

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة: علم الاجتماع

قيم الولاء التنظيمي وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعمال  
(دراسة ميدانية بديرية النشاط الاجتماعي - غرداية)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور :

\* حميد قرليفة .

إعداد الطالبة :

❖ حبيبة الزوى.

الموسم الجامعي : 1433-1434 هـ / 2012 - 2013 م

# إهداء

إلى معلم البشرية رسول الله صلى الله عليه وسلم  
إلى من ببرهما إله الكون أوصاني أبي وأمي أطال الله في عمرهما  
إلى عوني وسندي في هذه الحياة أخي وأخواتي الأحباء  
إلى جميع صديقاتي ورفيقات دربي حفظهن الله  
إلى جميع زملائي وزميلاتي في العمل  
إلى جميع طلبة علم الاجتماع تنظيم وعمل دفعة 2013  
إلى كل من نسيتهم مذكرتي ولم تنسهم ذاكرتي  
إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي

حبيبة

# شكر و عرفان

نشكر الله عز وجل الذي وفقني وأعانني على انجاز هذا العمل كما أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور المشرف "حميد قرليفة" الذي لم يبخل علي بتوجيهاته طوال فترة العمل.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة علم الاجتماع الذين أناروا لنا درب العلم والمعرفة الأساتذة الأفاضل : محمد قمانة، نور الدين بولعراس، محمد الطويل عبد القادر عكوشي ، رضا الرميلى...

كما أتقدم بالشكر أيضا إلى جميع عمال مديرية النشاط الاجتماعي وأخص بالذكر السيد الطيب طرباقوا .

كما أتقدم بالشكر إلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد إلى كل هؤلاء أقدم لهم أسمي عبارات الشكر و التقدير والامتنان

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر و عرفان
	اهداء
	فهرس الموضوعات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ - ب	مقدمة .....
	<b>الباب النظري</b>
	<b>الفصل الأول: بناء الموضوع</b>
04	1 - أسباب اختيار الموضوع وأهميته.....
05	2- الإشكالية.....
06	3 - الفرضيات.....
07	4 - تحديد المفاهيم.....
09	5 - المقاربة السوسولوجية.....
11	6 - الدراسات السابقة.....
	<b>الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية والقيم التنظيمية</b>
	<b>01- الثقافة التنظيمية</b>
18	<b>تمهيد</b> .....
19	1-1- مفهوم الثقافة التنظيمية.....
21	1-2- السيرورة التاريخية للثقافة التنظيمية.....
23	1-3- عناصر الثقافة التنظيمية.....
26	1-4- أنواع الثقافات التنظيمية.....
30	1-5- الثقافة التنظيمية في سوسولوجيا التنظيمات.....
32	1-6- الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية.....
	<b>02- القيم التنظيمية</b>
35	1-2- مفهوم القيم التنظيمية.....
37	2-2- السيرورة التاريخية للقيم التنظيمية.....
40	2-3- مصادر القيم.....
41	2-4- أنواع القيم التنظيمية وأهم خصائصها.....
44	2-5- أهمية القيم التنظيمية.....
46	2-6- القيم التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية.....
52	<b>ملخص الفصل</b>

## الفصل الثالث : الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي

### 1- الولاء التنظيمي

54	تمهيد.....
53	1-1 مفهوم الولاء التنظيمي.....
57	2-1 أهم مراحل تطور الولاء التنظيمي.....
60	3-1 العوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي.....
63	4-1 أنواع الولاء التنظيمي وأهم خصائصه.....
67	5-1 أهم النظريات المفسرة للولاء التنظيمي.....
71	6-1 وسائل قياس الولاء التنظيمي.....

### 2- الأداء الوظيفي

73	1-2 مفهوم الأداء الوظيفي.....
74	2-2 عناصر الأداء الوظيفي و أهميته.....
77	3-2 محددات الأداء الوظيفي.....
78	4-2 معدلات الأداء الوظيفي.....
80	5-2 تقييم الأداء الوظيفي.....
83	ملخص الفصل.....

## الباب الميداني

### الفصل لأول: الإطار المنهجي

86	تمهيد.....
87	1- مجال الدراسة.....
88	2- مجتمع الدراسة.....
88	3- منهج الدراسة.....
89	4- تقنيات الدراسة.....
91	5- أساليب تحليل البيانات.....

### ملخص الفصل

### الفصل الثاني: الانتماء المهني وتأثيره على الأداء الوظيفي للعامل

94	تمهيد.....
95	1- البيانات الشخصية.....
100	2- تحليل بيانات الفرضية الأولى.....
108	3- الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى.....
	الفصل الثاني: الإلتزام التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعامل
110	1- تحليل بيانات الفرضية الثانية.....
119	2- الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية.....

121

124

3- الإستنتاج العام .....

..... خاتمة

قائمة المصادر و المراجع

الملاحق

ملخص الدراسة

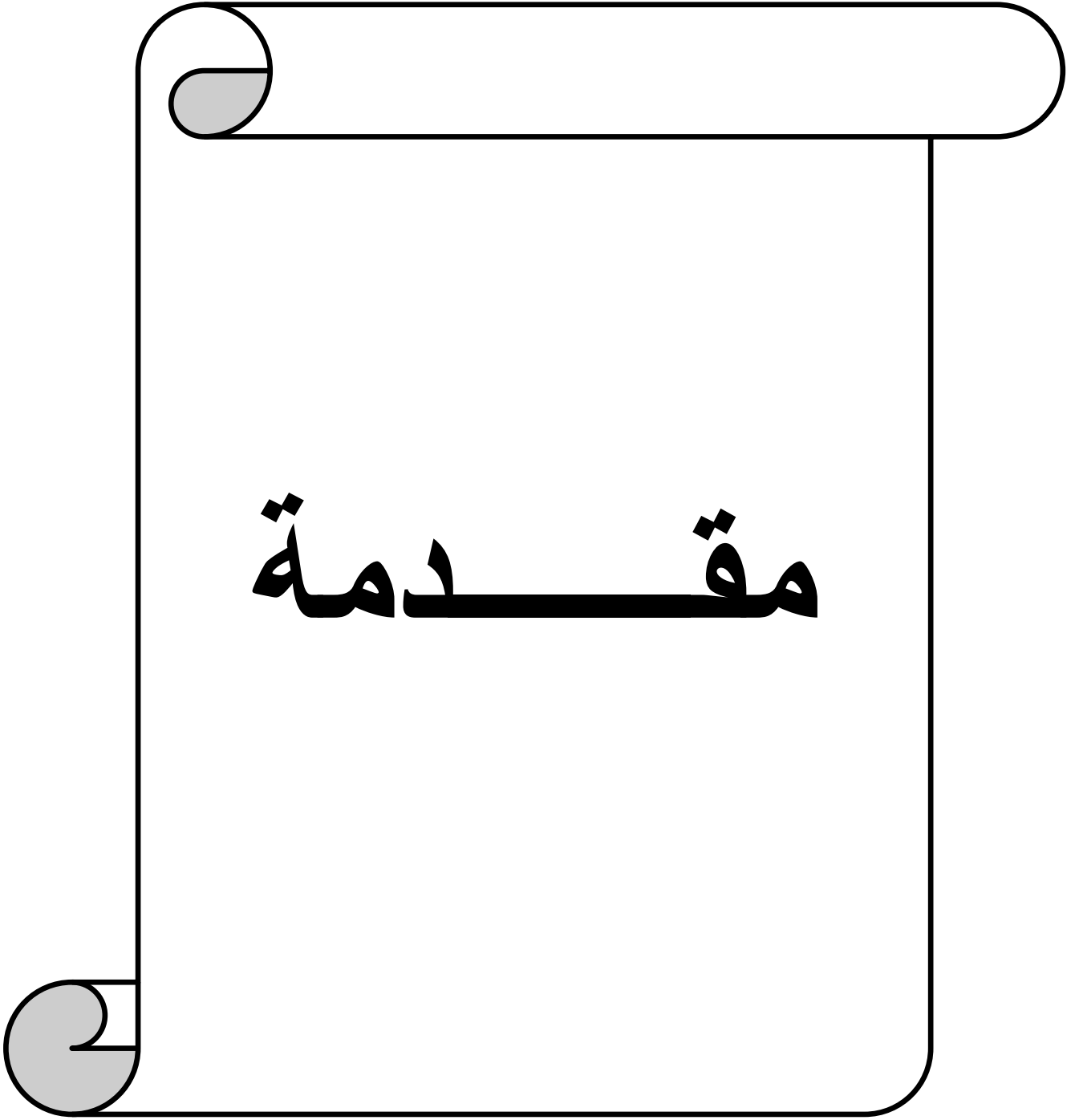
## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
6	متغيرات الدراسة	01
21	عناصر فهم معنى الثقافة التنظيمية	02
23	تطور الثقافة التنظيمية	03
23	أهم عناصر الثقافة التنظيمية	04
27	أنواع الثقافة التنظيمية	05
30	أنواع الثقافات التنظيمية	06
32	نظريات الثقافة التنظيمية	07
34	التفاعل الموجود بين المنظمة و البيئة التنظيمية	08
40	مراحل تطور القيم التنظيمية	09
43	أنواع القيم التنظيمية	10
49	انعكاسات التناقض القيمي	11
59	مراحل تطور الولاء التنظيمي	12
61	سلم الحاجات عند ما سلو	13
63	أنواع الولاء التنظيمي	14
68	نموذج ستيرز للولاء التنظيمي	15
69	العوامل المكونة للولاء التنظيمي عند مارش ومانري	16
70	العوامل المساعدة في تفسير الولاء التنظيمي عند ديكتونيز و سمورز	17
79	وصف معادلات الأداء	18
82	أهم معايير تقييم الأداء الوظيفي	19
96	مدرج تكراري يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	20
97	أعمدة بيانية توضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	21
98	دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	22
99	دائرة نسبية توضح المستوى الوظيفي للمبحوثين	23
100	مدرج تكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.	24

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
39	تطور القيم التنظيمية	01
95	توزيع المبحوثين حسب السن	02
96	توزيع المبحوثين حسب الجنس	03
97	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	04
98	توزيع المستوى الوظيفي للمبحوثين	05
99	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	06
100	يوضح إرتياح العمال في العمل	07
101	يوضح الرغبة في ترك المؤسسة	08
101	يوضح العلاقة بين التكيف في العمل والبقاء في المؤسسة	09
102	يوضح العلاقة بين الارتياح في العمل والمنافسة مع الزملاء.	10
103	يوضح العلاقة بين سبب عدم الإستمرار في العمل وترك المؤسسة.	11
105	يوضح العلاقة الأقدمية و الاستمرار في العمل .	12
106	يوضح المشاركة في النشاطات وتحمل المسؤولية	13
110	يوضح الحضور للعمل في حالة وجود مناسبة	14
110	يوضح أخذ فترات راحة أثناء العمل .	15
111	يوضح العلاقة بين أخذ فترات راحة أثناء العمل وانجاز الأعمال في الوقت المحدد	16
112	يوضح سبب إتقان العمل	17
113	الاندماج في العمل والالتزام بالقواعد	18
114	يوضح سبب الالتزام بالقواعد	19
115	يوضح العلاقة بين المنافسة في العمل وتحمل المسؤولية	20
116	يوضح العلاقة بين الأقدمية و الإلتزام بالقواعد	21
117	يوضح العلاقة بين انجاز الأعمال و تحمل المسؤولية	22





نتيجة لتطور الفكر الإداري التنظيمي ظهرت مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية والتي ارتبطت ارتباطا وثيقا بمدرسة السلوك الإنساني ، حيث اهتمت أساسا بما وصفته بالطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني واستعملت في ذلك عدة مفاهيم لتوسيع المعرفة بسلوك الفرد وقد كان تركيز هذه المدرسة على حركة النشاط الإنساني من جهة والفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة من جهة أخرى

وفي أواسط هذه المدرسة تبلور مفهوم الولاء التنظيمي و غيره من المفاهيم التنظيمية الأخرى حيث يعد مفهوم الولاء التنظيمي من بين المداخل المعاصرة لدراسة التنظيمات الحديثة باعتباره من أهم العوامل المؤثرة على فاعليتها وكذا تحقيقها لأهدافها ، حيث أن انخفاض مستوى الولاء التنظيمي يمكن أن ينعكس على الرضا عن العمل ومن ثم يؤدي إلى تدني إنتاجية العاملين ، ومن هذا المنطلق فإن الولاء التنظيمي يعكس ذلك القبول القوي من جانب أفراد التنظيم لأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها .

إذن فالولاء التنظيمي يعد من أهم العوامل التي تعكس الإنسجام القائم بين الأفراد ومنظمتهم باعتبار أن الأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لتكريس مزيد من الجهد و التفاني في العمل ، كما يسعون أيضا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم و انتمائهم لمنظمتهم .

إذن فالولاء التنظيمي لا يمثل واقعا ملموسا بل يتم الاستدلال عليه من خلال الظواهر و الآثار الناتجة عن توفره لدى الفرد أو عدمه ، ثم إنه لا يمكن الحصول عليه جاهزا أو يفرض فرضا بل إنه نتيجة لتفاعلات الكثير و العديد من العوامل و المتغيرات ، فالفرد لا يقوم بمنح انتمائه وولائه لمنظمتها ما لم يؤمن إيمانا ويا بأهداف وقيم منظمتها

إذن فالولاء التنظيمي تأثير كبير على المنظمة و بالتالي فإن مختلف السلوكات الناجمة عن الأفراد وكذا درجة أدائهم الوظيفي يتحدد انطلاقا من درجة الولاء التنظيمي الذي يحملونه اتجاه المؤسسة ، ومدى تقبلهم لقيمها و أهدافها .

ومحاولة لفهم العلاقة القائمة بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي و وكذا معرفة درجة تأثير الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين أساسيين قسم نظري و الآخر ميداني.

وقد شمل القسم النظري على ثلاث فصول :

**الفصل الأول :** تم التطرق فيه إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية أسباب اختيار الموضوع وأهميته، إشكالية الدراسة، وكذا الفرضيات، بالإضافة إلى طرح المفاهيم والمقاربة السوسولوجية وأخيرا تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع محل الدراسة .

**الفصل الثاني :** يتعلق أساسا بالثقافة التنظيمية والقيم التنظيمية حيث سنتناول مفهومهما وأهميتهما وكذا مراحل تطورهما، وأخيرا سنخرج على الثقافة التنظيمية والقيم التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية.

**الفصل الثالث:** سنتناول فيه الولاء التنظيمي حيث سنتطرق إلى مفهومه، مراحل تطوره، أهميته كما سنتناول في هذا الفصل أيضا الأداء الوظيفي مفهومه، محدداته، كيفية تقييمه .

**القسم الثاني :** وهو القسم الميداني و تم تقسيمه إلى ثلاث فصول:

---

**الفصل الأول :** يحتوي على الإطار منهجي الدراسة الذي اشتمل على تحديد مجال الدراسة وكذا مناهج الدراسة وكذا الأساليب المتبعة في عملية التحليل.

**الفصل الثاني :** خاص بالبيانات الشخصية و عرض البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى وتحليلها ووضع استنتاج جزئي لها .

**الفصل الثالث:** خاص بعرض البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية وتحليلها ووضع استنتاج جزئي لها أيضا.

وأخيرا وضع استنتاج عام الفرضيتين ثم خاتمة وقائمة المراجع .

# الباب النظري

## الفصل الأول:

### بناء الموضوع

- 1 - أسباب اختيار الموضوع وأهميته
- 2- الإشكالية
- 3 - الفرضيات
- 4 - تحديد المفاهيم
- 5 - المقاربة السوسيولوجية
- 6 - الدراسات السابقة

**1\_ أسباب اختيار الموضوع وأهميته :****(1) أسباب اختيار الموضوع :**

\_ إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تمس جانب من جوانب المنظمة والسلوك التنظيمي  
 \_ الرغبة في الوقوف على الأسباب الكامنة وراء ارتفاع أو انخفاض درجة الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة الجزائرية.

**(2) أهمية الموضوع :**

تأتي أهمية هذه الدراسة لتندرج ضمن الدراسات التي تسعى للربط بين متغيري الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي من خلال دراسة هذا الموضوع بالمؤسسات الجزائرية وفي هذا اثناء للمعرفة العلمية. كما تأتي أهمية هذه لدراسة من أهمية الولاء التنظيمي في حياة المنظمات على اختلافها وتأثيره الواضح في سير العمل فيها وتحقيقه لأهدافها بشكل فعال ومتميز وكذا مدى تأثيره على الأداء الوظيفي هذا لأخير يعد أحد العوامل المؤثرة على إنتاجية المؤسسة سواءا بالإيجاب أو السلب. و بالتالي فإن هذه الدراسة قد تفيد بشكل عام في إعطاء معلومات يتم من خلالها معرفة الأسباب الكامنة وراء ارتفاع أو انخفاض الولاء التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية مما قد يفيد في انتهاج طرق و أساليب من شأنها المساهمة في درجة الولاء التنظيمي و بالتالي ضمان أعلى مستويات الأداء بالمؤسسة.

**2\_ الإشكالية :**

يحضى موضوع الولاء التنظيمي لدى العاملين باهتمام العديد من الباحثين إذ يعكس مدى انتماء الفرد للجماعة و المؤسسة التي يعمل بها.

لذا نجد أن موضوع الولاء التنظيمي وكما أشرنا يعد بالغ الأهمية سواء بالنسبة للمؤسسة أو العامل باعتباره أحد واجبات هذا الأخير اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها، والمؤسسة بدورها لا بد لها أن تعمل على تعزيز و تنمية هذا الشعور لدى العمال، فالفرد أو العامل الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحالة من الانسجام و الرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها.

ومن هذا المنطلق يمكن اعتبار الولاء التنظيمي خاصية لا بد من توافرها لدى العمال وذلك لعدة اعتبارات منها أن الولاء التنظيمي يعد رابط بين المؤسسة والعمال حيث يعد محفزا يدفعهم لتبني قيم وأهداف المؤسسة ، كما يعمل أيضا على خلق الانسجام و التفوق بين المؤسسة والأفراد العاملين بها وخصوصا من حيث الأهداف .

إذن نجد أن الولاء التنظيمي يعكس نوع من العلاقة المتبادلة القائمة أساسا بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها ومن ثم فإن درجة الولاء التنظيمي لدى الفرد تعني إيمانه العميق بقيم و أهداف المؤسسة التي يعمل بها وهذا ما يدفعه لبذل جهد كبير في سبيل تحقيقها

وليس مقصودنا بقيم الولاء التنظيمي تلك القيم التي يفترض على العامل التقيد بها من منطلق أنه نسق من الأنساق المكونة للمؤسسة مثل قيم الاحترام ، الانصياع للأوامر بل مقصودنا بقيم الولاء تلك القيم التي تكون نابعة من العامل في حد ذاته نتيجة إيمانه بالمؤسسة وما تقدمه له من إمكانيات مادية ومعنوية ، كل هذا من شأنه تعزيز قيم الولاء لدى العمال اتجاه المؤسسة التي يعملون بها وهذا كله يسهم بطريقة أو بأخرى في تحسين أدائهم داخلها مما يساعد في تحقيق أهدافها .

إذن فالأداء الوظيفي مرتبط بطريقة أو بأخرى بدرجة الولاء التي يحملها هذا الأخير اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها من هذا المنطلق نطرح التساؤل التالي :

كيف يمكن لدرجة الولاء التنظيمي أن تؤثر على أداء العامل داخل المؤسسة الجزائرية ؟  
ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

هل انخفاض مستوى أداء العامل داخل المؤسسة مرتبط بغياب الإلتزام التنظيمي لديه؟

وهل شعور العامل بعدم الانتماء المهني يمكن أن يقلل من درجة أدائه داخل المؤسسة ؟

**3\_ الفرضيات:**

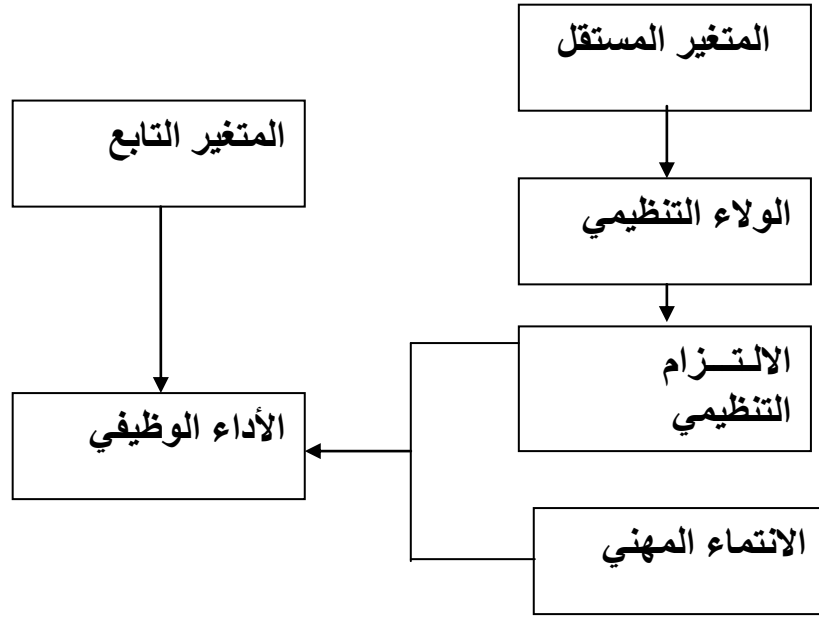
انطلاقا مما سبق وللإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقا تضمنت دراستنا الفرضيات التالية:

\_ انخفاض مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة مرتبط بغياب الإلتزام التنظيمي لدى العامل.

\_ شعور العامل بعدم الانتماء المهني يقلل من درجة أدائه داخل المؤسسة .

والشكل التالي يبين لنا بطريقة أوضح كيفية تناول متغيرات هذه الدراسة.

الشكل ( 1 ) : نموذج لمتغيرات الدراسة



\*المخطط من انجاز الباحثة

## 4\_ تحديد المفاهيم

## (1) الثقافة

هي ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والعادات والتقاليد والمعتقدات وكذا الأعراف والتي يكتسبها الإنسان باعتباره عضو في المجتمع.<sup>(1)</sup>

## المفهوم الإجرائي للثقافة

هي مختلف ما يكتسبه الفرد من قيم، أفكار ومبادئ انطلاقاً من تفاعله مع محيطه الداخلي والخارجي.

## (2) مفهوم الثقافة التنظيمية

هي نمط تفكير المؤسسة ونشاطها الاعتيادي والتقليدي الذي يتقاسمه أفرادها من جهة وتمكن الأفراد الجدد من الاندماج فيها من جهة أخرى.<sup>(2)</sup>

## المفهوم الإجرائي للثقافة التنظيمية

مجموع المبادئ والمعاني والرموز التي تشكل سمة خاصة بالتنظيم حيث تخلق فهماً مشترك لدى أعضاء التنظيم مما يساعدهم على الاندماج داخله.

(1) P. Beneton, histoire des mots culture et civilisation, ed : el Bohan, PARIS ,1992, P113.

(2) - Remend Sainsaulien, sociologie d'Enterprise, ed :Dalloz, paris ,1997,P420.



**(3) مفهوم القيم**

هي مجموعة الأهداف الاجتماعية و النماذج المتضمنة في ثقافة ما ، تحدد ما هو صحيح وما هو خاطئ<sup>(3)</sup>.

**المفهوم الإجرائي للقيم**

هي تلك المجموعة من المبادئ التي تعد ضابطا لسلوك الأفراد داخل المجتمع ويعد التخلي عن هذه القيم وعدم الأخذ بها من المحظورات الاجتماعية.

**(4) مفهوم القيم التنظيمية**

هي تصور الأفراد بأن المسلك الذي ينتهجونه هو المسلك المفضل مما يؤثر في اختيارهم لطرق وأساليب وغايات التصرف<sup>(2)</sup>.

**المفهوم الإجرائي للقيم التنظيمية:**

هي مختلف ما يحمله أعضاء التنظيم من معتقدات ومعايير واتجاهات تعمل على توجيه سلوكياتهم داخله .

**(5) مفهوم السلوك:**

يمثل مختلف الممارسات أو كفاءات التصرف أو رد فعل خاص بفرد أو مجموعة<sup>(3)</sup>.

**المفهوم الإجرائي للسلوك:**

مختلف ردود الأفعال والتصرفات الصادرة عن الفرد سواء بطريقة إرادية أو غير إرادية.

**(6) مفهوم السلوك التنظيمي:**

مجموع الأفعال وأنواع الأداء التي يقوم بها العاملون والرؤساء في مواقف وأوضاع تنظيمية مختلفة من خلال مهامهم ، ويتأثر السلوك التنظيمي بخصائص النسق الداخلي والخارجي<sup>(4)</sup>.

**المفهوم الإجرائي للسلوك التنظيمي:**

يقصد به جملة الممارسات التي يقوم بها الفاعلون داخل التنظيم

**(8) مفهوم الولاء التنظيمي:**

درجة التطابق بين الفرد ومنظّمته ومدى ارتباطه بها، ورغبته في بدل أكبر جهد ممكن لصالحها<sup>(5)</sup>.

(1)- ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

2011 م، ص 106 .

(2)- ديف فرانسيس ، القيم التنظيمية، تر: عبد الرحمان هيجان، مكتبة الملك فهد العربية، السعودية، 1995،

ص 18 .

(3)-Jean pierre faugere, Frank Bazureau, et des autres, Dictionnaire d'économie et science sociales, Ed: Nathan, paris ,2007, P 171.

(4)- ناصر قاسيمي، مرجع سابق ص26 .

(5) – نفس المرجع ، ص138.

### المفهوم الإجرائي للولاء التنظيمي:

يعبر عن مدى قوة اندماج الفرد في المؤسسة التي يعمل فيها

### (9) مفهوم الأداء الوظيفي:

مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال الموكلة إليهم، وكذا سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل<sup>(1)</sup>.

### المفهوم الإجرائي للأداء الوظيفي:

يقصد به مختلف الجهود التي يبذلها العامل في انجاز المهام الموكلة إليه وكذا مختلف السلوكيات التي تنتج أثناء قيامه بهذا العمل.

### (10) مفهوم الالتزام التنظيمي:

هو حالة اجتماعية نفسية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر وكذا التمسك بقيم وأهداف المنظمة<sup>(2)</sup>.

### المفهوم الإجرائي للالتزام التنظيمي:

يعبر عن ذلك القبول القوي لأهداف وقيم المنظمة والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن داخلها

### (11) مفهوم الانتماء المهني:

يعبر عن مدى ارتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها ورغبته في البقاء فيها<sup>(3)</sup>.

### المفهوم الإجرائي للانتماء المهني:

يعبر عن مدى اندماج الفرد بالمنظمة ورغبته الشديدة بالبقاء بها والاستمرار داخلها.

## 5\_ المقاربة السوسولوجية:

اعتمدنا في هذه الدراسة على النظرية التبادلية والتي تقوم على أساس أن الأفراد يميلون أثناء تفاعلاتهم الاجتماعية إلى تحقيق أقصى فائدة وبأقل تكلفة ، فمن هذا المنطلق فإن التفاعل الاجتماعي يكون مبني على أسس نفعية ، وأن معيار الأخذ و العطاء ليس شرطاً أن يكون مادياً بل يدخل ضمنه العديد من المتغيرات النفسية والاجتماعية.

وتستخدم النظرية التبادلية العديد من المفاهيم منها:

- الكسب: المعادلة التي يعيشها الفرد بين المكافأة والتكلفة.
- المكافأة: هي النتائج المرغوبة.
- التكلفة: هي الجهد المبذول.
- المتتالية السلوكية: عدد الأفعال الحركية و اللفظية بشكل متتال موجهة نحو أحد الأهداف مباشرة
- من أهم رواد هذه النظرية : بيتر بلاو ، جورج هومنز ...

(1)- عاطف محمد عبيد ، إدارة الأفراد من الناحية التنظيمية ، دار النهضة القاهرة ، 2000 ، ص 11 .

(2)- ناصر قاسمي ، مرجع سابق ، ص 20 .

(3)-وسام عبد المجيد البشاشة، أثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية،

مجلة الشارقة ، ع2، 2006 ، ص 20 .

- من بين أهم المبادئ التي تركز عليها هذه النظرية :

- 1 - يتم التبادل على أساس حساب التكلفة والعائد، فيتجنب الفرد السلوك الذي لا يعود عليه بالفائدة
  - 2- السلوك البشري يتم من خلال المقارنة بين البدائل المختلفة على أساس مبدأ التكلفة والعائد.
  - 3- التبادل لا يقتصر على الجانب المادي فقط وإنما يرتبط بجوانب نفسية واجتماعية<sup>(1)</sup>.
- فالفرد عند التحاقه بالمؤسسة فإنه يدخل مع هذه الأخيرة في علاقة تبادلية فالفرد يتوقع من المنظمة أن تقوم بتبني إبداعاته وإشباع حاجاته في حين تتوقع المنظمة من الفرد أنى يقوم ببذل أكبر جهد ممكن لتحقيق أهدافها .

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الولاء التنظيمي يقوم على أسس ومصالح تبادلية بين الفرد والمنظمة، فالفرد يحول الحفاظ على كل شيء يجنيه من العمل في المنظمة ويمثل قيمة بالنسبة إليه وبالتالي يحاول تقديم أقصى جهد ممكن لبلوغ ذلك، والمنظمة من جهتها تقوم بتحفيز الفرد سواء ماديا أو معنويا وكذا تقوم بإشباع مختلف حاجاته من أجل تحقيق أهدافها وبالتالي فإن محور التبادل بين الفرد والمنظمة قائم على أسس نفعية، ومن هذا المنطلق يرى **هومنز** أنه كلما زادت قيمة المكافأة زاد الفرد من نشاطه من أجل الحصول عليها والعكس .

والتبادل القائم بين الفرد والمنظمة لا يكون دافعا دائما لمنفعة مادية صرفة بل يمكن أن يخضع لمتغيرات نفسية واجتماعية فالفرد داخل المنظمة يمكن أن يحمل رابطا اجتماعيا يجعله يرتبط بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل و إلى تبني قيم المنظمة نتيجة للمكانة التي اكتسبها داخلها أو لإنجابه إليها أو تعلقه بقيمتها و أهدافها ، بغض النظر عما تقدمه له من منفعة مادية، إذن فالولاء التنظيمي استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة يمتد بامتداد العلاقة التعاقدية بينهما فكما قامت المنظمة بإشباع حاجات الفرد سواء المادية أو المعنوية فإن الفرد بدوره يقوم بإعطائها أكبر جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاحها واستثماره

## 6\_ الدراسات السابقة

عند القيام بأي دراسة لا بد من الرجوع للدراسات السابقة وذلك لعدة أسباب منها البدء من حيث انتهى الآخرون توفيراً للوقت والجهد والاسترشاد والاستفادة من جهد الآخرين ومحاولة استكمال ما بدؤوه

وسيتيم في هذه الدراسة استعراض بعض الدراسات التي لها علاقة بالظاهرة محل الدراسة سواء من حيث موضوع الولاء التنظيمي أو موضوع الأداء الوظيفي

### 1. دراسات خاصة بالولاء التنظيمي

#### أ. دراسة عربية

دراسة لسليمان الفارس بعنوان **أثر التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة بمدينة دمشق (2011 م)** حيث بينت هذه الدراسة أن سياسة التحفيز و الولاء التنظيمي من الموضوعات الهامة في إدارة الموارد البشرية

\_ تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهومي سياسة التحفيز و الولاء التنظيمي وتبيان العلاقة بينهما

(1)- عبد العزيز بن علي الغريب، نظريات علم الاجتماع من الوضعية إلى ما بعد الحداثة، دار الزهراء، ط1، 2011، ص 210 .

\_ تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة

\_ لإستتباط اهم النتائج تم استخدام عينة غير احتمالية

\_ تمت هذه الدراسة في اربع مؤسسات وبلغ أفراد العينة 324 موظف من مختلف المستويات

### أهم نتائج الدراسة

\_ وجود انقسام في الرأي بين الموظفين اتجاه السياسات التحفيزية و الولاء التنظيمي إذ يوافق بعض الموظفين على ممارسات فعالة فيما يتعلق بالسياسات التحفيزية في حين يعارض البعض عل مثل هذه الرؤية.

وجود علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي و الخبرة العلمية، فكلما كان الولاء التنظيمي مرتفع أكثر كلما كانت سنوات أكثر من قلبي الخبرة

هناك عاملان يوثران في الولاء التنظيمي هما التحفيز و السياسة المستخدمة و الخبرة العلمية أما بقية المتغيرات الشخصية فلا يمكن القول بوجود تأثير لها على الولاء التنظيمي<sup>(1)</sup>.

### ب. دراسة محلية

دراسة لنيل شهادة الماجستير لجمال كعبار بعنوان ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمصلحة الاستعجالات الطبية بمستشفى الميلة بولاية جيجل، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2011م.

كانت تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات بعض مصادر الإجهاد المهني لدى العاملين ، والتعرف على مستويات الولاء لديهم ، وانطلق الباحث في دراسته هذه من إشكالية يهدف من خلالها إلى التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالولاء التنظيمي لدى العاملين في القطاع الصحي

ومن أجل الإجابة عن الإشكالية التي طرحها الباحث قام بوضع مجموعة من الفرضيات:

هناك علاقة بين مصادر الإجهاد ( عبئ العمل، طبيعة العمل ) والولاء التنظيمي ( التوافق، الرغبة في الاستمرار بالعمل، الوفاء، الإخلاص ) لدى العاملين في مصلحة الاستعجالات الطبية

بالنسبة للعينة المستخدمة في هذه الدراسة فقد بلغت 36 فرد، وخضعت هذه الدراسة كذلك للتحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج.

### أهم النتائج المتوصل لها

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

لضغوط العمل ارتباط ضعيف بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمصلحة الاستعجالات الطبية أي انه كلما كان هناك إجهاد العمل مرتفع نقص الولاء التنظيمي.

يعد التخوف من الأخطاء الطبية، إرهاق العاملين و تعرضهم للضغط وعدم استغلالهم لكل امكانياتهم بالشكل المناسب نظرا لنقص التجهيزات و الوسائل اللازمة من أهم الأسباب التي تؤدي إلى الشعور

(1)- سليمان الفارس، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة ، مجلة جامعة دمشق ، العدد 01 ،

بالإجهاد في العمل في أغلب الحالات مما يؤدي إلى نقص دافعية العمل و ضعف الولاء التنظيمي لدى العاملين.

## 2. دراسات خاصة بالأداء الوظيفي

### أ. دراسة عربية

دراسة لنيل شهادة الماجستير لحبيب سميح خوام بعنوان الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، بالأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بدون سنة نشر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن مدى تأثير الرضا الوظيفي على إنتاجية وأداء الموظفين في شبكة الجزيرة الفضائية ، وهذا من خلال شرح حالة الرضا لدى موظفي الشبكة وربطها بإنتاجيتهم وأدائهم الوظيفي خلال ساعات العمل.

انطلق الباحث في دراسته من الفرضيات التالية:

- زيادة أداء الموظفين له علاقة بزيادة رضا الموظفين
  - زيادة أداء الموظفين له علاقة بمدى قبولهم النفسي للوظيفة
  - زيادة أداء الموظفين تعكسه البيئة الداخلية للعمل ( مكان العمل، العلاقة بين الموظفين...)
- ومن أجل التحقق من هذه الفرضيات في الميدان اعتمد الباحث على تقنية الاستمارة مقسمة إلى ثلاث محاور.

أما بالنسبة لمجتمع البحث فقد بلغ 1000 موظف واعتمد الباحث في دراسته على عينة بحث تقدر بـ100 موظف.

### أهم النتائج :

- لمكان العمل أهمية كبيرة ، حيث نجد له تأثير ايجابي على أداء العامل
- سياسة الرواتب والأجور المعتمدة في الشبكة لها دور في زيادة مستوى الرضا الوظيفي
- عدم وجود حوار أو أسلوب تواصل واضح بين الإدارة والموظفين يؤثر على الأداء الوظيفي
- للعامل النفسي دور كبير في زيادة مستوى أداء العامل

### ب. دراسات محلية

#### الدراسة الأولى

دراسة لنيل شهادة الماجستير لعز الدين هروم بعنوان واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية بمركب المجارف و الرافعات (CPG) ، جامعة منتوري \_ قسنطينة، سنة 2008م.

كانت تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف مدى اهتمام الرؤساء بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالممارسات المرتبطة بالعمليات السابقة حسب الطرق العلمية ، ومدى توفر الوسائل الكافية لتطبيقها.

لتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) التابع للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية وشملت هذه الدراسة استخدام نوعين من الاستبيانات وجهت إلى فئتي الرؤساء والمرؤوسين في المستوى التنفيذي.

وانطلق الباحث في دراسته من الإشكالية التالية :

\_ ما مدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الوقت الراهن بالممارسة العلمية في تسيير الأداء الوظيفي ؟ .

وللإجابة على الإشكالية قام بصياغة الفرضيات التالية :

\_ لا يوالي الرؤساء بالمركب اهتماما كافيا بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين.

**أهم النتائج :**

لا يمتلك المركب نظام رسمي أو شامل لتسيير الأداء كما لا يحوز على الوسائل والأدوات الكافية لتطبيق العملية بفاعلية، من بينها نماذج تقييم الأداء التي تتوفر على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي .

لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء بالممارسات التي تنمي العلاقات بين المرؤوسين يرتكب الرؤساء أخطاء التقييم.

**الدراسة الثانية :**

**دراسة لنيل شهادة الماجستير لبوعطيط جمال الدين بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بعنابة ، جامعة منتوري \_ قسنطينة، سنة 2009م.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وكذا معرفة علاقة الاتصال الرسمي الصاعد والنازل والأداء الوظيفي لدى العمال، حيث انطلق الباحث من الإشكالية التالية :

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي ؟

و للإجابة على اشكالية الدراسة قام الباحث بوضع مجموعة من الفرضيات كالتالي:

\_ توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة.

\_ للاتصال التنظيمي الصاعد تأثير الأداء الوظيفي للعامل.

\_ للاتصال التنظيمي النازل تأثير الأداء الوظيفي للعامل.

ولقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي :

تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال الصاعد والنازل داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة و وجود انسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.

أن المؤسسة تقوم بالمزج بين النمطين طبقا لضرورة العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة و العمال.

إن الإتصال الصاعد المتبع في المؤسسة يعكس اقتناع العمال المنفذين بأدوارهم وهذا ما يدفعهم للاحتكاك اليومي و المباشر بإدارة.

اهتمام الشركة بعملية الإتصال النازل من خلال اتصال الإدارة بالعمال من خلال الإجتماعات سواء الرسمية او غير الرسمية يساعد الإدارة من التقرب من العمال أكثر وهذا ما يعكس ضرورة الإتصال النازل بالمؤسسة.

**تعقيب على الدراسات السابقة:**

تم في هذه الدراسة استعراض (06) دراسات سابقة : (02) عربية ، (03) محلية وقد تناولت موضوع الولاء التنظيمي وموضوع الأداء الوظيفي بشكل منفصل كل على حدى وقد تفاوتت فيما بينها في تناول هذه المواضيع من زوايا مختلفة وفي قطاعات مجتمعية متباينة ، فنجد من الدراسات من تناولت المحور الأول ( الولاء التنظيمي ) بهدف الكشف عن مدى تأثيره ببعض العوامل التنظيمية كالمناخ التنظيمي، ضغوط العمل.....

ومنها من تناولت المحور الثاني بالدراسة المتمثل أساسا في الأداء الوظيفي .

يتبين لنا انطلاقا مما تم عرضه من دراسات أن الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي قد نالا اهتماما من طرف الباحثين رغم انه قد تم تناولهما بشكل منفصل في هذه الدراسات لكن نجد أن جل هذه الدراسات قد تطرقت لمتغير الولاء التنظيمي وتناولته كمتغير تابع وهذا ما نلمسه كذلك في الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي.

فمن خلال دراستنا سنحاول تناول متغير الولاء التنظيمي كمتغير مستقل وكعامل مؤثر في أبعاد وعناصر تختلف عن الأبعاد المتناولة في الدراسات السابقة ومعرفة مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي وهذا سعيًا لإثراء الجانب المعرفي و التطبيقى لكل من محوري هذه الدراسة.

## الفصل الثاني:

### الثقافة التنظيمية والقيم التنظيمية 01 - الثقافة التنظيمية

#### تمهيد

- 1-1 مفهوم الثقافة التنظيمية
- 2-1 السيرورة التاريخية للثقافة التنظيمية
- 3-1 مكونات الثقافة التنظيمية
- 4-1 أنواع الثقافات التنظيمية
- 5-1 الثقافة التنظيمية في سوسولوجيا التنظيمات
- 6-1 الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية

#### 02-القيم التنظيمية

- 1-2 مفهوم القيم التنظيمية
- 2-2 السيرورة التاريخية للقيم التنظيمية
- 3-2 مصادر القيم
- 4-2 أنواع القيم التنظيمية وأهم خصائصها
- 5-2 أهمية القيم التنظيمية
- 6-2 القيم التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية

#### ملخص الفصل



**تمهيد :**

تعبر ثقافة المنظمة عن نمط من التصرفات وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملون داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم حيث تتضمن طقوسا وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق انجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها

إذن فإن حديثنا عن ثقافة المنظمة يعني الحديث عن ثقافة من إنتاج الكيان الاجتماعي الموجود فيها حيث تعد القيم التنظيمية احد محددات هذا النوع من الثقافة والتي لها تأثير كبير على المستوى الفردي والجماعي وحتى التنظيمي وتعتبر المنظمة المكان المناسب لظهورها حيث تتفاعل مع الثقافة التنظيمية السائدة داخل هذه الأخيرة لتحقيق بذلك أهداف المنظمة ككل

من خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وكذا أهم المراحل التي مرت بها، وأنواعها وأهم خصائصها ثم نعرض على المؤسسة الجزائرية لمعرفة الثقافة التنظيمية السائدة فيها ونفس الشيء ينطبق على القيم التنظيمية عند تناولها.

## 1\_ الثقافة التنظيمية

## 1\_1 مفهوم الثقافة التنظيمية :

جدبت فكرة ثقافة المنظمة اهتمام العديد من الباحثين سواء في مجال سلوك المنظمة أو سلوك القيادة أو سلوك الإدارة باعتبارها إحدى مكونات بيئة المنظمة الخارجية والداخلية ولكن قبل الخوض في مفاهيم الثقافة التنظيمية لابد أولاً من معرفة المقصود بمفهوم الثقافة كمدخل لفهم معنى الثقافة التنظيمية

فالثقافة التنظيمية من الناحية اللغوية تعود في أصلها اللغوي إلى الفعل (ثقف) والذي يعني صار فطنا وحقاً

كما بينت العديد من الدراسات أن مفهوم الثقافة يستخدم بشكل أوسع بحيث يشمل كل ما يصدر عن الفرد من قول أو فعل أو فكر وكذلك ما يكتسبه الفرد من عادات وتقاليد وأساليب للسلوك وقيم تسود في المجتمع الذي يعيش فيه<sup>(1)</sup>. فقد أصبحت الثقافة بهذا المعنى تعبر عن الأفكار والمعايير التي يأخذ بها جماعة من الناس في الحقب التاريخية المختلفة<sup>(2)</sup>، إذن فثقافة أي مجتمع من المجتمعات هي في الحقيقة نسق تاريخي المنشأ يضم مخططات الحياة الصريحة والضمنية يشترك فيه أفراد المجتمع<sup>(3)</sup>.

ومن أقدم التعاريف التي تناولت مفهوم الثقافة التعريف الذي تناوله إدوارد تايلور في كتابه **الثقافة البدائية** حيث يرى أن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والاعتقاد والفن والأخلاق والقانون والعادات والتقاليد وأي قدرات أخرى تكتسب بواسطة الفرد باعتباره عضواً في المجتمع<sup>(4)</sup>. وانطلاقاً مما سبق يمكننا استنتاج مجموعة من الخصائص للثقافة لعل من أهمها أن الثقافة شيء اجتماعي، قابل للتناقل بحيث تستمر خلال الزمن.

فمثلاً العادات الخاصة بالنظام الثقافي هي عادات جمعية يشترك فيها أعضاء جماعة اجتماعية داخل المجتمع<sup>(5)</sup>.

إذن فالثقافة من هذا المنطلق هي الحياة التي يشترك فيها أعضاء المجتمع وهي تكتسب من خلال اكتساب الأعضاء لعضوية المجتمع ومن خلال مشاركتهم في طريقة الحياة والتفاعل مع الآخرين<sup>(6)</sup>.

إذن وانطلاقاً مما سبق إلى نخلص إلى أن الثقافة تضم مجموعة من الأفكار والاتجاهات والقيم العامة المقبولة و المتوقعة التي يتعلمها الفرد من خلال اتصاله بالواقع الاجتماعي هذه القيم والاتجاهات التي يحملها معه في مسار حياته باعتبارها موجهاً له سواء داخل مجتمعه أو في مجال عمله، فالفرد بمجرد انخراطه في التنظيم يقوم بإعادة إنتاج مختلف ما اكتسبه من قيم داخل

(1)- فاروق أحمد مصطفى، الأنثروبولوجية الثقافية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 45

(2)- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد، الأردن، 2010، ص 227

(3)- محمد الجوهرى، الأنثروبولوجيا أسس نظرية وتطبيقات علمية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 227.

(4)- السيد عبد العاطي السيد، محمد أحمد بومي، أسس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 60.

(5)- السيد عبد العاطي السيد، مرجع سابق، ص 64.

(6)- فاروق أحمد مصطفى، مرجع سابق، ص 45.

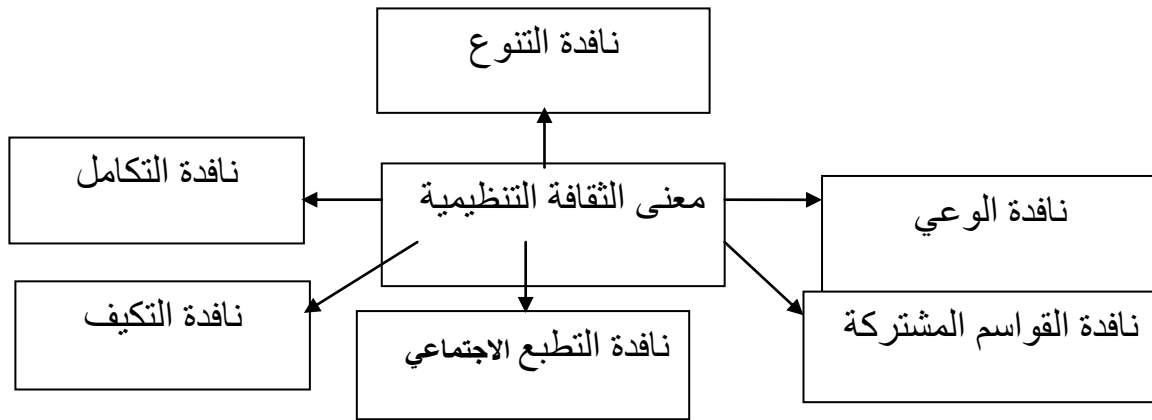
مجتمعه ، وبهذا فإن عنصر الثقافة المجتمعية بالإضافة إلى عناصر أخرى تعد من مكونات الثقافة التنظيمية ، هذه الأخيرة التي هي شيء مشابه لثقافة المجتمع فهي تتكون من قيم و اعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الفرد وأنماط مشتركة<sup>(1)</sup> وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق ، ومجموع العادات والمقومات التي ينتجها ويكتسبها الفرد في المؤسسة فهي تشير إلى مجموعة العادات والمقومات التي ينتجها ويكتسبها الفرد في المؤسسة فهي تشير إلى مجموعة القيم والرموز والمثل العليا والمعتقدات والخصوصيات الموجهة والمشكلة للإدراك فهي تمثل روح المؤسسة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها<sup>(2)</sup>.

أما بوسمون فيرى أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل التنظيم ، فهي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر بها الأفراد داخل التنظيم ويعملون بها<sup>(3)</sup>.

وهناك من يرى أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما<sup>(4)</sup>.

ومما سبق يتبين أن هناك نوع من الاختلاف حول مفهوم الثقافة التنظيمية ولكن فهم ثقافة المنظمة يرتبط بفهم مجموعة من العناصر يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل (02) : عناصر فهم الثقافة التنظيمية



المصدر: نعمة عباس الخفاجي ، ثقافة المنظمة ، دار اليازوري ، الأردن ، 2009 ، ص 24.

من هذا المنطلق يتبين لنا انه لا يمكن فهم الثقافة التنظيمية انطلاقاً من إحدى العناصر السابقة بل من خلال تناول العناصر ككل وهذا باعتبار الثقافة التنظيمية ذلك الكل المتكامل لنشأة المنظمة وحيويتها.

(1)-حسين حريم ، إدارة المنظمات ، دار حامد ، الأردن ، 2009 ، ص 257 .

(2)-ناصر دادي عدون ، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، بدون نشر، ص 190 .

(3)- نفس المرجع ، ص 190 .

(4)-جمال الدين مرسلي ، الثقافة التنظيمية والتغيير، دار اليازوري ، الأردن ، 2009 ، ص 24 .

## 1\_2 السيرورة التاريخية للثقافة التنظيمية

لقد مر مفهوم الثقافة التنظيمية بعدة مراحل تطور خلالها معنى ومدلول هذا المفهوم وإذا أردنا أن ندرك فحوى هذا التطور سنجد أنفسنا مضطرين إلى تتبع مراحل تطور التنظيمات أو بمعنى آخر مراحل تطور القيم التنظيمية

### 1. المرحلة العقلانية

هذه المرحلة تم النظر إلى الفرد العامل من منظور مادي ويتم تحفيزه ماديا لأداء مهامه ويعد تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية والتي أفرزت قيما مادية إلا أنها تغيرت مع التطور الإداري فتغيرت القيم من قيم مادية إلى قيم معنوية.

### 2. مرحلة المواجهة

في هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة ، فظهر النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الإنساني محاسبة الإدارة في حالة إهماله وعدم إعطائه حقوقه أدت إلى إفران قيم الحرية و التقدير و الاحترام

### 3. مرحلة الإجماع في الرأي

أظهرت هذه المرحلة قيما في العمل فتم نقل الإدارة من المديرين إلى العمال فعزز كل من دوغلاس وماكغريغور مفهوم وأهمية القيم الإدارية فتطرقت هذه المرحلة إلى فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

### 4. المرحلة العاطفية:

كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب الهاوثورن التي شددت على أهمية المشاعر و أن الفرد كتلة من الأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية<sup>(1)</sup>

### 4. مرحلة الإدارة بالأهداف

ركزت هذه المرحلة على مبادئ الشورى و المشاركة بين الإدارة و العمال في عمليات اتخاذ القرار ، التخطيط ، التنسيق ، الإشراف ، بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي وتشكيل فرق العمل اللازمة وتحديد المسؤوليات المشتركة ووضع تنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة

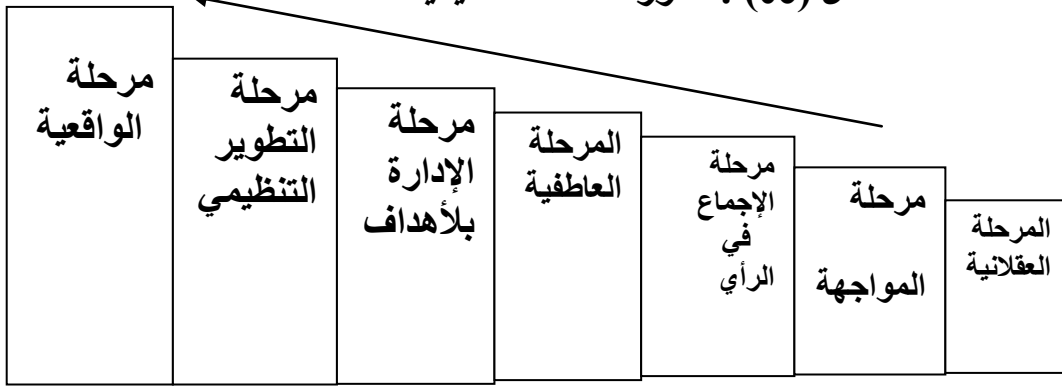
### 5. مرحلة الواقعية

تعد مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم من خلال إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة و أهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة و التنافس .

ويمكن تلخيص أهم المراحل التي مرت بها الثقافة التنظيمية في الشكل التالي

(1) رابح العايب ، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2005 ، ص 96 .

شكل (03) : تطور الثقافة التنظيمية



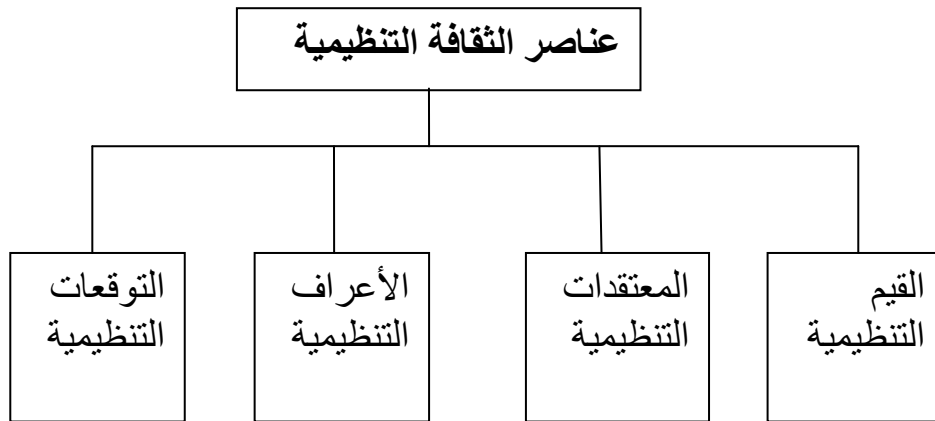
المصدر: إيهاب مصباح العاجز ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011 ، ص26 .

### 1\_3 عناصر الثقافة التنظيمية و أهم خصائصها

#### ا\_ عناصر الثقافة التنظيمية

لقد ذكر المدهون و الجز راوي في كتابهما تحليل السلوك التنظيم بأن عناصر الثقافة التنظيمية تتمثل في أربع عناصر رئيسية لها تأثير كبير على كفاءة و فاعلية المؤسسة تتوضح من خلال الشكل (04)

الشكل (04) : أهم عناصر الثقافة التنظيمية



المصدر: إيهاب مصطفى العاجز ، مرجع سابق ، ص16.

### 1. القيم التنظيمية

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد وتسمح القيم التنظيمية لكل فرد في المنظمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها، وتتجسد أهميتها في كونها عبارة عن دستور أو مرجع يعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمؤسسة كما تعمل القيم التنظيمية أيضا على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

**2. المعتقدات التنظيمية**

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ونجد إن هناك من المعتقدات ما هو سلبي وما هو ايجابي وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز و تقوية المعتقدات الإيجابية للأفراد

**3.الموروث الثقافي للمنظمة**

وهي كل الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو ايجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع محفز للأفراد ، ومنه ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عنه .

**4.التوقعات التنظيمية**

وهي مختلف ما يتوقعه الفرد في المنظمة أو العكس أي ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها من خلال عمل الفرد بالمنظمة ، فكل يسعى لهدف ما ، فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته و بالمقابل تتوقع المنظمة من الفرد أن يعطي أفضل ما لديه وكذا يلتزم بالقوانين و اللوائح المتبعة في المنظمة<sup>(1)</sup>.

**ب. خصائص الثقافة التنظيمية**

لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع ، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها ولكن يمكن القول أن هناك مجموعة من الخصائص التي تميز الثقافة التنظيمية إلا أنها تتفاوت درجة تواجدها و الالتزام بها في التنظيم ، حيث انطلق **جون وروبين** من نظرة عامة لثقافة المنظمة تشير أنها نظام من المعاني المشتركة التي تساعد الأعضاء وتميز منظماتهم عن المنظمات الأخرى ويقوم هذا النظام على مجموعة من الخصائص الأساسية هي :

\_ **الإبداع و أسلوب التعامل مع الخطر:** وتعكس الدرجة التي تشجع العاملين لأن يكونوا مبدعين ومبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص في التعامل مع الخطر .

\_ **الاهتمام بالتفاصيل:** تعكس درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل وتحليلها وانتباه لها و الاهتمام بها

\_ **توجيه النتيجة:**تعكس درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب و العمليات المستخدمة لإنجاز هذه النتائج

\_ **توجيه الأفراد:** الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها أخذة بعين الاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة

\_ **توجيه الفريق:** الدرجة التي تنظم بها الأنشطة داخل المنظمة بمنطق الفريق وروحه بدلا عن الأفراد

\_ **العدائية:** درجة عدائية وتنافسية الأفراد بدلا من أن تنجز الأعمال ببسر وتعاون

(1)-بلال خلف السكارنة ، التطوير الإداري والتنظيمي ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، ط1 ، 2009 ، ص ص

**الاستقرار:** الدرجة التي تؤكد فيها الأنشطة في المنظمة قدرتها على تحقيق نسبة نمو ثابتة

أما مارتن فقد ميز نوعين من الخصائص للثقافة التنظيمية

**أ\_ الخصائص المادية:** هناك تنوع واسع في الخصائص المادية للأفراد داخل المحيط الثقافي إضافة إلى عدد من الخصائص الأخرى التي تميز الثقافة التنظيمية عن غيرها

**ب\_ الخصائص السلوكية:** هي خصائص اجتماعية يكتسبها الفرد عند انتمائه لجماعة فرعية وكل ما يتصل بهذه الجماعة<sup>(1)</sup>.

ويمكن تمييز بالإضافة لهذه الخصائص مجموعة من الخصائص الأخرى

- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات الفرعية<sup>(2)</sup>.

وكما يلاحظ من هذه الخصائص السابقة الذكر فإنها تشمل على أبعاد هيكلية وأخرى سلوكية وأخرى اجتماعية، وتجدر الإشارة أن خصائص الثقافة التنظيمية ليست ثابتة فهي تختلف من تنظيم لآخر حسب الثقافة التنظيمية السائدة في هذا الأخير

### 1\_4 أنواع الثقافة التنظيمية

استعان بروك برأي كل من **هاندي و هاريس** لتصنيف ثقافة المنظمة وفقاً لأنماطها وتتمثل أساساً في ثقافة القوة وثقافة الدور وثقافة المهمة وثقافة الفرد<sup>(3)</sup>.

#### 1\_ الثقافة القوية

هي تلك النوعية التي تنتشر فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم وتظهر في المنظمات الريادية التي تهتم بقوة المركز والاتصالات غير الرسمية

#### 2\_ ثقافة الدور

تختص بها المستويات العليا بحيث ينسق المدير الأعلى بين المتخصصين و المجالات الوظيفية

#### 3\_ ثقافة المهمة

تظهر في المنظمات المصفوفة ويميل العاملون فيها للتمسك بترابط المسؤوليات وتكون الاستقلالية نسبية ، وتكون عمليات اتخاذ القرار سريعة نتيجة تمتع المنظمة بالمرونة.

(1)-نعمة عباس الخفاجي مرجع سابق ، ص 38 .

(2)-محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2000 ص286

(3)-نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سابق ، ص 33

#### 4\_ ثقافة الفرد

الفرد يبرز أساسا في هذه الثقافة والتي تجعله يندمج في العمل من أجل تحقيق أهداف عدة وكما يستند هذا النوع من الثقافة إلى تدعيم الأدوار الفردية إذ يصبح لكل فرد مجال محوري فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه<sup>(1)</sup>.

كما أشار علماء الإدارة إلى وجود أنواع أخرى من الثقافات التنظيمية يمكن توضيحها في الشكل التالي

الشكل (05) : أنواع الثقافات التنظيمية



\*المخطط من انجاز الباحثة

#### 1\_ الثقافة البيروقراطية :

في مثل هذه الثقافة التنظيمية تحدد المسؤوليات و السلطات فالعمل موزع و منظم وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة و يأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومة شكل هرمي وتعتمد على التحكم والالتزام.

#### 2\_ الثقافة الإبداعية:

تتميز بوجود عمل يساعد على الإبداع ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

(1)-جمال الدين مرسللي ، مرجع سابق ، ص17 .



**3\_ ثقافة الوظيفة أو العمل :**

تشيع هذه الثقافة في المنظمات الديناميكية التي تهتم بأنشطة البحث العلمي و التطوير والبحث عن التغيير الفاعل مما يترتب عليه الحاجة باستمرار لفرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية الاحتياجات المستقبلية

**4\_ ثقافة العمليات:**

يتم التركيز هنا على طريقة انجاز العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها ، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم ويعمل الكل على حماية أنفسهم

**5\_ ثقافة النفوذ :**

يرى هاندي أنها تشبه في امتدادها وسيطرتها نسيج العنكبوت ، حيث تعكس تركيز القوة للأسرة التي تملك المنظمة فتتخصص المسؤوليات في أعضاء الأسرة وتمنح للأفراد بدلا من الخبراء فترتكز مصادر السلطة واتخاذ القرارات في عدد محدود من الأفراد الإستراتيجيين و الأعضاء الأساسيين ويكون دورهم إيجاد مواقف يجب على أفراد التنظيم الالتزام بها مما يضعف فرص الإبداع والابتكار.

**6\_ الثقافة المساندة:**

تتسم بيئة العمل التي تساعد على الإبداع ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات<sup>(1)</sup>.

وهناك من يرى أن الثقافة التنظيمية تنقسم إلى قسمين:

**1\_ الثقافة القوية الايجابية :** فالمؤسسة ذات الثقافة القوية تكتسب شهرة تستمد من خصوصية معينة وهي نتاج قيمها التي تتميز بالثبات زمن خصائص هذه الثقافة أنها تحفز الأفراد على العمل من خلال الاحتكام إلى مجموعة من القيم والنظم المشتركة مما يخلق نوعا من الانسجام و الاعتراف المتبادل و المسؤول وهذا بالتالي ما يسهم في تقوية الانتماء ، المساواة ، التكامل

**2\_ الثقافة الضعيفة السلبية**

إن تغير الأفراد وسهولة تحقيق النجاح في ظل غياب المنافسة أدى إلى إهمال ونسيان القيم الثقافية التي تسمح بنجاحهم وأهم خصائصها:

- سلوك التحيز من طرف المسؤولين
- عدم أخذ المسير متطلبات الزبائن بعين الاعتبار
- اتسام هذه الثقافات بالعدائية وذهنية اتخاذ القرار<sup>(2)</sup>.

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن الثقافات التنظيمية إلى ثلاثة أنواع هي :

**1\_ ثقافة تنظيمية محافظة :**

وتشمل الثقافة البيروقراطية ، ثقافة العمليات ، وثقافة الدور و النفوذ .

**2\_ ثقافة تنظيمية مرنة**

(1)- إيهاب فاروق العاجز ، مرجع سابق ، ص 21 .

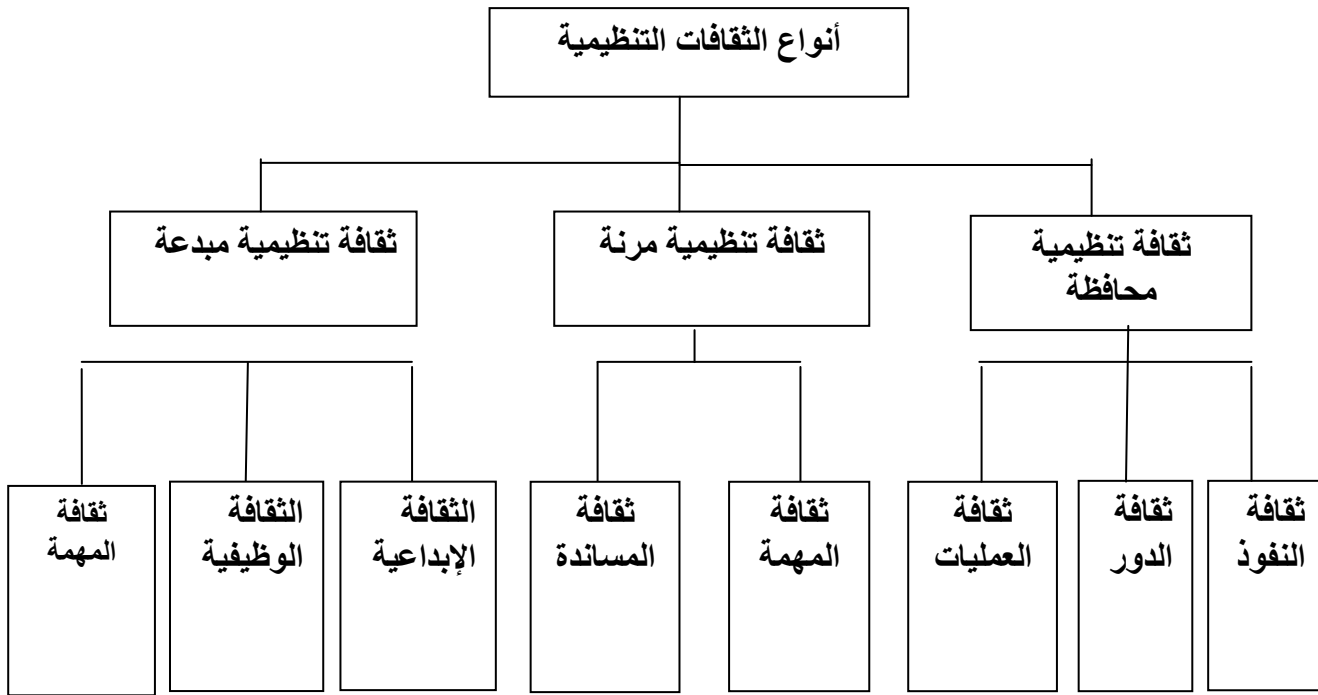
(2)- ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص ص 197 ، 198 .

وتشمل الثقافة المساندة ، و ثقافة المهمة

### 3\_ ثقافة تنظيمية مبدعة

تشمل الثقافة الإبداعية و الثقافة الوظيفية ، وثقافة الدور<sup>(1)</sup> .  
ويمكن تلخيص ما تم ذكره من أنواع الثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل (06) : أنواع الثقافات التنظيمية



\*المخطط من انجاز الباحثة

### 1\_5 الثقافة التنظيمية في سوسيولوجيا التنظيمات

بين العديد من علماء الإدارة أن هناك مجموعة من النظريات و النماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة ، الأفراد ، الجماعات ، و التنظيم وهي :

#### 1\_ نظرية القيم:

يعتقد أنصار هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم و الاتجاهات التي تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة وحسب اويلرفان أي ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد أنماطهم الثقافية

(1)-إيهاب فاروق العاجز ، مرجع سابق ، ص25 .

**2\_ نظرية روح الثقافة**

يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص و السمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على القادة العاملين في المنظمة أي روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم

**3\_ نظرية التفاعل مع الحياة**

تتلخص هذه النظرية في أن الأفراد في كل تنظيم لهم طريقتهم في التعامل مع من حولهم بمعنى أنه لأفراد التنظيم خارطة إدراكية خاصة والتي يقيمون على أساسها جميع المعطيات و يختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير فهو يشمل الصورة التي يكونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة و الزملاء داخل المنظمة<sup>(1)</sup>.

**4\_ نظرية سجية الثقافة :**

تتمحور أفكارها حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر و العواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة

**5\_ نظرية التفاعل التنظيمي:**

وتقول هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية ( التخطيط ، التنظيم ، الرقابة ، التوجيه ) مع المكونات التنظيمية ( القواعد ، الإجراءات ، القوانين ، الهيكل التنظيمي ، التقنية المستخدمة ، العمليات ) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات<sup>(2)</sup>.

و الشكل التالي يبين لنا أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:

(1)-رابح العايب ، مرجع سابق ، ص 94 .

(2)-إيهاب فاروق العاجز ، مرجع سابق ، ص 13 .

الشكل (7) : أهم نظريات الثقافة التنظيمية



\*المخطط من انجاز الباحثة

**1\_6 الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية**

في بادئ الأمر لا بد من الإشارة إلى ثقافة المنظمة هي في حقيقة الأمر جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الفرد ، فالثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية ما هي إلا امتداد لثقافة المجتمع هذه الأخيرة التي تنعكس في مختلف الاتجاهات ، وكذا في مختلف المفاهيم السائدة في المجتمع والمؤثرة في نظمه المختلفة التي ينقلها الأفراد العاملون إلى المنظمة مما يؤثر على استراتيجياتها ورسالتها و أهدافها ومما لا شك فيه أن مختلف العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية كان لها تأثير على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية .

فمن الناحية الاقتصادية نجد أن للمراحل التسييرية التي تعاقبت على المؤسسة الجزائرية

وخصوصا المرحلة الاشتراكية التي ركزت على مبدأ المشاركة العمالية<sup>(1)</sup> في عملية التسيير فنجد أن هذه المراحل كان لها دور في إنتاج عدة ظواهر تنظيمية انعكست على الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية فيما بعد.

ف نجد أن هذه المؤسسات في مراحل التغيير المتعاقبة لم تقم بغرس قيم إيجابية تساعد على عملية التطور بل اكتفت بعملية التنظيم الداخلي للمؤسسات وكذا الاهتمام بإعادة تحريكها من الناحية المالية مهمة بذلك محور القيم باعتبار هذه الأخيرة ذات تأثير كبير على الثقافة التنظيمية وهذا بالتالي ما انجر عنه تفشي العديد من القيم السلبية داخل المؤسسات.

أما من الناحية الاجتماعية فنجد أن التنشئة الاجتماعية كان لها دور هي الأخرى في التأثير على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية فكما هو معروف فإن من بين وظائف التنشئة الاجتماعية المساهمة في الحفاظ على تكامل المجتمع واستقراره من جهة وبناء الشخصية الإنسانية وتهئية الفرد للحياة الاجتماعية من جهة أخرى<sup>(2)</sup>.

فإن عدنا للتنشئة الاجتماعية في المجتمع الجزائري نجد أنها تركز مجموعة من القيم هذه الأخيرة التي يحملها الفرد من واقعه الاجتماعي ويوظفها داخل المؤسسة وبالتالي يحدث صراع بين القيم المجتمعية والقيم التنظيمية داخل المؤسسة وهذا بالتالي ما يؤثر على ثقافتها التنظيمية.

كل هذه العوامل وأخرى كان لها انعكاس على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية مما جعل هذه الأخيرة تختلف بشكل أو بآخر عن الثقافة التنظيمية السائدة داخل التنظيمات الأخرى حيث بين العديد من الكتاب والباحثين في الجزائر عند تناولهم للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية أنها ثقافة تعكس ثقافة مجتمع داخل المؤسسة وهو ما بينه الدكتور بوفلجة غياث في كتابه القيم الثقافية والتسيير ، وبالتالي فإن كل ما يصدر من العاملين من تصرفات فعلية داخل التنظيم هي في واقع الأمر إفرازات للبيئة التي يعيش فيها هؤلاء الأفراد ، ومن هذا المنطلق نجد أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية لا تساعد على خلق الفاعلية مما يجعلها عاجزة عن مواجهة أبسط المشاكل اليومية التي تتعرض لها بل وأكثر من ذلك نجدها في كثير من الأحيان تحمي نفسها بسلوكيات غير لائقة وتوظف بعض الممارسات المضرة بها هذا كله يرجع بصفة خاصة إلى ثقافة المجتمع السائدة داخل التنظيم والتي تعكس مختلف القيم والأفكار والتقاليد الموروثة، وساعدت البيئة الخارجية على وجودها واستمرارها، كتدهور قيم العمل، اللامسؤولية، اللامبالاة.....

كل هذا ساهم في ظهور العديد من الاتجاهات داخل المؤسسة الجزائرية كعدم الاعتقاد بالقيم الأخلاقية كالولاء ، الانتماء ، التحايل ، المراوغة ، التهاون.....<sup>(3)</sup>

إذن يتبين لنا مما سبق أنه لدراسة أي مؤسسة سواء المؤسسة الجزائرية أو غيرها دراسة دقيقة لا يجب التوقف عند دراسة المتغيرات الداخلية للمنظمة بل يجب أن تشمل فهم العوامل البيئية

(1)-اونيس عبد الحميد أونيس ، إدارة العلاقات الإنسانية ، دار اليازوري، عمان، ط1 ، 2011 ، ص296

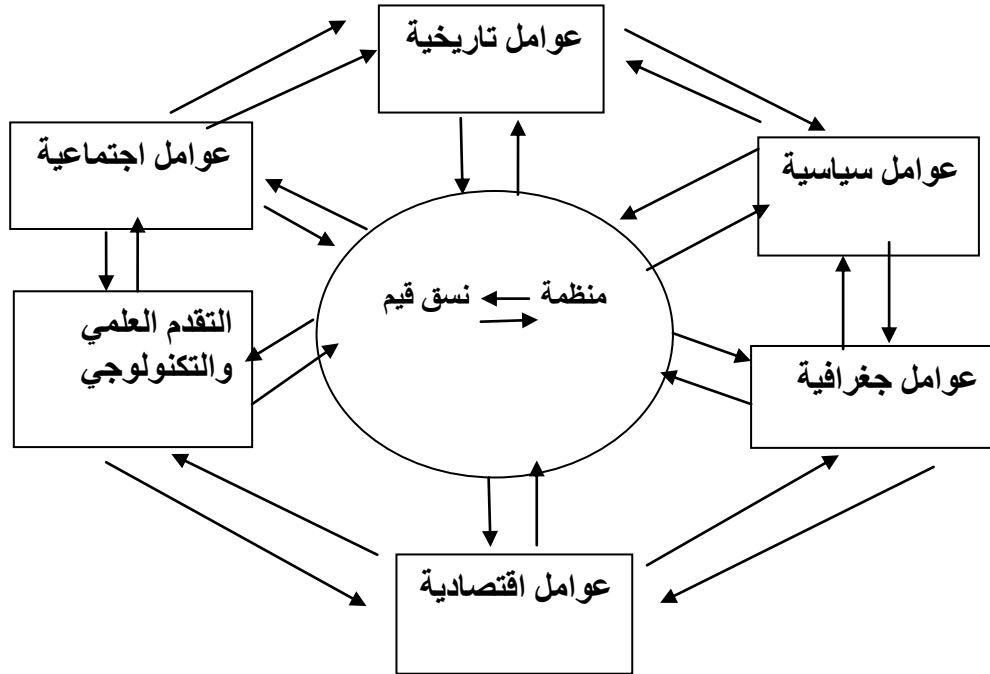
(2)-الهاشمي مقراني، القطاع الصناعي الخاص و النظام العالمي الجديد ، مخبر علم الاجتماع الإتصال والبحث، الجزائر، 2010، ص 50 .

(3)-مراد زعمي، مؤسسات التنشئة الاجتماعية ، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، بدون سنة

نشر، ص 15 .

الخارجية المؤثرة في عمل المنظمة فلا بد من توافر الفهم الشمولي للواقع الذي توجد فيه المنظمة كما هو مبين في الشكل التالي

الشكل ( 08 ) : التفاعل الموجود بين المنظمة والبيئة الخارجي



المصدر: عبد الحفيظ مقدم ، الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28 30 نوفمبر 1992 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص ص 188 ، 189 .

فمختلف العوامل البيئة الخارجية على غرار العوامل السياسية (السلطة التنظيمية، الأحزاب السياسية، علاقة السلطة...) والاقتصادية (البناء الاقتصادي، مستوى الإنتاج...) والاجتماعية (الدين، طبقات اجتماعية، الأسرة...) والتاريخية... لها تأثير مباشر على المنظمة لذلك لا بد من أخذها بعين الاعتبار كما أسلفنا الذكر إذا أردنا دراسة و فهم التنظيم فهما دقيقا.

## 2 \_ القيم التنظيمية

### 1.2 مفهوم القيم التنظيمية :

نالت القيم بشكل عام و القيم التنظيمية بشكل خاص اهتمام العديد من المتخصصين في عدة مجالات وهذا باعتبار أن للقيم التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات تأثيرا قويا ومباشرا في سلوكهم و أدائهم و أعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيتهم وزملائهم و المتعاملين معهم ، وبشكل عام تعد القيم امتدادا لثقافة المجتمع فمعنى القيم في اللغة العربية كما جاء في قاموس لسان العرب أنها المستقيم الذي لا يميل عن الحق

أما في اللغة الإنجليزية فمعنى كلمة ( VALUE ) يرتبط بالمنفعة و الفائدة<sup>(1)</sup>. ولقد تعددت الآراء والتعاريف والنظريات التي تناولت مفهوم القيم فمنهم من يرى أنها مفهوم عام مجرد يميز بين الحسن و السيئ و المرغوب فيه و المرغوب عنه<sup>(2)</sup>. ورأى آخرون أن مفهوم القيم يتسع ليكون معايير مرادفة لثقافة المجتمع ككل وأنها تلك الأشياء التي بتوازنها بتحقق الوجود الإنساني<sup>(3)</sup>.

ومن هذا المنطلق يمكن اعتبار القيم تلك المبادئ التي يتمسك بها المجتمع أو أغلبيته، وتعمل كقوى اجتماعية في تشكيل اتجاهات الاختيار عند الأفراد وهي توجه الفعل الاجتماعي نحو الأهداف الخاصة و العامة إذن فالقيم تشكل المعايير التي يدور حولها الفعل الاجتماعي<sup>(4)</sup>.

ومما سبق نخلص إلى أن للقيم دور جوهري في توجيه السلوك على المستوى الفردي و الجماعي في الموجه له في كل تصرفاته وأفعاله نحو الأفضل مما يعكس أثرها الإيجابي على شخصية الفرد ومن ثم على أفراد المجتمع ككل من خلال تفاعله وتعامله معهم ، فمنظومة القيم إذا استقرت وتجسدت في شخصية الفرد تصبح كأنها معيار ومحرك وموجه لسلوك الفرد ، إذن فالقيم هي مجموعة من الأحكام المعيارية المنطلقة من الثوابت المتصلة بمضامين واقعية يتشربها الفرد من خلال انفعاله وتفاعله مع المواقف والخبرات المختلفة<sup>(5)</sup>.

ويعد الالتزام بالقيم من الركائز التي تقوم عليه المنظمة لتحقيق أهدافها في إطار مراعاة قيم المجتمع لتي يحملها الفرد، فالقيم تمارس نوعا من الضغط والضبط على سلوك الفرد لعامل، وتحدد استجابته نحو العمل إلى حد معين وخصوصا القيم التنظيمية، هذه الأخيرة التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة في تحديد الاختبارات و تحيز السلوك و صنع القرار، وترى أن القيم التنظيمية هي تلك المعتقدات التي يحملها الأفراد و الجماعات المتعلقة بالأدوات و الغايات التي تسعى إليها المنظمة وتحدد ما هو واجب في إدارة المنظمة وانجاز الأعمال و اختيار البدائل وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة<sup>(6)</sup>.

إذن فالقيم التنظيمية هي ذلك الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح و السيئ و المهم و غير المهم وتعمل كذلك على توجيه السلوك في المنظمة<sup>(7)</sup>.

ولابد للقيم التنظيمية أن تشكل قناعة ليس بالنسبة للفرد فقط بل أن تكون قناعة مشتركة لكل أفراد التنظيم حتى يكون هنالك اتساق والتحام في أفعالهم وسلوكياتهم

فقيم المنظمة لا تتمظهر فقط في خطابات المنظمة بل كذلك في جميع الجوانب الأخرى مثل: السياسات ، الإستراتيجيات ، التقنيات التسييرية ، فكل هذه الجوانب وأخرى تعكس بشكل أو بآخر القيم

(1)-محمد الجزار، دور القيم في تشكيل السلوك الإنساني، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ط1، 2008، ص96

(2)-عثمان عمر بن عامر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، منشورات جامعة يونس، ليبيا، ط1، 2002، ص288.

(3)-زكي الجلال، تعلم القيم وتعليمها ، دار المسيرة ، عمان ، ط1 ، 2005 ، ص22 .

(4)-محمد أحمد بومي ، المشكلات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية ، 2008 ، ص75.

(5)-عبد الكريم يمانى، فلسفة القيم التربوية، دار الشروق، عمان، ط1، 2009، ص84.

(6)-عبد الله مجلي الخزاعة ، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية ، دار حامد ، عمان ، ط1 ، 2009 ، ص46 .

(7)-نفس المرجع ، ص45

المرجعية للمؤسسة ومن هذا المنطلق ومن أجل فهم المؤسسة أو المنظمة وكل ما يتعلق بها لابد أولاً من فهم ثقافتها و القيم التي تُوَظَر سلوكياتها وأفعالها سواء كهيئة أو كفرد<sup>(1)</sup>.

## 2\_2\_ السيرورة التاريخية للقيم التنظيمية

نمت القيم التنظيمية وتطورت عبر سبع مراحل هي :

### المرحلة الأولى:

سادت في هذه المرحلة مجموعة من القيم القائمة على مفاهيم أساسية من التنظيم والتي تم تحليلها منذ ما يقارب (100) مضت ، لقد بدأ هذا التحليل مع **ماكس فيبر** حيث قام بوصف المفاهيم المتعلقة بالسلطة وتدرجها والأدوار و الإجراءات الرسمية فمثل هذه الوسائل التنظيمية في رأي **فيبر** تمكن الآلات البشرية من أن يتم تصميمها لتأدية مهام معقدة .

وفي النصف الثاني من القرن العشرين ظهر التفكير العلمي الذي عجل بالأساس الذي يقوم عليه التغيير و بالتالي فإن طرق الإنتاج العديدة قامت بتغيير ظروف العمل، ولقد تم تلخيص هذه الفلسفة السائدة وراء هذه القيمة الإدارية في كتابات **فريدريك تايلور** رائد دراسة العمل والذي أيد السعي الحديث نحو العقلانية في كل مظهر من مظاهر الحياة

### المرحلة الثانية :

في هذه المرحلة بدأ عصر ثاني من القيم التنظيمية مبني على أساس نتائج دراسة الهاوثورن فتم في هذه المرحلة تبني قيم أخرى غير لبتي كانت موجودة فظهرت قيم جديدة بخصوص الفرد داخل التنظيم تنظر إليه باعتباره كائن بشري له أحاسيسه ومشاعره لذلك لابد من تحسين اتجاهات الفرد نحو العمل وكذا إدخال أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل وبهذا فقد رفض مدرسة العلاقات الإنسانية قبول افتراضات مدرسة الإدارة الميكانيكية.

### المرحلة الثالثة:

جاءت هذه المرحلة استجابة للاتحادات المهنية حيث أجبرت الإدارة على تعلم العراك ففي هذه الفترة قامت أعداد كبيرة من الإدارات باستثمار قدر من الجهود من أجل احتواء الإضطرابات و المحافظة على الانسجام داخل التنظيم فهذه الفترة شهدت ظهور قيم تنظيمية جديدة تتماشى مع التحول من المواجهة إلى التوافق.

### المرحلة الرابعة:

لقد قامت هذه المرحلة على أساس الحرية في العمل وأن المدير يتعامل مع العامل انطلاقاً من السلوك الذي يبديه هذا الأخير في التنظيم ففي عام 1960 نشر **دوقلاس** كتابه

**The humane side of Enterprise** حيث أوضح فيه أهمية أنظمة القيم التنظيمية وذلك من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى مجموعتين متضادتين (X) و (Y) فالمديرون المصنفون وفقاً للنظرية (X) يعتقدون أن الناس بطبيعتهم مخادعون وكسالى كما أنهم يحفزون في المقام الأول بمصالحهم الذاتية ، لذا فإنهم يحتاجون لإشراف شديد ومكافآت مادية.

(1)-محمد المهدي بن عيسى ، علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، مطبعة



وعلى الجانب الآخر فإن المدربين الذين يعملون وفق النظرية (Y) يعتقدون الناس بطبيعتهم ايجابيون جذرين بالثقة لذا فإن ماك غريغور يرى أن هذين الموقفين ينميان عن توقعات مكتملة ذاتيا.

#### المرحلة الخامسة:

شهدت هذه المرحلة تطور القيم التنظيمية بالموازاة مع ظهور ما يسمى الإدارة بالأهداف ووفقا لهذه المرحلة فإن كل شخص ينبغي أن تكون لديه أهداف شاملة ومتفق عليها و بالتالي برزت مجموعة جديدة من القيم التنظيمية وهي التي تمثل المرحلة السادسة

#### المرحلة السادسة:

شهدت هذه المرحلة الاهتمام المتزايد بنوعية ظروف العمل فقد بدأ المديرون بتحليل الجوانب الغير إنسانية و المسببة للضغوط في بيئة العمل ولقد ترك البروفيسور الأمريكي هورتز بارغ أثرا كبيرا لدى المديرين حيث وصل إلى نتيجة مفادها أن المكافأة المادية و الإشراف و البيئة المادية للعمل تعمل القليل من أجل تقديم الدافع الإيجابي ، لذلك فإن هناك حاجة كبيرة إلى إيجاد فرصة للإنجاز في بناء الوظيفة ذاتها<sup>(1)</sup>

#### المرحلة السابعة:

يمثل تطور القيم في هذه المرحلة مزيجا مؤلفا من المراحل السابقة فبعد عقود من الاندفاع أدرك المديرون أنهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق بالقيادة و الضبط، و الآن مع التناقض العالمي فإن هناك المزيد من التحولات ، وبالتالي فإن البقاء لن يكون إلا للأصلح<sup>(2)</sup>. ويمكن تلخيص مراحل تطور القيم التنظيمية في الجدول التالي

#### الجدول(01) : مراحل تطور القيم التنظيمية

المرحلة	الفكرة	القيمة الثابتة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالأفراد له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمر السياسية في المنظمات
الخامسة	التوازن الفردي	الإنجاز
السادسة	الإمكانيات	إمكانية تطور الأفراد
السابعة	الواقعية	لا تأتي الأشياء الجديدة بسهولة

المصدر: رابح العايب ، مرجع سابق ، ص 52 .

إن فن مختلف المراحل السابقة هي مراحل واكبت تطور الفكر الإداري التنظيمي فجاءت القيم التنظيمية كانعكاس لكل مرحلة من المراحل السابقة ويمكن شرح تطور القيم التنظيمية بشكل أدق من خلال الشكل التالي

(1)-رابح العايب ، مرجع سابق ، ص ص50، 51 .

(2)- نفس المرجع، ص52 .

الشكل (09) : مراحل تطور القيم التنظيمية



\*المخطط من انجاز الباحثة

2\_3 مصادر القيم :

توجد العديد من المصادر التي تنبثق منها القيم أهمها :

أ\_ الفرد:

يعتقد البعض أن مصدر القيم هو الفرد وهذه الفكرة متواجدة منذ القديم، حيث رجع إلى السفسطائيين في المجتمع الإغريقي حيث قالوا أن الفرد هو مقياس كل شيء وهو الذي يجعل معنى لأي قيمة يقبولها أو التزامه بها، وبواسطته يتحدد الصواب و الخطأ .

ب\_ المجتمع:

هناك وجهات نظر ترى أن المجتمع مصدر للقيم يخلقها ويحافظ عليها ويطلب من أفرادها الالتزام بها حيث أن الأشياء و الموضوعات تصبح ذات قيمة إذا نالت رضا المجتمع و إقراره لها<sup>(1)</sup>.

(1)-حافظ فرج أحمد ، التربية وقضايا المجتمع ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2003 ، ص258 .

**ج\_ الدين:**

يعد الدين من أهم مصادر القيم ومن أمثلة ذلك الأمانة ، ونلاحظ أن القيم في غالب الأحيان تتمثل في الآيات القرآنية و الأحاديث النبوية

**د\_ الخبرات السابقة :**

خبرة الشخص مهمة في تحديد القيمة التي يعطيها للأشياء

**ه\_ الجماعات التي ينتمي إليها الفرد:**

إن عضوية الفرد في الجماعات تعتبر مصدر للقيم حيث أن الفرد يمكن أن يغير قيمه انطلاقاً من تأثير ضغط الجماعة عليه<sup>(1)</sup>.

**2\_5 أنواع القيم التنظيمية و أهم خصائصها :****(1) أنواع القيم التنظيمية**

اختلف الباحثون في تحديد أنواع القيم التنظيمية باختلاف اتجاهاتهم فيرى عالم النفس الألماني سبرانغ أن القيم بشكل عام تصنف إلى:

**1\_ قيم فكرية :**

وهي ناتجة عن الاتجاهات العقلية و الفلسفية للفرد وتهتم بشكل خاص بالبحث عن الحقائق وأسباب حدوثها بشكل تطبيقي منظم

**2\_ قيم اقتصادية :**

تؤدي إلى اتجاهات عملية مع التركيز على الجوانب و الأهداف الاقتصادية .

**3\_ قيم اجتماعية :**

تتعلق اهتماماتها بالعلاقات الإنسانية ، وترابط المجتمع وتفاعلات أفراده

**4\_ قيم دينية :**

تؤدي إلى خلق قيم عليا مجردة تحكمها قيم التوحيد ووحدة الوجود<sup>(2)</sup>.

وهناك من يرى أن القيم تنقسم إلى :

**1\_ قيم اقتصادية:**

يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع مثل سعيه للحصول على الثروة بكل الوسائل

**2\_ قيم سياسية :**

وهي تعبر عن اهتمام الفرد وميله ليصبح مهما فهو شخص يسعى إلى السيطرة على الآخرين والتحكم في مستقبلهم .

(1)-حسين ناجي عارف ، السلوك التنظيمي ، دار يافا العلمية ، عمان ، ط1 ، 2001 ، ص82 .

(2)-كمال مغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس ، دار الفكر ، عمان ، ط1 ، 2004 ، ص158 .

**3\_ قيم اجتماعية :**

تعبر عن اهتمام الفرد بالآخرين وميله نحو مساعدتهم.

**4\_ قيم جمالية :**

يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق والتنسيق وتكون هذه القيم بشكل خاص لدى الفنانين

**5\_ قيم ثقافية :**

وهي تمثل مجموعة من المعتقدات والافتراضات

أما الهيتي فقد صنف القيم إلى :

**قيم فردية :**

وهي اعتقاد ثابت نسبيا بأنها أنماط محددة من للسلوك و الأهداف المفضلة شخصيا وتتضمن

**1\_ قيم العمل:**

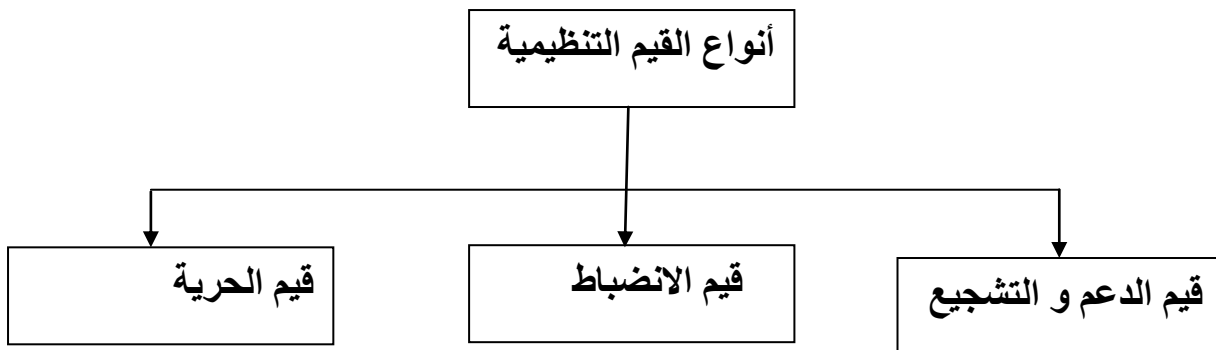
ترتكز على أهمية العمل الذي يقوم به الفرد ومدى إخلاصه لهذا العمل

**2\_ قيم الطموح والثقة بالنفس :**

ترتكز على مقدرة الفرد على القيام بأعماله ودرجة طموحه ومدى ثقته بنفسه في مواجهة أي أمر يتعلق بوظيفته .

**3\_ قيم التطوير و التغيير:**

وهي التي تشجع الفرد على القيام بتطوير وإحداث تغييرات ايجابية على العمل من خلال الابتكار<sup>(1)</sup>. هذا فيما يخص القيم بصفة عامة أما القيم بصفة عامة أما فيما يخص أنواع القيم التنظيمية فيمكن توضيحها في الشكل التالي

**الشكل(10) : بعض أنواع القيم التنظيمية**

\*المخطط من انجاز الباحثة

(1)-شهيناز فاضل أحمد ، تحليل العلاقة بين القيادة التحولية و القيم التنظيمية ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد 73 ، 2008 ، ص97 .

**1\_ قيم الدعم والتشجيع :**

ترتكز على مختلف التحفيزات سواء المادية أو المعنوية المقدمة من طرف المنظمة لأعضائها.

**2\_ قيم الانضباط:**

ترتكز على سلوك الانضباط في العمل من أجل الالتزام بقواعد السلوك المهني

**3\_ قيم الحرية :**

ترتكز على إعطاء الحرية النسبية لأعضاء التنظيم دون وضع قيود عليهم وعليه فإن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتعبر عن فلسفتها وتوفر الأسس لتوجيه السلوك فهي أساسية في تحفيز هذا الأخير ودعمه<sup>(1)</sup>.

**(2) أهم خصائص القيم**

يمكن تحديد عدد من الخصائص للقيم بصفة عامة متمثلة أساسا في:

1- أنها ذات طبيعة فردية لأنها تصدر عن فرد بعينه وهي ذاتية تختلف من فرد لآخر ومن مجتمع لآخر.

2- أنها ذات صبغة مثالية، فالقيم يستمدّها الفرد من فلسفة أو تصور أو عقيدة أو دين.

3\_ القيم متداخلة و مترابطة تتضمن جوانب معرفية، وجدانية ، سلوكية.

4\_ القيم مرتبة فيما بينها ترتيبا هرميا وهذا الترتيب ليس جامدا بل متحركا و متفاعلا، فالسلم القيمي قد يهتز سلبا أو إيجابا إذن فكثيرا ما يتفكك النسق القيمي ثم يعاد ترتيبه من جديد نتيجة للتغيرات الاجتماعية و الثقافية<sup>(2)</sup>.

**2\_ 5 أهمية القيم التنظيمية**

إن القيم التنظيمية هي الأساس في أي ثقافة تنظيمية حيث أنه كلما زاد قبول الأفراد للقيم السائدة والتزموا بها كلما زادت قوة الثقافة التنظيمية والعكس<sup>(3)</sup>.

فالمنظمة تحصل على قوة كبيرة إذا امتثل أفرادها لقيمها إذ يكون الأفراد داخلها على معرفة بالمعايير التي يجب عليهم الالتزام بها ومن ثم تكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات التي تدعم هذه المعايير ومن خلال هذه القيم يشعرون بأهميتهم في المنظمة فالقيم بذلك تؤدي إلى خلق الشعور بالهوية بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة.

كما تعد القيم التنظيمية موجهة لسلوك الرؤساء في المنظمات ولها تأثير قوي ومباشر على أدائهم لأعمالهم واتخاذهم لقراراتهم وهذا راجع إلى فاعلية المنظمة و تطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضاؤها خاصة أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي إذ من المتوقع أن يتعدى تأثير القيم التي يحملها الرؤساء ليؤثر في قيم المرؤوسين وسلوكهم بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تؤدي

(1)-شهيناز فاضل أحمد ، مرجع سابق ، ص 97 .

(2)-عبد الله عقلة مجلي الخزاعة ، مرجع سابق ، ص 39 .

(3)-علي السكر ، الأسس النفسية و الاجتماعية للسلوك في مجال العمل ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2005

القيم إلى إضفاء صفة التكامل والتماسك على أعضاء التنظيم وتوجههم لبدل الجهود لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة<sup>(1)</sup>.

كما تعتبر القيم التنظيمية أيضا احد الجوانب لهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود ذلك إلى أنها تشكل أساسا لفهم الاتجاهات والدوافع ، وتؤثر في ادراكاتنا وكذلك ينظر للقيم كقوة محرّكة ومنظمة للسلوك .

وتعتبر القيم كذلك معيارا يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراءات مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية كعامل موحد للثقافة العامة ، وأيضا تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات بحيث لا بد أن تكون هذه السياسات والأهداف منسجمة و متوافقة مع القيم التنظيمية للمؤسسة.

كذلك تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة وهذا يؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح ، فقيم المجتمعات تتنوع من حيث الإخلاص ، الأمانة ، احترام الوقت الجدية ، طاعة أوامر المسؤولين وبالتالي فإنه من الضروري معرفة وفهم القيم في أي مجتمع وذلك لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد.

وبصفة عامة فإن القيم التنظيمية هي تلك المعايير التي يلجأ إليها الفرد في تقييمه للأشياء ويشير العالم موري إلى أثر القيم في السلوك بقوله ( إن القيم تقوم بتحديد ما يعتقده الفرد صحيحا وأخلاقيا ).

وتعمل القيم كذلك كمعايير يستخدمها الأفراد من أجل إرشاد سلوكهم اليومي وهذه المعايير والمبادئ التي توفرها القيم يمكن الاحتكام إليها في تقويم سلوكيات الفرد المختلفة. وعموما هناك مجموعة من القيم يجب على الأفراد العاملين الاتصاف بها، وهي قيم اجتماعية تشمل الأمانة، الأخلاق، الشعور المسؤولية، تجاه الآخرين، وقيم تنظيمية تشمل الولاء، الانتماء، الكفاءة والفاعلية، وقيم مهنية تشمل المهارة، التعاون، وقيم شخصية مثل الخدمة والمساندة<sup>(2)</sup>.

## 2\_6 القيم التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية :

انطلاقا من أن القيم التنظيمية هي من أهم محركات السلوك الإنساني داخل المنظمة وأحد العوامل الموجهة له فهي بذلك تعكس تصور الأفراد الذين يؤمنون بأن المسلك الذي ينتهجونه هو المسلك المفضل وهذا بالتالي ما يؤثر على اختياراتهم لطرق

و أساليب وغايات التصرف<sup>(3)</sup>. وبالتالي فإن القيم تعد معيارا للسلوك فهي تلعب دورا في التأثير على الأفراد بحيث أن امثال الأفراد لقيم ومعايير أصيلة ينعكس على سلوكهم بالسلب أو الإيجاب و العكس<sup>(4)</sup>.

وكما أن لكل فرد قيم يختص بها فإن المنظمة هي الأخرى لها قيمها الخاصة بها ولفهم هذه القيم لا بد أولا من فهم إطارها الثقافي والاجتماعي باعتبار أنها تتأثر بشكل كبير بقيم المجتمع ، ذلك كون المنظمة نظام مفتوح تربطها علاقة تفاعل مع البيئة المحيطة ، وتختلف القيم التنظيمية من تنظيم إلى آخر، فإذا عدنا للمؤسسة الجزائرية نلاحظ افتقارها العديد من القيم التنظيمية التي تسهم في

(1)-عبد الله عقلة مجلي الخزاعة ، مرجع سابق ، ص ص 470 ، 48 .

(2)-رابح العايب ، مرجع سابق ، ص ص 33 ، 34 .

(3)-لحسن هدار ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أبحاث اقتصادية واجتماعية، العدد الأول ، جوان ، 2007 ، ص 57 .

(4)-محمد السيد أبو النيل ، القيم والإنتاج ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1986 ، ص 03 .

فاعليتها وهذا راجع في الأساس إلى أن المؤسسات الجزائرية في مراحل التغيير المتعاقبة لم تقم بغرس قيم ايجابية تساعد في عملية البناء بقدر ما قامت بتكريس قيم سلبية أثرت على السير الحسن للمؤسسة فيما بعد، ويمكن تلخيص أهم القيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسات الجزائرية ضمن أربعة أنساق من القيم في شكل زوجين متناقضين : القيم التقليدية مقابل القيم الحديثة ، والقيم المحلية مقابل القيم المستوردة.

### 1) القيم التقليدية والحديثة:

تتلخص القيم التقليدية في عدة أنماط من القيم أهمها:

#### \_ القيم التاريخية :

إن التطور التاريخي للمجتمع يؤدي إلى رسوخ بعض الأفكار نتيجة وقوع الأفراد تحت ضغوط مختلفة لأزمنة طويلة ، الأمر الذي أفرز أفكارا واتجاهات مختلفة فبالرغم من مرور عقود عدة عن تخلي الجزائر عن النهج الاشتراكي إلا أن الذهنية الجزائرية لازالت تتركس الكثير من القيم السلبية ، كقيم التطفل ، الكسل ، روح الإتكالية، .... يضاف إلى ذلك الكثير من القيم التي ينقلها العامل من واقعه الاجتماعي ، لعل من أهمها قيم البداوة التي تنعكس في صورة من القيم المعنوية كالشجاعة ، الجرأة في المعاملة ...

#### \_ القيم الدينية :

حيث تعتبر ذات أثر قوي في نفوس الأفراد وتطبع آراءهم وسلوكياتهم ، فالعامل في الجزائر ينطلق من الوازع الديني لأداء المهام الموكلة له منطلقا من قاعدة العمل عبادة، هذا ما أدى إلى إفراز العديد من القيم الأخلاقية أهمها العمل مع الجماعة والعزوف عن العمل الفردي وبالتالي الحفاظ على الأهداف و المصالح الجماعية بدلا من أهداف ومصالح المؤسسة.

#### \_ القيم الثقافية:

تعتبر القيم الثقافية نتيجة لتفاعل مجموعة عناصر من التاريخ ودين وسياسة مع مختلف العناصر المحيطة ، لعل من بين أهم القيم التي تعكس القيم الثقافية الاتجاهات السلبية نحو العمل وخصوصا نحو العمل اليدوي و الفني حيث أن الفرد الجزائري إلى ينظر إلى هذا النمط من العمل نظرة ازدراء واحتقار بالإضافة إلى قيمة احترام الوقت والتي لا تكتسي أي أهمية لدى العامل الجزائري وتتجسد هذه القيمة في عدة صور كالتأخر ، التغيب العطل المرضية<sup>(1)</sup>.

أما بالنسبة للقيم الحديثة فهي تلك القيم المعاصرة لواقع الفرد وانشغالاته أهمها:

#### \_ القيم السياسية :

يرتبط هذا النوع من القيم بالأحزاب السياسية المسيطرة على الحكم وذلك على اختلاف اتجاهاتها والتي تترك بصمتها على اتجاهات الأفراد وتصوراتهم

#### \_ القيم الاقتصادية:

وهي التي تحدد السياسة الاقتصادية من تجارة وصناعة وطبيعة الخدمات السائدة وهو ما يؤثر على قيم الفرد وسلوكياته المهنية و الاقتصادية

(1)-محمد مقداد ، القيم الثقافية ودورها في نقل التكنولوجيا ، مجلة الأدب والعلوم الاجتماعية ، جامعة سطيف ،

**القيم الاجتماعية:**

وهي القيم السائدة في المجتمع وهي خلاصة القيم المتواجدة والتي تصبح عامة وشائعة في المجتمع.

**( 2 ) القيم المحلية والقيم المستوردة**

فالقيم المحلية هي محصلة التفاعل الداخلي الذي يحدث بين أفراد التنظيم وميزة هذا النوع من القيم أنه يتطور ويظهر محليا لتماشيه مع واقع المجتمع ومشاكله واهتماماته ، ففي الجزائر وخلال المرحلة التي تلت الاستقلال أين كانت القيادة السياسية آنذاك تركز على جوانب التسلية ونتيجة لهذا الواقع أصبح الفرد الجزائري العامل يشترك داخل التنظيمات أو خارجها في منظومة موحدة من القيم.

أما القيم المستوردة فهي تلك القيم التي تظهر في أواسط حضارة أجنبية ثم يتم نقلها إلى مجتمعات أخرى رغم اختلاف الحضارتين والمجتمعين، فالسيرورة التاريخية للتنظيمات الصناعية في الجزائر تؤكد هذا المشهد حيث عرفت التنظيمات وتيرة مسارعة مع تغير الأنماط الإدارية والتسييرية المستوردة من بيئات اجتماعية تختلف عن بيئة المجتمع الجزائري وذلك دون مراعاة العوامل الثقافية، وبالتالي فإن الصراع والاختلاف بين حضارتين ينتقل داخل التنظيمات نتيجة التناقض بين القيم وهكذا يصبح التنظيم ميدانا للاحتكاك والتناقض والصراع بين القيم المتضادة إذن وانطلاقا مما سبق فإن واقع وحال الإدارة الجزائرية سواءا الصناعية منها أو العمومية

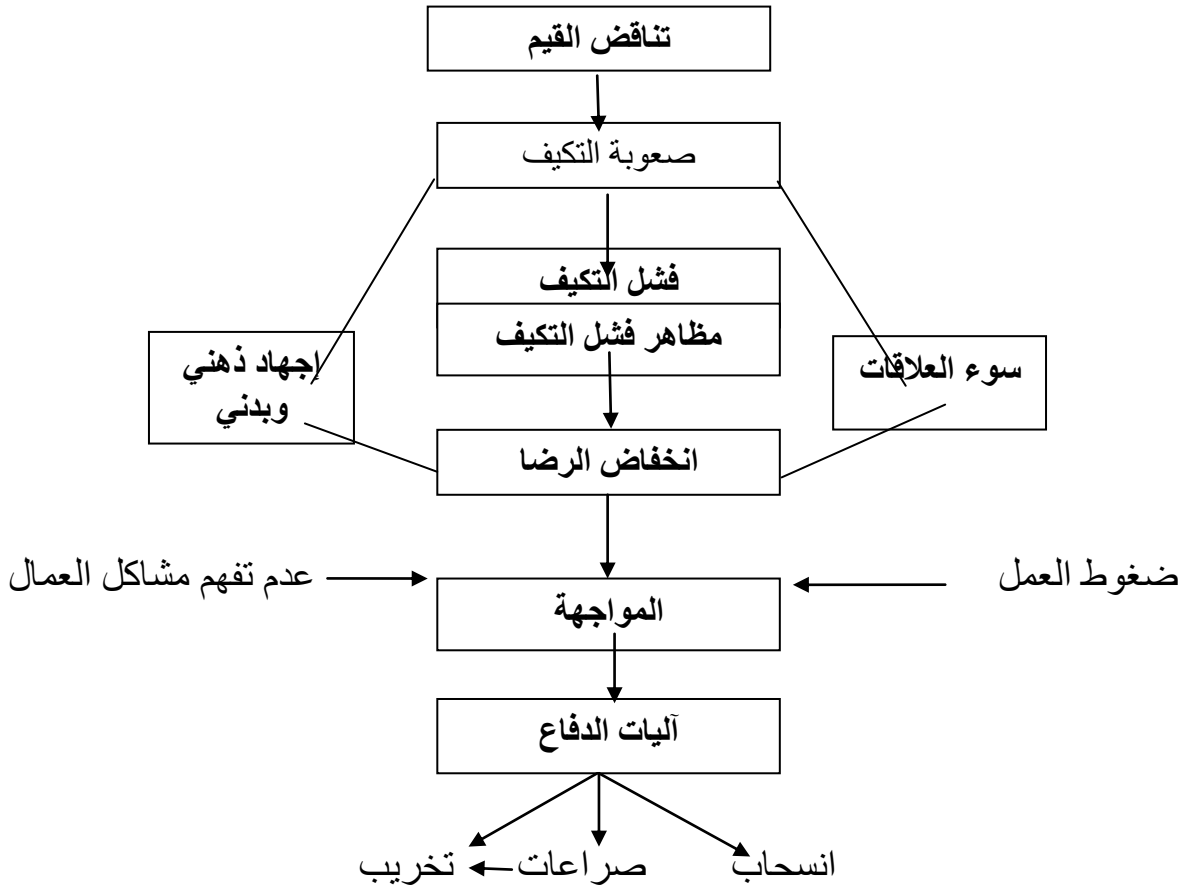
تعرف انتشار العديد من المظاهر و السلوكيات السلبية التي تؤثر بشكل أو بآخر على المؤسسة الجزائرية (1)

وتظهر في عدة انعكاسات على مستوى هذه الأخيرة والشكل التالي أهم انعكاسات التناقض القيمي على المؤسسة الجزائرية.

(1)-عادل غزالي ، تغير القيم الإدارية و التنظيمية في الجزائر في عهد العولمة ، مجلة الأدب والعلوم الاجتماعية ، العدد 08 ، 2009 ، ص ص 10 ، 11 .



الشكل ( 11 ) : انعكاسات التناقض القيمي



المصدر: غياث بوفلجة، تناقض القيم داخل التنظيم ، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28\_ 30 نوفمبر، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص 217 .

### 1\_ صعوبة التكيف:

إن قوة التناقضات والاختلافات بين القيم داخل التنظيم يؤدي إلى صعوبة التكيف وعدم القدرة على تحمل مختلف الضغوط وهذا ما يؤدي بالتالي إلى :

ا\_ **فشل التكيف** : وتبرز مظاهر الفشل في ثلاثة صور

ب\_ **سوء العلاقات الإنسانية** :

نتيجة الاختلاف في درجة الثقافة و التكوين بين العمال والمسؤولين حيث تتغلب القيم التقليدية نتيجة الاختلاف في درجة الثقافة و التكوين بين العمال والمسؤولين حيث تتغلب القيم التقليدية على دهنيات العمال بينما تتغلب القيم الحديثة على سلوكيات الأطارات وهذا التناقض قد يصل إلى درجة تؤثر على العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

ج\_ **انخفاض الرضا:**

فسوء العلاقات يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا عند العمال ما يؤدي إلى انتشار اللامبالاة وانخفاض الروح المعنوية

**د\_ الإجهاد البدني والنفسي :**

نتيجة لانخفاض مستوى الرضا المهني وتناقض القيم وهذا ما يؤدي إلى التعب و الإجهاد البدني والذهني .

**ه\_ المواجهة :**

صعوبة العمل في التنظيم وعدم القدرة على مسايرة التغيير و الاستجابة للمتطلبات يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية يمكن حصرها غي ثلاثة انماط:

**\_ الانسحاب :** يكون في صورتين إما ترك العمل نهائيا أو البقاء في العمل مع التخلف والتغيب والتمرض

**\_ الصراع و التخريب<sup>(1)</sup> .**

إن الانعكاسات المختلفة للتناقض القيمي بالمؤسسة الجزائرية كان له دور في انتشار العديد من القيم السلبية داخلها من بين هذه القيم :

**1\_ قيم الروتين السلبي :**

بحيث تكتفي الإدارة الجزائرية بإنجاز المهام الموكلة لها بطريقة بسيطة و تقليدية دون أدنى محاولة منها للتجديد والإبداع

**2\_ قيم الإهمال وسوء المعاملة :**

حيث تجدرت هذه القيم على مدار محطات تاريخية بعيدة تمتد جذورها إلى فترة الاستعمار أين كان الفرد الجزائري يعامل باحتقار شديد عصرنا الحالي أخذت هذه المظاهر تأخذ مظاهر جديدة كقيم الاتكال على الغير في أداء المهام

**3\_ قيم الوساطة والمحسوبية**

في الحقيقة أن هذه القيمة يشترك فيها العالم العربي بصورة عامة فقد تزيد حدتها وتتنخفض حسب طبيعة المجتمع ، فهذه القيم جعلت التعيين في المناصب الإدارية يعتمد بصورة كبيرة على الولاءات وحسابات عائلية ضيقة

**4\_ قيم إهدار الوقت وإفشاء السر المهني**

حيث أن الإدارة الجزائرية لا تهتم بتثمين وقت العمل الفعلي بحيث أن الموظف لا يقضي سوى عدد ساعات عمله كاملة في منصبه سواء عن طريق التغيب أو التأخر أو استعمال الهاتف كما أن التقيد بالسر المهني أصبح من الأمور النادرة إذ لم يعد يخفى على أحد أسرار بعض الإدارات وآليات عملها<sup>(2)</sup>

(1)-بو فلجة غياث ، مرجع سابق ، ص 217.

(2)-عادل الغزالي، مرجع سابق ، ص ص 13 ، 14 .

## ملخص الفصل

تناولنا في هذا الفصل الثقافة التنظيمية هذه الأخيرة التي هي مجموعة من المعتقدات التنظيمية و القيم المشتركة التي تشكل منظومات ثابتة وأساسية ولها تأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم ولقد مرت الثقافة التنظيمية بعدة مراحل في عملية تطورها هذه الأخيرة التي ترتبط بشكل أو بآخر بمرحلة تطور التنظيمات ، بدءا بالمرحلة العقلانية ، التي اعتبرت الفرد آلة وأهملت جوانبه الإنسانية ، مروراً بالمرحلة التي قامت بإعادة النظر في أهمية دور الفرد في العملية الإنتاجية وأكدت بضرورة الاهتمام بالفرد من جميع النواحي وصولاً إلى المرحلة الواقعية التي أكدت على ضرورة مراعاة البيئة المحيطة في عملية التنافس .

وتتشكل الثقافة التنظيمية عموماً من عدة عناصر وهي المعتقدات التنظيمية، الأعراف والتوقعات التنظيمية ، وكذا القيم التنظيمية هذه الأخيرة تعد ذات قيمة بالغة في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ، بالإضافة إلى احتوائها- الثقافة التنظيمية - على قيم مجتمعية وهذا ما نلمسه بصفة عامة بالمؤسسات الجزائرية هذه الأخيرة التي تعكس ثقافة المجتمع داخل المؤسسة حيث نلاحظ فيها تراجع جذري للقيم الإيجابية لتحل محلها قيم تنظيمية سلبية وهذا راجع إلى تناقض وتصادم القيم الذي تعرفه هذه المؤسسات وهذا بالتالي ما يؤدي إلى تجدر العديد من الظواهر السلبية داخل المنظمة على غرار صعوبة التكيف لدى الأفراد ، انخفاض مستوى الرضا المهني ....

لذلك أصبح من الضروري عقلنه وترشيد سلوك الأفراد داخل المؤسسة لأنها أصبحت من المتطلبات الهامة في العمل الإداري.

## الفصل الثالث:

### الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي

#### تمهيد

#### 1-الولاء التنظيمي

- 1-1 مفهوم الولاء التنظيمي
- 2-1 أهم مراحل تطور الولاء التنظيمي
- 3-1 العوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي
- 4-1 أنواع الولاء التنظيمي وأهم خصائصه
- 5-1 أهم النظريات المفسرة للولاء التنظيمي
- 6-1 وسائل قياس الولاء التنظيمي

#### 2-الأداء الوظيفي

- 1-2 مفهوم الأداء الوظيفي
- 2-2 عناصر الأداء الوظيفي و أهميته
- 3-2 محددات الأداء الوظيفي
- 4-2 معدلات الأداء الوظيفي
- 5-2 تقييم الأداء الوظيفي

#### ملخص الفصل

**تمهيد :**

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع التي حظيت بإهتمام كبير من قبل الباحثين سواء في المجال التنظيمي أو السلوكي ولكن بالرغم من الكتابات والأبحاث المتوفرة حول هذا الموضوع إلا أننا لا نجد إجماعاً حول مفهوم موحد له طرف الباحثين في الحقول المختلفة حيث تم تناوله من طرفهم كل من زاويته الخاصة سواء بالنسبة للباحثين الكلاسيكيين أو المحدثين، ويرجع اهتمامهم بموضوع الولاء التنظيمي نظراً للآثار المترتبة عنه سواء بالنسبة للأداء أو سلوك الأفراد أو إنتاجية المؤسسة .

فمن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على مفهوم الولاء التنظيمي و أهم مراحل تطوره داخل المنظمة وكذا العوامل المساعدة على تنميته لدى الفرد بالإضافة إلى أهم النظريات التي قامت بتفسيره، وإما بالنسبة للمبحث الثاني فهذا الفصل سنتناول متغير الأداء الوظيفي انطلاقاً من معرفة مفهومه وعناصره ثم محدداته وفي الأخير سنتناول كيفية تقييمه.

## 1\_1 مفهوم الولاء التنظيمي :

إن الولاء التنظيمي يعد من المواضيع الحيوية في إدارة المنظمات والولاء من الناحية اللغوية هو مصدر من والي، يوالي، موالاة وتعني الانتساب والإخلاص<sup>(1)</sup>. ويعني ذلك للشعور بالقرب والمساندة وهذا ما جاء في المفاهيم الخاصة بالولاء من المنظور الإسلامي، حيث جاء قول رسول الله صلى الله عليه وسلم (اللهم والي من ولاه) أي أحب من أحب وانصر من نصره، وهذا المعنى تدل عليه الآية الكريمة الآتية « يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْيَهُودَ وَالنَّصَارَىٰ أَوْلِيَاءَ ۚ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ ۚ وَمَنْ يَتَوَلَّهُمْ مِنْكُمْ فَإِنَّهُ مِنْهُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ »<sup>(2)</sup>.

وقال تعالى « يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا عَدُوِّي وَعَدُوَّكُمْ أَوْلِيَاءَ ..... »<sup>(3)</sup> وقال تعالى « إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ \* وَمَنْ يَتَوَلَّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا فَإِنَّ حِزْبَ اللَّهِ هُمُ الْغَالِبُونَ »<sup>(4)</sup>.

أما الولاء التنظيمي حسب وجهة النظر الإسلامية فينعكس أصلا عن ولاء للمبادئ المنبثقة عن العقيدة الإسلامية، تلك المبادئ التي تحدد سلوك العاملين في مواقعهم التنظيمية والاجتماعية بما يرضى الله تعالى فيطلبون ثوابه ويجتنبون عقابه، وبهذا يكون معيار المسؤولية والولاء عندهم ذاتي وداخلي يدفعهم لإتباع السلوك الإيجابي في عملهم وبالتالي يقومون بتأديته بأمانة وإخلاص ولا يسعون لاستغلال وظائفهم لغايات خاصة<sup>(5)</sup> هذا بالنسبة لمفهوم الولاء من المنظور الإسلامي .

أما الولاء من الناحية الإصلاحية والعمومية فقد اختلفت الآراء حول إعطاء مفهوم موحد له فكل واحد نظر إليه من زاوية معينة فمنهم من ينظر إليه من زاوية عاطفية وسيكولوجية فهو يعبر عن مدى استصدار الموظف لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في التنظيم والقبول بأهدافه وقيمه<sup>(6)</sup>. فهو بذلك يمثل مختلف المواقف الإيجابية القوية نحو المنظمة يتم إظهارها من خلال التمسك بقيم وأهداف المنظمة.

ومنهم من ينظر إلى الولاء باعتباره حالة شعورية مستمرة مبنية على العلاقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة حيث يحصل الفرد بموجب ذلك على مميزات معينة كالأمن والأمان الطمأنينة ويتجنب الخسائر التي يحققها من جراء ترك العمل من جهة ثانية<sup>(7)</sup>.

ومن هم يرى أن الولاء يعكس شعور الفرد بالواجب والمسؤولية للبقاء في المنظمة فهو بالتالي يعكس ذلك الشعور الداخلي للفرد الذي يدفعه للارتباط بالمنظمة والإحساس أنه جزء منها وعليه الالتزام بقيمتها وأهدافها وكذا الدفاع عنها<sup>(8)</sup>.

أما علماء الاجتماع فيعتبرون أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل أساسا في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه، واعتبروها أيضا مدخلا من المداخل

(1)- شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 278 .

(2)- سورة المائدة، الآية 51 .

(3)- سورة الممتحنة، الآية 01 .

(4)- سورة المائدة، الآيتين 55-56 .

(5)- أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مؤسسة الوراق، عمان، 1996، ص 50 .

(6)- محمد أحمد سليمان، الرضا والولاء الوظيفي، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن ط1، 2012، ص 149 .

(7)- سليمان الفارس، مرجع سابق، ص 77 .

(8)- محمد إسماعيل، استراتيجيات تدريس الدراسات الجامعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص

المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة لأن تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدر من ولاء الأفراد لها فيرى كل من بورتير وستيرز بأن الولاء التنظيمي يعبر عن مدى اندماج الفرد مع المنظمة وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها لذلك يوصف مفهوم الولاء بأنه الالتزام بالمشاركة في العمل، أي التزام الفرد ودعمه للمنظمة خارج نطاق التوقعات الوظيفية والمكافآت وكذا الالتزام باستمرار الدعم والتأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي قد تحصل داخل التنظيم<sup>(1)</sup> وهذا ما أشار إليه Jaemoon حيث يرى أن الولاء التنظيمي يرتكز على وجود مشاعر قوية لدى الفرد اتجاه قبول أهداف المنظمة وقيمها وتوفير الرغبة الجادة في العمل والاستمرار في المنظمة<sup>(2)</sup> وعموما وبالرغم من الاختلاف حول إعطاء مفهوم موحد للولاء التنظيمي إلا أن هناك هناك اتفاق حول فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومنظمتها وان الفرد يكتسبه \_ أي الولاء- بفعل هذا الارتباط .

فمن هذا المنطلق فإن الولاء لا يمثل واقعا ملموسا، بل يمثل اصطلاحا مطلقا غير محسوس في ذاته ويستدل عليه من خلال الظواهر أو الآثار المرتبطة به ثم إنه لا يمكن الحصول عليه جاهزا أو يفرض فرضا بوسائل الإكراه المختلفة بل انه نتيجة لتفاعلات الكثير من العوامل والمتغيرات وكذا نتيجة لتجارب وخبرات طويلة للفرد، فالفرد لا يمنح ولاءه لمنظمة ما لم يعتنق ويؤمن إيمانا قويا بأهداف وقيم منظمتها<sup>(3)</sup> .

## 1\_2 أهم مراحل تطور الولاء :

أكد العديد من الباحثين أنه ليس هناك إجماع على هذه المراحل من قبل العلماء والباحثين، ولكن هناك إجماع على أن الفرد لكي يصل إلى درجة ما من الولاء يمر في مراحل مختلفة . حيث أشار (Welsch et Iavan) إلى أن ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وولائه لها يمر بمرحلتين :

أ- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل فيها :

وفي أغلب الحالات يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه وتلبي طموحه  
ب- مرحلة الالتزام التنظيمي:

وفي هذه المرحلة يكون الفرد حريصا على بذل الجهود الصادقة من أجل تحقيق النجاح للمنظمة والنهوض بها، إذ يشعر بالانتماء الحقيقي للمنظمة والرغبة الكبيرة للبقاء بها  
أما أورلي وجاتمان فقد بينا أن هناك 03 مراحل يمر بها الولاء التنظيمي للفرد وهي :

### 1- مرحلة الإذعان أو الالتزام :

ويكون هذا في بداية انضمام الفرد للمنظمة بحيث يبني على المكاسب التي يحصل عليها الفرد نتيجة انضمامه للمنظمة لذا يتقبل السلطة للآخرين ويلتزم بما يطلبونه منه

(1)- سليمان الفارس، المرجع السابق، ص 78 .

(2)- Jeemoon, (M)organizational commitment Rerrisited in new, public management : Motivation organizational aulture Sector, 2000, P 110 .

(3)- محمد أحمد سليمان، مرجع سابق، ص ص 148-149 .

2- **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** في هذه المرحلة تكون رغبة الفرد في الاستمرار والبقاء في المنظمة هي السبب في تقبله لسلطة الآخرين وتأثيرهم ذلك أن بقاءه يشبع حاجته للانتماء مما يؤدي إلى شعوره بالفخر لكونه عضو في المنظمة<sup>(1)</sup>.

### 3- **مرحلة التبنى :**

في هذه المرحلة تتشابه أهداف الفرد وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة فيبدأ الفرد بتبنيها نتيجة لشعوره بأن في تحقيق أهداف التنظيم تحقيقاً لأهدافه وأن دفاعه عن قيم المنظمة هو دفاع عن قيمه شخصياً<sup>(2)</sup>.

وعموماً نجد أن هناك شبه اتفاق بين الباحثين على ثلاث مراحل أساسية للولاء التنظيمي وهي مرحلة التجربة، العمل والانجاز، الثقة في التنظيم .

### 1\_ **مرحلة التجربة :**

تطلق هذه المرحلة على الفترة التي تأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة وتمتد المدة عام واحد، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة التكيف مع متطلبات العمل والاهتمام بالحصول على الرضا والقبول من طرف المؤسسة، ولأن هذه الفترة فترة تدريب واختبار فإن العامل فيها يبذل أقصى جهد ليبرز وليحقق الإيداع والتميز ومن ابرز مظاهر هذه المرحلة تحديات العمل وتضارب الولاء ووضوح الدور .

### 2\_ **مرحلة العمل والانجاز :**

تمتد هذه المرحلة في غالب الأحيان من سنتين إلى أربع سنوات وفيها يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته والتأكيد على ما حققه من انجازات<sup>(3)</sup> ومن أهم مميزات هذه المرحلة ظهور قيم الولاء التنظيمي والخوف من العجز والأهمية الشخصية .

### 3\_ **مرحلة الثقة في التنظيم :**

تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة من تاريخ بدئ العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم<sup>(4)</sup> والشكل التالي يوضح المراحل السابقة

(1)- خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار و الشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد، عمان، 2006، ص91

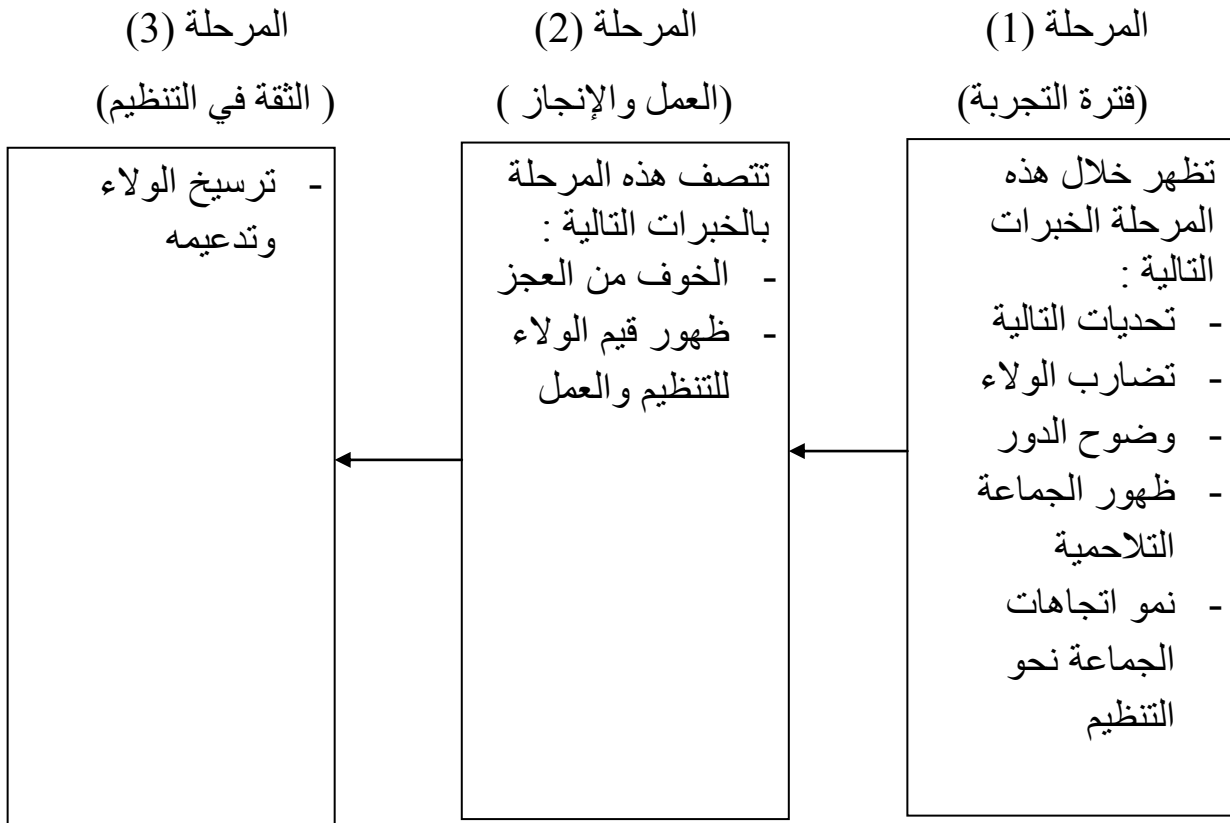
(2)- خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق ، ص 92 .

(3)- فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسات نقية وتربوية، العدد 05، 2010، ص 10 .

(4)- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 1999، ص 8



الشكل (12): يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي



المصدر : زيد منير عبوي، التنظيم الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 2006، ص 209

ويمكن القول انطلاقاً من هذه التقسيمات أن ولاء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها يمكن أن يتشكل لديه قبل التحاقه بها وذلك لما له من قيم واستعدادات قبلية تمكنه من بناء تصور مبدئي حول المنظمة التي يصبح جزءاً منها وبالتالي يكتسب ولاء قبلياً ويقوم بعد التحاقه بمنظمتها فعلياً بتنميته .

### 1\_3 العوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي .

هناك عدة عوامل تعمل على خلق وتنمية الولاء التنظيمي حيث يرى ستيرز أن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم مهارات محددة ورغبات وأهداف معينة ويتوقعون في المقابل أن تشغل مهاراتهم وتشبع رغباتهم وتحقق أهدافهم وحينما يدركون أن المنظمة اهتمت بتسيير ذلك يزداد ولاءهم أما إذا فشلت في توفير الفرص اللازمة لتحقيق ذلك فإن ولاءهم التنظيمي سيتأثر ويضعف دون أدنى شك .

ويرى سولومو أن الولاء التنظيمي يتحقق وينمو لدى العاملين من خلال ثلاثة أفعال تقوم بها المنظمة :

- معاملة العاملين بوصفهم شركاء لا مجرد أفراد
- منح مزايا مادية وأخرى معنوية

- إتاحة فرصة التطور المهني<sup>(1)</sup> .

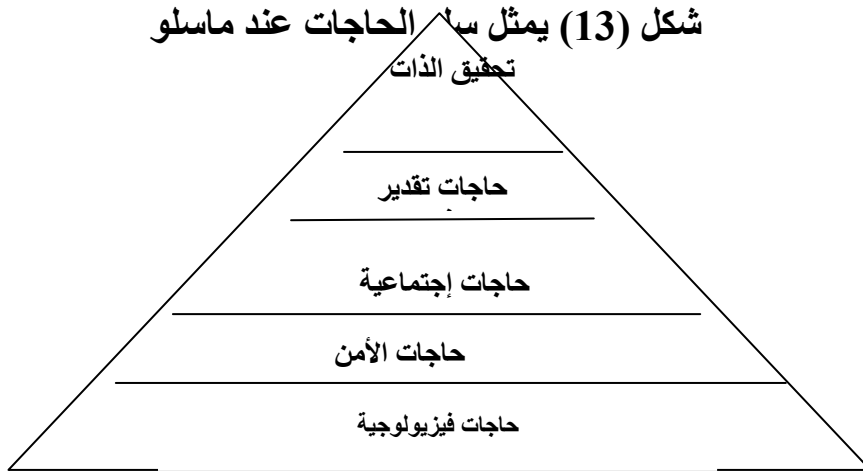
في حين بينت العديد من الدراسات أن هناك عوامل أخرى تساهم في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين من بينها:

• **المكانة الاجتماعية :**

يقصد بها تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي نظام اجتماعي، ويرتبط الأفراد ببعضهم البعض في التنظيم حسب مرتباتهم لذا يسعى العاملون لبذل أقصى جهد للمحافظة على مكانتهم وتنميتها<sup>(2)</sup> .

• **إشباع حاجات العاملين الأساسية :**

فكل عامل في المؤسسة يسعى بطريقة أو بأخرى لإشباع مجموعة من الحاجات هذه الأخيرة التي بينها إبرهام ماسلو في هرم الحاجات كما هو مبين في الشكل التالي :



**المصدر:** حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 141

فالتنظيم الذي لا يساعد الأفراد في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يشكل مكانا للإستقرارهم بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره، وبالتالي فإن سعي التنظيم لإشباع حاجات العمال له دور في تنمية ولاء العمال

(1)- شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري،

2009، ص 73

(2)- زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 12 .

### • نظام الحوافز:

يقصد بالحوافز أي ثواب أو عقاب مقصود أو غير مقصود له أثر في تعديل السلوك<sup>(1)</sup> وللحوافز دور فعال في تعزيز العلاقات بين التنظيم والعاملين فيه ونظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل ويرفع معنوياتهم ويقوي ولاءهم للتنظيم وورعيتهم في الحرص على تحقيق أهدافهم بكفاءة وفعالية<sup>(2)</sup>.

### • المناخ التنظيمي :

يرى العبان بأن المناخ التنظيمي هو تلك البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة من العاملين في التنظيم الواحد وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل التي تؤثر على فعاليات والأنشطة داخل المنظمة، ويتكون المناخ التنظيمي من عدة عناصر من بينها الهيكل التنظيمي نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، طبيعة العمل<sup>(3)</sup>.

### • القيادة:

تعتبر القيادة علاقة دينامية تشمل على طرق التعامل بين القائد والأتباع والمؤسسة وتعرض أنماطا معقدة من التفاعل بين القائد والأتباع والمنظمة<sup>(4)</sup>.

وبناء على ذلك فإن القيادة لها أهمية عالية في حياة المنظمات واستمرارها والقائد الناجح هو الذي يعمل على زيادة درجات الولاء التنظيمي لدى الأفراد، ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم إذن فمن أهم أسباب زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين داخل المؤسسة هو اهتمام القائد بهم وإشعارهم بأن لهم أهمية كبيرة وأن ما يقدمونه من أفكار المؤسسة ذات أهمية بالغة<sup>(5)</sup>.

إذن فمختلف العوامل السابقة الذكر وعوامل أخرى تعد مساهمة على تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، وهي عبارة عن كل متكامل مترابطة مع بعضه، فكل عامل له نسبة ومساهمة معينة في تحقيق الولاء التنظيمي لذا يمكن اعتبار هذه العوامل أساسيات في التطوير التنظيمي تساهم في استمرار المنظمة وبقائها<sup>(6)</sup>.

### 1\_4 أنواع الولاء التنظيمي وأهم خصائصه.

#### أ- أنواعه :

اختلف الباحثون حول التصنيفات التي تحدد أنواع الولاء التنظيمي لكن نجد أن هناك شبه اتفاق حول ثمانية أنواع للولاء التنظيمي يمكن توضيحها في الشكل التالي :

(1)- فرانسيس كيمبرو، التخطيط التربوي وتحليل الحوافز واتخاذ القرارات، تر: محمد أمين، عاطف أبوزينة مجموعة النيل العربية، ط1، 2003، ص 14 .

(2)- زيد منير عيوي، مرجع سابق، ص 14

(3)- واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع، دار حامد، ط2، 2006، ص 26 .

(4)- تيسفا جببر ميدين، بيتر شاقير، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، تر: سلامة عبد العظيم حسين، دار الفكر، عمان، ط2، 2005، ص 14.

(5)- نعيم ابراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2010، ص 50

(6) موسى الوزني، مرجع سابق، ص ص 132-133 .

شكل (14) يوضح أنواع الولاء التنظيمي



\*المخطط من انجاز الباحثة

1-الولاء المستمر :

درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن إن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى<sup>(1)</sup>.

2-الولاء العاطفي :

وهذا الولاء يعكس علاقة الموظف وارتباطه الودي مع المنظمة التي يعمل بها، ويتمثل في مشاعر والأحاسيس و المودة والإخلاص التي يختزنها الموظف نحو منظمة الأمر الذي يترتب عليه ضرورة انخفاض معدلات التغيب ودوران العمل وارتفاع مستوى الأداء والانجاز وهذا بالطبع يتأثر بمدى إدراك الموظف لخصائص عمله من استقلالية وتنوع المهارات وطبيعة العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيه<sup>(2)</sup>.

(1)- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح، الرضا والولاء الوظيفي وقيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2012، ص 156.

(2)oreil, ©, corporation, cultur and commitment : Motivation and social control in organization, in steers N-Y, 1991, p 490.

**3-الولاء المعياري:**

يقصد به شعور الموظف بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل في المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم .

**4-الولاء الموقفي:**

ويطلق عليه كذلك الولاء الإتجاهي ويقصد به مختلف العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها .

**5-الولاء السلوكي :**

فيهتم بالعملية التي يطور فيها الفرد التزامه ليس بالتنظيم فقط وإنما أيضا بما يفعله ويؤديه (1) .

**6-الولاء التلاحي:**

هو ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متمثلة بسلوك الفرد المؤدي إلى تقويم إحساس يتماسك وتلاحم الجماعة، والتخلي عن السلوك المؤدي إلى التفكك والانفصال عن الجماعة(2) .

**7-الولاء الاغترابي :**

يمكن أن نطلق عليه أيضا الولاء المقيد حيث يلتزم الفرد بمبادئ منظمته ويندمج في عمله دون إدارة ورغبة منه ويعود سبب ذلك إلى السلطة التي تمارس عليه، ويسمى كذلك بالولاء السلبي لأن الفرد يعيش حالة صراع، سرعان ما تنعكس عليه حياته النفسية والمهنية في صورة سلوكيات إيذاوية، التغيب، قلة الإنتاج ...

**8-الولاء الرقابي :**

ينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليل لتوجيه سلوكياته توجيهها صحيحا فهو يسعى دوما إلى التطلع على مختلف القوانين الخاصة التي تأتي بصورة مفاجئة ويحاول تغييرها وفهمها وبعدها يدرك أنها تساعد في فهم ذاته وتطويرها فإنه يتأثر بها ويزداد ولاءه وانتماءه للمنظمة(3) .

كما أن هناك اتجاه آخر يفسر الولاء التنظيمي من ناحية الأسباب ويرى أن الولاء التنظيمي يمكن تصنيفه إلى نموذجين :

**- النموذج الأول :**

يرى أن الفرد أساس الولاء التنظيمي وهذا الرأي يقابل الولاء السلوكي ويبنى على أساس خصائص وتصرفات الفرد باعتبار أنها مصدر للسلوك ولا بد أن يكون هذا السلوك عاما و واضحا

(1)- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح، مرجع السابق، ص 156-87.

(2)- عبد الفتاح خليفات، منى الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا، مجلة جامعة دمشق، العدد 04، 2009، ص 292 .

(3)- شريبط الشريف محمد، مرجع سابق، ص 85 .

وثابتا وكذلك سلوك تطويعي، وهذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية يتحدد بها ولاءهم .

### - النموذج الثاني :

يقوم على أساس أن المنظمة تعد العنصر الأساسي في الولاء التنظيمي وهو يقابل الولاء الموقفي حيث يتم التفاعل بين المنظمة والفرد نتيجة العمل فيها فالفرد له حاجات وأهداف وحتى يحققها يجب تسخير مهاراته وطاقاته للمنظمة حتى تحقق تلك الحاجات والأهداف<sup>(1)</sup>

ومن هذا المنطلق فإن هناك علاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة فالفرد يسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف والمنظمة هي التي تقوم بتحقيق هذه الأهداف وبالمقابل لا بد له من تسخير طاقاته ومهارته للمنظمة و جوهر هذه العملية التبادلية التي تكون بين الفرد و المنظمة يسمى العقد النفسي الذي أشار إليه "كوتر" هذا العقد يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين الفرد والمنظمة، ولكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة، وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته تمثل الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها<sup>(2)</sup>.

### ب- أهم خصائصه :

يعتبر الولاء التنظيمي ذلك التفاني الإداري والعملية الدائم من قبل فرد اتجاه قضية معينة حيث يصب نفسه لخدمتها طواعية<sup>(3)</sup>، وانطلاقا مما ذكره الباحثون عن الخصائص التي تميز الولاء التنظيمي يمكن استخلاص عدة خصائص له أهمها :

- 1- إن الولاء التنظيمي يعد شعور نفسي لمقدار ومستوى الارتباط بين الموظف والمنظمة إن الولاء التنظيمي يتأثر بعدة عوامل شخصية وتنظيمية وبشكل متداخل ومعقد.
- 2- إن الولاء التنظيمي نسبي يحتمل أن يرتفع وينخفض وفقا لعدة أسباب لكنه يتميز بالثبات النسبي نوعا ما مقارنة بالظواهر الإدارية الأخرى .
- 3- إن الولاء التنظيمي المرتفع يحتمل أن يساهم في قبول وتبني أهداف المنظمة وبدل جهد كبير لتحقيقها، ومحاولة البقاء والاستمرار بها .
- 4- إن مستوى الولاء التنظيمي يواجه صعوبة في قياسه بشكل مباشر ويمكن قياسه بشكل أفضل من خلال آثاره الظاهرة على شعور الموظف تجاه المنظمة<sup>(4)</sup>، إذن فالولاء التنظيمي حالة غير ملموسة ويستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم وبالتالي فهي تجسد ولاءهم .

إن الولاء التنظيمي ما هو إلا حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية داخل التنظيم

(1)- شريط الشريف محمد، مرجع سابق، ص 87 .  
 (2)- بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية، 2010، ص 54 .  
 (3)- جوزيا رويس ، فلسفة الولاء، تر: أحمد الأنصاري ، المشروع القومي للترجمة، العدد 337، 2002، ص 37.  
 (4)- بدر محمد الجريسي، مرجع سابق، ص 50.

**1\_5 أهم النظريات المفسرة للولاء التنظيمي :**

توجد العديد من النظريات والنماذج التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي فيما يتعلق بأسبابها ونتائجها وموضوعها إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل محدد لدراسة الولاء التنظيمي وفيما يلي سوف نستعرض أهم هذه النظريات والنماذج .

**1- نموذج اترزيوني 1961:**

تعتبر كتابات اترزيوني من الكتابات الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي ففي كتاباته عن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد يرى أنها نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة هذا الاندماج أو كما يسميه أحيانا بالولاء أو الالتزام يمكن أن يتخذ ثلاثة أشكال أنواع

**1- الولاء المعنوي:**

يمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم المنظمة ومعاييرها وتمثله ومدى تمسكه بهذه المعايير .

**2- الولاء القائم على أساس المزايا المتبادلة :**

ويقصد به ذلك الاندماج القائم على أساس المقدار الذي تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات للفرد حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، فالعلاقة هنا نفعية متبادلة .

**3- الولاء الاغترابي:**

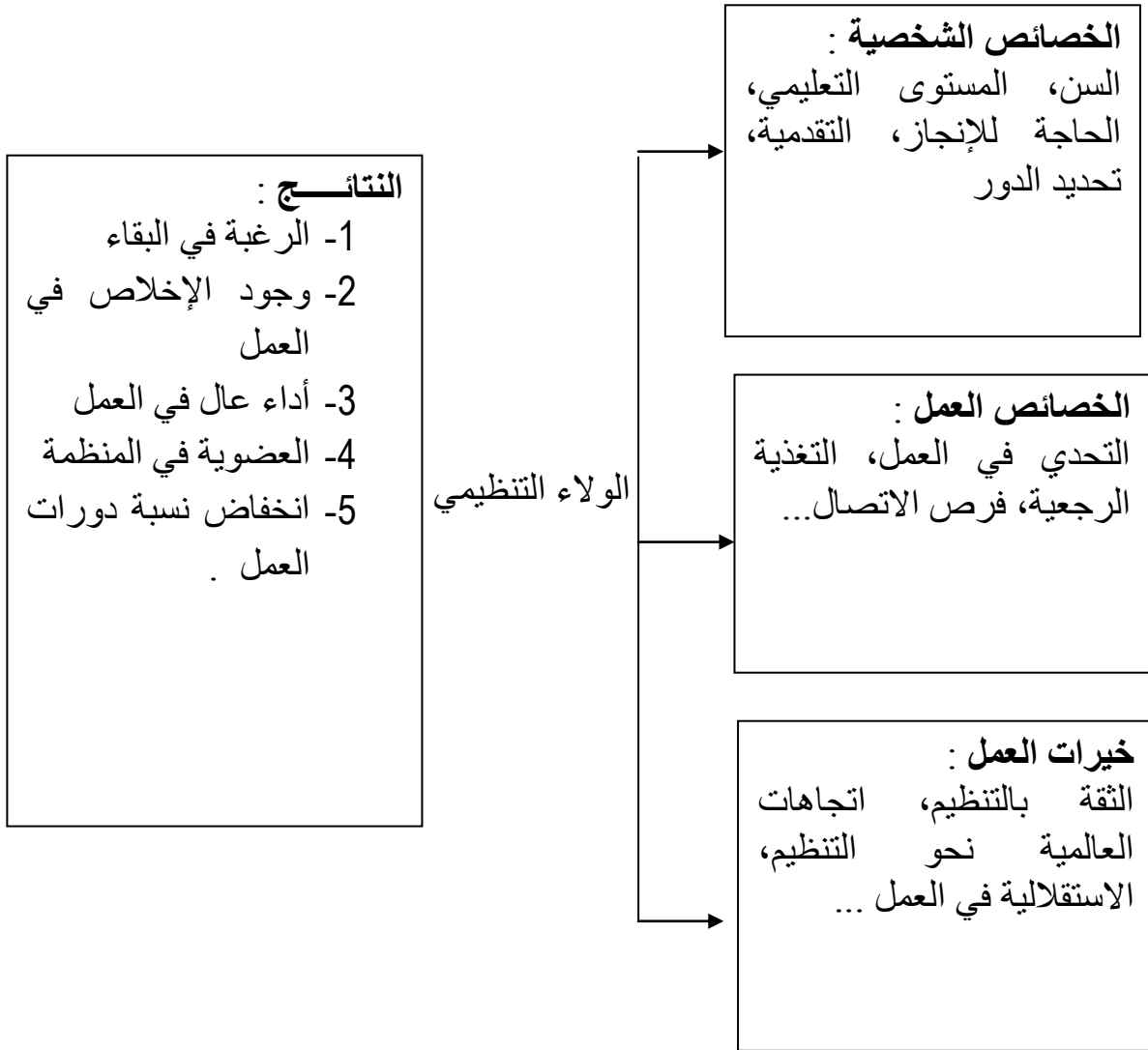
ويمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها حيث أن اندماج الفرد في منظمة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد كما هو الحال عند نزلاء السجون فطبيعة اندماج هؤلاء الأفراد نابعة من القيود والممارسات الاجتماعية التي تفرضها السجون ويرى اترزيوني أن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض وتطبق في منظمات مختلفة<sup>(1)</sup>

**2- نموذج ستيرز 1977 .**

يرى ستيرز أن الولاء التنظيمي يمكن دراسة من خلال ثلاثة متغيرات أو خصائص يمكن توضيحها في الشكل التالي :

(1)-جمال كعبار ، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2011، ص 83 .

الشكل (15) يوضح نموذج ستيرز للولاء التنظيمي



المصدر : جمال كعبار، مرجع سابق، ص 82 .

من خلال الشكل السابق يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية للفرد وخبراته تتفاعل معا وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمة ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بدل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، وانخفاض نسبة غيابه وبدل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها<sup>(1)</sup>

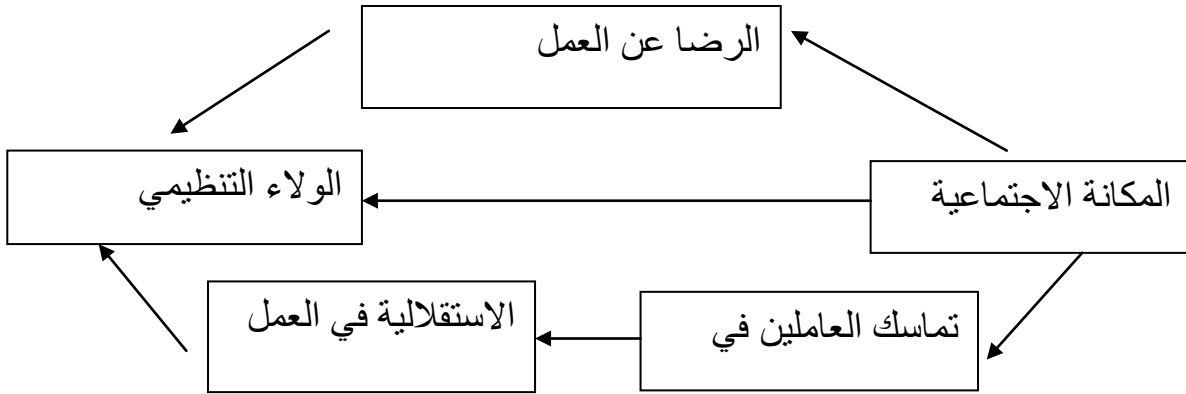
3- نموذج مارش وماتري :

قد وضع كل من روبرت مارش وماتري نمادجا بينا فيه بعض العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي وأثر ذلك على دوران العمل في بعض التنظيمات ويمكن توضيح هذه العوامل في الشكل التالي :

(1) جمال كعبار، مرجع سابق، ص، 83 .



شكل (16) العوامل المكونة للولاء التنظيمي عند مارش وماتري



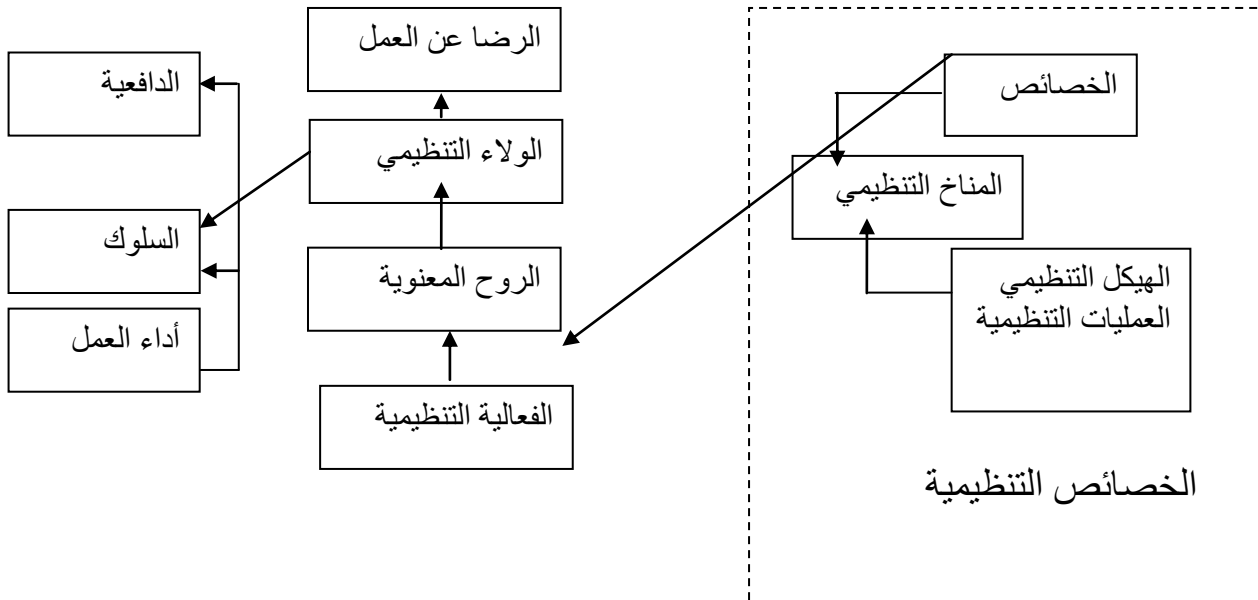
المصدر : زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 211

يلاحظ من الشكل التالي أن العوامل المساعدة في تكوين الولاء لدى الأفراد العاملين في المنظمة تتمثل أساساً في المكانة الاجتماعية، الرضا عن العمل وتماسك جماعة العمل، والاستقلالية في العمل.

#### 4- نموذج ديكوتيز وسمرز:

قام كل من ديكوتيز وسمرز بتحديد العوامل المساعدة في تفسير عملية ولاء الأفراد لمنظماتهم كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل (17) يوضح العوامل المساعدة في تفسير الولاء التنظيمي عند ديكوتيز وسبيرز



المصدر : خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص 92

انطلاقاً من الشكل السابق يمكن القول أن تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد مع مكونات المناخ التنظيمي وخصائصه في المنظمة يؤدي إلى تحديد الفاعلية التنظيمية ومستوى الروح المعنوية لدى الأفراد ورضاهم عن العمل حيث تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى تحديد مستوى ولاء الأفراد

للمنظمة والذي يحدد بدوره درجة دافعيتهم للعمل وتوعية سلوكهم الشخصي والتنظيمي وأدائهم لعملهم كما ونوعاً<sup>(1)</sup>.

### النظرية الثقافية:

تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في دراسة المنظمة وإطاراً حديثاً في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي حيث ترى هذه النظرية أن الولاء التنظيمي أسلوب قوي لضبط الموظفين باعتبار أن المشكلات التي تعاني منها الإدارة هي الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين والولاء التنظيمي هو الأسلوب الأمثل لحل هذه المشكلات .

ويتضمن الولاء التنظيمي حسب هذا النموذج أو النظرية توحد الفرد وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو أنها قيمة هادفة ، إذ نجد أن ولاء الفرد لمنظمه يعتبر عاملاً أخلاقياً ويتعدى كمجرد رضا الفرد عن عمله وكذلك استعداده للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته والتضحية من أجلها غير أن ولاء الفرد للمنظمة يختلف عن ولاء الفرد الوظيفة<sup>(2)</sup>.

إذ الولاء التنظيمي الذي تشير إليه هذه النظرية هو الولاء الناتج عن إحساس الفرد الذاتي ويختلف عن ذلك الولاء الذي مصدره ضغط الجماعات والقواعد والإجراءات الموجودة في المنظمة ذلك أن الولاء النابع عن الإحساس يحد من بعض الظواهر مثل التسرب الوظيفي، الغياب والعمل خارج وقف الدوام .

### 1-6 وسائل قياس الولاء التنظيمي:

بالرغم من أن قياس الولاء التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهوداً شاقة إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية وهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى<sup>(3)</sup> ويتم قياس الولاء التنظيمي باستخدام بعض الوسائل هذه الأخيرة التي تختلف بعض الأحيان اختلافاً بسيطاً باختلاف مداخل دراسته، أي الولاء التنظيمي، ومن هذه المنطلق يمكن تصنيف وسائل قياس الولاء التنظيمي إلى :

#### 1- مقاييس موضوعية :

تستخدم لقياس الولاء من خلال الآثار السلوكية، وهذا النوع يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث يتم تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة ولاء العاملين مثلاً: رغبة الفرد في البقاء في المنظمة أم لا، أداء العاملين، الغيابات...ومن خلال رصد هذه الظواهر وغيرها نستطيع التعرف على درجة الولاء الموجودة في المنظمة من عدمه .

وتفيد هذه المقاييس السلوكية في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي التي قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى الأساليب الممكنة لعلاجها

#### 2- مقاييس ذاتية :

هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية وذاتية وذلك عن طريق تصميم

(1)- خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص 97 .

(2)- شريبط الشريف محمد، مرجع سابق، ص 81 .

(3)- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 139 .

قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالأنظمة، ويعد هذا النوع من المقاييس أكثر فائدة وقدرة على تشخيص وجود الولاء سلبيًا أو إيجابيًا، وخير وسيلة لتطبيق هذه الطريقة هي قائمة الاستبيان وتتم من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة للأشخاص المعنيين وذلك بأسلوبين :

- أ- وجيه الأسئلة مباشرة للأفراد ويطلب منهم تحديد مستوى ولائهم ومدى حبهم للعمل .
- ب- توجيه مجموعة من الأسئلة للأفراد المعنويين تدور حول فقرات عديدة تتعلق بالعمل والبيئة والأشياء والأشخاص ومن خلال الأجانب على الأسئلة يمكن تحديد ولاء الفرد للمنظمة<sup>(1)</sup> .
- وتعتبر كملية قياس الولاء عملية إدارية واعية وهادفة وذات أهمية بالغة وتكمن أهميتها فيما يلي:
  - يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياسًا إلى فترة سابقة من الوقف .
  - إن قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة إدارة تشخيصية جيدة تعتمد عليها الإدارة لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد التنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة .
  - تحقيق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة حيث تساعد في إحداث تغييرات على مستوى إدارة العمل ومن هذا المنطلق فإن قياس الولاء يعتبر أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين في التنظيم<sup>(2)</sup>

(1)- زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص 220-221 .

(2)- موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص ص 140 ، 141.

## 2\_ الأداء الوظيفي

## 1-2- مفهوم الأداء الوظيفي :

يعد مفهوم الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسير المواد البشرية وكلمة أداء مشتقة من الفعل أدى ويشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي ليس بالسرير ولا بطيء وأدى الشيء أي قام به وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به<sup>(1)</sup>.

أما من الناحية الاصطلاحية فإن مفهوم الأداء يستخدم في عدة مجالات وميادين ما جعل منه مصطلح متعدد الأبعاد والمعاني فيقصد به تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به والأداء عموماً هو كل ما يقوم به الفرد من أعمال وما ينجزه وينفذه منها<sup>(2)</sup>.

والأداء الوظيفي هو الآخر يعد من المفاهيم التي تضاربت الآراء حوله وفقاً لآراء الباحثين ولعل ذلك يرجع إلى منطلقاتهم الفكرية وتصوراتهم ، ومن بين أهم المفاهيم التي تناولت الأداء الوظيفي ما ورد عن **الحوامدة والهداوي** حيث رأى كل منهما أن الأداء الوظيفي هو مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمته وتحمل مسؤولياته وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل وللسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية<sup>(3)</sup>.

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يمكن الموظف من انجاز المهام أو الأهداف المحدد له بنجاح وبالاستخدام المعقول للموارد<sup>(4)</sup>.

ولقد أشار **بركس** إلى أن الأداء الوظيفي هو نتاج لثلاثة عوامل هي القدرة والدافعية والبيئة ، وإن كان كل عامل من العوامل الثلاثة لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل بل من خلال تفاعله مع العوامل الأخرى ، كما أن أي خلل في هذه العوامل يؤدي إلى ضعف الأداء<sup>(5)</sup>.

كما يتجه الكثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء فيرون أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها.

أما الإنجاز فيشير إلى ما بقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل إي انه مخرج أو نتاج أو نتائج .

أما الأداء فهو تفاعل بين السلوك والإنجاز فهو مجموع السلوك والنتائج معا<sup>(6)</sup>.

ومن هذا المنطلق يرى **توماس** أن الأداء الوظيفي هو تفاعل بين السلوك والإنجاز فهو بذلك

(1)- محمد المبيضين عقله، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه للأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001 : ص 42 .

(2)- فيصل عبد الرؤوف العجلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة للوظيفة، عمان، 2001، ص 96

(3)- عبد الله مجلي الخزاعة، مرجع سابق، ص 56 .

(4)- خالد احمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئات التدريس، مجلة دمشق، العدد2، 2011 ، ص 20

(5)- عبد الله عقله مجلي الخزاعة، مرجع سابق، ص 56 .

(6)- فيصل عبد الرؤوف العجلة ، مرجع سابق، ص 96 .

يشكل مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس (1) .  
انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضلياً أو فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييراً بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة .

## 2-2 عناصر الأداء الوظيفي وأهميته :

### أ- عناصر الأداء الوظيفي

أن كل جانب من جوانب الأداء المتمثلة في السلوك والنتائج تتكون في حد ذاتها من عناصر جزئية ويمكن توضيحها فيما يلي :

أ- **النتائج** : النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم، فمن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج وتكون هذه النتائج في معظم الوظائف (2) أرقام مختصرة ، حيث تبين ما يقوم به الفرد أو ما ينجزه ، داخل المنظمة وهي تركز على ما يلي:

- مخرجات العمل الحالية.
- النتائج القابلة للحد.
- النواتج والإنجازات القابلة للقياس.
- الأهداف المنجزة.
- الكمية ، النوعية التكلفة.

### ب- السلوك :

تبين السلوكيات الكيفية التي تؤدي بها الفرد عمله ويمكن أن تركز على إحدى العناصر التالية:

- التمسك بالقيم التنظيمية
- الميزات الشخصية، الخصائص ، القدرات .
- الأسلوب أو الطريقة الشخصية.
- المعرفة، الاتجاهات، المهارات، العادات (3)

بالإضافة إلى وجود عناصر أخرى لا بد من مراعاتها :

### ● المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

### ● نوعية العمل :

(1)- عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، للقاهرة، 2003 ، ص 25 .

(2)- ماريو اي هاينز ، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال ، تر : محمود مرسي ، زهير الصباغ ، معهد الإدارة العامة ، الرياض 1988 ، 120 .

(3)- dick grote, the performance appraisal question and answer book :a survival guide for mnagers , amacom ,U.S.A .2002.P28.

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في أخطاء

• **كمية العمل المنجز:**

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.

• **المثابرة و الوثوق:**

وتشمل الجدية في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية المتعلقة بالعمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمل .

**ب - أهمية الأداء الوظيفي :**

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وبالتالي فإن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرة ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

وترجع أهمية مفهوم الأداء من جهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدوره حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية ومرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ومرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم إنما يتوقف على مستويات الأداء بها .

وفي العديد من المؤسسات قد يلاحظ أن الأفراد العاملين قد يكون اهتمامهم بالأداء أقل من اهتمام القادة والرؤساء وقد يؤدي هذا بالرؤساء إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم المهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها<sup>(1)</sup> .

**2-3 محددات الأداء الوظيفي:**

إن الأداء الوظيفي هو محصلة الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني ذلك أن الأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد، القدرات وإدراك الدور الهام للفرد<sup>(2)</sup> .

ولهذا نجد أن أهم محددات الأداء الوظيفي تتمثل فيمايلي:

\_\_ الجهد المبذول من طرف الفرد

\_\_ القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة

\_\_ مدى إدراك الفرد لمتطلبات الوظيفة

(1)- حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجماعات المصرية الإسكندرية، 1990، ص ص 188-

189 .

(2)- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الأردن، 2003، ص 210 .

وهذا ما أشار إليه كل من بورتر وزميله إدوارد لولير سنة 1968 حيث قاما بوضع نموذج نظري يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي والتي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية كما بينها سابقا وهي الجهد المبذول، قدرات الفرد وخبراته السابقة وإدراك الفرد لدوره الوظيفي .

### 1- الجهد :

يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله حيث انه يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته .

### 2- القدرات :

تشير إلى خصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه وتحدد بدورها درجة الجهد المبذول ويشمل ذلك التعليم، التدريب، الخبرات .

### 3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي :

ويعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه ويشمل تصورات، وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة<sup>(1)</sup> .

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأداء عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم يمكن أن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير وبفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد منخفضا أيضا وبطبيعة الحال إن أداء الفرد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء ويكون منخفض وضعيف في مكون آخر<sup>(2)</sup> .

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين الجهد المبذول لإنجاز الأعمال من طرف الأفراد وما يتمتعون به من مهارات، ومعلومات وخبرات، ومدى إدراكهم لما يقومون به في المنظمة التي ينتمون إليها .

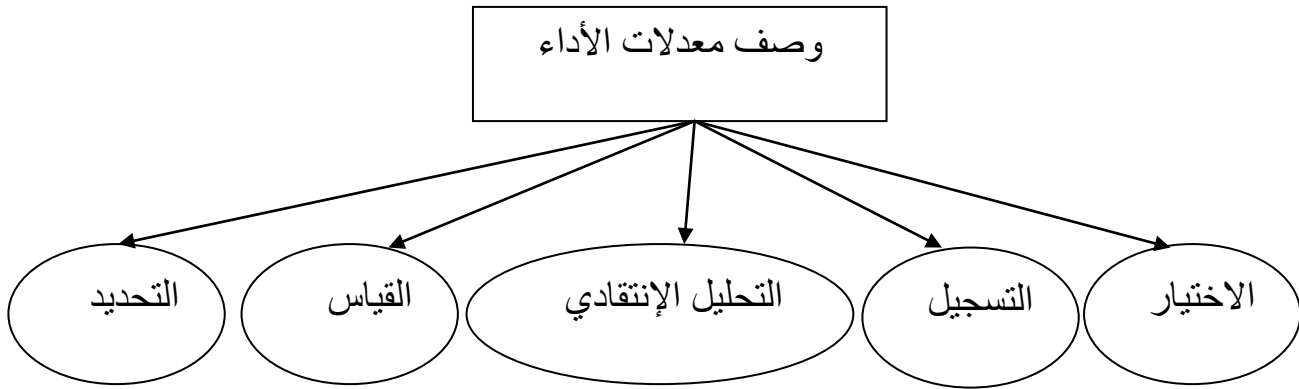
### 2-4- معدلات الأداء الوظيفي :

تتطلب عملية الحكم على الأداء أو تقييمه وصف معدلات الأداء وهذه العملية تتم من خلال عدد من الخطوات وهي الموضحة في الشكل التالي

(1) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص ص 230-231

(2)- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216 .

## الشكل (18) يوضح وصفا لمعدلات الأداء



المصدر: مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدر لأي للنشر، عمان، 1993، ص 288 .

## 1- الاختيار:

يتم عن طريق اختيار أنسب الأعمال لقياسها فقد يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه أو تغيير بطريقة أداء العمل تتطلب تحديد زمن نمطي جديد أو شكاوي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين أو غيره من الأسباب .

## 2- التسجيل:

وهذه الخطوة تركز على تسجيل الحقائق والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب والعناصر المتعلقة بالنشاط وتتضمن هذه المرحلة توصيف العمل وتقسيمه إلى عناصر تمثل الأجزاء الظاهرة في النشاط المحدد .

## 3- التحليل الإنتقادي:

وهذه الخطوة تركز على اختيار البيانات المسجلة انتقاديا للتأكد من استغلال الوسيلة والحركات الأكثر فاعلية وعزل العناصر الغربية التي لا تساعد على الانتاجية

## 4- القياس:

وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة بكل عنصر وبمصطلحات الوقت وباستعمال الأسلوب الغني المناسب لقياس العمل .

## 5- التحديد:

وتتم هذه الخطوة بتحديد سلسلة النشاطات تحديدا دقيقا وتحديد طريقة التشغيل التي حدد لها الوقت، وتحديد الوقت القياسي للنشاط (1) .

ويرى بعض الباحثين أن معدلات الأداء لا بد أن تهتم بالجوانب التالية:

## 1\_ مجالات الأداء: وهي المجالات المتوقع أن تحقق فيها النتائج وتندرج في شكل أولويات .

(1)- مهدي حسن زوليف، مرجع سابق، ص ص 286-289 .



2\_ مؤشرات الأداء: تحديد مؤشرات الأداء في كل مجال من مجالات النتائج المتوقعة

3\_ معدلات الأداء: يتحدد في غالب الأحيان بنظام الفئتين الأداء المرضي والأداء المتميز.

### 2-5 تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة المعقدة فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل يحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحقة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم كما تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر أدائهم أمام مرؤوسهم، وتعتبر عملية تقييم الأداء عملية معقدة من جهة أخرى لأن تقييم أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير ملموسة والتي يصعب تقييمها وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية<sup>(1)</sup>.

وعموما يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب عن ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء، وبالتالي فإن عملية تقييم الأداء تعد حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة فهي عملية يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وانجاز معدلات الأداء المستهدفة<sup>(2)</sup>.

وقد ينصرف مفهوم تقييم الأداء إلى أنه نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة العاملين وسلوكهم ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف الموضوعية لهم وبذلك يتضح أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وتسعى إلى كشف نقاط القوة والضعف في أداء العاملين كما أنها تشمل تقييم كل من أداء العاملين وكذا سلوكهم عند أداء أعمالهم على تقييم مناسب وإيجابي للأداء.

أما مفهوم الإنتاجية فتشير إلى كل ما يتضمنه كل مفهومي الكفاءة والفعالية<sup>(3)</sup> وتكمن أهمية عملية تقييم الأداء في عدة عناصر أهمها :

1- **تخطيط المواد البشرية:** حيث أن فعالية التقييم وأسس نجاحه يسهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية فهو يساعد على تحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لدى المؤسسة وحاجتها الفعلية للقوى البشرية .

2- **تحسين الأداء وتطويره :** فعلمية تقييم الأداء تساعد الإدارة العليا للمنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها وبالتالي فإن التقييم من شأنه أن يؤثر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يسعى إلى تطويرها وتحسينها .

3- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** فالتقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يسهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة فالاحتياجات التدريبية وتحديدتها لا يتم عشوائيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة<sup>(4)</sup> كما أن عملية تقييم الأداء تسهم أيضا في :

\_ تنمية إنتاجية العاملين من خلال القيام بمجموعة من الإجراءات المتكاملة والتي يتم من خلالها جمع وتحليل واستخدام المعلومات المتصلة بأداء العاملين في المنظمة.

(1)- بشير نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010، ص ص 336-337 .

(2)- محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دار، 2009، ص 509

(3)- خيضر كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 149.

(4) نفس المرجع ، ص ص 152 ، 153 .

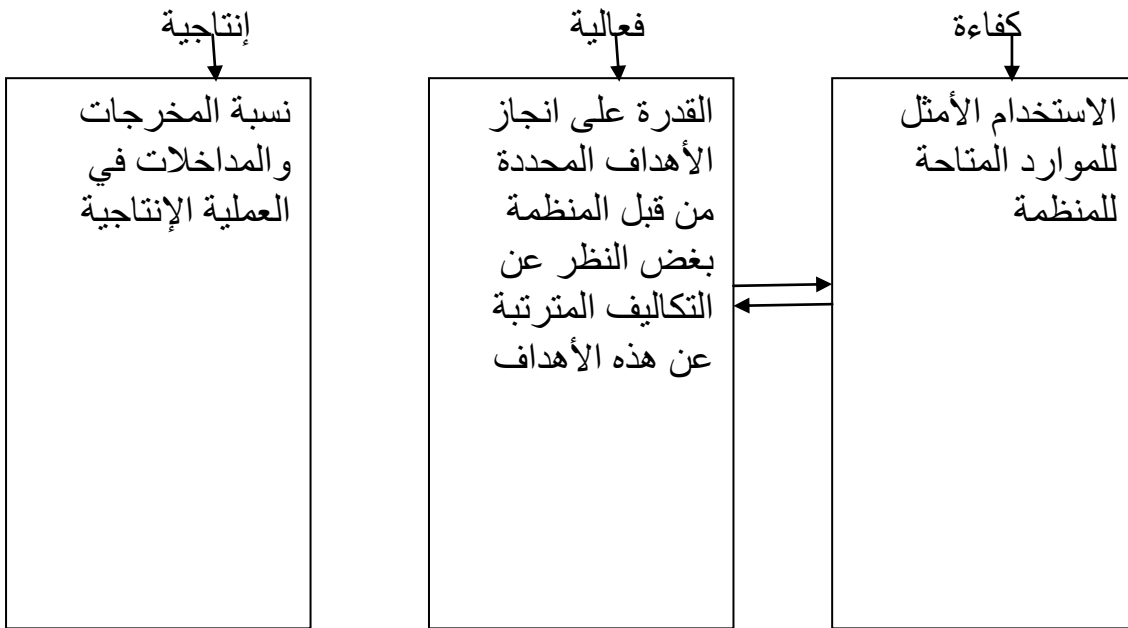
\_تؤثر نتائج تقييم الأداء على حالة الرضا والاستقرار الوظيفي لدى العاملين حيث يشعر الفرد بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه

\_تعتمد الإدارة المنظمة على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات الخاصة بشؤون العاملين وذلك بما يتم توفيره في البيانات عن أداء العاملين في الماضي والحاضر<sup>(1)</sup>

وهي بذلك تعد من خصائص تقييم الأداء حول انجاز الأعمال وكذا تقييم السلوك أثناء فترات العمل<sup>(2)</sup>.

من هذا المنطلق يمكن استخلاص أهم معايير تقييم الأداء والمتمثلة في 03 عناصر يمكن توضيحها في الشكل التالي :

### الشكل (19) يوضح أهم معايير تقييم الأداء



المصدر: محمد عبد العليم صابر ، مرجع سابق ، ص206.

من خلال الشكل السابق يتبين لنا بأن الكفاءة تقوم بالتركيز على طبيعة العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة أي الوسائل وليس الغايات .

أما الفعالية فتركز على انجاز الأهداف المراد تحقيقها أي ترتبط بالغايات وليس الوسائل ولذا فإن هذين المصطلحين يرتبطان ارتباطاً عضوياً يجعل من أحدهما يعتمد على الآخر ولولا تفاعلها لا يمكن الحصول على تقييم أداء مناسب وإيجابي .

(1) محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، شارع الجمعية العلمية، الأردن، ط1، 2010، ص 191

(2) محمد علي العليم صابر، إدارة الموارد البشرية، مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط2،

## ملخص الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى الولاء التنظيمي هذا الأخير الذي يعد من الموضوعات المهمة في عدة حقول فهو يعكس درجة اندماج الفرد وارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها.

والولاء التنظيمي كظاهرة تنظيمية يمر بعدة مراحل تعكس بشكل أو بآخر كيفية اكتساب الفرد للولاء التنظيمي داخل المنظمة، تتمثل أساسا في فترة التجربة، مرحلة العمل والانجاز، ومرحلة الثقة في التنظيم. وهناك العديد من العوامل التي تسهم في تنمية هذا الشعور لدى الفرد على غرار المكانة الاجتماعية والحوافز، وكذا أنماط القيادة ...

ونجد أن معظم الباحثين سواء الكلاسيكيين منهم أو المحدثين تناولوا موضوع الولاء التنظيمي بالدراسة فكل نظر إليها من زاويته الخاصة فنجد على سبيل المثال أن **ايتزيوني** رأى أن الولاء التنظيمي يمكن أن يتخذ ثلاثة أشكال: ولاء معنوي، ولاء اغترابي، وولاء يكون قائم على أساس المزايا المتبادلة، فحين نجد أن **ستيرز** رأى أن الولاء التنظيمي يمكن دراسته من خلال ثلاث متغيرات: خصائص شخصية وخصائص العمل وخبرات العمل، فحين نجد أن النظرية الثقافية تعتبر الولاء التنظيمي أسلوب لضبط الأفراد داخل التنظيم من جهة، والأسلوب الأمثل لحل المشكلات من جهة أخرى، فالولاء التنظيمي في هذه الحالة يعكس مدى تقبل الفرد أهداف المنظمة وقيمها مما يسهم في رفع مستوى أدائه الوظيفي داخل التنظيم هذا الأخير –الأداء الوظيفي- يعد هو الآخر من المفاهيم التي لقيت اختلافا لدى الباحثين فهو يعكس مختلف السلوكيات التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة هذه الأخيرة التي هي في حقيقة الأمر نتاج القيام بأداء أو عمل معين، ومن هذا المنطلق فإن الأداء الوظيفي يتحدد انطلاقا من مجموعة من العناصر وهي الجهد والقدرات وإدراك الدور الوظيفي داخل التنظيم .

الباب الميداني

## الفصل الأول:

### الإطار المنهجي

#### تمهيد

- 1- مجال الدراسة
- 2- مجتمع الدراسة
- 3- منهج الدراسة
- 4- تقنيات الدراسة
- 5- أساليب تحليل البيانات

#### ملخص الفصل

**تمهيد :**

إن وضع إطار منهجي للموضوع محل الدراسة وخصوصا الإطار المنهجي الميداني يعد خطوة هامة من خطوات البحث العلمي حيث يقوم الباحث في إطاره باختيار المنهج الملائم للدراسة وكذا اختيار الأدوات والتقنيات الملائمة التي تساعد في اختبار فرضيات بحثه بعد الكشف عن خصائص المجتمع البحث وضبط العينة كل هذا له دور في مساعدته على بلوغ الحقائق العلمية حول موضوع الدراسة .

**1\_ مجال الدراسة :****أ- المجال المكاني :**

تم تحديد مكان هذه الدراسة الميدانية بمدينة غرداية حيث تعتبر من بين المدن الجزائرية الصناعية التي تقع شمال صحراء الجزائر وتقدر مساحتها 86105 كم<sup>2</sup>.  
وتحتوي هذه المدينة على العديد من المؤسسات المختلفة وانطلاقاً من الموضوع المدروس فقد وقع اختياراً على مديرية النشاط الاجتماعي كميدان لدراستنا .  
تقع مديرية النشاط الاجتماعي بحي 08 ماي 1945، وتم تأسيسها بموجب القرار الوزاري المشترك بين الوزارات الداخلية والجماعات المحلية والبيئية والمالية والعمل والحماية الاجتماعية والوزير المنتدب المكلف بالإصلاح الإداري والوظيفي العمومي وبناءً على المرسوم رقم 471/96 المؤرخ في 18 ديسمبر 1996 ثم وضع قواعد تنظيم مصالح النشاط الاجتماعي .  
وتتكون مديرية النشاط الاجتماعي من المصالح التالية :

**مصحة الإدارة العامة :**

تضم مكتب المستخدمين، مكتب الميزانية، والوسائل ومكتب الميزانية، والوسائل ومكتب الإعلام والتوجيه والإحصائيات.

**مصحة الحماية الاجتماعية للفئات المحرومة والتضامن:**

تتكون من مكتب متابعة وتسيير الشبكة الاجتماعية، مكتب المساعدات الاجتماعية، ومكتب الحركة الجماعية والتضامن والعائلة .

**مصحة المؤسسات المختصة والإدماج الاجتماعي :**

وتتكون بدورها من مكتب الدعم البيداغوجي وتسيير المؤسسات المختصة ومتابعة الاستثمار ومكتب الإدماج الاجتماعي ومتابعة الشباب في الوسط المفتوح .

**ب- المجال الزمني :**

تمثل الدراسة الاستطلاعية خطوة ضرورية لانجاز أي بحث علمي فهي تمكن الباحث من معرفة ظروف إجراء الدراسة والوقوف عند مختلف العراقيل التي قد تواجهه في مراحل بحثه وإيجاد الوسائل المناسبة للتعامل معها وكذا معرفة مدى صحة أسئلة الاستمارة المخصصة لجمع المعلومات وقدرة الموظفين على الإجابة عنها .

ولقد بدأت الدراسة الاستطلاعية في 2013/05/06 حيث تم في هذه الفترة توزيع نماذج من استمارات كخطوة أولية على مجموعة من الموظفين بلغ عددهم 05 موظفين بطريقة عشوائية، ليتم بذلك تغيير مجموعة من الأسئلة التي وجد الموظفين صعوبة في الإجابة عنها وتم تعديل مجموعة من الأسئلة الأخرى وفي 2013/05/14 تم توزيع الاستمارات النهائية على عمال مديرية النشاط الاجتماعي وجمع المعلومات حولها لتوظيفها في المجال المكاني وتم استرجاع الإستمارات يوم 2013/05/19 لتنتهي الدراسة الميدانية بذلك .

**2\_ مجتمع الدراسة :**

العينة ليست مجرد جزء من مجمع البحث ولكنها اختبار لا بد أن يراعي فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم في المجتمع الأصلي .  
وتهدف العينة للحصول على معلومات ومعطيات عن طريق تمثيل الكل بالجزء وهي تؤدي في أغلب الأحيان إلى إظهار معطيات يمكن استغلالها وتكميمها مباشرة<sup>(1)</sup> .

(1) عبد الغني عماد، منهجية البحث العلمي في علم الاجتماع، دار الطليعة، بيروت، ط1، 2007، ص 54 .

وانطلاقاً من أن العينة مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له فقد بلغ عدد أفراد مجتمع 65 عامل موزعين على كافة المستويات ومن هذا المنطلق فإن طبيعة الموضوع تقتضي استخدام المسح الشامل لأفراد مجتمع البحث واختيارهم كعينة لهذه الدراسة .  
والمسح الشامل يستهدف دراسة كل مفردات المجتمع دون استثناء ويتميز بأهميته العلمية في جمع المعلومات والبيانات واستخلاص النتائج وإيجاد الحلول والمقترحات وكلمة شامل في الدراسات الاجتماعية يقصد بها المعنى بالدراسة والبحث وحجمه (1) .

**3- منهج البحث :**

يعتبر المنهج مجموعة منظمة من العمليات، تسعى لبلوغ هدف معين (2) إذن فالمنهج العلمي هو تلك الطريقة التي يتبعها الباحث للوصول إلى نتائج معينة بطريقة علمية دقيقة كما يقوم بتوجيه البحث للوصول إلى هذه الحقائق، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث لذلك تم الاعتماد في هذه الدراسة على المناهج التالية:

### 1- المنهج الوصفي :

يعد المنهج الوصفي في أكثر الناهج كفاءة للكشف عن حقائق الظاهرة وإبراز خصائصها، والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة الموجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً عن طريق وصف الظاهرة وبيان خصائصها (3) .  
وتماشياً مع أهداف وطبيعة الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي من أجل معرفة خصائص الظاهرة والمتغيرات والعوامل التي تسببها من خلال معرفة طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال وتأثير بعض المتغيرات على أدائهم الوظيفي .

### 2- المنهج التاريخي :

يعتبر المنهج التاريخي من أكثر المناهج الشائعة حيث يستخدم لدراسة حقائق ماضية وكذا فهم الماضي ومحاولة فهم الحاضر على ضوء الإحداث والتطورات الماضية (4) من خلال دراسة ظواهر وأحداثه وتفسيرها بالرجوع إلى أصلها وتحديد التغيرات والتطورات التي تعرضت لها ومرت عليها والعوامل والأسباب المسؤولة عن ذلك والتي منحتها صورتها الحالية (5) .

وتم الاعتماد على المنهج التاريخي في هذه الدراسة من أجل تتبع التطور التاريخي لكل من الثقافة التنظيمية والقيم التنظيمية وكذا الولاء التنظيمي كما بينا في الفصول السابقة

(1) عبد الغني عماد، مرجع سابق، ص 58 .

(2) موريس انجرس، ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص 98.

(3) إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج، مناهج وطرق البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010، ص 76 .

(4) أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، ط 1، 1982، ص 253 .

(5) ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم، أساليب البحث العلمي، دار صفاء النشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2008، ص 24 .



## 4- تقنيات الدراسة :

ينبغي على الباحث أن يركز على مجموعة من التقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية المناسبة لذلك، ويتوقف هو الآخر على طبيعة موضوع الدراسة والهدف المراد الوصول إليه .

وبما أننا في صدد معرفة طبيعة الولاء التنظيمي السائد بمديرية النشاط الاجتماعي وتأثيره على الأداء الوظيفي فقد اعتمدنا على التقنيات التالية :

## - المقابلة :

تعتبر من الوسائل والأساليب الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية وهي تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهم وهو القائم بالمقابلة إن يستثير بعض المعلومات أو التغيرات لدى المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته (1) وتم استخدام هذه التقنية في الدراسة الاستطلاعية للحصول على معلومات مختلفة سواء عامة أو خاصة وكذا أخذ تصورات عامة من طرف المبحوث حول الموضوع محل الدراسة مما ساعدنا فيما بعد بناء الاستثمار .

## - الاستثمار :

تعتبر الاستثمارة من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث للإجابة على أسئلة الإشكالية المطروحة في بداية البحث والهدف الأساسي لاستثمارة هو الحصول على بيانات واقعية وهذا يتطلب من الباحث العناية بتصميم الاستثمارة (2) .

والاستثمارة عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه للأفراد للحصول على معلومات حول الموضوع أو مشكلة البحث (3) وتتركز الاستثمارة على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجتمع إحصائي معين تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين الاجتماعية والمهنية والعائلية (4) .

وقد تناولنا في الاستثمارة المتعلقة بموضوع محل الدراسة مجموعة من الأسئلة تم تقسيمها إلى أربع محاور :

**المحور الأول :** يشمل البيانات الشخصية ويحتوي على 05 أسئلة.

**المحور الثاني:** يشمل البيانات الفرضية الأولى ويحتوي على 08 أسئلة .

**المحور الثالث:** يشمل بيانات الفرضية الثانية ويحتوي على 09 أسئلة .

**المحور الرابع :** يضم 09 أسئلة متعلقة بالمكانة الاجتماعية .

وبعد توزيع استمارات البحث تم استرجاع 61 استثمارة وإلغاء استثمارة واحدة نظرا لعدم وجود إجابة كلية على الأسئلة المطروحة ليتم في الأخير الاستناد إلى 60 استثمارة نهائية لتحليل معطياتها وبياناتها كما سيتبين لنا من خلال الفصول القادمة .

(1) فايز جمعة النجار، نيل جمعة النجار، أساليب البحث العلمي، دار حامد للنشر، عمان، ط2، 2009، ص 81-82 .

(2) كمال مغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر، عمان، ط1، 2009، ص 136 .

(3) ريمون كفي، لوك قان كمنهود، دليل الباحث العلمي في العلوم الاجتماعية، تر: يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، بيروت، ط1، 1997، ص 226 .

(4) رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 108 .

### 5- أساليب تحليل البيانات :

إن جمع البيانات عن طريق الاستمارة دون تبويبها وتحليلها يبقى النتائج مبهمه وغير معروفة ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع القارئ الاطلاع عليها وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أسلوبين :

#### أ- الأسلوب الكمي :

وهو الأسلوب الذي تستعمل فيه النسب المئوية الكشف عن فرضيات ومتغيرات الدراسة وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تهدف في الأساس إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة<sup>(1)</sup>.

وقد اعتمدنا على هذا الأسلوب من أجل تفريع البيانات والمعطيات المجمعة في الجداول البسيطة والمركبة قصد إيجاد علاقة إحصائية ومقارنتها ثم الوصول إلى نتائج . كما قمنا أيضا باستخدام قانون حساب النسب المئوية والذي يساوي

$$\frac{\text{مجموع التكرارات} \times 100}{\text{عدد أفراد العينة}}$$

وتم استخدام هذا القانون من أجل تحويل التكرارات لنسب مئوية للحصول على العلاقة التي تربط متغيرات الدراسة بشكل أدق.

كما استخدمنا أيضا معامل التوافق (RA) ومعامل الاقتران (RC) من اجل دراسة العلاقة بين المتغيرات.

فالنسبة لمعامل التوافق يتم حسابه من خلال العلاقة التالية :

$$R = \sqrt{\frac{B-1}{B}}$$

حيث أن B يمثل صفة الظاهر  
أما معامل الاقتران فيتم حسابه بالعلاقة التالية :

$$RC = \frac{AD-CB}{AD+CB}$$

ويتم توضيح العلاقة بين المتغيرات انطلاقا من المعاملين السابقين على أساس النسب التالية:

- من 0.01 – 0.40 علاقة طردية ضعيفة
- من 0.40 إلى 0.60 علاقة طردية متوسطة
- من 0.6 إلى 0.99 علاقة طردية قوية
- 1 علاقة تامة
- 1 علاقة عكسية تامة
- 0.20 إلى 0.40 علاقة عكسية ضعيفة

(1) موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 100 .

0.40 إلى 0.60 علاقة عكسية متوسطة

0.60 إلى 0.99 علاقة عكسية قوية .

كما عمدنا أيضا إلى استخدام مجموعة من الأشكال البيانية(أعمدة بيانية ، دوائر نسبية، مدرج تكراري). من أجل توضيح العلاقة بين المتغيرات بشكل أدق.

ب- **الأسلوب الكيفي** : يعتمد هذا الأسلوب على الجانب الوصفي وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات تهدف إلى تحديد وفهم الظاهرة محل الدراسة <sup>(1)</sup> واعتمدنا على هذا الأسلوب من أجل تحليل والتعليق على النتائج المتوصل إليها .

(1) موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 100 .

## الفصل الثاني: الانتماء المهني و تأثيره على الأداء الوظيفي للعامل

تمهيد

- 1- البيانات الشخصية
- 2- تحليل بيانات الفرضية الأولى
- 3- الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى

**تمهيد :**

بعد جمع البيانات المختلفة والمتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق تطبيق تقنية الاستمارة ينتقل الباحث بذلك إلى تفريع هذه البيانات وتحليلها تحليلًا علميًا وسوسولوجيًا دقيقًا لتأكد من العلاقات التي تربط بين المتغيرات هذه الأخيرة التي يتم من خلالها بناء الموضوع محل الدراسة . لتأتي بعد ذلك عملية مناقشة النتائج المتوصل إليها وهذا ما سنتناوله في هذين الفصلين بدءًا بتفريع البيانات المتعلقة بكلتا الفصلين ثم قراءتها بعد ذلك إحصائيًا ثم سوسولوجيًا من أجل الوصول إلى نتائج .

## 1\_ البيانات الشخصية :

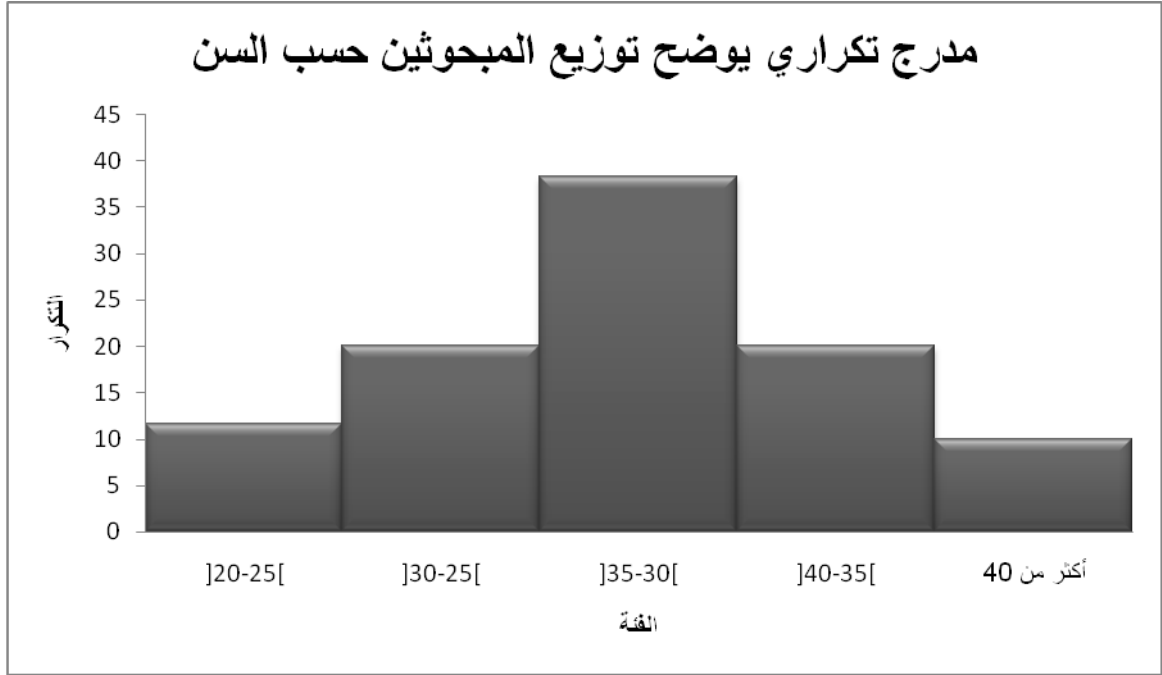
من أجل توضيح خصائص مجتمع الدراسة اعتمدنا على الجداول الخاصة بالسن والجنس، المستوى التعليمي ، المستوى الوظيفي، الأقدمية

جدول رقم (2): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة %	التكرار	الفئة
11.66 %	07	[25-20]
20 %	12	[30-25]
38.33 %	23	[35-30]
20 %	12	[40-35]
10 %	06	أكثر من 40
100 %	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين يتراوح سنهم بين [35-30] سنة وذلك بنسبة 38.33 % تليها الفئتين [30-25] و [40-35] بنسبة 20 % ونسبة 11.66 % للفئة [25-20] ونسبة 10 % للفئة العمرية الأكثر من 40 سنة .

ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن أغلبية العاملين بمديرية النشاط الاجتماعي من فئة الشباب ويظهر ذلك من خلال الفئة [35-30] وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمديرية هذا الأخير الذي يتطلب الصبر والانتباه الجيد وبالتالي يحتاج إلى موظفين متوسطي السن مما يساعدها على تحقيق أهدافها المسطرة بشكل فعال من خلال الاستفادة مما تملكه هذه الفئة من روح وإرادة ورغبة في العمل . وفيما يلي تمثيل بواسطة مدرج تكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.



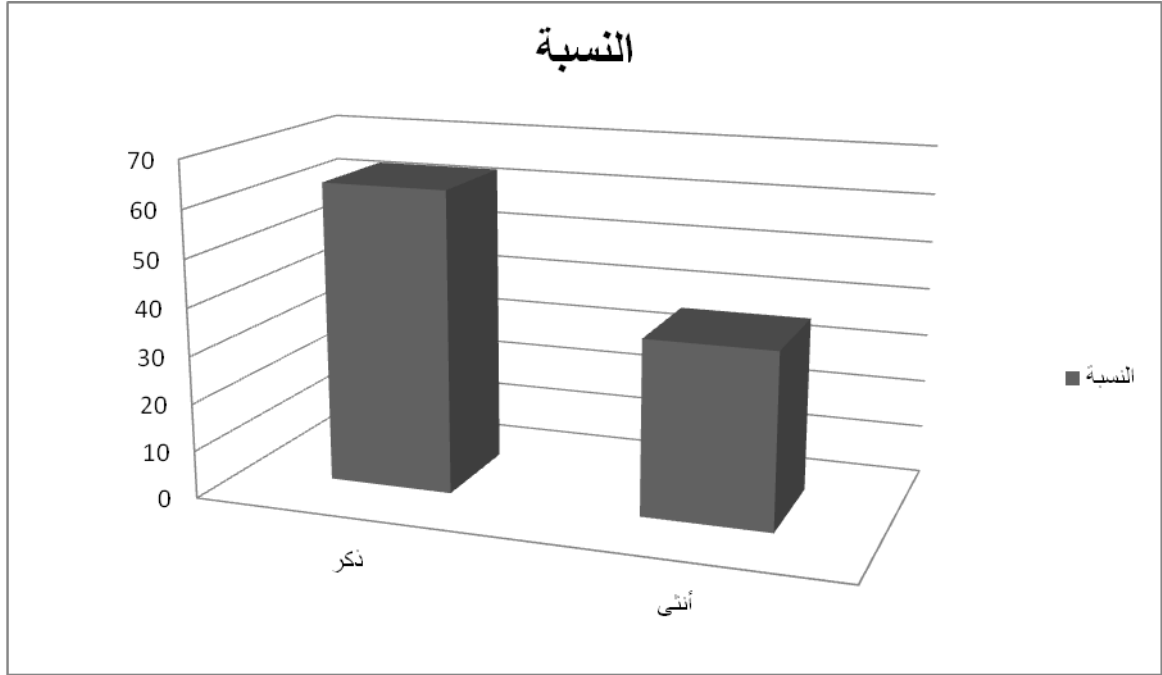
شكل رقم (20): يمثل مدرج تكراري يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

جدول رقم (3): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
63.33 %	38	ذكر
36.66 %	22	أنثى
100 %	60	المجموع

يتضح لما من خلال الجدول المبين أعلاه أن جنس الذكور يمثل أعلى نسبة والمقدرة بـ 63.33% ثم نسبة 36.66% لجنس الإناث يتبين لنا مما سبق أن جنس الذكور يمثل الأغلبية بمديرية النشاط الاجتماعي وهذا راجع بصفة خاصة إلى مكان العمل فالموقع الجغرافي الذي تتواجد فيه المديرية يجعله يسبب عزوفا لجنس الإناث للعمل فيها، فحين نجد أن جنس الذكور له قابلية للعمل في مثل هذه الظروف وكذا له مقدرة على التكيف وهذا ما يعلل الزيادة العددية للذكور على الإناث وفيما يلي تمثيل بواسطة أعمدة بيانية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

شكل رقم (21): أعمدة بيانية توضح توزيع المبحوثين حسب الجنس



جدول رقم (4): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
13.33 %	08	ابتدائي
6.66 %	04	متوسط
20 %	12	ثانوي
60 %	36	جامعي
100 %	60	المجموع

يتضح من خلال عرض بيانات الجدول رقم (04) أن الإتجاه السائد هو 60% بالنسبة للمبحوثين ذو المستوى التعليمي الجامعي تليها نسبة 20% بالنسبة للعمال الذين لديهم مستوى ثانوي و نسبة 13.33% للعمال ذو مستوى الابتدائي ونسبة 6.66% للعمال ذوي المستوى التعليمي المتوسط . من خلال المعطيات السابقة يتبين لنا أن أغلبية عمال المديرية لديهم مستوى تعليمي مرتفع وهذا بالتالي ما يجعل لديهم مؤهلات تسمح لهم بإفتكاح مناصب شغل جيدة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن وجود مثل هذه الفئة يؤدي إلى تحسين الأداء و ينعكس على انتاجية المؤسسة . وفيما يلي تمثيل بواسطة دائرة نسبية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي .

شكل رقم (22): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي .



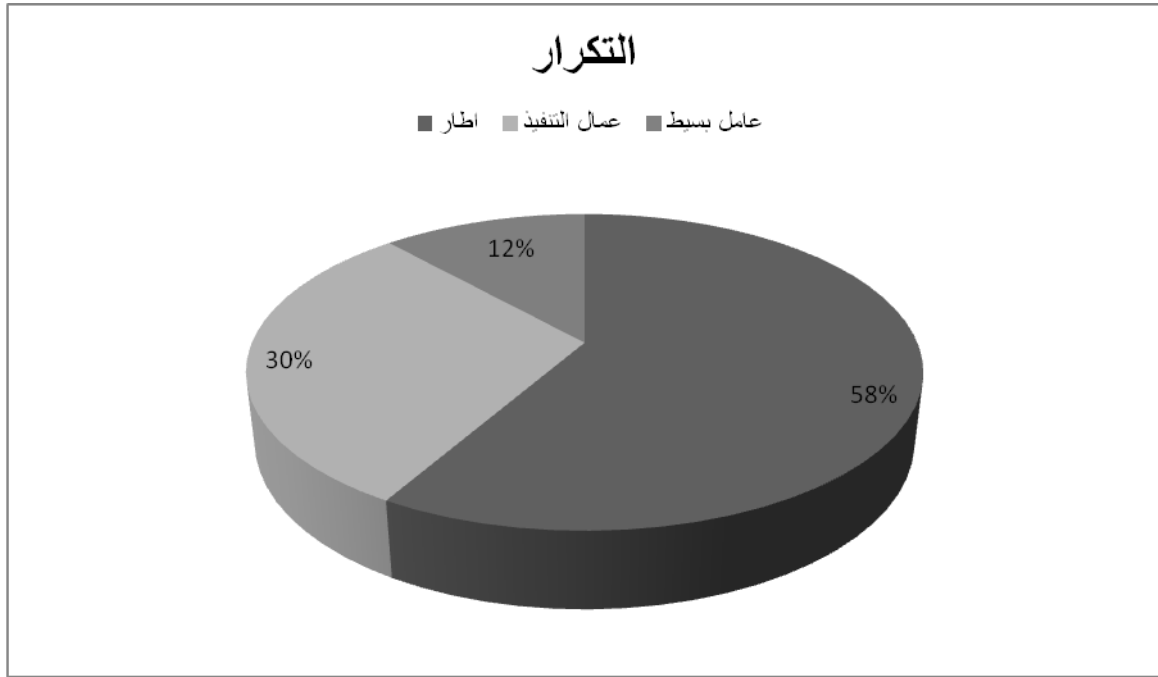


جدول رقم (5): يوضح المستوى الوظيفي للمبحوثين

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
إطار	35	58.33 %
عمال التنفيذ	18	30 %
عامل بسيط	07	11.66 %
المجموع	60	100 %

من خلال النتائج أعلاه يتبين لنا أن نسبة الإطارات بالمديرية تمثل أكبر نسبة والمقدرة بـ 58.33% ثم تليها نسبة 30% بالنسبة للعمال، ونسبة 07% عمال بسطاء. من خلال ما سبق نجد أغلبية عمال المديرية إطارات وهذا راجع في الأساس إلى مستوى التعليمي فأغلبية المبحوثين وكما أوضحنا في الجدول السابق ذو مستوى جامعي وبالتالي ينعكس على مستوى الوظيفي الذي يتقلدونه داخل المؤسسة . وفيما يلي تمثيل بواسطة دائرة نسبية لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.

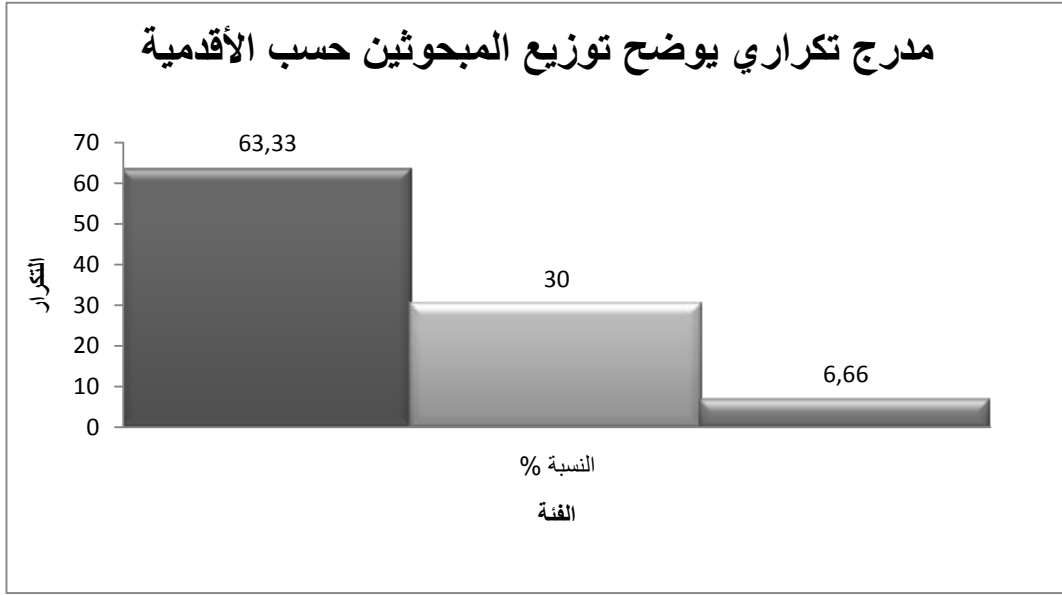
شكل رقم (23): دائرة نسبية توضح المستوى الوظيفي للمبحوثين .



جدول رقم (6): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية

الفئة	التكرار	النسبة %
[9-1]	38	63.33 %
[18-9]	18	30 %
[27-18]	04	6.66 %
المجموع	60	100 %

من خلال النتائج المستخلصة نجد أن أغلبية المبحوثين لديهم أقدمية في المؤسسة تمتد من [9-1] بنسبة 63.33% ثم تليها نسبة 30% من المبحوثين لديهم أقدمية من [18-9] ونسبة 6.66% لديهم أقدمية عمل من [27-18] سنة من خلال ما سبق يتبين لنا أن أغلبية عمال مديرية النشاط الاجتماعي لديهم خبرة عمل تتراوح ما بين سنة إلى 09 سنوات ومن 9 سنوات إلى 18 سنة وهذا يدل على الاستقرار المهني لهؤلاء المبحوثين وقدرتهم على التكيف مع العمل ثم تقل نسبة العمال الذين لديهم أقدمية عمل تتجاوز 18 سنة ويمكن تفسير ذلك بخروج العديد منهم للتقاعد والعدد المتبقي يمثل نسبة ضئيلة ومعظمهم مقبل على سن التقاعد القانوني .  
وفيما يلي تمثيل بواسطة مدرج تكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.



وانطلاقاً من الجداول الخاصة بخصائص العينة يتضح لنا أن أغلبية عمال مديرية النشاط الاجتماعي تتراوح أعمارهم بين 30 سنة و 35 سنة ويمثل أغلبيتهم جنس الذكور ذو مستوى في غالب الأحيان جامعي وهذا بالتالي ما ينعكس على مستواهم الوظيفي فنجد أغلبهم إدارات داخل المؤسسة ونظراً لأقدميتهم في العمل التي تمتد من سنة إلى 09 سنوات نجد لديهم خبرة معتبرة في مجال العمل هذا بصفة مختصرة عن أهم خصائص عينة البحث .

## 2- تحليل بيانات الفرضية الأولى :

جدول رقم (7): يوضح إرتياح العمال في العمل

النسبة %	التكرار	إرتياح العمال
28.33 %	17	نعم
71.66 %	43	لا
100 %	60	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن الاتجاه العام يمثل 71.66% بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يشعرون بالارتياح داخل العمل، وفي المقابل نجد نسبة 28.33% التي تمثل المبحوثين الذين صرحوا أنهم يشعرون بالارتياح بالعمل.

نستنتج مما سبق أن أغلبية عمال مديرية النشاط لا يشعرون بالارتياح في العمل وهذا راجع لعدة أسباب لعل من أهمها كما صرح أغلبية المبحوثين وجود مشاكل داخل النسق التنظيمي للمديرية وهذا بالتالي ما ينعكس على مستوى انتمائهم للمؤسسة .

جدول رقم (8): يوضح الرغبة في ترك المؤسسة

النسبة %	التكرار	الرغبة في ترك المؤسسة
85 %	51	نعم
15 %	09	لا
100 %	60	المجموع

من خلال النتائج السابقة يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين في المديرية يرغبون في ترك المؤسسة بنسبة 85% وهذه النسبة تمثل الاتجاه العام وفي المقابل نجد أن 15% من المبحوثين ليس لديهم الرغبة في ترك المؤسسة .

مما سبق نخلص إلى أن غالبية عمال مديرية النشاط الاجتماعي ليس لديهم الرغبة بالبقاء في المؤسسة وهذا راجع لظروف العمل الغير مناسبة والتي لا تحفزهم على البقاء في المؤسسة ومن هذا المنطلق فان غالبية عمال مديرية النشاط الاجتماعي تقل لديهم درجة الانتماء المهني ويتبين ذلك انطلاقا من رغبتهم في ترك المؤسسة .

جدول رقم (9): يوضح العلاقة بين التكيف في العمل والبقاء في المؤسسة .

المجموع		لا		نعم		الإستمرار في المؤسسة التكيف في العمل
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100 %	21	52.83 %	11	47.61 %	10	نعم
100 %	39	66.66 %	26	33.33 %	13	لا
100 %	60	61.66 %	37	38.33 %	23	المجموع

من خلال النتائج معطيات الجدول يتبين لنا أن الاتجاه العام يمثل 61.66% من المبحوثين الذي صرحوا بأنهم لا يرغبون بالبقاء في المؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 66.66% ممن لم يستطيعوا تحقيق التكيف داخل المؤسسة ونسبة 52.83% ممن استطاعوا تحقيق التكيف .

في حين نسجل نسبة 38.33% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يرغبون بالبقاء في المؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 47.61% من المبحوثين الذين استطاعوا التكيف مع المؤسسة و 33.33% من المبحوثين من لم يستطيعوا تحقيق التكيف .

يتبين لنا مما سبق أن أغلبية عمال مديرية النشاط الاجتماعي لا يرغبون في البقاء في المؤسسة وهذا راجع بصفة خاصة إلى عدم قدرتهم على التكيف داخلها، ومن هذا المنطلق يتبين لنا أن متغير التكيف يعكس ضعف انتماء الفرد للمؤسسة، وعليه فان درجة التوافق بين التكيف في العمل والإستمرار في المؤسسة تقدر بنسبة 0.29 وهي علاقة طردية ضعيفة .

إذن يتبين لنا مما سبق أن رغبة العامل في الإستمرار بالمؤسسة مرتبطة نوعا ما بدرجة تكيفه داخل العمل فعند استجوابنا للعمال الذين يرغبون في البقاء في المؤسسة عن السبب الذي يقف خلف ذلك فصرحوا معظمهم عن عدم وجود بديل آخر رغم تكيفهم داخل المؤسسة من هنا يتبين لنا أن متغير التكيف ليس هو الدافع الوحيد الذي يقف خلف رغبة عمال المديرية في ترك العمل بل هناك عوامل أخرى مرتبطة بظروف العمل داخل المؤسسة أو طبيعة العمل ...

جدول رقم (10): يوضح العلاقة بين الارتياح في العمل والمنافسة مع الزملاء.

المجموع		لا		نعم		المنافسة مع الزملاء عدم الارتياح في العمل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100 %	15	66.66 %	10	33.33 %	05	جماعة العمل
100 %	31	80.64 %	25	19.35 %	06	طرق العمل
100 %	46*	76.08 %	35	23.91 %	11	المجموع

من خلال أعلاه يتبين لنا أن الاتجاه السائد هو 76.08 % بالنسبة للمبحوثين الذين لا يقومون بالمنافسة زملائهم في أداء أعمالهم تدعمها في ذلك نسبة 80.64 % بالنسبة للمبحوثين الذين لا يشعرون بالارتياح في العمل بسبب طرق ونسبة 66.66 % جماعة العمل في حين نسجل نسبة 23.21 % من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يقومون بالمنافسة مع زملائهم في العمل .

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن أغلبية العمال بمديرية النشاط الاجتماعي لا يقومون بالمنافسة مع زملائهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم وهذا راجع بصفة خاصة إلى عدم ارتياح في العمل بسبب طرق العمل الغير مناسبة حيث صرح العديد من العمال داخل المديرية أن الأساليب المتبعة في تسيير العمل داخل المؤسسة أساليب روتينية غير مشجعة على التنافس أو أنها طرق لا تتناسب مع قدرات هؤلاء العمال باعتبارها تتطلب جهد بسيط .

كما أن هناك من عمال المديرية من صرحوا أن من أسباب عدم ارتياحهم في العمل جماعة العمل هذه الأخيرة التي تعيق من عملية المنافسة باعتبار أن عضوية الفرد داخل الجامعات تعتبر مصدر لقيمة من جهة ومصدر ضغط من جهة أخرى حيث أن انعدام الانسجام والتلاؤم بين أفراد الجماعة في العمل يمكن أن يؤثر على اندماج الفرد داخل المؤسسة ما يقلل من نسبة تنافسه مع زملائه داخل المؤسسة مما يؤثر بطريقة أو بأخرى على مستوى انتمائه داخل المؤسسة .

جدول رقم (11): يوضح العلاقة بين سبب عدم الإستمرار في العمل وترك المؤسسة .

المجموع		لا		نعم		ترك العمل سبب عدم الاستمرار
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100 %	15	/	/	100 %	15	تدني الأجر
100 %	17	11.72 %	2	88.23 %	15	العلاقة البيئية مع الزملاء
100 %	06	/	/	100 %	06	مشاكل مع المسؤولين
100 %	31	3.22 %	1	96.77 %	30	مكان العمل
100 %	69	4.34 %	3	95.65 %	60	المجموع

(\*) تناقص عدد الإجابات مع أفراد العينة راجع إلى اشتغال هذا السؤال على الذين أجابوا بعدم الارتياح في العمل، بالإضافة إلى إجاباتهم على أكثر من اقتراح .

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن الاتجاه العام يميل إلى 95.65% من المبحوثين الذين يرغبون في الخلي عن المؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 100% من المبحوثين يرغبون في الخلي المؤسسة بدافع تدني الأجر والمشاكل مع المسؤولين على التوالي تليها نسبة 96.77% من المبحوثين الذين يرغبون في التخلي عن المؤسسة بسبب مكان العمل ونسبة 88.23% بسبب العلاقة السيئة مع الموظفين .

في حين نسجل نسبة 4.34% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يرغبون في ترك المؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 11.76% ممن لديهم علاقة سيئة مع الموظفين و 3.22% ممن لا يرغبون في التخلي عن المؤسسة نظرا لعدم مناسبة مكان العمل .

مما سبق نستنتج أن مديرية النشاط الاجتماعي لا تقوم بتلبية الحاجات المادية لأفرادها وهنا ما يعكسه بشكل أوضح تدني الأجر بالنسبة للعاملين داخلها فالمؤسسة لا تقوم بإشباع الحاجات الأساسية للعمال والتي تشكل مصدر استقرار بالنسبة إليهم وهذا بالتالي ما يدفعهم للتخلي عنها .

كما أن وجود المشاكل مع المسؤولين يعد سببا آخر في تفكير الأفراد في ترك العمل فوجود هذا النوع من المشاكل يقلل من درجة انتماء الأفراد للمؤسسة التي يعملون بها، ومن هذا المنطلق فإن العلاقة الموجودة بين أسباب عدم الاستمرار في المؤسسة والتخلي عنها وفق معامل التوافق تقدر بـ 0.01 وهي علاقة طردية ضعيفة.

من جهة أخرى نجد أنه من الأسباب التي تدفع العمال للتخلي عن العمل كما صرح بعض عمال مديرية النشاط الاجتماعي مكان العمل الغير مناسب فالمشقة التي يتكدها العامل للتنقل للمؤسسة قد تؤثر على رغبته في البقاء في المؤسسة مما يدفعه للبحث عن مكان آخر، كما أن العلاقة السيئة بين الموظفين في العمل هي الأخرى لها تأثير على درجة انتماء العامل للمؤسسة حيث بين أحد الباحثين أن الانتماء الوظيفي يعكس حاجة الفرد للارتباط بالآخرين وتوحده معهم وهذا ما يجعله يشعر بأن له مكانة متميزة في الوسط التنظيمي، فمن هذا المنطلق فإن العلاقة السيئة بين الموظفين يمكن أن تؤثر كما أشرنا على درجة الانتماء المهني داخل المؤسسة وهذا ما يسبب له بطريقة أو بأخرى اغترابا مهنيا مما ينعكس فيما بعد على مستوى أدائه الوظيفي .

الجدول رقم (12): يوضح العلاقة الأقدمية و الاستمرار في العمل .

المجموع		لا		نعم		الاستمرار في العمل الأقدمية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100 %	38	73.68 %	28	26.31 %	10	[ 9 -1 ]
100 %	18	94.44 %	17	5.55 %	1	[ 18 -9 ]
100 %	4	50 %	2	50 %	2	[27-18]
100 %	60	78.33 %	47	21.66 %	13	المجموع

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن الاتجاه السائد هو 73.33% بالنسبة للمبحوثين الذين لا يرغبون بالاستمرار في المؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 94.44% من تتراوح أقدمية عملهم بين

09 سنوات إلى 18 سنة ، تليها نسبة 73.68 % ممن تتراوح أقدمية عملهم بين السنة إلى 09 سنوات ، ونسبة 50 % ممن تتراوح أقدميتهم من 18 سنة إلى 27 سنة. في حين نسجل نسبة 21.66% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يرغبون في البقاء بالمؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 50 % ممن تتراوح أقدميتهم 18 سنة إلى 27 سنة ، ونسبة 26.31 % ممن تتراوح أقدميتهم بين سنة و 9 سنوات ونسبة 5.55% ممن تتراوح أقدميتهم 9 سنوات إلى 18 سنة.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن معظم عمال مديرية النشاط الاجتماعي الذين تتراوح أقدمية عملهم بين 09 سنوات و18 سنة يرغبون في ترك المؤسسة وهذه الفترة بالتحديد يطلق عليها كما اشرفنا في احد الفصول النظرية مرحلة التطابق والتماثل ففي هذه المرحلة يكون الفرد حريصا على بدل الجهود الصادقة من اجل تحقيق النجاح للمنظمة وتكون رغبة الفرد كبيرة للاستمرار والبقاء فيها لما تقوم به هذه الأخيرة من إشباع لحاجاته للإلتناء.

وانطلاقا مما سبق نجد أن مديرية النشاط الاجتماعي لا تقوم بإشباع حاجات العمال المختلفة داخلها بالإضافة إلى أنهم يعانون من عدة مشاكل تتصل بالبيئة الداخلية أو الخارجية لها تسهم بطريقة أو بأخرى في انخفاض مستوى تكيف العمال داخلها مما ينعكس على درجة إلتئائهم للمؤسسة وهذا بالتالي ما يؤثر على رغبتهم في البقاء داخلها.

من هذا المنطلق فان العلاقة بين الأقدمية في العمل والرغبة في الاستمرار في المؤسسة هي علاقة طردية ضعيفة تقدر ب 0.07 وفق معامل التوافق.

من جهة أخرى نجد أن العمال الذين تتراوح أقدمية عملهم بين 18 سنة و 27 سنة لهم رغبة في البقاء في المؤسسة لفترة العمل الطويلة لهاؤلاء العمال داخل المديرية جعلت من أهدافهم وقيمهم مشابهة لقيم وأهداف المنظمة وهو ما يعرف بمرحلة التبنى.

الجدول رقم (13): يوضح المشاركة في النشاطات وتحمل المسؤولية .

المجموع		لا		نعم		تحمل المسؤولية المشاركة في النشاطات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100 %	39	53.84 %	21	46.15 %	18	نعم
100 %	21	57.14 %	12	42.85 %	9	لا
100 %	60	55 %	33	45 %	27	المجموع

انطلاقا من النتائج المبينة الجدول أعلاه يتبين لنا أن الاتجاه السائد هو 55 % من المبحوثين الذين أجابوا أنهم لا يرغبون في تحمل مسؤوليات أخرى في العمل تدعمها في ذلك نسبة 57.14% من المبحوثين الذين أجابوا أنهم لا يشاركون في الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ونسبة 53.84 % من المبحوثين الذين يقومون بذلك .

وفي المقابل نسجل نسبة 45% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يرغبون في تحمل المسؤولية تدعمها في ذلك نسبة 46.15 % ممن يقومون بالمشاركة في الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ونسبة 42.85 % ممن لا يقومون بالمشاركة في النشاطات التي تقوم بها المؤسسة .

من خلال ما سبق يتبين لنا أن أغلبية العمال بمديرية النشاط الاجتماعي لا يرغبون في تحمل مسؤوليات أخرى في العمل وخصوصا أولئك الذين لا يقومون بالمشاركة في النشاطات التي

تقوم بها المؤسسة ، فالمشاركة بالنشاطات التي تقوم بها المؤسسة تعكس مدى اهتمام الفرد بالمؤسسة ومدى انتمائه لها مما يولد له رغبة في تحمل مسؤوليات أخرى داخلها ، اذن فعزوف الأفراد عن المشاركة في النشاطات التي تقوم به المؤسسة قد يسهم في خلق فجوة بين المؤسسة والموظفين فيها فعند قيامنا باستجواب بعض العمال في المديرية من خلال الاستمارة عن سبب عدم رغبتهم في المشاركة بالنشاطات التي تقوم صرح احدهم انه لا يسمح له بالمشاركة فيها بينما صرح البعض أنهم لا يهتمون بها. وهذا يعد مؤشرا يعكس شعور هؤلاء بعدم الانتماء المهني لهذه المؤسسة وهذا بالتالي ما يؤدي إلى ضعف المسؤولية والعمل الجماعي داخلها وهذا بالتالي ما ينعكس على مستوى الأداء الوظيفي لهؤلاء الأفراد داخل المؤسسة ومن هذا المنطلق فإن درجة الاقتران الموجودة بين المشاركة في النشاطات وتحمل المسؤولية تقدر بـ 0.47 وهي علاقة طردية متوسطة .

من هذا المنطلق يتبين لنا أن النشاطات التي تقوم بها المؤسسة تسهم بطريقة أو بأخرى في شعور العامل بأهميته داخل المؤسسة التي يعمل بها مما يسهم في زيادة شعوره بالانتماء الكبير لها.



## الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى :

من خلال تحليل نتائج الفرضية الأولى والمتمثلة في أن "شعور العامل بعدم الانتماء المهني يقلل من درجة أدائه داخل المؤسسة" فانطلاقاً من الجدول رقم (07) استنتجنا أن أغلبية عمال مديرية النشاط الاجتماعي لا يشعرون بالارتياح داخل المؤسسة وهذا بالتالي ما يعكس على درجة تكيفهم داخلها الأمر الذي جعل أغليبتهم يرغبون في ترك المؤسسة والبحث عن بديل آخر كما بينا في الجدول رقم (08) .

من هذا المنطلق يتضح لنا أن هناك انخفاض في درجة الانتماء المهني لدى عمال مديرية النشاط الاجتماعي ويظهر ذلك جلياً من خلال الجدول رقم (13) حيث استنتجنا من خلاله أن أغلبية عمال المديرية لا يشاركون في النشاطات التي تقوم بها المؤسسة حيث لا تشكل أهمية بالنسبة لأغليبتهم وهذا بالتالي ما يولد ضعفاً أو عزوفاً لديهم نحو تحمل المسؤولية فأغلبية العمال صرحوا أنهم غير مستعدين لتحمل مسؤوليات أخرى في العمل وهذا بالتالي ما يعكس انخفاض درجة انتمائهم للمؤسسة .

ولعل من أهم الأسباب التي تقف خلف انخفاض مستوى الانتماء المهني لدى عمال المديرية عدم وجود إشباع لحاجاتهم المختلفة داخل هذه الأخيرة وهذا بالتالي ما يدفعهم للتخلي عن المؤسسة بالإضافة إلى أن العلاقة السيئة مع الموظفين وكذا مكان العمل أو الموقع الجغرافي التي توجد فيه المؤسسة يعد عاملاً ودافعاً قوياً يقف وراء رغبة العمال في التخلي عن المؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن انعدام الانسجام داخل جماعة العمل يعكس على مستوى الارتياح لدى الفرد داخل المؤسسة مما يؤثر بطريقة أو بأخرى على درجة انتمائه للمؤسسة وهذا ما بينه الجدول رقم (11) ومن هذا المنطلق يتبين لنا أن عدم شعور الفرد بالارتياح داخل المؤسسة أو عدم قدرته على التكيف داخلها يؤثر بطريقة أو بأخرى على مستوى أدائه الوظيفي داخلها وهذا ما يتبين من خلال الجدول رقم (10) حيث استنتجنا من خلاله أن عمال مديرية النشاط الاجتماعي يفترون إلى روح المنافسة فيما بينهم وخصوصاً في أداء أعمالهم فهم يكتفون فقط بأداء الأعمال الموكلة إليهم بطريقة روتينية دون وجود أدنى حد لتحسينها .

إذن وانطلاقاً مما سبق نستنتج أن الفرضية الأولى القائلة بأن شعور العامل بعدم الإنتماء المهني يقلل من درجة أدائه داخل المؤسسة قد تحققت .

## الفصل الثالث:

### الالتزام التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعامل

#### تمهيد

- 1- تحليل بيانات الفرضية الثانية
- 2- الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية
- 3- الاستنتاج العام

**تمهيد :**

سننظر في هذا الفصل إلى تحليل إجابات الفرضية الثانية والمتمثلة في أن انخفاض مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة مرتبط بغياب الإلتزام التنظيمي .  
جدول رقم (14): يوضح الحضور للعمل في حالة وجود مناسبة

النسبة %	التكرار	الحضور إلى المؤسسة
35 %	21	نعم
65 %	39	لا
100 %	60	المجموع

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن الاتجاه العام هو 65% من المبحوثين الذين أجابوا أنهم لا يقومون بالحضور إلى المؤسسة في حالة وجود مناسبة شخصية، وفي المقابل نسجل نسبة 35% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يقومون بالحضور للمؤسسة في حالة وجود مناسبة شخصية من خلال نتائج الجدول نخلص إلى أن أغلبية العمال داخل مديرية النشاط الاجتماعي صرحوا أنهم لا يقومون بالحضور للعمل في حالة وجود مناسبة معينة وعند استجوابنا لهؤلاء المبحوثين من خلال الاستمارة إذا كانوا يقومون بتعويض هذا اليوم بأخر صرح أغليبيتهم عن عدم قيامهم بذلك .  
من هذا المنطلق يتبين لنا أن عمال مديرية النشاط الاجتماعي يضعون مصلحة المؤسسة بعد مصالحهم الشخصية وهذا ما يدل على أنهم غير مهتمين بقيم وأهداف المنظمة وهذا بالتالي ما يعكس غياب الإلتزام التنظيمي للعمال داخل المديرية وعدم الاعتقاد بقيمتها حيث بين العديد من الدراسات التي تناولت العامل الجزائري بالدراسة أنه يكتفي فقط بالحضور الجسماني إلى المؤسسة ويرتبط بالمنصب دون المؤسسة فهو ينظر لما تقدمه له ولا يبالي بما يجب أن يقدمه لها .  
جدول رقم (15): يوضح أخذ فترات راحة أثناء العمل .

النسبة %	التكرار	اخذ فترات راحة أثناء العمل
73.33 %	44	نعم
26.66 %	16	لا
100 %	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين أجابوا أنهم يأخذون فترات راحة أثناء الدوام الرسمي وذلك بنسبة 73.33%، وفي المقابل نسجل 26.66% بالنسبة للمبحوثين الذين يلتزمون بالعمل في الفترة الرسمية.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن أغلبية عمال مديرية النشاط الاجتماعي لا يقومون باحترام الدوام الرسمي للمؤسسة ويظهر ذلك جليا من خلال أخذهم فترات راحة أثناء وقت العمل وعند سؤالنا لبعض عمال المديرية عن رأيهم فيما إذا كان اخذ راحة أثناء فترة العمل يمكن أن يؤثر على المؤسسة فأجاب البعض وبنسبة 60% (بلا) وهذا يدل على أن مصلحة المؤسسة لا تكتسي أي أهمية بالنسبة لهم في حين أجاب بعضهم وبنسبة 40% (نعم) أي رغم معرفتهم بتأثير ذلك على المؤسسة إلا أنهم غير مهتمين بذلك، وهذا ما يدل وكما أشار عادل الغزالي في إحدى مقالاته أن المؤسسة الجزائرية لا

تهتم بتثمين وقت العمل الفعلي بحيث أن الموظف لا يقضي سوى عدد معين من ساعات العمل في منصبه وهذا راجع إلى التغيب أو التأخر واستعمال الهاتف.  
جدول رقم (16): يوضح العلاقة بين أخذ فترات راحة أثناء العمل وانجاز الأعمال في الوقت المحدد

المجموع		احيانا		لا		نعم		انجاز الأعمال أخذفترات راحة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100 %	44	76.81%	3	77.27 %	34	15.90	07	نعم
100 %	16	/	/	75 %	12	25 %	04	لا
100 %	60	5 %	3	76.66 %	46	18.33 %	11	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن الاتجاه السائد هو 76.66 % من المبحوثين الذين لا يقومون بانجاز أعمالهم في الوقت المحدد تدعمها فيهم ذلك الوقت نسبة 77.27 % من المبحوثين الذين يأخذون فترات راحة أثناء الدوام الرسمي و 75 % بالنسبة للمبحوثين الذين يقومون بالالتزام فترات العمل .  
في حين نسجل نسبة 5 % بالنسبة للمبحوثين الذين يقومون بإنجاز أعمال في الوقت المحدد بعض الأحيان تدعمها في ذلك نسبة 6.81 % ممن يأخذون فترات راحة أثناء الدوام الرسمي.

انطلاقا مما سبق نخلص إلى أن أغلبية عمال مديرية النشاط الاجتماعي لا يقومون بانجاز الأعمال الموكلة إليهم في وقتها المحدد وخصوصا أولئك الذين يقومون بأخذ فترات راحة أثناء العمل هذا من شأنه أن يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة هذه الأخيرة التي لا تكتسي أي أهمية بالنسبة لهم ومن هذا المنطلق فإن درجة الاقتران الموجودة بين اخذ فترات الراحة أثناء العمل وانجاز الأعمال في الوقت المحدد تقدر بـ 0.09 وهي علاقة طردية ضعيفة .

ولعل من بين أهم الأسباب التي تقف وراء عدم اهتمام العامل بأهداف المؤسسة عدم وضوح هذه الأخيرة بالنسبة إليه حيث أشارت العديد من الدراسات بأن الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد يزداد كلما كانت أهداف المؤسسة واضحة يستطيعون فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها وكلما كانت أهداف المؤسسة أكثر غموضا كلما ساهم ذلك في ابتعاد الأفراد عنها وهذا بالتالي ما ينعكس على مستوى أدائهم داخلها نظر لغياب الإلتزام التنظيمي لديهم.

جدول رقم (17): يوضح سبب إتقان العمل

النسبة %	التكرار	سبب إتقان العمل
26.38 %	19	حصول على مكافأة
23.61 %	17	تجنب عقوبات
13.88 %	10	خدمة المصلحة المؤسسة
36.11 %	26	ضمير مهني
100 %	*72	المجموع

(\*) عدد الإجابات يفوق عدد أفراد العينة راجع إلى وجود سؤال فيه عدة إقرارات .

من خلال نتائج الجدول السابق تبين لنا أن الاتجاه السائد هو 36.11% بالنسبة للمبحوثين الذين يرجعون إتقان العمل إلى الضمير المهني ونسبة 26.38% يقومون بإتقان العمل قصد الحصول على مكافأة وتليها نسبة 23.61% بالنسبة للمبحوثين الذين يقومون بإتقان عملهم تجنباً للعقوبات ونسبة 13.88% ممن يقومون بإتقان العمل خدمة المصلحة المؤسسة. وهذا المنطلق يتبين لنا أغلبية عمال مديرية النشاط الاجتماعي يقومون بإتقان أعمالهم داخل المؤسسة بشكل أو بآخر لكن الأسباب التي تقف خلف ذلك تختلف من فرد إلى آخر حيث صرح بعضهم أن مصلحة المؤسسة ليست ذات أهمية بالنسبة لديهم لذلك يقومون بإتقان عملهم من منطلق الضمير المهني كما يرون .

أما البعض الآخر فقد صرحوا أن السبب الذي يدفعهم لإتقان عملهم هو الحصول على المكافأة حيث أن الحوافز وخصوصاً المادية منها تعد أحد أهم الأسباب التي تدفع الأفراد إلى بذل جهود مضاعفة داخل العمل، فكلما توفرت أنظمة حوافز مناسبة يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الرضا ومن تم يساهم بتمسك الفرد بالمؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها .

كما صرح البعض الآخر أنهم يقومون بإتقان عملهم تجنباً للعقوبات التي تفرضها المؤسسة، فإذا كان الإلتزام التنظيمي يعكس الاعتقاد القوي بأهداف وقيم المنظمة فإن إتقان الأفراد للعمل راجع للسلطة التي تفرضها المؤسسة وليس نابعا من قناعة الفرد التامة .

فحين نجد أن البعض صرحوا أنهم يقومون بإتقان العمل خدمة لمصلحة المؤسسة وتشمل تلك الفئة التي استطاعت اكتساب هوية داخل المؤسسة حيث يشعرون أنهم جزء من المؤسسة والمؤسسة جزء منهم وأن قيمها تتناغم مع قيمهم الشخصية من هذا المنطلق نخلص إلى أن غالبية عمال مديرية النشاط الاجتماعي يجعلون مصلحة المؤسسة آخر اهتماماتهم حيث لا تكتسي أهدافها أهمية بالنسبة إليهم وهذا بالتالي ما يعكس غياب الإلتزام التنظيمي لديهم .

جدول رقم (18): الاندماج في العمل والإلتزام بالقواعد

المجموع		لا		نعم		الإلتزام بالقواعد الاندماج في العمل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	17	35.29%	6	64.70%	11	نعم
100%	43	34.88%	15	65.11%	28	لا
100%	60	35%	21	65%	39	المجموع

من خلال النتائج أعلاه يتبين لنا أن الاتجاه السائد هو 65% بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا أنهم يلتزمون بالقواعد التنظيمية داخل المؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 65.11% من المبحوثين الذين يعانون من ضعف الاندماج داخل المؤسسة و64.70% من الذين استطاعوا الاندماج .

في حين نسجل نسبة 35% من المبحوثين الذين لا يلتزمون بالقواعد التنظيمية تدعمها في ذلك نسبة 35.29% من المبحوثين الذين استطاعوا الاندماج في العمل و 34.88% ممن لم يستطيعوا الاندماج .

مما سبق يتبين لنا أن معظم عمال مديرية النشاط الاجتماعي يلتزمون بالقواعد التنظيمية داخل المؤسسة وبالتالي فإن التزامهم بهذه القواعد ليس نابعا من إرادتهم بقدر ما هو مفروض من طرف المؤسسة .

وعليه فإن درجة الاقتران الموجودة بين الاندماج في العمل والإلتزام بالقواعد التنظيمية تقدر بـ 0.09 وهي علاقة طردية ضعيفة .

فمن هذا المنطلق فإن شعور العامل بعدم الاندماج المهني له تأثير على درجة التزامه التنظيمي وهذا راجع لابتعاده عن قيم وأهداف المنظمة وهو ما أطلق عليه اتزيوني الولاء الاغترابي هذا الأخير الذي يمثل في نظره الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها فيكون اندماج الفرد داخل المؤسسة خارجا عن إرادته وهذا راجع إلى السلطة الممارسة عليه من قبل هذه الأخيرة بفعل القواعد التنظيمية فيصبح التزام الفرد بهذه القواعد ليس خدمة المصلحة المؤسسة بل لأغراض أخرى كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (19): يوضح سبب الإلتزام بالقواعد

الإلتزام بالقواعد التنظيمية	التكرار	النسبة %
تجنب للعقوبات	40	74.07 %
خدمة للمؤسسة	14	25.92 %
المجموع	*54	100 %

من الجدول المبين أعلاه يتبين لنا أن الاتجاه العام هو 74.07% بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا أنهم يقومون بالإلتزام بالقواعد التنظيمية تجنباً للعقوبات و25.92% بالنسبة للمبحوثين الذين يلتزمون بالقواعد خدمة المصلحة المؤسسة.

من هذا المنطلق يتبين لنا أن أغلبية عمال مديرية النشاط الاجتماعي الذين صرحوا أنهم يلتزمون بالقواعد التنظيمية يلتزمون بها تجنباً للعقوبات التي تفرضها المؤسسة وليس خدمة لمصلحة المؤسسة، وهذا بالتالي ما يجعلهم غير مباليين بقيم وأهداف المؤسسة مما ينعكس بطريقة أو بأخرى على مستوى أدائهم نظراً لانخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي حيث أشارت العديد من الأبحاث والدراسات إلى أن الإلتزام التنظيمي من أهم مقومات الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة .

جدول رقم (20): يوضح العلاقة بين المنافسة في العمل وتحمل المسؤولية

المجموع		لا		نعم		تحمل المسؤولية المنافسة في العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100 %	40	52.5 %	21	47.5 %	19	نعم
100 %	20	70 %	14	30 %	6	لا
100 %	60	58.33 %	35	41.66 %	25	المجموع

من خلال النتائج يتبين لنا أن الإتجاه السائد أو العام هو 58.33% بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يرغبون في تحمل مسؤوليات جديدة في العمل تدعمها في ذلك نسبة 70% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يقومون بتحمل المسؤولية في العمل ونسبة 52.5% ممن يرغبون في ذلك . في حين نسجل نسبة 41.66% من المبحوثين الذين يرغبون في تحمل المسؤولية، تدعمها في ذلك نسبة 47.5% من المبحوثين الذي يقومون بالمنافسة مع زملائهم داخل المؤسسة و30% من

(\*) تناقص عدد المبحوثين راجع الاقتصار على الذين أجابوا أنهم يلتزمون بالقواعد .

المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يقومون بذلك من خلال ما سبق نجد أن أغلبية عمال مديرية النشاط الاجتماعي لديهم عزوف نحو تحمل المسؤولية لذلك نجد أن رغبتهم في منافسة زملائهم داخل العمل تقل وهذا من شأنه أن ينعكس على التزامهم داخل المؤسسة، حيث أوضحت العديد من الدراسات أن رغبة الفرد في أن تحمل المسؤولية داخل المؤسسة تعكس مدى قبول الفرد لقيم وأهداف المنظمة من جهة ومدى رغبته في الاستمرار داخلها من جهة أخرى .  
ومن هذا المنطلق فإن العلاقة بين المنافسة في العمل وتحمل المسؤولية هي علاقة طردية ضعيفة تقدر بـ 0.35 .

كما نجد أن عمال مديرية النشاط الاجتماعي يفتقرون إلى روح المنافسة في العمل فالمنافسة داخل بيئة العمل بين الجماعات تعمل على زيادة الانتماء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديدهم هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن المنافسة داخل بيئة العمل تعد أحد الدوافع المهمة في رغبة الفرد في تحمل المسؤولية وهذا كله نجده شبه منعدم داخل مديرية النشاط الاجتماعي .

جدول رقم (21): يوضح العلاقة بين الأقدمية و الإلتزام بالقواعد

المجموع		لا		نعم		الإلتزام بالقواعد الأقدمية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	38	%64.42	26	%31.57	12	[ 9 – 1 ]
%100	18	%77.77	14	%22.22	4	[ 18 – 9 ]
%100	04	%75	03	%25	1	[ 27 -18 ]
%100	60	%71.66	43	28.33	17	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن الإتجاه العام هو 71.66% بالنسبة للمبحوثين الذين لا يلتزمون بالقواعد التنظيمية تدعمها في ذلك نسبة 77.77% بالنسبة للمبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم بين [9-18] سنة، ونسبة 75% بالنسبة للمبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم بين [18-27] سنة ، ونسبة 68.42% بالنسبة للمبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم بين [1-9] سنوات.

في حين نسجل نسبة 28.33% بالنسبة للمبحوثين الذين يلتزمون بالقواعد التنظيمية، تدعمها في ذلك نسبة 31.57% بالنسبة للمبحوثين الذين تتراوح أقدمية عملهم بين [9-1] ونسبة 25% بالنسبة للمبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم بين [18-27] ونسبة 22.22% بالنسبة للمبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم بين [9-18].

من خلال ما سبق يتبين لنا أن أغلبية عمال مديرية النشاط الاجتماعي لا يقومون بالإلتزام الحرفي بالقواعد التنظيمية وخصوصا الذين تتراوح أقدمية عملهم بين تسع سنوات و 18 سنة وهذه الفئة خصوصا تصنف ضمن مرحلة الإلتزام التنظيمي هذه الأخيرة التي يكون الفرد فيها حريصا على بذل الجهود الصادقة من أجل تحقيق النجاح للمنظمة و النهوض بها، فعدم قدرة المنظمة على إشباع حاجات العمال داخل المؤسسة ينعكس على مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم ، وبهذا نجد أن هذه الفئة بالذات لا تكون حريصة على الإلتزام بالقواعد التنظيمية وهذا من شأنه التأثير على أهداف المنظمة.

إذن فإن العلاقة بن الأقدمية و الإلتزام بالقواعد هي علاقة طردية ضعيفة تقدر ب0.11 وفق معامل التوافق.

أما بالنسبة للفئة الثانية و التي تتراوح أقدمية عملهم بين 18 سنة و 27 فنجد أن هذه الفئة استطاعت اكتساب ولاء للمنظمة بحكم فترة العمل الطويلة التي قضتها بالمؤسسة فنجد أن هذه الفئة هي أكثر الفئات تبنيا للقيم وأهداف المنظمة

أما الفئة الثالثة و التي تتراوح أقدميتهم بين السنة و التسع سنوات فنجد أن الفرد في هذه الفئة تكون له رغبة في البقاء بالمؤسسة لذا يكون حريصا على الإلتزام بالقواعد وتسمى هذه المرحلة مرحلة التطابق و التماثل بين الفرد و المنظمة .

اذن وانطلاقا مما سبق يتبين لنا أن أغلبية عمال المديرية لا يقومون بالإلتزام بالقواعد التنظيمية داخل المؤسسة هذا من شأنه التأثير على قيم و أهداف المؤسسة  
الجدول رقم(22): يوضح العلاقة بين انجاز الأعمال و تحمل المسؤولية

المجموع		لا		نعم		تحمل المسؤولية انجاز الأعمال
النسبة	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
%100	11	%36.36	04	%63.63	07	نعم
%100	39	%46.15	18	%53.84	21	لا
%100	60	%53.33	32	%46.66	28	المجموع

من خلال ما سبق يتبين لنا أن الاتجاه العام هو 53.33% بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا أنهم غير مستعدين لتحمل مسؤوليات جديدة في العمل، تدعمها في ذلك نسبة 46,15% بالنسبة للمبحوثين الذين لا يعتمدون على أنفسهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم، ونسبة 36.36% من المبحوثين الذين يقومون بذلك.

في حين نسجل نسبة 46.66% بالنسبة للمبحوثين الذين يرغبون في تحمل المسؤولية تدعمها في ذلك نسبة 63.63% بالنسبة للمبحوثين الذين يعتمدون على أنفسهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم، ونسبة 53.84% بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يعتمدون على أنفسهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم.

مما سبق يتبين لنا أن أغلبية عمال المديرية لا يرغبون في تحمل المسؤوليات جديدة في العمل ويظهر ذلك جليا من خلال عدم اعتمادهم على أنفسهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم في غالب الأحيان، هذا من شأنه، أن يؤدي بطريقة أو بأخرى إلى انتشار وظهور قيم الإتكالية داخل المؤسسة و اللامبالاة داخل المؤسسة وهذا ما أشارت اليه العديد من الدراسات التي تناولت المؤسسة الجزائرية بالدراسة ومن هذا المنطلق فإن العلاقة بين انجاز الأعمال و تحمل المسؤولية هي علاقة متوسطة تقدر ب 0.40 وفق معامل التوافق.



**الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية :**

من خلال تحليل نتائج الفرضية الثانية والمتمثلة في أن " انخفاض مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة مرتبط بغياب الإلتزام التنظيمي لدى العامل " فمن خلال الجدول رقم (18) استنتجنا أن معظم عمال مديرية النشاط الاجتماعي يلتزمون بالقواعد التنظيمية داخل المؤسسة إلا أن التزامهم بهذه القواعد ليس خدمة المصلحة المؤسسة أو المساهمة في الاستقرار التنظيمي لهذه الأخيرة بل من أجل تجنب العقوبات التي تضعها المؤسسة كما بين الجدول رقم (19) وهذا بالتالي ما كان له انعكاس على عمال مديرية النشاط الاجتماعي وخصوصا على درجة الاندماج لديهم، ما جعلهم غير مهتمين بقيم وأهداف المؤسسة ويظهر ذلك جليا من خلال الجدولين (14) و(15) .

فمن خلال الجدول (14) استنتجنا أن عمال مديرية النشاط الاجتماعي غير مهتمين بالحضور إلى المؤسسة وخصوصا في حالة وجود مناسبات أو ظروف عائلية بل تصبح في بعض الأحيان حق مكتسب يتحجج به العامل لتبرير غيابه وبالرغم من معرفة مدى تأثير ذلك على المؤسسة إلا أنهم غير مباليين بذلك كما صرح العديد من عمال المديرية بذلك .

كما تبين لنا أن أيضا أن عمال المديرية غير مهتمين بتنظيم وقت العمل فالنظرة للوقت وكيفية استغلاله والحرص على الانضباط في الموعد واحترام ساعات العمل أساليب مهمة لتحقيق أهداف المنظمة إلا أن هذه المعايير تكاد تكون شبه منعدمة داخل المديرية وهذا ما بين الجدول رقم (15) فمن هذا المنطلق نستنتج أن عمال مديرية النشاط الاجتماعي يضعون مصلحة المؤسسة ضمن آخر اهتماماتهم وهذا راجع بصفة خاصة إلى غياب الإلتزام التنظيمي لديهم هذا الأخير الذي يقوم على أساس قبول أهداف وقيم المنظمة وبدل المزيد من الجهود لتحقيق هذه الأهداف، وهذا ما نجده غائبا لدى مديرية النشاط الاجتماعي .

حيث استنتجنا من الجدول (17) أن عمال مديرية النشاط الاجتماعي لا يقومون بإتقان العمل خدمة لمصلحة المؤسسة بل يقومون بذلك بغرض الحصول على مكافآت أو تجنباً للعقوبات أو من المنطلق الضمير المهني كما يرون، هذا من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة ويتضح ذلك جليا من خلال الجدول (20).

حيث تبين لنا من خلال هذا الجدول أن غالبية عمال مديرية النشاط الاجتماعي يفتقرون إلى روح المنافسة داخل المؤسسة هذه الأخيرة تعمل على بث الروح المعنوية لدى العامل مما يجعله أكثر تمسكا بالمؤسسة، فإنعدام روح المنافسة لدى العامل يقلل من درجة حرصه على تحسين أدائه داخل المؤسسة ويتبين ذلك من خلال عدم رغبة عمال المديرية في تحمل مسؤوليات أخرى داخل المؤسسة. إذن وانطلاقا بما سبق نستنتج أن الفرضية الثانية القائلة بأن انخفاض مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة مرتبط بغياب الإلتزام التنظيمي لدى العامل قد تحققت .

من خلال تحليل الجداول الإحصائية و القيام بالقراءة السوسولوجية تبين لنا النتائج التالية:  
فبالنسبة للفرضية الأولى:

- " شعور العامل بعدم الإلتزام المهني يقلل من درجة أدائه داخل المؤسسة " توصلنا إلى:
- 1- عدم شعور العامل بالارتياح داخل النسق التنظيمي له تأثير على درجة تكيفه داخل هذا الأخير وهذا ما تعكسه جملة من المؤشرات لعل من أهمها انعدام روح المنافسة لدى عمال المديرية وذلك بنسبة 76% وهذا ما يسهم بطريقة أو بأخرى في انخفاض مستوى أدائهم داخل النسق التنظيمي.
  - 2\_ انخفاض مستوى الإندماج المهني لدى العمال ينعكس على الروح المعنوية للأفراد مما يجعل معظمهم يرغبون في التخلي عن المؤسسة
  - 3\_ إن تدني مستوى الأجر، المشاكل مع المسؤولين، عدم مناسبة مكان العمل تعد من أهم الأسباب التي تدفع الأفراد بالتفكير في ترك المؤسسة والبحث عن بديل آخر.
  - 4\_ إن جماعات العمل تعد من أهم العوامل المؤثرة في درجة الإلتزام المهني للعامل فمختلف الضغوطات التي يتعرض لها داخلها يمكن أن تؤثر على درجة الإلتزام المهني للعامل داخل المؤسسة مما ينعكس بطريقة أو بأخرى على أدائه الوظيفي داخلها.
  - 5\_ إن الإلتزام المهني يمكن أن يكتسبه العامل بمرور الوقت، فكلما زادت درجة أقدمية العامل داخل المؤسسة كلما زادت نسبة تربيته لقيم المنظمة.
  - 6- كلما زادت درجة اندماج الفرد داخل المؤسسة و خصوصا في نشاطاتها كلما زادت درجة ارتباطه بالمؤسسة وبدل لأقصى جهد داخلها من خلال تحسين أدائه الوظيفي و العكس.
- أما بالنسبة للفرضية الثانية:
- " انخفاض مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة مرتبط بغياب الإلتزام لدى العامل" فقد توصلنا إلى:

- 1- مديرية النشاط الإجتماعي كغيرها من المؤسسات تعاني من غياب الإلتزام التنظيمي لدى عاملها و يتضح ذلك من خلال جعلهم مصلحة المؤسسة آخر اهتماماتهم بعد مصالحهم الشخصية.
- 2- افئثار المؤسسة إلى تهمين وقت العمل الفعلي و يظهر ذلك من خلال عدم وجود احترام للوقت من طرف العاملين داخلها و خصوصا أثناء فترة الدوام الرسمي بنسبة 77,33% هذا من شأنه أن يؤثر على أهداف المؤسسة.
- 3- إن الإلتزام التنظيمي يقتضي السعي لتحقيق أهداف المؤسسة و الإلتزام بقيمتها و جعل مصلحة المؤسسة قبل مصلحة الفرد لكن هذا نجده شبه منعدم بالمؤسسة الجزائرية بما فيها مديرية النشاط الإجتماعي.

- 4- إن الرغبة في الحصول على المكافآت، تجنب العقوبات ، تعد من أهم الأسباب الكامنة خلف إتقان العمال لعملهم، في حين أن إتقانهم العمل من أجل مصلحة المؤسسة يعد يصنف ضمن آخر اهتماماتهم
- 5- عزوف العاملين عن تحمل مسؤوليات جديدة داخل المؤسسة يعد من بين أهم العوامل التي تعكس انخفاض درجة الإلتزام التنظيمي لديهم وذلك بنسبة 58,33% مما ينعكس على درجة أدائهم الوظيفي ويتجلى ذلك في انخفاض روح المنافسة لدى العاملين.

خاتمة

أن كل منظمة إلا و لها قيم تنظيمية خاصة بها تختلف من منظمة إلى أخرى فهي تعبر عن ثقافتها وسياستها و اتجاهات أفرادها و بالتالي فإن لها تأثير جد كبير عليها ومن بين هذه القيم قيم الولاء التنظيمي هذه الأخيرة التي تعكس ذلك الاعتقاد والقبول القوي من جانب أفراد التنظيم لأهداف و قيم المنظمة التي يعملون بها و رغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها و رغبتهم القوية في الاستمرار في عضويتها و الدفاع عنها و تحسين سمعتها

ومن هذا المنطلق فإن الولاء التنظيمي يعد من مقتضيات الإدارة وخصوصا الإدارة الحديثة حيث يقوم بتكريس الفكر الوظيفي المؤسسي في عقول المنتسبين للوظائف على اختلاف درجاتهم ومواقعهم الوظيفية ، وهذا ما يجعلهم يبذلون أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف التنظيم انطلاقا من تحسين أدائهم الوظيفي ، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء كلما كان أداء أفرادها متميزا و العكس.

فإن عدنا إلى المؤسسة الجزائرية نلاحظ افتقارها لهذا النوع من القيم، وهذا ما توصلنا إليه من خلال دراستنا انطلاقا من بعدي الانتماء المهني و الالتزام التنظيمي اللذان لهما علاقة بالولاء التنظيمي.

فرغبة العامل في التخلي عن المؤسسة، وانخفاض مستوى اندماجه داخلها، وكذا انخفاض روح المنافسة بين العاملين كلها مؤشرات تعكس عدم شعور العامل بالانتماء المهني للمؤسسة، بالإضافة إلى أن الغيابات المتكررة للعمل، و عزوفه عن تحمل المسؤولية وعدم اهتمامه بأهداف وقيم المؤسسة، وجعل مصلحة هذه الأخيرة بعد مصلحته الشخصية هي الأخرى مؤشرات تعكس غياب الإلتزام التنظيمي لدى العامل.

كل هذا يعكس انخفاض مستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية وبالتالي ينعكس على الأداء الوظيفي للعامل ويظهر ذلك في عدة مؤشرات منها انخفاض روح المنافسة داخل العمل، وعدم انجاز الأعمال في وقتها، والحفاظ على مستوى واحد في أدائها .

ومنه الفرضيات الأولى و الثانية تحققت وتبقى هذه النتائج المتحصل عليها نسبية لا يمكن تعميمها على مختلف المؤسسات.



## قائمة المصادر و المراجع

## أولاً : المصادر

1. القرآن الكريم

## ثانياً: المراجع

### أولاً: القواميس و المعاجم

2. قاسيمي ناصر، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011 م.

### ثانياً: كتب المنهجية

3. أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006 م.

4. بدر أحمد، أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، ط6، 1986 م.

5. الدعيلج ابراهيم عبد العزيز، مناهج وطرق البحث العلمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010 م.

6. زرواتي رشيد، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004 م.

7. عليان ربحي مصطفى، غنيم عثمان محمد، أساليب البحث العلمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2008 م.

8. عماد عبد الغني، منهجية البحث في علم الاجتماع، دار الطليعة، بيروت، ط1، 2007 م.

9. كفي ريمون، كمبنهود لوك فان، دليل الباحث في العلوم الإجتماعية، تعريب: يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، بيروت، ط1، 1997 م.

10. مغربي كمال محمد، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009 م.

11. النجار فايز جمعة، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009 م.

### ثالثاً: كتب عامة

12. أبو النيل محمد السيد، القيم والإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت، 1986 م.

13. اسماعيل محمد، استراتيجيات تدريس الدراسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، 2009 م.

14. أونيس عبد الحميد أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية، دار اليازوري، عمان، ط1، 2011

15. أي هاينز ماريون، ادارة الأداء الشامل للإشراف الفعال، تر: محمود مرسي، معهد الإدارة العامة الرياض، 1988 م.

16. بن عيسى محمد المهدي، علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، مطبعة امبلاست، الجزائر، ط1، 2010

17. بومي محمد أحمد، المشكلات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008 م.

18. الجزار محمد، دور القيم في تشكيل السلوك الإنساني، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ط2، 2008 م.

19. جاد الرب محمد، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005 م.

20. الجلاد زكي، تعلم القيم وتعليمها، دار المسيرة، عمان، ط1، 2005 م.



- 21 . الجوهري محمد ، الأنثروبولوجيا أسس نظرية وتطبيقات علمية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 .
- 22 . حسن راوية ، ادارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي ، الإسكندرية ، 1999م .
- 23 . حسن راوية ، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 م
- 24 . حريم حسين ،إدارة المنظمات ، دار حامد ، الأردن ، 2009م .
- 25 . حمود خيضر كاظم ، ادارة الموارد البشرية، شارع الجمعية العلمية ، الأردن ط1 ، 2005 م
- 26 . حنفي محمود سليمان ، السلوك التنظيمي و الأداء ، دار الجماعات المصرية ، الإسكندرية 1990 م .
- 27 . دادي عدون ناصر ، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة ، بدون نشر .
- 28 . درة عبد الباري ابراهيم ، تكنولوجيا الأداء في المنظمات ، المنظمة العربية القاهرة ، 2003 م .
- 29 . رشوان عبد الحميد أحمد ، القيادة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2010 م .
- 30 . الرواشدة خلف سليمان ، صناعة القرار والشعور بالأمن و الولاء التنظيمي ، دار حامد ، عمان ، 2006 م .
- 31 . زوليف مهدي حسن ، إدارة الأفراد من منظور كمي و العلاقات الإنسانية ، دار مجدولاي للنشر، عمان ، 1993 م .
- 32 . سلطان محمد السعيد أنور ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 م
- 33 . سليمان محمد أحمد ، الرضا و الولاء التنظيمي ، زمزم ناشرون وموزعون ، الأردن ، ط1 ، 2012 م .
- 34 . السكارنة بلال خلف ، التطوير الإداري والتنظيمي ، دار المسيرة للنشر ، عمان ط1 ، 2009 م .
- 35 . السكر علي ، الأسس النفسية و الاجتماعية للسلوك في مجال العمل ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2005 م .
- 36 . السيد عبد العاطي السيد ، محمد أحمد بومي ، أسس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، 2005م .
- 37 . صابر محمد عبد العليم ، إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، ط1 ، 2010 م .
- 38 . الظاهر نعيم إبراهيم، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2010 م .
- 39 . عباس الخفاجي نعمة ، ثقافة المنظمة ، دار اليازوري ، الأردن ، 2009 م .
- 40 . عبد النبي محمد أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، شارع الجمعية العلمية ، الأردن ط1 ، 2010 م .
- 41 . عبوي زيد منير، التنظيم الإداري ، دار أسامة للنشر ، عمان ، ط1، 2006 م .
- 42 . عبيد محمد عاطف، إدارة الأفراد من الناحية التنظيمية ، دار النهضة القاهرة ، 2000
- 43 . العجلة فيصل عبد الرؤوف ، تكنولوجيا الأداء البشري ، دائرة المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001 م .
- 44 . الغريب عبد العزيز بن علي ، نظريات علم الاجتماع من الوضعية إلى ما بعد الحداثة دار الزهراء ، ط 01 ، 2011 م .

- 45 . فرانسيس ديف ، القيم التنظيمية، تر: عبد الرحمان هيجان، مكتبة الملك فهد العربية، السعودية، 1995م.
46. فرج أحمد حافظ ، التربية وقضايا المجتمع ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2003م.
- 47 . القريوتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ط1 2000م.
- 48 . كيميرو فرانسيس ، التخطيط التربوي و تحليل الحوافز واتخاذ القرارات الفردية، تر: محمد أمين ، عاطف أبو زينة ، مجموعة النيل العربية ، ط1 ، 2003م.
49. اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر، عمان ط1، 1999 م.
- 50.المبيضين عقلة محمد ، جرادات أسامة محمد ، التدريب الإداري الموجه للأداء المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2001 م.
51. مجلي الخزاعة عبد الله ، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية دار حامد ، عمان ، ط1 ، 2009م.
52. مرسلي جمال الدين ، الثقافة التنظيمية والتغير، دار اليازوري ، الأردن ، 2009م. 53.
- 53.مصطفى فاروق أحمد ، الأنثروبولوجية الثقافية ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2007م.
- 54 . المعاني أيمن عودة ، الولاء التنظيمي سلوك منضبط و انجاز مبدع ،مؤسسة الوراق عمان 1996م.
55. مغربي كمال ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس ، دار الفكر ، عمان ، ط1 ، 2004م.
56. مقراني الهاشمي ، القطاع الصناعي الخاص و النظام العالمي الجديد ، مخبر علم الاجتماع و الاتصال و البحث ، الجزائر ، 2010م.
57. منير بشير نوري ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2010 م
58. المومني واصل جميل ، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع ، دار حامد، ط1، 2006
- 59.ميددين تصفياجبير ، شافير بيتر، تحديات القيادة للإدارة الفعالة ، تر: سلامة عبد العظيم حسين، دار الفكر ، عمان ، ط1 ، 2005 م.
- 60 . ناجي جواد شوقي ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار حامد ، الأردن ، 2010م.
61. ناجي عارف حسين ، السلوك التنظيمي ، دار يافا العلمية ، عمان ، ط1 ، 2001 م.
62. يماني عبد الكريم، فلسفة القيم التربوية، دار الشروق، عمان، ط1، 2009 م.

#### رابعاً: رسائل جامعية

63. بوعطيط جمال الدين ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2009 م.
64. الجرسى بدر محمد، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، 2010 م.
65. خوام حبيب سميح، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، ب.د سنة نشر
66. شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري ، 2009 م.
67. العاجز ايهاب فاروق مصباح ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011 م

68. العايب راجح ، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2005م.

69. كعبار جمال ، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2011م.

70. هروم عز الدين ، واقع الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008 م.

#### خامسا: مجلات

71. البشابشة وسام عبد المجيد ، أثر حاجات ماكلاند على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية ، مجلة الشارقة ، ع2، 2006م.

72. خليفات عبد الفتاح ، الملاحه منى ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، مجلة جامعة دمشق ، العدد04 ، 2009 م.

73. رويس جوزيا، فلسفة الولاء، تر: الأنصاري أحمد ، المشروع القومي للترجمة ، العدد337 ، 2002 م.

74. رويم فايزة ، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية ، دراسات نفسية وتربوية العدد05 2010 م.

75. الصرايرة خالد أحمد ، الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئات التدريس ، مجلة دمشق العدد02 ، 2011 م.

76. غزالي عادل ، تغير القيم الإدارية و التنظيمية في الجزائر في عهد العولمة ، مجلة الأدب والعلوم الاجتماعية ، العدد 08 ، 2009 م.

77. الفارس سليمان، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة ، مجلة جامعة دمشق ، العدد 01 ، 2011م.

78. فاضل أحمد شهيناز ، تحليل العلاقة بين القيادة التحولية و القيم التنظيمية ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد 73 ، 2008 م.

79. مقداد محمد ، القيم الثقافية ودورها في نقل التكنولوجيا ، مجلة الأدب و العلوم الاجتماعية ، جامعة سطيف ، العدد 02 ، 2005 م.

80. هدار لحسن ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أبحاث اقتصادية واجتماعية ، العدد الأول ، جوان ، 2007 م.

#### سادسا: منشورات

81. زعمي مراد، مؤسسات التنشئة الاجتماعية ، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة بدون سنة نشر.

82. عمر بن عامر عثمان، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الإجتماعي، منشورات جامعة يونس، ليبيا، ط1، 2002م.

#### سابعا: ملتقيات

83. بوفلجة غياث ، تناقض القيم داخل التنظيم ، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28\_30 نوفمبر 1992 م، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.

84. مقدم عبد الحفيظ ، الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28 30 نوفمبر 1992 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.

#### مراجع باللغة الأجنبية :

اولا : مراجع باللغة الفرنسية

85. Beneton(p), **histoire des mots culture et civilisation**, ed : el Bohan, PARIS ,1992.
86. Fauger (G) , Bazureau(F) et des autres, **Dictionnaire d'économie et science sociales**, Ed: Nathan, paris,2007.
87. Geamoon(M) , **organisationnel commutent rivisited in new** ,public management motivation organisationnel culture secteur , 2000.
88. Sainsaulien(S), **sociologie d'Enterprise**,ed :Daloz, paris ,1997

ثانيا: مراجع باللغة الإنجليزية

- 89 .Dick Grote , **The performance appraisal question and answer book ;asuvival guide for mangers**,amacom,U.S.A.2002.
- 90 Oril(C) , **culture and commitment motivation and social in organisation in steer** N-Y ,1991.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية

تخصص : علم الاجتماع تنظيم  
وعمل

معهد العلوم الإنسانية  
قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان:

**قيم الولاء التنظيمي وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعامل**  
دراسة ميدانية بمديرية النشاط الإجتماعي - غرداية-

في إطار انجاز مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، والتي تحمل عنوان " قيم الولاء التنظيمي وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعمال " أضع بين يديك أخي الموظف هذا الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة أرجو منك الإجابة عنها بوضع علامة (x) في المكان الذي تراه مناسباً.

أشركم على حسن تعاونكم وتقبلوا مني أسمى عبارات التقدير والاحترام

المحور الأول: البيانات الشخصية

1\_ السن :

<input type="checkbox"/>	من 25 إلى 30	<input type="checkbox"/>	من 20 إلى 25
<input type="checkbox"/>	من 35 إلى 40	<input type="checkbox"/>	من 30 إلى 35
<input type="checkbox"/>	أكثر من 40 سنة		

2\_ الجنس: ذكر  أنثى

3\_ المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي

جامعي

4\_ المستوى الوظيفي. إطار  عون تنفيذ  عامل بسيط

5\_ الأقدمية : .....

المحور الثاني : بيانات خاصة بالانتماء المهني

6\_ هل تشعر بالارتياح في عملك : نعم  لا

إذا كانت الإجابة بلا فهل هذا راجع إلى :

جماعة العمل  طرق العمل غير مناسبة  أخرى .....

7\_ هل تقوم بإنجاز الأعمال خارج دوايك الرسمي: نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل هذا :

خدمة لمصلحة المؤسسة  بغرض الحصول على مكافآت

8\_ هل تشارك في الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة: نعم  لا

إذا كانت الإجابة بلا فهل هذا راجع إلى :

عدم الاهتمام بها  عدم فاعليتها  عدم السماح لك بالمشاركة

9\_ ما هو هدفك من العمل بالمؤسسة :

الأجر  التوظيف  تحقيق حلم

10\_ هل تشعر بالفخر لعملك داخل هذه المؤسسة : نعم  لا

11\_ هل تنوي الاستمرار في هذه المؤسسة : نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فلماذا .....

إذا كانت الإجابة بلا فهل هذا بسبب:

تدني الأجر  لعلاقة السيئة مع الموظفين  مشاكل مع المسؤولين   
مكان العمل غير مناسب

12 \_ في حالة وجود فرصة عمل في مؤسسة أخرى أفضل هل أنت مستعد للتخلي عن المؤسسة التي تعمل بها :

نعم  لا

13 \_ هل استطعت التكيف و الاندماج داخل المؤسسة طيلة فترة عملك فيها:

نعم  لا

المحور الثالث: بيانات خاصة بالالتزام التنظيمي

14 \_ هل تهتم بالحضور الدائم والمتكرر للمؤسسة : نعم  لا

إذا كانت الإجابة بلا

ألا ترى أن كثرة التغيب يمكن أن تؤثر على إنتاجية المؤسسة : نعم  لا

15 \_ إذا صادفتك في أيام عملك مناسبة شخصية أو عائلية هل تحرص على الحضور للمؤسسة:

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بلا فهل تحاول تعويض عمل هذا اليوم بآخر: نعم  لا

16 \_ ما رأيك بالقواعد التنظيمية بالمؤسسة :

صارمة  غير صارمة  نوعا ما

17 \_ هل أنت مهتم بالالتزام بهذه القواعد : نعم  لا

18 \_ هل التزامك بالقواعد من أجل :

تجنب العقوبات  المساهمة في الحفاظ على المؤسسة

19 \_ هل تأخذ راحة أثناء فترات العمل الرسمية : نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم ألا ترى أن هذا يمكن أن يؤثر على المؤسسة : نعم  لا

20- هل تسعى لإنجاز عملك في الوقت المحدد نعم  لا  أحيانا



21 \_ عند تعرضك لمشاكل في العمل هل تكتفي:

بالشكوى دائما  تسعى لحلها مباشرة

22

22 \_ هل لديك استعداد لتحمل مسؤوليات أخرى في العمل : نعم  لا

المحور الرابع : بيانات خاصة بالأداء الوظيفي :

23 \_ هل تعمل على إتقان العمل الذي تقوم به : نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل هذا بدافع

الحصول على مكافأة  تفادي العقوبات  خدمة للمؤسسة

ضمير مهني

24 \_ هل تعتمد على نفسك في انجاز الأعمال الموكلة إليك : نعم  لا

25 \_ هل تتنافس مع زملائك في أداء الأعمال بأكثر فاعلية: نعم  لا

26 \_ هل تحس بالثقة عند شعورك بحسن أدائك : نعم  لا

27 \_ هل تشعر بذاتك عندما تحقق الهدف من حسن الأداء : نعم  لا

28 \_ هل اهتمامك بأدائك يعزز من انتمائك للمؤسسة: نعم  لا

29 \_ هل تحرص على تحسين أدائك داخل المؤسسة : نعم  لا

30 \_ هل تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقتها دون تأخير: نعم  لا

31 \_ كيف يمكنك تقييم أدائك داخل المؤسسة: .....

.....



## الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الاجتماعي





## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الولاء التنظيمي و تأثير مختلف متغيراته على الأداء الوظيفي للعمال بمديرية الإنطلاق في هذه الدراسة من الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير قيم الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي للعمال بمديرية النشاط الإجتماعي؟ وللإجابة عن إشكالية الدراسة التي تم طرحها قمنا بطرح فرضيتين :

\_ شعور العامل بعدم الإلتزام المهني يؤثر على درجة أدائه الوظيفي داخل المؤسسة .

\_ انخفاض مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة مرتبط بغياب الإلتزام التنظيمي لدى العامل .

وللتحقق من صحة الفرضيتين تم استخدام تقنية الاستمارة مقسمة إلى أربع محاور.

أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد بلغ 65 فرد وتم اختيارهم كعينة بحث باستخدام المسح الشامل.

بعد توزيع الاستمارات تم استرجاع 60 استمارة واستبعاد 05 استمارات ليخضع التحليل الإحصائي إلى 60 استمارة.

تم استخدام معاملين في التحليل الإحصائي (معامل الاقتران،معامل التوافق)

أهم النتائج المتوصل إليها:

- إن الإلتزام المهني للعامل يتأثر بمجموعة من العوامل داخل النسق التنظيمي أهمها ضعف الحوافز وخصوصا المادية، عدم ملاءمة البيئة المحيطة للمؤسسة، انعدام الإنسجام التنظيمي داخل جماعات العمل، ما ينعكس على مستوى اندماج الفرد داخل المؤسسة وهذا بالتالي ما يدفعه إلى التفكير في ترك المؤسسة.

- إن غياب الإلتزام التنظيمي لدى العامل يتجلى في عدة صور منها: عدم وجود احترام لقيم العمل داخل المؤسسة وكذا العزوف عن تحمل المسؤولية وعدم السعي لتحقيق أهداف المنظمة ، هذا ما يدل أن مصلحة المؤسسة آخر اهتمامات العامل.

- انخفاض درجة الإلتزام المهني لدى العامل وكذا غياب الإلتزام التنظيمي يعدان مؤشرين واضحين لإنخفاض درجة الولاء التنظيمي بالمؤسسة وهذا بالتالي ما ينعكس بطريقة مباشرة على درجة الأداء الوظيفي للعامل هذا الأخير - الأداء الوظيفي- تعكسه جملة من المؤشرات من بينها ( ضعف روح المنافسة ، عدم اتقان العمل، عدم انجاز الأعمال في وقتها... ) .

## Résumé

Cette étude œuvre à connaître la nature de la loyauté organisationnelle et l'influence de ses divers changements sur la performance fonctionnelle des employés de la direction, en commençant par poser la problématique suivante : quel est l'influence de la loyauté organisationnelle sur la performance fonctionnelle des employés de la direction de l'action sociale ?

Pour répondre cette question, on a posé deux hypothèses :

- La sensation de l'employé de manqué d'affiliation, ce qui influe sur le taux de rondement au sein de l'établissement.
- La baisse du niveau de performance fonctionnelle au sein de l'établissement est lié à l'absence d'engagement organisationnel chez l'employé.

Pour vérifier l'exactitude des deux hypothèses, il a été utilisé la technique de formulaire devisée en quatre axes.

En ce qui concerne l'ensemble d'étude, on a utilisé le nombre de soixante-cinq 65 éléments, qu'ils ont été choisis comme échantillon de recherche suivant une enquête exhaustive.

Après distribution des formulaires, dont soixante 60 formulaires se sont acceptés et 5 cinq rejetés, les soixante 60 formulaires ont été soumis à l'analyse statistique.

Il a été utilisé deux coefficients dans cette analyse statistique (coefficient de corrélation, coefficient d'harmonisation) afin de démontrer le rapport entre les variables.

### **Résultats obtenus les plus importants:**

L'affiliation professionnelle de l'employé s'influe par l'ensemble des facteurs dans le contexte organisationnel, parmi desquels manque d'incitation au travail notamment en matière financière, l'inconvenance de l'environnement entourant l'établissement, absence d'harmonie organisationnelle du personnel, ce qui se reflète sur le niveau d'intégration de la personne au sein de l'établissement, chose qui le pousse de l'abandonner.

L'absence de l'engagement organisationnel chez l'employé se manifeste dans plusieurs aspects parmi: manque de respect du travail au sein de l'établissement ainsi que l'éloignement d'assumer la responsabilité, et ne pas chercher de réaliser les objectifs soulignés, ce qui prouve que l'intérêt de l'établissement est la dernière chose.

La diminution de degrés d'affiliation professionnelle chez l'employé et l'absence d'engagement organisationnel qui sont des indicateurs clairs de baisse de degrés de loyauté organisationnelle au sein de l'établissement, ce qui se reflète en conséquence d'une façon directe sur le taux de performance fonctionnelle de l'employé, cette dernière – la performance fonctionnelle- se manifeste dans l'ensemble des indicateurs qu'on cite parmi eux ( manque d'esprit de concurrence, travail imparfait, inaccompli dans son terme...).