج مع زملائه ، وإقامة العلاقات مع الآخرين وذلك حتى لا يشعر بالعزلة فكلما شعر الفرد بالانتماء والاهتمام من طرف الزملاء والمنظمة ككل كلما زاد التزامه التنظيمي، ويتسم بسلوكيات إيجابية وحسب ما يراه ماسلو فإن العامل كائن اجتماعي بطبعه يبحث دائماً إلى إقامة المزيد من العلاقات مع الأفراد أو الجماعة التي ينتمي إليها بصفة عامة مع رغبته في احتلال مركز مرموق داخل المؤسسة .

\_ **الحاجة إلى التقدير و الاحترام: les besoins d'estime** " تتضمن هذه الفئة من العمال الرغبة في الاحترام من ناحية المقدرة والإنجاز، الدقة والإخلاص، الكفاءة،الثقة في كل من حولهم والاستقلالية و حرية التصرف، و أيضاً الرغبة في السمعة واحتلال مركز مرموق والاحترام والتقدير من الآخرين"<sup>(4)</sup> و تعتبر هذه الحاجة من أهم الأمور التي تؤثر على سلوك الإنسان مع نفسه ومع الآخرين ، حيث عدم إشباع الفرد لهذه الحاجة يؤدي به إلى عدم الالتزام و اللامبالاة في العمل ؛" فمن جهة يسعى إلى تحقيق حاجة احترام الذات و المتمثلة في حاجات مادية أو معنوية أو سلوكية التي يعتبرها العامل حقاً له في

(1) Stephen Robbins: **comportements organisationnels**, traduction Sébastien Marty, université de sandiego, 2014, p 223.

(2) ثابت عبد الرحمان، إدريس جمال الدين محمد المرسى: **السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)**، الدار الجامعية للنشر، إسكندرية، 2002، ص 346.

(3) محمد شحاتة ربيع: **علم النفس الصناعي والمهني**، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 225.

(4) عبد الغفار حنفي: **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، إسكندرية، مصر، 2002، ص 446.

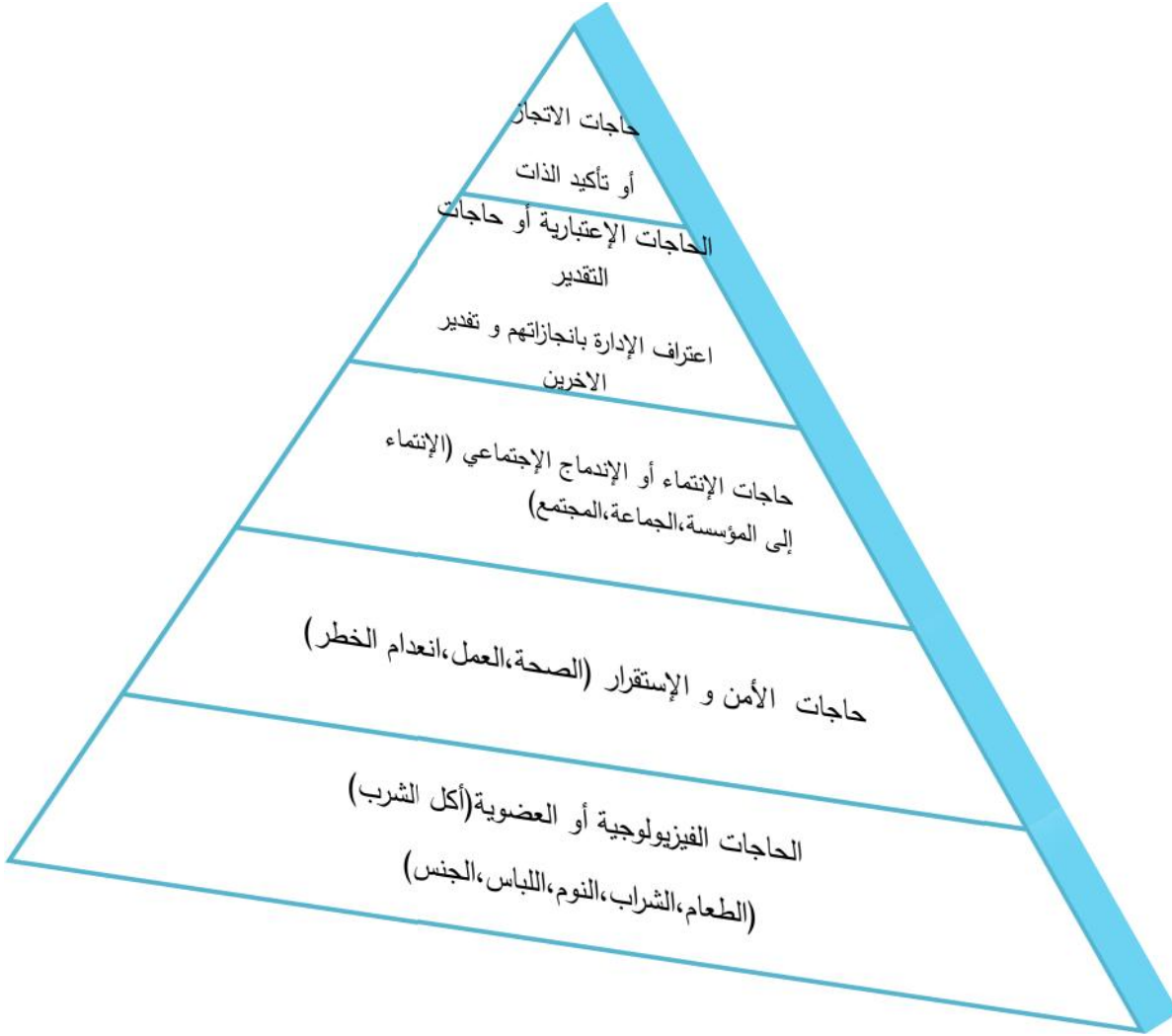
ضوء الواقع الذي يعيشه ، وأن التنازل عنها ينقص من قيمته في نظره أمام الآخرين و بالتالي يهز ثقته بنفسه، ومن جهة أخرى السعي لتحقيق حاجات التقدير الخارجي بمعنى تقويم المرء لسلوك الآخرين تجاهه و كيف ينظرون إلى سلوكه و إنجازاته<sup>(1)</sup> أي تقدير الآخرين للفرد من خلال الاعتراف بكفاءته و إعطائه المكانة الاجتماعية المناسبة فالعامل لا يشتغل بمعزل عن الآخرين و لهذا فالاعتراف به و تقديره يكون من قبل الجماعة التي ينتمي إليها كما يكون من قبل أسرته أي البيئة الخارجية للمنظمة .

\_ **الحاجة لتحقيق الذات: les besoins de réalisation de soi** "بمعنى أن يكون له اسم معروف داخل و خارج المؤسسة، وأن يكون ذات معنى وأن يفعل شيئاً يقدر عليه يحقق له ما كان يأمل فيه"<sup>(2)</sup> و هذه الحاجة لا تأتي إلا بعد ما يحقق أو يشبع العامل الحاجات السابقة ،وقد وضع "ماسلو " حاجة لتحقيق الذات في قمة الهرم كآخر شيء يسعى العامل لتحقيقه .

<sup>(1)</sup> صبحي جبر العنبي، مرجع سابق ، ص 45.

<sup>(2)</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع السابق، ص 446.

" إن الأفراد يتباينون في وسائل إشباعهم لهذه الحاجات و بالتالي فإن سلوكهم و تصرفاتهم تتباين وفق ذلك الاختلاف"<sup>(1)</sup>. **الشكل رقم(02):** يشمل ترتيب الحاجات في الهرم



المصدر: Jean-Pierre: *comportements humains et managements*. Université de Reims. france.2013. p156.

إن مغزى ترتيب الحاجات بشكل هرمي يعود إلى أنها تتدرج حسب الأهمية، فالحاجات الفسيولوجية في أدنى السلم ولكنها بالغة الأهمية إذ لا نتوقع الإنسان الجائع أن يهتم بالحاجات الأعلى ما لم يفكر أولاً بإشباع الحاجة إلى الطعام.

<sup>(1)</sup> مهدي زويلف: إدارة المنظمة (نظريات و سلوك) دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، 1996،ص 68.



من مضامين هذه النظرية أن الإنسان ما أن يشبع حاجة حتى تحل محلها الحاجة التي تليها في سلم الحاجات فتصبح دافعا لسلوكه، فالعامل عند التحاقه بمؤسسة ما هدفه الحصول على أجر من أجل إشباع حاجاته الفيزيولوجية وبمجرد إشباعه لهذه الحاجة، يسعى لإشباع حاجة أعلى منها وهذا من خلال بذل الجهد المطلوب منه، وكذا الالتزام بالقواعد والقوانين، وتحمل المسؤولية غير أن قد يوحي للقرائ لنظرية ماسلو أن جميع الأفراد متساوون في درجة أهمية الحاجات وفقا لمكانتها في هرم الحاجات، كما أنه لم يبين لنا على أي أساس تم ترتيب هذه الحاجات بالإضافة إلى أنه لا يمكن حصر حاجات الإنسان في خمسة حاجات فقط بل هناك حاجات آخر أهملها ماسلو.

### 1-1-2- العلاقات التبادلية: وتدخل ضمن هذا الإطار عدة نظريات أهمها

أ- **نظرية التبادل الاجتماعي:** التي ظهرت كإحدى الاتجاهات النظرية التي تبلورت نهاية الخمسينات من القرن العشرين، وتعتبر الفرد وحدة التحليل فيها والغرض الأهم فيها هو أن الحاجات والأهداف الخاصة هي المحرك الأساسي للأفراد، وتعد المكافآت التي يحققها الأفراد في سلوكهم وتصرفاتهم المتبادل الجوهر لهذه النظرية وترجع جذور هذا الفكر إلى الاتجاهات الفكرية في علم الاقتصاد وعلم النفس ورافده الأصلي هو اتجاه المنفعة في علم الاقتصاد الذي ظهر في بريطانيا عند "أدم سميث" و "ديفيد ريكاردو"، "جون ستيوارت" و أساس هذا الاتجاه هو أن خير الأنظمة هي التي تأتي بأعظم قدر من الفائدة و الرفاهية و الحرية لأكبر عدد من الفاعلين [ بتصرف ]<sup>(1)</sup>.

تعد نظرية التبادل الاجتماعي في وقتنا الحالي من أبرز الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع، حيث يمكن استخدام تصوراتها لتفسير بعض الظواهر الاجتماعية. و أهم المفاهيم الأساسية التي تستخدمها هذه النظرية و التي تعبر عن أهم القضايا التي تثيرها هذه النظرية هي: مفهوم الفاعل actor، علاقة التبادل exchngerelation، القيمة value، المكافأة reward، البدائل aiter natives، التكلفة cost، الاعتماد dépendance، التوازن، القوة، العوائد والفوائد.

ترى هذه النظرية أن الفاعل يتصرف بشكل منطقي حيث أنه يضع أمامه مجموعة من الأهداف ويحدد لنفسه أكثر الوسائل كفاءة لبلوغ هذه الأهداف من خلال عملية التبادل إذ أنه يقدم الالتزام والجهد الوقت، التفكير، والخبرة كتكلفة مقابل تحقيق أهدافه التي يتحصل عليها كعائد سواء مادي أو معنوي .

تفترض هذه النظرية "أن الأهداف الخاصة هي الدافع الأساسي للأفراد نظراً ما تحققه أهم من إشباع عاطفي يفوق بكثير التضحية بالذات، ذلك الإشباع لا يحدث في فراغ و لكن يتبادلونه من خلال عملية التفاعل فيما بينهم حيث يحسب كل فرد العائد والتكلفة في تلك العلاقات الموجودة بينهم، و يقدم بعد ذلك

(1) محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 45.



سلوك يتمثل في الاختيار بين أفضل البدائل المطروحة والذي يطلق عليه **بالفعل الطوعي voluntary** والذي ترجمناه في موضوعنا هذا بالالتزام التنظيمي، و يطلق على الأشياء التي يحصلون عليها **بالمكافأة [يتصرف]**<sup>(1)</sup>.

هناك العديد من القضايا الأساسية التي اهتمت بها نظرية التبادل ومن بينها نجد "قضية النجاح وتعني أنه إذا ما كوفئ شخص نتيجة لقيامه بنشاط معين فإن ذلك الشخص يكون أكثر رغبة بعد ذلك لإنجاز هذا النشاط والقيام به"<sup>(2)</sup>، بمعنى أن عند مكافأة شخص نتيجة التزامه بالعمل فإن هذا يؤدي به إلى الاستمرار في الالتزام. إضافة إلى هذا اهتمت بقضية القيمة أي أنه كلما انطوت نتيجة فعل الشخص أو نشاطه على قيمة كلما زاد احتمال قيامه بذلك النشاط الذي يعد في نظره ذا قيمة أكبر بالنسبة له، وكذلك تتحدد "القضية الثالثة في العقلانية و ترتبط بالاختيار بين أفضل الأفعال البديلة، حيث أن الشخص يقوم بالاختيار من بين أفعاله بعضها الذي يكون ذا قيمة و يدركها بنفسه، إذ أن هذه النظرية تنظر إلى الفاعل على أنه عقلائي لديه القدرة على اختيار البدائل واتخاذ القرارات الخاصة به والتي تعود عليه بالفائدة، حيث عند قيامه بفعل معين يتوقع له مكافأة و من ثم يحصل على مكافأة أكبر من التي كان يتوقعها، ولم يحصل على العقاب الذي كان يتوقعه، فإنه يصبح مسرورا و يكون أكثر رغبة في القيام بإنجاز العمل و الالتزام به و تصبح نتائج ذلك السلوك أن أكثر قيمة بالنسبة له"<sup>(3)</sup> [يتصرف]. و من أهم رواء هذا الاتجاه نجد :

**جورج هومنز G. Homans (1910-1989):** "يعد جورج هومنز واحد من أهم المنظرين في مجال التبادل، إذ عرف التبادل على أنه تفاعل الأفراد التقابلي ( وجهها لوجه) عاكسا الأوجه النفسية و الاقتصادية و الاجتماعية لتكون قاعدة لعمية التبادل فيما بين المتفاعلين ( الأفراد) قوامها أهداف مادية و اجتماعية، حيث يرى أن الفرد داخل جماعته يشترك في عدة عمليات تبادلية مستمرة واعتبر **هومنز** القبول والاحترام والتماثل الاجتماعي مكافأة اجتماعية للفرد داخل جماعته"<sup>(4)</sup>.

نظر **هومنز** إلى المنظمة على أنها "تتألف من ثلاثة أنواع رئيسية من المواقع وهي: عليا، وسطى، و دنيا فالأفراد الذين يشتغلون مواقع تدريجية عليا يحصلون على مكانة اجتماعية ( كاحترام، السمعة، النفوذ)، بسبب تماثلهم مع قيم وأهداف جماعتهم أما الأفراد الذين يشغلون مواقع وسطى، فإن آرائهم و أحكامهم و إن كانت على صواب فإنهم لا يحصلون على مواقع عالية لكنهم يحصلون على سمعة عالية، أما فيما

(1) علي عبد الرزاق جبلي وآخرون: نظرية علم الاجتماع (الاتجاهات الحديثة والمعاصرة)، دار المعرفة الجامعية، إسكندرية، مصر، (د.س) ص 220.

(2) المرجع نفسه، ص 219.

(3) المرجع نفسه، ص 219-220.

(4) معن خليل عمر: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، مرجع سابق، ص 173.

يخص أصحاب المواقع الدنيا إذا كانوا على خطأ فإنهم لا يخسرون شيئاً إلا أنهم يحصلون على بعض الاحترام الشخصي من خلال احترامهم لأهداف الجماعة التي ينتمون إليها" (1) [يتصرف].

يرى هومنز "أن إذا حصل الفرد على قبول اجتماعي لقاء عمل قام به فإن هذا القبول يرمز إلى مكافأة معنوية ذات أهمية كبيرة" (2) بمعنى أن المكافأة لا تتمثل فقط في النقود و إنما هناك عوائد معنوية يسعى الفاعل للحصول عليها من خلال عملية التبادل . وهذا انطلاقاً من افتراضه "أنه كلما عملت بمكانة الإنسان كلما زادت أوجه نشاطاته وفرض تفاعله ، وزاد عدد الذين يمكن أن يتفاعل معهم كما يعتقد أنه هناك ترابط النشاط بالعاطف ، الذين يكون الود للآخرين يعبرون عن هذا بنشاطات بمشتركة ، وهذه بدورها تزيد من الروابط العاطفية و الودية" (3) .

لقد اعتمد " جورج هومنز " على عدة مفاهيم في دراسته متمثلة في النشاطات، ويتضمن معناها أفعال الأفراد في موقف وبحيث أن هذه الأفعال ترتبط بمحاولة تحقيق المنفعة، أي الفاعل يلتزم ويبدل الجهد مقابل الحصول على مكافأة وكذا العاطفة والتي تشير إلى التعابير الوجدانية، والحالة النفسية للأفراد و المشاركين في عملية التفاعل، كما تطرق إلى مفهوم الكلفة،الريح، القيمة والكم.

" الكلفة: تمن وحدة النشاط مقارنة بنشاط بديل.

الريح: المكافأة ناقض الكلفة في نشاط محدد" (4)

القيمة: وتعنى مستوى المكافأة، أو درجة التعزيز المترتبة على نشاط معين.

الكم: وعنى به عدد وحدات النشاط في فترة زمنية محددة" (5)

أما فيما يخص القواعد الأسس في التبادل فيرى "هومنز" " أن كلما زادت قيمة المكافأة زاد الفرد من نشاطه من أجل الحصول على مكافأة" (6) فالفرد مثلاً في المؤسسة يتحمل المسؤولية ويلتزم بالقواعد والقوانين الذي يعتبر بالنسبة له كتكلفة، وهذا من أجل الحصول على مكافأة سواء كان أجر أو احترام وتقدير أو غيرها من الأهداف التي يسعى لتحقيقها. لكن " إذا كرر الفرد السلوك نفسه في فترة زمنية

(1) عبد العزيز بن علي الغريب: نظريات علم الاجتماع. WWW.PDFFACTORY.COM. 2016/02/15. 21:30:15

(2) معن خليل عمر المرجع السابق، ص 178.

(3) إبراهيم عيسى عثمان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، مرجع سابق، ص 216.

(4) المرجع نفسه، ص 219.

(5) عبد العزيز بن علي الغريب: نظريات علم الاجتماع. http //www. almany.com. 15/02/2016. 21:40:05.

(6) إبراهيم عيسى عثمان، مرجع سابق، ص 218.

أخرى، فإن قيمة المكافأة لا تكون عالية في تقديمه لأنه سبق وأن تحصل عليها<sup>(1)</sup> فالفرد الذي يتم ترقيته في الوظيفة نتيجة بذله للمجهود فإن تكرار السلوك لا يحصل مرة أخرى على الترقية وإنما قد يحصل على شكر وتقدير مقابل سلوكه. كما وقد ميز " هومنز " بين "توعين من الاستجابة عند الفرد للمكافأة ففي الحالات الاعتيادية يميل الفرد الذي استلم مكافأة إلى فرد الذي قدم له المكافأة، و تتقارب وجهات نظرهما، أما إذا حصلت عقوبات فإن ذلك يؤدي إلى عدم توازن العلاقة التبادلية" فتحصل مواقف الابتعاد أو الهروب المؤقت ، وهذا قد يؤدي إلى تبادل العداء بين الفردين المشتركين في العلاقة التبادلية ، التي قد تتحول إلى صراعية بدلاً من تبادل المكافآت .

نتفق مع "هومنز" عندما أوضح إدراك شاغلي المواقع العليا لأهمية المكافآت المعنوية التي سوف يحصلون عليها فتزيد من التزامهم داخل الجماعة ، لكن هناك تناقض في طرح "هومنز" عند ما قال أن شاغلي المواقع الوسطى لهم سمعة عالية ولا يتمتعون بمواقع حيوية عالية ، و نقول كيف حصل هؤلاء على سمعة و اعتبار عاليين و ليس لديهم مواقع حيوية لاسيما و أن الاعتبار العالي و السمعة لا يكتسبها أحد إلا إذا تمتع بحيوية موقعيه ، كما أنه قد حصر مناقشة عملية التبادل في النسق الثنائي ، ولم يتوسع في تناول عمليات التفاعل في أنواع من التشكيلات الاجتماعية الأوسع كأن تكون بسبب مجموعة من العمال من جهة و المنظمة من جهة أخرى .

بيتر بلاو : " يرى بلاو " أن عملية التبادل تتم في أساسها بافتراض الأفعال الطوعية ، ترتبط الحوافز و الاختيارات فيها بالمرودود المتوقع من قبل الآخرين تحكمه في العلاقات الشخصية قوة الجذب بين الأفراد ، و رغبة كل منهم تحقيق المكافأة<sup>(2)</sup> بمعنى أن عملية التبادل تحدث بين طرفين الفاعل و المنظمة بحيث يقدم الفاعل ( العامل) التكلفة ( الجهد ، الالتزام ، الحضور) مقابل حصوله على مكافأة مادية كالأجور أو معنوية كالاحترام و السمعة كما وقد ترتبط المكافآت غالبا و معياريا بقيام الفرد بمسؤولياته و دوره في التنظيم .

" يعتبر أن التبادل المادي أو المعنوي هو الدافع الرئيسي لسلوك الفرد ، و بالتالي يبنى هذا السلوك من خلال دخول الفرد في نشاط اجتماعي معين متوقعا الحصول على مكافأة منه ، وكلما زادت قيمة المكافأة كلما زاد إلزامه ، وكلما قلت المكافأة كلما قلت درجة التزامه. وكلما حصل الفرد على منفعة في تفاعله مع الآخرين أوجب ذلك رد هذه المنفعة كدين لهم ،لأنه التزام أدبي"<sup>(3)</sup> بحيث العلاقة التبادلية مرتبطة حتى بالجانب الأخلاقي فعندما يقدم الفاعل الجهد و النشاط على المنظمة أن تقدم له المكافأة ، و نفس الشيء

(1) إبراهيم عيسى عثمان ،مرجع سابق ،ص 218.

(2) إبراهيم عيسى عثمان ،مرجع سابق ، ص 224.

(3) معن خليل عمر ،مرجع سابق ص 188.

بالنسبة للعامل أن يكون مسؤولاً وإذا وجد انحراف تبادلي مثل عدم إرجاع الالتزام المكافئ فإن ذلك يولد موقفاً سلبياً و يعد اختراقاً لمعايير التبادل .

لقد حدد " بلاو " أربعة أنواع من المكافآت بشكل عام والتي تتمثل في النقود، القبول الاجتماعي ، الاعتبار الاجتماعي والاحترام والتقدير أو التشكي؛ كما وقد وضع " بلاو " قضايا نظرية التبادل الاجتماعي وهي:

- " قضية مبنية على أسس عقلانية: إذا توقع الفاعل بأنه سيحصل على منافع كثيرة من فاعل آخر عندما يشترك معه في سلوكية معينة أو نشاط فعال فإنه يتجه نحوه بشكل واضح ومباشر ورغبة أملاً في اكتساب منافع كثيرة منه؛ فالفاعل يتخذ قرارات عقلانية حيث أنه يميز بين الأمور التي تحقق له المنفعة التي لا تحقق له المنفعة.

- قضية مبنية على أسس تبادلية: عندما يتبادل الفاعل و المنظمة مكافآت فيما بينهما يزداد تباعاً التزامهما التبادلي في تبادلات آتية مستقبلاً؛ ومع تكرار هذا للالتزام التبادلي وعلى مر الزمن تتأسس قاعدة تبادلية فيما بينهما توجه و ترشد تبادلاتهما القادمة<sup>(1)</sup> أما إن تكررت حالة اختراق بنود الالتزام التبادلي وحصل انحراف عنها، فإن الطرف الذي انحراف عنها واخترقها يحصل على عقوبة أو جزاء سلبي لقاء عدم التزامه بأحد بنود الالتزام التبادلي

- قضية مبنية على أسس قانونية: إن معايير التبادل تتأسس على قواعد قانونية تجزي الملتزم بها بمكافأة معينة و تعاقب الخارج عنها بحرمانه منها فالفاعل الملتزم يتم مكافأته من خلال منحه أجور والاحترام أما إذا لم يلتزم فإنه يتعرض إلى عقوبة .

- قضية مبنية على أسس المنفعة الحدية: كلما بالغ الفاعل في توقعاته حول مكافآت لقاء قيامه بعمل ما أو التزامه ولم يحصل عليها قلت قيمة عمله وضعف تحمسه في إنجازه القادم وهذا يعني أن درجة التزام الفاعل مرتبطة بمدى توفر المكافآت فهو دائماً يبحث عن المنفعة.

- قضية مبنية على أسس غير متوازنة: كلما زاد استقرار و توازن الطرفين في تبادلهما كثرت علاقتهما التبادلية تباعاً، بينما تضحى علائق تبادلية أخرى غير متوازنة أو مستقرة<sup>(2)</sup>

يرى " بلاو " أن الخدمات التي تتأسس عليها القوة لا تقتصر على المادية منها فقط، فالفاعل الذي يمتلك مقدرات و مهارات مميزة، يفرض على الآخرين احترامه و قبول قراراته و اقتراحاته وذلك لما

(1) المرجع نفسه، ص 191.

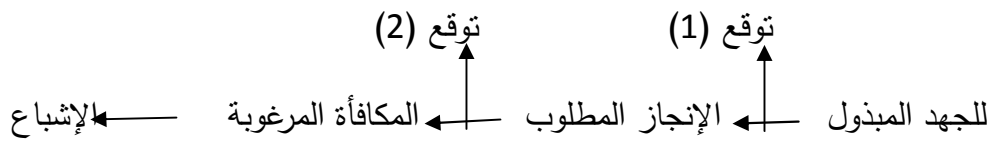
(2) معن خليل عمر، مرجع سابق، ص 192.

يتوقعونه من فائدة جراء ذلك ، و إذا ما تحقق لهم الرفاهية نتيجة إتباع آرائه ، فإن ذلك لا يقوي احترام الآخرين له إنما يلزمهم أيضا بالخضوع إلى توجيهاته بغض النظر ما إذا كان هذا الفعل لمصالحهم الشخصية<sup>(1)</sup> . "إن الشخص الذي يمتلك القوة يستطيع استغلال الآخرين بتوظيفهم لخدمة مصالحه الخاصة كأن يشتغل الفاعل الذي يملك خبرة ومهارة عالية رئيسية لمصلحته ويفرض عليه أن يكنه الاحترام والتقدير [...] إن تقديم المكافآت بشكل منتظم يجعل الأفراد معتمدين على مصدر هذه المكافآت وخاضعين لقوته فصاحب العمل مثلا يستطيع من خلال الجزاءات السلبية التي قد يفرضها على العمال أن يجبرهم على الإذعان " لتوجيهاته والخضوع له "<sup>(2)</sup>[يتصرف].

ب- **نظرية التوقع the expectancy theory**: طور هذه النظرية "فكتور فروم " victor vroom عالم 1964 و تفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره و أن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة ، و أن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد<sup>(3)</sup> بمعنى أن حفز الفرد يعتمد على توقعات أن الالتزام بالعمل و بذل الجهد سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب و بالتالي سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد و التي بدورها تشبع حاجاته وهذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوك يتوقع نتيجة ستكون منخفضة وإنما سيسلك سلوكاً يحقق له أكبر قدر ممكن من المكافأة التي كان يتوقعها مسبقا .

" إن سلوك الفرد يبنى على تصوراته و تحليله للبدائل المختلفة في أدائه و الموازنة بين الكلفة و الفائدة المتوقعة لكل بديل من تلك البدائل، إذ يسلك الفرد السلوك الذي يتوقع أنه يحقق له الفائدة الأكبر و يجنبه الصعوبات"<sup>(4)</sup>، و لذلك فإن هذه النظرية تؤكد على أن ارتفاع الالتزام التنظيمي لدى العامل يعتمد على درجة العلاقة الإيجابية بين الجهود المبذولة من قبله و" توقعه بأن هذا الجهد سيؤدي إلى مخرجات متمثلة بتحسين الأداء ،و أن هذه المخرجات المتمثلة بالأداء ستؤدي إلى المكافآت المرغوبة من قبل الفرد ".

### الشكل رقم (03) يمثل نموذج التوقع



المصدر: محمود سلمان العميان، المرجع سابق ص 292.

في ضوء هذا تشير نظرية التوقع إلى أنواع من الاعتقادات beliefs وذلك على النحو التالي:

(1) معن خليل عمر، مرجع سابق ، ص ص 192، 193.

(2) محمد عبد الكريم الحوراني، مرجع سابق ، ص 54.

(3) محمود سلمان العمليان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2005، ص 292.

(4) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2006، ص 174.

-**درجة التوقع:** "بمعنى اعتقاد الفرد بوجود ارتباط إيجابي قوي يبين الجهد الذي يبذله والأداء المحقق وترجع أهمية ذلك إلى أن الفرد قد يقوم بممارسات مختلفة تستهلك جزءاً كبيراً من وقته دون أن تكون لها علاقة بالعمل و يحدث ذلك عندما تكون المهام غير محددة تحديداً دقيقاً، و ذلك يجب على الإدارة أن تتخذ من تدابير ما يساعد على تنمية العلاقة بين الجهد المبذول و الأداء المحقق"<sup>(1)</sup>.

- **درجة الوسيلة: instrumentality** وتشير إلى مدى اعتقاد الفرد بأنه سوف يحصل على عائد نتيجة هذا الالتزام أي الالتزام هو وسيلة الحصول على العائد، بمعنى الفرد يعتقد أن الالتزام عبارة عن وسيلة لبلوغ الغاية المتمثلة في العوائد كالأجور والعلاوات"<sup>(2)</sup>.

- **منفعة العوائد: valence of rewards** أي مدى أهمية أو منفعة هذه العوائد أو النواتج بالنسبة للفرد وهذا يعني أن منفعة العوائد هي التي تجعل الفرد يدرك بأن هذه الفوائد تشبع حاجة ذات أهمية مرتفعة لديه، فالعامل يسعى إلى إشباع حاجات مختلفة سواء كانت مادية أو اجتماعية أو حتى تحقيق الذات.

من خلال كل ما قدمته هذه النظرية من افتراضات إلا أنها لا تخلو من الانتقادات، حيث أنها تفترض " أن الفرد يقدر بعقلانية كاملة كل جهد يبذله، باستخدام درجة الجذب و الروابط الوسيالية، و التوقع " و هذا غير ممكن إذ هناك عراقيل يصعب تقدير الجهد المبذول بشكل كامل، كما أن هذه النظرية تجاهلت الدوافع اللاشعورية التي يمكنها أن تثير الفرد في بعض الأوقات و المواقف ، و بالإضافة إلى هذا " أن هناك مبالغة في اعتقاد العامل بأنه أنجز عمله بإتقان ودقة و بالتالي سيحصل على مكافأة"<sup>(3)</sup>.

**ج- نظرية العدالة : equity theory** تستند هذه النظرية التي " وضعها "ستاسي آدمز " stacey adams إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها ( مدخلات) و التي تشمل التعليم، الخبرة ،الجهد و القدرة في عمله إلى العوائد ( المخرجات) المتمثلة في الأجر ، الاعتراف، الأرباح و الترقيات التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة و بنفس الظروف"<sup>(4)</sup> "فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة و تساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالولاء و بالتالي الالتزام، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي الشعور الفرد بعدم الولاء"<sup>(5)</sup> بمعنى آخر أن الفرد في المؤسسة دائماً يقارن نفسه بغيره من العاملين في نفس المستوى و في نفس القطاع من حيث

(1) محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، إسكندرية، مصر، 2005، ص 96.

(2) علي الشراوي: العملية الإدارية ووظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، إسكندرية، مصر، 2002 ص 418.

(3) إبراهيم عباس الحلبي: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2013، ص 120.

(4) محمود سلمان العميان، مرجع سابق ص 298.

(5) هيثم العاني: الإدارة بالحوافز (التحفيز و المكافآت) ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2007، ص

الجهد المبذول وكذا العوائد التي يتحصلون عليها إذا ما كان هناك تساوي فإن الفرد يستمر في الالتزام داخل المنظمة أما إذا لاحظ أن ليس هناك عدالة في توزيع المكافآت فإنه يسلك سلوكيات سلبية كالتقليل الجهد المبذول في العمل، المطالبة بزيادة في الأجر، ترك العمل ، أو الانتقال إلى عمل آخر في منظمة آخر .

كما تفترض هذه النظرية " أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة و حوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في درجة التزامه في العمل (1) فعلى سبيل المثال العامل الذي يعمل في البلدية يتقاضى أجر DA 30000.00 و عامل آخر يعمل معه في نفس الوظيفة و في نفس التوقيت و بنفس الجهد المبذول يتقاضى DA 15000.00 شهريا مما يدفع بهذا الأخير إلى الشعور بعدم العدالة في المكافأة المحصلة عليها مما ينتج عن ذلك عدم الالتزام و اللامبالاة في العمل و التغيب باستمرار دون تقديم مبررات مقنعة.

تشمل نظرية العدالة " على ثلاث خطوات أساسية وهي: التقييم والمقارنة والسلوك.

أ- التقييم: والذي يتضمن قياس المدخلات (جدارة الشخص، المهارة، ومقدار الجهد المبذول في العمل) والمخرجات (الترقية، الاهتمام الذاتي والتميز).

ب- المقارنة: حيث الفرد يعمل على مقارنة بين المدخلات التي يقدمها والمخرجات التي يحصل عليها بخبرة من الموظفين الذين يعملون معه في نفس المستوى.

ت- السلوك: فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة فعندما يدرك الفرد أن هناك عدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي أما إذا ما شعر أن هناك عدالة فإنه يسعى إعادة المساواة بين النسبتين [بتصرف] (2).

من خلال ما قدمته هذه النظرية نرى أنها تهتم بالجماعة و تأثيراتها وفهم الفرد وإدراكه للآخرين، كذلك تدعو إلى إيجاد الطرق و الوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة معاملة الإدارة له، غير هناك انتقاد موجه لهذه النظرية أين هناك ميل الأفراد إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، و " المبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرين فينشأ عن ذلك ميل لدى الأفراد بالشعور بعدم المساواة كما أنها تركز أكثر على المكافآت النقدية نظرا لسهولة قياسها و الإحساس بها وإدراك أهميتها و ربطها بالعدالة بينما الحوافز المعنوية لا يمكن قياسها و لا تقديرها" (3).

(1) علي محمد منصور، مرجع سابق، ص 208.

(2) محمد سلمان العميان، مرجع سابق ص ص 298، 299.

(3) المرجع نفسه، ص 299.



## 1-2- اتجاه العقلانية المحدودة:

ظهر اتجاه العقلانية المحدودة كرد فعل للاتجاه الحرية التامة الذي يرى أن الفرد يتمتع بعقلانية مطلقة في قراراته داخل المنظمة و أهمل العديد من الجوانب التي تؤثر على قراراته في حين يرى اتجاه العقلانية المحدودة أن الفاعل يقوم على تصرفات و سلوكيات معينة داخل المنظمة التي ينتمي إليها بهدف تحقيق غايات شخصية ( متمثلة في الأجور ، الترقية ، السلطة ، و المكافأة الاجتماعية ) و هي نتاج عن قرار حر لكن تبقى هذه الحرية حسب هذا الاتجاه مقيدة ( محددة )، وهذا راجع إلى عدم توفر المعلومات الكافية. إن هناك العديد من العوامل التي لا يمكن السيطرة عليها ولا القدرة على التنبؤ بها كما أن لكل فاعل إستراتيجية خاصة به المتمثلة في هامش الحرية التي يستغلها في تحقيق أهدافه كلما أتيحت له الفرصة و بالأخص بغية الوصول إلى السلطة ، و من أهم النظريات التي تدخل من هذا الاتجاه نجد نظرية القرارات عند " هربت سيمون" و التحليل الاستراتيجي عند "ميشال كروزيه" .

## أ- نظرية القرارات:

تعاملت هذه النظرية مع إشكالية القرارات التي يتخذها الأفراد داخل المنظمة كمنطق أساسي وجوهري لدراسة العقلنة في التنظيم و بذلك تكون هذه النظرية قد تجاوزت أشكال العقلانية التقليدية التي تحدثنا عنها سابقا .و يعد " هربت سيمون" من رواد هذه النظرية و ذلك بطرحه نموذجا للتسيير يسمح للمسيرين بتغيير سلوكياتهم المرتبطة باتخاذ القرارات الصائبة بحثا منهم عن نماذج أكثر عقلانية لتحقيق الأهداف، و لقد بنى نموذجا تفسيريا له القدرة على فهم ما إذا كانت سلوكيات الأفراد عقلانية أم ولا و الخيارات المتاحة لهم أثناء القيام بأعمالهم فاستخدم العقلنة المحدودة .

" يرى سيمون ضرورة الحد بين الجوانب الرشيدة و غير الرشيدة أي أن الفرد عند اتجاه لقرار معين لا بد عليه أن يتخذه بناء على المعلومات المتوفرة لديه فيما يخص بالتزامه أو عدم التزامه بما أن طاقاته و إمكانياته محدودة .فهو لا يستطيع معرفة كل شيء و من ثم قراراته تتصف بالعقلانية المحدودة استنادا لفهم " سيمون " لعملية اتخاذ القرارات فإن بذل الجهد و المكافأة و ضرورة التوازن بينهما داخل التنظيم"<sup>(1)</sup> يعتمد على محك ذاتي يستعين به الفرد لتقويم موقفه الإداري أو التنظيمي، بمعنى هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه و المساهمات التي يحصل عليها بالمقابل .

" أفترض أن للفرد معرفة كاملة بالمحيطه و اختياراته التي وضعها تبقى معرفة جزئية نابعة من العدس و الوضعية الراهنة، فالوضع الوحيد لقبول مبدأ الاختيار العقلاني"<sup>(2)</sup> و بذلك يكفي بالحل المرضي عوض

(1) لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 102.

(2) Claud Menard: l'économie des organisations, la découverte, Pars, 1995, p45.



الحل الأمثل لأن ما هو أمثل في الفترة الحالية قد لا يكون كذلك في الفترة اللاحقة ، و هذا يعني أن لكل فرد داخل المؤسسة قرارات يتخذ لتحقيق أهدافه الخاصة غير ان هذه القرارات تبقى محدودة وهذا راجع إلى العوامل السائدة في المنظمة .

فيما يخص عملية التوازن التنظيمي فقد قدم "سيمون" مجموعة من الإسهامات يمكننا تناولها فيما يلي:

\_ "أن المنظمة نظام من السلوك الاجتماعي المتداخل لعدد من الأفراد الذين يحصل كل واحد منهم على انفراد أو ضمن مجموعات مغريات وحوافز من قبل المنظمة جزاء إسهامه فيها، ويستمر إسهام الفرد طالما أن الحوافز المقدمة له في نظره تساوي في قيمتها أو تزيد عن إسهاماته، بمعنى أن كلما علم الفرد أن المنظمة سوف تقدم مغريات مقابل الجهد الذي يقدمه من كلما زاد التزامه التنظيمي.

\_ يشكل مجموع الإسهامات التي يقدمها الأفراد المصدر الذي تستمد منه المنظمة مغرياتها التي تقدمها"<sup>(1)</sup> أي أن المساهمات التي يقدمها الفرد كافية لتوفير المغريات اللازمة للحصول على القدر المطلوب من المساهمات ، وحسب " سيمون " فإن إحداث التوازن التنظيمي يدرس نجاح المنظمة في ضمان وحض الأفراد و جلبهم نحو الإسهام في نشاطاتها، حيث يعد الشرط الأساسي الذي يضمن بقاء المنظمة و استمرارها و فعالية أدائها هو إحداث التوازن بين إسهامات الفرد و المغريات المقدمة إليه .

يرى " سيمون " أن الفرد يواجه العديد من الصعوبات وهي التي تجعل قراراته محدودة، وصنف " سيمون " هذه الصعوبات إلى ثلاثة أنواع هي:

\_ "المهارات والعادات والانعكاسات غير الشعورية التي تحدد في صور أداء الفرد وما يسبقه من قرارات و تظهر هذه الصعوبات واضحة على المستوى الفني للتنظيم.

\_ هناك مجموعة من الضغوط التي تفرض على العقلانية تنشأ عن الدوافع والقيم والولاء الشخصي، ففي السياق التنظيمي مثلا يكون الولاء الشخصي الشديد لجماعة معينة ذات قيم متعارف مع الأهداف العامة، من الحدود المعروفة على ممارسة الفرد السلوك العقلاني.

\_ يتحدد السلوك الرشيد والقرارات العقلية بكمية المعرفة الأساسية أو المعلومات المتاحة وقدرة العقل الإنساني على استيعابها وتطبيقها، ومدى توافر الوسائل لنقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات"<sup>(2)</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الفرد يتصف بعدم قدرته على الحصول على بديل مثالي بسبب عدم وجود المعلومات الكافية لديه، لذلك فهو يبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوفر لديه من معلومات أي

(1) علي سلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص ص 192، 193.

(2) محمد بهجت جاد الله كثك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجماعي الجديد، إسكندرية، مصر، 2003، ص 182.

يتخذ قراره بالاعتماد على العقلانية المحدودة وعلى الإمكانيات المتاحة في اختيار البديل المرضي الذي يؤمن منفعة أقل من بديل الذي يحقق أقصى منفعة، وهذا بعد أن يضع صورة مبسطة العوامل المتصلة مباشرة بموضوع قراره ، كما أن الأفراد داخل المؤسسة يتصرفون بعقلانية في وضع قراراتهم لتحقيق أهدافهم وهذه القرارات راجعة إلى شخصية الأفراد بحد ذاتهم بعيداً عن البيئة الخارجية ،حيث أن إذا كان هناك شخصيان لهما نفس القيم و المعلومات و الأهداف و تحكمهم نفس الظروف و المتغيرات فإنهم يصلان إلى نفس القرار من أجل تحقيق الأهداف، كما أن الفرد يتمتع بالعقلانية المحدودة و عند حاجته لاتخاذ قرار معين التي توفر له أعلى منفعة يمكنه و أن سلوك الفرد و تصرفاته تحدث نتيجة لتمتعه بالعقلانية المحدودة .

**ب- نظرية التحليل الاستراتيجي:** يعنى بالتحليل الاستراتيجي"في مجال علم الاجتماع المعاصر، إطار تحليل علاقات السلطة داخل المنظمات مركز على استراتيجيات الفاعلين فيها وعلى العلاقات التي تحاك بين هذه الاستراتيجيات"<sup>(1)</sup> ومن أهم رواد هذه النظرية نجد ميشال كروزيه Michel Crozie الذي يعتبر عالم اجتماع التنظيمات حيث انطلق في دراسة من خلال محاولته في معرفة مدى التزام الشخصية الإدارية بالقواعد و اللوائح الرسمية؟ وهل تحاول تلك الشخصية أن تقسح لنفسها مساحة من الحرية تحقق لها نوع من القوة في علاقتها بشخصيات أخرى داخل التنظيم"<sup>(2)</sup>؟

توصل " ميشال كروزيه " من خلال دراساته إلى " أن للعضو التنظيمي غايات و أهداف خاصة به يسعى لتحقيقها من خلال مشاركته في العمل فإن الوضع القائم للعمل و العلاقات يتخذ تفسيرات شخصية من قبل المشارك يبني عليها استراتيجيات تكفل حماية مصالحه و تحقيق غاياته دون المساس الظاهر بالقواعد و اللوائح الرسمية"<sup>(3)</sup> ،بمعنى أن كل فاعل داخل المؤسسة له أهداف خاصة به يسعى لتحقيقها و ذلك طريق استراتيجيات يستعين بها بحيث من جهة يحقق أهداف المؤسسة ومن جهة أخرى يحقق غاياته الخاصة كالتحكم غير المباشر في المعلومات من واقع الخبرة الفنية المرتكزة في حوزة جماعة تنظيمية معينة مما يزيد من قوة أفرادها وهذا "ما كشفت عنه الدراسة في قسم الصيانة، حيث يوجد مهندس على درجة عالية من الخبرة الفنية المتخصصة في صيانة و إصلاح ماكينات إنتاج التبغ لذا كانت الحاجة الماسة لخبرته في إصلاح أي عطل طارئ و غير متوقع في الماكينات"<sup>(4)</sup>.

(1) Jean Pierre: **dictionnaire d'economie et de sciences sociales**. sous la direction de c.de chaude maison،2éd، p26.

(2) جان بيار دوران، روبرير فايل: **علم الاجتماع المعاصر**، ترجمة: ميلود طواهري، دار الروافد الثقافية للنشر، وبيروت، لبنان، 2012، ص 319.

(3) محمد علام: **دراسات في علم الاجتماع التنظيمي**، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، مصر، 1994، ص 214.

(4) المرجع نفسه، ص 215.

"إن الفاعل في التنظيم بإمكانية التدخل المستقبل ويستعمله بصفة متباينة، ولا يمكن فهم سيورة التنظيم دون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل"<sup>(1)</sup> بمعنى أن الفاعل يتمتع بحرية نسبية والتي يستخدمها لتحقيق أهدافه الخاصة ولكن ليس أي فاعل يتمتع بهذه الحرية، كما أن الأفراد لا يتقبلون أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يحددها المنظمون في التنظيم، فلكل أهدافه وأغراضه الخاصة التي تتعارض حتما مع أهداف التنظيم أما فيما يخص العقلانية فهي محدودة حسب " ميشال كروزيه " و أن حتى يتمتع الفاعل بالعقلانية المحدودة يجب أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية و ذلك من أجل تلبية أضعف حاجة لديهم.

اعتبر " ميشال كروزيه " أن علاقات السلطة "تعتبر المشكل الأساسي في سوسيولوجية التنظيمات، وقد استطاع كروزيه أن يحلل علاقات السلطة تقتضي أو تتضمن إمكانية بعض للأفراد أو المجموعات في التحكم في أفراد ومجموعات أخرى والتحكم في الآخرين يعني الدخول معهم في علاقة هذه الأخيرة تتطور بداخلها سلطة البعض على البعض الآخر، والسلطة هنا تعني قدرة الفاعل على جعل فاعل آخر يفعل وفق توجيهه له كأن يصدر الرئيس للأوامر على الفاعل لكن هذا الأخير يطبق الأوامر بطريقته الخاصة وليس بالطريقة التي يفرضها الرئيس. وحسب كروزيه أن تكون للمستوى الدنيا سلطة على المستوى العليا أي أن يتصرفون حسب ما يخدم مصالحهم وأن الموارد الأساسية للسلطة هي الكفاءة والتحكم في الاتصالات والمعرفة الدقيقة بقواعد التنظيم التي هي في الغالب معقدة [يتصرف]<sup>(2)</sup>.

إن الفاعل بالنسبة لميشال كروزيه هو الفرد الذي تجاوز فكرة تحقيق أهداف المؤسسة فقط، وإنما له إستراتيجية خاصة لتحقيق أهدافه فلكل فاعل قدرة على التصرف بقناعاته الشخصية كما أن داخل التنظيم بينون. وكما يفسدون تحالفات مثلا اليوم بتحالف الفاعل مع مجموعة من الفاعلين حول قرار معين وفي الغد يفسد ذلك التحالف، ويتحالف مع مجموعة أخرى أنه دائما يسعى وراء ما يحقق له المصلحة.

خلاصة القول أن كروزيه يعتبر التنظيم عبارة عن بناء و إذا كان الفرد يريد النجاح عليه بناء إستراتيجية و احترام قواعد اللعبة من خلاله استخدام هامش الحرية النسبية في تحقيق أهدافه الخاصة فالإنسان داخل التنظيم لم يعد عبارة عن يد كما كان يتصوره النموذج التaylorي، وليس قلب و يد كما تصورته العلاقات الإنسانية و إنما هي أيضا رأس مفكرة.

### ثانيا- السلوك التنظيمي نتاج البنية الاجتماعية العامة :

(1) عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004، ص91.

(2) يوسف خطابي وآخرون: دراسات اجتماعية، مجلة فصلية علمية محكمة، العدد الأول، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر،

أفريل، 2009، ص 99.

## 1\_ اتجاه البنائي الوظيفي:

يتناول اتجاه التحليل البنائي الوظيفي " دراسة التنظيمات من منظور مختلف عن التصور الماركسي، وعن التصور (ماكس فيبر) في الوقت ذاته إذ نظرت البنائية الوظيفية إلى التنظيمات الاجتماعية بوصفها مجموعة أنساق اجتماعية رئيسية وأخرى فرعية تضم الجماعات والأقسام، وبعد التنظيم (المؤسسة) نسقا فرعيا في إطار نسق اجتماعي أكبر وأعم هو المجتمع"<sup>(1)</sup>.

ظهرت التطورية البنائية الوظيفية "في نهاية القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين ، و تعترف هذه النظرية بأن لكل مجتمع أو مؤسسة بناء ، والبناء يتحلل إلى أجزاء و عناصر تكوينية و لكل جزء أو عنصر و وظيفة تساعد على ديمومة المؤسسة ؛ و أي خلال في أحد الأجزاء يؤثر سلبا على الأجزاء الأخرى بمعنى أن عملية الالتزام داخل المنظمة تعتبر مهمة و بالتالي عدم التزام الفرد سيؤثر على الوظائف الأخرى و على استقرار و انسجام المؤسسة كنسق اجتماعي، فالمؤسسة لها بناء يتحلل إلى عناصر بنوية يطلق عليها الأدوار و لكل دور وظيفة وهذه الوظائف مكملة بعضها لبعض و بالتالي يرتبط استمرارية المؤسسة بالوظائف التي يؤديها الفرد من خلال بذله للجهد و الحضور على الدوام"<sup>(2)</sup>

كما ترى هذه النظرية أن تصرفات الأفراد و سلوكياتهم مرتبط بالقيم و الأعراف المنتشرة في البناء الاجتماعي العام وهو المجتمع فهو ينتمي إلى عدة مؤسسات قبل أن يلتحق بتلك المؤسسة بمعنى أنه يستمد شرعيته من القيم المعيارية السائدة المحددة لنظم الحقوق و الواجبات و المهام التي يتم اكتسابها عن طريق التنشئة الاجتماعية من سنوات الطفولة الأولى من جهة و على " جميع الأنساق العمل و التعاضد من أجل حل كل المشاكل التي تعترضها ،و ذلك لكي يكتب لها البقاء و الاستقرار في تنفيذ خططها و إنجاز أهدافها"<sup>(3)</sup> وهذه المشكلات تتعلق بالتوافق و تحديد الهدف ، و التكامل و تدعيم النمط كما أن لكل مستوى من المستويات التنظيم الاجتماعي مشكلاته الخاصة به، فالمستوى الفني من واجباته الالتزام و تحقيق أهداف التنظيم أما المستوى الإداري فيقوم بالعمل من أجل تكامل التنظيم في حين أن الإدارة العليا تعمل على توحيد التنظيم و ربطه بالمجتمع الأكبر .والنسق " عبارة عن مجموعة أجزاء مرتبة ترتيباً معنياً و منظماً و يتصل بعضها مع البعض اتصالاً فيه دقة و تنسيق من أجل تحقيق هدفاً أو وظيفة خاصة"<sup>(4)</sup> و لهذا الاتجاه العديد من الرواد ومن بينهم "تالكوت بارسونز" .

(1) إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2010، ص 49.

(2) حسين صديق: الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الرابع،

2011، ص 336.

(3) المرجع نفسه، ص 337.

(4) محمد علي محمد: مجتمع المصنع دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، 1985، ص 24.

نظرية نسق الفعل الاجتماعي: يعيد " تالكوت بارسونز" منظر أمريكي حيث نظر إلى سلوك الفرد الاجتماعي وصفه وحلله من خلال حدوثه بين فردين أو أكثر، و يرى المنظر أن سلوك الفرد الاجتماعي و تصرفاته لا يصدر عن فراغ ولا من عقله أو رغبته الذاتية بل من تفاعله مع الآخرين، أي يعجن بعجينة المحددات و الضوابط و المعايير ليكون صالحاً للاستعمال اليومي و جاهزاً على شكل نموذج اسمه "نسق الفعل الاجتماعي" ويبدأ هذا من تفاعل للفاعل الاجتماعي مع الفواعل الذي يتحدد ، و يلتزم بما عجن بمعجنة المؤسسات التي كاف فيها حاملا معا و قيمها وضوابطها التي تأخذ سنين من الزمن لاسيما و أن هناك أكثر من مؤسسة في المجتمع وهي: العلائقية و الثقافية والمنظمية<sup>(1)</sup>

لذا عندما يتصرف الفاعل الاجتماعي مع الآخرين ويدخل معهم في عملية التفاعل فإنه يعكس ما تعجن من موجّهات ومنظمات اجتماعية مقدماً مذاق المؤسسة التي عجنته بمذاقها، يعتبر آخر عند تفاعل الفاعل مع الآخرين بتصرف حسب المعايير والقيم والضوابط الدورية والنمطية التي اكتسبها من المؤسسات التي عاش فيها أو تعايش معها فيظهر فعله نمطاً تنظيمياً نسقياً، بمعنى عملية التماس أو التعجن أولاً ومن ثم التفاعل أي يكتسب الفرد معايير وقيم وضوابط المجتمع ومؤثرات محيطه التي تساعده على إقامة تفاعلات مع الآخرين مستخدماً آليات التماس في ذلك بحيث يتوجه بسبب نوعها وأهدافها فاللتزام الفاعل داخل المؤسسة راجع إلى التنمية الاجتماعية فهي التي تتحكم في جميع تصرفاته.

كما تحدث "بارسونز" عن توزيع المكافآت و الامتيازات و الحقوق بطريقة تعتمد على طبيعة الواجبات التي يقومون بها ، و لكل منظمة وظائف اجتماعية مهمة تساعد على تحقيق الأهداف و الطموحات و تنتج في توازن و تكامل أجهزته البنوية ، وعملية اتخاذ القرار تعتبر أداة لتحقيق أهداف المؤسسة لضمان توازنها و استقرارها، و قد قسم بارسونز القرارات إلى قرارات سياسية ترتبط بالوظائف الأساسية بالمؤسسة و قرارات توزيعية توزع المسؤوليات بين الأشخاص و الأنساق الفرعية، في حين تحافظ قرارات التنسيق على تكامل المؤسسة من خلال المحافظة على التعاون الذي يتحقق عن طريق تقديم الحوافز و المكافآت.<sup>(2)</sup>

إن أي تنسيق في الأداء الوظيفي لا بد أن يواجه عددا من المشكلات وعليه أن يجد ويحدد الخلل وهذه المشكلات فيما يطلق عليها اسم المتطلبات الوظيفية أو الالتزامات الوظيفية:

«التكيف: أو التوافق مع البيئة فكل مجتمع أو منظمة لا بد أن تواجه الحاجات الفيزيولوجية لأعضائه حتى يكتب له البقاء.

(1) معن خليلي عمر: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، مرجع سابق، ص 81.

(2) سعيد مرسي بدر: الايديولوجيا و نظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، (د.س.)، ص 231.

**تحقيق الأهداف:** وتدخل ضمن هذا البعد كل الأفعال التي تعمل على تحديد أهداف النسق و التحكم في الموارد و استغلالها لتحقيق أهداف النسق.

**التكامل:** فكل نسق يضم وحدات من السلوك الغرض منها ضبط وكف الميول المنحرفة والمحافظة على قدر من التنسيق بين الأجزاء وتجنب أي مظهر من مظاهر الاضطراب داخل النسق.

**المحافظة على النمط:** فكل منظمة عليها التأكد من أن لدى أعضائها الدافعية لأداء أدوارهم و التي يطلبها الالتزام بقيم المجتمع<sup>(1)</sup>.

مما ذكر أعلاه من المعلومات عن البنائية الوظيفية ونظرية النسق الاجتماعي نستنتج أن للمؤسسة بناء والبناء يتكون من أجزاء ولكل جزء وظيفة، ووظيفة الجزء تكون مكملة لوظائف الأجزاء الأخرى. ومثال على ذلك أن المؤسسة الصناعية تتكون من أقسام مختلفة كقسم المبيعات، قسم المشتريات، قسم الإدارة وقسم الدعاية والإعلان، قسم العلاقات العامة وقسم الحسابات، لكن كل قسم من هذه الأقسام يؤدي وظائف متخصصة تساعد النظام على الديمومة والقدرة والفاعلية في تحقيق الأهداف المخططة والمحسوبة، والسلوكات التي يتبعها الفرد في القسم الإدارة تؤثر على الأقسام الأخرى، وعدم التزامهم يؤدي إلى ظهور خلل وعدم التوازن و إن هذه السلوكات و التصرفات نابعة من المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد فهو مقيد بها.

أما فيما يخص الانتقادات الموجهة لهذا الاتجاه هو انه اهتمام بالاستقرار والاستمرارية وعدم أو قلة اهتماماته بالتغيير الاجتماعي وتقليله من شأن الصراع الاجتماعي من جهة<sup>(2)</sup> وإهمال أن لكل فرد أهداف خاصة به وقرارات بعيدا عن المنظمات التي كان فيها قبل الإلحاق بالمنظمة التي يعمل فيها من جهة أخرى.

## 2-الاتجاه الماركسي (الصراعي):

واصلت الدراسات الاجتماعية في القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين اهتمامها بالصراعات التي تحصل في المجتمع بصفة عامة و بالمؤسسة بصفة خاصة بعد أن أغفل الوظيفيون الصراع لأجل تحقيق نوع من الانسجام الاجتماعي و من هذا المنطلق اعتبروا الصراع مرضية طارئة و بالتالي يمكن علاجها، لكن بعض المفكرين الذين عاصروا هذا الحدث الفكري حاولوا إحياء ما يسمى بالنظرية الصراعية ضد التوجه الفكري للنظرية الوظيفية، و "الصراع في المؤسسة تتميز بشدتها و درجة و عي الفاعلين الذين

(1) غربي علي: علم الاجتماع والثنائيات النظرية، مخبر علم الاتصال والبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 103.

(2) غني ناصر حسين القريشي: المدخل النظرية لعلم الاجتماع، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 212.

يشاركون فيها، و طبيعة و بنية رهاناته من الممكن أن تصل هذه الصراعات إلى مستوى من العنف صغير أو كبير وهي قد تقوم على توزيع الثروات أو الوصول إلى السلطة و ترويح الأفكار أو تحويل القواعد" (1).

إن جميع علماء اجتماع الصراعيين يتفقون على جملة مبادئ و أفكار صراعية مشتركة هي أن الحياة الاجتماعية التي نعيشها هي حياة يتفاعل خلالها الأفراد و الجماعات و المجتمعات ، و أثناء التفاعل يحدث الصراع بين الأطراف المتفاعلة علما بأن الصراع هذا يحدث حول التنافس الشديد في التمتع بالقوة و النفوذ أو السيطرة على الملكية المنقولة و غير المنقولة أو إشغال المناصب و المواقع الإدارية و التنفيذية أو امتلاك الحياة ، و الشرف، السمعة ، و الشهرة و المنزلة العالية علما أن هذه الأشياء التي يتنافس عليها الأشخاص تكون قليلة و نادرة و ليس من السهل بمكان السيطرة عليها و التحكم بها .

من أهم الرواد هذا الاتجاه "كارل ماركس" (1818-1883) وهو من أشهر علماء الاجتماع الألمان أكمل دراسته الجامعية في جامعة برلين وواصل دراسته العليا في جامعة جينا الألمانية التي مكنته من الحصول على شهادة الدكتوراه في الفلسفة، اشتهر " ماركس " بنزعتة الثورية الممزوجة بالعنف الثوري التي ظهرت في مقالاته ودراساته الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية، بعد أن اختار الصحافة ميداناً لنشاطه الفكري بدلاً من العمل الأكاديمي في الجامعة" (2).

يرى كارل ماركس " أن المؤسسة مكونة من طبقتين و علاقة الأفراد بوسائل الإنتاج هي التي تحدد الطبقة التي ينتسبون إليها، و تأدية الوظيفة لدى هذا الاتجاه يكون من خلال الصراع فكل طبقة تسعى إلى تحقيق مصالحها و الطبقة أساس القوة ، و أن الالتزام وسيلة المقاومة ، فالطبقة المالكة لوسائل الإنتاج في المؤسسة تفرض سيطرتها و استغلالها لطبقة العاملة و بالتالي هذه الأخيرة ترى أن عدم الالتزام أمر الطبيعي من أجل الدفاع عن مصالحهم وهو دليل على وعي هذه الطبقة حسب "كارل ماركس " إذ أن الصراع قائم على المصالح بين الطبقات و التي تعبر عن تناقضات داخلية تظهر داخل المؤسسة وتتجم أساساً من تأثير علاقات الإنتاج عن حياة الأفراد و التي تؤثر على طريقة تفاعلها [بتصرف]" (3).

إن الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج تكون قادرة على استغلال الطبقات الأخرى لتحقيق أهدافها و استخدامها لصالحها ومن جهة أخرى الطبقات المُستغلة مقدمة بإحداث تغييرات أساسية في هذا النظام إذ أصبح لدى تلك الطبقات وعي كاف تصبح الثورة لا مفر منها، بمعنى أن داخل المؤسسة هناك طبقتين طبقة المسيطرة وفي المنظمة ( الإدارة العليا ) التي تسعى إلى تحقيق أهدافها و طبقة المُستغلة المتمثلة

(1) جيل فيريول: معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة: أنسام محمد الأسعد، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2011، ص 52.

(2) غني ناصر حسين القريشي، مرجع سابق، ص 283.

(3) إحسان محمد الحسن، مرجع سابق، ص 129.



في العاملين في تلك المؤسسة الذين يشعرون بالاستغلال و بالتالي يقررون المواجهة من خلال عدم الالتزام و التغيب عن العمل وعدم تحمل المسؤولية .

يرى "كارل ماركس"<sup>(1)</sup> أن الطبقة هي مجموعة من الميول و الاهتمامات الفطرية التي تختلف عن ميول و اهتمامات جماعة أخرى في المؤسسة فإن مصلحة العمال هو زيادة الأجور و الحوافز و من مصلحة الإدارة أن تزيد الأرباح و الفوائد على حساب الأجور و الحوافز، و بالتالي يلجأ العمال إلى عدم الالتزام كأساس للتغيير ضد الإدارة وهو أمر مقبول لدى الطرفين، كما يتوجب التركيز على العوامل الاجتماعية أي أن مجموعة من الأشخاص تجمعهم ظروف مادية مشتركة توصلوا إلى وعي ذاتي إيجابي حيال مكانتهم الاجتماعية<sup>(2)</sup> "الفكرة الرئيسية في عرض ماركس هي أن الأشياء المادية في الرأسمالية التي يجري إنتاجها تعامل على قدم المساواة كما يعامل العامل نفسه. يصبح العامل على الدوام سلعة أرخص كلما ازدادت السلع التي ينتجها يزداد هبوط قيمة العالم الإنساني في علاقة مباشرة مع زيادة قيمة عالم الأشياء"<sup>(2)</sup>، كما أن أساس الصراع بين الطبقات يعود إلى العامل المادي فكل طبقة من هذه الطبقات هي في صراع مستمر من أجل تعزيز موقعها في المؤسسة و كذا في المجتمع، ولن ينتهي ذلك الصراع إلا عند تحقيق كلا الطرفين للأهداف المحددة و الصراع يسير بصورة حتمية لصالح طبقة العمال وهي ظاهرة حتمية لا يمكن اجتنابها من قبل المنظمة"<sup>(3)</sup>.

" إن الوعي الأفراد ليس هو الذي يحدد وجودهم الاجتماعي بل وجودهم الاجتماعي هو الذي يحدد وعيهم هذا هو ما يقوله ماركس وذلك للتعبير عن أهمية الموقع الاجتماعي والطبقة التي ينتمي إليها الفرد في تشكل وعيه الاجتماعي ، فتبعاً لهذا الموقع وهذه الطبقة يتحدد الوعي الاجتماعي، و يرى ماركس أن المسيطر على تشكيل الوعي الاجتماعي هم الفئة المسيطرة على القدرات الاقتصادية و التي تساهم في تشكيل وعي الأفراد بصورة تحمي مصالحهم، هذا الوعي المتشكل هو وعي زائف كما يرى ماركس حيث لا يلحظ للبروليتاري أن الوضع ليس في صالحه، و إنما يفكر بطريقة يشارك من خلالها في استمرار سيطرة الطبقة البرجوازية"<sup>(4)</sup>.

غير أن وجهت لهذا الاتجاه العديد من الانتقادات حيث أن منذ البدايات الأولى للفكر الماركسي وهو يتعرض للنقد وذلك لما ترتب عن هذه الأفكار من تأثيرات عميقة أدت إلى قيام دول أسست على المبادئ

(1) المرجع نفسه، ص ص 129،130.

(2) أنطوني جندز: الرأسمالية والنظر الاجتماعية الحديثة، ترجمة: أديب يوسف شيش مكتبته إسكندرية للنشر، إسكندرية، مصر، (د.س)، ص 47.

(3) عبد الله بن الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: السوق التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع المملكة العربية السعودية، ط4، 2003، ص 230.

(4) عمر خليل معن: انشطار المصطلح الاجتماعي، دار الأمل، الأردن، 1994، ص 136.



الماركسية ، و قدتم تناول هذه الأفكار سواء ما يتعلق بالجانب الاقتصادي الحتمي أو الجانب الاجتماعي و ما حمله من مفاهيم تفسر كثيراً من الوقائع الاجتماعية وعلى الأخص ظاهرة الصراع إضافة إلى عدم كفاية العامل الاقتصادي في تفسير حاجات الأفراد لأنه يملك حاجات أخرى مثل العاطفية و الإبداعية و الإدراكية التي أهملها ماركس في تفسيره لحاجات الإنسان ،فالحب و التفكير و الإبداع مفاهيم مفقودة في نظرية ماركس المادية .

### ثانياً- نماذج إرشادية لدراسة الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بظاهرة الالتزام التنظيمي من خلال البحث في نتائجها أو عواملها وبالتالي ظهرت العديد من النماذج حول هذا الموضوع، ويرجع ذلك إلى طبيعة السلوك البشري الذي هو في تغير مستمر والذي يتأثر بدرجة كبيرة بالعوامل المحيطة بالمنظمة سواء داخلية أو خارجية.

وتتمثل أهم النماذج التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي فيما يلي:

#### 1\_ نموذج أنجل وبيري:

لقد انطلق هذا النموذج من أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن الأسباب للالتزام التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

أ- " نموذج الفرد كأساس الالتزام التنظيمي : يعتبر النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد و تصرفاته باعتبارها مصدر السلوك المؤدي إلى الالتزام، و تبعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر و الجنس و سنوات التعليم باعتبارها محددات سلوك الفرد ،لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة ، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة و التي يتحدد على أساسها التزام الأفراد لمنظماتهم بمعنى أن حسب ما جاء به هذا النموذج يرجع التزام الفرد إلى خصائصه الشخصية فهي التي تتحكم في التزامه أو عدم التزامه"<sup>(1)</sup>.

ب- " نموذج المنظمة كأساس الالتزام التنظيمي :يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها و بين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات و الأهداف التي يتوقع تحقيقها "<sup>(2)</sup> ،

(1) صقر محمد أكرم حلس: دور إدارة التعبير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: ماجد محمد الفراء، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2012، ص 55.

(2) المرجع نفسه، ص 55، 56.

وفي سبيل ذلك فإن الفرد لا يتردد في تسخير كل طاقاته و مهاراته من أجل تحقيق أهداف المنظمة، مقابل قيام المنظمة بإشباع حاجاته و تلبية أهدافه " فلكل فرد داخل المنظمة أهداف يسعى لتحقيقها و ذلك من خلال عملية التبادل التي تحدث بين المنظمة و الفرد، و أن جوهر هذا التبادل هو مجموعة من الالتزامات تكون محددة أو غير محددة لكل الطرفين، لكنها لا بد أن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل بالمنظمة و بالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد و تلبى بها احتياجاته، تمثل أساسا الآلية التي تقود إلى التزام الفرد أو عدمه"<sup>(1)</sup> بحيث المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها و يعتبرها قيم و بالتالي تتحقق عملية التبادل بين الطرفين ( الفرد و المنظمة)

**2\_ نموذج إتريني:** لقد انطلق هذا النموذج من فكرة أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى الالتزام والذي يأخذ ثلاثة أشكال وهي:

أ- **الالتزام المعنوي:** ويمثل الرغبة في البقاء بالمنظمة والاندماج بها بسبب توافق أهداف العامل مع أهداف وقيم المنظمة والرغبة في المشاركة في تحقيق أهدافها، بحيث إما يجد الفرد أن أهدافه الخاصة مطابقة لأهداف المنظمة فإنه يسعى إلى تحقيقها من خلال التزامه العالي وبذل الجهد الكافي وتحمل المسؤولية أكثر.

ب- **الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه من حيث اندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبى المنظمة من حاجات الفرد وحتى يتمكن أن يخلص لها و يعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة تقع بين الطرفين الفرد و المنظمة.

ج- **الالتزام الافتراضي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف التي يعمل بها، حيث أن اندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد"<sup>(2)</sup>.

**3- نموذج " ستيرز " Setters:** يرى هذا النموذج " أن الخصائص الشخصية و خصائص العمل و خبرات العمل تتفاعل معا للمدخلات و تكون ميل الفرد للاندماج بمنظمة و مشاركته لها و اعتقاده القوي بأهدافها و قيمها، و قبول الأهداف و القيم و رغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها ما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، و انخفاض نسبة غيابه و بذل المزيد من الجهد و الالتزام

(1) صقر محمد أكرم حلس، مرجع سابق ص 56.

(2) المرجع نفسه، ص 57.

لتحقيق أهدافه التي ينشدها؛ و قد بين ستيرز في نمودجه العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي و ما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً للنظم<sup>(1)</sup> ومصنفا هذه العوامل في مجموعات كمدخلات و مخرجات وهي كالتالي :

أ-مدخلات الالتزام التنظيمي:والتي تتمثل في:

"الخصائص الشخصية: \_ كالحاجة للإنجاز

-التعلم

- العمر

- تحديد الدور

خصائص العمل: \_ التحدي في العمل

-الرضا عن العمل

- فرصة للتفاعلات الاجتماعية

-التغذية العائدة

خبرات العمل:-طبيعية ونوعية الخبرات.

-اتجاهات العاملين<sup>(2)</sup>

ب-مخرجات الالتزام التنظيمي: تتمثل في " الرغبة والميل للبقاء في التنظيم، انخفاض نسبة دوران العمل، الميل للتبرع بالعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم والميل لبذل المجهود لتحقيق إنجاز أكبر"<sup>(3)</sup>.

من خلال ما سبق نلاحظ أن هناك اختلاف بين النماذج المتقدمة من حيث العوامل التي تراها أنها تؤثر بشكل كبير على الالتزام التنظيمي فمنها من تربطها بالعوامل الشخصية للفرد و منها من تربطها بالعملية التبادلية التي تتم بين الفرد و المنظمة، بحيث كلما حققت المنظمة الأهداف التي يطمح إليها الفرد كلما زاد هذا الأخير التزاما و ارتباطا بالمنظمة و لكل فرد في المنظمة أهداف خاصة به يسعى لتحقيقها و إشباع حاجاته الإنسانية؛ كما هناك من يلتزم إجباراً من قبل المنظمة من خلال مجموعة من القيود التي تفرضها عليه كالعقوبات والخصم من الأجر و التي تجعل من العامل يلتزم بالعمل .

(1) أيمن المعاني: الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة الإدارة، مجلة 21 ، عدد 78 ، 1999،ص 30.

(2) المرجع نفسه، ص 31.

(3) أيمن المعاني، مرجع سابق ص 31.

كما سعت الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي إلى تحديد أبعاده للاستدلال على مستوى الالتزام التنظيمي و تحديد طبيعة تأثيره في عدة متغيرات تنظيمية سلوكية ، وهناك العديد من الأبعاد التي أشار لها الباحثون و التي تتدرج ضمن ثلاثة مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي " فمنها ما يعتمد على المدخل التبادلي و الذي يشير إلى محصلة العلاقات التبادلية بين المنظمة و الفرد و مدى شعورهم و إدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة و المكافآت التي يحصلون عليها؛ أما المدخل النفسي و الذي يشير إلى القوة النسبية لمطابقة أهداف و قيم المنظمة مع أهداف وقيم الفرد أما المدخل التكاملي و الذي يتمثل بمجموعة من العلاقات التبادلية بين الفرد و المنظمة من جانب و الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل مع المنظمة من جانب آخر"<sup>(1)</sup>. وعلى هذا الأساس تم تحديد ثلاث أبعاد رئيسية للالتزام التنظيمي والتي اختلف الباحثين فيها حيث هناك من يعتبرها أبعاد وهناك من يراها أنواع وتتمثل في:

أ- **الإلتزام العاطفي: affective commitment** وهو يشير " إلى الإحساس العاطفي تجاه المنظمة و يوصف الإلتزام الشعوري بأنه الرغبة الإيجابية للعمل بطريقة محددة فضلا عن الأهداف والقيم"<sup>(2)</sup> كما يتمثل في الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبط سيكولوجيا بالمنظمة من خلال مجموعة من المشاعر ( الولاء ، التعلق ، الحنان ، السعادة ، الانتماء و الرغبة ) فهو التزام نابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة و الانغماس فيها و تطابق أهدافه مع أهدافها و أن قيمة تنسجم مع قيمها الأمر الذي يمنحه متعة في ارتباطه معها، وقد يتطور الإلتزام الشعوري للفرد اعتمادا على ثلاث أسس متمثلة في القيم المشتركة value participation، وضوح الأهداف clear of objectives، و الاندماج الشخصي personality interaction

من خلال هذا نفهم أن الأفراد الذين يكون ارتباطهم الرئيسي بالمنظمة نابع من شعورهم العاطفي تجاه المنظمة فإنهم يستمرون في ذلك العمل أما إذا كانوا لا يشعرون بالولاء تجاه المنظمة فإنهم يميلون إلى ترى العمل والبحث عن عمل آخر، فالجانب العاطفي أمر مهم في المؤسسة حسب رأي المدخل التبادلي فعملية التبادل لا تتم وفق الجوانب المادية وإنما أيضا في الجانب العاطفي.

ب- **الإلتزام المستمر: continuance commitment** وهو "يشير إلى الكلف المقترنة داخل المنظمة و العاملين لديهم حلقة أولية بالمنظمة و لا يستطيعون الاستغناء عنها"<sup>(3)</sup> بمعنى "وعي العامل بالتكلفة

(1) محمد جودت محمد فارس: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، غزة المجلد 22، العدد 2، يونيو 2014، ص 171.

(2) Gergette Henri: **l'engagement organisationnel dimensions déterminants et impacts**, mémoire présenté à la faculté des études supérieures، université de Montréal، 2000، p26.

(3) باسم عباس كريدي: الأنماط القيادية وأثرها في الإلتزام التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 12 العدد 3، 2010، ص 30.

المرتبطة بترك المنظمة ، و يعكس نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما<sup>(1)</sup>، فالفرد يقدم الجهد كتكلفة و إكراهات في المقابل ينتظر عوائد على ذلك المتمثلة في المكافآت مادية و معنوية و بالتالي إذا وجد الفاعل المنظمة التي تعطيه المزيد من الإشباع أكثر فإنه يستمر في العمل لصالح المؤسسة ، وهذا يتوقف على مدى ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه .ويرى البعض أن الأفراد الذين لديهم الالتزام بقائي ( مستمر ) عالي يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك أي بسبب ما قد يتحملة الفرد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه للعمل بمعنى أن الفرد لما يتخلى على منصبه في المؤسسة يضطر إلى البحث عن عمل جديد وقد لا يجد ؛ و بالتالي لا يستطيع تحمل التكاليف التخلي عن العمل فالقرارات التي يتخذها تبقى محدودة .

" إن الفرد الواعي يضع في الحسبان الخسائر التي قد تتجم عن تخليه للمنصب، بحيث قد لا يجد بدائل على سبيل المثال الموظف الذي يملك أسهم في الشركة أو التنظيم فإنه يجب عليه أن يظهر التزامه بحيث أنه سيخسر إذا ما قرر ترك العمل وإنما عليه الحفاظ على منجزاته"<sup>(2)</sup>.

**ج-الالتزام الأخلاقي : normative commitment** و " يتعلق بشعور العامل بصورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي حيث يشعر الأفراد بأن من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء، والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات و يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين"<sup>(3)</sup>، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى لما تقدم المنظمة العوائد للعامل فعلى هذا الأخير أن يلتزم و يقدم الجهد اللازم و تحمل المسؤولية داخل المنظمة و هذا حسب ما يراه المدخل التبادلي لقراءته لظاهرة الالتزام على أنها لديها جانب أخلاقي أدبي عند ما تتم عملية التبادل بين الطرفين .

إن الالتزام الأخلاقي " يعكس شعور الفرد بالمسؤولية و الواجب تجاه المنظمة و العاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، و للقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الالتزام فشعور الفرد بالالتزام و الواجب بالبقاء مع المنظمة ينبع من القيم و المبادئ الشخصية التي

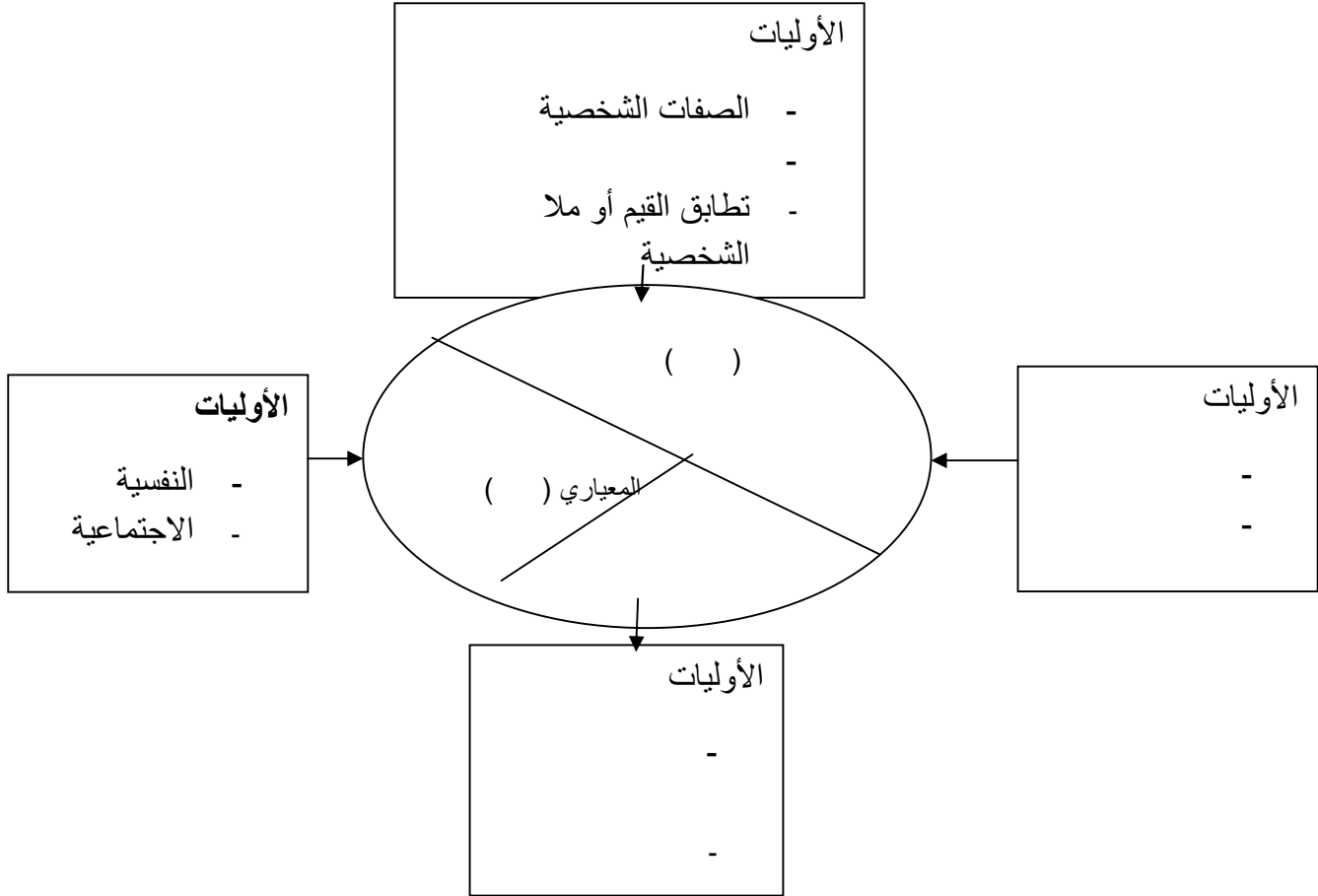
(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 339.

(2) Stéphane Rouse : **relation entre l'engagement organisationnel et la citoyenneté des enseignants et des enseignantes**, mémoire présenté à l'université du Québec à Trois – rivières، 2001، p 30.

(3) فائق جواد كاظم: دور الدمج التنظيمي في تعزيز الالتزام العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة بغداد، المجلد 12، العدد 03، 2010، ص 48.

يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة ( التوجه الثقافي أو العائلي ) أو بعد دخوله المنظمة ( التوجه التنظيمي )<sup>(1)</sup> وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري و تنطبق هذه الفكرة مع ما جاء به تالكوت بارسونز إذ يرى أن تصرفات الفرد نابعة من البناء الاجتماعي العام ، بحيث يعيش في العديد من المنظمات المختلفة و بالتالي يكون هناك تمأسس ومن ثم تفاعل أي يكتسب الفرد معايير وقيم و ضوابط المجتمع و التي بدورها تساعده على إقامة تفاعلات مع الآخرين

شكل رقم (04): يمثل أولويات أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: باسم عباس كريدي، مرجع سابق ص 31.

وهناك أيضا من يرى أن للالتزام التنظيمي بعدين وهما:

أ- **البعد الاتجاهي:** "والمقصود به الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة وهذا ما يدفع بالفرد إلى الاستمرار والبقاء في المنظمة، بمعنى تكون هناك عملية التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 339.

ب- **البعد السلوكي**: ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة فالجهد والوقت عاملين مهمين لتمسك الفرد بالمنظمة<sup>(1)</sup>.

وهناك من يرى أن الالتزام التنظيمي أربعة أبعاد وهي:

أ- **الولاء التنظيمي**: "يرى بوتر و زملائه أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمة وارتباطه بها أي الارتباط النفسي الذي يربط العاملين بالمنظمة مما يدفعهم للاندماج في العمل و إلى تبني قيم المنظمة ، فعندما يكون القائد قادراً على خلق الولاء لدى مرؤوسيه فبدون الولاء التنظيمي سوف ينهار مكان القائد لذا لا بد أن يقدم العاملون ولأهم لرئيسهم و بالعكس ، مما يتطلب من القائد الإداري تمثيل الإدارة أمام العاملين و تمثيل العاملين أمام الإدارة مما سبق نجد أن الولاء هو أحد أبعاد الالتزام إذ أن كلاهما يمثل الرغبة الشديدة بالبقاء و تبني قيم و أهداف المنظمة .

ب- **المسؤولية تجاه المنظمة**: المسؤولية تعني الإحساس بالالتزام نحو البقاء في المنظمة مقابل الدعم الجيد، الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي والمسؤولية إما تكون قانونية أو أخلاقية، فالأولى تعني محاسبة العامل المقصر، أما الثانية فهي تعني الانتماء وبقظة الضمير والتي يشعر بها اتجاه العمل فعندما تكون ملتزماً أخلاقياً فيعني ذلك امتناعك عن ترك العمل للالتزام بأخلاق المهنة التي تحتم البقاء في المنظمة<sup>(2)</sup>.

ج- **الرغبة في الاستمرار في العمل**: "إن درجة الالتزام عند هذا البعد يمكن قياسها بالقيمة الاستثمارية والتي يحققها الفرد عندما يستمر في المنظمة وبالنتيجة يفقدتها لو فكر بترك العمل والالتحاق بمنظمة أخرى، وأن عملية بقاء الفرد داخل المنظمة تتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن مدة الخدمة، وتعد من المؤشرات الهامة للاستمرار في العمل حيث أن العامل استثمر جزء لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تعزيز أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له.

د- **الإيمان بالمنظمة**: ويعني مدى إيمان العاملين بالمنظمة التي يعملون فيها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته الخصائص المميزة بعمله ودرجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة، ويتأثر بدرجة إحساسها بالبيئة التنظيمية التي تعمل فيها والسماح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يخصه أو ما يخص العمل، مما يولد لديه الفخر بالانتماء للمنظمة والشعور بوجود جو أخوي يربطه<sup>(3)</sup>.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية للنشر ، إسكندرية ، 2004، ص 185.

(2) نماء جواد العبيدي: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 24،

2012، ص 84.

(3) المرجع نفسه، ص 84.85.

ثالثا- الأبعاد الإمبريقية:

لا يمكن الانطلاق في أي بحث اجتماعي دون الرجوع إلى جملة من الأدبيات النظرية التي لها صلة بموضوع الدراسة أو المشابهة لها بما في ذلك الأبعاد الإمبريقية التي قاموا بها الباحثون وذلك من أجل التعرف على مواطن القوة لهذه الدراسات والاستفادة منها، والأخطاء التي وقعوا فيها حتى يتم تجنبها في الدراسة الحالية.

والأبعاد الإمبريقية حسب "رشيد زرواتي" هي "كل تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، أي يجب أن يتوفر بها موضوع و منهج وهدف و نتائج"<sup>(1)</sup>. ونظرا لاختلاف طريق تصنيف الأبعاد الإمبريقية وإدراجها في هيكل البحث فإننا قد فضلنا تصنيفها بناء على دراسات أجنبية، عربية وجزائرية.

1- الدراسات الأجنبية:

أ\_دراسة درونث Drenth (2009) بعنوان " متطلبات قوة العمل الملتزمة the ingredients for acomitted wokforce"<sup>(2)</sup> وهي دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير اختصاص إدارة أعمال و تسيير موارد بشرية.

أجريت هذه الدراسة على مجموعة من مؤسسات في بولندا التي تنشط بمجال التغذية الحيوانية وتختص بإنتاج وتسويق الأعلاف، الصحة الحيوانية و تربية المواشي، و تهدف مجموعة هذه المؤسسات إلى تحقيق الصدارة و التفوق في أعمالها التجارية، وافترضوا أمر ممكن فقط عند وجود عدد كاف من الموارد المؤهلة للقيام بهذه المهمة. ومن ثم طرح السؤال الرئيسي التالي: إلى أي مدى موظفو مؤسسات cehave ملتزمون وما هي نواحي التزامهم؟

وتندرج تحت هذا السؤال أسئلة فرعية وهي كالتالي:

- ما هو مستوى الالتزام لدى الموظفي في مؤسسات cehav epasze؟
- ما هي مسببات الالتزام الموظفي مؤسسات cehave pasze؟
- ما هي نتائج مستويات الالتزام لموظفي مؤسسات cehave pasze على سلوك المواطنة التنظيمية، دوران العمل والأداء؟

<sup>(1)</sup> رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، ط3، 2008، ص 137.

<sup>(2)</sup> Drenth:the ingredient for acomitted workforce. master thesis, university of twente, the netherlands, 2009.



هدف الباحث من هذه الدراسة إلى جذب المهارات جديدة والسعي للاحتفاظ بها، كما هدف إلى الحفاظ على الرضا الوظيفي لموظفيها اتجاه وظائفهم من جهة والتزامهم التنظيمي من جهة أخرى.

أما فيما يخص الإجراءات المنهجية فقد شملت الدراسة 115 عاملا موزعين على 3 مؤسسات صناعية مع استبعاد الموظفين الإداريين، وتم توزيع استمارة لجمع البيانات والتي شملت المحاور التالية:

- المتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، الحالة المدنية، الوضع العائلي، الوظيفة، ساعات العمل وفترة العمل بالمنظمة).

- مقياس الالتزام التنظيمي بنوعيه المؤثر والمعياري، بالتركيز على متغيرات الخبرة في العمل، الرضا و التوافق مع تصميم الوظيفة وأبعادها، الدعم التنظيمي، نمط القيادة، وضوح الأدوار، سلوك المواطنة التنظيمية، الالتزام نحو المنظمة والالتزام نحو العمل.

تتمثل النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة في أن التزام العمال نحو عملهم كان أقوى من التزامهم نحو المنظمة، و هذا راجع إلى بعض العوامل كالاتصالات و التحسينات في مستويات الراحة وهي عوامل جديدة بالاهتمام لتحقيق الكفاءة ، كما تبين أيضا أن العمال راضون بقوة عن عوامل الكفاءة باستثناء التغذية العكسية التي تراوحت ردود فعلهم عنها ما بين كاف وبما فيه الكفاية ، كما تبين أن مستوى التغذية العكسية أيضا له أثر سلبي على الالتزام العاطفي للعمل و التبعية و الولاء للمنظمة و كذا على الالتزام المعياري بالعمل ،فضلا عن أن حاجة العاملين للنمو والتطوير الشخصي أثر على سلوك المواطنة التنظيمية .

#### أوجه الاستفادة من الدراسة في الدراسة الحالية:

قامت الدراسة السابقة على قياس درجة التزام الموظفين داخل المؤسسة باستخدام العديد من المقاييس الخاصة بالالتزام التنظيمي و بالتالي ساعد هذا الدراسة الحالية في أخذ فكرة عن مقاييس الالتزام و الاستعانة بها ، كما تم الاستفادة من المنهجية المتبعة في البحث و هذا مع اختلاف مجال المكاني للدراسة بحيث الدراسة السابقة قد أجريت على مجموعة من المؤسسات التي تنشط بمجال التغذية الحيوانية و تختص بإنتاج و تسويق الأعلاف و بالضبط في بولندا، في حين الدراسة الحالية تجرى على العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي وكالة جيجل ( الجزائر ) ، كما يكمن الاختلاف في صياغة العنوان للدراسة السابقة تتمثل في متطلبات قوة العمل الملتزمة أما الدراسة الحالية حول الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية، بالإضافة إلى أن الدراسة السابقة هدفت إلى جذب المهارات جديدة و السعي للاحتفاظ بها و الحفاظ على الرضا الوظيفي لموظفيها في حين الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة العلاقة

بين المكافأة المستهدفة من قبل العامل و درجة التزامه داخل المؤسسة ، و تقديم التوصيات للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بعد قياس درجة التزام عمالها .

ب\_ دراسة Andrea et tet-shir (2011) بعنوان الالتزام الوظيفي والالتزام التنظيمي في القطاع التدريجي والقطاع غير الربحي<sup>(1)</sup> :

### CAReer commitment and organizational commitment in for- profit and non profit sectors

تتمثل إشكالية هذه الدراسة في إيجاد أفضل الطرق لتحفيز والاحتفاظ بالموارد البشرية التي تشكل خطراً على المؤسسات بسبب تزايد احتمال تركها للعمل، خاصة بالقطاع غير الربحي، حيث ركزت هذه الدراسة على الالتزام التنظيمي والالتزام الوظيفي في القطاعين الربحي وغير الربحي وذلك ببوليفيا قصد فهم ما إذا كان التزام العمال لمهمتهم وتحقيق إنجازات وظيفية أكثر منه التزام للمنظمة نفسها فضلاً عن محاولة التعرف عما إذا كان هناك ترابط بين النوعين من الالتزام (التنظيمي والوظيفي)

انطلق الباحث في دراسته بطرح تساؤلين رئيسيين وهما:

\_ لماذا يشكل العمال في القطاع غير الربحي خطراً على المنظمة ووظائفهم؟

\_ ما هو الفرق الرئيسي بين القطاعين الربحي وغير الربحي من حيث الالتزام الوظيفي والالتزام التنظيمي؟

أما فيما يخص فرضيات الدراسة تتمثل في:

\_ هناك فرق واضح بين الالتزام الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في كل من القطاعين الربحي وغير الربحي.

\_ الالتزام الوظيفي مرتبط بشكل كبير بالالتزام التنظيمي.

\_ الالتزام الوظيفي يمكن له التنبؤ وتحديد الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع الربحي.

\_ الالتزام التنظيمي يمكن له التنبؤ وتحديد الالتزام الوظيفي للعاملين في القطاع غير الربحي.

(1) Andrea Moscosoriveros tet –shir tousai: **career commitment and organizational commitment in for–profit and non– profit sectors**. international journal of emerging sciences(3)، 2011. from [www.ijes.info/38/html](http://www.ijes.info/38/html) .

هدفت هذه الدراسة إلى المقارنة بين الالتزام التنظيمي والالتزام الوظيفي في القطاعين الربحي وغير الربحي بالتركيز على إيجاد العلاقة السببية بين هذين النوعين من الالتزام

اعتمد الباحثان على المنهج الكمي وتم اختيار عينة من المؤسسات التجارية في القطاع الربحي و غير الربحي، ووزعت على أفرادها استمارة مكونة من مقياس الالتزام التنظيمي ومقياس الالتزام الوظيفي و بند يضم المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث، و قد ضم محور الالتزام الوظيفي عناصر (الجنس، الهوية المهنية، التخطيط الوظيفي و المرونة) فيها انقسم مقياس الالتزام التنظيمي إلى أبعاده (الالتزام المعياري،الالتزام المؤثر و الالتزام الاستمراري).

توصل الباحث إلى نتائج تبين وجود فروق كبيرة في الالتزام الوظيفي بين النساء و الرجال بناء على عنصر التخطيط المهني، كما أن الموظفون الأكبر منا كانوا أكثر اندماجا في وظائفهم وارتباطا بها و فيما يخص الفرضية الأولى أوضحت النتائج أنه لا يوجد الفرق بين الالتزام الوظيفي و الالتزام التنظيمي في كل القطاعين الربحي وغير الربحي، أي أن نوع المنظمة سواء كان ربحي أو غير ربحي لا علاقة له بمستوى الالتزام، ومن المعالجة الإحصائية تبين أهمية الالتزام الاستمراري والعاطفي في استمرار الموظف بمنظمتها نتيجة لخوفه من تكاليف المغادرة، وبالنسبة للفرضية الثانية بينت الإحصائيات المحصل عليها أن هناك ارتباط قوي للالتزام الوظيفي مع الالتزام التنظيمي فالهوية المهنية مثلا مرتبطة بشكل إيجابي بالالتزام المعياري والعاطفي، في حين ارتبط التخطيط الوظيفي والمرونة المهنية بشكل إيجابي مع الالتزام الاستمراري ما يدعم هذه الفرضية بأن الموظف الذي يملك التزاما عاطفيا قويا مع مهمة ما يبدي في النهاية التزاما عاليا اتجاه منظمته وأبدت النتائج ارتباطا قويا للالتزام الوظيفي مع الالتزام العاطفي و الالتزام الاستمراري .

أما فيما يخص نتائج الفرضية الثالثة والرابعة فتم التوصل إلى أن مستوى الالتزام الوظيفي يمكنه تحديد والتنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في القطاع الربحي كما يمكن مستوى التنظيمي من تحديد مستوى الالتزام الوظيفي في القطاع غير الربحي.

#### أوجه الاستفادة من الدراسة في الدراسة الحالية:

تختلف الدراسة السابقة عن الحالية في كون الدراسة السابقة هدفت إلى المقارنة بين الالتزام التنظيمي و الالتزام الوظيفي في القطاعين الربحي و غير الربحي، بينما الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة درجة التزام العامل اتجاه المنظمة التي ينتمي إليها و ذلك في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء،بالإضافة إلى أن الدراسة السابقة ركزت في صياغة فرضياتها على الفروق بين المتغيرات، في حين الدراسة الحالية تركز على العلاقة بين متغيري الدراسة كما يكمن أيضا الاختلاف في موضوع

الدراسة فالدراسة السابقة حول الالتزام الوظيفي و الالتزام التنظيمي في القطاع الربحي و القطاع غير الربحي بينما الدراسة الحالية حول الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية. هناك نقاط التشابه بين الدراسة السابقة والحالية وذلك في المتغير الالتزام التنظيمي والأداة المستعملة في جمع البيانات وهي الاستبيان، كما أن الباحث في الدراسة السابقة اعتمد على عدة أبعاد للالتزام التنظيمي ومقياسها وبالتالي تم الاستفادة منها في الدراسة الحالية.

جـ دراسة دود Dude (2012) بعنوان "الالتزام التنظيمي المدراء المدارس: آثار التمكين في العمل والتمكين النفسي والعدالة التوزيعية"<sup>(1)</sup>

### Organizational commitment of principals: the effects of autonomy empowerment and distributive justice.

رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في السياسات التربوية ودراسات القيادة وأجريت الدراسة بالمناطق الوسطى من غرب الولايات المتحدة الأمريكية نظرا لبروز مشكل النقص في مدراء المدارس والمتقدمين لهذه الوظيفة، فمهنة مدير المدرسة تشهد تراجعا في الإقبال عليها، كما أن أغلب المشتغلين بها متقدمون في السن ولا يستمرون بممارستها بل يفضلون الانتقال إلى وظائف أخرى.

قام الباحث بطرح عدة أسئلة في هذه الدراسة وهي كالآتي:

- هل للمستوى العالي من التمكين في العمل علاقة بمستويات الالتزام التنظيمي العالي؟
- هل للمستوى العالي من التمكين النفسي في العمل علاقة بمستويات الالتزام التنظيمي العالي؟
- هل للمستوى العالي من عدالة التوزيع علاقة بمستويات الالتزام التنظيمي العالي؟
- هل العلاقة بين التمكين في العمل والالتزام التنظيمي تتأخر بعدالة التوزيع؟
- هل العلاقة بين التمكين النفسي في العمل والالتزام التنظيمي تتأثر بعدالة التوزيع؟
- هل العلاقة بين التمكين في العمل والالتزام التنظيمي تتأثر بالمتغيرات الديموغرافية (السن، الجنس، المستوى التعليمي)؟

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر متغيرات التمكين في العمل والتمكين النفسي في العمل والعدالة التوزيعية على متغيرات الالتزام التنظيمي لمدراء المدارس في المنطقة التي أجريت بها الدراسة.

(1) Dude. JD:organizational commitment of principles the effects job autonomy empowerment , and distributive justice, doctoral dissertation , university of Iowa , 2012

ولهذا أقام الباحث بإجراء دراسة مسحية على مجموعة مدارس في المناطق الوسطى من الولايات المتحدة الأمريكية وذلك باختيار عينة مدرء مدارس بلغ عددهم (9767) مديراً، وزرعت عليهم الاستمارات عبر البريد الإلكتروني، تم تصميم استمارة الدراسة بالاعتماد على مقاييس الالتزام التنظيمي، التمكين في العمل، التمكين النفسي، عدالة التوزيع والمتغيرات الديموغرافية كما تم اعتماد مقياس ليكرت ذو الدرجات السبعة فيما تم معالجة البيانات باستعمال برنامج spss.

من النتائج المحصل عليها في هذه الدراسة هو أن الزيادة في كل من التمكين في العمل التمكين النفسي و العدالة التوزيعية تؤدي إلى زيادة في مستوى الالتزام التنظيمي، فنتائج قياس الفرضيات أبرزت علاقة إيجابية بين التمكين في العمل كمؤشر قوي و زيادة الالتزام التنظيمي، كما تبين أيضاً وجود علاقة إيجابية ذات علاقة إيجابية وقوية بزيادة مستوى الالتزام التنظيمي أما فيما يخص عدالة التوزيع والتمكين في العمل فقد ظهرت قوة تأثيرها في زيادة نسبة الالتزام، وكذا الأمر بالنسبة لعدالة التوزيع و التمكين النفسي للعمل في علاقته بزيادة مستوى الالتزام لدى المديرين؛ و تبين أنه يوجد للمتغيرات الديموغرافية تأثير في علاقة التمكين في العمل والالتزام التنظيمي و ذلك من خلال علاقة تفاعلية قوية بين متغير الجنس و مستوى التمكين في العمل و متغير الأقدمية .

#### أوجه الاستفادة من الدراسة في الدراسة الحالية:

تتشرك الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في متغير الالتزام التنظيمي، والهدف إلى قياس مستوى أو درجة الالتزام التنظيمي لدى العالمين في المؤسسة، وكذلك في اعتماد كلا الدراستين على مقياس ليكرت(الأكثر استخداماً في البحوث العلمية). وبالتالي تم الاستفادة من الدراسة السابقة في الكيفية التي استعان بها الباحث بمقياس ليكرت والمنهجية المتبعة، أما فيما يخص نقاط الاختلاف بين الدراسة السابقة والحالية هو أن هذه الأخيرة تسعى إلى معرفة العلاقة بين المكافأة المستهدفة من قبل العامل و درجة التزامه التنظيمي بينما الدراسة السابقة هدفت إلى فحص أثر متغيرات التمكين في العمل و التمكين النفسي في العمل و العدالة التوزيعية على متغيرات الالتزام التنظيمي لمدرء بمدارس في المناطق الوسطى من غرب الولايات المتحدة الأمريكية.

2\_ الدراسات العربية:

أ-دراسة خالد محمد أحمد الوزان(2006) بعنوان:"المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي " (1)

أجريت هذه الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية-الرياض، وهذه الدراسة عبارة عن دراسة نظرية وميدانية طبقت على الضباط العاملين بالإدارة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الوصول إلى إجابات على التساؤل الرئيسي التالي ما العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في كل من الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين؟

والذي انبثق عنه التساؤلات التالية:

\_ ما طبيعة المناخ التنظيمي في كل من الإدارة العامة للمناطق الأمنية والإدارة العامة للتدريب والحراسات؟

\_ ما مستوى الالتزام التنظيمي في كل من الإدارة العامة للمناطق الأمنية والإدارة العامة للتدريب والحراسات؟

\_ هل توجد فروق في اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي بين أفراد الدراسة العاملين في الإدارة العامة للمناطق الأمنية والعاملين في الإدارة العامة للتدريب والحراسة؟

\_ هل تختلف اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية التالية:(الرتبة العسكرية،الوظيفة، العمر، الدخل، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، وسنوات الخدمة) الأفراد الدراسة العاملين في الإدارة العامة للمناطق الأمنية والإدارة العامة للتدريب والحراسات؟

- ما هي العلاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي؟

تم حساب معامل الارتباط الخطي سبيرمان بين أبعاد طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي. أما بالنسبة لأهداف هذه الدراسة متمثلة في التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في كل من الإدارة

(1) خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، تحت إشراف: محمد سيد حمزاوي، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

العامة للتدريب والحراسات ،والإدارة العامة للمناطق الأمنية ،و التعرف على نوع العلاقة السائدة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في كل من الإدارة العامة للتدريب و الحراسات و الإدارة العامة للمناطق الأمنية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ،بالإضافة إلى الرغبة في معرفة الفروق ذات الدلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد في الإدارتين والالتزام التنظيمي لدى المبحوثين في كل من الإدارة العامة للتدريب و الحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية، وأخيرا التعرف على أثر المتغيرات الشخصية في كلا الإدارتين على العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

لقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الوصفي الوثائقي القائم على جمع وتحليل ما كتب عن الموضوع من كتب وأبحاث ودراسات لبناء الخلفية النظرية للدراسة ،كما وقد استخدم الأسلوب المسحي الشامل و ذلك لقلّة مجتمع البحث إذ بلغ حجم مجتمع الدراسة وقت إجراء الدراسة 156 ضابطا منهم 97 ضابطا يعملون في الإدارة العامة للمناطق الأمنية و 59 ضابطا يعملون بالإدارة العامة للتدريب و الحراسات ولجمع البيانات اعتمد الباحث على الاستبانة ، ولتحليلها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (أهم الأساليب الإحصائية الانحراف المعياري،اختيار test.t وأسلوب اختيار تحليل التباين في اتجاه واحد).

توصل الباحث في دراسته هذه إلى نتائج متمثلة في وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام التنظيمي ،و ذلك عند مستوى معنوية أقل من (1% ) مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، كما توصل إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى للضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ ومستوى الالتزام بين الإدارتين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية ،مما يؤكد على أن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام التنظيمي و هذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين .

#### أوجه الاستفادة من الدراسة في الدراسة الحالية:

تكمن أهم النقاط الاختلاف بين الدراسة السابقة و الحالية في كون الدراسة السابقة أجريت على الضباط العاملين بالإدارة للتدريب و الحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين ( الرياض ) ،في حين الدراسة الحالية تجرى على العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ( جيجل ) ،كما نجد أن الدراسة السابقة هدفت إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية على العلاقة بين المناخ التنظيمي و الالتزام أما الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة العلاقة بين المكافأة المستهدفة و درجة الالتزام لدى العاملين، وكذلك الاختلاف في موضوع الدراسة فالدراسة السابقة حول المناخ التنظيمي و

علاقته بالالتزام التنظيمي بينما الدراسة الحالية حول الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية.

لقد أفادت الدراسة السابقة في طرح التساؤلات، وطريقة الاعتماد على الاختيارات الإحصائية في قياس درجة أو مستوى الالتزام التنظيمي إذ أن كلا الدراستين تهدفان إلى قياس درجة الالتزام التنظيمي في المؤسسة، كما يكمن التشابه بين الدراسة السابقة والحالية في المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي وكلا الدراستين اعتمدا على الاستبانة لجمع البيانات.

ب\_ دراسة علاء خليل محمد العكش (2007) بعنوان: "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"<sup>(1)</sup>

أجريت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية - غزة، وطبيعة هذه الدراسة نظرية وميدانية.

وضع الباحث عدة فرضيات لهذه الدراسة وهي كالتالي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود نظام حوافز فعال ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الترقية في نظام الحوافز، والمكافآت ومستوى أداء العاملين في وزارة السلطة الفلسطينية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ربط نتائج تقييم الأداء كأساس في منح الحوافز ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقدير والاحترام لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز والترقيات ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

(1) علاء خليل محمد العكش: نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: يوسف عبد عطية بحر، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.



- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، نوع العمل وسنوات الخبرة الوظيفي)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز المكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي و تقييم مدى فعاليته و أثره على الأداء.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبانة في جمع البيانات للظاهرة المدروسة، كما وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 3350 مفردة وهو إجمالي الدرجات الوظيفية المستهدفة، وبلغ حجم العينة 368 موظفاً واستخدام برنامج spss الإحصائي لتحليل البيانات .statistical package for social science

من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في الدراسة وجود خلل في طرق وآليات الترقية وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز، كما هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، إضافة إلى أن نظام المكافآت غير فاعل وممتدني ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت ولا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين، كما أن الإدارات العليا في الوزارات ارتباط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.

#### أوجه الاستفادة من الدراسة في الدراسة الحالية:

تم الاستفادة من الدراسة السابقة في صياغة الفرضيات حيث اعتمدنا على بعض المؤشرات التي تناولتها الدراسة السابقة كالتقدير والاحترام والترقية، كما أن هناك تشابه بين الدراستين السابقة و الحالية في أحد المتغيرين وهو المكافأة، وأن كلا الدراستين اعتمدا على الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات غير أن هناك العديد من نقاط الاختلاف بين الدراسة السابقة و الحالية وذلك في الهدف من الدراسة فالدراسة السابقة تهدف إلى معرفة دور نظام الحوافز والمكافآت أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية و ذلك سنة 2007 والباحث الذي أجرى الدراسة متخصص في إدارة الأعمال في حين الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة العلاقة بين المكافأة المستهدفة من قبل العامل ودرجة التزامه التنظيمي وذلك في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء سنة 2016/2015 دراسة سوسولوجية.

بناء على هذا فنحن في دراستنا نركز على ما لم نركز عليه الدراسة السابقة حيث أنها ركزت فقط على المكافآت المعنوية دون التركيز على المكافآت المادية، وبالتالي فالدراسة الحالية ستركز على كلا البعدين ليكون بحثاً مكملًا لها.

ج-دراسة صقر محمد أكرم حلس (2012) بعنوان: "دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي"<sup>(1)</sup>

أجريت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية - غزة، إذ طبقت هذه الدراسة الميدانية لدراسة حالة على بلدية غزة .

تضمنت هذه الدراسة الفرضية الرئيسية المتمثلة في أثر إدارة التغيير على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية غزة، وتدرج تحت هذه الفرضية فرضيات فرعية وهي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين إعادة بناء الهيكل التنظيمي للعاملين وبين الالتزام التنظيمي لهم.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين التغيير في النظم الإدارية وبين الالتزام التنظيمي للعاملين.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين تقديم الحوافز و المكافآت و بين الالتزام التنظيمي للعاملين.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين التغيير في التكنولوجيا وبين الالتزام التنظيمي للعاملين.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين التغيير في الموارد البشرية والالتزام التنظيمي للعاملين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوث حول (دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين) تعزى إلى السمات الشخصية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والخدمة).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية وكفاءة إدارة التغيير في تخطي الأزمة الراهنة في البلدية، وتحليل العلاقة بين مدى فعالية إدارة التغيير ومدى الالتزام التنظيمي للعاملين كذا تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة، وكما تهدف إلى المساهمة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسة من خلال تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين وصناع القرار في هذه المؤسسة.

<sup>(1)</sup> صقر محمد أكرم حلس: دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: ماجد محمد الفراء، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة وقام بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات الأولية وتكون مجتمع الدراسة من 253 موظف وموظفة من أصحاب الوظائف الإشرافية و الإدارية ، و قد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أربع فئات ( رئيس شعبة ، رئيس قسم ، نائب مدير ) وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في دراسته اعتمادا في تفرغ و تحليل البيانات باستخدام برنامج spss (statistical package for social science) واستخدام الاختيارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

أما فيما يخص النتائج التي توصل إليها الباحث من وراء دراسته متمثلة في ضعف عملية التغيير في الهيكل التنظيمي وذلك بسبب عدم وجود خبراء و متخصصين من أصحاب الكفاءات في إعداد الهياكل التنظيمية، و أن الأنظمة الإدارية المتبعة لا تسهل عملية إحداث التغيير المطلوبة ، وذلك بسبب التمسك الحرفي بالإجراءات وسيادة نظام البيروقراطية ، إضافة إلى اهتمام الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي عن طريق إدخال الحوسبة في البلدية على نطاق واسع، كما توصل إلى أن هناك انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وذلك بسبب غياب التحفيز المعنوي والمادي للعاملين وعدم تقدير الإدارة للجهد الذي يبذله العاملين.

#### أوجه الاستفادة من الدراسة في الدراسة الحالية

لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسة السابقة في طريقة صياغة الفرضيات و بالأخص الفرضية الثالثة المتمثلة في أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.5)$  بين تقديم الحوافز و المكافآت و بين الالتزام التنظيمي للعاملين، بحيث تم الاستفادة بهذه الأخيرة في الدراسة الحالية كما تم الاستفادة في طريقة استخدامه لبرنامج spss و الاختبارات الإحصائية التي استعان بها في دراسته .

كما أن هناك اختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية من حيث الهدف إذا أن الأولى تهدف إلى التعرف على مدى فعالية وكفاءة إدارة التغيير في تخطي الأزمة الراهنة في البلدية ، وتحليل العلاقة بين مدى فعالية إدارة التغيير ومدى الالتزام التنظيمي للعاملين بينما الثانية تهدف إلى معرفة العلاقة بين المكافأة المستهدفة من قبل العامل و درجة التزامه التنظيمي، كما أن الدراستين تختلفان من حيث الموضوع فالدراسة السابقة حول دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي في حين الدراسة الحالية حول الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية ، بإضافة إلى الاختلاف في زمان و مكان إجراء الدراسة الحالية تجرى على العاملين على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي سنة 2015-2016.

3-الدراسات الجزائرية :

أ-دراسة عبد العزيز شنيق(2007) بعنوان"الحوافز و الفعالية التنظيمية" (1)، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية بجامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر .

أجريت هذه الدراسة في المؤسسة المينائية لسكيكدة، وتتمثل معالم المشكلة البحثية في أن ميل الأفراد إلى تحقيق عدد من الحوافز المتعلقة بالحصول على دخل أفضل يرتبط على نحو لا ينفصم بالفعالية التنظيمية التي اقترنت بالإنجازات المادية والمعنوية. وقد انطلق الباحث في بحثه هذا بجملته من التساؤلات المتمثلة في:

- أي الحوافز المادية أكثر تأثيرا على معدل الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية المعاصرة؟
- ما هي أهم الحوافز التي تدفع الفرد للعمل بشكل يتواءم مع تحقيق الأهداف؟
- هل هناك علاقة بين الحوافز المعنوية وبين الإنتاجية؟
- إلى أي مدى يساهم ارتفاع الروح المعنوي وتحقيق قدر من الإشباع الوظيفي في تخفيض معدلات الغياب؟

وعليه فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق أهداف مختلفة منها التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في مؤسسة اقتصادية، وتحديد عناصر ومكونات كل من الحوافز المادية والمعنوية ومنها فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية والفعالية التنظيمية، وكذا طبيعة العلاقة بين الحوافز المعنوية و الفعالية التنظيمية.

أما فيما يخص الفرضية العامة للدراسة فتتمثل في أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي توفرها المؤسسة وبين معدل الفعالية التنظيمية.

والفرضيات الفرعية هي:

- تؤدي الحوافز المالية إلى زيادة الفعالية التنظيمية.
- ترتبط المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة الفعالية التنظيمية (بتتمية واستثمار الموارد البشرية)
- هناك علاقة وظيفية بين الإشباع الوظيفي وزيادة الفعالية التنظيمية.

(1) عبد العزيز شنيق: الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، تحت إشراف: إسماعيل فيرة، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20أوت 55 سكيكدة، الجزائر، 2007.

قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بصورة عامة والذي منه المسح بالعينة، حيث تم اختيار 10 % من مجموع أفراد مجتمع البحث الذي بلغ 1473 عاملاً، وكانت الاستمارة هي الأداة البارزة المعتمدة في جمع البيانات إلى جانب أدوات أخرى منها المقابلة والملاحظة، كما جمعت الدراسة بين الأسلوب الكمي والكيفي.

أهم النتائج المتوصل إليها في ضوء هذه الدراسة أن توفر المؤسسة على حوافز مادية أو معنوية تؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم من خلال شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية تارة و شعوره بالاستقرار و تعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تارة أخرى ، الأمر الذي انعكس إيجاباً على ارتباط العامل بالمؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها كما أكدت على أنه كلما زاد الأجر كلما زاد معدل الإنتاج والإنتاجية وأن هناك علاقة ترابطية بين معدل المشاركة في الأرباح وزيادة معدل التعاون ، إضافة إلى أن أغلبية العمال يقرون بعدم المشاركة في اتخاذ القرار يتعلق بالمؤسسة.

#### أوجه الاستفادة من الدراسة في الدراسة الحالية:

تم الاستفادة من الدراسة السابقة من حيث المؤشرات التي اعتمد عليها الباحث في دراسته ، و الاستعانة بها في الدراسة الحالية، كما أنه اعتمد في فرضيته الأولى على الحوافز المالية ونفس الشيء بالنسبة للدراسة الحالية بحيث تتمثل احد فرضياتها في المكافأة المادية ، إضافة إلى هذا فالدراسة السابقة تركز إشكالياتها على متغير الحوافز و كذلك بالنسبة للدراسة الحالية التي اعتبرت المكافأة المستهدفة العامل الأساسي المرتبط بدرجة الالتزام التنظيمي، كما أن كلا الدراستين اعتمدا على نفس الأدوات لجمع البيانات من استمارة و مقابلة و ملاحظة.

أما فيما يخص أوجه الاختلاف بين الدراسة السابقة و الحالية يكمن في ميدان إجراء الدراسة فالدراسة السابقة أجريت في المؤسسة المينائية لسكيدة وذلك سنة 2007 فهي حين الدراسة الحالية تجرى في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة جيجل سنة 2016/2015 ، كما يكمن الاختلاف في التساؤل الرئيسي إذ أن الدراسة السابقة ركزت على إذا ما كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي توفرها المؤسسة وبين معدل الفعالية التنظيمية ،بينما الدراسة الحالية تركز على العلاقة بين المكافأة المستهدفة و درجة الالتزام التنظيمي لدى العامل.

بـ دراسة راجح برباح(2013) بعنوان: "علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية"<sup>(1)</sup>.

أجريت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي بجامعة مسيلة، وطبيعة الدراسة ميدانية لولاية مسيلة ومع التطرق إلى الجانب النظري.

انطلق الباحث في دراسته هذه بطرح التساؤل الرئيسي هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية لولاية المسيلة؟ والذي انبثق عنه التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \alpha$  تعزى لمتغير المؤهل العلمي- الحالة الاجتماعية-الخبرة المهنية في درجة الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 a$  حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي-الحالة الاجتماعية-الخبرة المهنية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين الرضا الوظيفي بجميع أبعاده ومستوى الالتزام التنظيمي؟

لقد هدف الباحث من هذه الدراسة بصورة رئيسية إلى عدة أهداف متمثلة في رغبة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية، وكذا العلاقة بين هذين المتغيرين، والوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية مثل (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المركز الوظيفي، والتربية العلمية) وتقديم التوصيات اللازمة لتعزيز دور الرضا الوظيفي في تحقيق و تعزيز الالتزام التنظيمي في المركبات الرياضية.

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أداة الدراسة الرئيسية الاستبيان وكذا المقابلة والملاحظة. ويتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال المركبات المتعددة الرياضيات لولاية المسيلة والبالغ عددهم 266 عامل إداري حسب مدير المركبات المتعددة الرياضيات للولاية ومدير مؤسسة الشباب، ومدراء المركبات الرياضية، وتم الاعتماد على العينة عشوائية بسيطة، وبلغ مجموع العينة 117 عامل إداري.

(1) راجح برباح: علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة و التسيير الرياضي، تحت إشراف: بوزيد أوشن، معهد علوم و تقنيات نشاطات البدنية و الرياضية، جامعة مسيلة، الجزائر، 2013.

من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته أنه يوجد مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول درجة الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات تعزى لمتغير المؤهل العلمي و الحالة الاجتماعية، و توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول درجة الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية تعزى لمتغير الخبرة المهنية ، كما أشار إلى وجود مستوى متوسط للالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية ، و أنه توجد علاقة ارتباطيه إيجابية وقوية بين الرضا الوظيفي بجميع أبعاده ومستوى الالتزام التنظيمي .

#### أوجه الاستفادة من الدراسة في الدراسة الحالية:

ركز الباحث في دراسته المتمثلة في علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية على قياس مستوى كل من الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي ،ومن ثم العلاقة التي تربط بينهما ،وكذا استخدامه لعدة أدوات في جميع البيانات ( الملاحظة ،المقابلة ،والاستبيان ) وكل هذا تم الاستفادة منه في الدراسة الحالية ، إضافة إلى هذا فقد تم الاستفادة من الدراسة السابقة في طريقة صياغة التساؤلات الفرعية بصيغة إحصائية .والنقطة المشتركة بين الدراستين أن كليهما يهدفان إلى معرفة درجة الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة باستخدام عدة مقاييس واختبارات الخاصة ،أما فيما يخص نقاط الاختلاف بين الدراستين فالدراسة السابقة أجريت على عينة من العمال الإداريين في المركبات الرياضية لولاية المسيلة ، على خلاف الدراسة الحالية التي تجرى على عينة من العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء ، كما أن الدراسة السابقة أجريت سنة 2013،بينما الدراسة الحالية سنة 2016/2015 .

#### ج\_دراسة وليد عبدلي (2013) بعنوان "نسق الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة الجامعية" (1)

أجريت هذه الدراسة الميدانية على عينة من الطلبة بجامعة الحاج لخضر\_ باتنة\_وهي دراسة مكملة لنيل الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل.

لقد حاول الباحث حصر إشكالية هذه الدراسة بالتساؤل المحوري التالي: إلى أي حد يؤثر الاتصال في الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة؟ وقد انبثق عن هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية وهي كالتالي:

- هل هناك علاقة بين الأداة المستخدمة في الاتصال والالتزام بأهداف المؤسسة؟

(1) وليد عبدلي: نسق الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة الجامعية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تحت إشراف: كمال بوقرة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2013.

- هل يؤثر أسلوب الاتصال في احترام النظام الداخلي للمؤسسة؟
- هل يؤثر محتوى الرسالة الاتصالية في الالتزام الوظيفي؟

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الاتصال كعملية تنظيمية، وكنسق بنائي في المؤسسة والالتزام الوظيفي كشرط أساسي لتحقيق المؤسسة لاستقرارها، وضمان استمراريتها ومنه تحقيق أهدافها.

أما فيما يخص الفرضيات فقد وضع الباحث فرضية رئيسية متمثلة في: يلعب الاتصال دوراً محورياً في الالتزام الوظيفي.

وفرضيات فرعية وهي:

- هناك علاقة وطيدة بين الأداة المستخدمة في الاتصال والالتزام بأهداف المؤسسة.
- يشكل الأسلوب الاتصالي عاملاً أساسياً في احترام النظام الأساسي للمؤسسة.
- يؤثر محتوى الرسالة الاتصالية بشكل أساسي في الالتزام الوظيفي.

أما بالنسبة للإجراءات المنهجية فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي إذ يراه الأنسب لهذه الدراسة كما استعان بالملاحظة والمقابلة الموجهة كأدوات رئيسية لجمع البيانات، وفيما يخص حجم عينة البحث فبلغ 99 مفردة من الحجم الكلي لمجتمع الدراسة الذي بلغ 248 موظف اعتماداً على العينة الطبقية العشوائية.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة هي:

\_ إن الأداة المستعملة في عمليات الاتصال لها تأثير كبير في التزام العمال من خلال المواظبة على العمل، بذل الجهد، عدم التغيب، وتحقيق الأهداف والبرامج التنظيمية المسطرة للمؤسسة.

\_ المشاركة العمالية ضعيفة من خلال عدم المشاركة بشكل شخصي في النشاطات التي تقوم بها المؤسسة وهذا ما يدل على نقص في عملية الاتصال.

\_ يشكل الأسلوب الاتصالي عاملاً أساسياً في احترام النظام الأساسي للمؤسسة وأن الأسلوب العمودي هو الأكثر استخداماً وهو الأسلوب الذي يساعد على معرفة الانجازات والأعمال واتجاهات ومشاعر العاملين داخل المؤسسة.

\_ يؤثر محتوى الرسالة الاتصالية بشكل أساسي في الالتزام الوظيفي حيث أن الرسالة الاتصالية الواردة إليهم في الكلية واضحة إلى حد ما لأنها تتوقف على مستوى المعلومات من حيث التعقيد والتبسيط.



## أوجه الاستفادة من الدراسة في الدراسة الحالية:

ركز الباحث في دراسته على الاتجاه البنائي الوظيفي الذي يظهر جليا من خلال المفاهيم التي وظفها في البحث، وفي تحليله للبيانات لم يستعن الباحث بأساليب الإحصائية التي تجعل من نتائج بحثه أكثر دقة ووضوح على عكس الدراسة الحالية التي سوف تستعين بأساليب إحصائية في التحقق من صحة الفرضيات.

كما أن الاختلاف بين الدراسة الحالية و السابقة يكمن في أن بحثنا حول الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية، بينما الدراسة السابقة فهي حول نسق للاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة من الجامعية من جهة، و هناك اختلاف في مكان إجراء الدراسة حيث أن بحثنا يجري في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (جيجل) في حين الدراسة السابقة أجريت في جامعة الحاج لخضر (باتنة) من جهة أخرى، إضافة إلى طريقة صياغة الفرضيات حيث الدراسة الحالية تركز على العلاقة بين المتغيرين في حين الدراسة السابقة ركزت على التأثير والعلاقة بين المتغيرين، كما نجد الدراسة السابقة تبنت الاتجاه البنائي الوظيفي على خلاف الدراسة الحالية التي اعتمدت على الاتجاه الفعلائي كمقاربة سوسولوجية. أما فيما يخص نقاط التشابه فهي تتمثل في أن كلا الدراستين تهدفان إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين المتغيرات والتركيز على الالتزام التنظيمي كظاهرة سوسولوجية تحتاج إلى دراسة. وتم الاستفادة من الدراسة السابقة في طريقة تحديدها لعينة الدراسة، وبناء على هذا فنحن في دراستنا سنركز على ما لم تركز عليه الدراسة السابقة ليكون بحثنا مكتملا لها.

## خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول أن موضوع الالتزام التنظيمي حظي باهتمام كبير من طرف الباحثين سواء كان ذلك في النظريات أو في النماذج أو الأبعاد الإمبريقية، حيث نجد أن الاتجاهات النظرية السوسيولوجية تناولت ظاهرة الالتزام التنظيمي من منظورات متعددة وأوجه متباينة إذ أن كل عالجت الالتزام التنظيمي وفق منطلقاتها الفكرية وقيمها الأساسية فقط، وأغفلت باقي الجوانب الأخرى ،و حتى نستفيد من هذه النظريات الاجتماعية ما علينا سوى أن نأخذ ما نحتاجه من أجل الدراسة الحالية .أما فيما يخص النماذج الإرشادية للدراسة فقد حددت العديد من الأبعاد وكل منها حسب توجهاتها وعلى هذا الأساس اختلفت النماذج في الأبعاد المعتمد عليها .

كما أن الأبعاد الإمبريقية للدراسة قدمت لنا صورة عامة حول الموضوع حيث أن كل واحدة منها عالجت الموضوع في أحد جوانبه والتي يمكن الاستفادة منها في الدراسة الحالية ولهذا فإن هذه الأخيرة سوف تعالج النقاط التي تم إهمالها في الأبعاد الإمبريقية .

A piece of white paper with a jagged, torn edge is centered on a white background. The paper is slightly curled and has a soft shadow beneath it. In the center of the paper, the Arabic text 'الفصل الثالث' is written in a bold, black, serif font.

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

### تمهيد:

- 1- أهمية الالتزام التنظيمي.
  - 2- أهداف الالتزام التنظيمي.
  - 3- خصائص الالتزام التنظيمي.
  - 4- تدعيم الالتزام التنظيمي.
  - 5- مؤشرات الالتزام التنظيمي.
  - 6- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.
  - 7- مراحل الالتزام التنظيمي.
  - 8- طرق قياس الالتزام التنظيمي.
  - 9- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.
  - 10- اقتراحات لتعزيز الالتزام التنظيمي.
  - 11- الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.
- 11-1- الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ما بين 1962 / 1979.
  - 11-2- أهم سمات الإدارة الجزائرية.
  - 11-3- اقتراحات لتعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

### خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف و تعزيز الإبداع و الاستقرار في المنظمات ، كما يساعد في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين فضلا عن إسهاماته المتعددة في مجال تطوير قدرات المؤسسة ، وقدرتها على البقاء و الاستمرارية لذلك اهتم الباحثون بموضوع الالتزام التنظيمي و تأثيراته على سلوكيات الفاعلين وانعكاساتها على المؤسسة وأهدافها، حيث يعتبر الالتزام التنظيمي محصلة لعملية التبادل بين الفاعل والمنظمة ، و بالتالي يصبح الالتزام لدى العاملين التزاماً طوعياً ينبع عن إرادة الفرد وباختياره وليس التزاماً قسرياً يفرض عليه ، وعليه سيتم تناول موضوع الالتزام التنظيمي في هذا الفصل بالتطرق إلى العديد من العناصر والإحاطة بجميع جوانب الموضوع بدءاً بأهمية الالتزام التنظيمي ، أهدافه ، خصائصه ، عوامله ، تدعيمه، مراحل، طرق قياسه ، آثاره ونتائجه الايجابية والسلبية، واقتراحات تعزيز الالتزام التنظيمي، وفي الأخير الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية .

## 1- أهمية الالتزام التنظيمي:

يمثل الالتزام التنظيمي قوة تدفع الأفراد للقيام بسلوك والاستمرار في سلوك معين بالرغم من وجود البدائل الايجابية التي تدفع الفرد للإقلاع عن ذلك السلوك، فيمكننا أن نرى الالتزام بصورة يومية في المنظمات من خلال بقاء الكثير من العاملين في العمل بالرغم من الظروف المتدهورة والمناخ السيء ولكنه الالتزام الذي يبقى الأفراد في أعمالهم، وقد حظي الالتزام التنظيمي باهتمام كبير في أدبيات للسلوك التنظيمي نظراً لأهمية لكافة المنظمات والتي تكمن في:

- "احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل بمعنى أن الأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام أقل احتمالاً لترك العمل أو التغيب، بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل، هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد يكون مرجعه فقط قوة الالتزام من عدمه"<sup>(1)</sup>، فالفاعل الذي تكون عوائده مرتفعة تكون درجة التزامه مرتفعة، مما يجعله لا يتغيب ولا يفكر في التخلي عن العمل وأما إذا وجد نسبة تحقيق غاياته ضئيلة فإن ذلك يجعله غير مبالي بالعمل ويفكر دائماً بترك المؤسسة والانتقال إلى أخرى أين يجد غاياته ويحقق رغباته.

(1) روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، رياض،

- الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة بحيث أن الشخص الذي يقوى لديه الالتزام يكون أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء و استمرار المنظمة و مثالا على هذا ما قام به المدير التنفيذي لشركة **chrysler** حيث أيدى قوة التزامه تجاه المنظمة بالموافقة على تخفيض راتبه السنوي إلى دولار واحد فقط ليعطي القدوة لباقي العاملين في المنظمة بالرغبة العالية في التضحية<sup>(1)</sup> و بالطبع ليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفي بعض التصرفات بسيطة التي تؤكد قوة الالتزام الفرد اتجاه المنظمة .

- " إن الالتزام التنظيمي يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، التغيب، الشكاوي وغيرها من السلوكات"<sup>(2)</sup>

فمن المفترض أن الفاعلين الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة من جهة، كما يساعدهم في تفسير كيفية إيجادهم هدفا لهم في الحياة من جهة أخرى، وقد أشارت إحدى الدراسات المقارنة بين الموظفين و المدراء الأمريكيين و الآسيويين العاملين في المملكة العربية السعودية بأن المغتربين الآسيويين أكثر التزاما ولاءً للشركات التي يعملون بها، وفي دراسة أخرى أوضحت أن المدراء في المصانع الأمريكية أن الأمريكيين كانوا أكثر التزاماً لوظائفهم أكثر من نظرائهم اليابانيين<sup>(3)</sup> وهذا يعني أن الالتزام التنظيمي من المتغيرات التي تحدد مدى نجاح المنظمة أو فشلها.

- " انخفاض المشكلات التي تحصل بين العاملين والإدارة بمعنى التزام العامل يؤدي به إلى الابتعاد عن إثارة المشاكل مع الإدارة، ويكون أكثر مسؤولية إذ عرف " كونتر" و"دونيل" المسؤولية على أنها التزام المرؤوس الذي عهد إليه بواجب معين بأداء هذا الواجب"<sup>(4)</sup>. ويظهر لنا أن الالتزام هو أساس المسؤولية، وهو عبارة عن القيام بالمهام والواجبات المختلفة للعمل.

- "كما أكد للكاتب الأمريكي "روبرت والتون" على أهمية الالتزام حيث يرى أنه يمكن تحقيق التطوير في الأداء إذا تخلت المؤسسة عن أسلوبها التقليدي في توجيه الأفراد و السيطرة عليهم ، وأشار إلى أنه يجب استبدال هذا الأسلوب بإستراتيجية الالتزام، وقال أن الأفراد يتفاعلون بمزيد من الفاعلية وبقدرة أكبر

(1) روبرت بارون، مرجع سابق ، ص ص 218، 219.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 183.

(3) علي عباس: إدارة الموارد البشرية الدولية، مكتبة الجامعية الشارقة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 117.

(4) علي الضلاعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، دون بلد نشر، 2005، ص 162.

على خلق الإبداع إذا منحوا مسؤوليات أكثر، وإذا تم تشجيعهم على المشاركة ومساعدتهم على الاقتناع بالعمل الذي يقومون به، ومن المحتمل ألا يحدث التفاعل الحقيقي على مدى الطويل إذا سيطرت الإدارة بشدة على الأفراد وإذا وضعتهم في أعمال محددة تحديداً دقيقاً، وإذا عاملتهم على أنهم ضرورة غير مقيدة (1).

وفي هذا الصدد يقول " توم بيتر " ثق بالأفراد وعاملهم كأفراد ناضجين وعاقليين وحمسهم بالقيادة النشطة والمبدعة ونمي في عقولهم فكرة تحقيق الجودة وولد بينهم الإحساس بأنهم يمتلكون العمل وستجد في النهاية أن القوة العاملة تتفاعل بكل الالتزام (2) بمعنى أن التزام العاملين مرتبط بطريقة معاملتهم وأن الإدارة تلعب دور مهم في هذه العملية الجوهرية.

- "أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني، نظرا لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه، فعلى سبيل المثال واجهت شركة "فورد" أزمة كبيرة في أوائل الثمانينات نتيجة انخفاض الالتزام بها بسبب تخفيض الميزانية وتسريح العمال وإغلاق المصانع وانخفاض جودة الإنتاج، ولم يكن أمام الشركة لتتخطى تلك الأزمة إلا من خلال برنامج زيادة الالتزام من خلال الإثراء الوظيفي ."

من خلال ما سبق يمكن القول أن غياب الالتزام قد يعمل على تخفيض الفاعلية التنظيمية ، وأن الأشخاص الملتزمين أقل في احتمالية الهجرة وقبول الوظائف الأخرى ، وبالتالي لا يتم تكبد نفقات المرتفعة لدوران العمل ، بالإضافة إلى ذلك يحتاج الموظفين الملتزمين مراقبة أقل، وتعتبر عملية المراقبة عن قرب وعملية الضبط الصارم للمتابعة عمليات مكلفة ومستهلكة للوقت ، كما أن الموظف الملتزم يدرك قيمة وأهمية اندماج الفرد والأهداف التنظيمية ، ويفكر العامل في أهدافه وأهداف المنظمة بمفاهيم شخصية ، "وتعتبر المكافآت بالمفهوم السوسولوجي هامة خصوصاً لتطوير الالتزام التنظيمي، وتستطيع المنظمات تلبية احتياجات الموظف عن طريق توفير فرص الانجاز ، وعن طريق تمييز أنه حين يحدث الإنجاز يكون له تأثير على الالتزام، وبالتالي فإن المديرين في حاجة إلى تطوير أنظمة المكافآت والتي تتركز على الأهمية الشخصية أو الاعتراز بالنفس" (3).

(1) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2008، ص 209.

(2) توم بيتر (نقلا عن) فيصل حسونة: مرجع سابق، ص 209.

(3) عادل صلاح عبد الجبار، محمد مترك مسعود القحطاني: علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة فهد الوطنية للنشر، الرياض،

2007، ص 126.

## 2- أهداف الالتزام التنظيمي:

لقد أشارت الأبحاث إلى " انعدام القدرة على التنبؤ بالأحداث والافتقار إلى الأمان في العلاقات المؤسسية يؤديان إلى ظهور تدني في الالتزام التنظيمي وتدهور في العلاقات الإنشائية والأداء الوظيفي وتدني في معنويات الموظفين، وزيادة في التغيب ودوران العمالة " (1) وإذا ما شعر الموظفون بأن الإدارة خذلتهم فإنهم قد يقومون على سلوكيات سلبية مثل الإهمال وحتى التخريب في بعض الحالات ، ولهذا فالالتزام التنظيمي يهدف إلى:

- ضمان استقرار العاملين بالمنظمة وخاصة ذوي المهارات العالية والتخصصات النادرة.
- التصرف وفق التعليمات والنظم الصادرة عن الإدارة.
- زيادة تحمل العاملين للمسؤولية في المنظمة، فالفرد المسؤول هو الذي ينجز المهام التي التزم بها، وهذا يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها المحددة.
- انخفاض نسبة التغيب والحد من التأخر عن العمل من خلال المواظبة على مواعيد العمل وتوافق سلوك الأفراد العاملين مع ضوابط ومقاييس السلوك المقبول والمحدد من قبل الإدارة إضافة إلى السلوكيات المتعارف عليها في العمل.
- " المشاركة وتقديم التضحيات حيث نجد الأفراد الأكثر التزاماً أكثر عطاء بطبيعتهم وأكثرهم شعور بالولاء تجاه منظمتهم.
- تحسين مستوى أداء الأفراد، بحيث يكتسب الأفراد الخبرة المهنية وبالتالي تستفيد المؤسسة من هذه الخبرة في الحفاظ على وجودها " (2).
- تحقيق أهداف المنظمة من خلال الزيادة في الإنتاج وتحقيق التفاعل بين المنظمة والعمال.
- تحقيق الشعور بالارتياح والسعادة في العمل وخاصة إذا ما توفرت العناصر الأساسية في العمل كالأجور المناسبة، فرص الترقية وغيرها من العناصر.

(1) رامي جمال أند رواس، عادل سالم معاينة: إدارة بالثقة و التمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2008، ص 41.

(2) عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص155.



### 3 - خصائص الالتزام التنظيمي:

يتمثل الالتزام التنظيمي في تحقيق التوازن بين ما يقدمه الفرد من مجهود وبين ما تعطيه المنظمة كمقابل لذلك الجهد المبذول ولتحقيق الالتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام الفكري والسلوكي والهيكلية، ويتميز الالتزام التنظيمي بعدة خصائص نذكر منها:

- "إيمان الفرد القوي وقبول الواضح للأهداف المنظمة وقيمتها.
- الرغبة القوية والواضحة في استمرار عضوية الفرد في المنظمة التي يعمل بها، حيث لا يفكر هذا الفرد أبداً في الاستقالة بل على العكس يشعر بالفخر لكونه يعمل في خدمة المنظمة والانتماء إليها.
- الرغبة القوية والواضحة في بذل الجهود غير عادية بالنيابة عن المنظمة ومساهمتها في تحقيق أهدافها " (1).

نلاحظ من خلال هذه الخصائص أن الفرد يصبح أكثر اندماجاً بالمنظمة بحيث يهتم بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وبالقيم التي تتسم بها وسعيه للحفاظ عليها، من خلال بذل الجهد الكافي ليحقق استمرارية المؤسسة وهذا طبعاً يساعد على تكوين مكانة وسمعة في الجماعة التي ينتمي إليها، فالفرد لما يحقق أهداف المنظمة يعود ذلك عليه بالمنفعة.

- كما نجد من خصائص الالتزام التنظيمي " أنه حالة غير ملموسة يُستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم وتصرفاتهم والتي تجسد مدى ولائهم، " (2) بمعنى أن الالتزام ليس من الأشياء المادية التي يمكن مشاهدتها أو بالأحرى قياسها وإنما يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم، فمن خلال التصرفات التي يتبعها الفاعل يمكن الحكم عليه بالالتزام أو عدم الالتزام كالتأخر عن المواعيد والتغيب، فالالتزام يساهم بشكل كبير في التنبؤ بالعديد من السلوكيات داخل المنظمة.

- "إن الالتزام التنظيمي يعد حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

(1) زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 121.

(2) محمد مصطفى الخشروم: تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثالث، 2011، ص 173.

- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد والذي يظهر من خلال عدة مؤشرات كالحضور ، تحمل المسؤولية ، الرغبة في الاستقرار بالعمل و الشعور بالولاء تجاه المنظمة، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة ، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية الفاعل لما يجد نسبة حصوله على فرصة للترقية ضعيفة أو فيها بعض الأحيان منعدمة، والأجر الذي يتلقاه لا يلبي احتياجاته اليومية ، وعلاقته بالمنظمة ضعيفة و بالتالي هي العوامل تدفع به إلى عدم التزامه [ يتصرف ]<sup>(1)</sup>.

- " يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة العوامل والظروف الخارجية المحيطة بالعمل"<sup>(2)</sup> بمعنى أن الفرد يتواجد مع جماعات عمل يؤثر ويتأثر بها، فقد يكون التزامه أو عدم التزامه مرتبط بتلك الجماعات مثلها يراه "دوركايم" فالفرد ملزم ومضطر عن التصرف بطريقة معينة كنتاج عن الروابط والعلاقات مع الأشخاص الآخرين.

- " تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها، ودرجة انتظام وحضور العاملين، والأداء الوظيفي والحماس للعمل، والإخلاص للمنظمة.

- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، الاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب تجاه المنظمة"<sup>(3)</sup>.

يتضح مما سبق أن الالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية عدة خصائص والتي تبين لنا أن الالتزام عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم، كما أن الالتزام التنظيمي ينبع عن إدارة الفرد وباختياره، وليس التزاماً قسرياً يفرض عليه عن طريق قوى خارجية، فهو شخص عاقل يتمتع بحرية نسبية وبالتالي فله الاختيار في الالتزام من عدمه.

(1) محمد مصطفى الخرشوم: مرجع سابق، ص 174.

(2) فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 285.

(3) المرجع نفسه، ص 286.

### 3- تدعيم الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من الخطوات التي يتوجب إتباعها من أجل تدعيم الالتزام والمتمثلة في:

- مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمتها والاستماع إلى آراءهم البناءة، والقيام بتصعيدها للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمتها.

- التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية وغير الرسمية، ما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم.

- توفير الفرصة لفريق العمل ليشترك في تحديد الأهداف الموجودة لتنتمي بينهم الإحساس أنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها، فالأفراد أيضا لديهم أهداف خاصة بهم<sup>(1)</sup>.

- اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم أو فريق عمل أي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه في إدارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم.

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

- لا تعطي وعوداً بأن الوظيفة سوف تكون مدى الحياة بل أكثر من ذلك أن المؤسسة ستبذل كل ما يمكنها لزيادة فرص العمل وتأمين الأفراد على حياتهم وتجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة، ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن<sup>(2)</sup>.

أما فيما يخص تحقيق الالتزام التنظيمي فهناك نظام أساسي يتوجب اتخاذ به عبر توضيح أهميته من خلال:

-"التوجه والإرشاد: بحيث تقوم المؤسسة على توجيه العاملين على بذل الجهد أكثر وتحمل المسؤولية.

- المراجعة المستمرة للمهام والتكليفات من خلال المتابعة للمهام التي يؤديها العامل.

<sup>(1)</sup> فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 210.

<sup>(2)</sup> المرجع نفسه، ص 210، ص 211.

- وضوح القرارات بالمؤسسة تتخذ العديد من القرارات وبالتالي يتوجب أن تكون أكثر وضوحاً بالنسبة للعمال حتى يتمكنوا من تنفيذها، ومن يخالف تلك القرارات فإنه يتعرض إلى العديد من العقوبات.
- تطبيق النظام الأساسي واللوائح بعدالة وحزم<sup>(1)</sup> لكل مؤسسة نظامها الداخلي الخاص بها والعديد من القوانين ولذا يتوجب عليها أن تطبق هذه القواعد بدقة على جميع العمال دون أي خصوصية، وذلك من أجل كسب ثقة الأفراد وإلزامهم التنظيمي فعلى سبيل المثال تأخر العمال على العمل فتطبيق عقوبة على بعض من العمال وليس كل الفئة التي تأخرت عن الدوام، وبالتالي تصبح المؤسسة غير عادلة بمعنى اتخاذ الإجراءات اللازمة حال الإخلال بالالتزام من واجبات المؤسسة على العمال.
- " تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإشادة بالأداء الجيد: تعتبر الرغبة لدى الفرد باعتراف الآخرين بالجهد الذي يبذله ظاهرة إنسانية، كذلك فإن عدم اعتراف المؤسسات بجهود العاملين فيها يحول دون تقديمهم أقصى ما لديهم من جهود، وينبغي أن يكون التحفيز والاعتراف مادياً ومعنوياً، إذ يرى بعضهم أن في الاعتراف بجهود الآخرين تصغير لهم، رغم أن العكس هو الصحيح فالمدبر الجيد هو الذي يفرز موظفين وزملاء ومبدعين والمدبر الفاشل هو الذي لا يعلم غيره ويحتكر المعلومات"<sup>(2)</sup>.
- " أن يكون المسؤول قدوة حسنة لأعضاء: يعكس سلوك المديرين-أكثر من كلامهم وخطاباتهم- حقيقة القيم الأساسية التي يركز عليها التنظيم ويميل الموظفون إلى تقليد سلوك المديرين فإذا كان هناك تناقص بين سلوك المديرين وأقوالهم فإن من شأن ذلك أو يؤثر سلباً على معنويات العاملين وممارساتهم، وما يسمعونهم يقولونه في المناسبات"<sup>(3)</sup>.

### 5- مؤشرات الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من المؤشرات الدالة على الالتزام التنظيمي وعلى عدم الالتزام الناتجة عن الدراسات التي أجريت حول موضوع الالتزام التنظيمي.

(1) عامر عوض، مرجع سابق، ص 156.

(2) محمد قاسم القريوتي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات العمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، ط6، 2012، ص 414.

(3) المرجع نفسه، ص 415.

5-1- مؤشرات وجود الالتزام التنظيمي: تتمثل مؤشرات الدالة على وجود الالتزام التنظيمي في أي منظمة فيما يلي:

- التحدث عن المنظمة بالخير من قبل العاملين.
- الدفاع عن المنظمة من أي إساءة أو نقد.
- درجة شعور الأفراد بالمسؤولية.
- درجة بذل الجهد.
- درجة المشاركة في النشاط وعمليات المنظمة.
- عدم الرغبة في ترك المنظمة.
- ارتفاع معنويات العامل
- انخفاض نسبة الشكاوى.

5-2- مؤشرات عدم الالتزام التنظيمي: تتمثل مؤشرات الدالة على ضعف الالتزام التنظيمي في المنظمة فيما يلي:

- ارتفاع درجة دوران العمل.
- كثرة الغيابات الغير مبررة.
- الإهمال واللامبالاة.
- التباطؤ في العمل.
- انخفاض درجة الأعمال التطوعية.
- عدم احترام الوقت.
- انخفاض إنتاجية العامل.
- إثارة المشاكل مع الزملاء ومع الإدارة.

#### 6-العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي منها يقع داخل وخارج بيئة المنظمة، وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين حولها فبحوث السبعينات والثمانينات أكدت على ثلاث عوامل رئيسية تمثلت (

بالسمات الشخصية، الخصائص الوظيفية، الخصائص التنظيمية) أما بحوث التسعينات فقد أضافت العوامل البيئية (فرص العمل البديلة) لتأثيرها بالالتزام التنظيمي، وفي الدراسات الحديثة تحديد العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي بخصائص الوظيفة وحالات الدور بالنسبة للفرد كتخصص العمل وتحدياته وعلاقات القائد بالأعضاء، بالإضافة إلى الخصائص التنظيمية.

### 6-1-العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

ترتكز هذه العوامل على مدى " توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث تؤثر العوامل الخارجية كظروف سوق العمل، وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد ودرجة التزامهم حيث أن كلما كان هناك تعدد فرص المتاحة أمام العامل كلما كانت درجة التزامه ضعيف، كما أن ارتفاع مستوى البطالة والكساد وانخفاض الفرص الوظيفية يؤثر بدرجة كبيرة على مستوى الالتزام التنظيمي بحيث تجعل هذه الحالة الفرد يخاف على منصبه، ويسعى للحفاظ عليه من خلال ارتفاع درجة التزامه في المنظمة"<sup>(1)</sup>.

تؤثر دقة وكمية المعلومات المتاحة عن الوظيفة، ومدى إدراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى سواء داخل المنظمة أو خارجها على مستوى الالتزام، خاصة في الشهور الأولى لبداية العمل بالنسبة للعاملين الجدد ، "بحيث تبين من بحث قامت به "خطاب" عن اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي بالقطاع العام أن مستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً، وقد كان أحد الأسباب في ذلك إدراك العاملين لارتفاع معدل البطالة، وقصور المعلومات"<sup>(2)</sup> عن سوق العمل بمعنى العاملين لما تتوفر لديهم معلومات كافية عن سوق العمل وعن كيفية التنقل بين الوظائف فإنهم يصبحون أقل التزاماً وأكثر رغبة في التخلي عن العمل والتنقل إلى الوظائف أخرى سواء كان داخل المنظمة أو خارجها وذلك بغية الحصول على مناصب أرقى وأجور مرتفعة وغيرها من المزايا التي يرغب في الوصول إليها، أما إذا أدرك أن نسبة البطالة مرتفعة وبدءت عاملة متوفرة فإنه يلتزم بالعمل ويكون أكثر مسؤولية حتى لا تستغني عنه المنظمة وتعوضه بأفراد جدد.

(1) خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سابق، ص 42.

(2) عابدة سيد خطاب: العولمة ومشكلة إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، القاهرة، 2001، ص 147.

## 6-2-العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية:

هناك العديد من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية التي تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي سواء كان بإيجاب أو بالسلب، ومن بين هذه العوامل ما يلي:

أ-الأجور: تبين من خلال العديد من الدراسات أن الأجور تؤثر بشكل كبير على درجة الالتزام حيث كلما كان نظام الأجور يتسم بالعدالة التنظيمية ويتناسب مع الجهد المبذول من قبل العاملين ويكون هناك قبول من طرف الأفراد كلما زاد شعورهم بالمسؤولية وبالتالي يؤثر على الالتزام التنظيمي ، فحسب ما توصلت إليه نظرية العدالة " أنه الفرد دائما يقارن نفسه بالآخرين من حيث الجهد المبذول والعوائد المحصل عليها وإذا ما وجد هناك عدالة في توزيع الأجور فإنه يلتزم، أما إذا وجد العكس فهذا يؤدي به إما لترك العمل أو المطالبة بالنظر في الموضوع"<sup>(1)</sup> فمن بين العوامل الأساسية التي أدت بالعامل إلى الالتحاق بالمنظمة هو الأجر ( العامل المادي ) وهذا يعني أن ارتفاع وانخفاض الالتزام مرتبط بنظام الأجور السائدة في المنظمة.

ب-إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم: من المعلوم أن تواجد العاملين في المؤسسة رغبة منهم في إشباع العديد من الحاجات سواء كانت الحاجات الفيزيولوجية، الأمن والاستقرار في العمل، الشعور بالطمأنينة في التنظيم، كما أنهم بحاجة أن يكونوا محبوبين من قبل الآخرين، وأن ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذاتهم، وعلى المنظمة أن تسعى إلى تلبية حاجات هؤلاء العمال حتى يكون التزامهم مرتفع، ويدفعهم إلى مزيد من العمل لتحقيق أهداف المنظمة . فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى الفرد الشعور بالطمأنينة ومن ثم الانتماء والتالي الالتزام التنظيمي، فكلما سعت المنظمة إلى العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين لديها كلما زادت درجة التزام هؤلاء العمال، "إضافة إلى هذا على المنظمة أن تطبق أنظمة مناسبة من العوائد والمكافآت من خلال إعداد نظام العوائد بما يتوافق معها وكلما ازدادت درجة المواءمة والتوافق بين نظام المكافآت وبين الحاجات ازدادت الدافعية والإنتاجية ، فنتائج أفعال الفرد تلعب دوراً هاماً في أفعاله وتصرفاته المستقبلية، ويميل

(1) عبد العزيز أبو نبعة: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2001، ص 162.

الفرد إلى تكرار السلوك الذي يكافأ عليه، ويتجنب السلوك الذي يعاقب عليه، وإهمال السلوك الذي لا ينال مكافأة أو عقوبة عليه<sup>(1)</sup>.

**ج-وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:** "لقد أظهرت الدراسات أن الالتزام التنظيمي يزداد كلما كانت أهدافه واضحة يستطيع الأفراد فهمها وتمثيلها والسعي لتحقيقها، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة ساعد ذلك على زيادة الانتماء والالتزام التنظيمي وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين"<sup>(2)</sup>.

**د-العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف المنظمة، فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية. "وهنا يمكن استنتاج ثلاثة محاور مهمة تقوم عليها عملية المشاركة وهي:

- تنطوي المشاركة على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل المشاركة ناجحة وفعالة أكثر من مجرد الاعتماد على المشاركة غير الفعلية
- تعمل المشاركة على زيادة حافزيه الأفراد وتدفعهم للعمل، وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة ولإطلاق الطاقات والمبادرات إلى تحقيق الأهداف.
- تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية<sup>(3)</sup>.

**هـ-الإشراف والقيادة:** "تؤثر نوعية وطبيعة الإشراف والقيادة على درجة الالتزام التنظيمي حيث إذا ما كانت القيادة ديمقراطية وهناك مشاركة في اتخاذ القرارات فإن هذا يؤدي إلى ارتفاع درجة الالتزام لدى العاملين، أما إذا كانت القيادة فوضوية فإن العمال يصبحون غير مبالين بالعمل وتكون درجة التزامهم

(1) حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 130.

(2) إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفين التربويين، منطلت تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، تحت إشراف: محمد بن معيض جويعيد الوديناني، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 305.

(3) نفس المرجع، ص 305.



منخفضة، أما إذا كانت القيادة صارمة فإن العمال يصبحون أكثر تعصب ويخلقون دائما أعداء للتغيب ويثيرون المشاكل وبالتالي تكون درجة التزامهم ضعيفة.

**و- جماعة العمل:** تؤثر جماعة العمل بشكل كبير على درجة الالتزام التنظيمي ، بحيث لما تكون اتجاهات الجماعة ايجابية ناحية المنظمة وهناك تماسك وتعاون بين أفرادها، زاد التفاعل الاجتماعي، والشعور بالمسؤولية وزاد بالتالي الالتزام التنظيمي، أما إذا كانت اتجاهات الجماعة سلبية اتجاه المنظمة فيؤدي بها إلى إثارة المشاكل وظهور الصراع بينها وبين الإدارة و بالتالي يكون التزامها ضعيف وهذا يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية ، فالعنصر البشري يعتبر من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة فبدونه لا يمكن تسيير شؤونها [بتصرف]<sup>(1)</sup>.

**6-2- عوامل تتعلق بخصائص الشخصية:** وهي عوامل ذات علاقة بالفرد العامل نفسه كالسن وطول مدة العمل، مستوى التعليم، الجنس، ودوافع وقيم الأفراد.

**أ- السن وطول مدة الخدمة:** فيما يخص السن، فقد توصلت الدراسات إلى أن هناك علاقة بين سن العامل ودرجة تعلقه بالمنظمة من جهة ودرجة التزامه التنظيمي من جهة أخرى، فكلما زاد سن العامل كلما زادت رغبته في البقاء في المنظمة حيث أنه لا يستطيع أن يغامر بتركه للمؤسسة وتحمل التكاليف البحث عن عمل جديد ولذا ما عليه إلا الالتزام بالعمل، على عكس الأفراد صغيري السن فلديهم فرصة إيجاد عمل آخر ووظائف أفضل وبالتالي يكون التزامهم ضعيف، كما نجد العامل الكبير في السن أكثر وعي بأهمية العمل من عامل صغير السن<sup>(2)</sup>.

أما بالنسبة لمدة خدمة الفرد بالمنظمة، "فيلاحظ أنه كلما زادت مدة خدمة الفرد بالمنظمة كلما كان أكثر ارتباطاً بها من خلال علاقاته القوية بالزملاء، وعلاقته تجاه المنظمة التي تأسست على تراكم الخدمات المتعددة التي تلقاها من المنظمة طوال مدة خدمته الطويلة بها وبالتالي يكون التزامه التنظيمي عالي عكس العامل الذي تكون مدة خدمته قصيرة فستكون التزامه التنظيمي منخفض وهذا راجع إلى كونه لا يشعر بالولاء تجاه المنظمة وغير مندمج مع جماعات العمل [بتصرف]<sup>(3)</sup>.

(1) صقر محمد أكرم حلس، مرجع سابق، ص 43.

(2) نفس المرجع، ص 43.

(3) خالد محمد أحمد الوزن، مرجع سابق، ص 43.

ب- مستوى التعليم: "إن العلاقة بين مستوى التعليم ودرجة الالتزام التنظيمي قد تكون طردية أو عكسية ، بحيث تكون عكسية فكلما ارتفع مستوى تعليم الفرد وزادت توقعاته من المنظمة وتوافرت فرص العمل الخارجية كلما أثر هذا على مستوى الالتزام التنظيمي بالانخفاض حيث المستوى التعليمي العالي يجعل الفرد أكثر واعياً ورغبةً في تحقيق أهداف خاصة به، وتكون لديه طموحات واسعة ، بينما تكون العلاقة طردية فكلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد في مجال العمل، وكانت طبيعة العمل تتناسب مع مؤهلات وميول واتجاهات الفرد كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي" (1).

ج- الجنس والحالة الاجتماعية: لقد اختلفت الدراسات حول العلاقة بين الجنس ودرجة الالتزام التنظيمي بحيث "هناك من يرى أن النساء أكثرهن التزاماً من الرجال والسبب يعود إلى أن فرص المرأة للحصول على عمل في منظمات أخرى أقل من الرجال وبالتالي فهي تحاول أن تقوم بعمل جيد في منظماتها، وهناك من يرى أن النساء أقل التزاماً من الرجال وخاصة المتزوجات حيث لا يفقدن على التوافق بين العمل في المنزل والعمل في المنظمة و بالتالي يكثر الغياب والتأخر عن العمل، وأثناء العمل تكون قليلة التركيز ولا تقدم مجهود كبير عكس الرجال الذين يكون اهتمامهم الأساسي هو العمل ونحمل المسؤولية"(2)، أما فيما يخص الحالة الاجتماعية فنجد أن العمال المتزوجين أكثرهم التزاماً من العمال الغير المتزوجين حيث المتزوجين على عاتقهم مسؤولية الأولاد وبالتالي لا يستطيعون تحمل تكاليف تربية العمل والبحث عن عمل جديد، وهم أيضاً أكثر وعياً بأهمية العمل بينما العمال الغير المتزوجين نجدهم أكثر قدرة على تحمل تكاليف ترك العمل والبحث عن العمل الذي يحقق لهم أكثر قدر ممكن من الأهداف والحاجات الإنسانية .

د- دوافع وقيم الأفراد: "لما يرى الفرد أن المنظمة هي المكان المناسب الذي سيحقق له حاجاته وأهدافه، ويكون هناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة فإن هذا ينتج عنه زيادة في الالتزام التنظيمي، فتحقيق المنظمة لأهداف الفاعل يدفع به إلى الالتزام الذي يعتبره كالتزام أخلاقي بمعنى هناك عملية تبادل بين الفرد ومنظمتها من خلال تبادل العوائد والتكلفة، فكلما زادت قيمة العوائد زادت درجة التزام العامل[....] وتؤثر قيم الأفراد أيضاً على الالتزام التنظيمي، فالأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة

(1) خالد محمد أحمد الوزن، مرجع سابق ، ص 44.

(2) نفس المرجع، ص45.

لقيمة العمل أو يرون على أنه الجانب ذو الأهمية الرئيسية في حياتهم، يكون مستوى الالتزام لديهم مرتفعاً<sup>(1)</sup>.

### 6-3- عوامل تتعلق بخصائص الوظيفة:

" تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة، والاستقلالية والشعور بالأهمية، والشعور بالمسؤولية كل هذا يرتبط إيجاباً بالالتزام التنظيمي أما عندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر والذي يتخذ شكل صراع الدور، أو عدم وضوح الدور، فإن ذلك يؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي"<sup>(2)</sup>.

### 6-4- العوامل الخاصة بالهيكل التنظيمي:

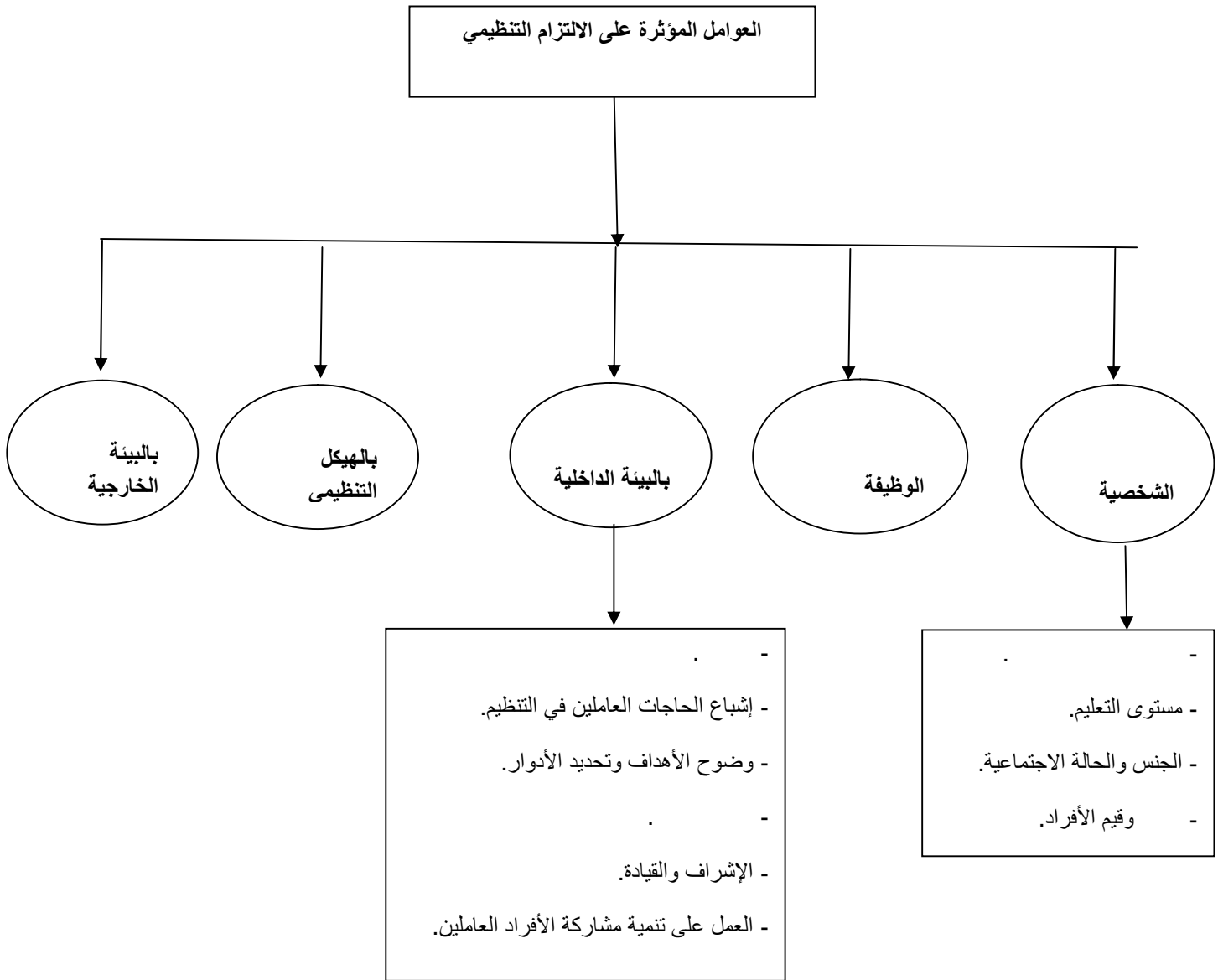
يرى الباحثين العديد من العوامل " أن حجم المنظمة يؤثر عكسياً على الالتزام التنظيمي حيث أن المنظمات الكبيرة تتطلب من المدير أن يبذل جهد أكبر في عملية التنسيق والرقابة وتطوير السلوك مما يؤثر سلباً على درجة التزام المديرين تجاه المنظمة التي يعملون بها، في حين يرى البعض الآخر أن حجم المؤسسة يؤثر إيجاباً على الالتزام حيث أنه كلما زاد حجم المنظمة كانت جماعات أكبر من المرؤوسين وزيادة فرص الترقية أمام الأفراد والمشاركة في اتخاذ القرارات الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة التزامهم"<sup>(3)</sup>.

(1) خالد محمد أحمد الوزن، مرجع سابق، ص 44، ص 45.

(2) المرجع نفسه، ص 45.

(3) صقر محمد أكرم حلس، مرجع سابق، ص 44.

الشكل رقم (05): يمثل العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي.



المصدر: من إعداد الباحث

### 7-مراحل الالتزام التنظيمي:

إن الالتزام التنظيمي يتصف بالشمولية والايجابية، فالعلاقة طبق لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وايجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات الفرد من جهة و أهداف التنظيم من جهة أخرى وذلك بمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، والارتباط الوجداني الذي

يتمثل في ولائه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرارية فيه، وبالتالي فعلية تكوين ونمو الالتزام التنظيمي تعتبر عملية صعبة ومعقدة، وفيما يلي عرض لأهم مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

**أ-مرحلة التجربة:** " أي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للالتزام التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل جهد للتعلم و التعايش مع بيئة العمل"<sup>(1)</sup>، بمعنى أن التحاق العامل بالمنظمة لم يكن قرار عشوائي وإنما له أهداف يسعى لتحقيقها ولذا اتخذ القرار بالعمل في تلك المنظمة وهذا ما يساعده بأن يتأقلم سريعاً مع العمل والعمال أي البيئة الداخلية للمنظمة بصفة عامة.

**ب-مرحلة البدء في العمل:** "وتتضمن هذه المرحلة خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من الحجز"<sup>(2)</sup>، وظهور قيم الالتزام التنظيمي بحيث العامل لما يبدأ في العمل يرغب في إظهار قدراته للمنظمة وكذا للزملاء وبالتالي يسعى جاهداً لبذل أكثر جهد في العمل وذلك لتخوفه من العجز والفشل في انجاز المهام في هذه المرحلة تظهر عدة مؤشرات الدالة على التزام العامل أو عدم التزامه .

**ج-مرحلة الثقة في المنظمة:** " وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل حين تزداد الاتجاهات التي تعتبر عن زيادة درجات الالتزام التنظيمي ويزداد نمو الالتزام حتى يصل إلى مرحلة النضج"<sup>(3)</sup>.

وهناك من يرى أن الالتزام التنظيمي تتمثل في:

(1) راتب سعود، سوزان سلطان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها

بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، ص204.

(2) المرجع نفسه، ص ص204،205.

(3) المرجع نفسه، ص 37.

أ-مرحلة الطاعة: " وتعني القبول أي قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي أي يرضخ للأوامر والتعليمات.

ب-مرحلة الاندماج مع الذات: تعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.

ج-مرحلة الهوية: وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه، وهو جزء منها، وأن قيمها تتناغم مع قيمة الشخصية<sup>(1)</sup>.

من خلال ما سبق يتضح أن عملية الالتزام التنظيمي تمر بعدة مراحل حتى يصبح الفرد أكثر التزاماً وارتباطاً بالمنظمة ، وأن اندماجه مع الزملاء ومع المنظمة عملية صعبة تتطلب وقتاً أو حتى سنوات ، إضافة إلى هذا فإن العامل يتبع مجموعة من الخطوات لتحقيق عملية التبادل بحيث أنه ينفذ الأوامر ويقدم الطاعة المطلوبة لكن بشرط الحصول على مكافآت بمختلف أنواعها ( الأجر، الترقية، والسمعة) كما أن الثقة في المؤسسة عملية مهمة للاستمرار في العمل فكلما أحس العامل بثقة المؤسسة له كلما زادت درجة التزامه التنظيمي فغياب الثقة في المنظمة ينتج عنها ترك العامل لمنصبه من جهة وفقدان المنظمة لعمالها من جهة أخرى، إن الفرد العامل دائماً يجد لنفسه سبيل لتحقيق غاياته الخاصة سواء كلياً أو على مراحل مثلما هو موضح في المراحل السابقة.

كما أشار " OREILY " إلى ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:

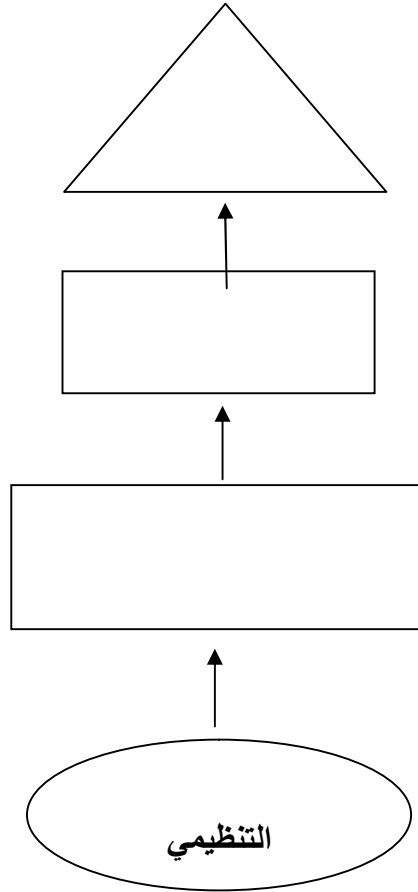
أ-مرحلة الإذعان: "فالالتزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية، لذا نراه يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة.

ب-مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة: فنجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستقرار للعمل بها، فهي تشبع حاجته للانتماء، لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها.

(1) إيناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سابق ، ص 38.

مرحلة التبني: فالفرد يعتبر أهداف وقيم المؤسسة أهدافاً وقيماً له فالالتزام نتيجة لتطابق أهداف المؤسسة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه "(1)".

الشكل رقم (06): يمثل مراحل الالتزام التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبة.

### 8- طرق قياس الالتزام التنظيمي:

تعتبر طريقة قياس الالتزام التنظيمي "من الطرق الهامة التي تساعد على فهم دافعية العاملين فكما هو الحال في الاتجاهات، تعكس أدوات الالتزام التنظيمي مدى توافق العاملين مع أهداف المنشأة، وقيمها وفلسفتها وممارستها فغالبا ما ترتبط المستويات المرتفعة للالتزام التنظيمي بالمستويات الإنتاجية والأداء

(1) خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سابق، ص40.

ولذلك يعتبر الالتزام من المقاييس الوصفية الهامة قد تعكس التغيرات في بيانات المسح نجاح برنامج الموارد البشرية في تحسين الالتزام إلا أن الصعوبة تكمن في عدم قياس درجة الالتزام بصورة دورية<sup>(1)</sup>

يوجد العديد من المقاييس الالتزام التنظيمي ونظرا لصعوبة استعراضه كل المقاييس التي تستخدم في قياس الالتزام التنظيمي سوف نذكر بعضا منها:

أ- **مقياس تونتن:** وقد احتوى المقياس على ثمانية فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن خمس فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة بقياس الالتزام المهني.

ب- **مقياس بورتر وزملاءه:** وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي (QCQ) ويتكون المقياس من خمسة عشر فقرة تستهدف قياس درجة الالتزام الأفراد بالمنظمة واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة<sup>(2)</sup>

ج- **مقياس مارش ومافري:** "حيث قدما مقياس للالتزام مدى الحياة ويتكون من أربع فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة، تعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل، وأخيراً إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

د- **مقياس جورج وزملائه:** وهو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال ستة فقرات عبرت كل واحدة منها عن واحدة من القيم التالية:

- استخدام المعرفة والمهارة.
- زيادة المعرفة في مجال التخصص
- "العمل مع الزملاء بكفاءة عالية.
- بناء سمعة جيدة والعمل على مواجهة الصعاب.
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص"<sup>(3)</sup>.

(1) جاك فليب، رون ستون: أدوات وخطوات قياس العائد، ترجمة: عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2003، ص 371.

(2) خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سابق، ص 40.

(3) المرجع نفسه، ص 40.



كما تسعى بعض المنظمات لاستخدام وسائل وطرق تستطيع من خلالها التعرف على درجة الالتزام التنظيمي الموجود لدى العاملين ومن هذه المقاييس نجد:

#### أ- المقاييس الموضوعية:

" تعد من الطرق البسيطة والشائعة لقياس الالتزام التنظيمي، بحيث تحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل: رغبة الفرد في البقاء في المنظمة أم لا ، أداء العاملين، الغيابات عن العمل ودوران العمل وكثرة حوادث العمل وعلى ضوء هذه الظواهر تستطيع التعرف على درجة الالتزام للمنظمة من عدمه، وتقيد هذه المقاييس الموضوعية في التنبيه للمشكلات الخاصة بالالتزام التي يمكن حدوثها لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى الأساليب الممكنة لعلاجها"<sup>(1)</sup> .

#### ب- المقاييس الذاتية:

يستخدم هذا النوع من المقاييس لمعرفة التزام العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي.

" يعتبر هذا النوع من المقاييس أكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام سلباً أو إيجاباً، كما أن أفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الاستبانة وذلك من خلال أسلوبين:

- الأسلوب الأول: إما أن يتم توجيه سؤال واحد أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، حيث يطلب منهم تحديد مستوى التزامهم ومدى حبهم للعمل.
- الأسلوب الثاني: وفي هذا الأسلوب لا يوجد سؤال واحد عن مستوى التزام الفرد وإنما هناك أسئلة عديدة منها ما يتعلق بالعمل والبيئة والأشخاص والأشياء"<sup>(2)</sup>.

بالرغم من أن قياس الالتزام التنظيمي يحتمل المنظمة تكاليف وجهود شاقة إلا أنه يحقق عوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، وهناك من العوائد ما يعود

<sup>(1)</sup> أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006، ص 185.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع، ص 185.

على الأفراد، ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى ومنها ما يعود على المجتمع بصفة عامة ومن هذه الفوائد ما يلي:

- " يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي والرضا عن العمل وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياساً إلى فترة سابقة من الوقت، أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى التزام العاملين فيها مع منظمات أخرى للفترة نفسها أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.
- إن قياس الالتزام التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة<sup>(1)</sup>.
- "تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء، لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس معرفة ما يتمتع به الأفراد من انتماء لهذه المنظمة"<sup>(2)</sup>.
- إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الالتزام التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، كون الأفراد يتولد عنهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد، وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل، وزيادة الثقة والمصداقية في الإدارة، كما تلعب هذه البحوث أهمية في تنمية ودعم أنماط الاتصال الإداري الجيد، وتشجيع الأفراد على التعبير عن آراءهم ومقترحاتهم ونقلها إلى الإدارة.
- تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على أحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الالتزام أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض التزام العاملين للمنظمة"<sup>(3)</sup>.

(1) موسى اللوزي: التطور التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 2، ص 140.

(2) المرجع نفسه، ص 140، 141.

(3) المرجع نفسه، ص 141.

## 9- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

لقد تعددت الدراسات الخاصة بقياس مردودات الالتزام أو الآثار المترتبة على الالتزام، وقد تمكن أحد الباحثين من تقسيمها إلى قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** وهو المتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة.

**القسم الثاني:** وهو المتعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي.

**9-1- الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي:** "يمكن لنا القول أن العامل الملتزم تنظيمياً إذا حدث وحقق في نفس الوقت مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا العامل الأقل التزاماً، وبالتالي يمكن أن نتوقع أن العامل الأكثر التزاماً ما يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره من الموظفين الأقل التزاماً، فالموظف كلما شعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به كلما وُحِدَ وجهته نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو صالح هذا التنظيم، ونظراً لأن هؤلاء الأفراد يشاركون التنظيم قيمه وأهدافه فإن هناك احتمال ضئيل في أن ينشأ تعارض بين تطلعات الأفراد الوظيفية، وما تطلبه التنظيمات منهم بغية تقدمها وبالطبع فإن ذلك لا يعني احتمال أن يخضع الفرد بالكامل وطموحاته الشخصية لصالح المنظمة التي يعمل بها [بتصرف] (1) .

لكن هذا يعني أنه نظراً لأن العامل الأكثر التزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به من العامل الأقل التزاماً فيتنامى لديه احساس مستمر بأن المنظمة \_من المؤكد\_ أن تكافئ ولائه مستقبلاً عن طريق مزيد من تقدمه في السلك الوظيفي، بمعنى أنه يتوقع إذا ما التزم فإن المؤسسة سوف تحقق له أهدافه الخاصة والتركيز هنا حول الوظيفة وفرص الترقية المتاحة أمام الفرد والذي تجعله أكثر التزاماً ومن بين تأثيرات الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية:

- **الروح المعنوية:** إن للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، تؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة التي تترتب عليها تدني درجة الالتزام التنظيمي، إذن العلاقة التي تربط بين المتغيرين علاقة طردية.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 187.

-الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم له بالإضافة إلى شعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها<sup>(1)</sup>، فالفرد حتى يستمر بالعمل في المؤسسة يجب أن تكون هناك مشاعر تجاه المنظمة ويشعر بالانتماء، إضافة إلى أن الأهداف التي يحددها لنفسه والتي تحددتها المنظمة يجب أن يكون هناك توافق بينهما حتى يشعر بالاطمئنان والرغبة في البقاء والفرد بطبعه لديه طموحات يسعى لتحقيقها وليس فقط العمل من أجل المنظمة وإنما لنفسه أيضا.

-تسرب العاملين: يعرف التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقدياً<sup>(2)</sup>، ويعود ذلك إلى عدم تحقيق المنظمة لأهدافها فهو دائما ينتظر عوائد سواء كانت مادية أو معنوية وبالتالي يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمنظمة، ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات وذلك لأن التسرب يؤدي إلى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل.

## 9-2- الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي:

إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين الاتجاهات الفرد نحو وظيفة واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي.

"تشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته وعلى نقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعة أخرى من الباحثين تشك في وجود آثار ايجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد ، فمثلا يرى البعض أن للالتزام مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة ومن ثم فإن العامل الأكثر التزاماً أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة"<sup>(3)</sup>.

(1) ماجدة العطية: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 53، ص 54.

(2) المرجع نفسه، ص 54.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 188.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الفرد في المنظمة بحاجة إلى اعتراف الآخرين من حوله بأهمية ما يقوم به من مجهودات وانجازات، فتقدير الغير لجهوده يعتبر من الأمور المهمة التي تساهم في إشباع حاجاته الأساسية إذ يعتبر الاعتراف بمجهود من قبل المنظمة كعائد من العوائد التي ترغب في الحصول عليها، فقد يرتبط التزامه بهذا الاعتراف، كما يتم التركيز على مدى تماشي الأهداف الشخصية للأفراد مع المؤسسة مما يعكس رغبة الأفراد في الموافقة على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة وهذه الطريقة تصور الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لثلاث عوامل :

- "الموافقة على أهداف وقيم المؤسسة.

- الاستعداد لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

- الرغبة في البقاء في المؤسسة"<sup>(1)</sup>.

إضافة إلى ما سبق ذكره من نتائج الالتزام التنظيمي فهناك نتائج أخرى سواء كانت إيجابية أو سلبية حيث تتضمن نتائج الالتزام على مستوى الأفراد كلا من النتائج الإيجابية أو السلبية، وتتمثل النتائج الإيجابية في أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ينتج عنه زيادة المكافآت التنظيمية للأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك أكثر على بذل الجهد فالفاعل دائماً يسعى إلى إشباع رغباته وتحقيق طموحاته وبالتالي عند معرفته أنه كلما التزم أكثر كلما زادت قيمة المكافأة فإن هذا يشجعه أكثر على تحقيق التوازن في العملية المتبادلة .

كما ينتج عن التزام الفرد داخل المنظمة زيادة مشاعر الانتماء والأمان ووجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد"<sup>(2)</sup> فكلما التزم هذا الأخير كلما حقق أكثر أهدافه الخاصة، لكن نجد أن النتائج السلبية تؤكد أن المنافع التي تعود على الأفراد من الالتزام التنظيمي تكون مرتبطة بتكاليف، فبرغم من أن الالتزام له كثير من العوائد التي تعود على الفرد إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الالتزام منها:

-ضغوط العمل:فالفرد عندما يلتزم تجاه المنظمة فإنه يبذل الجهد والوقت لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد، بمعنى أن لكل فرد أسرة ومجتمع ينتمي إليه وبالتالي خدمة المؤسسة وحدها يؤدي به مواجهة تأثيرات وضغوطات خارجية.

(1) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، إسكندرية، مصر، 2003، ص209.

(2) محمد الصرفي: السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، إسكندرية، مصر، 2005، ص228.

-قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات" (1).

-قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

أما فيما يخص مستوى الالتزام بالنسبة إلى المنظمات نجد أن النتائج تتمثل في:

-**دوران العمل:** والذي "يقصد به عدد الأفراد العاملين الذين يتكون العمل على عدد الأفراد الذين يحلون محلهم في فترة معينة من الزمن" (2)، "ويغلب الاعتقاد بأن المنظمة التي لا توجد فيها دوران للعمل تتمتع بالالتزام للعاملين فيها، ولكن من ناحية أخرى ما يمكن أن ننسبه إلى الالتزام أنه يرجع في حقيقة الأمر إلى عدم توافر بدائل أو فرص أخرى أمام العاملين بالمنظمة، والعلاقة بين الالتزام التنظيمي ودوران العمل علاقة عكسية فكلما زاد درجة الالتزام انخفض دوران العمل بينما يؤدي انخفاض درجة الالتزام التنظيمي إلى ارتفاع معدل دوران العمل" (3)، بما يعني أن يمكن أن يكون دوران العمل من النتائج الايجابية والسلبية ويعتبر ترك العمل الاختياري من قبل العامل استجابة قصوى لغياب الالتزام لديه، ولكن نجد أن النية المعلنة للبقاء في المنظمة تعكس بصورة كبيرة درجة الرضا التي يظهرها الفرد عن عمله وعن المنظمة التي يعمل بها.

بناء على ذلك فإن الأفراد الذين يشيرون أو يظهرون أنهم يتوقعون البقاء في المنظمة يميل معدل دوران العمل لديهم إلى الانخفاض في كل من الأجل القصير والأجل طويل عن هؤلاء الذين يقل لديهم الالتزام ويظهرون ذلك، وبالتالي فإن التزام العامل اتجاه المنظمة والذي يتضمن بدرجة عالية من المزايا الإضافية والخدمات الملائمة، سيؤدي إلى تخفيض معدلات دوران العمل والذي يؤثر إيجاباً على المنظمة للحفاظ على عمالها.

-**التغيب:** "يعتبر التغيب عن العمل من ردود الفعل التي تعبر عن استياء العاملين من ظروف العمل والتي تقل في حداثتها عن الاستقالة أو ترك الوظيفة، وقد يرجع الغياب بالطبع إلى المرض أو ميعاد مع طبيب، أو إلى حالة وفاة في العائلة أو مجموعة من المبررات القوية، ولكن كما نعلم كلنا أن العديد من

(1) محمد الصرفي ، مرجع سابق ،ص229.

(2) طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص70.

(3) محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، إسكندرية، مصر، 2003، ص 376.

أسباب الغياب تعتبر غير حقيقية أو واهية فإذا اتضح للعامل أن التكلفة التي تعود عليه من فعل أشياء أخرى بالوقت الذي يقطعها من عمله كبيرة أو مرتفعة، تقوي دافعيته لعدم الذهاب إلى العمل أي التغيب. إن المزايا والإضافة والمكافآت الممتازة ستعمل على تنمية التزام العاملين وزيادة ارتباطهم وانتماءهم للمنظمة ومن ثم انخفاض تغيب العاملين.

-زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة إلى الأفراد الموجودين خارج التنظيم: لأن الأفراد الأكثر التزاماً يعطون صورة ايجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية<sup>(1)</sup>.

نلاحظ من خلال ما سبق أن دوران العمل والغياب لهما نتائج ايجابية وسلبية في ظل الظروف المحيطة بالمنظمة والعوائد التي يحصل عليها العمال من المنظمة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ترفيهية وتكلفة الحصول عليها وكذلك مكان للعمل.

أما بالنسبة لمستوى الالتزام فيما يخص مجموعات العمل نجد أنه على الرغم من أن هذا المستوى من الالتزام يؤدي إلى نتائج متعددة سواء على أعمال المجموعة أو فاعليتها، وتتمثل النتائج الإيجابية للالتزام بمجموعات العمل في:

- كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة الثبات والفاعلية.
  - كلما زادت درجة الالتزام بالمجموعة كانت على استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.
  - كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة التماسك بينها<sup>(2)</sup>.
- كما وتتمثل النتائج السلبية لمجموعات العمل في:

- "انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة.
- انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة.
- زيادة الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى<sup>(3)</sup>.

(1) محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق ، ص 378.

(2) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 229.

(3) المرجع نفسه، ص 229، 230.

يمكن القول إن معدل دوران العمل لا يمكن اعتباره دائما مؤشرا سلبيا في حين أن ترك العامل للعمل قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة ويرون المنظمة بصورة أفضل.

جدول رقم (01) : يمثل الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

الآثار الممكنة		مستوى التحليل
سلبية	إيجابية	
-انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي	- الشعور بالانتماء والارتباط	1-الفرد
	-انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي	
-زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية	- الأهداف والاتجاه	
	-التصور الذاتي الإيجابي	
-التفكير الجماعي	- المكافآت التنظيمية	
	- الجاذبية للعاملين المحتملين	
-انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف	- ثبات العضوية	2-جماعة العمل
	-الصراع بين الجماعات	
	- التماسك	
• انخفاض الفاعلية ترجع إلى:	• زيادة الفاعلية ترجع إلى:	3-التنظيم
- انخفاض القدرة على التطور والتكيف	- جهد الفرد	
	- انخفاض معدل الدوران	
	- انخفاض نسبة الغياب	
	- انخفاض نسبة التأخير	
	- الجاذبية للأعضاء الموجودين بين خارج التنظيم	

المصدر : محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 231.



## 10- اقتراحات لتعزيز الالتزام التنظيمي :

هناك الكثير من محددات الالتزام التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام مثلا في حالة وفرة الفرص الوظيفية ينخفض الالتزام الاستمراري لدى الأفراد لتوفر فرص عمل بديلة، ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام وذلك من خلال ما يلي:

أ- **الإثراء الوظيفي:** " إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام لدى الأفراد وأن إستراتيجية إثراء العمل تعني بتحسين نطاق العمل -زيادة تنوع الواجبات -زيادة عمق العمل معا في آن واحد، وتتم زيادة عمق العمل بمنح العامل مزيداً من حرية التصرف وتقويض السلطة، وإعطاء الفرد مسؤوليات أكبر وهذه تعتبر من غايات المهمة بالنسبة للعامل.

ولقد ثبت نجاح هذا الاقتراح في شركة "Ford" في بداية الثمانينات حيث واجهت الشركة أزمة في الالتزام التنظيمي، ولقد حاولت الشركة التغلب على تلك الأزمة بوضع برنامج لإشراك العمال وتقوية الالتزام لديهم ولقد شمل هذا البرنامج عمليات توسيع رأسي وأفقي للوظائف إضافة إلى تمتعهم بقدر كبير من الاستقلال في أداء أعمالهم وكان حل فعال جداً لزيادة الالتزام<sup>(1)</sup> [يتصرف].

ب- **ربط مصالح الشركة بمصالح موظفيها:** " يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه المؤسسة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم تجاه المنظمة ،وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط المكافآت من أجور وعلاوات وخاصة البرامج المشاركة في الأرباح مثل هذه الخطط والبرامج إذا أُديرت بطريقة عادلة فإنها يمكن أن تلعب دوراً فعالاً في تقوية الالتزام التنظيمي لدى الأفراد"<sup>(2)</sup> ،فالعامل دائما يطمح إلى أن يكون أجره عالي بما أنه يبذل جهد كافي كما أنه يتساءل لما لا يشارك في الأرباح التي تحققها المنظمة وخاصة إذا كانت أرباحها مرتفعة و لها مكانة في سوق العمل . فإقامة البرامج التشجيعية للموظفين أمر مهم حيث يساهم هذا في تحقيق كلا الطرفين لأهدافهما فعلى سبيل المثال " شركة "برنس" لتصنيع الأجزاء الأتوماتيكية تعطي علاوة سنوية للعمال بناء على الأرباح العامة للشركة وأرباح وحدات الأعمال والأداء الفردي، وبهذا تجعل

(1) روبرت بارون:مرجع سابق ،ص218.

(2)المرجع نفسه ،ص219.

الموظفين يروا أن مصالحهم الشخصية تتفق مع مصالح الشركة وعندها تتوافق هذه المصالح يكون الالتزام عالي" (1)

إن عملية التبادل التي تحصل بين المنظمة والعامل من المتطلبات الأساسية للالتزام التنظيمي فكلما زادت قيمة المكافأة التي تقدمها المنظمة كلما زاد نشاط العامل والتزامه التنظيمي، والمكافأة بالمفهوم السوسولوجي لا تقتصر فقط الأجور والعلاوات، وإنما أيضا متمثلة في المكانة، الاحترام والتقدير، الاعتبار بمعنى أن مصالح العامل المنفعية ليست فقط المادية وبل حتى المعنوية وبالتالي إذا ما أرادت المنظمة تحقيق أهدافها وبقاء العمال في شركتها عليها أن تحفزهم و ترفع من معنوياتهم ، مع الأخذ في عين الاعتبار أن للأفراد قرارات يتخذونها فلما يتم مكافأتهم من قبل المنظمة فإنهم يبذلون جهد أكبر من أجل تكرار نفس العملية ، فهناك العديد من المؤسسات الناجحة لكنها مع مرور الوقت ينتهي بها بالإفلاس لكونها لا تهتم بعمالها فيضطرون إلى ترك العمل كل ما أتاحت لهم الفرصة، كما نرى أن تحقيق المنظمة للنجاح يكون بفضل جهود العامل وبالتالي أليس من حقه المشاركة في هذا النجاح؟ فالتعويضات عبارة عن جائزة التي يحصل عليها العامل مقابل خدماته وبالتالي من حقه المشاركة في الأرباح بما أن هذه الأرباح مرتبطة بخدماته ونشاطه.

**ج- استقطاب و اختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة:** "كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة كلما قوي لديه الالتزام اتجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة فيجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه تلك القيم"<sup>(2)</sup>، فإدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الأساليب التي تستهدف وضع العامل المناسب في المكان المناسب من خلال إتباع مجموعة من العمليات المتمثلة في الاستقطاب الاختيار، التدريب، تقييم الأداء وغيره من العمليات وبالتالي لما تختار وتستقطب المؤسسة عمالها عليها أن تطبق مجموعة من الاختبارات حتى تعرف مدى توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة وحتى تسهل عملية اندماج الفرد بالمنظمة من جهة، ولكي لا تتحمل تكاليف عدم التوافق من جهة أخرى الذي ينجم عنه عدم الالتزام والتسيب الإداري (الذي يعني به عدم تحمل المسؤولية، التأخر عن العمل والشعور باللامبالاة).

(1) محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، إسكندرية، 2002، ص211.

(2) روبرت بارون، مرجع سابق، ص219

### 11-الالتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية:

بعد استعراضنا للتراث النظري حول الالتزام التنظيمي وأهم العوامل التي تؤثر فيه ،وتحديد أهم مؤشراتته ،وكذا الآثار الناجمة عن التزام أو عدم التزام العاملين اتجاه المنظمة ،سنقوم في هذا العنصر بتسليط الضوء على المؤسسات الجزائرية سواء كانت ذات طابع اقتصادي أو خدماتي من خلال التطرق إلى الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية في فترة ما بين 1962 و1979، وأهم السمات الإدارية الجزائرية ومن ثم تقديم أهم الاقتراحات لتعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية .

#### 1-11-الالتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية ما بين1962/1979:

بعد حصول الجزائر سنة 1962 على الاستقلال ومغادرة الاستعمار الفرنسي الجزائر، سعت هذه الأخيرة إلى القيام بعدة إصلاحات ،و بناء مؤسسات جديدة في جميع القطاعات وخاصة الاقتصادية منها ،كما تبنت العديد من أنماط التسيير عبر عدة مراحل بدءاً بمرحلة التسيير الذاتي (1963/1965) "وفي هذه المرحلة قام المديرون باستغلال أمية العمال المنتشرة في أوساط العمال لبيسط نفوذهم ،وممارسة مركزية اتخاذ القرارات وعرقلة نشاط العمال بل وتأخير حتى رواتبهم الشهرية مما أدى إلى شعور العمال بالغبين والإساءة نتيجة عدم تحسن أوضاعهم كما كانوا يتوقعون و يرجون منذ أمد بعيد"<sup>(1)</sup>. بمعنى أن العامل في هذه المرحلة يبذل الجهد ويحسن من تصرفاته وسلوكه ومن ثم يتوقع الحصول على أجر الذي يغطي التكاليف لكن هذا لم يحدث وبالتالي أدى ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية لديه ومن ثم انخفاض درجة التزامه تجاه المؤسسة ولم تستطيع المؤسسة الاستفادة من السمات التي كان يتمتع بها العامل الجزائري " من حب التحدي، الاعتماد على النفس، البحث عن الحلول الكاملة والصبر وهو بهذا يصل إلى حدود مرتفعة من التحدي وعدم العودة إلى الوراء عند الأقدام على تحقيق عمل"<sup>(2)</sup>

إن المؤسسة في حد ذاتها "لا تقدم أي ضمانات للفرد الذي يعمل فيها من حيث حياته المهنية وتقدمه في المراتب لذلك فهو يسعى لقضاء حاجاته المواطنين"<sup>(3)</sup> ،لذا بعد فشل مرحلة التسيير الذاتي انتقلت المؤسسات الجزائرية إلى مرحلة الشركات الوطنية (1965/1971) وهدفت من خلال هذه المرحلة إلى

(1) عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص229.

(2) ناصر دادي عدون، مرجع سابق ص173.

(3) عبد الحميد قرفي: الإدارة الجزائرية (مقاربة سوسيولوجية) ،دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر،(د.س)،ص99.

تقديم حوافز مغرية ،ورواتب شهرية مرتفعة ،واستقطاب أكبر عدد ممكن من العمال ،والسعي إلى تحقيق مطالب العمال المتمثلة في العائد المادي و هذا راجع إلى الأوضاع التي كانت تعيشها الجزائر آنذاك أما فيما يخص تسيير هذه الشركات فإن الأمر " يتمثل في وجود مدير عام يتم تعيينه بموجب قرار وزاري ،يتولى تسيير الشركة تحت سلطة الوزارة الوصية ،ويتمتع بسلطات واسعة ،وإلى جانبه توجد هيئة استشارية تساعد في تسيير شؤون الشركة ،تتألف من ممثلين عن بعض الوزارات وحزب جبهة التحرير الوطني ،وبذلك فإن الدولة هي الممثلة وحدها في هذه الهيئة التي ينحصر دورها في ممارسة اختصاصات استشارية محضة ،وذلك ما يقرره من سلطة المدير وسيطرته على التسيير واتخاذ القرارات ويجعل الفرد الذي يضع سياسة المؤسسة باعتباره الرجل الوحيد المسير لهذه الشركة في هذه المرحلة"<sup>(1)</sup>

غير أن الملاحظ هنا هي عدم إقامة أي تنظيم لمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات بهذه المؤسسات أما فيما يخص بمطالب العمال المتمثلة في تحسين ظروفهم، وتحسين الخدمات ورفع الأجور والتي تعتبر من أهم الغايات والأهداف التي يطمح العامل إلى تحقيقها فإنها غير متوفرة إلا شكليا، مما أدى إلى سوء علاقة المعاملة بين الإدارة والعمال والمشرفين وبالتالي دفع هذا بالعمال إلى المطالبة بالاعتراف بحقوقهم، واللجوء إلى الإضراب، وكذا الإهمال واللامبالاة بالعمل.

إن العمال يشعرون بالإحباط في المؤسسات التي لا تشجع على بذل الجهد ولا تساعد العاملين على التركيز في أداء مهام وظائفهم ،مما دفع بالجزائر إلى تبني نمط التسيير الاشتراكي خلال فترة السبعينات والذي يعد بمثابة الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف التنمية الوطنية على جميع الأصعدة الاجتماعية ،الاقتصادية ،السياسية و الثقافية ،"حيث تقوم بوضع الهياكل العاملة لها ولوحداتها بمراعاة الطرق التي تحقق أعلى درجات الفعالية و الكفاءة الإنتاجية ،و القضاء على التبذير وتوزيع المهام بين مختلف وحداتها ، وإعادة تنظيم العلاقات بين العمال و المسيرين في المؤسسات الصناعية ، وذلك بالتأكيد أساسا على ضرورة مشاركة العمال إلى جانب الإداريين في التسيير لكن سلطة مجلس الإدارة أكبر من سلطة مجلس العمال ،حيث يتمثل دوره في اتخاذ القرارات الهامة المرتبطة بنشاط المؤسسة ككل"<sup>(2)</sup>

(1) مباح مليكة: إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2012،ص29

(2) المرجع نفسه، ص ص29، 30 .

من أهم نتائج التسيير الاشتراكي في المؤسسة الجزائرية عدم إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات وعدم تلبية احتياجاتهم التي يسعون إلى تحقيقها، مما أدى إلى تعرض ممثلي إلى مساومات من طرف مسيرين في الإدارة المحلية أو المركزية أي أن المسيرين هم أنفسهم أصبحوا يتعرضون لضغوطات من طرف ممثلي العمال لتلبية حاجاتهم الشخصية والحصول على امتيازات عالية وفي كلا الحالتين تتعرض مصالح العمال للخطر والانتهاك، هذه الممارسات تركت آثار سلبية على مردودية العامل، "بالإضافة إلى ذلك فإن طريقة توزيع الأرباح أدت هي الأخرى إلى العديد من المشاكل لأنها كانت توزع بطريقة غير عادلة بين العمال مما دفع بهم إلى عدم احترام مواعيد العمل والقيام إراديا بتخفيض درجة الالتزام لديهم بالقيام في بعض الحالات بتخريب أداة العمل التي يستعملها، وهذا السلوك لمواجهة القيود التي يفرضها نظام العمل خاصة إذا كان العمل ليلاً أو في الأوقات التي لا يرغب أن يعمل فيها وهذه الأمثلة هي جزء من العديد من التصرفات التي تم رصها أو دراستها في مختلف المؤسسات الوطنية"<sup>(1)</sup>

من خلال ما سبق يتضح لنا أن المؤسسات الجزائرية يزداد اهتمامها بالتجارة و الربح السريع دون الاهتمام برغبات وأهداف عمالها، و إن كان ذلك فهو في حدود كفاءات التحايل عليها في المستوى التنفيذي بالمؤسسات أو المستوى الإداري، ويتميز المستوى الأول بزيادة الغيابات والتأخير عن العمل لأسباب تافهة أحيانا أولها مصادر من عادات تقليدية ريفية مثل التغيب لحضور حفل أو مرافقة الزوجة إلى المستشفى أو مكان آخر، وعادة ما تكون الغيابات دون سابق إنذار وهذا نتيجة للتذمر الذي يشعر به العامل لفقدانه للدوافع في العمل، أما على المستوى الثاني الإداري فهناك التباطؤ في التسيير، وعدم القيام بتفويض بعض السلطات بالطريقة والكم المناسبين.

### 11-2- أهم سمات الإدارة الجزائرية:

سنحاول في هذا العنصر تقديم بعض السمات للالتزام التنظيمي في الإدارة الجزائرية المستمدة من الواقع والتي تتمثل في:

أ- **عدم التزام الموظف بتكوين نفسه للعمل الوظيفي:** "فمن الناحية المبدئية يجب على العامل أن يكرس جميع وقت عمله لخدمة الإدارة العامة لكن يبدو أن عدداً كبيراً من الموظفين لا يتقيدون بالدوام الرسمي والأدهى من ذلك أن بعضهم لا يتقيدون إلا بمواعيد الحضور والانصراف، بحيث يمضون إلا بضع

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص178.

ساعات قليلة في مكاتبهم الإدارية لإثبات دوامهم، وهناك من العاملين من يجمع مع عمله في الإدارة عملاً إضافياً في القطاع الخاص أو في مهن الحرة، ونجدهم خلال الساعات القليلة التي يقضونها بالإدارة لا يبذلون كل طاقتهم، لأن كل اهتمامهم منصب على مسؤولياتهم الخاصة والتي تبدو في رأيهم أكثر أهمية من غيرها"<sup>(1)</sup>.

كما قد تتجسد مظاهر عدم الالتزام "بلجوء بعض العمال إلى التهرب من مسؤولياتهم بأساليب متعددة كالتأخر أو التغيب بدون عذر شرعي عن الحضور إلى مكان العمل، أو الخروج أثناء أوقات الدوام الرسمي لقضاء مصالحهم الخاصة غير مبالين بالمسؤولية المادية الأدبية الملقاة على عاتقهم"<sup>(2)</sup> فمن المفترض العامل الذي يتلقى مقابل على أساس أنها عوائد أن يتحمل المسؤولية كجانب أخلاقي للعلاقة التبادلية بينه وبين المنظمة التي ينتمي إليها، وفي كثير من الأحيان يغلب على عدم الالتزام الفاعل الطابع المعنوي، إذ نجده حاضر خلال فترة الدوام الرسمي إلا أنه لا ينجز أي عمل وهذا سلوك من شأنه أن يؤدي إلى تراكم معاملات المواطنين وتأخير أعمالهم وعدم إنجازه، وهذا ما يسمى بالانسحاب النفسي من العمل والذي يترتب عليه فيما بعد تدني مهارات الموظف ومستوى إنتاجيته وعدم بلوغها مستوى الأداء المقبول، وفي بعض الأحيان "قد يقضي الفاعل وقت عمله الرسمي في قراءة الصحف والمجلات أو استقبال الضيوف وتبادل الأحاديث الشخصية معهم دون مراعاة لقيمة الوقت المخصص للعمل و أهميته بالنسبة لنجاح العملية الإدارية المتلازمة بالعملية الاقتصادية والاجتماعية"<sup>(3)</sup>.

والحقيقة أنه باحترام الوقت وحسن استغلاله يمكن التمييز بين المجتمعات وتصنيفها إلى متقدمة أو غيرها وبين الإدارات وترتيبها بين متطورة أو متخلفة، فاحترام الوقت يعتبر من أهم المؤشرات الدالة على الالتزام التنظيمي وكذا على مدى نجاح المؤسسة فعلى سبيل المثال نجد أن سر نجاح المؤسسات اليابانية يعود إلى احترام العمال للوقت.

**ب-تضخم عدد العاملين في الإدارة العامة:** وذلك من خلال حتمية الاعتماد على الجهاز الإداري الحكومي في إسناد دور رئيسي له في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بحيث أصبح قصور وضعف الإمكانيات التقنية والبشرية لهذا الجهاز تقف حائلاً دون قدرته على النهوض بكفاءة بالمهام

(1) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص22.

(2) المرجع نفسه، ص ص22، 23.

(3) المرجع نفسه، ص23

المنوطة به وبالتالي يكثر التغيب عن العمل والإهمال واللامبالاة [...] كما تتمثل الأسباب الرئيسية لعجز الدولة التامة على حد سواء فانتشار أنواع معينة من السلوك بين الموظفين العاملين بالإدارة العامة<sup>(1)</sup> خصوصاً كعدم الشعور بالمسؤولية والتراخي في أداء الواجبات والميل إلى استغلال الإدارة لتحقيق المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة والانحراف بالسلطة واستخدامها في غير مجالاتها، وبالتالي سيؤدي هذا إلى فقدان ثقة المواطنين بالدور الفعال والحيوي الذي يجب أن تلعبه أجهزة الإدارة العامة في عملية التطوير الاقتصادي والاجتماعي المنشود.

**ج- عدم التزام الموظف بالنزاهة والاستقامة:** "إن التزام الموظف بالنزاهة يعني ضرورة معاملته لجميع المواطنين بشكل متساوي، وعادل وعدم محاباة شخص أو مجموعة ما على شخص أو مجموعة أخرى غير أن ما هو سائد في إدارتنا العامة يبدو عكس ذلك تماماً، إذ أن العامل يعتبر الوظيفة التي يشغلها هي تكليف مفروض عليه لخدمة جميع المواطنين، بل على نقيض من ذلك فهو يتوهم أن الوظيفة العامة هي مجموعة من السلطات يختال بها، وما ساهم في تكريس هذا الفهم الخاطئ جهل بعض الموظفين ووصولهم إلى الوظيفة بطرق غير موضوعية الأمر الذي جعلهم يستعملون سلطاتهم هذه لكيد المواطنين و التحايل عليهم ويبدو أن الإدارة قد فشلت في نقل الصورة الصحيحة التي يتبين من خلالها كون الموظف العام خادماً للشعب و ليس سيِّداً له [بتصرف]"<sup>(2)</sup>.

"أصبح الموظف يعتقد أن الموظف يستطيع أن يمنح أو يمنع وأن ينقد أو يؤجل ذلك، وبالتالي وجد المواطن نفسه مرغماً على إتباع وسائل التملق والاستعطاف بل تعدى ذلك باستعماله بعض الأساليب غير المشروعة للوصول إلى الموظف وإقناعه بإنجاز العمل الإداري بالسرعة المطلوبة دون تباطؤ وعرقلة التزام الموظف بالتجرد والاستقامة، فيبدو من خلال سلوكه الذي يتعامل به مع المواطنين بعيداً عن الاعتبارات الشخصية أو الأسرية أو العرقية أو السياسية"<sup>(3)</sup>، والحاصل أن البعض من العاملين بالإدارة نظراً لتدني أجورهم وعدم تمثيلهم للمصالح العامة قد صاروا يجيزون لأنفسهم قبول الهدايا و الإكراميات و هذا ما يؤدي إلى إحداث خلل في القيم والمثل الاجتماعية.

(1) علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص 21 .

(2) المرجع نفسه، ص 24.

(3) المرجع نفسه ، ص 21.

د- عدم التزام العامل باحترام الشرعية القانونية: "من الناحية المبدئية تخضع الوظائف إلى إجراءات تنظيمية مستمدة من الدستور والقوانين والأنظمة الخاصة بها وعليه فإن الموظف خلال قيامه بعمله الوظيفي يعتبر مسؤولاً على احترام الشرعية القانونية من حيث قواعد الاختصاص وقواعد الإجراءات الشكلية، و يتصرف العامل بناء على السلطات التي تخول له بموجب النصوص التي تحدد اختصاصه فهو مطالب بعدم تجاوزه حدود اختصاصاته، كما يتوجب عليه من الناحية الأخرى احترام قواعد الإجراءات الشكلية فهو لا يستطيع ممارسة سلطته في اتخاذ القرارات دون الإجراءات الشكلية المحددة في نصوص قانونية"<sup>(1)</sup>

ه- إهمال الوظيفي وعدم المحافظة على أسرار المهنة: "إن عدم التزام الموظف بالمحافظة على كرامة وشرف الوظيفة من خلال استغلال المنصب لقضاء المصالح الشخصية، فكثير من المسؤولين في الإدارة سواء كانت عسكرية أو مدنية يكفون عدداً من المرؤوسين لمتابعة مشاريعهم الخاصة، وأيضاً التدني الملموس في الأخلاقيات"<sup>(2)</sup>.

### 11-3- اقتراحات تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية:

تتجاوز مشكلة عدم التزام العاملين تجاه المنظمة التي يعملون فيها نقترح عدة حلول والمتمثلة في:

- تفعيل آليات الرقابة، المتابعة، الضبط، والعقاب والسهر على ممارسة عملها في شفافية إذ أن من خلال هذه العمليات تجعل من العامل أكثر التزاماً تجاه المنظمة، فهو دائماً يخاف على منصبه وبالتالي العقوبات التي تفرضها المؤسسة والرقابة المستمرة للعمال تساهم بشكل كبير في رفع درجة الالتزام،

- توجيه العناية الفائقة إلى إشباع الرغبات والحاجات المختلفة للأفراد العاملين بالسهر على توفير حد أدنى من القيم والفضائل الاجتماعية، وذلك عن طريق زيادة أجورهم وبشكل دائم على نحو يتناسب تكاليف المعيشة فكلما كان الأجر مرتفع كلما زادت درجة التزام العامل، وتخفيض نسبة الضرائب التي يدفعونها عن أجورهم، وتوسيع نطاق الضمان الاجتماعي.

(1) علي غربي وآخرون مرجع سابق ص 24

(2) المرجع نفسه، ص 25.



-توفير فرص الترقية وتفويض السلطة إلى مستويات أدنى بحيث لكل عامل يلتحق بالمؤسسة له مشاريع وأهداف يسعى لتحقيقها ومن بينها السلطة والمسؤولية التي تجعل منه ذات مكانة ومركز داخل المنظمة، والتالي من خلال تحقيق المؤسسة لأهداف العامل ومنحه فرص للتقدم وتكليفه بمهام خاصة تجعل منه أكثرهم التزاما ورغبة في الاستمرارية لصالح تلك المنظمة.

-الاهتمام بقرارات العاملين وتقدير جهودهم المبذولة، وبأهمية الدور الذي يقومون به من أجل المؤسسة بمعنى أن العامل لا يطمح فقط للحصول على الأجر وإنما يهتم أيضا بمكانته وبمشاعره، فجميع تصرفاته وسلوكياته مرتبطة بالأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

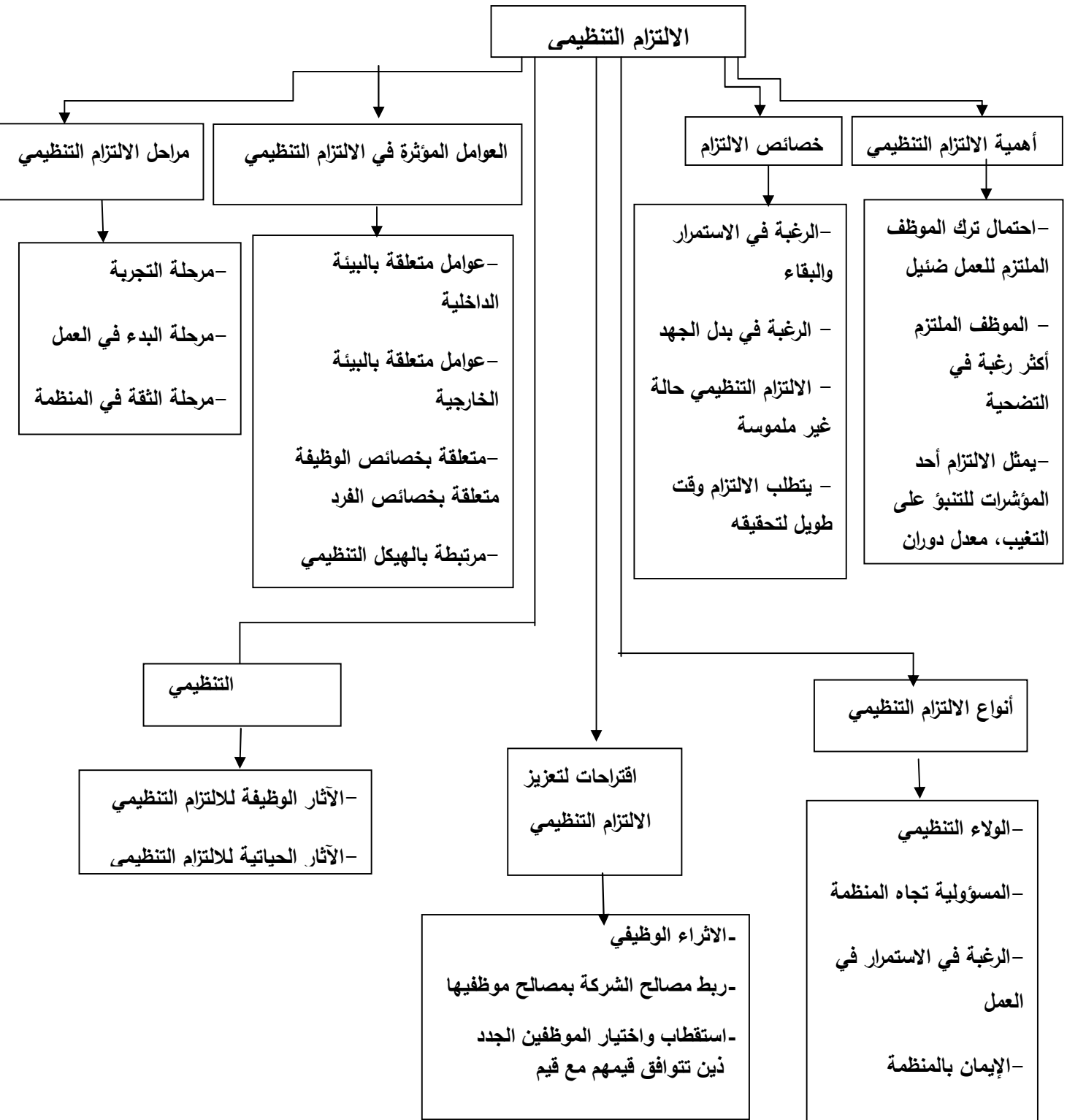
-إشراك العامل في أرباح المؤسسة إذا أن نجاح المنظمة راجع إلى أداء العامل وجهوده.

-إشعار العامل بأنه جزء من المنظمة، وأن أهدافه الخاصة هي أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها.

## خلاصة الفصل:


من المفيد النظري إلى الالتزام التنظيمي على أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه من خلال العملية التبادلية بين المنظمة والفرد، كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوافر فيهم إمارات الالتزام، ولكن أيضا استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم، بمعنى الحصول على الالتزام التنظيمي بطريقة صحيحة من خلال فهم سلوك الأفراد المتعلق بالعمل فهما تام والاهتمام بمشاعر الأفراد تجاه المؤسسات التي يعملون بها و بأهدافهم الخاصة التي يسعون إلى تحقيقها من خلال استراتيجيات خاصة بهم، وإعمال منطق العقل والموضوعية عند الاستجابة لمطالب الإدارة، كما أن عدم التزام الأفراد تجاه المنظمة وعملهم يؤدي بهم إلى عدم الرغبة في البقاء والاستقرار وتفضيل ترك العمل في أول فرصة تتاح لهم، وبالتالي فكل من المنظمة و الفرد مصالح خاصة بهم وتحقيق هذه الأخيرة ينتج عنها الاستمرار والبقاء لكلا الطرفين، كما أن نجاح أي منظمة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لها وشعورهم بمتطلباتها أو على الأقل قربها من أهدافهم الشخصية أو الذاتية.

الشكل رقم(07): مخطط توضيحي لأهم محتويات الفصل الثالث.



المصدر: من إعداد الطالبة

الحائب المياني للدراسة



# الفصل الرابع

# الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

1- تحديد مجالات الدراسة

1-1- المجال الجغرافي

1-2- المجال البشري

1-3- المجال الزمني

2- مناهج التحليل

3- أدوات جمع البيانات

4- أساليب المعالجة الإحصائية

5- عينة الدراسة

5-1- نوع العينة

5-2- حجم العينة

5-3- خصائص العينة

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

بعد تطرقنا إلى الإطار النظري لظاهرة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية، وإلى أهم الجوانب المرتبطة بها من نظريات و قضايا بحثية والتي تساهم بشكل كبير في تحديد المعالم الأولية للدراسة الإمبريقية، سنحاول في هذا الفصل ترجمة ذلك إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى إجراءات منهجية والتي تمكننا من الكشف عن حقائق ميدانيا من خلال البيانات المتحصل عليها، وتتمثل تلك الإجراءات المنهجية في تحديد مجالات الدراسة من مجال جغرافي الذي سيجري فيه البحث، ومجال بشري المتمثل في مجتمع الدراسة والمجال الزمني الذي يتمثل في فترة التريص، أدوات جمع البيانات التي تساعدنا في الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة الراهنة، وعينة الدراسة التي تم اختيارها على أساس متطلبات البحث بالإضافة إلى منهج الدراسة وعرض أهم الأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل البيانات ومناقشة الفرضيات.

**1-تحديد مجالات الدراسة:**

من الضروري في أي دراسة تحديد مجالاتها تحديدا دقيقا مما يضيف عليها المصدقية لنتائجها ويضمن الموضوعية والعلمية في تناول مشكلة الدراسة، وتتمثل هذه المجالات في المجال الجغرافي والمجال الزمني والمجال البشري وهي كالتالي:

**1-1-المجال الجغرافي:** يقصد بالمجال الجغرافي الحيز أو النطاق المكاني لإجراء الدراسة الميدانية، وعليه فقد تم اختيار المكان الذي سوف تجري فيه الدراسة الحالية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال للإجراء وكالة جيجل، والذي يقع في وسط مدينة جيجل بشارع رشيد بوعجيمي رقم 86 ويتربع على مساحة قدرها 3500 م<sup>2</sup>، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات تسيير خاص .

**أ-نشأة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال للإجراء:** أنشئت أول مصلحة للضمان الاجتماعي بولاية جيجل سنة 1976 في مركز الدفع الميلية ثم تليها افتتاح مصالح أخرى بمقر الولاية و بلدية الطاهير في الفاتح من شهر جانفي 1978، وفي يوم 1984/09/03 أفتتح المقر المحلي للوكالة و الذي يقع بشارع

رشيد بوعجيمي وبضم مقر الوكالة و مقر الدفع الرئيسي ،وتضم الوكالة حاليا 12مركز وفرع للدفع موزعة عبر دوائر الولاية والتي تتمثل في فرع الدفع الزيامة وفرع الدفع تاكسنة سنة 1993، وافتتح فرع الدفع العنصر في 20 جوان 1999 وكذلك فرع جيملة في نفس السنة، وفي 12 ماي 2002 افتتح فرع الدفع عوانة. وفي 13 جانفي 2003 افتتح فرع الدفع الشققة ، و في نفس السنة افتتح فرع الدفع سيدي معروف، وفي سنة 2005 و 2008 افتتح فرع الدفع السطارة وكذلك فرع الدفع جيجل 2.

بالإضافة إلى هياكل الدفع تضم الوكالة ثلاثة هياكل صحية واجتماعية ممثلة فيما يلي:

- صيدلية.

- حضانة وروضة أطفال.

- مركز جهوي للتصوير الطبي والتحليل البيولوجية.

**ب- مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية:** يمكن تلخيص مهام الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي في النقاط التالية:

- تسيير تعويضات المنح العائلية على حساب الدولة من الخزينة العمومية.

- تأمين التحصيل والمراقبة ومنازعات التحصيل

- المساهمة في تنمية السياسة والرقابة من حوادث العمل والأمراض المهنية

- تسيير تعويضات الأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الدولية.

- تسيير التعويضات المادية كمصاريف العلاج، العطل المرضية، حوادث العمل والأمراض المهنية

**ج- أهداف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية:**

يعتبر التأمين الاجتماعي رافدا للتنمية وآلية للمحافظة على الموارد البشرية ولتكريس قيم التضامن والتآزر بين مختلف الفئات والأجيال وتحسين مستوى عيش الأفراد والأسر ودعم أوامر الاستقرار و التماسك الاجتماعي، ويمكن تلخيص أهداف التأمين الاجتماعي فيما يلي:

- حماية الأفراد من المخاطر الاجتماعية بمعنى الضمان الاجتماعي يهدف إلى حماية كل أفراد المجتمع و تأمينهم ضد بعض الأخطار مثل: المرض، الموت، البطالة، حوادث العمل.



- المساهمة في إعادة توزيع الدخل الوطني أي الاقتطاع من دخل الفئة العاملة وتوزيعها على الفئة القادرة على العمل، مثل فئة المتقاعدين.
- يعتبر الضمان الاجتماعي أحد الركائز الأساسية لتكريس مبدأ التلازم بين الاقتصادية والأبعاد الاجتماعية والإنسانية للتنمية.
- مساعدة وتحفيز التنمية الاقتصادية وذلك من خلال المحافظة على القدرة الشرائية للأفراد.
- تخفيف المخاطر الاجتماعية وتوسيع الفرص أمام الفقراء والمعرضين للخطر.

#### د-دراسة الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

إن الهيكل التنظيمي للصندوق هو الوسيلة لخدمة أهدافه لهذا يجب أن يوفر أحسن الشروط من أجل استغلال جميع الطاقات المتاحة فيه لتحقيق هدفه المنشود ويتكون الصندوق الوطني للتأمينات من عدة نواب وكل نيابة مديرية تدرج تحتها عدة مصالح.

- **المدير:** يعتبر المدير المسير الرئيسي الأول وصاحب القرارات في المديرية على مستوى الإقليم المحدد بها، من بين المهام التي يتكفل بها ما يلي:

-مراقبة ومتابعة الأعمال التي تقوم بها مختلف المصالح.

- تمثيل المديرية على مستوى المحلي في الاجتماعات والملتقيات.

- اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف والسياسات العامة لكل نشاطات المديرية والمصادقة عليها.

- **نيابة مديرية الإدارة العامة:** وهي مسؤولة عن ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة للوكالة، وإدارة التراث من الملفات وضمان الحفاظ على جميع المحفوظات للوكالة، وتحقيق عمليات الشراء من خلال توفير الأثاث والمعدات العملية للهيكل للوكالة.

وتتضمن مكتب المدير، ومكتب أمانة المديرية ومكتب رئيس المستخدمين ، ومصالحة المستخدمين ،ومن مهام هذه الأخيرة متابعة المسار المهني للمستخدمين، تسوية ملفات المستخدمين، مراقبة التنقيط الشهري للعمال مع خصم من الأجور، ومتابعة الإحصائيات الثلاثية والشهرية للوكالة، إضافة إلى هذه المصالح نجد مصلحة الأجور وفيها يتم حساب أجر كل عامل في المؤسسة وذلك حسب الدرجة، كما يتم حساب

العلاوات و الأقدمية، وتقوم أيضا هذه المصلحة بإجراء مختلف الاقتطاعات من الأجور ، وذلك حسب النسب المحددة كالضريبة على الدخل الإجمالي وفي النهاية يتم الحصول على الأجر النهائي لكل عامل، كما تحتوى على مصلحة الوسائل العامة.

- **نيابة مديرية الأداءات(الخدمات):** وهي مسؤولة عن تنظيم ومراقبة إدارة استحقاقات التأمين الاجتماعي، وحوادث العمل والأمراض المهنية مؤقتا من مصلحة المنح العائلية، مصلحة مراقبة الأداءات، مصلحة الإمكانات العامة، رئيس قسم الأخطار الكبرى، مصلحة الأخطار الكبرى، مصلحة الطعون، مصلحة المنازعات العامة.
- **نيابة مديرية الإعلام الآلي:** والتي تضم مصلحة الانتساب، وخلية الملفات بين الولايات، قسم الإمكانات العامة، مصلحة للإمكانات العامة.
- **نيابة مديرية المالية وتحصيل الاشتراكات:** تضم مصلحة المالية والتي تتمثل مهمتها الرئيسية في الفحص الدوري لكل المدخلات والمخرجات، أي متابعة كل الأموال التي تدخل إلى الصندوق وكذلك متابعة كل الأموال التي تصرف منه هذه المتابعة تكون حسب العلاقة التالية: [الرصيد السابق + المدخلات - المخرجات] = الرصيد الجديد.

ويقوم أيضا بإجراء مختلف المعاملات مع البنوك التي يتعامل معها الصندوق وذلك قصد تمويل الصندوق بأموال عند الحاجة، وتتمثل مداخل الصندوق في تحصيل الاشتراكات التي يقوم المؤمنون بدفعها، كما نجد أيضا للصندوق حسابات بنكية يلجأ إليها عند الحاجة للتسيير ودفع التعويضات للمؤمنين حيث يتم يوميا سحب مبلغ معين من الأموال من البنك ويوضع عند تأمين الصندوق، إضافة إلى مصلحة التحصيل والاشتراكات والتي تقوم باستقبال الشخص الذي لديه عمال يعملون عنده ويعطيهم أجرهم كل شهر، حيث يؤمن هذا المستخدم نفسه عند صندوق العمال الاجتماعي، ويقوم بتكوين ملف خاص به ثم يقدمه لهذه المصلحة حيث تعطيه رقما خاصا به ويمكنه هذا الرقم بدفع كل الاشتراكات عن العاملين عنده للصندوق لهذا في حالة حدوث حادث عمل فإن الصندوق يقوم بتعويض كل تكاليف العلاج والدواء، كما نجد مصلحة المحاسبة.

- **مديرية الرقابة الطبية:** وهي مسؤولة عن ضمان دور المنشورة الطبية من إدارة الوكالة، وتنظيم وتوحيد المراقبة الطبية، وتنسيق الأنشطة.

لقد تم اختيار هذه الوكالة بالذات لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية، إذ تتمثل الأولى في قرب الوكالة من مقر الجامعة التي ندرس فيها وذلك يوفر علينا الجهد والتكاليف، بالإضافة إلى تعاون أستاذ محاضر بجامعة معنا بتقديمه لنا تسهيلات لإجراء الدراسة بوكالة الضمان الاجتماعي للعمال بالأجراء بالتحديد في جيجل، أما الأسباب الموضوعية فتتمثل في تناسب الوكالة مع موضوع دراستنا وكذلك لقلّة الدراسات التي تم إجرائها في النوع من المؤسسات.

### 1-2- المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المجتمع الذي أجريت فيه الدراسة، والدراسة الحالية أجريت بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأجراء، أما فيما يخص عدد الأفراد العاملين بالوكالة يتناقص سنة بعد أخرى حيث بلغ عددهم سنة 2010 حوالي 173 عامل، وأصبح سنة 2015 حوالي 163 عامل من إناث وذكور موزعين على مختلف المصالح، ويرجع هذا التناقص إلى إحالة العمال على التقاعد غير أنهم كلهم عمال دائمين فهم يعملون بعقد عمل غير محدد المدة، أما فيما يخص دوام العمل فهو مختلف عن المؤسسات الأخرى إذ أنهم يعملون لمدة سبعة ساعات ونصف يوميا من ساعة الثامنة صباحا إلى منتصف النهار ومن الواحدة زوالا إلى الرابعة ونصف مساءً أما بالنسبة للأجر فإنهم يتقاضون ما يعادل 8 ساعات، والتوزيع الذي اعتمدت عليه المؤسسة فيما يخص العمال فهو على أساس الفئات المهنية وهي كالتالي:

-إطارات عليا:07 عمال

-إطار:41 عامل

-عون تحكم:91 عامل

-عون تنفيذ:24 عامل

## 1-3-المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني الوقت المستغرق لإجراء الدراسة الميدانية ولقد بلغت مدة إجراء الدراسة الحالية قرابة ثلاثة أشهر، حيث قمنا بعدة زيارات في فترات متقطعة، وقد مرت فترة إجراء هذه الدراسة بمرحل عدة وهي كالتالي:

**المرحلة الأولى:** بعد تحديدنا لموضوع الدراسة وانعقاد المجلس العلمي للكلية في شهر نوفمبر 2015 وقبله لموضوع البحث الذي تم طرحه من قبلنا بدأنا مباشرة في جمع المادة العلمية وفي نفس الوقت بدأنا في البحث عن مجال الدراسة الميدانية والتشاور مع أستاذ المشرف حول ذلك، وقررنا أن وكالة الضمان الاجتماعي تتناسب مع موضوع الدراسة كمجال للبحث، وقمنا بأول زيارة لمقر وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية جيجل في 7 ديسمبر 2015 لأخذ الموافقة غير أنه تم رفضنا بحجة أن المترشحين يثيرون الفوضى، لكن بعدة زيادات أخذنا الموافقة الرسمية من طرف مدير الوكالة، بعد أن ناقشنا معه الموضوع المراد دراسته وذلك في 5 جانفي 2016.

**المرحلة الثانية:** بعد أخذ الموافقة الرسمية قام نائب المدير بتعيين مشرفة التي تشرف علينا طيلة فترة التريص، كما اتفقنا على رزنامة إجراء الدراسة وذلك كل يوم الأربعاء من الساعة الثامنة صباحا إلى الساعة الرابعة مساء، وفي هذه المرحلة أخذنا صورة عامة حول المؤسسة وكذلك حصلنا على عدة وثائق تخص الوكالة وهيكلها التنظيمي والبشري.

**المرحلة الثالثة:** عبارة عن مرحلة استطلاعية للوكالة حيث تم من خلالها التعرف على المؤسسة وطابع نشاطها، وأجرينا مجموعة من المقابلات مع المسؤولين وذلك من أجل الحصول على أكبر عدد ممكن من البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، كما قمنا فيها بجمع بعض الملاحظات عن الجو السائد في الوكالة وطبيعة العمل وعدد العمال وذلك خلال الفترة الممتدة بين 3 فيفري إلى 24 فيفري 2016، وفي هذه المرحلة تم صياغة الفرضيات وذلك كان على أساس البيانات التي تحصلنا عليها.

**المرحلة الرابعة:** بعد إعداد الاستمارة و عرضها على عدة محكمين قمنا بتجريبها على 08 مبحوثين بالوكالة(انظر ملحق رقم 01) وذلك في 07 أبريل 2016 قصد التعرف على مدى استيعاب المبحوثين للأسئلة التي تضمنتها الاستمارة التجريبية و مدى ثباتها.

المرحلة الخامسة: تم توزيع الاستمارة على أفراد العينة وذلك في يوم 11 أبريل 2016، بعدما أن أجرينا التعديلات النهائية للاستمارة ومن ثم جمعناها في اليوم الموالي 12 أبريل 2016.

المرحلة السادسة: بعد استرجاع الاستمارة بدأنا في توزيع البيانات الإحصائية في جداول و تحليلها، ومناقشة الفرضيات بالاعتماد على عدة أساليب إحصائية.

## 2- مناهج التحليل:

إن عملية اختيار المنهج السليم من قبل الباحث تعد عملية صعبة، لكن ذلك يساعده في الوصول إلى نتائج سليمة في غالب الأحيان حيث يعتبر " المنهج الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"<sup>(1)</sup>.

نظرا لطبيعة الموضوع وإشكالية البحث وفرضياته، جعلنا نعتمد على المنهج الكمي الكيفي، حيث المنهج الكمي راجع إلى الاعتماد على أدوات من أجل جمع المعطيات من الميدان والتي تمد الباحث ببيانات رقمية تعكس خصائص الأفراد، والمنهج الكيفي كونه يساعد الباحث على إدراك وفهم ما يلاحظه و يجمعه من البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة، من ثم تحليل تلك العمليات العقلية التي يستخدمها الباحث في دراسة للظواهر والأحداث، والوثائق لكشف العوامل المؤثرة في الظاهرة المدروسة وعزل عناصرها عن بعضها البعض ومعرفة خصائص وسمات هذه العناصر وطبيعة العلاقات القائمة بينها، وأسباب الاختلافات ودلالاتها لجعل الظاهرة واضحة ومدركة من جانب العقل، إضافة إلى هذا يسعى المنهج الكمي الكيفي إلى تحديد الأسباب وتعميم النتائج.

## 3- أدوات جمع البيانات:

استطاع الباحثون في العلوم الإنسانية أن يطوروا الكثير من الوسائل والأدوات مع مرور الزمن و كان ذلك يتم بالاقتراب تارة من علوم الطبيعة وأخرى من العلوم التكنولوجية والتقنية، والكثير من هذه الوسائل أثبتت جدارتها باستعمالها في مجال العلوم الاجتماعية و الإنسانية و التقنية هي الوسيلة المستخدمة في البحث سواء كانت تلك الوسيلة متعلقة بجمع البيانات أو بالتصنيف والجدولة، واستعمال أدوات جمع

(1) عبد الرحمن بروي: مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1997، ص05.

البيانات من طرف الباحثين يخضع لنوع البحث والمواقف الاجتماعية التي تتطلب وسائل معينة دون غيرها .

تعرف أدوات جمع البيانات "بأنها مجمل الأدوات التي يتخذها الباحث أو الدارس لتجميع وتحصيل المعلومات اللازمة المتعلقة بموضوع دراسة، وتتميز هذه الأدوات أو التقنيات بأنها مكملة لبعضها البعض كما تعد ضرورة عملية لا غنى عنها لأي بحث اجتماعي".<sup>(1)</sup>

من الأدوات المستعملة في جمع البيانات ما يلي:

### 3-1-الملاحظة:

تعد الملاحظة من أهم الأدوات المساعدة في جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة فهي تعني الانتباه والنظر لشيء ما، بمعنى أن الملاحظة "أداة من أدوات البحث العلمي تجمع بواسطتها البيانات التي تمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة البحث واختيار فروضه، فهي تعني الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعة ورصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف السلوك فقط أو وصفه وتحليله أو وصفه وتقويمه".<sup>(2)</sup>

اعتمدنا في هذا البحث على الملاحظة المباشرة، حيث حاولنا من خلالها متابعة الظاهرة كما هي في الواقع وذلك أثناء جولتنا الاستطلاعية إذ قمنا بمراقبة و متابعة سلوك الظاهرة المدروسة ، وقد ساهم ذلك بشكل فعال في اكتشاف لبعض الجوانب المتعلقة بمؤشرات الالتزام التنظيمي ومؤشرات المكافأة المستهدفة من قبل العامل وذلك أثناء تجولنا في بعض المصالح أثناء دوام العمل من مصلحة المستخدمين، مصلحة الإعلام الآلي، مصلحة الأجور، مصلحة الشفاء، ومصلحة الانتساب إلى جانب ملاحظة العمال أثناء الدخول و الخروج من العمل، وهذا كله ساعدنا في تحديد المؤشرات المرتبطة بموضوع الدراسة، واستنتاج بعض الأسئلة التي تم طرحها في الاستمارة، وتكوين فكرة عامة عن طبيعة العمل السائدة بالوكالة والتي تتميز عامة بجو من التفاهم و التعاون بين العمال والاحترام المتبادل بينهم، كما لاحظنا أن أغلبية العمال

<sup>(1)</sup>MadlineGrouitz : **les cirque des sciences sociales** , 2eme ,dulloz,paris,1983,p241.

<sup>(2)</sup> فاطمة عوض صابر ،ميرفت علي خفاجة:أسس ومبادئ البحث العلمي،مكتبة ومطبعة الأشعاع الفنية ،إسكندرية ،مصر ،2002، ص142.

يضيعون وقتهم في الأحاديث الشخصية وأن رغم تواجدهم في الوقت المحدد في أماكن عملهم لكنهم يتباطئون في العمل ويشكون من كثرة العمل.

### 3-2-المقابلة:

تعد المقابلة عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص تطرح من خلالها أسئلة، ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة<sup>(1)</sup>. وبالتالي تعتبر المقابلة من أفضل التقنيات لكل من يريد استكشاف الحوافز العميقة للأفراد والأسباب المشتركة لضرور سلوكهم من خلال خصوصية كل حالة، وهذا ما يدفعنا إلى الاستعانة بالمقابلة المقننة للتعرف على المعاني التي يمنحها الأشخاص للأوضاع التي يعيشونها.

بالتالي فأول مقابلة أجريناها بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية كانت في أواخر شهر جانفي 2016 وذلك مع نائب المدير للوكالة، حيث طرحنا عليه عدة أسئلة للكشف عن وجود الظاهرة المدروسة، وبعد فترة أجرينا مقابلات استكشافية مع 05 عمال في مختلف المصالح من خلال طرح عليهم عدة أسئلة تم إعدادها من قبل والتي تشمل كلا المتغيرين الالتزام التنظيمي والمكافأة المستهدفة من قبل العامل، وذلك بتاريخ 24 فيفري 2016 و 2 مارس 2016 والتمثلة في:

- ماذا يعني الالتزام التنظيمي بالنسبة لك؟
- ما هي الأسباب التي دفعت بك في الاستمرار في العمل بالوكالة؟
- هل هناك أهداف تسعى إلى تحقيقها؟
- ما رأيك في المكافآت التي تمنحها لك الوكالة؟
- هل الأجر الذي تحصل عليه يكفي لقضاء حاجياتك؟
- على أي أساس تتم الترقية؟
- ما هي المشاكل التي تعاني منها في العمل؟
- ما رأيك بجو العمل داخل المؤسسة؟

والجدول المبين أدناه يوضح العمال المعنيين بالمقابلة وتاريخ ومدة إجراءاتها

(1) منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، ط2009، ص2، ص96.

الجدول رقم (02): يوضح المقابلات وتاريخها.

المصلحة	تاريخ إجراء المقابلة ومدتها
رئيسة مصلحة الأجور	24 فيفري من الساعة 10:05 إلى 10:30
عامل في مصلحة مراقبة الاشتراكات	24 فيفري من 10:35 إلى 10:50
عامل في مصلحة مراقبة الاشتراكات	24 فيفري من 11:15 إلى 11:45
رئيس مصلحة الإعلام الآلي	02 مارس من 11:00 إلى 11:20
رئيسة مصلحة المستخدمين	02 مارس من 14:00 إلى 14:00

المصدر: من إعداد الطالبة.

### 2-3-الاستمارة:

إن الاستمارة عبارة عن "مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي ، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس ، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث و المبحوث، و تحتوي على مجموعة من الأسئلة نخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث"<sup>(1)</sup>، وتحتوي الاستمارة على 51 سؤال (عبارة) موزعة على أربعة محاور كالتالي:

**المحور الأول:** وهو المحور الذي يحتوي على بيانات شخصية للمبحوث و يضم 7 أسئلة من السؤال 01 إلى السؤال 07.

**المحور الثاني:** يتعلق هذا المحور بالمكافأة المادية والالتزام السلوكي و يضم 16 عبارة من العبارة 08 إلى العبارة 23.

**المحور الثالث:** متعلق بالمكافأة المعنوية والالتزام العاطفي و يضم 12 عبارة من العبارة 24 إلى العبارة 35.

**المحور الرابع:** يتعلق بالمكافأة المهنية والالتزام الوظيفي و يضم 16 عبارة من العبارة 36 إلى العبارة 51.

(1) سلاطينة بلقاسم: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009، ص68.



لقد اعتمدنا في هذا البحث على مقياس ليكرت الخماسي **likert** حيث يقابل كل عبارة من عبارات المحاور عبارة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وتم إعطاء كل عبارة درجات ليتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:

- موافق بشدة ← 5
- موافق ← 4
- محايد ← 3
- غير موافق ← 2
- غير موافق بشدة ← 1

بعد عملية الجمع النهائي للاستمارات، تبين أن هناك استمارتين إحداهما غير مكتملة الإجابة ( بحيث لا يمكن اختيار إجابة وسطية لأن الأسئلة جوهرية) وعدم الإجابة مست نسبة أكبر من 35% أما الاستمارة الأخرى فقد أجاب عليها المبحوث كلها " غير موافق " و بالتالي هذا لا يساعدنا في للبحث لهذا تم إلغاء كلا الاستمارتين.

#### • الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

إن عملية ضبط الاستمارة قبل تطبيقها الفعلي على الفئة المستهدفة تعد عملية هامة حتى تكون الاستمارة أكثر وضوح ودقة وهذا من خلال حساب الشروط السيكومترية (الثبات والصدق)، ولهذا فقد أجرينا على الاستمارة الحالية هذه الشروط وهي كالتالي:

**أ-صدق الاستبيان:** صدق الأداة يعني أنها تقيس ما أعدت لقياسه، ويقصد بالصدق بأن الاستمارة تكون شاملة لكافة العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداء الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والبالغ عددهم (08) محكماً ( أنظر ملحق رقم 02) وتم حساب صدق استمارة المحكمين بالاعتماد على معادلة لوشي **laushe** لصدق المحتوى وهي كالتالي:

$$\frac{= N1- N2}{N}$$

حيث: - N1: يمثل عدد المحكمين الذين قالوا أن البند يقيس

-N2: يمثل عدد المحكمين الذين قالوا أن البند لا يقيس

- N : العدد الإجمالي للمحكمين.

مع العلم أن البند الذي يقيس رمزنا له بالرقم 1 والبند الذي لا يقيس رمزنا له بالرقم 0.

وبعد الحصول على قيمة كل بند نجمعهم ونقسمهم على العدد الإجمالي للبند وتحصلنا على قيمة 0.86 وهي أكبر من 0.60، وعليه يمكن القول أن الاستبيان صادق، حيث بمقارنة القيمة المحصل عليها بالعبارة التالية:

- القيمة أكبر من 0.6 ← الاختبار صادق

- القيمة أصغر من 0.6 ← الاختبار غير صادق

ب-ثبات الاستبيان: بعد أن يقوم الباحث بتوزيع الاستمارة التجريبية على عدة مبحوثين واستعانتهما عليه أن يقيس مدى ثبات الاستبيان بالاعتماد على أحد الاختبارات

وللتحقق من الاتساق الداخلي وثبات عبارات محاور الدراسة قامت الباحثة معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج spss

$$\text{كورنباخ} = \frac{(S_{\text{istem}} - 1) \times N}{S_{\text{total}}^2 - 1 - N}$$

N عدد بنود الاختبار

$S_{\text{items}}^2$  : مجموع تباين البنود

$S_{\text{total}}^2$  : التباين الكلي للاختبار

وبالتالي ثبات الاختبار تساوي 0.75 وهي أكبر من 0.60 وعليه يمكن القول أن الاستبيان ( الاستمارة ) ثابت.

### 3-4- الوثائق والسجلات:

تعد الوثائق و السجلات من التقنيات المستخدمة لجمع البيانات حيث " تمثل الوثائق ذلك الإنتاج الفكري المقدم للباحثين في مجالات مختلفة بما يوفر مجال لإقامة قراءة تحليلية ونقدية لهذه الوثائق ،فيما تعتبر السجلات أوعية محددة بمعلومات تهتم بظاهرة أو موضوع ما فهي ترتبط بواقعة حالية ما يزيد من أهميتها في البحوث، ويرجع إليها الباحث قصد الإحاطة ببعض المعلومات التي لا تتوفر في الاستمارة أو الملاحظة أو خلال إجراء المقابلات".<sup>(1)</sup>

أثناء المرحلة الاستطلاعية في شهر فيفري 2016 طلبنا من العاملة المشرفة علينا الوثائق و السجلات وبالضبط في مصلحة المستخدمين حيث في هذه المصلحة نجد الوثائق والسجلات التي تتعلق بموضوع الدراسة والتي تتمثل في وثائق حول نظرة عامة عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية و نشأته و مهام هذا الصندوق الوطني ،كذلك أهم أهدافه،كما تحصلنا على الهيكل التنظيمي العام للوكالة وبطاقات شهرية لغيابات، وخصم من الأجور،بالإضافة إلى كاشف الخروج أقل من أربعة ساعات،وكل هذا ساعدنا في معرفة العدد الإجمالي للعمال بالوكالة وتحديد عناصر العينة.

### 4-أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدمت الباحثة العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف دراسة وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وتم ذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب الآلي، وتحديد قيمة المقاييس الخماسي المستخدم في محاور الدراسة بحيث تكون القيمة 1 غير موافق بشدة 2، غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، 5 موافق بشدة وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

أ- الاتساق الداخلي وصدق المحتوى: وهذا لحساب صدق وثبات المقياس المستعمل.

ب- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه المحاور الرئيسية للدراسة.

(1) محمد زياد حمدان: البحث العلمي في التربية و الآداب و العلوم،دار التربية الحديثة، الأردن، 2001، ص52.

ج- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية ودرجة الالتزام العاملين في المؤسسة، وكذلك للحكم على مدى صدق الفرضية.

د- استخدام كا2 : للتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاور الدراسة الرئيسية، وذلك عند مستوى الدلالة 0.05.

هـ- استخدام معامل ارتباط سبيرمان وبيرسون : للتعرف على قوة الارتباط بين محاور الدراسة الرئيسية.

### 5- عينة الدراسة:

العينة هي مجتمع الدراسة الذي تُجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءاً من الكل، بمعنى أن تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة، فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ويستخدم أسلوب البحث بالعينة عندما لا يمكن للباحث القيام بأسلوب المسح الشامل أي عند استحالة دراسة جميع أفراد المجتمع لظرف من الظروف.

5-1- نوع العينة : لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، وإن اختيار هذا النوع من المعاينة لو يكن اختياراً اعتباطياً بل هو مبني على جملة من المبررات العلمية والواقية ( الإشكالية والفرضيات من جهة ومجتمع الدراسة من جهة أخرى) ويعنى بالعينة العشوائية الطبقية هو أن يقوم الباحث بتصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات وفقاً للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات ثم يختار وحدات عينة البحث اختياراً عشوائياً من كل مجموعة، وبالتالي يتوزعون عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء على أربعة فئات أساسية: إطارات عليا، إطار، عون تحكم، عون تنفيذ والذين يبلغ عددهم الإجمالي 163 عامل، وقد وزعت الاستمارة التجريبية على (08) أفراد و الذين تم استبعادهم في العينة أثناء توزيع الاستمارة النهائية.

5-2 حجم العينة: من أجل استخراج العينة الممثلة لمجتمع الدراسة قمنا بإحصاء عدد العمال المكونين لمجتمع البحث و الذي قدر عددهم بـ 163 عامل و بذلك تم تطبيق نسبة التمثيل المقدرة بـ 40% حيث تم حساب العينة بالطريقة التالية:

عينة الدراسة =  $\frac{\text{العدد الكلي للعمال} \times \text{نسبة التمثيل المختارة}}{100}$

100

ومنه: عينة الدراسة =  $\frac{40 \times 163}{100} = 65.2$  = 65 فرد

100

حيث أن: - 40% تمثل نسبة التمثيل المختارة.

- 163 تمثل مجتمع الدراسة.

- 65 تمثل عدد أفراد العينة.

جدول رقم (03): يمثل عينة الدراسة و توزيع حسب الفئات المشكلة لمجتمع الدراسة في المؤسسة.

المجموع	العينة المختارة	المجموع	العدد	الفئات المهنية
65	$3 \quad 2.8 = \frac{40 \times 7}{100}$	163	07	إطارات عليا
	$16 \quad 16.4 = \frac{40 \times 41}{100}$		41	إطار
	$36 \quad 36.4 = \frac{40 \times 91}{100}$		91	عون تحكم
	$10 \quad 9.6 = \frac{40 \times 24}{100}$		24	عون تنفيذ

المصدر: من إعداد الطالبة

5-3 خصائص العينة: يتيح وصف خصائص العينة مجالا أوسع لفهم موضوع الدراسة و تفسير وتحليل المعطيات الكمية المحصل عليها بناء على الفرضيات المطروحة في هذا البحث وهي كالتالي:

- الجنس: بلغ عدد أفراد العينة من الذكور 37 فرد بنسبة 58.74 % أما الإناث فقد عددهن بـ 26 فرد بنسبة 41.26%.

يتبين لنا من المعطيات الكمية أن المؤسسة يغلب عليها الطابع الذكوري وهذا يعود لطبيعة العمل الإداري الذي يتطلب الكثير من الجهد و الوقت ، لذلك فالنساء لا يستطعن تحمل كل هذا الجهد الفكري الذي تتطلبه المؤسسة وكذلك الوقت ، فكلما كثر العمل تطلب المؤسسة من العمال إنجازهم سواء كان ليلا أو نهارا أو حتى في العطلة الأسبوعية، والنساء لا يمكنهن الحضور في تلك الأوقات وهذا راجع إلى الظروف العائلية وكذا العادات والتقاليد من جهة ، و أن سياسة التوظيف لهذه المؤسسة تعتمد على معايير معينة و هذا بغية تحقيق أهدافها من جهة أخرى ، والجدير بالذكر أنه حتى قبل قيامنا بتوزيع الاستمارة أي في المرحلة الأولى من جولتنا الاستطلاعية عبر مصالح المؤسسة فقد لاحظنا سيادة العنصر الذكوري مقارنة بعدد النساء و خاصة في المناصب العليا. وعليه يمكن القول أن المؤسسة تستقطب وتختار العمال وفق معيار الذي يساهم في تحقيق الغايات من جهة واختلاف رغبات و أهداف الأفراد من جهة أخرى، حيث أن الذكور يرون أن أهدافهم تتحقق من خلال ارتباطهم بهذه المؤسسة.

- السن: يتوزع أفراد العينة على الفئات العمرية التالية:

- أقل من 25 سنة تمثل 1.59%

- 14 عامل تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 32 سنة، أي بنسبة 22.22%

- 21 عامل تتراوح أعمارهم ما بين 33 إلى 40 سنة، أي بنسبة 33.33%

- 11 عامل تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 48 سنة، أي بنسبة 17.46%

- 16 عامل عمرهم أكثر من 48 سنة و ذلك بنسبة 25.40%

من خلال هذه المعطيات الكمية نلاحظ أن الأفراد الذين يتراوح أعمارهم من 33 إلى 40 سنة هم الأكثر نسبة والمقدرة 33.33% في حين هناك عامل واحد فقط من عمره أقل من 25 سنة وذلك بنسبة 1.59%

كما أن هناك 16 عامل عمرهم أكثر من 48 سنة و المقدرة بنسبة 25.40 % من مجموع الفئة المبحوثة.

يعود هذا التفاوت في نسب الأعمار إلى أن المؤسسة بحاجة إلى الفئة التي تم تلك الرغبة والقدرة على العمل والتي تتراوح أعمارها ما بين 33 إلى 40 سنة فهي فئة تتميز بالخبرة و القدرة على تحمل الجهد المطلوب من قبل المؤسسة ،وكذلك هذه الفئة تتميز بدرجة من الوعي مقارنة بالفئة التي هي أقل من 25 سنة، إضافة إلى حاجة المؤسسة إلى عمال أكثرهم تحمل المسؤولية إذ أن طبيعة العمل يتطلب الدقة فأى خطأ يؤثر على الأعمال أخرى كما أنه قد يتسبب في إحداث التأخيرات في العمل بما أن أغلبية العمل يكون بواسطة آلة الحاسوب، إضافة إلى الملاحظة التي قمنا بها أثناء التريص توصلنا أن طبيعة العمل تتطلب الهدوء ،حتى يكون العامل أكثر تركيزا في العمل بمعنى أن الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 33 إلى 40 سنة هي القادرة على تحمل الضغوطات التي تظهر أثناء قيامهم بالعمل.

#### • الحالة العائلية:

17- عامل عزاب وذلك بنسبة 26.99%

46- عامل متزوجين و ذلك بنسبة 73.01%

يتبين من المعطيات الكمية أن أغلبية العمال في المؤسسة متزوجين حيث بلغ عددهم 46 عامل من أصل 63 فرد ،أي ما يعادل 73.01% بينما بلغ عدد أفراد العينة العزاب 17 فرد و قدرت نسبتهم بـ 26.99 % في حين لم نسجل أية حالة من المطلقين و الأرامل ،وهذا يعتبر مؤشر جيد يرجع بالفائدة على المؤسسة بصفة عامة و على العمال بصفة خاصة .

يمكن تفسير المعطيات الكمية التي تبين أن أغلبية عمال المؤسسة متزوجين إلى أنهم الفئة الأكثر التزاما و مسؤوليتا نحو العمل الذي يمارسونه ،إذ أنهم ينظمون وقتهم للعمل في المؤسسة ولمختلف النشاطات و ذلك من أجل تحقيق التوافق بين كلا الجهتين بغية الاستمرار في العمل لدى هذه المؤسسة و الانتماء لها حيث أن حاجتهم لذلك العمل تفوق أي حالة عائلية أخرى ،بمعنى لديهم مسؤوليات تتطلب منهم العمل حتى يغطون احتياجاتهم واحتياجات أسرهم ،في حين الفئة الغير متزوجين لديهم نوع من الاختيار في العمل والسعي إلى تغيير عملهم في كل مرة أتاحت لهم الفرصة ،كما أن درجة مسؤوليتهم

تكون ضئيلة نحوى العمل كون ليس هناك ضغوطات خارجية تدفع بهم إلى العمل و أهدافهم و غاياتهم تكون غير محددة، و لهذا فإن المؤسسة دائما تميل إلى تشغيل العمال المتزوجين و خاصة الذكور و بالتالي تولد الحاجة المتبادلة بين المنظمة و العمال المتزوجين.

• المستوى التعليمي :

هناك العديد من المستويات التعليمية و التي توزع على أساسها أفراد عينة البحث وهي كالتالي:

16- عامل ذو مستوى متوسط بنسبة 25.40%

23- عامل ذو مستوى ثانوي بنسبة 36.5%

24- عامل ذو مستوى جامعي بنسبة 38.10%

يتبين من خلال الشواهد الكمية أن غالبية العاملين ذو مستوى جامعي حيث يمثلون 24 عامل بنسبة 38.10% من أفراد العينة في حين 16 عامل بنسبة 25.40% ذو مستوى متوسط، أما فيما يخص دون المستوى و المستوى الابتدائي فلم نسجل أي حالة. وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بالفئة ذوي المستوى العلمي أكثر من أي فئة أخرى و هذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب المؤهل العلمي، وذلك للارتقاء بكوادر المؤسسة و منحها فرصا أكبر للتطور والنجاح في إستراتيجية العصرية كما أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء يحرص على توظيف حاملي مؤهل الجامعي بحيث أنهم أكثر اختصاصا، إذ أن الشهادة في المؤسسات الجزائرية تعتبر كمقياس لمعرفة مدى كفاءة العامل و خبرته بالعمل و لأنهم الأحق للحصول على فرص الترقية بحسب درجتهم الوظيفية و ذلك بناء على سياسات الوكالة الداخلية التي تعطي لكل مستوى علمي درجة وظيفية، بحيث من خلال المقابلات التي أجريت أثناء التريص وجدنا أن المستوى العلمي ذو أهمية كبيرة في الترقية و كذا في الأجر و بالتالي هذه السياسة تشجع العامل لبذل أقصى جهد من أجل تحقيق طموحاته بالترقية و من ثم الالتزام و البقاء بعمله.

• الفئة المهنية: حيث نجد:

3- عمال إطارات عليا و ذلك بنسبة 4.76%



16- عامل إطار وذلك بنسبة 25.40%

34- عامل عون تحكم و ذلك بنسبة 53.97%

10- عمال عون تنفيذ وذلك بنسبة 15.87%

يتبين من المعطيات الكمية أن هناك تفاوت في توزيع العمال على الفئات المهنية المعتمد عليها في المؤسسة حيث أن أغلبية العمال ينتمون إلى فئة أعوان التحكم بنسبة 53.97% من أفراد العينة، مما يعني أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء يركز على فئة عون التحكم لإنجاز مهامه حيث هذه الفئة تتواجد على مستوى جميع المصالح وهذا راجع لطبيعة العمل إذ أن طابع المؤسسة اقتصادي وفي نفس الوقت خدماتي يتعامل مع الزبائن بتقديم مختلف الخدمات إضافة إلى علاقته المباشرة بالبنوك لهذا فإن تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بفئة عون التحكم و بمدى الجهد الذي تبذله ، أما فيما يخص عمال إطارات عليا فهناك 4.76% من عينة الدراسة و الذين يتمثلون في نواب المدير و كل نائب يسير عدة مصالح.

• الأقدمية في العمل: نجد أن:

9 - عمال لديهم أقدمية في العمل أقل من 5 سنوات بنسبة 14.28%

25- عامل لديهم الأقدمية تتراوح ما بين 5 و 11 سنة بنسبة 39.69%

10- عمال تتراوح أقدميتهم ما بين 12 و 18 سنة بنسبة 15.87%

4- عمال تتراوح أقدميتهم ما بين 19 و 25 سنة بنسبة 6.35%

15- عامل لديهم أقدمية في العمل أكثر من 25 سنة بنسبة 23.81%

يتضح من المعطيات الكمية المتعلقة بالأقدمية في العمل أن أغلبية العمال الذين لديهم الأقدمية في العمل تتراوح ما بين 5 و 11 سنة بنسبة 39.69% بما يعادل 25 فرد في حين أن هناك أربعة عمال من عينة الدراسة تتراوح أقدميتهم ما بين 19 و 25 سنة بنسبة 6.35%.

يرجع بقاء العمال في المؤسسة و الاستمرار فيها إلى عقد العمل الذي يتم بين العامل و المنظمة حيث هذه الأخيرة تعتمد على عقد عمل غير محدد المدة و بالتالي فالعامل يستغل الفرصة في الحفاظ على منصبه لأطول مدة ممكنة ، كما أن من خلال المقابلات التي أجريناها أثناء فترة التريص وجدنا أن الترقية تتم على أساس الأقدمية و هذا ما يدفع العمال و تحفيزهم للاستمرار حتى تكون لديهم أقدمية في العمل لكي يترقوا إلى مناصب أعلى. إن الأقدمية في العمل تساهم بشكل كبير في إنجاح عمل المؤسسة و استمرارها من خلال بقاء العمال فيها و هذا ما يساعد المؤسسة في عدم استقطاب العمال في كل مرة و كذا يتكون للعمال خبرة أكثر في العمل و أما فيما يخص الاستفادة من مزايا المؤسسة فكلما زادت أقدمية العامل في العمل.

• الأجر: بحيث نجد أن

11- عامل يتقاضون أقل من 50000 دج بنسبة 17.46%

25- عامل يتقاضون أجر ما بين 50000 و 64000 دج بنسبة 39.68%

13- عامل يتقاضون أجر ما بين 65000 و 79000 دج بنسبة 20.64%

11- عامل يتقاضون أجر ما بين 80000 و 79000 دج بنسبة 17.46%

3- عمال يتقاضون أجر أكثر من 95000 دج بنسبة 4.76%

يتضح من البيانات الكمية المتعلقة بالأجر أن أغلبية العمال يتقاضون أجر ما بين 50000 و 64000 دج و ذلك بنسبة 39.68% في حين أقلية العمال الذين يتقاضون أجر أكثر من 95000 دج بنسبة 4.76%

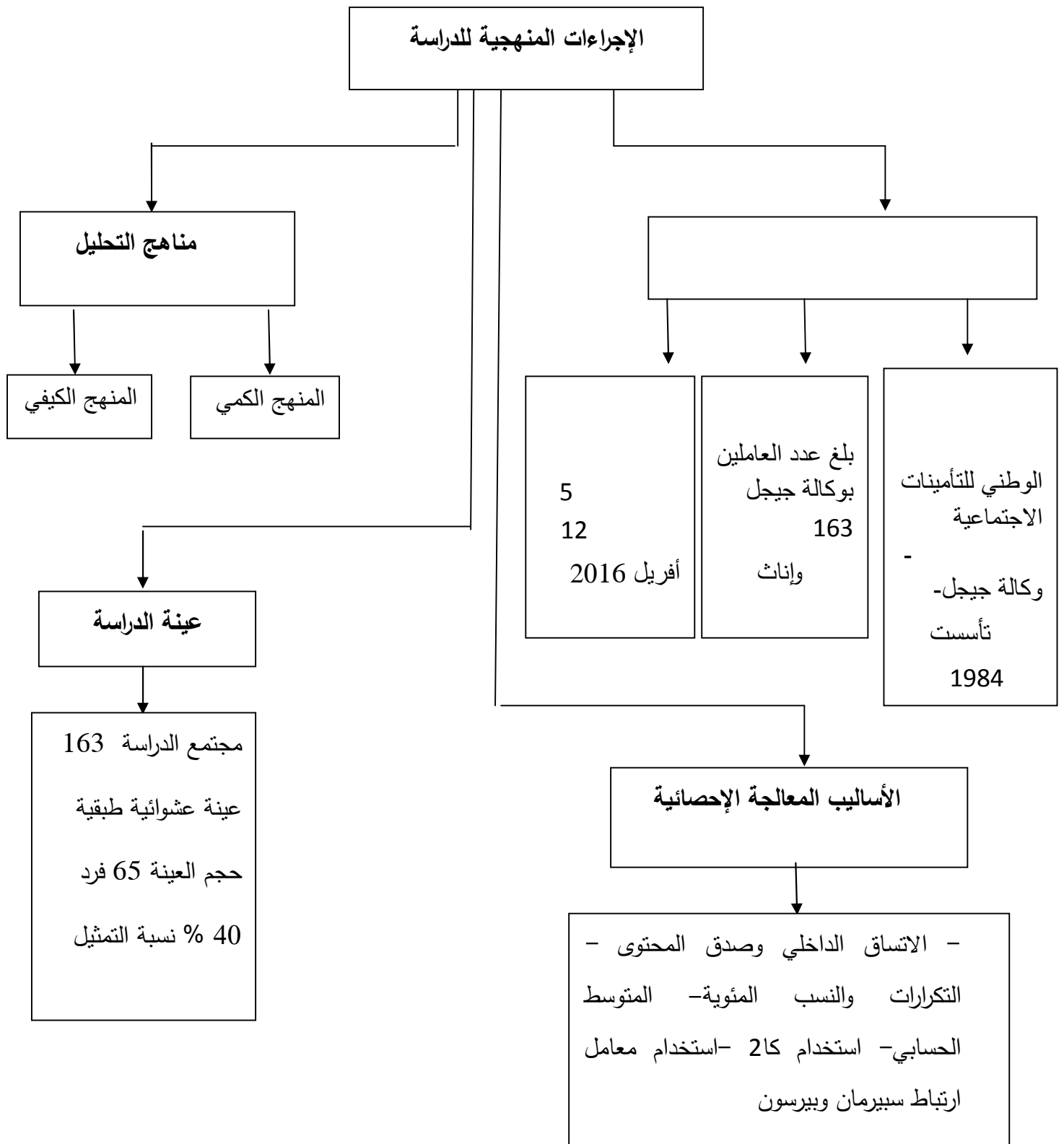
إن الأجر الذي يتقاضونه عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال أجراء يعتبر مرتفع و مرضي مقارنة بالمؤسسات الجزائرية الأخرى سواء كانت اقتصادية أو خدماتية و هذا الاختلاف راجع إلى كون وكالة الضمان الاجتماعي تتميز بخصوصية التي أعطها لها القانون بصفة خاصة والدولة بصفة عامة . إضافة إلى أنه لاحظنا من خلال المقابلات التي أجريناها مع العمال اتضحت لنا أنهم راضون عن الأجر و يفتخرون بالمؤسسة لكونها تقدم تلك المكافأة.

## خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول أن الإجراءات المنهجية للدراسة تعتبر جزء هام في البحوث الاجتماعية، فهي تلعب دور كبير في تحديد المسار الذي يتم إتباعه في البحث ، وذلك من خلال تحديد المجال المكاني المناسب للموضوع المتمثل في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة جيجل- و أن تكون نوع العينة و حجمها يمثل مجتمع الدراسة بأكمله إلى جانب اختيار الأداة المناسبة لحجم البيانات من ميدان الدراسة المتمثلة في الاستمارة ، وكذا مدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة و هو المنهج التحليلي الكمي.

شكلت هذه الخطوات في مجملها سندا منهجيا ساعد في معالجة الموضوع ميدانيا و توفير بيانات هامة و متنوعة عنه، في نفس الوقت تعتبر وسيلة مساعدة للمرور إلى المراحل الأخيرة من البحث العلمي و المتمثلة في مرحلة تحليل و تغيير بيانات الدراسة، ومن ثم الوصول إلى نتائج نهائية وإجابات على التساؤلات المطروحة مسبقا.

الشكل رقم (07): مخطط توضيحي لأهم ما جاء في الفصل الرابع



:

# الفصل الخامس

## الفصل الخامس: عرض البيانات ونتائج الدراسة

تمهيد:

### 1- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

- 1-1 عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى.
- 2-1 عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية.
- 3-1 عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة.

### 2- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية .

#### 1-2 مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

#### 2-2 مناقشة النتائج في ضوء الأبعاد الإمبريقية

#### 3-2 مناقشة النتائج في ضوء المقاربة السوسيولوجية

#### 3- النتائج العامة للدراسة

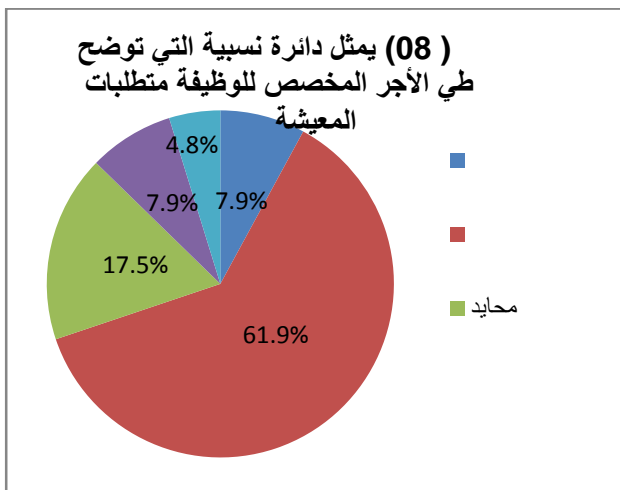
تمهيد:

بعد قيام الباحثة بتجميع البيانات عن طريق الاستمارة و إلى جانبها المقابلة والملاحظة ، تأتي الخطوة التالية وهي عملية تجهيز البيانات وإعدادها لغايات التحليل الإحصائي و ليتم الوصول إلى نتائج البحث، ويلجأ معظم الباحثون في الوقت الحاضر إلى استخدام الحاسوب للمساعدة في عملية التحليل نظرا لما يوفره ذلك من وقت وجهد ، ويستخدم في هذا المجال برنامج SPSS ، ذلك بهدف تحليل البيانات في البحث السوسولوجي و مقارنة البيانات المحصل عليها من المبحوثين الذين وزعت عليهم الاستمارة بما يتم وضعه في الفرضيات هذا من جهة، ومن جهة أخرى تفسير هذه البيانات تفسيراً سوسولوجياً ومن ثم مناقشة النتائج و الحكم على مدى صدق فرضيات الدراسة و محاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة.

1- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

1-1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى (المحور الثاني المتمثل في المكافأة المادية والالتزام السلوكي)

الجدول رقم (04): يبين مدى تغطي الأجر المخصص للوظيفة متطلبات المعيشة



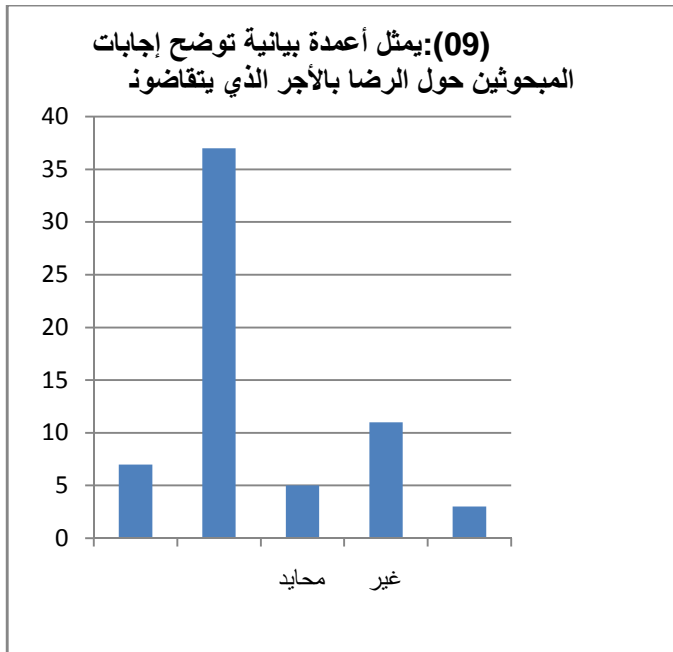
الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	5	7.9%
موافق	39	61.9%
محايد	11	17.5%
غير موافق	5	7.9%
غير موافق بشدة	3	4.8%
المجموع	63	100%

تبين المعطيات الكمية في الجدول رقم (04) و الشكل رقم (08) الخاص بمدى الأجر المخصص للوظيفة يغطي متطلبات المعيشة أن أغلبية العمال من الفئة المبحوثة أقروا بأن الأجر الذي يتقاضونه و

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

المخصص للوظيفة التي يشتغلون فيها تغطي متطلبات المعيشة و ذلك بنسبة تزيد عن 69% في حين عبرت نسبة قليلة على أن الأجر المخصص للوظيفة لا يغطي متطلبات المعيشة التي قدرت بـ 17.7% بينما عبرت فئة أخرى من المبحوثين عن رأيها بمحايد وذلك بنسبة 17.5%، وهذا يفسر أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء يدفع للعمال أجور مرتفعة على الرغم من الأزمة المالية التي تعاني منها الدولة وصعوبة المؤسسات العمومية الاحتفاظ بعمالها ودفع لهم أجور تغطي متطلباتهم المعيشية ، لكن الملاحظ من هذه المعطيات الكمية أن المؤسسة تمكنت من تجاوز هذه الأزمة مع رغبتها في المحافظة على العلاقة التبادلية بينها وبين العامل، كما أن الأجر يجعل العمال يستقرون في المؤسسة لأنهم يعلمون جيدا أن هذه المزايا لن يحصلوا عليها في مؤسسات أخرى ، وهذا ما أشار إليه الاتجاه السلوكي أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد و المنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد و الحوافز التي يحصل عليها، و في ظل هذا المدخل يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعمله التبادل حيث إذا ما وجد الفرد أن المنظمة تعطيه إشباع فإنه يقرر البقاء والاستمرار فيها.

### الجدول رقم ( 05 ) :يمثل مدى رضا العامل بالأجر الذي يتقاضاه مقارنة بسوق العمل



الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	07	11.1%
موافق	37	58.7%
محايد	05	7.9%
غير موافق	11	17.5%
غير موافق بشدة	03	4.8%
المجموع	63	100%

يتبين من المعطيات الكمية المتعلقة بمدى رضا العامل بالأجر الذي يتقاضاه مقارنة بسوق العمل أن أغلبية عينة البحث يرون أن الأجر الذي يتقاضونه مرضي مقارنة بسوق العمل و ذلك بنسبة 69.8%



## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

في حين نجد 7.9% من الأفراد الذين ظلوا محايدين تجاه الرضا بالأجر، بينما 22.3% من عينة البحث و هو ما يعادل 14 فرد أقرّوا بأنهم غير راضين عن الأجر مقارنة بالسوق العمل.

بما أن أغلبية العمال يرون أن الأجر المتقاضى مرضي مقارنة بسوق العمل فهذا يعني أن هناك تفاوت في توزيع الأجر في المؤسسات الجزائرية ، وأن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء يهتم بقضية الأجر ، وإضافة إلى أن لكل مؤسسة نظامها في منح الأجر حيث أن الدولة تحدد الحد الأدنى للأجر و المتمثل حاليا 1800 دج و من ثم على كل مؤسسة ألا تقل الأجر ( الأجر القاعدي ) عن 1800 دج و لكن لديها الحرية لجعله أكثر من ذلك، و هذا يرجع إلى الأرباح التي تحققها المؤسسة لهذا يعد تصريح العمال برضاهم عن الأجر مؤشرا على أن المؤسسة تحقق أرباح مالية كبيرة و كذا يعتبر كعامل من عوامل الاستمرار العمال في المؤسسة ، إذ أن وجودهم في المؤسسة قد يرجع إلى الأجر بحد ذاته كهدف من أهداف يسعى للوصول إليه .

الجدول رقم (06) : يبين مدى قرار ارتباط العامل بالعمل في المؤسسة قرار صائب

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	15	23.8%
موافق	43	68.3%
محايد	2	3.2%
غير موافق	2	3.2%
غير موافق بشدة	1	1.6%
المجموع	63	100%

تبين المعطيات الكمية الخاصة بالجدول رقم (06) والشكل رقم (10) الذي يوضع مدى قرار ارتباط العامل بالعمل في المؤسسة قرارا صائبا ، أن اتجاهات الباحثين المعنيين بالدراسة يرون أن قرارهم صائب حول ارتباطهم بالعمل في المؤسسة، وذلك بنسبة 92.1% في حين نجد 4.8% من الفئة المبحوثة رأّت أن قرار ارتباطها بالمؤسسة قرار غير صائب كما تشير إلى أن 3.2% عبرت عن رأيها " بمحايد "

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

يمكن تفسير هذه المعطيات بأن أغلبية العمال قد وجدوا في المؤسسة فوائد و منافع كانوا يسعون لتحقيقها ، مع العلم أن لكل فرد قرارات خاصة به يتخذها بعقلانية محدودة وهذا على أساس البدائل المتاحة ، بمعنى أن العامل لما ارتبط بالمؤسسة توقع منها غايات مستهدفة فلما وجد تلك الأهداف تتحقق توصل إلى أن ارتباطه يعد قرارا صائب، و كتأكيد على هذا فقد أشار " هيربرت سيمون " إلى أن الفرد يتخذ قرارات عقلانية لكنها تبقى محدودة لكونه لا يقدر على معرفة جميع المعلومات، أما الفئة التي ترى ارتباطها بالمؤسسة يعتبر قرار غير صائب فهي التي لم تجد في المؤسسة ما تبحث عنه من مشاريع

يرى "ستاسي آدمز" أن الفرد حتى يكون راض عن الأجر فإنه يقيس أو يقارن نفسه بالآخرين سواء كان داخل المؤسسة مع الزملاء أو خارج المؤسسة (بعمال مؤسسات أخرى ) فإذا ما وجد أن الأجر الذي يتقاضاه أكبر من الأجور التي يتقاضاها العمال في المؤسسات أخرى فإنه يقرر بذل الجهد أكثر و يكون أكثر التزاما أما إذا ما وجد العكس فإنه يقرر عدم الولاء اتجاه المنظمة ، لذلك فمن خلال المعطيات الكمية يدل على الرضا بالأجر ، وعليه يمكن القول أن المؤسسة تمنح أجور مرتفعة نوعا ما إذ لاحظنا العمال أثناء إجراء المقابلة أن من العوامل التي جعلتهم يستمرون في العمل لدى هذه المؤسسة هو الأجر العالي ، إذ قالوا أن الوضع الذي تعيشه الجزائر لن تجد مؤسسة تدفع أجور مثل هذه المؤسسة بما يعني أن المؤسسة تهتم بعمالها من الناحية المادية ، وبالتالي لو تتاح لهم الفرصة في تغيير المؤسسة سيغيرون و يتخلون على مناصبهم .إن قرارات الفرد و سلوكياته نابعة من إرادته الحرة ولا علاقة للبيئة الخارجية فيه فهو الذي يقرر بمن يريد الارتباط كونه هو الذي يحدد بنفسه الأهداف التي يرغب التوصل إليها فالمكان الذي يتواجد فيه الفرد ويستقر فيه بالضرورة هناك منفعة و مصلحة من وراء ذلك.

الجدول رقم ( 07 ) : يمثل وجود العامل في عمله الحالي استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة له .

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	13	20.6%
موافق	35	55.6%
محايد	10	15.9%
غير موافق	3	4.8%
غير موافق بشدة	2	3.2%
المجموع	63	100%

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

يتبين لنا من الجدول رقم ( 07) أن أعلى نسبة من أعضاء عينة البحث أدلوا بأن وجودهم في عملهم الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لهم وذلك بنسبة 76.2% في حين يرى 8% من أعضاء عينة البحث أن تواجدهم في المؤسسة لا يمثل استثمار وظيفيا بالنسبة لهم ، أما النسبة المتبقية والمتمثلة في 15.9% هم الفئة المحايدة .

إن استمرار العامل لدى هذه المؤسسة راجع إلى كون وظيفته تحقق له منافع كان يستهدف الوصول إليها ، فانضباطه في العمل عبارة عن سلوك ناتج عن الرغبة في البقاء في المنظمة بمعنى أنه يعرف أن الوظيفة التي يشغل فيها تمنحه مزايا لن يجدها في أية وظيفة أخرى سواء داخل المنظمة أو في أخرى بحيث أشار الباحثون حول هذه النقطة أن الفرد الأفراد غالبا ما تكون قراراتهم نابعة من شخصيتهم و ليس من الآخرين أي أنه يفكر بعقلانية و يعرف إذا ما عمله يحقق له نتائج إيجابية أو سلبية طبعاً يكون على أساس الأهداف التي حددها لنفسه ، أما فيما يخص الفئة المحايدة يمكن اعتبارها بأنها فئة لا تملك أهداف خاصة بها حيث قال ميشال كروزيه في هذا الصدد إن الفاعل هو الذي لديه أهداف يسعى لتحقيقها ، والفاعل الذي لا تتوفر فيه هذه الميزة لا يمكن اعتباره فاعلاً ، وهذا ما يدفعنا إلى القول أن تواجد العمال في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية يمثل لهم استثمارا وظيفيا و أن الأقلية من العمال الذين يرون أن تواجدهم في العمل لا يمثل استثمارا كيفية راجع إلى كون طبيعة أهدافهم لا تتوافق مع ما تقدم المؤسسة لهم .

الجدول رقم ( 08): يبين مدى استفادة العامل من أرباح المؤسسة في آخر السنة.

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	3	4.8%
موافق	21	33.3%
محايد	12	19.0%
غير موافق	14	22.2%
غير موافق بشدة	13	20.6%
المجموع	63	100%

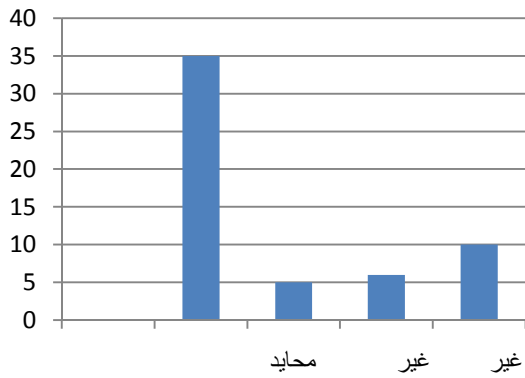
من خلال المعطيات الرقمية التي تحصلنا عليها حول مدى استفادة العامل من أرباح المؤسسة في آخر السنة أكد لنا غالبية المبحوثين وبنسبة 42,8% من إجمالي العينة بأنهم لا يستفيدون من أرباح

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

المؤسسة في آخر السنة ويمكن إرجاع ذلك إلى كون المؤسسة ترى أن الأجر الذي تقدمه للعامل كافي و يغطي متطلباته، في حين نجد 38.1% من أفراد العينة أقروا باستفادتهم من أرباح المؤسسة في آخر السنة بينما نجد نسبة 19% من الأفراد عبروا بمحايد كونهم لا يعلمون إذا ما المؤسسة تشاركهم في الأرباح التي تحققها في آخر السنة أم لا لكن بإجرائنا المقابلة مع رئيسة مصلحة الأجور أقرت لنا بأن الأفراد يستفيدون من الأرباح لكن بطرق غير مباشرة وذلك من خلال منحها كزيادات في الأجور دون علم العمال عن مصدر تلك الزيادات.

الجدول رقم ( 09 ) : يمثل الإعلانات المالية التي تمنحها المؤسسة في الأعياد و المناسبات

(10) :يمثل أعمدة بيانية توضح إجابات المبحوثين حول الإعانات المالية التي تمنحها



الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	7	11.1%
موافق	35	55.6%
محايد	5	7.9%
غير موافق	6	9.5%
غير موافق بشدة	10	15.9%
المجموع	63	100%

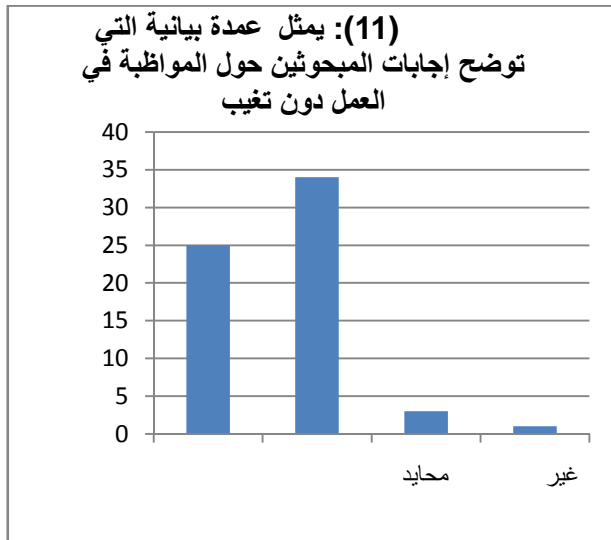
يتضح من الجدول رقم ( 09 ) أن غالبية إجابات أفراد البحث و التي كانت بنسبة 66.7% أنهم موافقون حول كون المؤسسة تمنح لهم إعلانات مالية في المناسبات والأعياد ، في حين نجد أن 25.4% من أفراد العينة غير موافقون على أن المؤسسة تمنح لهم إعانات مالية أما النسبة المتبقية المتمثلة في 7.9% فهم محايدون حول ذلك.

يعود سبب موافقة أغلبية العمال على أن المؤسسة تمنح لهم إعانات مالية إلى أن في كل مناسبة سواء عيد المرأة أو عيد العمال فالمؤسسة تقدم لهم مكافأة مالية وهذا انطلاقاً من المقابلات التي أجريناها أثناء فترة التريص ، إذ لاحظنا أن في عيد المرأة يعطى لكل امرأة إعانة مالية قدرها 3000 دج في حين يقدم لكل عامل في يوم عيد العمال إعانة مالية قدرها 5000 دج أما في عيد الأضحى فيقدم لكل عامل إعانة مالية بقدر ما يمكنه أن يشتري كبش العيد ، غير أن بالنسبة للأفراد الغير الموافقين فهذا راجع إلى

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

أن المؤسسة لها سياسة خاصة في تقديم لهم إعانة من جهة و تنقص من الأجر العمال من جهة أخرى و بطريقة غير مباشرة ، أما الفئة المحايدة فيمكن اعتبارها فئة العمال الجدد لم يتسنى لهم أن يعرفوا عن هذه الأمور. أكد العديد من الباحثين و العلماء أن الإعانات المالية التي تمنحها المؤسسة لعمالها لها تأثير كبير في جعل العمال يحسون بأهميتهم داخل المؤسسة ، حيث نجد "بيتر بلاو" يؤكد بوجود علاقة وطيدة بين الإعانات المالية كمكافآت مادية و سلوكيات العامل ، بحيث كلما كانت المؤسسة تقدم تلك الإعانة كلما كان الفرد تتولد لديه الرغبة في الاستثمار في العمل و من ثم يبذل جهد أكثر و بهذا يمكن القول أن المؤسسة قد جعلت من هذه الإعانات محفز لجعل العمال يقدمون ما لديهم من جهد وأداء عالي

الجدول رقم ( 10 ) : يبين مدى مواظبة العامل على عمله دون تغيب



الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	25	39.7%
موافق	34	54%
محايد	3	4.8%
غير موافق بشدة	1	1.6%
المجموع	63	100%

يتضح من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم ( 10 ) و الشكل رقم ( 11 ) الذي يمثل مدى مواظبة العامل على عمله دون تغيب أن أغلب العمال أقروا على المواظبة في العمل دون تغيب و ذلك بنسبة 93% من مجموع الفئة المبحوثة ، فيما نفت و بشدة ما نسبته 1.6% من مجموع الفئة المبحوثة انضباطها على العمل دون تغيب ، في حين أعربت 4.8% عن موقف محايد . يستلزم احترام أفراد المؤسسة للقواعد التي تدير المؤسسة ، فأى مؤسسة تتضمن جملة من القوانين و القواعد و نظام داخلي لها وعلى أي عامل يعمل فيها على أن يلتزم بتلك القواعد و يسير حسب ما ينص عليه النظام و مخالفة الأوامر يؤدي إلى الطرد و العقوبات ، فحسب الملاحظات التي سجلناها أن المؤسسة تستخدم العديد من الأساليب التي تجعل العمل يلتزم بالعمل دون تغيب ، و ذلك من خلال الخصم في الأجر فقد رأينا أن هناك وثيقة خاصة بخصم الأجر إذا ما تغيب العامل و خاصة إذا لم يقدم تبرير مقنع في الوقت

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

المناسب لكن لاحظنا أيضا أن العمال يستخدمون طرق غير مباشرة في التغيب عن العمل و ذلك من خلال الخروج قبل نهاية العمل مع مبررات تافهة كالذهاب إلى التسوق أو لصالة الحلاقة أو حتى التمارض.

أن الفرد دائما يفكر بطريقة عقلانية و أي فعل يسلكه نابع من قرار عقلائي و بالتالي إذا ما عرف أن عدم المواظبة على العمل وكثرة التغيب سيؤدي إلى الخصم في الأجر أو حتى فقدانه للمنصب فإنه يقرر مباشرة أن يكون أكثره انتظاما على احترام والحضور الدائم للعمل و بهذا تحدث عملية التبادل بين العامل و المؤسسة إذ العامل يعمل دون تغيب والذي يعتبره إكراه و كلفة مقابل الحصول على أجر دون خصم فيه كمكافأة يتوقعها بينما المؤسسة تحقق أرباح بفضل الجهود التي يقدمها العمال.

الجدول رقم ( 11): يبين مدى شعور العامل بالرضا عن العلاوات التي يحصل عليها

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	1	17.5%
موافق	34	54.0%
محايد	10	15.9%
غير موافق	5	7.9%
غير موافق بشدة	3	4.8%
المجموع	63	100%

إن النسبة المئوية الغالبة في الجدول رقم ( 11 ) هي 17.5% و 54% وهي تلك التي تشير إلى أن العمال من فئة المبحوثين يشعرون بالرضا عن العلاوات التي يحصلون عليها من قبل المؤسسة ، في حين ترى فئة أخرى من المبحوثين و ذلك بنسبة 7.9% 4.8% أنهم لا يشعرون بالرضا عن العلاوات التي يحصلون عليها ، كما نجد 15.9% من الأفراد العينة أجابوا بمحايد لا هم راضين أو غير راضين. تفسير هذه المعطيات الكمية على أن الأفراد راضون عن العلاوات التي يحصلون عليها ، لأن الاعتقاد السائد حسب استجابات العمال تبين أن المؤسسة لا تهمل عمالها من الناحية المادية ، وتمنح العلاوات بمختلف الطرق و لعدة أسباب لكن في الأخير يجد العامل تلك العلاوات محسوبة مع أجره النهائي بمعنى هذه العلاوات عبارة عن زيادات منها دائمة و منها دورية ، و بالتالي هي غير مرتبطة دائما بالنتائج و الجهد المبذول بطريقة مباشرة لكن العامل يضع في ذهنه أن هناك علاقة بين تلك الزيادة في الأجر و

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

بين مجهوده في العمل ، والأهم من هذا شعور العامل بالرضا سينتج عنه الاستمرار في العمل و التصرف بسلوكات إيجابية اتجاه المنظمة ، وكلما وجد العامل المؤسسة تحقق له الأهداف و تمنح له مكافآت بمفهومها السوسولوجي كلما بذل الجهد و حافظ على منصبه أما بالنسبة للفئة المحايدة فيرجع ذلك إلى اعتبار العلاوات و الأجر من الأمور الشخصية للعامل لا يتوجب الإفصاح عنها إذا لاحظنا أن بعض العمال لما تسألهم عن الأجر يتهربون و لا يرغبون في الحديث عن الأمر .

لقد أكد العديد من الباحثين أن المكافأة و الحافز المادي يؤثر على العامل بشكل كبير إذ يرى " تاييلور " أن الإنسان اقتصادي بطبيعته فكلما قدمت له الحوافز المادية كلما اجتهد أكثر في العمل بمعنى إذا ما أرادت المؤسسة مجهود أكبر من العامل عليها أن تضاعف في الأجر والعلاوات حتى تجعل منه أكثر ارتباطا بالعمل .

الجدول رقم ( 12 ) : يبين مدى المنح التي يحصل عليها العامل مناسبة جداً .

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	9	14.3%
موافق	35	55.6%
محايد	14	22.2%
غير موافق	3	4.8%
غير موافق بشدة	2	3.2%
المجموع	63	100%

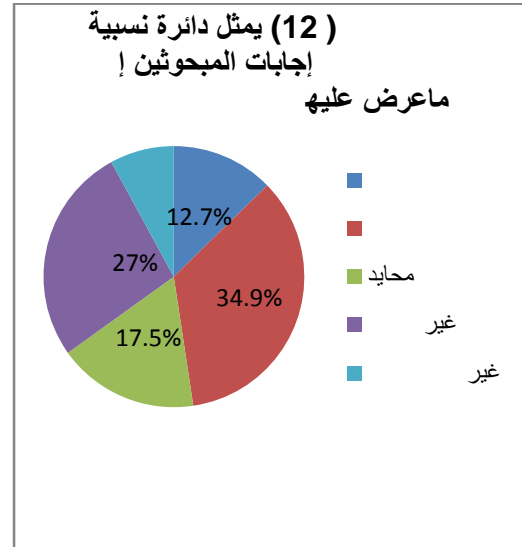
يبين لنا من المعطيات الكمية المتعلقة بالمنح التي يحصل عليها العامل أن أغلبية العاملين بالمؤسسة أقرروا على أن المنح التي يحصلون عليها مناسبة جداً و ذلك بنسبة 14.3 % موافق بشدة و 55.6% موافق بما يعني أن المؤسسة تهتم بجميع عناصر الأجر سواء تعلق الأمر بالعلاوات أو الإعانات المالية أو المنح أو حتى الأجر بحد ذاته حيث ما لاحظناه أثناء الفترة التريص أن أغلبية العمال يعملون ما بوسعهم للحفاظ على منصبهم و ذلك كقرار واعي و عقلائي بغية الحصول الدائم على المزايا المادية التي تقدمها المؤسسة ، إذ فسرت التبادلية السلوكية هذا الأمر أن العامل دائما يسعى للحصول على أكبر قدر ممكن من العوائد و المنافع و التي يعتبرها مكافأة يحصل عليها بعدما يقدم الجهد و الذي يسميه الكلفة .

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

في حين نجد أن نسبة 22.2% من مجموع أفراد العينة أجابوا بمحايد ويمكن تفسير هذه التصريحات إلى كون هذه الفئة على غير أن المنح تدخل ضمن الأجر بمعنى أنها ليست على إطلاع على كشف الراتب والذي يحتوي على المنح ، العلاوات ، الاقتطاعات المرتبطة بمختلف التأمينات ثم يأتي الأجر النهائي ويمكن ربط هذا بالمستوى التعليمي إذا أن في المؤسسة هناك فئة من العمال ذات مستوى تعليمي متوسط مما لا يسمح لها بفهم الأمور المرتبط بحسها. وبالنسبة للفئة التي أقرت على أن المنح التي تحصل عليها غير مناسبة جدا و ذلك بنسبة 8% من أفراد العينة فإنها تعبر عن عدم رضاها للمزايا التي تقدمها المؤسسة و لا تحس بأن تلك المنح ستستفيد منها تلبية حاجاتها و خاصة إذ كان ذلك الفرد متزوج و لديه أسرة كبيرة فإنه لا يستطيع أن يغطي جميع متطلباته وهذه الفئة قد تفكر في ترك المؤسسة كلما أتيح لها الفرصة . إن المزايا المادية بما فيها المنح قد أشار إليها العديد من العلماء مثل تايلور ، فايول و مانوفسكي ، إلى أنها تلعب دور كبير في جعل العامل يبذل الجهد ، إذ أن العامل كلما قدمت له عوائد مادية مرتفعة كلما غير من تصرفاته و سلوكياته إلى الأحسن ، فهو دائما يفكر بطريقة عقلانية في الأمور التي تحقق له المنفعة و كذلك أنه يقارن المنافع التي يمنحها المؤسسات الأخرى لعمالها ، مما يجعله يقرر بإرادته إما الاستمرار أو التخلي عن العمل و الانتقال إلى مؤسسة أخرى.

الجدول رقم (13) : يبين مدى تفكير العامل إذا ما عرض عليه عمل بأجر أعلى في مؤسسة أخرى

النسبة المئوية %	التكرار	الاتجاهات
12.7%	8	موافق بشدة
34.9%	22	موافق
17.5%	11	محايد
27%	17	غير موافق
7.9%	5	غير موافق بشدة
100%	63	المجموع



يتضح من المعطيات الكمية الجدول رقم (13) أن 34.9% من الأفراد عينة البحث يقرون أنه لو يعرض عليهم أجر أعلى في مؤسسة أخرى سيفكرون فيه وقد ينتقلون للعمل لدى تلك المؤسسة ، في حين نجد 7.9% من أفراد العينة وهو ما يعادل 5 أفراد أنهم يرفضون و بشدة أمر إعادة النظر في قضية



الأجر و إنما هم مقتنعون بالأجر الذي يتقاضونه و يرغبون في البقاء لدى المؤسسة الحالية ، أما النسبة المتبقية و الممثلة في 17.5% فإنهم محايدون بمعنى لديهم انشغالات أخرى غير الأجر .

في هذا الصدد نذكر أن الأجر يعد عنصر مهم في الحياة اليومية فمن خلاله يقضي العامل حاجياته و احتياجات أسرته ، و هذا ما يدفع بالعمال إلى البحث عن عمل يحصل فيه على أكبر أجر ممكن و الذي من خلال يغطي جميع احتياجاته وخاصة أن في وقتنا الحالي كل لوازم الإنسان وبالأحرى الحاجات الفيزيولوجية تتطلب مصاريف كبيرة مما يدفع به إلى التفكير في تحقيق مصالحه حتى لو تتطلب الأمر التخلي عن المؤسسة والانتقال إلى مؤسسة أخرى . أما الفئة التي اختارت الارتباط بالمؤسسة وعدم التخلي عنها حتى لو عرض عليها أجر أعلى فإن يمكن تفسير هذا السلوك بأن مشاريع و أهداف هذه الفئة لا تتمثل في الجانب المادي و إنما في جوانب أخرى وجدت أنها تتحقق في هذه المؤسسة دون غيرها كالمكانة والمركز .

أكد العديد من الباحثين و بالأخص رواد الاتجاه التبادلي السلوكي أن للعامل مصالح و أهداف يسعى لتحقيقها ومن بينها الأجر بمعنى أن ارتباط العمال بمؤسسة ما دون أخرى لم يكن اعتباطيا وإنما مرتبط بالغايات المراد تحقيقها ، وهذا الفعل يكون عقلائي مثلما أشار إليه "ماكس فيبر" ، ومن هنا يمكن القول أن للفرد أهداف خاصة به و من بينها الأجر و بالتالي تواجهه في مؤسسة ما مرتبط بمصالحه و بالمزايا التي تقدمها تلك المؤسسة وليس على أساس طبيعة العمل والنشاط ونفس الشيء بالنسبة للمؤسسة فهي تقوم على استقطاب و اختيار العمال على أسس معينة التي تمكنها من تحقيق مصالحها .

الجدول رقم (14) : يبين مدى الاستمرار في المؤسسة نابع من الحاجة إلى الأجر

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	12	19.0%
موافق	30	47.6%
محايد	9	14.3%
غير موافق	11	17.5%
غير موافق بشدة	1	1.6%
المجموع	63	100%

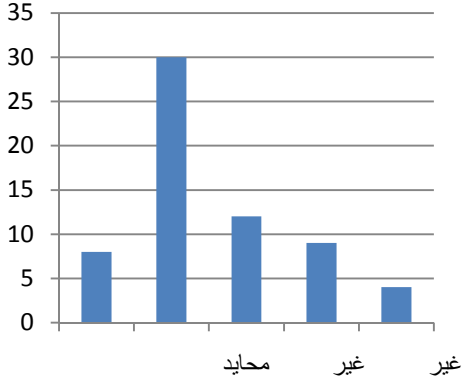
تبين الأرقام الإحصائية في الجدول رقم (14) الذي يبين مدى الاستمرار في المؤسسة نابع من الحاجة إلى الأجر ، أن معظم العمال الواقعيين ضمن عينة الدراسة أقرروا بأن استمرارهم في المؤسسة نابع من الحاجة إلى الأجر و ذلك بنسبة 66.6% في حين ربطت فئة أخرى من العمال أن استمرارها في المؤسسة لا علاقة له بالأجر وذلك بنسبة 19.1%، و هذا ما يفسر أن العمال يهتمون بالجانب المادي و المكافئة المادية ، فحسب ما يراه ” تايلور“ فإن الفرد يتصرف برشد وعقلانية عند تعامله مع إدارة المنظمة التي يعمل بها، حيث أنه رجل اقتصادي في التفكير ولذلك يعتبر الجانب المادي أساس لمضاعفة جهده الإنتاجي و بما أن الاستمرار في المؤسسة سلوك يسلكه العامل فإن هذا مرتبط بحاجته للأجر الذي يعتبره كمكافأة مادية يحصل عليها جراء تقديمه للجهد ، لكن الحاجة لا تقتصر فقط في الأجور و لهذا نجد فئة أخرى تقر بأنها لا تهتم في الأجر الذي تقدمه المؤسسة بقدر ما تهتم بالتقدير و الاهتمام الذي تمنحه إياه.

إن المؤسسة تتميز بسياسة خاصة في منح الأجور للعمال حيث أن العامل يعمل لمدة 7.5 ساعات في اليوم و المؤسسة تدفع له الأجر ما يعادل 8 ساعات فهذا يعتبر تحفيز للعمال لبذل الجهد أكثر من جهة وجعله أكثر ارتباطا بالمؤسسة من جهة أخرى ، بالإضافة إلى كون العامل دائما يستهدف الارتباط بالمؤسسة التي تقدم أجر مرتفع حتى يلبي طلباته و احتياجاته و من هنا يمكن القول أن استمرار العامل في المؤسسة نابع بالدرجة الأولى من الحاجة إلى الأجر و هذا الأخير يعد العائد الجوهري بالنسبة للعمال.

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (15) : يبين مدى التعويضات التي يتقاضاها العامل تعكس الجهد الذي يبذله.

(13) : يمثل أعمدة بيانية التي توضح إجابات المبحوثين حول التعويضات و الجهد



الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	8	12.7%
موافق	30	47.6%
محايد	12	19%
غير موافق	9	14.3%
غير موافق بشدة	4	6.3%
المجموع	63	100%

من خلال الأرقام الإحصائية في الجدول رقم (15) التي توضح إجابات الفئة المبحوثة حول ما إذا كان هناك علاقة بين التعويضات التي يتقاضاها العامل والجهد الذي يبذله ، تبين أن أغلب العمال أعربوا عن وجود علاقة بين التعويضات و الجهود المبذولة بنسبة 12.7% و 47.6% بينما صرح 14.3% و 6.3% من مجموع الفئة المبحوثة على عدم وجود أي علاقة بين التعويضات والجهد.

إن وكالة الضمان الاجتماعي طلب من العمال بتقديم النشاط و العمل بتقاني و هذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب الدقة والحذر وفي نفس الوقت المؤسسة تكافئ العمال على ذلك ، فقد صرح بعض العمال أثناء إجراء مقابلات معهم أن المؤسسة تطلب من العمال العمل لساعات إضافية و أحيانا العمل حتى في أيام العطلة الأسبوعية لكنها تقديم لهم تعويضات على ذلك ، ولقد أكد " فايول " على أهمية التعويضات التي تقدمها المؤسسة للعمال إذ يرى أن تعويض الأفراد و مكافأتهم بشكل عادل يوفر رضا العمال و أصحاب العمل ، و يناسب مستوى المعيشة و سوق العمل ووضع المؤسسة.

أما فيما يخص الفئة التي تقر بعدم علاقة بين التعويضات و الجهد وهي التي تشعر بعدم العدالة في تقديم التعويضات من خلال مقارنتها بين الجهود التي تقدمها والتعويضات التي تحصل عليها وبين الجهود التي يبذلها الزملاء والتعويضات التي يحصلون عليها فوجدت أن هناك تفاوت و اللامساواة ، وهذا قد يؤدي بها إلى عدم الاستقرار في المؤسسة أو بالأحرى بقائها سيؤدي إلى عدم الالتزام والانضباط داخل المؤسسة ، وإثارة المشاكل بين العمال والإساءة إلى الرؤساء واتهامهم بعدم الاعتراف بالجهود التي يبذلونها ، لكن في حقيقة الأمر هذه الفئة هي فئة غير راغبة في العمل وتركها للعمل سيكلفها الكثير و

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

بالتالي تتخذ أسلوب الإفتزاز حتى تقلل من قيمة الرؤساء و المؤسسة ككل .إن تقديم التعويضات للعمال يعتبر عامل مهم و الذي يدفع بالعمال إلى بذل الجهد أكثر، وأن كلما قدمت تعويضات للعمال كلما بذلوا جهود أكثر.

الجدول رقم (16) : يبين العلاقة بين الأجر و عدم التفكير في تغيير العمل.

الاتجاهات	الأجر	أقل من 50000 دج	من 50000 دج إلى 79000 دج	من 80000 دج فأكثر	المجموع
موافق	2	23	11	36	57.14%
محايد	1	10	1	12	19.05%
غير موافق	8	5	2	15	23.81%
المجموع	11	38	14	63	100%

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 78.57% من الذين أجرهم من 80000 دج فأكثر لا يفكرون في تغيير العمل مقابل 60.53% من الذين أجرهم من 50000 إلى 79000 دج و 18.18% من الذين أجرهم أقل من 50000 دج لا يفكرون في تغيير العمل ، في حين نجد 26.31% من الذين أجرهم يتراوح ما بين 50000 دج إلى 79000 دج عبروا عن رأيهم بمحايد مقابل 9.09% من الذين أجرهم أقل من 50000 دج و 7.14% من الذين أجرهم من 80000 دج فأكثر محايدين حول تغيير العمل ، في حين 72.72% من الذين أجرهم أقل من 50000 دج أفروا بتفكيرهم في تغيير العمل مقابل 14.28% من الذين أجرهم من 80000 دج فأكثر و 13.18% من الذين أجرهم من 50000 دج إلى 79000 دج يفكرون في تغيير العمل.

إن المكافأة المادية تؤثر بشكل كبير في قرارات الفرد العامل داخل المؤسسة من حيث استمرار أو عدم الاستمرار في العمل فهي تعتبر من الحاجات الأساسية التي تدفع بالعامل إلى الارتباط بالمؤسسة في عملية تبادلية مصلحية ، إذ أن كلما كانت الأجور مرتفعة كلما قلت نسبة تفكير العامل في تغيير العمل

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

وهذا يعني أن العلاقة عكسية ، فقد أشار "تاييلور " في نظريته إلى أن الأجر عامل أساسي للتحكم في الأفراد فهو يعتقد أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافأة يواجهون بها حاجاتهم الاجتماعية و الشخصية المختلفة ، حيث أنه رجل اقتصادي في تفكيره لذلك فالجانب المادي هو الأساس في جعل العامل يضاعف في إنتاجه. ولمعرفة العلاقة بين الأجر ومدى عدم تفكير العامل في تغيير العمل قمنا بحساب كا<sup>2</sup> فوجدنا قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 19.37 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية 9.49 وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 4 ، إذن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الأجر وعدم التفكير في تغيير العمل.

الجدول رقم (17) :يبين مدى ارتداء الدائم للبطاقة المهنية أثناء تواجد العامل داخل المؤسسة.

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	4	6.3%
موافق	40	63.5%
محايد	9	14.3%
غير موافق	8	12.7%
غير موافق بشدة	2	3.2%
المجموع	63	100%

تبين المعطيات الكمية مدى ارتداء العمال للبطاقة المهنية أثناء تواجدهم داخل المؤسسة حيث عبر 69.8% من الأفراد العينة على الموافقة في حين نجد 12.7% و 3.2% من الأفراد لا يرتدون البطاقة المهنية دائما أثناء تواجدهم داخل المؤسسة أما 14.3% من الأفراد عبروا على أنهم محايدون لكن هذا يدل شعورهم بالارتباك بأن يقروا بأنهم لا يريدون البطاقة المهنية مع العلم أن هذه الأخيرة تعتبر مهمة جدا في هذا النوع من المؤسسات و ذلك من أجل التفرقة بين عمال المؤسسة و زبائنهم ، وقد لاحظنا فعلا أن هناك عمال لا يرتدونهم و إنما يضعونها في درج مكاتبهم ، مع علمهم أن عدم ارتدائها يتعرض صاحبها لعقوبة عدم احترام قواعد المؤسسة و الالتزام بها ، مما يمكن أن نفسر هذا التصرف أن للعامل هامش من الحرية الذي يجعله يستغل ذلك بعدم تطبيقه لجميع القواعد المنصوص عليه ، بمعنى أن قوة العلاقة الإنسانية بين الرئيس و المرؤوس يدفع بالعمال إلى استغلال ذلك في تجاوز بعض القوانين كونه يعرف أنه لن يعاقب على ذلك ، فمثلا أشار ميشال كروزيه أن العامل دائما يستغل الفرص في تحقيقه أكثر

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

قدر ممكن من الراحة و بالتالي دائما يبحث عن هامش الحرية ، بهذا يمكن القول أن التزام العامل أو عدم التزامه يرجع إلى مدى تحقيقه لأكبر قدر ممكن من المنفعة

الجدول رقم ( 18 ) يبين مدى رغبة العامل في العمل لدى المؤسسة إلى غاية بلوغه سن التقاعد

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	13	20.6%
موافق	31	49.2%
محايد	11	17.5%
غير موافق	6	9.5%
غير موافق بشدة	2	3.2%
المجموع	63	100%

يتضح من أرقام الجدول رقم ( 18 ) الذي يبين مدى رغبة العامل في العمل لدى المؤسسة إلى غاية بلوغ سن التقاعد أن أغلبية العاملين في صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء أعربوا بأنهم يرغبون في العمل لدى المؤسسة إلى غاية بلوغ سن التقاعد وذلك بنسبة 69.8% من فئة المبحوثين في حين نجد 12.7% من الأفراد العينة نفوا رغبتهم في العمل لدى المؤسسة إلى غاية بلوغهم سن التقاعد ، أما النسبة المتبقية فتتمثل في العمال الذين أجابوا بمحايد و ذلك بنسبة 17.5%.

إن الاستمرار في المؤسسة لمدة أكثر من 25 سنة ما يعادل سن التقاعد سواء كان المسبق أو التقاعد العادي يعود إلى عدة أسباب أهمها إيجاد الفرد منافع ومزايا تحقق له غايته و أهدافه الخاصة ، وتوفير المؤسسة الرفاهية و الراحة للعامل ، تقدم أجر يغطي متطلبات المعيشية ، حصول العامل على إجازة و اشتراكه في أهم القرارات المتعلقة بعمله وغير من المزايا التي تدفع بالعامل يقرر المكوث في المؤسسة و الاستقرار فيها إلى غاية نهاية الحياة العملية ، و في نفس الوقت المؤسسة تستفيد من خبرة عمالها حين لاحظنا حتى بعد إحالة العمال على التقاعد لكن المؤسسة دائما على اتصال بهم قصد تشاورهم في عملية

أما فيما يخص الفئة العمالية التي لا ترغب في الاستمرار لدى المؤسسة إلى غاية بلوغ سن التقاعد ذلك أن الأهداف التي قرروا تحقيقها اكتشفوا أنها غير ممكنة و بالتالي استمرارهم لدى هذه المؤسسة لن يحقق لهم أية منفعة ، وبهذا يمكن القول أن التزام الفرد بالعمل و الاستقرار فيه مرتبط بمدى تحقيقه للغايات التي تخص كل عامل على حدا فما هو مهم عند العامل (أ) قد يكون غير مهم للعامل (ب) ،

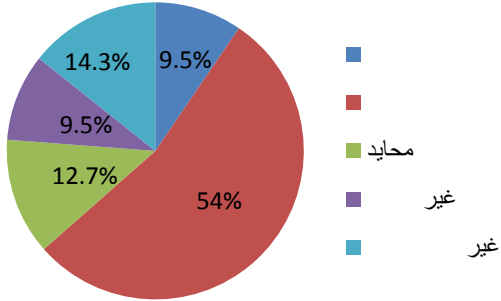
## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

إن المؤسسة تعتمد على عقود غير محددة المدة و أنها مؤسسة عمومية هذا يجعل العامل أكثر اطمئنان و ضمان على مستقبله، فأغلبية عمال الجزائر يفضلون الارتباط بالمؤسسة العمومية على حساب المؤسسة الخاصة فهذه الأخيرة لا تضمن مستقبل العامل ففي أي لحظة قد تتعرض للإفلاس و تلجأ إلى تسريح العمال.

الجدول رقم ( 19 ) : يمثل تقديم المؤسسة قروضا للعمال

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	6	9.5%
موافق	34	54%
محايد	8	12.7%
غير موافق	6	9.5%
غير موافق بشدة	9	14.3%
المجموع	63	100%

(14) : يمثل دائرة نسبية التي توضح مدى تقديم المؤسسة قروضا للعمال



تبين الأرقام الإحصائية في الجدول رقم (19) الذي يوضح تقديم المؤسسة قروضا للعمال ، أن معظم العمال الواقعين ضمن عينة الدراسة أقرروا أن المؤسسة تقدم قروضا للعمال وذلك بنسبة 63.5% في حين نجد 23.8% من الفئة المبحوثة قد أقرت بأن المؤسسة لا تقدم قروضا للعمال ، بينما 8% من أفراد العينة عبرت عن رأيها بأنها محايدة ، يمكن تفسير هذه المعطيات الكمية إلى أن المؤسسة فعلا تقدم قروض للعمال إذ أنها تتميز بمزايا و حقوق منحها القانون على غرار المؤسسات الأخرى بالإضافة إلى أن المقابلات التي أجريت مع فئة من العمال المعنية بهذه الأمور قد صرحت بأن المؤسسة فعلا تقدم قروضا للعمال و حتى أنها تمنح إعانات مالية مخصصة للزواج ، أما بالنسبة للفئة التي أقرت بأن المؤسسة لا تقدم قروضا فهي التي لم يتسنى لها الحصول على قرض مالي أو أنها لم تتعرف على مزايا التي تقدمها المؤسسة. إن تقديم القروض للعمال يعتبر من المكافآت بمفهومها السوسولوجي التي تجعل العامل يبذل جهد أكثر ،حيث أن العامل كلما توقع الحصول على تلك العوائد كلما زاد من نشاطه و بالتالي التزامه تجاه المنظمة والسعي من أجل البقاء لدى تلك المؤسسة ، فحسب ما يراه " فكتور فروم " فإن سلوك الفرد بني على تصورات و تحليله للبدائل المختلفة في أدائه ، بمعنى أن حفز الفرد على

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

توقعات أن الالتزام بالعمل وبذل الجهد سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب مما يعني أن تقديم المؤسسة قروض للعمال كمحفز لهم سيجعل العمال يبذلون جهود أكبر و من ثم ترتفع درجة التزامهم وتتولد الرغبة للعمال في البقاء لدى هذه المنظمة .

### 1-2- عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية(المحور الثالث المتمثل في المكافأة المعنوية و الالتزام العاطفي)

الجدول رقم (20): يمثل العلاقة بين الفئة المهنية و شعور العامل باهتمام و تقدير رئيسه في العمل .

الفئة المهنية الاتجاهات	إطارات عليا	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
موافق	3 %100	13 %81.25	20 %58.82	/	36 %57.14
محايد	/	2 %12.5	5 %14.70	1 %10	8 %12.69
غير موافق	/	1 %6.25	9 %26.47	9 90%	19 %30.16
المجموع	3 %100	16 %100	34 %100	10 %100	63 %100

من خلال الجدول نلاحظ أن ما نسبته 100 % من إطارات عليا يشعرون باهتمام و تقدير رؤسائهم في العمل مقابل 81.25% من الإطارات و 58.82% من أعوان التحكم ، ولا أحد من أعوان التنفيذ الذين ينتقلون و يشعرون باهتمام و تقدير الرؤساء في العمل في حين 14.70% من أعوان التحكم عبروا عن رأيهم بمحايد مقابل 12.5% من أعوان التحكم و 10% من أعوان التنفيذ و لا أحد من إطارات عليا أعرب بمحايد ، في حين نجد ما نسبته 90 % من أعوان التنفيذ لا يشعرون باهتمام و تقدير رؤسائهم في العمل مقابل 26.47% من أعوان التحكم و 6.25% من إطارات ولا أحد من إطارات عليا لا يشعرون باهتمام و تقدير الرئيس في العمل.

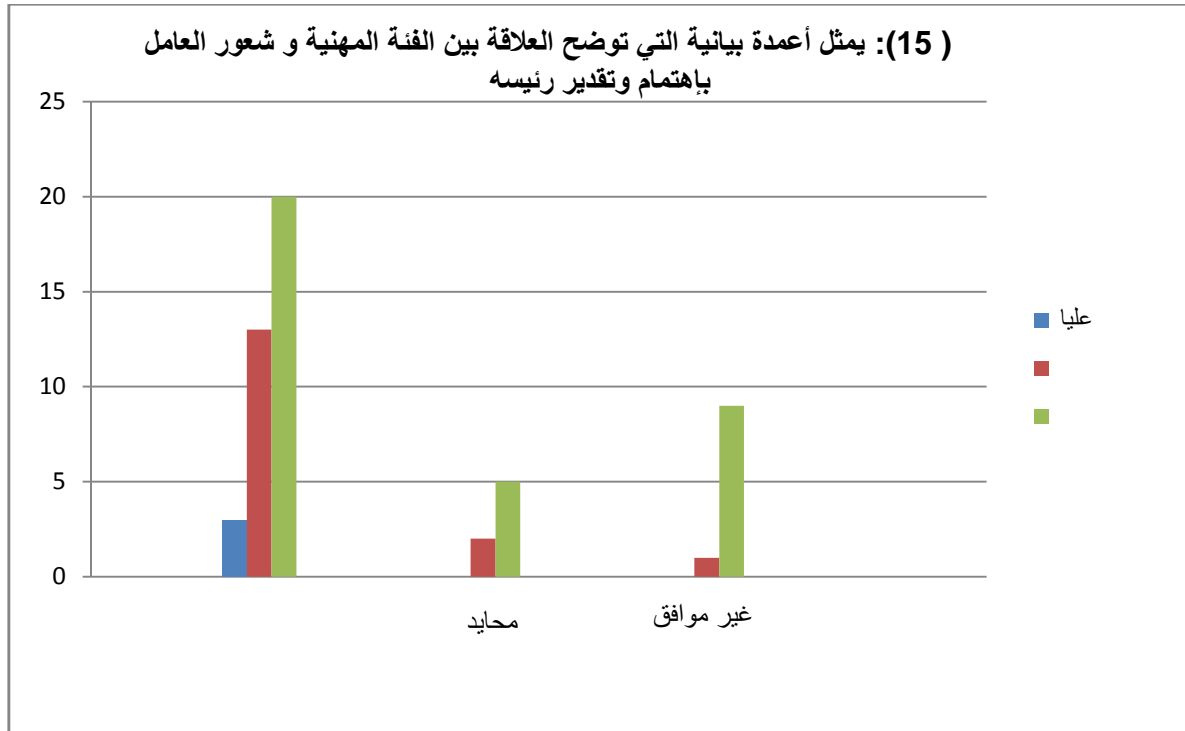
يمكن تفسير هذه النتائج بالقول أن كلما كان للعامل منصب متميز في المؤسسة كلما شعر باهتمام و تقدير رئيسه في العمل وهذا ما يتفق مع تفكير "هومنز" الذي يرى أن الأفراد الذين يشتغلون مواقع



## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

تدرجية عليا يحصلون على الاحترام و التقدير بسبب تماثلهم مع قيم و أهداف جماعتهم أما الأفراد الذين لا يشعروا باهتمام و تقدير الرئيس لعملهم هم الذين يتواجدون في الطبقة الدنيا في حين الفئة التي ترى أنها محايدة حول الشعور بالاهتمام فهي التي لا تهتم بهذا الشعور كمكافأة معنوية و إنما تستهدف غايات أخرى، و هذا ما يدفعنا إلى القول أن المكافآت التي يستهدفها العامل تختلف من فئة مهنية إلى أخرى حسب التدرج المهني.

و لمعرفة العلاقة بين المتغيرين الفئة المهنية و شعور العامل باهتمام و تقدير رئيسه في العمل قمنا بحساب كا<sup>2</sup> فوجدنا قيمتها المحسوبة تساوي 24.87% و هي أكبر من الجدولية المقدرة ب 12.59% وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 6 و هذا ما يدفعنا إلى القول أن هناك علاقة بين الفئة المهنية و شعور العامل باهتمام و تقدير رئيسه في العمل.



الجدول رقم (21) : يبين مدى عمل العمال بالإخلاص والأمانة لإدراكهم لأهمية دورهم.

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	24	38.1%
موافق	36	57.1%
محايد	2	3.2%
غير موافق بشدة	1	1.6%
المجموع	63	100%

تبين لنا المعطيات الكمية العلاقة بين إخلاص العمال للمؤسسة و أهمية الدور الذي يؤديه بحيث نجد أن أغلبية العمال أعربوا بوجود علاقة بين عملهم بإخلاص والأمانة وأهمية دورهم ، بمعنى أن لما أدركوا أن دورهم داخل المؤسسة له قيمة ويحقق المنفعة والاستثمار قرروا العمل بالإخلاص والأمانة ، و كلما كانت المؤسسة بحاجة إليهم يكونون مستعدين لذلك وحتى إن طلبت منهم العمل لساعات إضافية لصالح المؤسسة فإنهم يقبلون دون التهرب ، فمن خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض العمال لاحظنا أنهم يعملون بإخلاص وتفاني حيث لما اتصلت المؤسسة بعمالها في أي وقت لأمر يخص العمل فإنهم يلبيون الطلب دون تردد ، بينما نجد 1.6% من فئة المبحوثين قد أقرروا أنهم لا يعملون بإخلاص وأمانة لإدراكهم بعدم أهمية الدور الذي يؤديه داخل المؤسسة ، وهذه الفئة دائما تحاول إثارة المشاكل والحديث عن المؤسسة بالسوء. يعد العمل بإخلاص تجاه المؤسسة مؤشر على العلاقة الإيجابية بين العمل والمنظمة حيث لما تعاملت المؤسسة عمالها باحترام و تقدر جهودهم و تعترف بدورهم في المؤسسة وبالتالي العمال يكن الإخلاص لها.

الجدول رقم ( 22 ) : يبين مدى تلقي العامل الشكر من رئيسه في حال يبذل الجهد.

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	10	15.9%
موافق	32	50.8%
محايد	10	15.9%
غير موافق	6	9.5%
غير موافق بشدة	5	7.9%
المجموع	63	100%

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم ( 22 ) أنه غالبية إجابات أفراد عينة البحث والتي كانت بنسبة 66.7% يتلقون الشكر من رؤسائهم في حال بذلهم للجهد في حين 17.4% من الأفراد العينة أقروا بأنهم لا يتلقون أي شكل من طرف الرؤساء في حال بذلهم للجهد ، كما هناك من أجابوا بمحايد و ذلك بنسبة 15.9% من مجموع أفراد المبحوثين ، و يمكن تفسير هذه المعطيات الإحصائية إلى أن المؤسسة حقا تولي الاهتمام للعمال بتحفيظهم معنويا بحيث لاحظنا أن الرؤساء دائما يبحثون عن طرق التي يجعلون العمال يشعرون بأهميتهم داخل المنظمة فقد أعرب أحد المبحوثين أثناء إجراء معه المقابلة أن عماله لما يشكرهم على تقانيهم في العمل فإنهم يزدادون نشاطا وافتخارا على ما يقدمونه ، وبهذا يمكن القول أن الشكر يعد مكافأة معنوية تجعل العامل يشعر بالولاء تجاه المنظمة و بالتالي الالتزام العاطفي ، أما بالنسبة للفئة التي لا تتلقى الشكر فهي التي لا تبذل الجهد و تتباطأ في العمل. ولكي يتلقى العامل الشكر في العمل عليه في المقابل أن يبذل الجهد الكافي في قيامه بالعمل و يقدم الإخلاص و الوفاء للمؤسسة لما تكون هذه الأخيرة بحاجة ماسة إليه.

الجدول رقم ( 23 ) : يوضح مدى اهتمام العامل لسمعة المؤسسة التي يعمل فيها.

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	21	33.3%
موافق	32	50.8%
محايد	4	6.3%
غير موافق	4	6.3%
غير موافق بشدة	2	3.2%
المجموع	63	100%

تبين أرقام الجدول رقم ( 23 ) والشكل المرفق به الخاص بمدى اهتمام العامل لسمعة المؤسسة التي يعمل فيها أن أغلبية العمال مهتمين حقا بسمعة المؤسسة و مكانتها و ذلك بنسبة 84.1% من مجموع الفئة المبحوثة ، في حين أقرت نسبة 9.5% من مجموع أفراد العينة أنهم لا يهتمون بسمعة المؤسسة التي يعملون فيها أما النسبة المتبقية والتمثلة في 6.3% فقد أجابوا بمحايد ، و يفسر ذلك أن هناك اهتمام وولاء العمال اتجاه منظماتهم و لديهم مشاعر إيجابية اتجاهها من خلال معرفتهم و تقبلهم للمزايا التي تقدمها المؤسسة ، حيث العامل ما إذا قدمت له المؤسسة مكافأة المتمثلة في التقدير و الاحترام فإنه يقرر أن يبادلها نفس الشعور ، إذ أن الملاحظات التي سجلناه وجدنا أن هناك علاقة إنسانية ما بين

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

الرئيس والمؤوس ،مع العلم أن الفرد أهدافه لا تتوافق فقط مع سلوك العامل في اهتمامه بسمعة المؤسسة وأنه يفكر في الاستمرار فيها و بالتالي فأى إساءة توجه لها فإن ذلك يمس حتى سمعة العامل ، والسمعة تعد مؤشر على الجانب العاطفي تجاه المؤسسة ، حيث يرى هومنز أن عملية التبادل التي تحدث بين العامل و منظمته لا تقتصر على الجانب المادي و إنما حتى الجانب المعنوي ( العاطفي ) فالمؤسسة تمنح العامل الشكر و الاحترام و في المقابل العامل يهتم بسمعة المؤسسة و يحافظ عليها.

الجدول رقم (24):يبين مدى عدم اعتراف المؤسسة بالجهود التي يقدمها العامل بصفة دائمة.

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	07	11.1%
موافق	25	39.7%
محايد	16	25.4%
غير موافق	12	19.0%
غير موافق بشدة	03	4.8%
المجموع	63	100%

يبين الجدول الحالي أن أغلبية أفراد العينة أعربوا بعدم اعتراف المؤسسة بالجهود التي يقدمونها و ذلك بنسبة 39.7% و 11.1% في حين نجد 25.4% من أفراد العينة أقرروا بمحايد أي لا يعرفون إذا ما كانت المؤسسة تعترف بجهودهم أم لا أما 19.0% و 4.8% من مجموع أفراد المبحوثة أجابوا بأن المؤسسة تعترف بجهودهم .

إن الاعتراف بالجهود المبذولة يعد مؤشر إيجابي يحفز العمال على بذل الجهد أكبر ، حيث لما يحسس الرئيس مؤوسيه بأن لهم قيمة ووجودهم في المؤسسة يشكل نجاح بالنسبة لها لكن هنا أغلبية العمال أقرروا بأن المؤسسة لا تعترف بجهودهم ولا تهتم بمشاعرهم بقدر ما تهتم بتحقيق أهدافها و استمرارها و هذا ما يدفع العمال إلى عدم الالتزام والشعور بالملل .لقد أكد العديد من الباحثين على أهمية الاعتراف بالجهد، إذ يرى " هومنز " أن إذا حصل الفرد على قبول لقاء عمل قام به فإن هذا الاعتراف يرمز إلى مكافأة لا تتمثل فقط في النقود، وإنما هناك عوائد معنوية يسعى الفاعل (العامل) للحصول عليها من خلال عملية التبادل و أنه كلما عملت بمكانة الإنسان كلما زادت أوجه نشاطاته و فرص

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

تفاعله، وزاد عدد الذين يمكن أن يتفاعل معهم ،كما يعتقد أنه هناك ترابط النشاط بالتعاطف الذين يكون الود للآخرين يعبرون عن هذا بنشاطات المشتركة و هذه بدورها تزيد من الروابط العاطفية و الودية، فالفرد يبين سلوكه من خلال دخوله في نشاط معين متوقعا الحصول على مكافأة معنوية و كلما زادت قيمة المكافأة كلما زاد التزامه. من خلال هذا يمكن القول أن عندما يتبادل العامل و المنظمة مكافآت فيما بينها يزداد التزامهما التبادلي و مع تكرار هذا الالتزام التبادلي و على مر الزمن تتأسس قاعدة تبادلية فيما بينهما توجه و ترشد تبادلاتهما القادمة، فإذا ما كانت المؤسسة تعترف بجهود العمال فإنهم في المقابل يلتزمون عاطفيا، أما إن تكررت حالة اختراق بنود الالتزام التبادلي وحصل انحراف عنها ، فإن للطرف الذي انحرف عنها و اخترقها يحصل على عقوبة أو جزاء سلبي لقاء عدم التزامه بأحد بنود الالتزام التبادلي.

الجدول رقم ( 25 ) : يمثل مدى منح المؤسسة مكانة خاصة للعامل المتفاني في عمله.

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	5	7.9%
موافق	23	36.5%
محايد	15	23.8%
غير موافق	15	23.8%
غير موافق بشدة	5	7.9%
المجموع	63	100%

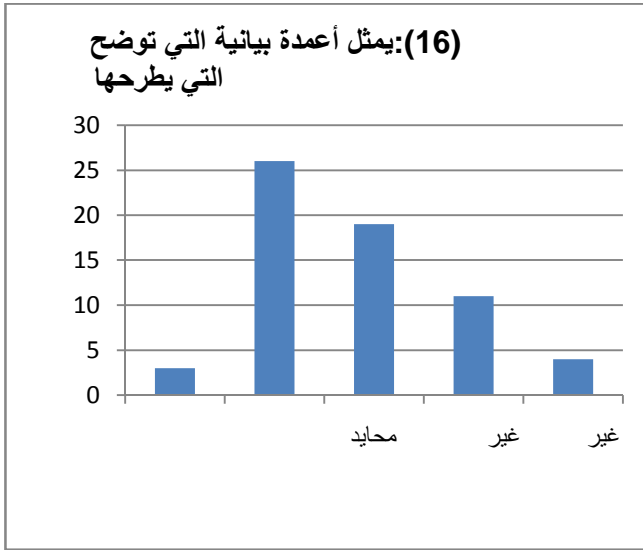
يتضح من الشواهد الكمية الخاصة بمنح المؤسسة مكانة خاصة للعامل المتفاني في عمله أن نسبة 7.9 % و 36.5% من مجموع الأفراد المبحوثة أقرروا بأن المؤسسة لما تجد العامل متفاني في عمله تمنحه مكانة خاصة في حين نجد أن نسبة 23.8% من أفراد العينة أجابوا محايد حول منح أو عدم منح المؤسسة مكانة خاصة للعامل المتفاني في العمل لكن أيضا نجد هناك فئة أخرى و ذلك بنسبة 23.8% و 7.9% من مجموع الأفراد المبحوثة أعربوا بأن المؤسسة أبدا لا تمنح مكانة خاصة للعامل مهما كان متفاني في عمله ، يمكن تفسير هذه المعطيات الكمية بالقول أن في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء عمال يهتمون بالجانب المعنوي بالمكانة التي تمنحها إياهم المؤسسة كون

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

كلما تقان العامل في عمله و اجتهد أكثر كلما منحت له المؤسسة مكانة مميزة بين جميع زملائه فمن خلال الملاحظات التي سجلنا توصلنا إلى أن العامل لما يحترم المواعيد و القوانين ، والانتظام في العمل ، والمواظبة على مواعيت العمل و الإبداع في العمل و تقديم اقتراحات تساهم بشكل كبير في تسيير العمل و تحقيق أهداف المؤسسة فإن المؤسسة بدورها تقدر العامل و تمنحه مكانة خاصة مقارنة بالعمال الذين الغير المتفانين في العمل إذ يرى " إلتون مايو" أن المكافآت المعنوية تلعب دور أساسي في تحفيز العمال في التنظيم و شعورهم بالرضا و بالتالي ترتفع درجة التزامهم العاطفي ، بحيث الحافز المعنوي له تأثير كبير في تصرفات الأفراد فحاجات الإنسان ليست جميعها مادية مثلما أقر " تايلور" ولكنها تختلف من شخص لأخر أي حسب الأهداف المستهدفة من قبله .

أما بالنسبة للفئة التي أقرت بأن المؤسسة لا تمنح مكانة خاصة للعامل المتفاني في عمله يرجع ذلك إلى مخالفة أحد الطرفين لبند و قواعد عملية التبادل حيث يتوجب على كلا الطرفين أن يلتزما فيما يخص العوائد و التكلفة . وهذا ما يدفع بنا إلى القول أن العلاقة التبادلية ليست دائما إيجابية و تتكرر في كل مرة و إنما أحيانا تكون سلبية مما يولد الفشل و تنافر الأطراف المتعاقدة.

### الجدول رقم ( 26 ) : يمثل مدى استماع المؤسسة للشكاوي التي يطرحها العامل



الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	3	4.8%
موافق	26	41.3%
محايد	19	30.2%
غير موافق	11	17.5%
غير موافق بشدة	4	6.3%
المجموع	63	100%

يتبين من المعطيات الكمية في الجدول رقم (26) الخاص بمدى استماع المؤسسة للشكاوي التي يطرحها العمال أن نسبة كبيرة من العمال أعربوا بأن المؤسسة تستمع للشكاوي التي يطرحونها وذلك بنسبة 46.1% من مجموع أفراد العينة في حين نجد 30.2% من مجموع الأفراد المبحوثين أقروا بأن المؤسسة لا تستمع للشكاوي في أي ظرف من الظروف. يمكن لنا تفسير هذه المعطيات الكمية بما أن النسبة الكبيرة

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

من الأفراد أقرروا بأن المؤسسة تستمع للشكاوي فهذا يعني أنهم حقا كانت لديهم مشاكل و طرحونها على رؤساءهم في العمل وتم حلها وبالتالي فالأفراد لما يرون المؤسسة تهتم بهم وتستمع إلى شكاواهم فإن هذا يخلق في ذواتهم مشاعر العاطفة ويستحدثون عن المؤسسة و عن المزايا التي تقدمها و يسعون إلى تقديم تضحيات من أجلها أثناء حاجتها له

الجدول رقم (27) :يبين مدى أهمية المؤسسة بالنسبة للعامل شخصا .

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	9	14.3%
موافق	38	60.3%
محايد	14	22.2%
غير موافق	1	1.6%
غير موافق بشدة	1	1.6%
المجموع	63	100%

تبين أرقام الجدول رقم(27) الخاص بمدى أهمية المؤسسة بالنسبة للعامل شخصا أن غالبية العمال يرون أن المؤسسة تعني بالنسبة لهم الكثير وهذا ما عبرت عليه نسبة 74.6 % في حين عبرت ما نسبته 3.2%أنهم غير مهتمين بالمؤسسة ولا تعني لهم شيئا ، كما عبرت ما نسبته 22.2%أنها محايدة فيما يخص أهمية المؤسسة و دورها. يمكن لنا أن نفسر اهتمام أغلبية العمال بالمؤسسة كونها تلبي حاجيات الأفراد وغاياتهم ، فالأهداف الخاصة هي الدافع الأساسي للأفراد نظرا ما تحققه من إشباع عاطفي يفوق بكثير التضحية بالذات بمعنى لما يعرف العامل أن المؤسسة تولي له التقدير و تعترف بالجهود التي يقدمونها وبهذا يقرر الاهتمام بالمؤسسة شخصا و تكون لديه مشاعر قوية تجاهها أي يكون هناك التزام عاطفي، أما فيما يخص الفئة التي أجابت بعدم الموافقة هذا يعني أن المؤسسة تهتم فقط بالجهود التي يقدمونها وتسعى إلى جعل العمال كآلة يقدمون النشاط دون أي علاقة إنسانية، ومن هنا يمكن القول أن هناك اهتمام كبير بالمؤسسة من قبل العمال و أنهم تعني المؤسسة الكثير بالنسبة لهم شخصا والذي يعتبر التزاما عاطفيا كمقابل للخدمات التي تقدمها المؤسسة لعمالها.

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم ( 28 ) : يبين مدى شعور العامل بالإحباط عند سماع إساءة الآخرين للمؤسسة.

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	9	14.3%
موافق	40	63.5%
محايد	9	14.3%
غير موافق	3	4.8%
غير موافق بشدة	2	3.2%
المجموع	63	100%

يتبين من الشواهد الكمية في الجدول رقم ( 28 ) الخاص بشعور العامل بالإحباط حيال سماعه إساءة الآخرين للمؤسسة التي يعمل فيها أن غالبية العمال أعربوا بأنهم يشعرون بالإحباط لما يسمعون الآخرين يوجهون انتقادات للمؤسسة التي ينتمون إليها و ذلك بنسبة 87.8% من مجموع الأفراد المبحوثة في حين نجد نسبة 8% من أفراد العينة لا يشعرون أبدا بالإحباط عند سماع إساءة الآخرين للمؤسسة التي يعملون فيها، أما النسبة المتبقية المتمثلة في 14.3% فأجابوا بمحايد. إن شعور العامل بأحاسيس و مشاعر إيجابية تجاه المنظمة يدل على إخلاصه لها و هذا راجع إلى إيجاد العامل الغايات التي خطط لها تتحقق في المؤسسة ، فالفرد بوسعه أن يتصرف بحرية و يرسم مصيره في المستقبل و لكل تصرف و سلوك يقوم به فمن ورائه غاية بغض النظر عن نوع الهدف ، فالعامل يدرك هدفه بوضوح (كالاحترام و التقدير و الاعتراف بالجهود) و جميع الوسائل التحقيقية المحددة للعقلانية مرتبطة بمستوى وعي العامل أما فيما يخص الفئة التي لا تشعر بالإحباط عند سماع إساءة الآخرين للمؤسسة التي يعملون فيها فإنهم يعتبرون من الفئة التي أهدافها لا تكمن في الجانب العاطفي و إنما مرتبطة بالجانب المادي و المهني و لا تعطي أي أهمية لتلك المشاعر ، أما الذين أجابوا بمحايد فإنهم يعتبرون الإقرار بالشعور و عدم الشعور بالإحباط عند سماع إساءة الآخرين للمؤسسة اعتراف و من خوفهم أن يسبب لهم المشاكل اختاروا المحايدة. و من هنا يمكن القول أن عمال المؤسسة يشعرون بالوفاء تجاه المنظمة كمقابل للعوائد و المزايا التي تقدمها ، كما أن لكل فرد أهداف تختلف من شخص لآخر وهذه الغايات تتغير بدرجة الارتباط و التبادل الحاصل بين العامل و المنظمة.



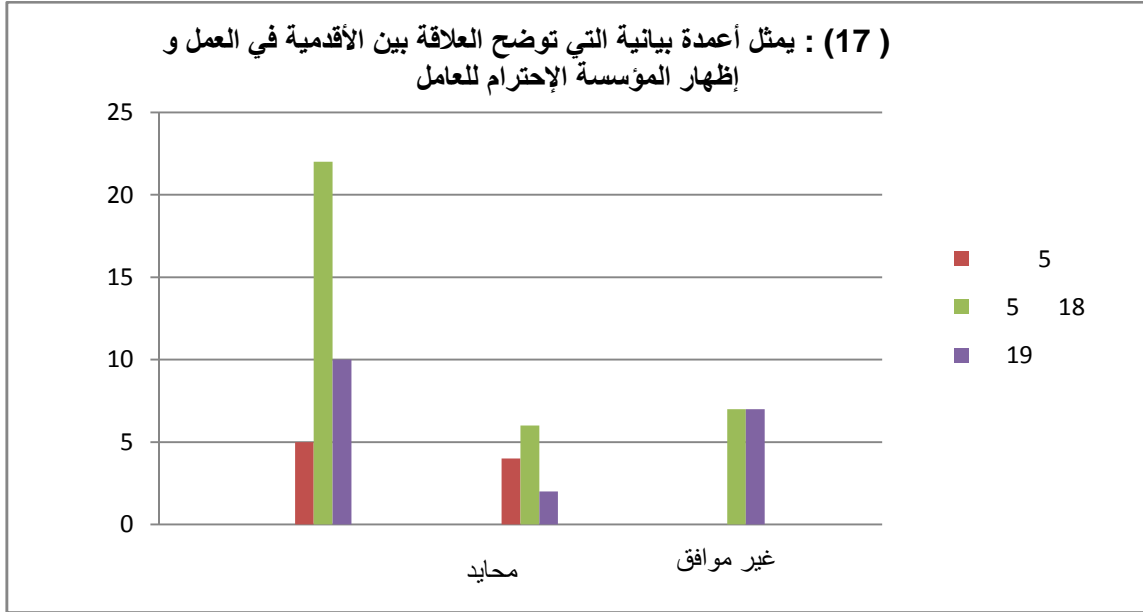
## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم ( 29 ) : يبين العلاقة بين الأقدمية و إظهار المؤسسة الاحترام للعامل.

الاتجاهات / الأقدمية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 18 سنة	من 19 سنة فأكثر	المجموع
موافق	5 %55.55	22 %62.86	10 %52.63	37 %58.73
محايد	4 %44.44	6 %17.14	2 %10.53	12 %19.05
غير موافق	/	7 %20	7 %36.84	14 %22.22
المجموع	9 %100	35 %100	19 %100	63 %100

يتبين لنا من الجدول رقم ( 29 ) المتعلق بالعلاقة بين الأقدمية و إظهار المؤسسة الاحترام للعامل المتفاني في عمله أن ما نسبته %62.86 من الذين أقدميتهم في العمل ما بين 5 إلى 18 سنة صرحوا بأن المؤسسة تظهر الاحترام لما يتفانى العامل في عمله مقابل %55.55 من الذين أقل من 5 سنوات و %52.63 من الذين لديهم أقدمية أكثر من 19 سنة أن المؤسسة تظهر الاحترام للعامل المتفاني في عمله في حين نجد %44.44 من الذين أقدميتهم في العمل أقل من 5 سنوات أعربوا عن رأيهم بمحايد مقابل %17.14 من الذين أقدميتهم ما بين 5 و 18 سنة و %10.53 من الذين أقدميتهم من 19 سنة فأكثر أقرروا بأن المؤسسة لا تظهر أي احترام للعامل المتفاني في عمله و %20 من الذين أقدميتهم في العمل ما بين 5 و 18 سنة و لا أحد أقدميته في العمل أقل من 5 سنوات يرى المؤسسة لا تقدم الاحترام للعامل المتفاني في عمله

يسعى العامل في حالة ارتباطه بالمؤسسة إلى إشباع العديد من الحاجات و من بينها الرغبة في الاحترام و احتلال مركز مرموق بين زملائه و هذا يتطلب الاستمرارية في العمل وبذل الجهد كتكلفة يقدمها العامل للحصول على فوائد معنوية بمفهومها السوسيولوجي و من خلال المعطيات الكمية في الجدول يتضح أن هناك علاقة بين الأقدمية و إظهار المؤسسة الاحترام فكلما طالت مدة عمل العامل لدى المؤسسة كلما شعر باحترام المؤسسة له وبالتالي من هذه العلاقة قمنا بحساب  $\chi^2$  فوجدنا قيمة  $\chi^2$  المحسوبة تقدر بـ 8.03 وهي أكبر من قيمة  $\chi^2$  الجدولية عند مستوى الدلالة 0.10 ودرجة حرية 4 مما يعني أن هناك علاقة بين المتغيرين.



الجدول رقم (30): يبين مدى حفاظ العامل على ممتلكات المؤسسة و كأنها ممتلكاته.

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	26	41.3%
موافق	33	52.4%
محايد	1	1.6%
غير موافق	2	3.2%
غير موافق بشدة	1	1.6%
المجموع	63	100%

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة من أفراد العينة ب 93.7%أقروا بأن واجبهم تجاه ممتلكات المؤسسة هو الحفاظ عليها و كأنها ممتلكاتهم في حين أن 4.8% أقروا بعدم الحفاظ على ممتلكات المؤسسة إضافة إلى هذا نجد نسبة 1.6%من أفراد العينة أجابوا بمحايد ، ما لاحظناه هنا هو أن أكبر نسبة تمثل الذين يحافظون على ممتلكات المؤسسة و كأنها ممتلكاتهم ، مما يعني أن الأفراد أدركوا أن سلوك الحفاظ على ممتلكات المؤسسة سيساهم بشكل كبير في الحصول على مزايا معنوية التي قرروا من أجلها الالتزام، ، فمهمة الحفاظ على أغراض المؤسسة تعد من التزامات وواجبات العامل المرتبط بها، وهذا حسب ما ينص عليه النظام الداخلي للمؤسسة ، لكن هناك فئة من العمال لا يشعرون باهتمام المؤسسة و إحساسهم بالاحتقار والتهميش لذا قرروا إفساد آلات العمل أو التضييع العمدي لملفات

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

تم تسجيها وحفظها في الحاسوب مع العلم أن أغلبية من العمال تقريبا 90% يستخدمون الحواسيب الآلية وهذا كرد فعل بالشعور السلبي اتجاه المؤسسة، مما يدفعنا القول أن هناك الالتزام العاطفي في المؤسسة

الجدول رقم ( 31): يمثل مدى شعور العامل بمشاعر قوية تربطه بالمؤسسة

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	16	25.4%
موافق	32	50.8%
محايد	13	20.6%
غير موافق	1	1.6%
غير موافق بشدة	1	1.6%
المجموع	63	100%

يتبين من الشواهد الكمية المتعلقة بمدى شعور العامل بأحاسيس قوية تربطه بالمؤسسة التي يعمل فيه أن غالبية الأفراد المبحوثة أعربت بشعورهم بأحاسيس قوية تربطهم بالمؤسسة وذلك بنسبة 76.2% في حين نجد 3.2% من مجموع أفراد العينة بعدم شعورهم بأي أحاسيس اتجاه المؤسسة أما بالنسبة للفئة المتبقية وذلك بنسبة 20% فقد أجابوا بمحايد ، إن شعور العامل برابطة تربطه بالمؤسسة يتولد عن عدة أسباب أهمها احترام الرؤساء لمرؤوسيههم وتقديرهم للجهود التي يبذلونها، وإشعارهم بأنهم جزء من المؤسسة ووجودهم يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة، مما يعني أن عملية التبادل بين الأطراف لا تقتصر على الجانب المادي و إنما تتعدى إلى الجوانب المعنوية فغايات كل فرد يرغب في تحقيقها سواء دفعة واحدة أو على مراحل، من أجل ذلك عليه أن يقدم إكراهات و أحاسيس إيجابية اتجاه المؤسسة ، و الولاء ، والشعور بانتماء بما يعني الالتزام العاطفي في المقابل تكافئه المؤسسة بمكافأة معنوية وبهذا كلا الطرفين يحققان المصالح المحددة من قبلهم، لكن عدم شعور العامل بأحاسيس قوية تربطه بالمؤسسة يرجع إلى كون العامل على علم بأن المؤسسة لن تلبى حاجاته و بالتالي يقرر بعدم الالتزام العاطفي ،ولقد أشار ماسلوا في نظريته إلى عدة حاجات يسعى العامل إلى إشباعها ومن بينها الحاج إلى الانتماء والاحترام فكلما أدرك أنه جزء من المؤسسة التي يعمل فيها كلما أحس براحة قوية اتجاهها .

### 1-3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة(المحور الرابع المتمثل في المكافأة المهنية و الالتزام الوظيفي)

الجدول رقم ( 32): يبين مدى إتمام الترقية على أساس الأقدمية

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	8	12.7%
موافق	31	49.2%
محايد	13	20.6%
غير موافق	7	11.1%
غير موافق بشدة	4	6.3%
المجموع	63	100%

يتبين من الشواهد الكمية في الجدول رقم(32) الخاص بترقية العمال على أساس الأقدمية في العمل أن نسبة كبيرة من العمال المعنيين بالدراسة ما نسبته 61.9% أقرروا بأن الترقية في المؤسسة تتم على أساس الأقدمية في العمل ، في حين نجد ما نسبته 17.4% من مجموع الفئة المبحوثة أعربوا بعدم اعتماد المؤسسة على الأقدمية في منح الترقية ، بينما عبر 20.6% من أفراد العينة عن رأيهم بمحايد . إن الترقية هي مكافأة العاملين على قيامهم بواجباتهم و تحملهم لمسؤولياتهم على الوجه المرغوب فيه أو تشجيع للممتازين من العاملين على مضاعفة الجهد و الاستمرار في خدمة المنظمة وكذلك على ولائهم و إخلاصهم لها، و يصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية و تغيير في طبيعة الأعمال و لهذا تعتمد أي مؤسسة كانت على عدة معايير و هذا حسب طبيعة النشاط و بالتالي فإن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء يعتمد على الأقدمية كمعيار لمنح الترقية للعامل والتي تعبر مكافأة مهنية للعامل في جعله ذات مسؤولية أعلى و مركز جديد و الذي يدفع به إلى التطلع للمناصب المتميزة و كل هذا يدعم العملية التبادلية بين العامل و المنظمة في تحقيق أهداف كل طرف من أطراف علاقة التبادل.

الجدول رقم ( 33 ) : يبين مدى منح الترقيات الوظيفية بناء على المثابرة في العمل.

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	1	1.6%
موافق	29	46.0%
محايد	10	15.9%
غير موافق	18	28.6%
غير موافق بشدة	5	7.9%
المجموع	63	100%

يتبن من المعطيات الكمية في الجدول رقم(33) أن هناك مجموعة من المبحوثين أقروا أن الترقيات الوظيفية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تمنح على أساس المثابرة في العمل و ذلك بنسبة 47.6% في حين نجد نسبة 15.9% من مجموع أفراد المبحوثين أعربوا بمحايدة كما نجد 36.5% من أفراد العينة المبحوثة أعربوا بعدم منح الترقيات الوظيفية في المؤسسة بناء على المثابرة في العمل.

يمكن لنا تفسير هذه المعطيات الكمية أن الفئة التي أقرت بأن المؤسسة تمنح الترقيات الوظيفية بناء على المثابرة في العمل هي التي قد حصلت على الترقية على أساس هذا المعيار بما يعني أن في المؤسسة عمال لديهم أهداف يسعون لتحقيقها و من بينها الترقية و الانتقال إلى مناصب أعلى ، بحيث هذه الأخيرة تجعل من العامل أكثر مسؤولية مما كان عليه سابقا و في نفس الوقت حتى الأجر يرتفع و هذا ما جعل العمال يثابرون في العمل و يقدمون إكراهات من أجل الحصول على الترقية كمكافأة مهنية بالنسبة لهم ،حيث أشار " هونز" إلى أن الترقية عنصر مهم في جعل العامل يثابر في العمل إذ أنه قسم المؤسسة إلى ثلاث طبقات (عليا ، وسطى، دنيا) و كل منها لها أهداف تختلف عن الأخرى و من هذه الغايات نجد الترقية و التنقل إلى مناصب عليا، و إلى جانب هذا توصلنا من خلال الاستجابات التي أجريناها مع بعض العمال أن الترقية تتم على أساس عدة معايير ومن بينها المثابرة بحيث لما ترى المؤسسة أن هناك عامل يثابر في عمله فإنها تتخذ قرار استثنائي بترقي ذلك العامل ، أما فيما يخص الفئة التي ترى أن المؤسسة لا تمنح الترقيات الوظيفية بناء على المثابرة هي التي قد بذلت جهد كبير من أجل الحصول على مكافأة مهنية لكن المؤسسة لو تراخ ذلك. يمكن القول من خلال هذه التصريحات أن

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

من بين المكافآت التي يستهدفها العامل الترقية و التنقل إلى مناصب أعلى و هذا من خلال عملية التبادل التي تحصل بين العامل و المؤسسة بمعنى العامل يقدم الجهد و التفاني فيه و بالمقابل ترقية المؤسسة إلى مناصب عليا.

الجدول رقم ( 34): يبين مدى اعتقاد الأفراد بأنه لا تسود المحاباة في منح فرص للترقية.

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	04	6.3%
موافق	23	36.5%
محايد	21	33.3%
غير موافق	10	15.9%
غير موافق بشدة	5	7.9%
المجموع	63	100%

تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم(34) الخاص بالمحاباة في منح فرص الترقية أن أغلبية العمال أقرروا بأنه لا تسود المحاباة في منح فرص الترقية و أنها تتم بطرق قانونية و عادلة و ذلك بنسبة 36.5 % و 6.3% من مجموع الفئة المبحوثة ، بينما نجد ما نسبته 15.9 % و 7.9% من أفراد العينة أعربوا بأن هناك محاباة في منح فرص الترقية داخل المؤسسة ، في ما نسبته 33.3% و هي نسبة عالية الذين أجابوا بمحايدة مقارنة بالفئة التي قبلها، وهذا يفسر على وجود محاباة حقا في منح فرص الترقية طالما هناك العديد من العمال اختاروا العزوف كونهم لا يريدون الاعتراف باعتبارهم سر من أسرار المهنة للمؤسسة و قد يعود عليهم بالسلب ، وحسب المقابلات التي أجريناها صرح بعض العمال أن هناك عدة أفراد في مناصب لا يستحقونها و بما أن المؤسسة تستعين بالمحاباة في توظيف العمال فهذا منطقي أن تعتمد عليها أيضا في منح فرص الترقية لكن هذا بنسبة ضئيلة جدا طالما حالفنا الحظ للإطلاع على وثائق و السجلات التي يتم من خلالها تنقيط العمال من بداية دخوله للمؤسسة إلى غاية يوم ترقيته و تدخل في هذه العملية عدة إجراءات ومعايير أهمها الأقدمية لكل ثلاث سنوات يتم وضع قائمة لأسماء العمال الراغبين في الترقية ومن ثم الرجوع إلى إذا ما تعرض العامل لأية عقوبة طيلة فترة العمل لدى هذه المؤسسة و لكن أهم نقطة في هذه العملية الجهد المبذول و مدى مثابرتة وجدارته ، وهذه الأخيرة هي التي تقرر تنقيط العامل من منصبه إلى منصب أعلى أو عدم ترقيته

الجدول رقم (35) : يبين العلاقة بين الجنس و بذل الجهد في العمل.

الاتجاهات	الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
موافق بشدة	12	15	27	32.43%
موافق	23	9	32	3.17%
محايد	/	2	2	3.17%
غير موافق	2	/	2	3.17%
المجموع	37	26	63	100%

من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم (35) يتبين لنا أن هناك علاقة بين الجنس و بذل الجهد في العمل حيث أن 57.69% من الإناث يبذلن الجهد في العمل بصفة دائمة مقابل 32.43% فقط من الذين هم ذكور وافقوا بشدة على أنهم يبذلون الجهد في العمل، في حين أن 7.69% من الإناث محايدات فيما يخص الجهد المبذول في العمل مقابل ولا عامل محايد، في حين 5.40% من الذكور لا يبذلون الجهد مقابل ولا نسبة من الإناث لا تبذل الجهد، يمكن تفسير هذه المعطيات الكمية إلى أن عمال الصندوق الوطني للعمال الأجراء ينجزون أعمالهم بجدية و تقاني و هذا راجع إلى القوانين التي تفرضها المؤسسة على العمال إذا لاحظنا أن هناك مراقبة صارمة على العمال من جهة و كما أن العمال وجدوا أن غاياتهم تتحقق من خلال بذلهم للجهد لذلك قرروا العمل بتقاني فهم دائما ينظرون للبدائل المتاحة من جهة أخرى. إن تفاوت النسب بين الذكور و الإناث راجع إلى اختلاف المشاريع التي يسعون لتحقيقها أما الفئة التي أقرت على عدم بذلها الجهد فهذا راجع إلى كونها غير راضية عما تقدمه المؤسسة وعلى طبيعة معاملتها لها فقررت أن تنقص من أدائها للعمل لتوقعها أن بذل الجهد لن يحقق لها الأهداف التي وضعتها مسبقا.

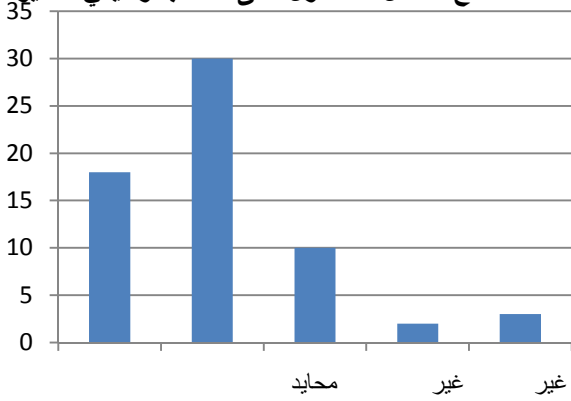
من هنا يمكن القول أن العمال قد وجدوا في المؤسسة ما كانوا يستهدفونه من مزايا و عوائد و هذا ما دفع بهم إلى إنجاز الأعمال المطلوبة منهم دون إهمال أو مبالاة تجاه ذلك. و للتأكد من وجود العلاقة بين الجنس و بذل الجهد في العمل قمنا بحساب كا<sup>2</sup> فوجدنا قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 8.84 أما قيمة كا<sup>2</sup>

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

الجدولية بـ 7.81 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 3 مما يعني أن  $\chi^2$  المحسوبة أكبر من قيمة  $\chi^2$  الجدولية و عليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الجنس و بذل الجهد

الجدول رقم ( 36 ) : يبين مدى تطلع العامل للحصول على منصب وظيفي متميز .

(18):يمثل أعمدة بيانية التي تبين مدى تطلع العامل للحصول على منصب وظيفي متميز



الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	18	28.6%
موافق	30	47.6%
محايد	10	15.9%
غير موافق	2	3.2%
غير موافق بشدة	3	4.8%
المجموع	63	100%

يتضح لنا من الشواهد الكمية في الجدول رقم ( 36 ) و الشكل رقم ( 16 ) الخاص بمدى تطلع العامل للحصول على منصب وظيفي متميز أن غالبية العمال يتطلعون للحصول على منصب وظيفي متميز و ذلك بنسبة 76.2% من مجموعة الفئة المبحوثة في حين عبرت ما نسبته 8% من أفراد العينة أنهم لا يتطلعون أبدا للحصول على منصب وظيفي متميز ، بما يعني أن العمال يهتمون كثيرا بالجانب المهني و يمتلكون الرغبة و القدرة في بلوغ المناصب العليا و الذي يعتبر مؤشرا على مدى الالتزام الوظيفي للعمال تجاه منظماتهم و أكدت التبادلية السلوكية أن التبادل المتكافئ هو التوازن بين المكافآت التي يحصل عليها الفرد مقابل ما يقدمه للمؤسسة بهذا يمكننا القول أن العمال لديهم مشاريع تخص الجانب الوظيفي و أن المسببات الرئيسية للالتزام بالعمل حسب اعتقادنا متمثلة في قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا ، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل و هذا من خلال تحديد الفرق بين ما يحتاجه و بين ما يدرك أنه يتحصل عليه فعلا ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها.



الجدول رقم (37) : يمثل مدى احترام العامل التنظيمات و القوانين الخاصة بالعمل.

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	28	44.4%
موافق	33	52.4%
غير موافق	1	1.6%
غير موافق بشدة	1	1.6%
المجموع	63	100%

تبين المعطيات الكمية الموجودة في الجدول رقم (37) المتعلقة بمدى احترام العامل التنظيمات و القوانين الخاصة بالعمل أن غالبية العمال أعربوا باحترامهم للتنظيمات و القوانين الخاصة بالعمل و ذلك بنسبة 96.8% من مجموع الفئة المبحوثة و في المقابل أقلية العمال الذين صرحوا بعدم احترام التنظيمات و القوانين الخاصة بالعمل ، وذلك بنسبة 3.2% من الأفراد العينة في حين و لا نسبة أجابت بمحايد، هذه الآراء كانت متوقعة مسبقا خاصة وأنها جاءت معبر عنها بشكل مكتوب وهو الأمر الذي قد يكون اعتقاد لدى المبحوث أنه قد يشكل اعتراف وقرينة ضده إذا ما كانت إجابته بعدم احترام العامل التنظيمات و القوانين الخاصة بالعمل و حرصا منا على توخي أكبر قدر من الموضوعية ارتأينا تفعيل وسائل أخرى لجميع البيانات فتم الاعتماد على الملاحظة ، وقد لاحظنا أن هناك عمال يستخدمون وسائل المؤسسة لأغراض شخصية و الذي يعتبر اختراق للنظام الداخلي للمؤسسة حيث لهذه الأخيرة إجراءات خاص بها على جميع العمال العمل بها ، وبهذا يعد احترام القوانين التزاما وظيفي الذي ينتج عن سلوكيات العامل و تصرفاته انطلاقا من البدائل المتاحة تجعل من العامل يقرر الالتزام بتطبيق جميع القوانين أو عدم الالتزام ، و هذا ما يدفعنا إلى الحكم حسب اعتقادنا أن العمال يحترمون التنظيمات الخاصة بالعمل انطلاقا من تصريحاتهم لذلك .

الجدول رقم ( 38): يبين مدى منح المؤسسة الصلاحيات للعاملين الأكفاء

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	3	4.8%
موافق	24	38.1%
محايد	20	31.7%
غير موافق	12	19.0%
غير موافق بشدة	4	6.3%
المجموع	63	100%

يتبين من المعطيات الكمية المتعلقة بمدى منح المؤسسة الصلاحيات للعاملين الأكفاء أن هناك فئة من المبحوثين أفروا بأن المؤسسة تمنح الصلاحيات للعمال الأكفاء في عملهم و المتقنين فيه وذلك بنسبة 42.9% في حين نجد 25.3% من مجموعة الفئة المبحوثة أعربوا بعدم منح المؤسسة الصلاحيات للعمال الأكفاء أما النسبة المتبقية من المبحوثين والمتمثلة في 31.7% فاخاروا الإبداء برأيهم حول منح الصلاحيات بمحايد . إن عملية منح الصلاحيات من قبل المؤسسة تعتبر خطوة صعبة حيث تتطلب توفر شروط عدة ومن أهمها الأداء العالي ، وسعي العامل جاهدا لتحقيق الربح للمؤسسة وتشجيع الممارسات المحققة للأهداف غير الربحية والالتزام بالولاء ، إضافة إلى التمسك بالقوانين والقواعد المنظمة للأنشطة و الامتناع عن استخدام المركز الوظيفي للحصول على مكاسب أو منافع شخصية لا طوعيا ولا إلزاميا ، وبهذا كله تقوم المؤسسة بانتقاء العمال الأكفاء من أجل منحهم الصلاحية في التسيير وتدبير الأمور داخل المؤسسة .والتي تعتبر مكافأة مهنية بالنسبة للعمال الذين يحصلون عليها مقابل الإكراهات التي قدموها ، وهذا ما يدفعنا إلى الاعتقاد أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء يمنحون الصلاحيات للعاملين الأكفاء.

الجدول رقم (39) : يبين مدى إسناد المؤسسة المسؤولية للعامل.

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	6	9.5%
موافق	35	55.6%
محايد	14	22.2%
غير موافق	6	9.5%
غير موافق بشدة	2	3.2%
المجموع	63	100%

يتبين من الجدول رقم (39) الخاص بمدى إسناد المؤسسة المسؤولية للعامل أن غالبية العمال أعتبروا بأن المؤسسة تسند لهم المسؤولية وذلك بنسبة 65.1% من مجموع الفئة المبحوثة ، في حين نجد ما نسبته 12.7% من أفراد العينة أقروا بعدم إسناد المؤسسة لهم أما النسبة المتبقية و المتمثلة في 22.2% من أفراد العينة أجابوا بمحايد ، يمكن تفسير هذه المعطيات الكمية إلى أن عملية إسناد وتفويض المسؤولية للعامل تعتبر مهمة في المؤسسة حتى تجعل من عمالها ذات ميزة وجدارة ، بحيث تظهر المسؤولية في مهام وواجبات الأفراد أين تكون مقسمة إلى نشاطات على الأفراد الذين يعملون بها لأنه ليس من الممكن أن يعتمد فردا واحدا و أن يكون مسؤولا عن إنجاز جميع النشاطات في المنظمة و هذا التقسيم يجب أن يكون على أساس أساليب علمية معينة، ومعظم الأفراد داخل المؤسسة عموما يرغبون في تحمل المسؤولية التي تسند إليهم وهو أمر يستلزم أن تتم ترجمته بأن تضم المنظمة تحت تصرفهم من موارد كافية حتى يكون لديهم قدرة على التصرف ، إما إخضاعهم للمراتب التفضيلية ودون إعطائهم الثقة و عدم تخصيص الموارد اللازمة لهم ومن شأنه أن يؤدي إلى شعورهم بالإهانة و الإستحفاف بعقولهم و قدراتهم و إما إسناد لهم المسؤولية و إشعارهم بمدى ثقة المؤسسة بهم و بهذا يشعرون بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة.

الجدول رقم (40) : يبين مدى محافظة العامل على الأسرار المهنية للمؤسسة.

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	29	46%
موافق	32	50.8%
محايد	1	1.6%
غير موافق بشدة	1	1.6%
المجموع	63	100%

يتبين من المعطيات الكمية في الجدول رقم(40) المتعلقة بمحافظة العامل على الأسرار المهنية للمؤسسة أن أغلبية العمال يحافظون على الأسرار المهنية للمؤسسة و ذلك بنسبة 50.8% في حين نجد 1.6% من مجموع الفئة المبحوثة أقرروا بعدم محافظتهم على الأسرار المهنية للمؤسسة ، وكذا 1.6% من مجموع الفئة المبحوثة أجابوا بمحايد.

يتفق الفكر الإداري مع ما ذهبت إليه التشريعات و قوانين على أهمية تحديد المهام والواجبات التي يفترض بجميع العاملين القيام بها بصفة عامة لكي يسترشد بها العمال و الرؤساء المشرفون عليهم كأحدى مستلزمات التنظيم و ضمان حسن إدارة المرافق ، ولتوزيع الصلاحيات في ضوء المسؤوليات ومن أهم هذه الواجبات الحفاظ على الأسرار المهنية للمؤسسة سواء كان أثناء عمل أو بعد انتهاء العمل لدى هذه المؤسسة، وأي نقشي لهذه الأسرار يتعرض صاحبها للعقوبات وقد لاحظنا في المؤسسة أن العمال حقا يحافظون على الأسرار المهنية بحيث لما طلبنا منهم بعض الوثائق و كانت تحتوي على المصادقة و بعض الصور للمؤسسة فقد تم رفض ذلك باعتبارها من الأسرار المهنية و يخشون أن يتم استخدامها بطرق غير سليمة .إن الفرد فاعل عقلائي يفكر بطريقة التي تجعل يستمر في المؤسسة و يتخذ سلوكيات إيجابية كونه يعلم أن أي خطأ فيما يخص الأسرار المهنية يتعرض للعقوبة و بالتالي يقرر الالتزام بالقواعد و القوانين حتى لا يفسد العلاقة التبادلية بينه و بين المنظمة.

الجدول رقم (41) : يبين مدى مسؤولية العامل في عمله عن عدة مهام من البداية حتى النهاية.

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	20	31.7%
موافق	34	54.0%
محايد	5	7.9%
غير موافق	3	4.8%
غير موافق بشدة	1	1.6%
المجموع	63	100%

يتبين من المعطيات الكمية في الجدول رقم (41) الخاص بمدى مسؤولية العامل في عمله عن عدة مهام من البداية حتى النهاية أن غالبية العمال المعنيين بالدراسة وما نسبته 85.7% مسؤولين في عملهم عن عدة مهام من البداية حتى النهاية في حين نجد 6.4% من مجموع الفئة المبحوثة أفروا بأنهم غير مسؤولين في عملهم عن عدة مهام من البداية حتى النهاية ، كما ونجد فئة أخرى عبرت عن رأيهم بمحايد، بما يفسر أن هذه العبارة حساسة نوع ما بالنسبة للعمال بحيث يعتبرونه اعتراف و الذي قد يؤثر عليهم سلبا و خاصة أن من أهم بنود الاتفاق بين العامل و صاحب العمل ، هو القيام بالعمل و تحمل مسؤولية من بداية المهام إلى نهاية حتى يتحصل في المقابل على أجر كامل ،أما بالنسبة للفئة التي أقرت بموافق فهو أمر متوقع منهم طالما المؤسسة تقدم لهم أجور مرتفعة مقارنة بسوق العمل مثلما أشرنا إليه في الجدول رقم ( 05) و الاعتماد على عقود غير محددة المدة فهذا بالتأكيد يدفع بالعمال إلى تحمل المسؤولية العمل بغية المحافظة على المنصب ، وكذا الحصول على مناصب عليا بناء على الترقية التي تعتمد بالدرجة الأولى على المثابرة في العمل و هذا كله كقرار عقلائي انبثق من العامل بعدما أن حدد أهدافه الخاصة وتوقع الحصول على عوائد تفوق التكلفة التي يقدمها .

والمسؤولية تعتبر مظهرا من المظاهر المهمة للعملية الإدارية التنظيمية في المؤسسات حيث أنها تطبق على العنصر البشري فقط دون غيره من عناصر الإنتاج من منطلق أنها واجب مستمر يقوم به المرؤوسين و يكون مسؤولا -معرض للمساءلة -عنه أمام رئيسه و حقه ينتهي العمل .

الجدول رقم (42): يبين مدى استماع الإدارة إلى اقتراحات العمال المرتبطة بالعمل.

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	05	7.9%
موافق	33	52.4%
محايد	15	23.8%
غير موافق	7	11.1%
غير موافق بشدة	3	4.8%
المجموع	63	100%

يتبين من المعطيات الكمية أن غالبية العمال أقرروا بأن المؤسسة تستمع إلى اقتراحاتهم المرتبطة بالعمل و تؤخذ بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرارات و ذلك بنسبة 60.3% من الفئة المبحوثة في حين نجد أقلية المبحوثين الذين أقرروا بأن المؤسسة لا تستمع بالمرّة لأقتراحاتهم المرتبطة بالعمل و ذلك بنسبة 15.9% أما الإجابة بمحايد فكانت بنسبة 23.8%. ويمكن تفسير هذه المعطيات بإرجاعها إلى كون العمال يجتهدون في العمل و السعي إلى تطوير المؤسسة والحفاظ على بقائها وهذا ما سمح بالمؤسسة لقبول الاقتراحات العمال إذ ترى فيهم الإبداع و التفاني، و بما أن أغلبية العمال يتم الاستماع لأقتراحاتهم وهذا يؤدي بهم إلى الالتزام الوظيفي كدين يلزم عليه العامل مثلما أشار إليه "هومنز" في نظرية التبادل الاجتماعي أين يرى أن العامل لما يتحصل على مكافأة مهما كانت طبيعتها أو نوعها فأخلاقيا عليه أن يرد الدين بتكلفة و المتمثلة في الأداء العالي. أما الفئة التي أجابت بمحايد حول استماع الإدارة للاقتراحات للعمال المرتبط بالعمل فيرجع هذا إلى كونهم من فئة العمال الجدد والذين لم تتسنى لهم الفرص بعد بحيث المؤسسة أجرت مسابقة التوظيف في ديسمبر 2015 وقامت بتوظيف عدة عمال.

الجدول رقم (43): يبين مدى إشراك العامل في مختلف القرارات المتعلقة بالعمل.

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	05	7.5%
موافق	22	34.9%
محايد	14	22.2%
غير موافق	16	25.4%
غير موافق بشدة	6	9.5%
المجموع	63	100%

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول رقم(43) الخاص بمدى إشراك العامل في مختلف القرارات المتعلقة بالعمل أن 42.4% من العمال المعنيين بالدراسة يرون أنهم يتم إشراكهم في مختلف القرارات المتعلقة بالعمل في حين رأينا ما نسبته 34.9% عكس الفئة الأولى في كونها لا يتم إشراكها في القرارات المتعلقة بالعمل، و إلى جانبهم فئة ثالثة التي أجابت بمحايد. و يمكن تفسير هذا أن القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة تتم بطريقة لامركزية الأمر الذي أدى بالرؤساء إلى التشاور والتفاهم مع المرؤوسين فيما يخص القرارات المتعلقة بالعمل وتأكيد على هذا الملاحظات التي لاحظناها والدالة على المشاركة في القرارات إذ كلما وجد الرئيس إشكال في بعض القرارات المتمثلة في الإعلانات أو كيفية التعامل مع الزبائن أو الأمور المتعلقة بالحسابات والأجور وحتى في طريقة مراقبة الزبائن يوميا المؤسسة لقضاء حاجاتها و بهذا يعتبر إشراك العامل في القرارات المتعلقة بالعمل عملية جوهرية في أي علاقة تبادلية بين طرفين إذ أن الفرد يعتبر إشراكه في القرار كمكافأة مهنية ومن المكافآت التي يستهدفها ويعلم الفرد أن المنظمة سوف تستمر في إشراكه في القرارات مقابل الجهد الذي يقدمه كلما زاد التزامه الوظيفي و المؤسسة هنا ترى أن المساهمات التي يقدمها الفرد كافية لتوفير المزايا اللازمة للحصول على القدر المطلوب من المساهمات ، ولقد أقر "سيمون" أن إحداث التوازن التنظيمي يدرس نجاح المنظمة في ضمان الأفراد و جلبهم نحو الإسهام في نشاطاتها حيث يعد الشرط الأساسي الذي يضمن بقاء المنظمة و استمرارها و فعالية أدائها من خلال التوازن بين إسهامات الفرد و المغريات المقدمة إليه.

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم(44) : يبين مدى مدى انتهاز العامل الفرصة لو أتاحت له للتهرب من المسؤولية في العمل دون أن يلاحظ ذلك أحد

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	05	7.9%
موافق	11	17.5%
محايد	8	12.7%
غير موافق	25	39.7%
غير موافق بشدة	14	22.2%
المجموع	63	100%

إن النسبة المئوية الغالبة في الجدول رقم(44) هي 39.7 % و 22.2 % وهي تلك التي تشير إلى أن العمال من الفئة المبحوثة لا ينتهزون الفرصة لو أتاحت لهم للتهرب من المسؤولية في العمل دون أن يلاحظ ذلك أحد في حين ترى ما نسبته 25.4% أن لو أتاحت لهم الفرصة للتهرب من المسؤولية في العمل ينتهزونها دون أن يلاحظ ذلك أحد ، أما النسبة المتبقية من الفئة المبحوثة فقد أجابت بمحايد و ذلك ما نسبته 12.7% تفسر هذه الأرقام إلى أن المسؤولية مرتبطة بالضمير الفرد وقراراته الشخصية فهو فرد عقلائي وواعي لديه القدرة أن يقرر إذا ما يتحمل المسؤولية في العمل أم لا، وقرار أغلبية العمال متمثل في عدم التهرب من المسؤولية في العمل غير أن حسب ما لاحظناه ان العمال ينتهزون كل دقيقة وكل فرصة غياب الرئيس للتهرب من المسؤولية سواء بالحديث الجانبي بين العمال أو عند ارتكاب أخطاء تخص العمل، إن تحمل المسؤولية في العمل أمر ضروري و من أهم واجبات العامل المتفوق عليها في عقد العمل من بداية التحاقه بالمؤسسة لكن لما يجد المؤسسة لا تهتم لمصالح الفرد التي هي سبب ارتباطه بالمؤسسة فإنه يقرر بعدم تحمل المسؤولية في العمل و استغلال أي فرصة تتاح له للتهرب من ذلك و هذه هي الإستراتيجية التي تحدث عنها "ميشال كروزيه" بأن لكل فرد قدرة على التصرف بقناعته الشخصية أي يتصرف حسب ما يخدم مصالحه و أن الموارد الأساسية للسلطة هي الكفاءة و التحكم في الاتصالات و المعرفة الدقيقة بقواعد التنظيم و التي هي في الغالب معقدة.



الجدول رقم(45): يبين مدى تكليف الرئيس العامل بمهام خاصة في العمل.

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	06	9.5%
موافق	31	49.5%
محايد	11	17.5%
غير موافق	13	20.6%
غير موافق بشدة	2	3.2%
المجموع	63	100%

تبين الشواهد الرقمية المستقاة من الجدول رقم(45) الخاص بتكليف العامل من قبل الرئيس بمهام خاصة في العمل، أن غالبية العمال اقروا بأن رؤسائهم في عمل يكلفهم بمهام خاصة وذلك بنسبة 9.5% 49.5% من الفئة المبحوثة في حين نجد 17.5% أجابوا بمحايد بينما هناك فئة من العمال أعربوا بأنهم لا يتم تكليفهم بمهام خاصة من طرف الرؤساء في العمل ،

يمكن تفسير هذا بأن العمال يهتمون بالمكافأة المهنية والتي تعتبر من بين أهدافهم الخاصة فالمؤسسة لما ترى أن عمالها يبذلون قصارى جهدهم في العمل و تهتمهم سمعة المؤسسة ، فإنها تكون أكثرها ثقة بعمالها فالثقة تساهم بشكل كبير في تقوية العلاقة التبادلية المصلحية بين العامل و المنظمة و يصبح الالتزام التزام أخلاقي، بمعنى لما تكافئ المؤسسة عمالها بتكليفهم بمهام خاصة في العمل وخصوصا تلك الأعمال التي تتطلب السرية التامة للحفاظ على سلامة المؤسسة فإن هذا يشعر العامل بالفخر و يحس بمدى ثقة مؤسسته فيه مما عليه رد الدين بالالتزام الوظيفي و التطلع للقيام بمختلف المهام ، و يرى"هومنز"أن كلما زادت قيمة المكافأة زاد الفرد من نشاطه من أجل الحصول على مكافأة ، وأن للفرد نوعين من الاستجابة للمكافأة ففي الحالات الاعتيادية يميل الفرد الذي استلم فئة المبحوثين الذين أقروا بأن المؤسسة تكلفهم بمهام خاصة في حين الاستجابة الثانية تكمن عندما يحصل الفرد على عقوبة فإن ذلك يؤدي إلى عدم توازن العلاقة التبادلية فتحصل مواقف الإبعاد أو الهروب و هذا قد يؤدي إلى تبادل العداء بين الطرفين المشتركين في العلاقة التبادلية و هذا ما ينطبق على الذين صرحوا بأنهم لا تكافؤهم المؤسسة بتكليفهم بمهام خاصة بإضافة إلى أن هناك فئة أخرى لا تهتم بهذا النوع من المكافآت و إنما تستهدف مزايا أخرى كالأجر و العلاوات و هذا ما يدفع بنا إلى القول أن المؤسسة تهتم كثيرا بالمكافأة

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

المهنية التي تجعل منهم ذات مكانة و مركز مميز بين الزملاء و بالأخص لما يشعرون بدرجة كبيرة من ثقة المؤسسة بهم.

الجدول رقم (46) : يبين العلاقة بين الأجر و احترام العامل أوقات العمل.

الاتجاهات	الأجر	أقل من 50000 دج	من 50000 دج إلى 79000 دج	من 80000 دج فأكثر	المجموع
موافق بشدة	/	10	4	14	22.22%
موافق	6	25	10	41	65.08%
غير موافق	5	3	/	8	12.70%
المجموع	11	38	14	63	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن 28.57% من الذين أجرهم من 80000 دج فأكثر يحترمون و بشدة أوقات العمل مقابل 26.31% من الذين أجرهم من 50000 دج إلى 79000 دج و ولا نسبة من الذين أجرهم أقل من 50000 دج يحترم أوقات العمل ، في حين 71.29% من الذين أجرهم من 80000 دج فأكثر أقرروا بالموافقة حول احترامهم لأوقات العمل مقابل 65.79% من الذين أجرهم من 50000 دج و 54.55% من الذين أجرهم أقل من 50000 دج ، في حين 45.45% من الذين أجرهم أقل من 50000 دج أقرروا بعدم احترامهم لأوقات العمل مقابل 7.89% من الذين أجرهم من 50000 دج إلى 79000 دج الذين لا يحترمون أوقات العمل أما الذين أجرهم من 80000 دج فأكثر ولا أحد لا يحترم أوقات العمل.

من خلال هذه النتائج يمكن القول أن للأجر علاقة باحترام العمال أوقات الالتزام بالعمل حتى لا تفقد الهدف الذي تطمح الوصول إليه في علم أن أي تأخر عن العمل سيؤدي إلى خصم في الأجر سواء كان بساعات التأخر أو بالأيام و هذا بمعنى العامل دائما يسعى إلى الحصول على أكبر قدر من العوائد من خلال تقييم التكلفة المتمثلة في احترام أوقات العمل ليس فقط في الوصول و المغادرة و إنما أثناء ممارسة النشاط .

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

تعتمد المؤسسة في متابعة دخول وخروج العمال على البصمة الإلكترونية حيث يتم فتح هذه الأخيرة لمدة 15 دقيقة من الساعة الثامنة إلى 08:15 وأي تأخر يطرد العامل لكن هذا الأخير يكون لنفسه استراتيجيات خاصة التي يستخدمها في حالة تأخره كأن يتجه مباشرة إلى مصلحة رئيس المستخدمين و الذي يقوم بدمجه مع قائمة الحاضرين و هذا ما ينطبق مع فكر ميشال كروزيه حينما قال أن الفرد دائما يسعى لتكوين تحالفات مع الأشخاص الذين يعملون معه. و بالمعايشة وصلنا إلى نتيجة مفادها أن أغلبية عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء يحترمون مواقيت العمل ، وهذا بقرار ناتج عن خوفهم كونهم يعرفون أن حضورهم في الوقت المحدد سيحقق لهم فوائد إيجابية.

لمعرفة العلاقة بين الأجر و احترام العمال أوقات العمل قمنا بحساب  $\chi^2$  فوجدنا قيمة  $\chi^2$  المحسوبة تساوي 15.07 أكبر من  $\chi^2$  الجدولية 9.49 وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 4 ، إذن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الأجر واحترام العمال أوقات العمل.

الجدول رقم (47) : يبين مدى رغبة العامل في الحصول على منصب يتطلب جهدا كبيرا

الاتجاهات	التكرار	النسبة المئوية %
موافق بشدة	06	9.5%
موافق	24	38.1%
محايد	18	28.6%
غير موافق	12	19.0%
غير موافق بشدة	3	4.8%
المجموع	63	100%

يتبين من الشواهد الكمية المتعلقة بمدى رغبة العامل في الحصول على منصب يتطلب جهدا كبيرا أن فئة من المبحوثين أقروا برغبتهم في الحصول على منصب يتطلب جهدا كبيرا وذلك بنسبة 47.6% في حين نجد ما نسبته 23.8% من مجموع الفئة المبحوثة أعربوا عن عدم رغبتهم في الحصول على منصب يتطلب جهدا كبيرا و إنما إكتفوا بالجهود التي يبذلونها في مناصبهم الحالية و ليس لهم غايات يستهدفونها في ما يخص الجانب المهني أما النسبة المتبقية المتمثلة في 18% من أفراد العينة فعبروا عن رأيهم

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

بمحايد و هذا ما يفسر أن في المؤسسة أهداف الأشخاص تختلف وهناك فئة تهتم بالمناصب العليا و تكوين لأنفسهم مكانة ومركز بين الزملاء و يصبحون ذات ميزة تجعلهم مختلفون عن الآخرين.

### 2-مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

#### 2-1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

أ- مناقشة نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية الأولى(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافأة المادية و درجة الالتزام التنظيمي)

الجدول رقم (48): يبين نتائج الفرضية الأولى الخاصة بتأثير المكافأة المادية على الالتزام السلوكي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	درجة التقدير	قيمة كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	مستوى معنوي	القرار
01	الأجر المخصص لوظيفتي يغطي متطلبات المعيشة	3.60	مرتفع	72.000	4	0.000	دال
02	مقارنة بسوق العمل الأجر الذي أتقاضاه مرضي	3.54	مرتفع	61.841	4	0.000	دال
03	إن قرار ارتباطي بالعمل في المؤسسة يعتبر قرار صائبا	4.09	مرتفع	102.317	4	0.000	دال
04	يمثل وجودي في عملي الحالي استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي	3.85	مرتفع	56.603	4	0.000	دال
05	استفيد من أرباح المؤسسة في آخر السنة	2.79	متوسط	13.111	4	0.011	دال
06	في المناسبات و الأعياد تمنح لي المؤسسة إعانات مالية	3.36	متوسط	50.889	4	0.000	دال
07	أوظب على عملي دون تغيب	4.30	مرتفع	50.714		0.000	دال
08	أشعر بالرضا عن العلاوات التي أحصل عليها مناسبة جدا	3.69	مرتفع	52.794	4	0.000	دال
09	المنح التي أحصل عليه مناسبة جدا	3.73	مرتفع	57.238	4	0.000	دال

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

10	إذا عرض علي عمل في مكان آخر بأجر أعلى سأفكر فيه	3.17	متوسط	15.016	4	0.005	دال
11	استمراري في المؤسسة تابع من حاجتي إلى الأجر	3.65	مرتفع	35.968	4	0.000	دال
12	تعكس التعويضات التي أتقاضاها الجهد الذي أبذله	3.46	مرتفع	32.635	4	0.000	دال
13	لا أفكر في تغيير عملي	3.76	مرتفع	33.746	4	0.000	دال
14	أرتدي دائما البطاقة المهنية أثناء وجودي داخل المؤسسة	3.57	مرتفع	77.079	4	0.000	دال
15	لدي رغبة في العمل لدى المؤسسة الحالية إلى غاية بلوغ سن التقاعد	3.74	مرتفع	39.460	4	0.000	دال
16	تقديم المؤسسة قروضا للعمال	3.34	متوسط	45.968	4	0.000	دال

من خلال الجدول رقم(48) والذي يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة المحصل عليها من الاستمارة الموزعة على عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية أن أغلبية العبارات تحصلت على متوسطات الحسابية أعلى من متوسط وفي نفس الوقت ليست عالية جداً ، وكان المتوسط الحسابي الأعلى كان للعبارة (07) التي تشير إلى المواظبة على العمل دون تغيب التي بلغ متوسطها الحسابي 4.30، وكذلك العبارة رقم(03) والتي بلغ متوسطها الحسابي 4.09 و الممثلة في أن قرار العامل بارتباطه بالعمل يعتبر قرارا صائبا أما المتوسط الحسابي في حده الأدنى قدرت ب 2.79 للعبارة رقم(5) المتعلقة بالاستفادة من أرباح المؤسسة في آخر السنة، مما يعني أن أغلبية العبارات قد حصلت على متوسطات حسابية تقع جميعها في درجة الموافقة كما أن جميع العبارات الخاصة بالالتزام السلوكي حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة وهي كالتالي العبارة رقم (03)، (04)، (07)،(11)،(13)، (14)، (15) وهي تقع في درجة موافق وموافق بشدة وهذا ما يدفعنا إلى القول أن أغلبية عمال الصندوق الوطني للعمال أجراء درجة التزامهم السلوكي مرتفعة .

وللتحقق من الفرضية الأولى المتعلقة بما إذا هناك علاقة بين المكافأة المادية و الالتزام السلوكي من خلال الإجابات المحصل عليها من طرف عينة الدراسة ، قمنا بحساب كا<sup>2</sup> لحسن المطابقة وهو ما يوضحه العمود الثالث فوجدنا أن جميع العبارات بمستوى المعنوي (الدلالة) أقل من (0.05) و(0.01) وهذا ما يدل على وجود علاقة بين المكافأة المادية و الالتزام السلوكي إذ أن وجود فروق ذات دلالة

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

إحصائية بين تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة تميل نحو اختيار الاتجاه الموافقة وهو ما يعكس الاتجاه العام في تحديد مدى علاقة موافقة العمال على الالتزام السلوكي.

من أجل معرفة نوعية الارتباط إن كانت علاقة طردية أو عكسية (ضعيفة أو قوية) حول علاقة المكافأة المادية بالالتزام السلوكي فيما يخص عبارات المحور الأول ارتأينا حساب شدة الارتباط بالاعتماد على معامل الارتباط "سيرمان براون" و هذا بعدما أن حققنا من طبيعة التوزيع فوجدنا أن القيم تتبع توزيع غير طبيعي إضافة إلى كون معامل ارتباط سيرمان يتعامل مع الرتب، والجدول الموالي يبين شدة الارتباط بين المتغيرين المكافأة المادية و الالتزام السلوكي.

الجدول رقم(49) : يبين العلاقة الارتباطية بين المكافأة المادية و الالتزام السلوكي

### الارتباطات corrélation

	المكافأة المادية	الإلتزام السلوكي
Rho de spearman Coefficient de corrélation	1.000	.460**
Sig(bilatérale)	63	.000
N		63
Coefficient de corrélation الإلتزام السلوكي	.460**	1.000
Sig(bilatérale)	.000	
N	63	63

\*\*la corrélation est significative au niveau 0.01(bila bilatérale)

ارتباط عند مستوى الدلالة المعنوية.

يتضح لنا من النتائج المبينة في الجدول رقم (50) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.46 عند مستوى الدلالة 0.01 وبما أن القيمة موجبة (\*\* ) فإن هناك علاقة طردية متوسطة بين المكافأة المادية و الالتزام السلوكي ، مما يعني أن كلما زادت المكافأة المادية كلما ارتفعت درجة الالتزام السلوكي و العكس صحيح وهذا ما عبرت عنه قيمة المتوسطات الحسابية التي كانت في صالح الالتزام السلوكي و كذا المكافأة المادية ، مما يدل على قبول الفرضية الأولى وتحققها أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافأة

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

المادية و الالتزام السلوكي عند مستوى دلالة (0.05) و (0.01) وأن ارتباط العمال بالمؤسسة و ارتفاع درجة التزامهم نوعا ما راجع إلى عامل المكافأة المادية التي تمنحها المؤسسة كما هذه النتائج تبين لنا أن هناك علاقة تبادلية مصلحية بين المؤسسة والعامل.

### ب- مناقشة نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافأة المعنوية و درجة الالتزام التنظيمي)

الجدول رقم (50): يبين نتائج الفرضية الثانية الخاصة بتأثير المكافأة المعنوية على الالتزام العاطفي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	درجة التقدير	قيمة كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
17	اشعر باهتمام و تقدير رؤسائي في العمل	3.55	مرتفع	66.127	4	0.000	دال
18	أعمل بإخلاص و أمانة لإدراكي لأهمية دوري	4.30	مرتفع	56.175	3	0.000	دال
19	أتلقي الشكر من رئيسي في حال بدأ الجهد	3.57	مرتفع	38.984	4	0.000	دال
20	تهمني سمعة المؤسسة التي أعمل بها	4.04	مرتفع	56.127	4	0.000	دال
21	لا يتم الاعتراف دائما بالجهود التي أقدمها	3.33	متوسط	22.952	4	0.011	دال
22	تمنح المؤسسة مكانة خاصة للعامل المتفاني في عمله	3.12	متوسط	18.667	4	0.000	دال
23	تستمع المؤسسة للشكاوي التي أطرحها	3.20	متوسط	30.889	4	0.000	دال
24	المؤسسة تعني الكثير بالنسبة لي شخصيا	3.84	مرتفع	73.746	4	0.000	دال

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

25	أشعر بالإحباط عند سماع إساءة الآخرين للمؤسسة التي أعمل فيها	3.80	مرتفع	77.873	4	0.000	دال
26	تهتم المؤسسة بإظهار الاحترام للعامل المتقاني في عمله	3.46	متوسط	37.238	4	0.005	دال
27	من واجبي الحفاظ على ممتلكات المؤسسة و كأنها ممتلكاتي	4.28	مرتفع	52.159	4	0.000	دال
28	أشعر بأحاسيس قوية تربطني بالمؤسسة التي أعمل فيها	3.96	مرتفع	52.159	4	0.000	دال

تبين نتائج الجدول رقم (50) الخاص بالفرضية الثانية حول المكافأة المعنوية و الالتزام العاطفي أن أغلبية العبارات سواء كانت متعلقة بالمكافأة المعنوية أو الالتزام العاطفي تحصلت على متوسطات الحسابية مرتفعة أي أن اتجاهات العمال تميل نحو الموافقة و الموافقة بشدة حيث بلغت متوسطات حسابية المرتفعة حدها الأعلى 4.30 للعبارة (18) التي تؤكد على شعور العمال بالإخلاص و الأمانة تجاه المؤسسة لإدراكهم لأهمية دورهم كما سجلت العبارة (27) متوسط حسابي قدره 4.28 وأما الحد الأدنى للمتوسطات الحسابية فقدر بـ 3.12 وهو للعبارة التي تشير إلى أن المؤسسة تمنح مكانة خاصة للعامل المتقاني في عمله، والنتيجة العامة لهذه المتوسطات الحسابية تبين الاتجاه العام الإيجابي للعمال نحو الالتزام العاطفي من خلال العبارات رقم (18) ، (20)،(24)،(25)،(27)،(28) المرتبطة بالالتزام العاطفي الذي سجل متوسط حسابي قدره 4.03 مما يعني أن الالتزام العاطفي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ذات درجة مرتفعة نوعا ما .

أما فيما يخص نتائج كا<sup>2</sup> للعبارات المتعلقة بالمكافأة المعنوية و الالتزام العاطفي فيبين أن جميع العبارات بمستوى معنوي (دلالة) أقل من (0.05) و (0.01) و الذي يدل على أن هناك دلالة إحصائية من جهة، كما أن كل قيم كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيم كا<sup>2</sup> الجدولية من جهة أخرى مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين و التي تميل أغلبها نحو اختيار الموافقة و هو ما يعكس الاتجاه العام في تحديد مدى علاقة موافقة العمال على الالتزام العاطفي، و للتأكد من هذه النتيجة قمنا بحساب درجة الارتباط وطبيعة العلاقة الموجودة بين المتغيرين المكافأة المعنوية و الالتزام العاطفي وذلك باستخدام معامل الارتباط " سيرمان براون" بعد تأكدنا من طبيعة التوزيع إذ وجدنا أن المحور الثاني يتبع التوزيع الغير الطبيعي مع العلم أن " سيرمان" يصلح للقيم الرتبية.



الجدول رقم (51) : يوضح العلاقة الارتباطية بين المكافأة المعنوية و الالتزام العاطفي.

الارتباطات corrélation

	المكافأة المعنوية	الإلتزام العاطفي
Rho de spearman	1.000	,317*
coefficient de corrélation		,011
Sig (bilatéral)		
N	63	63
الإلتزام العاطفي	,317*	1.000
Coefficient de corrélation	,011	
Sig (bilatéral)		
N	63	63

\*la corrélation est significative au niveau 0.05(bilatérale)

تشير نتيجة معامل الارتباط لسبيرمان براون إلى وجود علاقة بين المتغيرين المكافأة المعنوية و الالتزام العاطفي عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغت قيمة الارتباط 0.31 والمشار لها بعلامة (\*) وهي علاقة طردية موجبة ضعيفة و غير منتظمة ، والمعنى أن زيادة المكافأة المعنوية يقابلها زيادة في الالتزام العاطفي ، وكلما كان هناك نقص في المكافأة المعنوية كلما ضعفت درجة الالتزام العاطفي .

مما يدل على تحقق الفرضية الثانية وقبولها أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافأة المعنوية والالتزام العاطفي عند مستوى الدلالة (0.05) والمكافأة بمفهومها السوسولوجي لها علاقة بدرجة التزام العامل الذي يعتبر المكافأة المعنوية الغاية التي يسعى لتحقيقها من خلال ارتباطه بالمؤسسة .

ج - مناقشة نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافأة المهنية و درجة الالتزام التنظيمي)

الجدول رقم (52) : يبين نتائج الفرضية الثانية الخاصة بتأثير المكافأة المعنوية على الالتزام العاطفي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	درجة التقدير	قيمة كا2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
29	تتم الترقية على أساس الأقدمية	3.50	مرتفع	36.921	4	0.000	دال

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

30	تمنح الترقيات الوظيفية بناء على المثابرة في العمل	3.04	متوسط	39.460	4	0.000	دال
31	اعتقد أنه لا تسود المحاباة في منح فرص الترقية	3.17	متوسط	25.175	3	0.000	دال
32	دائماً أبدأ قصارى جهدي في العمل	4.30	مرتفع	56.175	4	0.000	دال
33	أتطلع للحصول على أعلى منصب وظيفي متميز	3.92	مرتفع	43.111		0.000	دال
34	من واجبي أن أحترم التنظيمات و القوانين الخاصة بالعمل	4.36	مرتفع	56.048	4	0.000	دال
35	تمنح المؤسسة صلاحيات للعاملين الأكفاء	3.15	متوسط	27.873	4	0.000	دال
36	تقوم المؤسسة بإسناد المسؤولية على العامل	3.58	مرتفع	55.810	4	0.000	دال
37	أحافظ على الأسرار المهنية للمؤسسة	4.39	مرتفع	55.540	3	0.000	دال
38	أنا مسؤول في عملي عن عدة مهام من البداية حتى النهاية	4.09	مرتفع	63.270	4	0.000	دال
39	تستمع الإدارة إلى اقتراحات العمال المرتبطة بالعمل	3.47	مرتفع	47.873	4	0.000	دال
40	يتم إشراكي في مختلف القرارات المتعلقة بعملي	3.04	متوسط	16.127	4	0.001	دال
41	انتهز الفرصة لو أتيت لي التهرب من المسؤولية في العمل دون أن يلاحظ ذلك أحد	2.49	متوسط	18.825	4	0.003	دال
42	يكلفني رئيسي بمهام خاصة في العمل	3.41	مرتفع	39.460	4	0.000	دال
43	يعتبر من صميم أولويات اتجاه المؤسسة احترام أوقات العمل	4.28	مرتفع	30.857	2	0.000	دال

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

44	لدي الرغبة في الحصول على منصب يتطلب جهدا كبيرا	3.28	متوسط	23.429	4	0.000	دال
----	--	------	-------	--------	---	-------	-----

من خلال الجدول رقم(52) والذي يبين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة المتحصل عليها من خلال الاستمارة الموزعة على عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية أن هناك العديد من العبارات تحصلت على متوسطات حسابية أعلى من متوسط ، بحيث المتوسط الحسابي الأعلى كان للعبارة رقم (37) التي تشير إلى أن العامل يحافظ على الأسرار المهنية للمؤسسة التي بلغ متوسطها الحسابي 4.39 ، وكذلك العبارة رقم(34) التي تشير إلى أن احترام التنظيمات والقوانين الخاصة بالعمل من واجبات العامل وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.36 أما المتوسط الحسابي في حده الأدنى كان للعبارة رقم(41)التي تشير إلى انتهاز العامل الفرصة لو أتاحت له للتهرب من المسؤولية في العمل دون أن يلاحظ ذلك أحد وذلك بمتوسط حسابي 2.49 لكن هذه العبارة طرحت بشكل سلبي وذلك اتجاه العاملين أغلبيتهم نحو عدم الموافقة ، وبهذه النتيجة العامة لهذه المتوسطات الحسابية تبين الاتجاه العام الإيجابي للعمال نحو الالتزام الوظيفي من خلال العبارات رقم(32)،(33)،(34)،(37)،(38)،(41)،(43)،(44)(المرتبطة بالالتزام الوظيفي) الذي سجل متوسط حسابي قدر بـ 4.01 وهذا ما يدل على أن هناك التزام وظيفي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

و للتحقق من الفرضية الثالثة إذا ما هناك علاقة ارتباطية بين المكافأة المهنية و الالتزام الوظيفي على أساس الإجابات المحصل عليها من طرف عينة الدراسة ، قمنا بحساب كا<sup>2</sup> لحسن المطابقة وهو ما يوضحه العمود الثالث فتحصلنا على جميع العبارات بمستوى معنوي( الدلالة) أقل من (0.05)و هذا ما يدل على وجود علاقة بين المكافأة المهنية والالتزام الوظيفي من جهة ، وكما أن كل قيم كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيم كا<sup>2</sup> الجدولية من جهة أخرى مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين والتي تميل أغلبها نحو اختيار الاتجاه الموافقة وهو ما يعكس الاتجاه العام في تحديد مدى علاقة موافقة العمال على الالتزام المهني.

لمعرفة قوة الارتباط و طبيعة العلاقة بين المتغيرين المكافأة المهنية والالتزام الوظيفي ارتأينا إلى استخدام معامل الارتباط "بيرسون"وذلك بعد تأكدنا من طبيعة التوزيع للمحور الثالث فوجدنا أنه يتبع

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

التوزيع الطبيعي و الذي يقع ما بين (+1) و (-1) والجدول التالي يوضح العلاقة الارتباطية الموجودة بين المكافأة المهنية و الالتزام الوظيفي.

الجدول الرقم(53): يوضح العلاقة الارتباطية بين المكافأة المهنية و الالتزام الوظيفي

### الارتباطات corrélations

	المكافأة المهنية	الإلتزام الوظيفي
المكافأة المهنية Corrélations de pearson Sig(bilatérale) N	1 63	,303* ,016 63
الالتزام الوظيفي Corrélation de pearson Sig ( bilatéral) N	,303* ,016 63	63

\*La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatérale)

تشير النتيجة المحصل عليها في الجدول رقم ( 54 ) على وجود ارتباط جزئي ضعيف والذي بلغ 0.3 المشار عليها بعلامة (\*) عند مستوى الدلالة (0.05) كما أن المستوى المعنوي أصغر من 0.05 ومعنى هذا أنه كلما زادت قيمة المكافأة المهنية كلما زادت درجة الالتزام الوظيفي ، وكلما قلت قيمة المكافأة المهنية كلما ضعف درجة الالتزام الوظيفي لدى العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، إضافة إلى هذا بما أن القيمة محصورة ما بين (0) و (+1) فإن العلاقة علاقة طردية موجبة غير تامة مما يدل على قبول الفرضية الثالثة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافأة المهنية والالتزام الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05)و أن الالتزام الوظيفي للعاملين راجع إلى مدى توفر المكافأة المهنية.

د- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة

جدول رقم (54) : يبين العلاقة الارتباطية بين المكافأة المستهدفة من قبل العامل ودرجة الالتزام التنظيمي.

الالتزام التنظيمي	المكافأة المستهدفة من قبل العامل	
Rho de spearman	coefficient de corrélation	1.000
sig ( bilatéral)		,349**
N		63
الالتزام التنظيمي	Coefficient de corrélation	,349**
Sig (bilatéral)		,005
N		63

**\*\*la coefficient est significative au niveau 0.01(bilatérale)**

بما أن الفرضيات الجزئية الأولى و الثانية و الثالثة قد تحققت فإن الفرضية العامة بالضرورة تحققت و التي مفادها توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المكافأة المستهدفة من قبل العامل ودرجة التزامه التنظيمي، وللتأكد أكثر من النتيجة اعتمدنا على معامل الارتباط "سبيرمان براون" حيث تشير نتيجة الارتباط في الجدول أعلاه و التي بلغت 0.34 إلى وجود علاقة طردية موجبة عند مستوى الدلالة (0.01) وهي قيمة ضعيفة من المتوسط ، وهذا يدل على أن كلما زادت قيمة المكافأة التي يستهدفها العامل من خلال ارتباطه بالمؤسسة كلما زادت درجة التزامه بالتنظيمي و كذا العملية التبادلية المستمرة بين العامل والمؤسسة.

## 2-2 مناقشة النتائج في ضوء الأبعاد الإمبريقية

تقر دراسة ورنث التي هي بعنوان متطلبات قوة العمل الملتزمة أن التزام العامل نحو عملهم كان أقوى من التزامهم نحو المنظمة وهذا راجع إلى بعض العوامل كالاتصالات والتحسينات في مستويات الراحة وهي عوامل جديرة بالاهتمام لتحقيق الكفاءة والزيادة وهذا يختلف عن الدراسة الحالية التي توصلنا إلى أن

درجة التزام العامل نحو المنظمة مرتبط بمدى توفر المكافأة بمفهومها السوسولوجي التي يستهدفها العامل من خلال ارتباطه بالمؤسسة ، كما توصلت الدراسة السابقة إلى أن مستوى التغذية العكسية لها أثر سلبي على الالتزام العاطفي للعمل و للتبعية و الولاء للمنظمة وكذلك على الالتزام المعياري بالعمل بينما الدراسة الحالية فقد توصلت إلى أن التغذية العكسية و المتمثلة في المكافأة المعنوية لها أثر إيجابي على الالتزام العاطفي و شعور العامل بالولاء تجاه المنظمة بمعنى أن سلوكيات الأفراد تتغير إيجابا أو سلبا حسب قيمة المكافأة المقدمة لهم .

أما دراسة **andrea** فقد توصلت إلى أن هناك أهمية للالتزام الاستمراري والعاطفي في استمرار الموظف بمنظمته نتيجة لخوفه من تكاليف المغادرة وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراستنا إذ أن ارتباط العامل بالمؤسسة راجع إلى إيجابية البدائل المتاحة ، كما وقد توصلت الدراسة السابقة إلى أن الموظف الذي يملك التزاما عاطفيا قويا مع مهنة ما يبدي في النهاية التزاما عاليا اتجاه منظمته ، أما النتائج التي تختلف كلا الدراستين السابقة والحالية فتتمثل في أن الدراسة السابقة توصلت إلى أن هناك فروق كبيرة في الالتزام الوظيفي بين النساء و الرجال على عنصر التخطيط المهني ، كما أن الموظفون الأكبر سنا كانوا أكثر اندماجا في وظائفهم وارتباطهم بها ، في حين الدراسة الحالية توصلت إلى أن درجة الالتزام مرتبطة بطبيعة الأهداف التي يسعى العامل إلى تحقيقها سواء كان ذكر أو أنثى.

توصلت دراسة **DUDE** إلى أن الزيادة في كل من التمكين في العمل ، التمكين النفسي و العدالة التوزيعية تؤدي إلى الزيادة في مستوى الالتزام التنظيمي، فنتائج قياس الفرضيات أبرزت علاقة إيجابية بين التمكين في العمل كمؤشر قوي وزيادة الالتزام التنظيمي في حين توصلت الدراسة الحالية إلى أن هناك علاقة إيجابية طردية بين المكافأة المستهدفة من قبل العامل ودرجة التزامه التنظيمي فكلما زادت قيمة المكافأة بمفهومها السوسولوجي كلما زادت درجة الالتزام التنظيمي ، أما فيما يخص درجة الالتزام في المؤسسة فتوصل كلا الدراستين السابقة والحالية إلى هناك علاقة إيجابية بزيادة مستوى الالتزام مما يعني أن سواء كانت مؤسسة جزائرية أو مؤسسة أجنبية فدرجة التزام العامل تجاه المنظمة تتغير بحسب العوامل التي تؤثر فيها حيث توصلت الدراسة السابقة بأن المتغيرات الديموغرافية تؤثر في علاقة التمكين في العمل والالتزام التنظيمي بينما الحالية توصلت إلى العوامل السلوكية و العاطفية و المهنية على علاقة بدرجة الالتزام.

أما بالنسبة لدراسة **خالد محمد أحمد الوزان** التي عالجت المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي فقد توصلت إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي وذلك عند مستوى معنوي أقل من (1%) مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي بينما الدراسة الحالية توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين المكافأة المستهدفة من قبل العامل ودرجة الالتزام التنظيمي وذلك عند مستوى معنوي أقل من 0.05 بما يدل على وجود علاقة طردية بين الفرضيات الجزئية إذ أن كلما زادت قيمة المكافأة المستهدفة من طرف العامل كلما زادت درجة التزامه أما فيما يخص النتيجة التي تلتقيا فيها كلا الدراستين فتتمثل في أن كليهما توصلتا إلى مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى العاملين تجاه المؤسسة.

توصلت دراسة **علاء خليل محمد العكش** إلى عدة نتائج أهمها وجود خلل في طرق و آليات الترقية و عدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز كما هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز و المكافآت في تحسين أداء العاملين، بالإضافة إلى أن نظام المكافآت غير فاعل و متدني ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت ولا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين و هذا على عكس النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، والمتمثلة في أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء معايير تعتمد عليها في منح الترتيات الوظيفية كالأقدمية و المثابرة في العمل و بالتالي هناك إنصاف في منح المكافآت المهنية مما يدل على العلاقة الإيجابية الطردية الموجودة بين المكافآت ودرجة الالتزام التنظيمي و تأثير محاور الدراسة على الالتزام للعاملين تجاه المنظمة.

أما بالنسبة لدراسة **صقر محمد أكرم حلس** التي عالجت موضوع دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي فقد توصلت إلى أن اهتمام الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي عن طريق إدخال الحوسبة في البلدية على نطاق واسع و في نفس الوقت عدم وجود خبراء و متخصصين في إعداد الهياكل التنظيمية من جهته، وهناك انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وذلك بسبب غياب التحفيز المعنوي و المادي و عدم تقدير الإدارة للجهد الذي يبذله العاملين بينما الدراسة الحالية توصلت إلى نتائج مختلفة عنها و المتمثلة في ارتفاع درجة التزام العاملين وذلك راجع إلى ارتفاع قيمة المكافأة سواء كانت مادية أو معنوية و هذا ما يشجع العمال على بذل الجهد في العمل والاستمرار في المؤسسة، وأن قرارات التي يتخذها العامل نابعة الإرادة الحرة الغير تامة.

أما بالنسبة لدراسة **عبد العزيز شنيق** التي عالجت موضوع الحوافز والفعالية التنظيمية فقد توصلت إلى نتائج مفادها أن المؤسسة توفّر حوافز مادية أو معنوية تؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم من خلال شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية تارة وشعور بالاستقرار وتعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تارة أخرى الأمر الذي انعكس إيجاباً على ارتباط العامل بالمؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها و هي نفس النتائج التي تم التوصل إليه في الدراسة الحالية أي كلما توفرت المكافأة المادية والمعنوية كلما شعر العامل بالاستقرار وعدم تفكيره في تغيير المؤسسة ، إضافة إلى هذا فإن كلا الدراستين توصلتا إلى أن كلما زاد الأجر كلما زاد بذل الجهد و معدل الإنتاج لكن الاختلاف يكمن في كون الدراسة السابقة توصلت إلى أن أغلبية العمال يقرون بعدم المشاركة في اتخاذ القرارات يتعلق بالمؤسسة، في حين توصلنا في الدراسة الحالية إلى أن أغلبية العمال سيشاركون في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

توصلت دراسة **رايح برباح** التي عالجت موضوع علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية إلى وجود مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية و أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية و قوية بين الرضا الوظيفي بجميع أبعاده ومستوى الالتزام التنظيمي في حين توصلت الدراسة الحالية إلى نتائج مفادها وجود درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، وأنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين المكافآت المستهدفة من قبل العامل ودرجة التزامه التنظيمي بمعنى أنه كلما زادت قيمة المكافآت سواء كانت مادية أو معنوية أو مهنية كلما زادت درجة الالتزام التنظيمي وذلك بين مختلف أبعاد كلا المتغيرين.

أما دراسة **وليد عبدلي** التي عالجت موضوع نسق الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة الجامعية فقد توصلت إلى الأداة المستعملة في عمليات الاتصال لها تأثير كبير في التزام العمال من خلال المواظبة على العمل ، بذل الجهد ، عدم التغيب و تحقيق الأهداف و البرامج التنظيمية المسطرة للمؤسسة ، كما ترى أن محتوى الرسائل الاتصالية بشكل أساسي في الالتزام الوظيفي حيث أن الرسائل الاتصالية الواردة إليهم في الكلية واضحة إلى حد ما لأنها تتوقف على مستوى المعلومات من حيث التعقيد و التبسيط بينما توصلت الدراسة الحالية إلى أن التزام العامل تجاه المنظمة مرتبطة بالدرجة الأولى بقيمة المكافأة و بمدى القدرة في الاستثمار فيها ، و كلما كانت الأجر مرتفعة و تلبى حاجات الفرد كلما قرر الالتزام تجاه المنظمة و بالتالي استمرارية العلاقة التبادلية بين العامل و المنظمة .



### 2-3- مناقشة النتائج في ضوء المقاربة السوسولوجية

مما لاشك فيه أن الاتجاه الفعلائي يبقى رائدا في وجوده وفي أفكاره المساهمة في حل المشاكل التي تواجهها التنظيمات الحديثة وذلك من خلال تحليله السوسولوجي الذي يتحلى بالموضوعية وتحاكي غريزة الفرد من خلال انطلاقه من فكرة عملية التبادل التي تحدث بين العامل و المنظمة والتي تتم على أساس التكلفة والعائد وأي انحراف تبادلي فإن ذلك يولد موقفا سلبيا ،ويعد اختراقا لمعايير التبادل ولذلك فإن التبادل يكون بين المؤسسة وعمالها وهؤلاء العمال يلتزمون بالعمل من أجل الحصول على أكبر عائد وتفاعل بين الطرفين يكون بطريقة عقلانية ، وهذا من خلال سعي الفرد إلى تحقيق أهداف خاصة به التي تدفع به إلى اخذ قرارات عقلانية نابعة من إرادته الحرة لكنها تبقى نسبية، كونه لا يستطيع الاطلاع على جميع المعلومات مع هذا فإنه يتحكم في جميع سلوكياته و تصرفاته التي تتغير على حساب تغير العوائد إذ أنه يتحمل التكلفة من تعب و قلق من أجل الحصول على عوائد سبق و أن خطط للوصول إليها والمتمثلة في النقود والعواطف والأمن النفوذ و المعلومات، ولهذا فإن عملية التبادل قوامها أهداف و غايات وفي الوقت نفسه يسعى الفاعل إلى بناء استراتيجيات لبلوغ أهدافه من خلال استعماله لهامش الحرية التي يتمتع به و مشاركته في العمل فإن الوضع القائم للعمل والعلاقات يتخذ تفسيرات شخصية من قبل المشارك يبني عليها استراتيجيات تكفل حماية مصالحه وتحقيق غاياته دون المساس الظاهر بالقواعد و اللوائح الرسمية .

و لمحاولة مناقشة نتائج دراستنا مع ما تم التوصل إليه في الاتجاه الفعلائي الذي أصبح مدخل تنظيمي يعتمد عليه في مختلف الدراسات الإدارية و التنظيمية بحيث توصلنا في الدراسة الحالية إلى أن هناك علاقة طردية بين المكافآت التي يستهدفها العامل (سواء كانت مادية من أجر و علاوات أو معنوية كالاحترام و الاعتراف بالجهود أو المهنية كالترقية و المسؤولية ) ودرجة التزامه التنظيمي فكلما زادت قيمة المكافأة بمفهومها السوسولوجي كلما ارتفعت درجة الالتزام تجاه المنظمة ،والذي يعد من المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها التبادلية السلوكية إضافة إلى القرارات التي يتخذها الفرد لا تتدخل فيه الظروف الخارجية وإنما نابعة من تفكيره العقلاني والمرتبط بالبدائل المتاحة في المؤسسة والتي يعتمد عليها في أخذ القرار الصائب حول ارتباطه بالمنظمة، كما توصلت الدراسة الحالية أن الأهداف والغايات تختلف من شخص لآخر وهي غير مرتبطة بالجنس بقدر ماهي مرتبطة بحاجات الأفراد بالإضافة إلى أن ظهور الاتجاه الفعلائي كان على مؤسسات أجنبية تختلف في عاداتها و تفكيرها عن المؤسسات الجزائرية إلا أن

الفكر الذي جاء به الاتجاه الفعلائي قد انطبق على واقع المؤسسات الجزائرية كون العنصر البشري أينما كان فأفعاله مرتبطة بغاياته ورغباته من جهة والمؤسسات تسعى لاستقطاب الأفراد ذوي كفاءة عالية من جهة أخرى ،مما يدل على العملية التبادلية بين الأطراف وهذا ما توصلنا إليه من الدراسة الميدانية.

### 3- النتائج العامة للدراسة :

انطلاقا من البيانات الأولية التي تم الحصول إليها من ميدان الدراسة من خلال الاستعانة بالأداة الرئيسية المتمثلة في الاستمارة توصلنا من هذه الدراسة الميدانية التي افترضنا فيها أنه توجد علاقة بين المكافأة المستهدفة من قبل العامل ودرجة التزامه التنظيمي إلى النتائج العامة التالية:

-توجد علاقة بين الأجر الذي يتقاضاه العامل واحترامه لأوقات العمل وذلك بقيمة 15.07 عند مستوى الدلالة 0.05.

- إن بذل الجهد في العمل و التفاني فيه بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء له علاقة بالجنس.

- تبين نتائج الفرضية الأولى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05) بين المكافأة المادية و الالتزام السلوكي(درجة الالتزام التنظيمي) لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

- وجود علاقة موجبة غير تامة(جزئية) متوسطة بين المكافأة المادية و الالتزام السلوكي قدرت نسبته 0.46 و هي علاقة طردية .

- تبين نتائج الفرضية الثانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المكافأة المعنوية و الالتزام العاطفي(درجة الالتزام التنظيمي) لدى العاملين.

- وجود علاقة موجبة جزئية وضعيفة بين المكافأة المعنوية و الالتزام العاطفي قدرت بنسبة 0.31 و هي علاقة طردية كلما زادت قيمة المكافأة المعنوية كلما زادت درجة الالتزام العاطفي.

- تبين نتائج الفرضية الثالثة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05) بين المكافأة المهنية و الالتزام الوظيفي (درجة الالتزام التنظيمي) لدى العاملين.

## عرض البيانات و نتائج الدراسة الميدانية

- وجود علاقة ارتباطية موجبة و جزئية ضعيفة بين المكافأة المهنية و الالتزام الوظيفي الذي بلغ قيمة الارتباط 0.3 وهي علاقة طردية إذا كلما زادت درجة الالتزام الوظيفي .
- إن أغلبية اتجاهات العاملين تميل نحو الموافق و الموافق بشدة و بالتالي فدرجة التزامهم حسب المتوسطات الحسابية مرتفعة إلى حد ما حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للالتزام السلوكي ب 3.76 و الالتزام العاطفي ب 4.03 و الالتزام الوظيفي ب 4.01 ، و بهذا فدرجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء قدرت بمتوسط حسابي 3.93 و بدرجة تقدير مرتفعة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة قريبة من المتوسط بين المكافأة المستهدفة من قبل العامل ودرجة التزامه التنظيمي و المقدر ب 0.34 عند مستوى الدلالة (0.05) و هي علاقة طردية كلما زادت قيمة المكافأة المستهدفة من قبل العامل كلما زادت درجة الالتزام التنظيمي.

### خلاصة الفصل:

من خلال تحليلنا للمعطيات الكمية و مناقشة النتائج توصلنا إلى أنه توجد علاقة طردية بين المكافأة المستهدفة من قبل العامل ودرجة التزامه التنظيمي، كما أن هناك توافق بين ما جاءت به المقاربة السوسيولوجية المتبناة (الاتجاه الفعالي) من أفكار سوسيولوجية و النتائج المحصل عليها من الدراسة الميدانية، حيث السلوك البشري يتم من خلال المقارنة بين البدائل المختلفة على أساس مبدأ التكلفة و العائد و التبادل لا يقتصر فقط على الجانب الاقتصادي وإنما يرتبط بجوانب نفسية و اجتماعية، إضافة إلى هذا إن ارتباط الفرد بالمؤسسة ودخوله نشاط معين متوقعا الحصول على مكافأة منه ، فكلما زادت قيمة المكافأة كلما زاد نشاطه و التزامه تجاه المؤسسة و كلما قلت المكافأة كلما قل نشاطه أما فيما يخص الأبعاد الإمبيريقية فنتائجها تقريبا كلها تختلف عن نتائج الدراسة الحالية وهذا راجع إلى اختلاف الأبعاد المرغوبة في دراستها و تحليله سوسيولوجيا و طبيعة المؤسسة و نشاطها.

## التوصيات و الاقتراحات:

بعد استعراض التراث النظري للدراسة وأهم نتائج الدراسة الإمبريقية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة جيجل لابد أن نضع بعض التوصيات والاقتراحات التي بموجبها يمكن معالجة نقاط الضعف والخلل وتعزيز نقاط القوة فيما تعلق بالمكافأة المستهدفة من قبل العامل ودرجة الالتزام التنظيمي وذلك على النحو التالي:

- تقدير جهود العاملين عن طريق تعليق لوحة تحمل اسم العامل المتميز في كل شهر وكذا عن طريق منح خطابات الشكر للعمال.

- تعزيز سياسة الثواب والعقاب كمعيار يكافئ بناء عليه العامل الملتزم والمتفاني في العمل ،ويعاقب العامل الذي يقصر في واجباته الوظيفية.

- وضع برنامج خاص لشكاوى العمال والاستماع إليهم ومن ثم وضع حلول مناسبة و اتخاذ قرارات عادلة في حقهم.

- ربط المكافآت بمختلف أنماطها بتقييم الأداء السنوي مع إعادة النظر في سياسة توظيف العمال انطلاقا من الاعتماد على الشهادة (المؤهل العلمي) والاختبارات الكتابية من أجل القضاء على المحاباة في التوظيف ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- تعزيز سياسة الرقابة و القضاء على الفوضى الناجمة عن نقص متابعة الرئيس لمروؤسيه.

-رفع من مستوى الالتزام التنظيمي من خلال الاستخدام الأمثل لنظام المكافآت من جهة وتقرب المؤسسة من عمالها قصد معرفة أهدافهم الخاصة والسعي ولو نسبيا لتحقيقها من جهة أخرى.

-دراسة موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

- دراسة موضوع تسيير الموارد البشرية و تأثيرها على الإنتاجية و الفعالية التنظيمية.

- دور المكافأة المهنية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية  
للعمال الأجراء.



## خاتمة:

في الأخير يمكن القول أن الالتزام التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة وهو يعبر عن الجو العام داخلها وأن أسلوك العمال ودافعيتهم في العمل تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم الذي تقدمه المؤسسة ، حيث أن تحقيق التزام العاملين هو أحد الأهداف التي تسعى المؤسسة لها ، لما له من الأثر الإيجابي على نجاحها و لهذا أصبح من اللازم فهم الدوافع والتصرفات وأنماط السلوك للأفراد و التأثير عليهم ، وبالتالي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة لغرض تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الذاتية إذ أن ارتباط الفاعل بالمؤسسة لم يكون اعتباطيا بقدر ما كان قرار عقلائي ناتج عن إرادته بعد اطلاعه على البدائل المتاحة.

إن عملية التبادل التي تحدث بين العامل و المؤسسة لا تتم فقط في المنافع المادية الصرفة و إنما الاحترام و القبول و الترقية كلها تعد مكافأة للفرد داخل جماعته ، كما أن التزام الفرد بالقيم قد يكون سببا في تحقيق مكانة عالية داخل الجماعة لكن قد يثير كراهية أو عداوة من جماعات أخرى لهم قيم مختلفة و لهذا فالالتزام الفرد في عمله يشير إلى تقبله لقيم المؤسسة التي يعمل بها وتقانيه ورغبته القوية و جهده المتواصل في تحقيق أهدافه ، وبالتالي سيظل موضوع الالتزام التنظيمي مفتاحا أساسيا مهما في تحديد توافق العمال مع منظماتهم فإذا كان هناك التزام نحو المنظمة سيكون هناك استعداد كاف لتكريس كل الجهود و التفاني في إنجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة أما انخفاض درجة الالتزام ستتبعه آثار سلبية و مكلفة و على المنظمة

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى عدة نتائج وهي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المكافأة المستهدفة من قبل العامل ودرجة التزامه التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية جيجل ، وأن درجة التزام العاملين بالمؤسسة مرتفعة نوع ما وأغلبية اتجاهاتهم تميل نحو الموافق أما فيما يخص طبيعة العلاقة بين المتغيرين فهي علاقة طردية إيجابية فكلما زادت قيمة المكافأة التي استهدفها العامل من خلال ارتباطه بالمؤسسة كلما ارتفعت درجة الالتزام التنظيمي.



المراجع



قائمة المصادر والمراجع

❖ المصادر

القرآن الكريم.

- سورة آل عمران، آية 105.
- سورة النحل، آية 91.

❖ المراجع:

أولاً- باللغة العربية:

• الكتب:

- 1- أبو نبعة عبد العزيز، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2001.
- 2- أحمد رشوان حسين عبد العميد: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة إسكندرية، مصر، 2004.
- 3- انجرس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبه للطباعة والنشر، ط2، 2006.
- 4- أندراوس رامي جمال، معاينة عادل سالم: إدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2008.
- 5- بارون روبرت: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، رياض، 2004.
- 6- بروى عبد الرحمن: مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1997.
- 7- بشاينية: علم الاجتماع الأسس والنظريات والتجارب، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.
- 8- بطاح أحمد: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006.
- 9- بعلي محمد الصغير: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة ولاية قالمة، الجزائر، 1992.

## قائمة المصادر و المراجع

- 10- بكري محمد عبد الحليم: مبادئ إدارة الأعمال، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، مصر، 2007.
- 11- بلال محمد إسماعيل: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، إسكندرية، مصر، 2005.
- 12- بلعروسي أحمد التيجاني، وابل رشيد: قانون العمل، دار حومة للطباعة والنشر، الجزائر، ط2، 2005.
- 13- بن عيسى محمد المهدي: علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، دون دار النشر، دون بلد نشر، 2010.
- 14- بن نوار صالح: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 15- ثابت عبد الرحمن إدريس، محمد المرسى جمال الدين: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة )، الدار الجامعية للنشر، إسكندرية، 2002.
- 16- جبلي علي عبد الرزاق وآخرون: نظرية علم الاجتماع (الاتجاهات الحديثة والمعاصرة)، دار المعرفة الجامعية، إسكندرية، مصر، (د.س).
- 17- جدنز أنطوني: الرأسمالية والنظرية الاجتماعية الحديثة، ترجمة: أديب يوسف شيشا، مكتبة إسكندرية للنشر، إسكندرية، مصر، (د. س).
- 18- جعفري نسيم ربيعة: الدليل المنهجي في إعداد البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 19- جلاب حسان دهش، الحسيني كمال كاظم طاهر: إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 20- الجملي خيرى خليل: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية ( البناء الاجتماعي للمجتمع)، المكتب الحديث، إسكندرية، مصر، 1998.
- 21- حامد خالد: المدخل إلى علم الاجتماع، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 22- حداد شفيق وآخرون: أساسيات الإدارة، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.

## قائمة المصادر و المراجع

- 23- حريم حسين: السلوك التنظيمي ( سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 24-الحسن إحسان محمد: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2010.
- 25- حسن عادل: الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، مصر، 2006.
- 26- حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 27- الحلابي إبراهيم عباس: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2013.
- 28- حمدان محمد زياد: البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية الحديثة، الأردن، 2001.
- 29- حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، إسكندرية، مصر، 2002.
- 30- الحوراني محمد عبد الكريم: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 31- خطاب عايذة: العولمة ومشكلة إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، القاهرة، 2001.
- 32- خليل موسى: الإدارة المعاصرة المبادئ- الوظائف- الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، ط2، 2011.
- 33- دادي عدوان ناصر: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 34- دادي عدوان ناصر: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998.
- 35- دوران جان بيار، روبير فايل: علم الاجتماع المعاصر، ترجمة: ميلود طواهري، دار الروافد الثقافية للنشر، بيروت، لبنان، 2012.
- 36- ديري زاهد محمد: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

## قائمة المصادر و المراجع

- 37- الرحاحلة عبد الرزاق، العزام زكرياء أحمد: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 38- زويلف مهدي: إدارة المنظمة (نظريات وسلوك)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
- 39- سعد إسماعيل علي: الاتجاهات الحديثة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر، إسكندرية، 2006.
- 40- سلاطنية بلقاسم: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009.
- 41- سلطان محمد سعيد: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديد للنشر، إسكندرية، مصر، 2003.
- 42- سلطان محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، إسكندرية، مصر، 2003.
- 43- سلمي علي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- 44- سليمان محمد أحمد، وهب سوسن عبد الفتاح: الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
- 45- الشرقاوي علي: العملية الإدارية (وظائف المديرين)، دار الجامعة الجديدة للنشر، إسكندرية، مصر، 2006.
- 46- الشماع خليل محمد حسن، حمود خضير كاظم: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط2، 2005.
- 47- صابر عوض فاطمة، خفاجة مبرقت علي: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الأشعاع الفنية، إسكندرية، مصر، 2002.
- 48- صبحي جبر العتبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 49- صخري عمر: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 50- الصيرفي محمد: السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، إسكندرية، مصر، 2005.

## قائمة المصادر و المراجع

- 51- الضامن مندر: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط2، 2009.
- 52- الضلاعين علي: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، دون بلد نشر، 2005.
- 53- الطجم عبد الله، السواط طلق: السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط4، 2003.
- 54- الطجم عبد الله السواط طلق: السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط3، 2000.
- 55- عادل صلاح عبد الجبار، القحطاني محمد مترك مسعود: علم النفس التنظيمي و الإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2007.
- 56- عاشور أحمد صقر وآخرون: تنمية المهارات القيادية والسلوكية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1997.
- 57- العاني هيثم: الإدارة بالحوافز ( التحفيز والمكافآت)، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 58- عباس علي: إدارة الموارد البشرية الدولية، مكتبة الجامعية الشارقة والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 59- عبد الباسط محمد الحسن: أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة، مصر، ط3، 1998.
- 60- عبد الوهاب علي محمد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1993.
- 61- عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا، 2002.
- 62- عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 63- العطية ماجدة: سلوك المنظمة ( سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

## قائمة المصادر و المراجع

- 64- العلاق بشير: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 65- علام محمد: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، مصر، 1994.
- 66- العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2005.
- 67- عورة محمود: أسس علم الاجتماع، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، (د.س).
- 68- عوض الرفاعي جمال: إدارة الموارد البشرية، دون دار نشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 69- عيسى عثمان إبراهيم: نظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 70- غربي علي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 71- غربي علي: علم الاجتماع والثنائيات النظرية، مخبر علم الاتصال والبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 72- فاروق عبد فليبه، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 73- فليب جاك، ستون رون: أدوات وخطوات قياس العائد، ترجمة: عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2003.
- 74- قرفي عبد الحميد: الإدارة الجزائرية (مقاربة سوسيولوجية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، (د.س).
- 75- القريشي غني ناصر حسين: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 76- القريوتي محمد قاسم: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط6، 2012.

## قائمة المصادر و المراجع

- 77- كاظم محمود خضير، كاسب الغرشة ياسين: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2001.
- 78- كايان فليب: علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية، ترجمة: إياس حسن، دار للفرقد، دون بلد النشر، 2010.
- 79- الكبيسي عامر: الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.
- 80- كشك محمد بهجت جاد الله: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الجديد، إسكندرية، مصر، 2003.
- 81- كعباش رايح: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 82- لظفي طلعت إبراهيم: علم الاجتماع التنظيم، غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 83- اللوزي موسى: التطور التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2003.
- 84- لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، (د.س).
- 85- محمد الصوص نداء: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 86- محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 87- محمد عبد الباقي صلاح الدين: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية للنشر، إسكندرية، 2004.
- 88- محمد عبد الرحمن عبد الله: علم الاجتماع الصناعي (النشأة والتطورات) دار النهضة العربية، بيروت، 1999.
- 89- محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، دار المعرفة الجامعية للنشر، إسكندرية، (د.س).



## قائمة المصادر و المراجع

- 90- محمد علي محمد: مجتمع المصنع دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، 1985.
- 91- مرياح مليكة: إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2012.
- 92- مرسي سعيد: الايديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، إسكندرية، مصر، (د.س).
- 93- معن خليل عمر: انشطار المصطلح الاجتماعي، دار الأمل، الأردن، 1994.
- 94- معن خليل عمر: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 95- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 96- منصور علي محمد: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية للنشر والطباعة القاهرة، مصر، ط2، 2004.
- 97- النعيمي صلاح عبد القادر: الإدارة، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- القواميس والمعاجم.
- 98- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم: لسان العرب، دار صادر للنشر، بيروت، ط4، 2005.
- 99- بن هادية علي، البليش بلحسن: القاموس الجديد للطالب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط7، 1991.
- 100- جبران مسعود: رائد الطلاب المصور، دار العلم الملايين للنشر، بيروت، لبنان، (د.س).
- 101- زكي بدوي أحمد: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (انجليزي - فرنسي - عربي)، مكتبة لبنان، بيروت، (د.س).
- 102- الشوبكي سمير: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

## قائمة المصادر و المراجع

103- الصحاف حبيب:معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين(إنجليزي، عربي)مكتبة لبنان،(د.س).

104- عبد الناصر جمال:المعجم الاقتصاد، دار أسامة للمشرق الثقافي ،عمان،الأردن،2006 .

105- فيول جيل:معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة:أنسام محمد الأسعد، دار مكتبة الهلال للطباعة و النشر، دون بلد نشر،2011.

106- قاموس الوسيط الحديث(مجد عربي- عربي)، دار أيوب نشورات باتنة، الجزائر،2013.

107- محمد بن يعقوب مجد الدين:القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، مصر،2008.

108- يونس طارق شريف:معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،

### • المجالات العلمية:

109- الجميلي شياع علي:العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، دراسة تحليلية لآراء العاملين في معهد التقني الأنبار، المجلة4، العدد 9 ، 2012 .

110- الخشروم محمد مصطفى:تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية،المجلد27،العدد3،2011.

111- خطابي يوسف وآخرون:دراسات اجتماعية، مجلة فصيلة علمية محكمة،العدد الأول، دار الخلدونية للنشر والتوزيع،الجزائر،أفريل،2009.

112- راتب سعود، سلطان سوزان:درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريبية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد25،العدد الثاني،2002.

113- صديق حسين:الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27،العدد الرابع،2011.

114- العبيدي نماء جواد:أثر العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، العدد 24، 2012.

## قائمة المصادر و المراجع

- 115- فارس محمد جودت محمد:العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، غزة، المجلد22،العدد2، يونيو 2014.
- 116- فائق جواد كاظم:دور الدمج التنظيمي في تعزيز التزام العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة بغداد ،المجلد 12، العدد3، 2010.
- 117- كريدي باسم عباس:الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية محكمة، جامعة القادسية، المجلد 12،العدد3، 2010.
- 118- المعاني أيمن:الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة الإدارة، مجلد21، عدد 78، 1999.

### • الرسائل الجامعية:

- 119- برباخ رايح:علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي،تحت إشراف:بوزيد أوشن،معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية،جامعة مسيلة،الجزائر،2013.
- 120- حلس صقر محمد أكرم:دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،تحت إشراف:ماجد محمد الفراء، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة،الجامعة الإسلامية ،غزة ،2012.
- 121- خرموش مراد رمزي:دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من قطاع الصناعي إلى الخاص نحو العام،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تحت إشراف:عمر أوزاينة، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة محمد خضير،بسكرة ،2013.
- 122- شنيق عبد العزيز:الحوافز و الفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، تحت إشراف:إسماعيل قيرة، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا،كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 55سكيكدة ،الجزائر،2007.
- 123- عبدلي وليد:نسق الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة الجامعية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل ، تحت إشراف:كمال بوقرة، قسم العلوم الاجتماعية،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية و العلوم الإسلامية،جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر،2013.

## قائمة المصادر و المراجع

124- العكش علاء خليل محمد: نظام الحوافز و المكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف يوسف عبد عطية بحر، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2007.

125- العوفي بن غالب محمد: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، شهادة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، تحت إشراف: مازن فارس رشيد، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.

126- نواوي فلمبان إيناس فؤاد: الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفات و المشرفين التربويات، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، تحت إشراف: محمد بن معيض جويعيد الوديناني، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية 2005.

127- الوزان خالد محمد أحمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، تحت إشراف: محمد سيد حمزاوي، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

### • المواقع الإلكترونية:

128- بن علي الغريب عبد العزيز: نظريات علم الاجتماع . [http //www.pdfctooy.com](http://www.pdfctooy.com) . 21:30:15 . 2016/02/15

129- بن علي الغريب عبد العزيز: نظريات علم الاجتماع [http//www.almany.com/ar](http://www.almany.com/ar) 21 :40:05.15/02/2016

### ثانياً- باللغة الأجنبية:

#### • Ouvrages:

130- BOUYACOUB Ahmed :administration industrielle et générale ,collection sciences humains,1990.

131- FRIEDMAN george :traite de sociologie du travail, armand colin, paris,1972.

132- MADLINE :groitz les cique des sciences sociales ,2<sup>ém</sup>ed dulloz ,paris,1983.

**133-** MENARD claud : **l'économie des organisation**, la découverte ,paris,1995.

**134-** PIERRE gean :**comportements humains et management**, université de reims, France,2013.

**135-** RENAUD sainsaulieu :**sociologie de l'entreprise (organisation culture et développement)**,presses des sciences po et dalloz ,paris ,2<sup>em</sup>ed,1995.

**136-**ROBBINS stephen : **comportement organisationnels**, traduction : Sébastien marty , université de sans égo,2014.

**137-** SMITH mike :**introduction to organization behavior** ,millan,london,1982.

**138-**VECCBIO robert: **organizational behavior** , orlando, the dryden press,1991.

- **DECTIONNAIRES :**

**139-**PIERRE jean :**dictionnaire d'économie et de sciences sociales** ,sous la direction de c-de chan demaisan,2éd.

- **THESES :**

**140-**ANDRE amoscaso riveros test –shir tout tsai :**career commitment and organizational commitment in for- profit and non-profit sectors** ,international journal of emerging sciences (3) ,2011from [www.ijes ,info/38](http://www.ijes.info/38) .

**141-**DRENTH :**the ingrediant for acommitted workforce**, masters theses ,university of twente ,the netherlands,2009.

**142-**DUDE.jo :**organizational commitment of principles the effects of jobautonomy empowerment and distrébutive jestic** ,doctoral dissertation ,university of iowa,2012.

**143-**ROUSE Stephen : **relation enter égarement organisationnel et la citoyenneté organisationnelle des enseignants et des enseignants** ,mémoire présenté a l' université du quebec à trois -rivières,2001.

## قائمة المصادر و المراجع

---

# الملاحق

- 1
- 2 المحكمين درجاتهم العلمية
- 3 الهيكل التنظيمي
- 4
- 5
- 6

(01): يمثل الاستمارة

الصدیق یحی - جیجل-

كلية الإنسانية والاجتماعية



:

الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة  
الجزائرية

ينات الاجتماعية للعمال  
جيجل-

دراسة ميدانية

-

تنظيم

لنيل شهادة

:

بليط عبد الله

:

: نرجو منكم التفضل بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة علما أن  
البيانات المتحصل عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، فالرجاء وضع  
(x)

الجامعية: 2015-2016



البيانات الشخصية :

1 :

2 :

32 25

25

48 41

40 33

48

3- الحالة العائلية:

4 التعليمي:

5- الفئة المهنية:

إطار

إطارات عليا

عون تنفيذ

6- الأقدمية في العمل:

11 5

5

25 19

18 12

25

7 :

64000 50000

50000

94000 80000

79000 65000

95000

## : المكافأة المادية والالتزام الـ

(x) فيما يلي عدد من العبارات حول المكافأة المادية والالتزام السلوكي الإجابة الأكثر تعبير عن رأيك.

غير	غير	محايد			
					08 ر المخصص لوظيفتي ي متطلبات المعيشة
					09
					10
					يعتبر
					11 يمثل
					وظيفيا جيدا
					12 استفيد من أرباح المؤسسة
					13 ي المناسبات والأعياد تمنح لي مالية
					14 تغيب
					15
					عليها
					16 عليها
					17
					بأجر أعلى سأفكر فيه
					18
					19 التعويضات أتقاضاها الجهد أبذله
					20 لا أفكر في تغيير عملي
					21 أرتدي دائما البطاقة المهنية
					22
					الحالية إلى غاية بلوغ سن التقاعد
					23

: المكافأة المعنوية والالتزام

(x)

فيما يلي عدد من العبارات حول المعنوية أمام الإجابة الأكثر تعبير عن رأيك.

غير	غير	محايد				
					باهتمام وتقدير	24
					راكي لأهمية	25
					رئيسي الجهد	26
					أعمل فيها تهمني سمعة	27
					بالجهود أقدمها يتم	28
					عمله	29
					أطرحها	30
					شخصيا الكثير	31
					الأخري لمؤسسة التي أعمل فيها	32
					تهتم المؤسسة بإظهار الاحترام للعامل المتفاني في عمله	33
					وكانها	34
					بأحاسيس قوية التي أعمل فيها	35

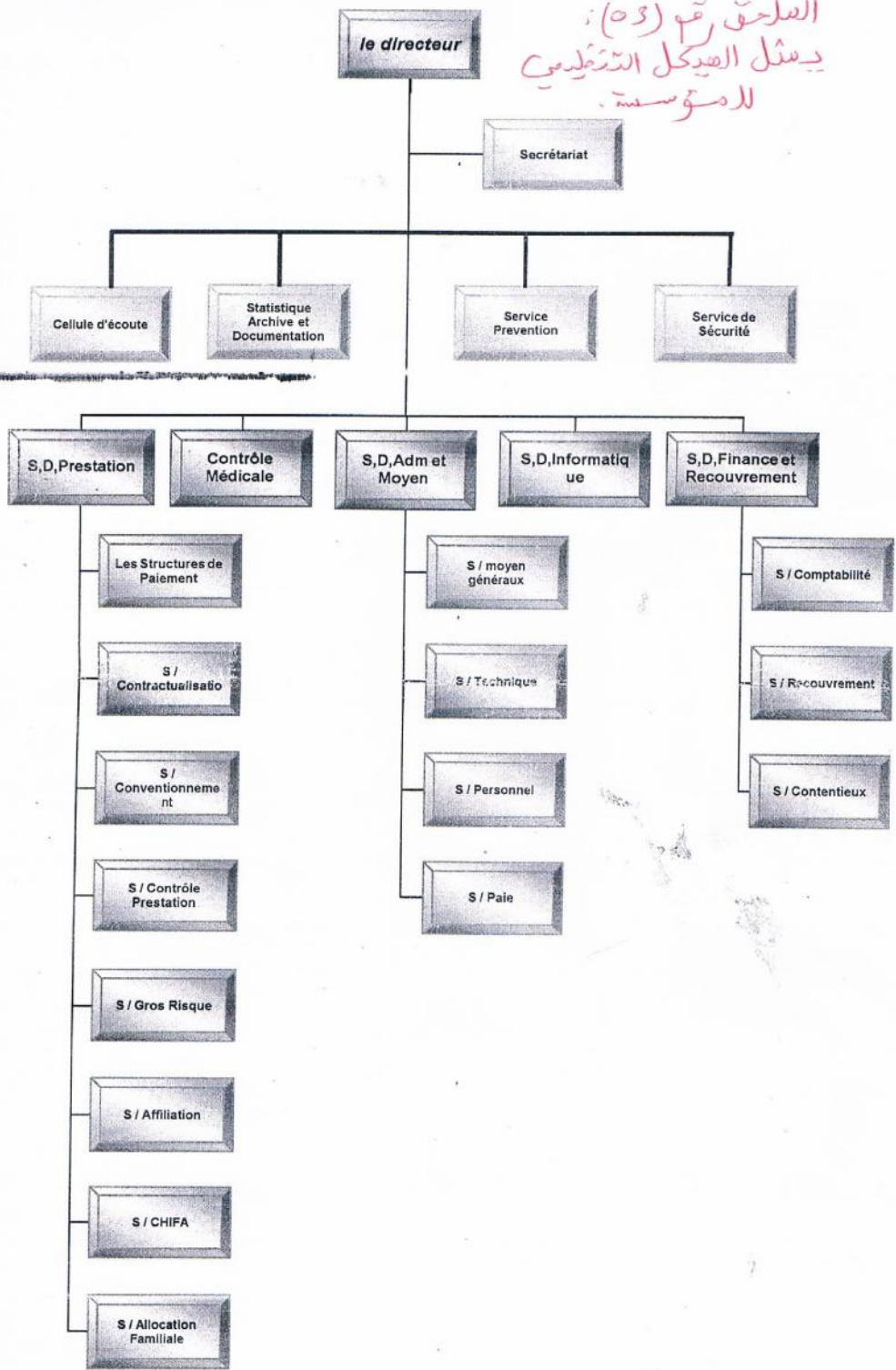
كفاءة المهنية والالتزام الوظيفي :

فيما يلي تعبير رأي . المهنية والالتزام الوظيفي (x)

غير	غير	محايد				
					36	تتم الترقية على أساس الأقدمية
					37	الترقيات الوظيفية بناء على المثابرة
					38	نه لا تسود المحاباة في منح فرص الترقية
					39	جهدي
					40	أطلع للحصول على منصب وظيفي متميز
					41	التنظيمات والقوانين
					42	صلاحيات للعاملين الأكفاء
					43	بإسناد المسؤولية على العامل
					44	حافظ على الأسرار المهنية
					45	أنا مسؤول في عملي عن عدة مهام من البداية حتى النهاية
					46	
					47	يتم
					48	انتهز الفرصة لو أتاحت لي التهرب من المسؤولية في العمل دون أن يلاحظ
					49	يكلفني رئيسي بمهام
					50	يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه
					51	يتطلب جهدًا كبيرًا

الملحق رقم(02): يوضح المحكمي درجاتهم العلمية

الكلية	الدرجة العلمية	
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية	أستاذ مساعد ( أ )	الربيع كواهي
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية	أستاذ محاضر ( أ )	إبراهيم بوالفل
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية	( )	إدريس خطابي
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية	( )	فضيلة سيساوي
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية	( )	مصطفى شربال
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية	( )	جمال تالي
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية	( )	العبد حيتامي
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية	( )	يزيد عباسي



SECURITE SOCIALE

الملاحق رقم (05) يمثل كشف الخروج

Agence :  
Centre de paiement de :

**BON DE SORTIE**  
Moins de 4 heures

Nom : ..... Prénoms : .....

Fonction : .....

est autorisé à sortir le : .....  
de .....

**Motif d'absences :**

(1) Affaire Personnelle :

(2) Raison de service (Préciser l'objet du déplacement)

.....  
.....  
.....  
.....

Le,

*Le Responsable de la Structure,*

Rayer la mention inutile

IMP. CNAS - Cae - 10/93 GRH17

المرفق رقم (54) : يميل وثيقة خصم من الأجور

المندوب الوطني للتأمينات الاجتماعية

مصلحة المستخدمين

إذ تم إرسال عين التاليف

خصم من الأجور

إن العون:.....

قد تقي خلال شهر:.....

وهذا يتبع إجراء الخصم التاليف:

- من الأجور:.....

- من البطنة:.....

- من الضرس:.....

- من علاقة التاليف:.....

- من علاقة العنوي:.....

يجب في:.....

مصلحة المستخدمين

المندوب الوطني للتأمينات الاجتماعية

مصلحة المستخدمين

إذ تم إرسال عين التاليف

خصم من الأجور

إن العون:.....

قد تقي خلال شهر:.....

وهذا يتبع إجراء الخصم التاليف:

- من الأجور:.....

- من البطنة:.....

- من الضرس:.....

- من علاقة التاليف:.....

- من علاقة العنوي:.....

يجب في:.....

مصلحة المستخدمين





(06): يمثل صورة



ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة:

تتناول هذه الدراسة ظاهرة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية ، وهي دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) -وكالة جيجل - حيث اتخذت الباحثة في هذه الدراسة موقف نظري و منهجي ينطلق من كون الموضوع اجتماعي له خصوصيته ، وعليه ترى أن تفسيره سببيا يمر حتما عبر فهمه أولا ، فالنظر للالتزام كضرب من ضروب السلوك الإنساني وتفسيره يتطلب أولا فهم دلالاته ومعانيه لدى الفاعل الاجتماعي (العامل) من خلال تبني مقاربة سوسولوجية المتمثلة في الاتجاه الفعلائي.

كان الهدف من دراسة الالتزام التنظيمي هو الرغبة في التعرف على العلاقة الارتباطية الموجودة بين المكافأة التي استهدفها العامل من خلال ارتباطه بالمنظمة ودرجة التزامه التنظيمي و لهذا قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المكافأة المادية ودرجة الالتزام التنظيمي .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المكافأة المعنوية ودرجة الالتزام التنظيمي .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المكافأة المهنية ودرجة الالتزام التنظيمي.

اشتملت خطة البحث المتبعة على قسمين جانب نظري و ميداني ، فالجانب النظري يتضمن ثلاثة فصول الفصل الأول حول موضوع الدراسة ، والفصل الثاني حول الأبعاد النظرية والإمبريقية للالتزام التنظيمي والفصل الثالث حول الالتزام التنظيمي أما الجانب الميداني فيشمل على الفصلين الرابع كان حول الإجراءات المنهجية للدراسة و الخامس حول عرض البيانات ونتائج الدراسة.

لقد تم اختبار الفرضيات في إطار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 65 فرد بنسبة 40% و لأجل ذلك اعتمدنا على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وعلى منهج كمي كافي لموضوع الدراسة ، وفيما يخص الأساليب المعالجة الإحصائية اعتمدنا على معادلة "لوشي" لصدق المحتوى ، لمعرفة مدى صدق الاستبيان وعلى الاتساق الداخلي لمعرفة مدى ثبات الاستبيان بالإضافة إلى ك<sup>2</sup> ومعامل الارتباط "سبيرمان براون" و "بيرسون" ، التكرارات ،النسب المئوية ، المتوسط الحسابي و المستوى المعنوي وقد تمت المعالجة بالاعتماد على برنامج spss.

وعلى هذا الأساس تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المكافأة المادية و الالتزام السلوكي(درجة الالتزام التنظيمي)، وهي علاقة طردية إيجابية متوسطة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المكافأة المعنوية و الالتزام العاطفي درجة الالتزام التنظيمي )، وهي علاقة طردية إيجابية ضعيفة قريبة من المتوسط .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المكافأة المهنية و الالتزام الوظيفي(درجة الالتزام التنظيمي)، وهي علاقة طردية إيجابية ضعيفة.

-كلما زادت قيمة المكافأة المستهدفة من قبل العامل كلما ارتفعت درجة التزامه.

-درجة الالتزام لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء مرتفعة وقد قدر

متوسط حسابها 3.93

## Résumé de l'étude :

Cette étude porte sur le phénomène de l'obligation réglementaire chez les travailleurs de la fondation algérienne , et c'est une étude sur le terrain par le fonds national de sécurité sociale pour les travailleurs salariés (cnas) – Agence de Jijel –

La chercheuse a pris dans cette étude la position théorique et méthodologique va du fait que le sujet social a sa propriété, ainsi la vue de base en sociologie ( compréhension de sociologie ) être interprété causalement inévitablement traverse tout d'abord le comprendre, par conséquent, étant donné l'engagement comme une forme de comportement humain et son interprétation nécessite tout d'abord comprendre les connotations et ses significations chez la personne sociale (travailleur) avec l'adoption de l'approche sociologique de la direction réelle .

L'objectif d'étudier l'engagement organisationnel de savoir qu'elle est la relation corrélative entre la récompense ciblée par le travailleur à travers son association avec l'organisation, et l'ampleur de son engagement organisationnel, et pour cela, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- Il ya une relation statistiquement significative au niveau de 0,05 entre la récompense matérielle et l'étendue de l'engagement organisationnel.
- Il ya une relation statistiquement significative au niveau de 0,05 entre la récompense morale et l'étendue de l'engagement organisationnel.
- Il ya une relation statistiquement significative au niveau de 0,05 entre la récompense professionnel et l'étendue de l'engagement organisationnel.

Le plan de recherche établis comprenait deux parties; théorique et sur le terrain, le plan théorique contient trois chapitres, le premier est sur le sujet d'étude, le deuxième sur les dimensions théoriques et empiriques de l'engagement organisationnel, et le troisième sur l'engagement organisationnel. Et pour le plan sur terrain, il contient deux chapitres; le quatrième est sur la méthodologie de l'étude, et le chapitre cinquième sur l'affichage des données et des résultats de l'étude .

Nous avons testé des hypothèses dans un cadre échantillon aléatoire stratifié avec la participation de 65 personnes de 40 pour cent, et pour cela nous nous sommes appuyés sur le formulaire pour collecter les données par un approche quantitatif et qualitatif, et en ce qui concerne les méthodes de traitement statistique nous nous sommes appuyés sur une formule 'LUSHI' contenu de sincérité pour voir la sincérité du questionnaire, et la cohérence interne pour déterminer la stabilité du questionnaire, en plus de  $K^2$  et le coefficient de

corrélation de « Spearman Brown » , doublons, pourcentages, arithmétique, et niveau moral , Le traitement a misé sur le programme SSPS .

Sur cette base, les conclusions étaient les suivantes :

- il ya une relation statistiquement significative au niveau de 0.05 entre le prix de l'engagement physique et comportementale et c'est une corrélation positive moyenne .

- il ya une relation statistiquement significative au niveau de 0.05 entre le prix de l'engagement moral et affectif et c'est une corrélation positif faible proche de la moyenne.

- il ya une relation statistiquement significative au niveau de 0.05 entre le prix de l'engagement professionnelle et l'engagement de carrière et c'est une faible corrélation positive.

- Plus la valeur de la prime ciblé par le travailleur est haute plus le degré de son engagement s'augmente.

-Le degré d'engagement envers les employés de la Caisse nationale des assurances sociales des salariés est hauts et il est estimé la moyenne calculée 3.93 .