

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير

قسم: العلوم التسيير

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

تحت عنوان:

مقومات تعزيز الإلتزام الوظيفي لدى العاملين

-دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة

تحت إشراف:

- صونية بتغة

من إعداد:

-إيمان عبد الرزاق

-رانيا عباس

السنة الجامعية : 2022-2023

شكر و عرفان

.. ربنا لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ومجداك على ما أنعمت علينا من نعم لا تحصى " .
"ومنه توفيقك إيانا لإنجاز هذا العمل المتواضع

نتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذتنا المشرفة الأستاذة "بتفة صونيا" لإشرافها على تقرير الترخيص ،
وعلى ملاحظاتها القيمة وتوجيهاتها السديدة وتصويباتها الدقيقة ، وكان لها الفضل في إخراج هذه الدراسة المتواضعة إلى حيز الوجود .
جعل الله ذلك في ميزان حسناتها يوم الدين .
. ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي المؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة على حسن استقبالهم وتعاونهم الذي مكننا من إجراء الدراسة التطبيقية
"كما نخص بالشكر من قدم لنا يد العون في انجاز هذا العمل من بدايته الأولى إلى غاية كتابة هذه الأحرف " أسامة
" فجزا الله الجميع خير جزاء "

إهداء

قال تعالى: (قل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون)
.إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك
ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك
ولا تطيب الجنة إلا برويتك ..الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار
.. أرجو من الله يرحمك ويتقبلك من الشهداء وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد
والذي العزيز ... رحمة الله وطيب ثراه

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود
... إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحباب
أمي الحبيبة" ... متعها الله بالصحة والعافية"

... إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمنني لحظاته راعهم الله ووقفهم

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا

طريق العلم والمعرفة ... أساتذتنا الأفاضل

... إلى كل الأقارب إلى كافة الزملاء إلى كل الأحبة إلى كل من لم يذكرهم القلم ولم ينساهم القلب
إلى كل هؤلاء أهديتهم هذا العمل المتواضع؛ سائلًا الله العليّ التقدير أن ينفعنا به ويمدنا بتوقيفه .

إيمان عبد الرزاق

إهداء

إلى اللبان قال فيها سبحانه وتعالى " وقل ربي ارحمها كما ربياني صغير"
إلى نبع الحنان وبحر الأمان التي رافقتني دعواتها دائما ، فكانت لي الأنيس في غريتي والصديق في وحدتي
التي لو أفنيت عمري لأرضيها ما و فبت حقها ومن أهدتني رضاها ، وأوقدت سنين عمرها شموعا لتنير لي الطريق
والتي كانت دعواتها النور الذي استبين وأهتدي به ، فهي ربحانة و ياقوتة يضيء بريقها السماء.
أبي الغالية حفظها الله وشفافها وأطال عمرها.
إلى سندي وعوني ودعامتي، الذي كان علي جوادا وأعطاني دون أن يبخل ،إلى من تعب لأدرس وتحمل المشاق لأتفوق
إلى الذي يدفع بي دوما إلى أعلى مراتب العلم والمعرفة أبي العزيز حفظه الله وأطال عمره
حفظها الله ورعاها وأبقاها لي عونا وسندا إن شاء الله
إلى ثمار الشجرة الطيبة، من أخف بهم لإخواني جاسم وليد وأسامة.
وشقيقاتي دنيا ،إيناس.
إلى كل الأصدقاء والرفقاء.
إلى من جمعني بهم القدر وإن فرقت بيننا الأيام فستجدها الذكرى و قاسموني حلوى الحياة ومرها
ومنحوني طعم الصداقة الخالصة فعرفتهم أخوات : ندى ،رندة ،إيمان ،ميساء ،أحلام ، صفيّة ، هبة الله ، حلّمة ، ياسمين.
إلى جميع أساتذتي وزملاء الدراسة السنة الثالثة ليسانس إدارة أعمال علوم التسيير 2023
إلى كل هؤلاء حبا وصدقا ووفاء أهدي ثمرة جهدي.
إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

عباس رانيا

فهرس المحتويات:

	الشكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
ب	مقدمة
خ	الفصل الأول: الجانب النظري
1	تمهيد
2	المبحث الأول: مفهوم عام حول الإلتزام الوظيفي
2	المطلب الأول: تعريف الإلتزام الوظيفي
3	المطلب الثاني: أهمية الإلتزام الوظيفي
3	المطلب الثالث: أبعاد الإلتزام الوظيفي
5	المبحث الثاني: أساليب تعزيز الإلتزام الوظيفي لدى العاملين
6	المطلب الأول: جودة الحياة الوظيفية
7	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية المساندة
12	المطلب الثالث: نمط القيادة الإدارية
16	خلاصة الفصل الاول
17	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي
18	تمهيد
19	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة
19	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وأهدافها
19	المطلب الثاني: مهام مؤسسة الجزائرية للمياه
20	المطلب الثالث: إنتاج المؤسسة وإنجازاتها
21	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
21	المطلب الأول: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة
23	المطلب الثاني: شرح مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة
24	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
24	المطلب الأول: عرض مناخ المقابلة وتحليلها بالنسبة لمؤسسة الجزائرية للمياه

28	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
30	خلاصة الفصل الثاني
31	الخاتمة
32	التوصيات والمقترحات
33	قائمة المراجع
37	قائمة الملاحق
40	الملخص

فهرس الجداول

25	جدول رقم 01
26	جدول رقم 02

فهرس الأشكال

21	الهيكل التنظيمي للمؤسسة
----	-------------------------

مقدمة

يعتمد نجاح التنظيم المؤسسي في إدارة موارده البشرية بغية الوصول إلى أهدافها المنشودة على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء والالتزام وظروفه مع الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد، وكذلك يعتمد على الإدارة الواعية التي تقوم بتهيئة الظروف حتى تتحصل على أقصى مردود كمي وكيفي. فتوفر الظروف الملائمة يكون انطلاقة من بيئة العمل المهنية التي من شأنها أن تساهم في تحقيق هذا المردود، لهذا تناولنا في دراستنا الحالية مقومات تعزيز الالتزام الوظيفي للعاملين باعتباره جديرا بالدراسة، وانه موضوع الساعة لما له من انعكاسات على العمل.

ومن هنا يمكننا التكلم على التزام العاملين في المؤسسة خاصة العمال المهنيين والاداريين والذين هم محور دراستنا، ونجد أن موضوع التزام العاملين قد اخذ حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين والدارسين السوسيولوجيين وغيرهم، فالالتزام والأداء المنظم هو نتاج جهد عضلي او فكري قام ببذله فرد أو مجموعة أفراد لانجاز مهام معينة من أجل تحقيق أهداف مسطرة سلفا.

لذلك توجد عدد من الدراسات ربطت بين الالتزام الوظيفي وبين الأداء الجيد، وفي نفس الوقت توجد دراسات أخرى تبين أن الالتزام الوظيفي لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء الجيد بسبب تدخل العديد من العوامل، وباختلاف الآراء و التفسيرات يبقى على المؤسسة مسؤولية تجاه موظفيها بالقدر المعقول والمطلوب لتوفير الأجواء المناسبة للعمل ماديا ومعنويا، ثم بعد ذلك تكون مسؤولية الأداء والالتزام على الموظف.

أولا: الإشكالية

انطلاقا مما سبق تتضح معالم الإشكالية الخاصة ببحثنا والتي تم صياغتها في السؤال التالي:

فيما تتمثل اهم مقومات تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي السابق يمكننا طرح التساؤلات الفرعية والتي تمثلت في:

- 1 - ما مدى تأثير الالتزام الوظيفي للعاملين على أداء المؤسسة محل الدراسة ؟
2. هل يؤثر الإلتزام الوظيفي على الجوانب الإنسانية في العمل في المؤسسة محل الدراسة ؟
- 3- هل يؤثر الإلتزام الوظيفي على الجوانب المهنية في العمل في المؤسسة محل الدراسة ؟

ثانيا : الفرضيات

للإجابة عن التساؤلات السابقة نقترح الفرضيات التالية:

- يوجد تأثير إيجابي على الالتزام الوظيفي نحو العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- يؤثر الالتزام الوظيفي على الجوانب الإنسانية في العمل في المؤسسة محل الدراسة .
- يؤثر الإلتزام الوظيفي على الجوانب المهنية في العمل في المؤسسة محل الدراسة .

ثالثا: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

- دور موضوع الدراسة في اعداد برامج تدريبية وتكوين العاملين لتحسين أدائهم .
- الاعتماد هلى نتائج الدراسة في بناء مستويات إلتزام أفضل وبناء أهداف الإدارة في المؤسسات.
- تحديد دور المشاركة بين الرئيس والممثلين (النقابيين) في صياغة الأهداف كأحد أبعاد في الإلتزام الوظيفي في المؤسسة العمومية .
- أهمية الإلتزام الوظيفي كمكون استراتيجي لضمان استمرارية واستدامة المؤسسة.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- قياس مدى التزام العاملين في المؤسسات العمومية لممارسة الإلتزام الوظيفي
- التعرف على مقومات تعزيز الإلتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العمومية.
- قياس أثر الإلتزام الوظيفي في المؤسسات العمومية.
- التوصل إلى العديد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة للمؤسسات، والباحثين والمهتمين بهذا المجال.

خامسا : أسباب الدراسة

1- أسباب ذاتية:

وتكمن الأسباب الذاتية التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع هي:

مجتمع الدراسة من (1284) هيئة تدريس موزعين بين (19) كلية. اعتمد الباحثان في عملية جمع البيانات على مقياس الالتزام الوظيفي ومقياس عبر عن الفاعلية ومؤشراتها ، وقد أشارت النتائج إلى انخفاض درجة الالتزام الوظيفي و تفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية و الإنسانية، كما أكدت النتائج على وجود علاقة بين الالتزام والفاعلية بنسبة 59.25 وهي علاقة إيجابية، أي أن زيادة الالتزام تعني زيادة في الإنتاجية .

2: دراسة (بن حامد و تريبش 2021): هدفت هذه الدراسة إلى توضيح وفهم العلاقة بين تطوير الكفاءات بأبعادها (المعارف، المهارات،العلاقات الإنسانية) وجودة الحياة الوظيفية بأبعادها(الالتزام من قبل العاملين، المشاركة في اتخاذ القرارات،علاقات العمل، ظروف العمل، الاستقرار والأمن الوظيفي) وتحديد أفضل الآليات والمتغيرات المطلوبة لتطوير الكفاءات البشرية بغرض تحقيق جودة الحياة الوظيفية على مستوى المركز الجامعي مغنية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، يتكون مجتمع الدراسة وعينة الدراسة من الهيئة الإدارية وأعاون المصالح بالمركز الجامعي مغنية في كل المعاهد والذي بلغ عددهم إجمالاً 166، حيث تم توزيع 142 استبانة وتم استرداد 116 منها قابلة للمعالجة والتحليل عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد اصبحت الدراسة عدة نتائج أهمها أن الكفاءات هي أساس تحقيق التميز وتحسين الجودة المهنية من خلال التفعيل المستمر للأداء بناء على الدراسة النظرية والتطبيقية التي تمت بالمركز الجامعي بمغنية.

3: دراسة المعيوف ومهنا (2008) بعنوان العوامل المؤثرة في عدم انتظام الموظفين في الدوام الرسمي بالمملكة العربية السعودية (المعيوف، 2008) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على عدم انتظام الموظفين بالقطاع الحكومي في الدوام الرسمي بالمملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى التعرف على أهم أسباب عدم الانتظام في الدوام الرسمي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: بلغت نسبة التأخر الصباحي عن العمل 50% وبلغت نسبة الخروج والعودة أثناء الدوام الرسمي 68.2% في حين بلغت نسبة مغادرة العمل قبل نهاية الدوام 54% وبلغت نسبة الغياب عن العمل 6.35%، وأن أهم التوصيات التي حرج بها وهي: تطبيق مبدأ التعويض عن الوقت الذي يفقده الموظف نتيجة لعدم انتظامه في العمل والالتزام بالدوام الرسمي من خلال الإشادة بالموظفين الملتزمين في الدوام ومنحهم جوائز سنوية وإتباع القيادات العليا بالجهاز الحكومي سياسات أكثر صرامة في محاسبة الموظفين غير المنتظمين جعل عنصر الانتظام في الدوام من العناصر الأساسية في تقييم أداء الموظف وترقيته.

التعقيب على الدراسات :

الفصل الأول : الجانب النظري

تمهيد

يتميز العصر الحديث الذي نعيش فيه بهيمنة المنظمات وشمولها لكافة مناحي الحياة، ويعد موضوع الالتزام الوظيفي من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا في حقل الإدارة لما لها من فعالية في تحقيق المنظمة لأهدافها، من خلال إنجاز العمل فيها ويعتبر الالتزام الوظيفي كتعبير عن اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي ينتمي اليها والرغبة في بقاءه داخل هذه المؤسسة.

ومن المعلوم أن لكل مؤسسة هدف تسعى لتحقيقه خلال مجموعة من الأعمال يقوم بها أفراد يملكون مؤهلات وقدرات معينة، ويبدلون جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وبالمقابل يحصلون منها على مقومات عديدة تشبع بعض حاجاتهم، وعليه فإن العلاقة بين العاملين وبين مؤسساتهم علاقة تكامل، فمصلحة المؤسسة تقتضي الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء الذين تم بذل المال والجهد في سبيل اختيارهم وتدريبهم وضمان التزامهم لها، ومصلحة العامل تقتضي البقاء في المؤسسة التي أعدته واهلته ووفرت له المناخ الوظيفي الملائم وأسهمت في إشباع حاجاته المختلفة.

وعلى الرغم من أن مفهوم الالتزام يعد مفهوما قديما في مجال العلوم الإنسانية إلا أنه في مجال الإدارة لم يحظ بالاهتمام الكافي إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي أكدت على العلاقات الإنسانية وأهميتها في مجال المؤسسات المختلفة، فأصبحت الإدارات تطالب بأن يكون التزام العاملين نحو مؤسساتهم التي يعملون فيها، وتريد منهم الإخلاص في العمل، وبذل أقصى جهد لزيادة إنتاجيتها.

لقد أصبحت المؤسسات الضخمة، والتكنولوجيا المتقدمة ظاهرة العصر، فقد تطورت التكنولوجيا وارتفع مستوى الإنتاج، وتطورت أساليبه، وتحسنت وسائل تقديم الخدمات ونمت المؤسسات وازدادت أهميتها وبمقدار ما أصبحت المؤسسة مهمة لحياة الأفراد، فإن المؤسسات غدت تعد الأفراد الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها، وأخذت تبذل الجهد، وتتفق المال، وتصرف الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتوليهم عناية خاصة، فتوفر لهم التدريب المناسب، وتمنحهم مزيدا من الحوافز المادية والمعنوية، التي تسهم في سد احتياجاتهم المختلفة، وبالمقابل فهي تطلب منهم الالتزام لها، والإخلاص في خدمتها، وتقديم الأداء المتميز لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، إيمانا منها بأن التزام العاملين لمؤسساتهم يجعلهم يقبلون أهدافها وقيمها، ويبدون استعدادا لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، ويظهرون رغبة قوية في عدم تركها، أو الانتقال منها، فيما يعود عليها بالفوائد العديدة.

المبحث الأول: مفهوم عام حول الالتزام الوظيفي

يعد الالتزام الوظيفي من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، وتشير المراجع العلمية إلى أن الالتزام والولاء والإخلاص والحب والطاعة هي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال الإدارات، التي تتولى مسؤولية المحافظة عليها في حالة صحية سليمة تمكنها من البقاء والاستمرارية

المطلب الأول: تعريف الالتزام الوظيفي

ان المفهوم العلمي الصحيح للالتزام الوظيفي كما أشارت الأدبيات الإدارية لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينيات وأوائل سبعينيات من القرن العشرين، فقد تعددت تعريفات الالتزام الوظيفي نذكر منها:¹

- إن مفهوم الالتزام الوظيفي هو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان بوصفه كائناً اجتماعياً يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة وتربط بينهم علاقات اجتماعية دافعها الحاجة إلى التعاون والشعور بالالتزام لتلك البيئة الاجتماعية.
- إن الالتزام الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الالتزام الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته ومنجاعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم وكذلك المنظمة أو البيئة التي يعمل فيها.
- يعرف بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ويمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، معربة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.
- ومنه يمكن تعريف الالتزام الوظيفي اجرائياً على أنه الرغبة الشديدة للاستمرار عضواً في مؤسسة معينة والإستعداد لبذل مجهود عال للمؤسسة ، وبعبارة أخرى إنه اتجاه حول ولاء وانتماء الموظفين للمؤسسة وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المؤسسة من خلالها بالتعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على المؤسسة وتحسين سمعتها واستمرار نجاحها وبقائها.

¹عبدالباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي ، دار الجامعة ، الإسكندرية، دون سنة،ص181

المطلب الثاني: أهمية الالتزام والوظيفي

نتيجة للدور الذي يلعبه في نجاح المنظمة وديمومة استمرارها، فإن أهمية توفر الالتزام لدى الأفراد والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم تتمثل فيما يلي:¹

- إن الالتزام الوظيفي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فالأفراد الملتزمون سيكونون أطول بقاء في المنظمة والأكثر على نحو تحقيق أهدافها.
- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة، وبالتالي تحقيق الاستقرار المنطقي وزيادة معدلات الأداء والإنتاجية
- كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الأفراد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد.
- انخفاض المشكلات والصراع بين الأفراد والإدارة.
- يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المؤسسة وعمالها وخاصة في الأوقات التي على المنظمة أن تقدم لهم فيها الإمتيازات والاستحقاقات اللازمة.
- تكمن أهمية الالتزام الوظيفي في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والارتقاء

المطلب الثالث: أبعاد الالتزام الوظيفي

نركز في هذه الدراسة على أبعاد الالتزام الوظيفي الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات، وهي أبعاد مترابطة فيما بينها، حيث اتفقت أغلب الدراسات على ثلاثة أبعاد وهي: الالتزام المعياري والالتزام المستمر والالتزام العاطفي، نوضحها في الآتي.

أولاً: الالتزام المعياري

يعكس هذا البعد الشعور أو الالتزام بالعمل المستمر فضلاً عن ذلك الشعور بالالتزام اتجاه العاملين ويحتم عليه الوفاء للمنظمة وهو الإحساس الذي يشعر به الموظف بالالتزام والبقاء في المؤسسة. ويعزز هذا الجانب الدعم الجيد من المؤسسة لمنتسبيها وسماحها لهم بالمشاركة الإيجابية والفعالة وليس في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل فقط، بل بمساهمتهم في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسة العامة للمنظمة.

¹ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، ط1، عمان، 2008، ص216.

ويعتبر العاملون أن هذا السلوك مقبول اجتماعياً وهذا النوع من الالتزام يرتبط بتوجيه قيمهم نحو العمل و الانسجام مع بعضهم البعض أو هو الذي يعكس شعور العاملين حتى تصل لدرجة أن يكون العامل مرتبطاً بمنظمتهم من خلال تمثيل أهدافها و مهامها وقيمها"، وهو إحساس الفرد بالالتزام البقاء في المنظمة غالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بالمساهمة في وضع الأهداف و التخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة.¹

ثانياً: الالتزام الاستمراري

يعني هذا البعد أن يستمر العامل مع المنظمة، لأنه لا يملك غير ذلك، كما يعتبر الالتزام المستمر تصور الفرد بالتكاليف و المخاطر المرتبطة بتترك المنظمة الحالية، إذ أنه يرتبط ارتباطاً أساسياً فيها، حيث يستند ارتباط الفرد بالمنظمة إلى تقييم المنافع الاقتصادية المكتسبة، ويرجع أعضاء المنظمة أن الالتزام بها يكون بسبب المكافآت الخارجية الايجابية التي يتم الحصول عليها من خلال تقديم الجهد دون تحديد أهداف المنظمة و قيمها، فالالتزام الاستمراري يتكون من مستوى الرضا المتعلق بالتعويضات وأن الفرد بحاجة إلى التزم مستمر ما يمكنه من الحفاظ على الوظيفة للاستمرار والبقاء.²

ثالثاً: الالتزام العاطفي

ويشير الالتزام العاطفي إلى الإحساس العاطفي اتجاه المنظمة ويوصف الالتزام بأنه الشعور الرغبة الإيجابية للعمل بطريقة محددة والمتمثل بشعور الفرد بالانقياد الذاتي لأهداف مؤسسته وحمية البقاء فيها وبالزامية الأخذ بأخلاق المهنة، وهو ارتباط شعور العامل نحو المنظمة التي يعمل بها عاطفياً وهو ما اقترحه Alan May ومن بين الخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأنه البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات، سواء ما تعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود لأصحاب هذا التوجه وهم الذين يعملون على تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة بحسب ما تقدمه له منظماتهم . ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة، كما يعبر هذا النوع من الالتزام عن رضا العاملين وعلاقتهم مع بعضهم البعض وعلاقتهم التنظيمية والشعور العالي اتجاه المنظمة

¹كردي محمود إسماعيل ، الالتزام الوظيفي وعلاقته بانضباط الأطباء، بحث ميداني في مستشفى الرمادي، رسالة دبلوم العالي المجلد 22 ، العدد 91 ، جامعة بغداد كلية الإدارة و الاقتصاد ، 2016 ص 13
²عادل مجيد النصر اوي، أمجد حميد، أحمد جبار الغانمي، دور الانغراز الوظيفي في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المتدربين في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد17، العدد68، دون سنة.ص68

وإبلاغها ما هو مطلوب منهم من العمل والأداء ويعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب اتجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة والقيم الشخصية التي يؤمن بها.¹

المبحث الثاني: أساليب تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين

إن نجاح أي مؤسسة وتفوقها على مثيلاتها، يتطلب منها تحسين كفاءة أداء مواردها البشرية، والذي لا يتأت إلا بإعطاء المزيد من الأهمية بجودة الحياة الوظيفية الداعمة لإيجاد نظم أجور ومكافأة عادلة في ظل بيئة عمل صحية وأمنة، تتلاءم فيها الوظائف مع مؤهلات من يشغلونها، وتتوافر فيها كل السبل الداعمة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ولتحقيق هذا كله يستلزم وجود ثقافة تنظيمية فهي تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاحها أو فشلها، وذلك من خلال المفهوم والمعرفة والأفكار والقيم السائدة بها، ووجود نمط قيادة إدارية تعطي المزيد من الاهتمام بتحسين جودة الحياة الوظيفية، وتتبنى أكثر الأساليب حداثة لتحقيقها بما يتلاءم مع المستجدات الحاصلة في بيئة الأعمال، ومن هنا برزت الأنماط القيادية الإدارية والتي تتطلب مهارات كالتحفيز والإلهام والمكافئة المشروطة كبدايل عن الأنماط القيادية التقليدية والتي تعتمد على أساليب الرقابة والسيطرة.

المطلب الأول: جودة الحياة الوظيفية

من المفاهيم الحديثة التي ترقى بالعنصر البشري إلى مستويات أعلى من التقدير و الاحترام، من خلال إطلاق حريته ومنحه أكبر شعور بالتأثير والاستقلالية، ما يزيد من ولائه والتزامه وانتائه للمؤسسة فيكسر طاقته وإمكانياته لخدمتها والتضحية من أجل تقدمها وازدهارها، وانطلاقاً من مفهوم كل من جودة الحياة الوظيفية والتي هي مجموعة الأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تطوير وتحسين مختلف الظروف الحياتية التي تخص العاملين في المنظمة.

والالتزام الوظيفي الذي يعبر عن اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل فيها مع الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها و قبولها، و الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المنظمة، مع الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة. لذلك غالباً ما نجد أن العديد من الممارسات التنظيمية المعاصرة في بعدها الأكاديمي ذات الصلة بموضوع جودة الحياة الوظيفية قد أثبتت أن تحسين قدرة المنظمة على الاهتمام بتحقيق بيئة عمل نوعية للموظف في مختلف أبعادها قادر على الرفع من مستوى

¹ علي عبد السلام عبد الدائم، رعدان عدنان عبد الرزاق، تنشيط سلوكيات المواطنة التنظيمية لتعزيز الالتزام الوظيفي، بحث ميداني على عينة منة موظفي كليات الجامعة العراقية، كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، مجلة الآداب، 2019، ملحق 1، العدد 130، ص 380

تقبل الأفراد لقيم التنظيم وتحقيق المتوقع من عضويته مما يمكن أن يحقق الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف العامة التي وجد من أجلها التنظيم.¹

حيث تم اكتشاف العلاقة بين جودة الحياة العملية للموظفين بأبعادها المختلفة والتزامهم الوظيفي، وخاصة حقيقة أن جودة الحياة العملية لها تأثير إيجابي وكبير على الالتزام الوظيفي مبينين أن الاستجابة إلى احتياجات الموظف ينتج عنها شعور قوي بالانتماء من قبل الموظف تجاه مؤسسته. "ومؤكد على جودة الحياة العملية والتي تحدث نتيجة لاستجابة إلى احتياجات موظفين المختلفة هي واحدة من أهم مظاهر الالتزام الوظيفي. كما يشير (2005 Kotze) على أن جودة الحياة العملية لها هدفان: "إضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل وتحسين جودة الخبرة الوظيفية للموظفين"، و "تحسين الإنتاجية وكفاءة المنظمة"، وبالتالي فإن جودة الحياة العملية هي استجابة لاحتياجات الموظفين وكذلك الاحتياجات التنظيمية، وطريقة أو سلسلة من التدابير لتحسين ظروف العمل، فالموظف المنتج هو الشخص الكفء والمكرس لعمله وتنظيمه، والذي يتمتع بخصائص مثالية، أما الموظفون ذوو جودة الحياة العملية المنخفضة هم الأشخاص الذين يفكرون إلى الحافز للعمل، ويفشلون في أظهار الاداء الجيد في العمل، ولا يلتزمون بأصحاب العمل والمنظمات، ويتأخرون عموم يغيرون وظائفهم بشكل متكرر²

ووفق Al et Sirgy . يتم ضمان جودة الحياة العملية عند تلبية سبع احتياجات وهي احتياجات الصحة والسلامة، والاحتياجات الاقتصادية والأسرية، والاحتياجات الاجتماعية، واحتياجات التقدير، واحتياجات التطبيق، والاحتياجات المعرفية، والاحتياجات الجمالية، تظهر جودة الحياة العملية التي يتم تحديدها عند تلبية هذه الاحتياجات بأبعاد متعددة لها تأثير غير مباشر ، و تصبح عاملا حاسما ومحددا في جودة حياة الموظف العملية وكذلك رضاه الوظيفي، ومجالات أخرى من الحياة والرضا العام عن الحياة. كلما ارتفعت جودة حياة الموظف في العمل، زادت مشاعره الإيجابية تجاه المنظمة التي يعمل بها، من المفترض أنه إذا كان الشخص يشعر بإيجابية تجاه المنظمة التي يعمل بها، فإن هذه المشاعر الايجابية تؤدي إلى التزام تنظيمي، لذا فإن الاتجاه نحو تبني برامج نوعية لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة يجسد أهم مميزات النجاح الوظيفي داخل منظمات الأعمال وذلك بتحديد أهم السياسات التنظيمية الأكثر فعالية التي تستهدف تحقيق الضبط الإيجابي للروابط المعنوية والسلوكية التي تجمع بين احتياجات الموظف وأهداف عمله، فنظم الأجور والمكافآت الجيدة مع توفر الأمن والصحة المهنية للعمال هذا مع

¹ زكية العمراوي، نورة تمرابط، تحليل سوسولوجي لعلاقة جودة الحياة الوظيفية بالالتزام التنظيمي، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 6، 2021، ص. 130.

² العابد رشيدة، أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية- علوم التسيير في جامعة حمه لخضر الوادي، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد (5)، العدد (2)، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2021، ص: 390-391

إعطائهم مجال للمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة داخل مكان عمله الذي يتسم بالاستقرار والتحفيز للترقي والتقدم للوظائف وفي ظل تتابع برامج للتدريب والتعلم تساعده على مسايرة التطورات الحاصلة على الوظيفة، وبتزايد الاهتمام بالتوازن بين حياته الشخصية والوظيفية، كل هذا في وجود فريق عمل منسجم ومتكامل بعيدا عن كل النزاعات والصراعات ستسمح بالتأثير الإيجابي على الطاقات الكامنة المخزنة داخل العمال وتحقيق شعور الرضا لديهم مع رفع روحهم المعنوية ورغبتهم بالاستقرار في منظماتهم دون غيرها، وأخيرا ينتج عنه الوصول إلى "مرحلة التطابق الفعلي بين اتجاهات الفرد وأهداف عمله وتبني قيم المنظمة وقبول أهدافها" يعتبر أقصى مستويات الالتزام الوظيفي للأفراد وعليه فإن الاهتمام للتخطيط لبرامج نوعية قادرة على توسيع المفهوم السائد لمعايير جودة الحياة العملية وتطويرها قادر على تعزيز الارتباط بين منظمات الأعمال وسلوكيات موظفيها لصالح أهدافها، وبالتالي يكون هذا الاقتران العاطفي بينهما أحد أهم العوامل لمحاربة جل السلوكيات المرضية التي عجزت مداخل الإدارة التقليدية للموارد البشرية في ضبطها كالتغيب والتسرب الوظيفي والتخلي عن المسؤوليات الوظيفية ودوران العمل.¹

وبالتالي تعرف جودة الحياة الوظيفية على أنها مجموعة من البرامج والإجراءات والتدابير والسياسات المتكاملة المستمرة والمخطط لها التي توفرها المؤسسات بهدف تنمية وتطوير الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين، للتمكن من التأثير الإيجابي على الطاقات الكامنة المخزنة وتحقيق شعور الرضا لديهم ورغبتهم بالاستقرار في مؤسساتهم وإعطاء هم فرص أكبر للتأثير على وظائفهم للزيادة من ولاءهم والتزامهم تجاه مؤسساتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين ككل.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية المساندة

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

لقد تعددت مفاهيم الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العديد من المنظرين، وذلك من خلال اهتمامهم الكبير بها، على اعتبار أن ثقافة المنظمة تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاحها أو فشلها، وذلك من خلال المفهوم والمعرفة والأفكار والقيم السائدة بها، وبالتالي من خلال طرح العديد من المفاهيم، سننتقل إلى البعض منها لتوضيح مفهوم الثقافة التنظيمية كالتالي:

مفهوم الثقافة التنظيمية حسب تعبير "Harrison": ولقد عبر عنها بأنها المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، بالإضافة إلى طريقة ممارسة السلطة ومكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي مثل التخطيط ومداه و النظر إلى المرؤوسين في المنظمة.²

¹ Afsar.st: International Journal of Social Sciences Vol. III (4), 2014 -p131-132

² سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص238

كما عرفها **محمد القريوتي**: بأنها تشير إلى منظومة المعاني والرموز و المعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة بالتنظيم، بحيث تخلقهما عاما بين أعضائه حول الخصائص والسلوكيات المتوقعة من كل عضو فيه.¹

بالإضافة إلى التعريف السابق فقد عرفها **ميشال كروزيه Grozier.M**: بأنها الثقافة التي تمكن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادية وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها، بحيث يستطيعون تحقيق الأهداف المشترك من جهة عادة ، وإنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية² .

وفيما يخص تعريف معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت للثقافة التنظيمية فهي تعبر عن الفلسفات والاستراتيجيات والقيم والمعتقدات والمسلمات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التي تربط المنظمة ويشترك فيها كل العاملين بها³.

ثانيا: نشأة وتطور ثقافة المنظمة

لقد نشأت الثقافة البشرية مع ظهور الإنسان على وجه الأرض، وتطورت من عصر إلى آخر على مر التاريخ، فمن مخلفات الإنسان نجد الحفريات وهذه الأخيرة تكشف لنا تطور ثقافة المنظمة، ولعل أول من استعمل مفهوم ثقافة المنظمة اليوت elliotjocques سنة 1951 ، كما أكد كيتش ديس بأنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات، وأنهم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات.⁴

وهناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا سنة 1981 ، كما استعمل مصطلح ثقافة المنظمة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية بيزنس ويك BUSINESSWEEK، وأدرجت مجلة فورتين FORTUNE ركنا خاصا تحت عنوان كوربورات كولتير Culture Corporate إلى أن جاء الباحث ذيل كيندي سنة 1982 بكتاب تحت عنوان كوربورات كولتر، حيث وضع بذلك البنية الأولى لهذا

¹ عبد الله بن عبد الكريم بن احمد بن سالم، أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، بحوث وأوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010، ص55.

² بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، دراسة حالة بايب غاز gaze pipe غرداية، أطروحة دكتورا، قسم علم اجتماع، جامعة الجزائر، 2005، ص163

³ طارق شريف بونس، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص85.

⁴ بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بن عكون، 2007، ص7.

المفهوم، ويذكر الباحث هوفستد أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعاً إلا في حلول الثمانينات في كتابين هما: الثقافة المنظمة و البحث عن الامتياز.¹

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عامل منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم إبداعهم، وقد وظف هذا المصطلح في الجزائر سنة 1977.²

ثالثاً: مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية

أ. مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وعليه فمكونات ثقافة المنظمة تشمل الإشارات الثقافية والموروث الثقافي والتي بدورها يندرج تحتها مجموعة من العناصر التي سيتم شرحها كالتالي:

***الإشارات الثقافية:** وتشمل الإشارات الثقافية: القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات، الرموز والطابوهات الأساطير، الطقوس الجماعية، الاحتفالات والإشاعات، وفيما يخص هذه المكونات سيتم شرحها على التسلسل التالي :

- **القيم:** وهي القواعد التي تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب والغير مرغوب فيها وبين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن.³
- **المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة انجاز الأعمال والمهام التنظيمية.
- **الأعراف والتوقعات:** يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة و الغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة، حيث يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة،⁴ أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة أو كالمها خلال فترة عمل الفرد فيالمنظمة .

¹ الزهرة قريشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، مذكرة ماجستير في علم اجتماع المنظمات والمناجنت، 2016-2017، ص36.

² بشير محمد، المرجع السابق، ص7.

³ حمد بوشناق و احمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة المسيلة، بدون سنة، ص3.

⁴ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص312

- الرموز: هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى أنماط اللباس والنمط المعياري (شكل المباني وهيئتها، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستخدمة داخل المنظمة .
- **المنوعات(الطابوهات):** وهي ما تود المنظمة إخفائه ورفضه، وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها.
- **الأساطير:** تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس، والتي يعيشون به أجلها الطقوس الجماعية والاحتفالات والإشاعات
- **الطقوس:** هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة، مثل اللغة المستعملة وطريقة استقبال موظف جديد.
- ***الموروث الثقافي للمنظمة:**وفيما يخص مكونات الموروث الثقافي تتمثل في: المؤسسون، سلوك قادة المنظمة، تاريخ المنظمة، مهنة المنظمة، وفيما يلي سنقوم بعرضها كالتالي :
- **المؤسسون:** إن ثقافة المنظمة ما هي الإنتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيمهم، وذلك على اعتبار أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم لكي تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، وطرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة¹
- **سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين سيتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونها.
- **تاريخ المنظمة:** وهو كل ما يتعلق بسلسلة الأحداث الهامة والبارزة في حياة المنظمة إذ كان له تأثير على الأشخاص، الهياكل القانونية الداخلية، التواريخ الكبرى المحيطة كل هذا يشكل لدينا تراكما لتجارب مختلفة تولد معايير مرجعية للأداء.²
- **الأبطال:** وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميز و أشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة، بالإضافة إلى الانسجام مع قواعدها و أنظمتها، كما يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة¹ .

¹ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم **algal** وحدة **eara** بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2006، ص16-18
² الزهرة قريشي، المرجع السابق، ص46

▪ **مهمة المنظمة (النشاط):** و هي مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية....) ، و تعبر عن معرفتها في القيام بمهمتها أحسن من الآخرين، ويمكن أن تقيد في تأكيد خصوصية المنظمة، إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء و الولاء لدى العاملين وخصوصية المنظمة.²

ب. خصائص الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بكونها قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي، و ذلك بتشكيل الخارطة الإدراكية للأفراد ومعارفهم كما تمدهم بالطاقة الفاعلة للتعبئة العملية، و يعتقد بعض الباحثين أن الثقافة التنظيمية تستمد خصائصها من الثقافة العامة، و عليه يمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية كالتالي :

- **الإنسانية:** فالثقافة صفة إنسانية ألن الإنسان هو الوحيد الذي يصنع الثقافة، وبيدع فيعناصرها، و يرسم محتواها عبر العصور، و هي بذلك تشكل هويته.
- **الاكتساب والتعلم:** الثقافة ليست فطرية بل تنتقل من فرد إلى آخر عن طريق الاكتساب والتعلم من المجتمع المحيط بالفرد فكل مجتمع له ثقافته المحددة في الزمان والمكان المعينين، والفرد يكتسب الثقافة من الوسط الاجتماعي من خلال الأدوار التي تقوم بها مؤسسات التنشئة الاجتماعية من الأسرة، الروضة، المدرسة ومكان العمل، ويتم ذلك عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود.³
- **ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي:** التي تعني استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل أنها في تغيير مستمر، حيث انه يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن تفقد ملامح قديمة، وعليه تتزايد الثقافة من خال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من خصائص وعناصر وطرق ونظام والتفاعل فيما بينها.⁴
- **ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل:** هي كيان مستمر تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، مما يحدث تغيير يطرأ على أحد جوانب المنظمة، وهي تمارس بواسطة

¹ عيسوي وهبية: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة الأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمة بشار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في حوكمت الشركات، قسم إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة تلمسان، 2012، ص20.

² محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص310.

³ أبو بكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، 2007، ص31.

⁴ أبو بكر مصطفى محمود، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص132-133.

كل أعضاء المنظمة فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة عن طريق التعلم والمحاكاة.

● **الانتقالية:** بسبب عجز الأجيال على الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة يعتمد كل جيل إلى القيام بعمليات الانتقاء للعناصر الثقافية، وذلك بقدر ما يحقق إشباع حاجته التي تجعله متوافقاً مع البيئة الاجتماعية و الطبيعية، فالمجتمع الإنساني له خاصية انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال.¹

● **القابلية للانتشار:** من خلال عملية احتكاك الأفراد والمجتمعات ببعضها البعض يتم انتقال بعض العناصر الثقافية داخل محيط الثقافة نفسها، أو من ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، وتختلف عملية انتشار الثقافة من حيث السرعة والفعالية تبعاً لما هو متوقع من فائدة، كما أنها تشير إلى العناصر المادية التي تتم بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية، وداخل المصالح الإدارية، كما أن انتقال الهيكل التنظيمي والإجراءات و الأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم، الاتجاهات، والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.²

المطلب الثالث: نمط القيادة الإدارية

أولاً: مفهوم النمط القيادي

لقد تعددت التعريفات للسلوك أو النمط القيادي حيث عرف بأنه: "نوعية السلوك والقدرات الخلاصة التي يتمتع بها المدير، والاي مكنه من حسن تحقيق الأهداف الإستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يرأسه، واختيار وتصميم التنظيم الملائم والنظم الإدارية المناسبة، ووضع السياسات المناسبة والخطط التفصيلية اللازمة، وتوزيع الموارد المادية المطلوبة للتطبيق الإستراتيجي"³ كما يعرف النمط القيادي بأنه: "مجموعة التصرفات التي يبيدها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية وخارجية، ومن ثم ترك أثارا مباشرة على سلوك العاملين يف التنظيم سلباً أو إيجاباً"⁴

¹نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركز المنجمي للفوسفات جبل العتق بنر العائر تيسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، 2013-2014، ص83.

²الفالح نايف بن سلمان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2001، ص18.

³ كامل السيد: القيادة ورؤية مدير الإدارة العليا السعودي المحتوى الإدارة الإستراتيجية، 1987، صفحة 28.

⁴سعود بن محمد: السلوك الإداري، السعودية، مطابع جامعة الملك سعود، 1989، صفحة 298

ويقصد بالنمط السلوك المتكرر للشخص، ومنط القائد هو السلوك المتكرر له عرب فترة من الزمن من خلال خبرته وتعليمه وتدريبه، وتجدر الإشارة هنا أن نمط المدير ليس النمط الذي يراه في نفسه، ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين.¹

وعرفت الأنماط القيادية أيضا على أنها: "مجموعة الأساليب والممارسات التي يستخدمها الداري في إدارته لمؤسسته، أو مصلحته، أو قسمه من جميع الجوانب الإدارية والتنظيمية."² فالنمط القيادي هو الطريقة التي تسلكها القيادة في إدارتها للمؤسسة بمعنى الطريقة التي يوجه بها القائد اتباعه بالتوجيهات، كما يحفزهم على تحقيق الأهداف المحددة، بالإضافة لذلك فإن الأنماط القيادية هي تقديم التوجيهات وتنفيذ الخطط وأيضًا تحفيز الآخرين.

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية

تهتم الإدارات بإعداد القادة الناجحين القادرين على ممارسة مسؤوليتهم، ولأن القائد يجب أن يكون قدوة حسنة يحتذى به ومرشدًا اجتماعيًا قبل أن يكون قائدًا رسميًا وبقدر كفاءته في القيادة وفي محيطه، بقدر نجاحه في أداء رسالته القيادية . فهو أساس فعالية القيادة .وتظهر أهمية القيادة في النقاط التالية:

- 1- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج؛
- 2- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير؛
- 3- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة؛
- 4- بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن تم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.³

ثالثا: أنماط القيادة الادارية

أنماط القيادة تتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوات والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وفيما يلي توضيح بين لهذه التصنيفات:

أ. القيادة الديمقراطية

هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماها البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية، لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين، فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار وأن القرارات للأغلبية دون تسلط أو

¹محمد أبو النصر: **قادة المستقبل" القيادة المتميزة الجديدة**، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، صفحة 112

²عيد الصليبي: **الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية**. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007، صفحة 79

³يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، **الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة**، دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير-إدارة الأعمال ، تخص الإدارة التنفيذية، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011 ، صفحة 18.

إرهاب، فالقائد يشجع التابعين، ويقترح دون إملاء أو فرض إن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده، فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع القرار، وتكون قنوات الاتصال مفتوحة لجميع الاتجاهات، وهذا النمط من القيادات يهتم ببعيد الإنتاج بالمؤسسة، ويسعى لتحقيق أهدافها ولذلك تعتبر وكما أشارت الدراسات إلى أنها أفضل أنواع القيادات ويكون القائد فعالاً¹.

ب. القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية)

غالبا ما تطلق صفة الرئيس على القائد الاستبدادي عوضاً عن صفة (القائد)، ذلك لأن الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب في مصائرهم بغير إرادتهم، ويضع خطته لهم منفرداً وبعيداً عنهم ، ولا يشاركونهم الرأي ولا يستمع إليهم، بل يملي عليهم أوامره ويطلبهم بتنفيذ الأوامر الاستبدادية دون نقاش بل أنه يفرض هذه الأوامر عليهم بأساليب تحكيمية مسيطرة، ويطلق على القائد المستبد لفظ أوتوقراطي، لأنه يعتقد أن من حقه التحكم في أتباعه بسبب ما يمتلكه من امتياز عليهم (مثلاً) كأن يكون مديراً عاماً له خبرة عريقة، أو قوة أو شخصية أو سطوة)، والقائد الأوتوقراطي يتصف غالباً بالصراحة والإيجابية والموضوعية فهو يعرف بالضبط ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء، ويتجه مباشرة إلى هدفه وكلمته القانون الذي لا يعلى عليه، ويتصف القائد الأوتوقراطي بالصفات التالية: (الاعتداد بالنفس، والثقة المطلقة والكبرياء وعدم الاعتراف بأخطائه، والتفاخر بنفسه وإنجازاته والقسوة، حيث لا يبالي بالشعور والعواطف الإنسانية حتى بالنسبة للمحيطين به، البحث الدائم عن القوة والجاه بأي ثمن يحتفظ بأسراره وأسرار العمل لذاته ويلقي اللوم على معاونيه متى ما فشل، لكنه يحصل على التقدير لشخصه في حالة النجاح².

ج . القيادة الحرة (المتساهلة)

يتصف النمط القيادي المتساهل بنوع من التسبب وعدم الانضباط، بحيث يسمح للعاملين بحرية التصرف لممارسة نشاطاتهم، وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، وقد يكون ذلك لعدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم معرفته. تتسم هذه القيادة بازدواجية الجهود هدر الوقت وشعور العاملين بالضيق والإحباط وعدم احترام لشخصية القائد، يطبق هذا النمط سياسة الباب المفتوح في اتصالاته، ويقوم بإعطاء توجيهاته وتعليماته تاركاً للمرؤوسين حرية التصرف لكن ليس الاستماع لمشاكلهم ومعالجتها.

¹كمال بريوي، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي مجلة أداء المؤسسات الجزائرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 4 ديسمبر 2013، ص 147 148
²قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراة فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص29.

سميت أيضاً "القيادة الفوضوية" القيادة غير الموجهة سياسة إطلاق العنان بحيث تترك الفرد يفعل ما يشاء, كما لو أن القيادة غير موجودة فتكون النتيجة عدم وجود ضوابط حقيقية للعمل، كما أن هذا النمط يعطي القائد أكبر قدر من الحرية لمؤسسه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات، والاعتماد على الذات مما يجعل الأفراد يقيمون نتائج أعمالهم. وفي هذه القيادة تغيب الزعامة الإدارية ويوجد تشوش وفوضى ولا يوجد توجيه حقيقي، فعال، ولا يوجد سياسات أو إجراءات وأيضاً ازدواجية الجهود، فالمدير قد يكون ضعيف الشخصية يتردد في اتخاذ القرارات غير قادر على اتخاذ القرارات التهرب من إبداء الآراء والملاحظات، وعدم الاهتمام بحل المشكلات الاجتماعية والتشغيلية للموظفين . إلا أنه غير محبب لأنه يساعد على التنصل من المسؤولية ويشجع على الفوضى الإدارية.¹

¹هان عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، الأردن، دار الكندي، 2008، 67.

خلاصة الفصل

من خلال الفصل الأول لاحظنا أن للالتزام الوظيفي دور فعال يلعبه في الوظيفة والاهتمام بالمهنة يساعد الفرد على اكتشاف أخطائه ويعد الالتزام الوظيفي من الأمور الضرورية واللازمة في تعزيز سمعة المؤسسة ولديها مردود إيجابي في المؤسسة وبالتالي تساهم في تحسين أداء العاملين وخلق أثر إيجابي بتعامل الموظفين فيما بينهم بالوفاء والتقدير والتعامل بالاحترام والثقة مع المرؤوسين.

ويهدف الالتزام الوظيفي إلى ضبط السلوك المهني الشخصي وإزالة الطابع السلطوي الذي يمكن أن تتصف به أي إدارة وتطرقنا إلى أهم أبعاد الالتزام الوظيفي (الإلتزام المعياري ، الإلتزام الإستمراري ، الإلتزام العاطفي) وكذلك أساليب تعزيز الإلتزام الوظيفي لدى العاملين (جودة الحياة الوظيفية ، الثقافة التنظيمية المساندة ، نمط القيادة الإدارية).

إضافة إلى ذلك تطرقنا لمفهوم الالتزام الوظيفي باعتبار أن موضوع الإلتزام من المواضيع الرسمية في علم الإدارة والسلوك وأهم القضايا العلمية بالنسبة للمديرين في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال أداء أفرادها ويفترض على أي مؤسسة الاهتمام بالموارد البشري بصفته محرك أساسي ولا يمكن الاستغناء عليه.

والإلتزام الوظيفي يحتوي على عناصر تساعد على التطوير ويتأثر بعوامل (عوامل إدارية تنظيمية عوامل خارجية، عوامل شخصية) وإلى تجنب الأخطاء وزيادة رقي تقييم إلتزام الموظفين ، ويهدف تقييم الإلتزام بمساعدة الإدارة من تحقيق أهداف عديدة كما تسعى المؤسسة تطبيق الإدارة بالأهداف على الإلتزام الوظيفي وحسب الدراسات السابقة والإطار النظري المعتمد ، فإن الإلتزام الوظيفي له تأثير على العاملين يؤثر إيجابا أو سلبا على إلتزام الموظفين في المؤسسة ومحاولة تحسين الأداء ورفع المستوى والتعامل بالوفاء والتقدير بين الزملاء واحترام الثقة بين المرؤوسين وبصدق وأمانة بين المواطنين وتحقيق أهداف المجتمع بكل اتقان وأمانة في أداء عمله في المهنة.

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل السابق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالالتزام الوظيفي لدى العاملين من أجل توضيح المفاهيم أكثر قمنا بالدراسة الميدانية وهذا بإسقاط ما تم دراسته في الفصل السابق على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة الجزائرية للمياه بالمسيلة ، سنتناول في هذا الفصل :

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة

المطلب الأول: تعريف المؤسسة وأهدافها

المطلب الثاني: مهام المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: إنتاج المؤسسة وإنجازاتها

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المطلب الأول: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المطلب الثاني: شرح مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: عرض مناخ المقابلة وتحليلها بالنسبة لمؤسسة الجزائرية للمياه

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة

المطلب الأول: تعريف المؤسسة وأهدافها

أولاً: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

هي مؤسسة عمومية وظيفية ذات طابع صناعي وتجاري تدعى في طلب النص "المؤسسة" تخضع لتنظيم القوانين والتنظيمات الجاري بها العمل ولأحكام المرسوم التنفيذي رقم 98/156 المؤرخ في 19 محرم 1419 الموافق ل 16 ماي 1990، وتخضع المؤسسة تحت وصاية الوزير، بوجد مقرها في مدينة الجزائر، تخضع في علاقتها مع الدولة للقواعد الإدارية وتعد تاجرة في علاقتها مع الغير.

ثانياً: اهداف المؤسسة محل الدراسة.

لقد رسمت وحدة الجزائرية للمياه بالمسيلة لنفسها أهدافاً من ورائها لتحقيق مجموعة من النقاط أهمها:

- توفير القدر الكافي من المياه لتلبية احتياجات المواطنين كما ونوعاً .

- الحفاظ على استمرارية العملية الإنتاجية، وذلك من خلال توفير صيانة دائمة ومستمرة لتجهيزات الوحدة.

المطلب الثاني: مهام المؤسسة محل الدراسة.

تكلف المؤسسة في إطار السياسة الوطنية للتنمية بضمان تنفيذ السياسة الوطنية للمياه الشرب

على كامل التراب الوطني من خلال التكلف بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب والمياه الصناعية

ونقلها ومعالجتها وتخزينها جرّها وتوزيعها والتزويد بها وكذا تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها،

ونكلف المؤسسة بهذه الصف عن طريق التفويض بالمهام الآتية:

أ - الخدمة العمومية لمياه الشرب الهادفة لضمان وقرة المياه المواطنين في ظروف مقبولة عالمياً والساعة

لتلبية أقصى طلب لمستعملي شبكة المياه العمومية ويتم تنفيذ هذه المهمة بالتشاور مع السلطات المحلية.

ب - الاستغلال لتسيير وصيانة الأنظمة والمنشآت الكفيلة بالإنتاج والمعالجة والتحويل والتخزين

وتوزيع المياه الصالحة للشرب والمياه الصناعية

ج - التقييس ومراقبة نوعية المياه الموزعة.

د - اللجوء إلى أعوان محلفين من شرطة المياه بعد موافقة الوالي المختص إقليمياً بهدف حماية

المياه طبقاً لقانون المياه.

هـ - التحكم في المنشأة والتحكم في العمل لحسابها الخاص أو بتعويض من الدولة أو من الجماعات

المحلية في إطار تطوير وتجديد وتحديث الشبكة الوطنية لمياه الشرب والمياه الصناعية ينجز التحكم في

المنشأة العمومية لحساب الدولة أو الجماعات المحلية بمقابل مبلغ مالي من صاحب المشروع و - تطوير مصادر غير عادية للمياه عند الحاجة.

ح - تنظيم تسيير امتياز الخدمة العمومية للمياه الممنوحة للأشخاص المعنويين والعموميين.

ط - القيام بكل عمل أخر بهدف إلى تأدية نشاطها.

المطلب الثالث: إنتاج المؤسسة وإنجازاتها

أولاً: إنتاج المؤسسة محل الدراسة.

تعتمد المسيلة اعتمادا كليا على المياه الجوفية في تموين سكان الولاية بالمياه الصالحة للشرب والتي تتمثل المياه المنتجة من مختلف الآبار وكذا تملك اعداد كبيرة من محطات الضخ والخزانات ذات سعة كبيرة وقد عرفت كمية المياه المنتجة ارتفاعا مستمرا خلال السنوات الأخيرة بفضل مشاريع تجنيد المياه التي تعكف مديرية الري على إنجازها كما استطاعت الوحدة الزيادة في إنتاج المياه من خلال الصيانة المتواصلة لتجهيزات الآبار ومحطات الضخ والقضاء على الإيصالات ير شرعية على مستوى قنوات جلب وإيصال المياه وكذا محاربة التسربات في قنوات شبكة التوزيع وتسهر الوحدة على حماية وصيانة قنوات جلب التوزيع المياه.

ثانياً: إنجازات المؤسسة محل الدراسة...

لقد قامت الوحدة بشراء وكراء محلات جديدة من ديوان الترقية والتسيير العقاري لاستعمالها كوكالات قصد التقرب من الزبائن وتسهيل وتحسين العملية التجارية وهذا على مستوى كل مدن الولاية. وسعيها منها لتحسين مستوى الخدمة العمومية فقد قامت الوحدة بفتح وكالات تجارية جديدة وذلك على مستوى تشينها من طرف السلطات المحلية للولاية.

مركز المسيلة: فقد زود المركز بثلاثة وكالات تجارية وهي:

وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

-الوكالة التجارية بحي الشيخ الطاهر (فوريستي).

-الوكالة التجارية وسط المدينة.

-الوكالة التجارية إشبيلية

-صندوق تجاري بحي 45 مسكن طريق البرج.

-صندوق تجاري بحي 05 جويلية.

-مركز بوسعادة: لقد زود المركز بوكالة تجارية على مستوى حي 100 مسكن بالباطن.

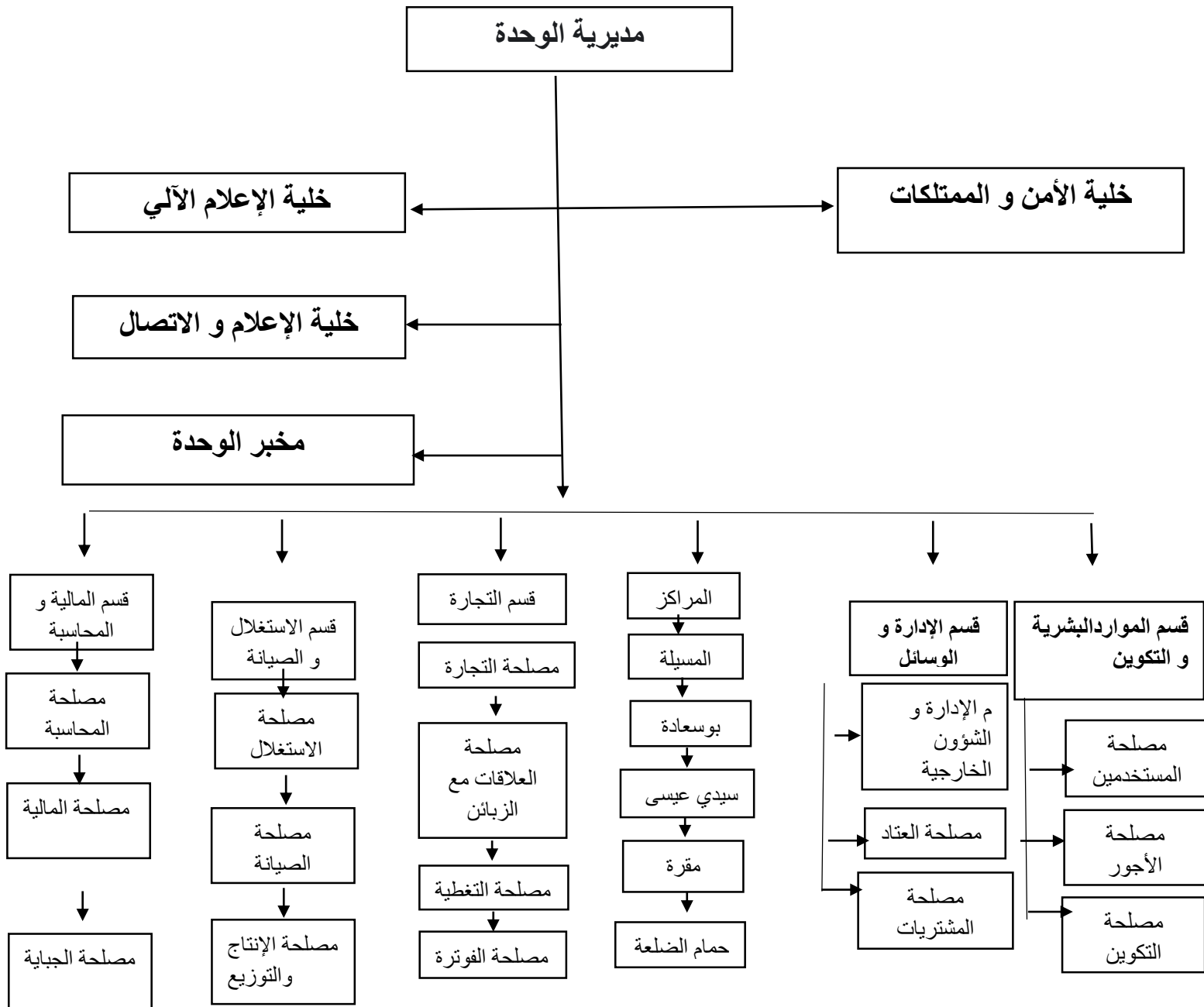
150 مسكن وصندوق تجاري

مركز سيدي عيسى: لقد زود المركز بوكالة تجارية على مستوى حي 50 مسكن. كما قامت الوحدة بأعمال تهيئة وترميم على مستوى الوكالات التجارية التابعة للمركزين الجديدين اللذين تم فتحهما مؤخرا وهما مركزا حمام الضلعة ومركز مقررة علما أن الوحدة عكفت على تجهيز هذه الوكالات بأجهزة إعلام إلى وسيارات نفعية جديدة لتسهيل الخدمة وتحسينها.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المطلب الأول: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: اعتمادا على الوثائق المقدمة من المؤسسة

الهيكل التنظيمي هو المرآة العاكسة التي تعكس كيفية أداء المؤسسة لأنشطتها من خلال الوظائف والمصالح المختلفة إضافة الى أنه يعكس أسلوب إدارة والنطاق الإشراف ويبين كذلك قوة إدارة المؤسسة في تطبيق إستراتيجيتها ويبرز الهيكل التنظيمي للمؤسسة جميع الوظائف سواء كانت إدارية أو إنتاجية، التي تربطها علاقات وأنشطة متعددة فيما بينها من جهة، ومن جهة أخرى مع محيطها الخارجي من خلال العلاقات مع الموردين أو الزبائن وذلك لتحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرار واستمرارية النشاط. ويتكون الهيكل التنظيمي لوحدة الجزائرية للمياه من إدارة عامة والتي تتكون بدورها من خلية الأمن الممتلكات، خلية الإعلام الى و خلية الإعلام ومخبر للوحدة إضافة الى خمسة أقسام: قسم المالية والمحاسبة، قسم الموارد البشرية والتكوين المصلحة التجارية مصلحة الصيانة والاستغلال مصلحة الإدارة والوسائل.

أولاً: المديرية العامة للوحدة

وتتكون من المدير العام وهو صاحب القرار الأول ويمكن تلخيص مهامه في السهر على تطبيق القوانين الداخلية للمؤسسة.

-لديه الحق في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة. له مهمة التنسيق بين جميع المصالح والإشراف عليه

-العمل على تحسين علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجية.

-المصادقة والتوقيع على البريد وأنواعه.

- عقد الاجتماعات والإشراف عليها.

- إعطاء التعليمات والتأكيد على تنفيذها.

-إعطاء تعليمات وتوجيهات الرؤساء المصالح.

إقراح الحلول وإستراتيجيات التي تناسب وضعية المؤسسة.

ويوجد ضمن المديرية العامة:

- خلية الإعلام الآلي والتي تقوم بجمع المعلومات الأخيرة يوميا للتنسيق بين الإدارات المديرية.

-خلية الإعلام الاتصال: تنشط خلية الإعلام والاتصال على مستوى مركز استقبال المكالمات الهاتفية العملي لتقريب المواطن من الإدارة بوضع تحت تصرف خط مجاني أخضر للاتصال والاستعلام عن برنامج توزيع المياه، انقطاع أو تذبذب في عملية التوزيع، شكاوى متعلقة بالفوترة، الإبلاغ عن إيصالات غير شرعية.

- خلية الأمن والممتلكات: تنشط على مستوى الوحدة تعزيز الأمن وتفعيله لكافة المنشأة والهيكل مخير الوحدة : يقوم بضمان المراقبة إجراء التحليل النوعية للمياه الموجهة للمستهلك، وكذا تحليل الكشف عن نسبة الكلور في الماء على مستوى الخزانات.

ثانيا: الإدارة العامة

وتحتوي على المصالح التالية:

قسم الموارد البشرية التكوين وتكون من:

- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة الأجور والشؤون الاجتماعية
- مصلحة التكوين.
- مصلحة الإدارة الوسائل وتكون من:
- مصلحة الإدارة والشؤون الخارجية.
- مصلحة العتاد.
- مصلحة المشتريات.
- مصلحة التجارية: وتكون من:
- مصلحة التجارة.
- مصلحة علاقة الزبائن.
- مصلحة التغطية.
- مصلحة الصيانة والاستغلال وتكون من:
- مصلحة الصيانة.
- مصلحة الاستغلال
- مصلحة الإنتاج والتوزيع

المطلب الثاني: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة.

دائرة الموارد البشرية ويتم على مستواها:

-تنفيذ كل النشاطات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية - تنفيذ - تنفيذ القرارات الشهرية قرارات النقل

والتوظيف

-وضع وتسجيل خروج ودخول العمال ومراقبتهم في حالة عدم الحضور والعطل تدرج تحت هذه الدائرة

ثلاث مصالح ألا وهي:

مصلحة المستخدمين: تقوم بالإجراءات الإدارية للعمال بما فيها تنفيذ جميع القرارات المتعلقة بالتعويضات

سند عطلة قرار العقوبات، كما تقوم بتسيير الموارد البشرية مصلحة مصلحة الأجور والشؤون

الاجتماعية تقوم هذه المصلحة بتهيئة أوراق الحضور الشهري بغرض تنفيذ عملية الأجور في نهاية كل

شهر ويشمل جدول الحضور الشهري مختلف التعويضات

مصلحة التكوين: تقوم هذه المصلحة بتنفيذ برامج التكوين سواء للمبتدئين أو في حالة وجود نقائص أو

الترقية، وذلك بغية تجديد المعارف العامة المهنية منها والتكنولوجية وتعميقها وتطويرها لتحسين المستوى

حيث تكون هذه البرامج مدروسة من قبل دائرة الموارد البشرية، مع الع، مع الاتصال بمراكز التكوين

التابعين المؤسسة، كما تسهر هذه المصلحة على السير الجيد للموارد البشرية.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل أداة الدراسة من خلال عرض مجموع المقابلات والتحليل التقليدي لها

في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: عرض مناخ المقابلة وتحليلها بالنسبة لمؤسسة الجزائرية للمياه

نلخص أهم عناصر ومناخ وطريقة سير المقابلة، حيث وضعنا جدولاً تم تقسيمه إلى أربعة أجزاء، إذ تم

التطرق في الجزء الأول إلى المقابل من حيث السن ومكان العمل والمنصب الذي يشغله، وفي الجزء

الثاني خصص لتاريخ ومدة المقابلة، وأما الجزء الثالث تحدثنا فيه عن ظروف إجراء المقابلة، وفي الجزء

الأخير ذكرنا الأهداف الأساسية لهذه المقابلة، وهذا الجدول يلخص المعلومات السابقة على النحو التالي:

جدول رقم 01: مناخ المقابلة لمؤسسة الجزائرية للمياه.			
المقابل	تاريخ ومدة المقابلة	ظروف اجراء المقابلة	الأهداف الأساسية
<p>الخبير رقم : 01 السن : 46 مكان العمل : المؤسسة الجزائرية للمياه . المنصب : رئيس دائرة الموارد البشرية . عدد المرؤوسين : يعمل مع كل الموظفين في المؤسسة . يعمل تحت مسؤولية : مدير المؤسسة .</p>	<p>2023 /03 /26 . المكان : المؤسسة الجزائرية للمياه . اللقاء : تم في مكتبه داخل المؤسسة . مدة المقابلة : ساعة . عملية التفريغ في شكل كتابي ومنتظم . اللقاء مرة أخرى مع الخبير لتصحيح وتوضيح بعض الإجابات</p>	<p>كانت الظروف التي تم إجراء المقابلة فيها ممتازة، حيث تم الاستقبال وإجراء المقابلة ، والترحيب من طرف الخبير كان ممتازا. تم إعلام الخبير بطبيعة مشروع البحث، و تم شرح الغرض منالمقابلة. - إتاحة الوقت الكافي للخبير للإجابة عن الأسئلة .</p>	<p>تم إجراء المقابلة مع الخبير رقم : 01 ، وذلك لأن له علاقة بمصلحة الموارد البشرية ،وبالتالي يخدم الموضوع بشكل مباشر .</p>

المصدر : من إعداد الطالبتين

بعد إجراء المقابلة مع عينة الدراسة سوف يتم تحليلها وتوضيح ما أجاب به خبير عينة الدراسة، ولقد تم تنظيم وتلخيص ذلك فيالجدول الموالي:

جدول 02 : بيانات المقابلة الخاصة بمؤسسة الجزائرية للمياه.	
<p>أهم المعايير التي يتم اعتمادها في تصميم نظام الأجر والحوافز في المؤسسة هي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الأجر محددة بالمنصب . - كل منصب له أجر معين . - تحديد الأجر بقوانين ثابتة قانون العمل (9011) . - كل منصب عمل يقابله الأجر القاعدي (الدرجة والسلم) . - العلاوات والمنح : تتمثل في منح مرتبطة بمنصب العمل (منخى الإكراه ، منحة المداومة) ؛ ومنح مرتبطة بالعامل (منحة النقل ، منحة الأجر الوحيد ، منحة السلة ، منحة الخبرة المهنية) . 	<p>فيما تتمثل أهم المعايير التي يتم اعتمادها في تصميم نظام الأجر والحوافز؟</p>
<p>يوجد إشراك للعاملين في إقتراح معايير أخرى في تصميم الأجر والحوافز ، لكن ليس بصفة مباشرة وذلك عن طريق ممثلين العمال .</p>	<p>هل يتم اشراك العاملين او النقابة الممثلة لهم في اقتراح معايير أخرى في تصميم الأجر والحوافز؟</p>
<p>من خصائص نظام الأجر والحوافز المطبق حاليا في المؤسسة أنه ثابت وواضح .</p>	<p>ما هي أهم خصائص نظام الأجر والحوافز المطبق حاليا؟</p>
<p>نعم ، تعتمد المؤسسة على برامج الصحة والسلامة المهنية للعاملين تتمثل في سلامة الورشات (السياج ، لباس مهني خاص) وأخذ الاحتياطات اللازمة للتدخل</p>	<p>هل تعتمد المؤسسة على برامج الصحة والسلامة المهنية للعاملين؟ ما هي أهم مكوناتها ان وجدت؟</p>

<p>هل تتوفر إدارة المؤسسة الفرص للعاملين لإبداء الآراء والمشاركة في تحسين ظروف العمل بالمؤسسة على المستوى المركزي لا المحلي .</p>	<p>هل تتوفر إدارة المؤسسة الفرص للعاملين لإبداء الآراء والمشاركة في تحسين ظروف العمل بالمؤسسة؟</p>
<p>نعم بصفة دورية وبصفة منتظمة (حيث توجد مراكز تكوين خاصة بالمهن المائية ...) والتي تركز على الجانب التقني للماء و تتميز بالتنوع وتشمّل كل الإختصاصات</p>	<p>هل يستفيد جميع العاملين بالمؤسسة من برامج التدريب والتكوين لتحسين الاداء؟</p>
<p>لا، بل هناك شفافية في التسيير والأمور القانونية واضحة وبالتالي لا يستدعي ذلك لوسيط .</p>	<p>هل تتوفر لدى المؤسسة خلية او مصلحة خاصة تعنى بانشغالات العاملين المختلفة؟</p>
<p>يتم تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين حسب الأقدمية.</p>	<p>على أي اساس يتم تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين؟</p>
<p>نعم ، وذلك عن طريق : - إعطاء حوافز أكثر . - مسار مهني عادل ومنتظم . - تحقيق التقدم في المسار . - الإلتزام في العمل . - الرقابة المستمرة.</p>	<p>هل تمتلك المؤسسة استراتيجية خاصة بتحسين جودة الحياة الوظيفية لديها؟</p>
<p>الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة حسنة .</p>	<p>كيف تقيمون الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة؟</p>
<p>تتمثل أهم القيم والمبادئ في : - الإنضباط . - الجدية في العمل . - الأمان . - ترسيخ لغة الحوار .</p>	<p>ما هي أهم القيم والمبادئ التي تعمل المؤسسة على ترسيخها لدى العاملين؟</p>
<p>لا ، لأنه هناك قانون داخلي في متناول جميع العمال مصادق عليه من طرف مفتشية العمل والسلطة الضبطية (رئيس المحكمة).</p>	<p>هل يتم شرح هذه القيم او السياسات العامة للمؤسسة لدى العاملين؟</p>

كيف يتفاعل العاملون مع هذه القيم والسياسات؟	بإيجابية وبدون ضغط ، وذلك حسب العمل .
هل الثقافة التنظيمية للمؤسسة لها أثر في سلوك العاملين ومستوى ادائهم لمهامهم؟	نعم ، قد يكون بسبب علاقة متوترة بين العمال مما يؤثر سلبا على المردود وعلى الأداء .
ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة؟	قيادة ديمقراطية.
ما هي أهم خصائص هذا النمط؟	من خصائص هذا النمط أنه قيادة استشارية إيجابية تطبق فيها القوانين ، وتعتبر من افضل انواع القيادات ويكون القائد فعالا .
هل هناك تجاوب ايجابي للعاملين اتجاه هذا النمط؟	نعم ، هناك تجاوب بالبند العريض بصفة كبيرة فهم يأخذون حقوقهم و بالتالي تكون لديهم حوافز أكثر .
. هل قنوات الاتصال بين الادارة والعاملين مفتوحة في جميع الاتجاهات؟	نعم ، لكن ليس بصفة مباشرة ويكون ذلك عن طريق ممثلي العمال (النقابيين) .
هل هناك اشراك للعاملين في رسم الخطط؟	نعم ، يوجد اشراك للعاملين في رسم الخطط ، لكن ليس بصفة مباشرة وذلك عن طريق ممثلين العمال
كيف تقيمون درجة أو مستوى الالتزام الوظيفي للعاملين في المؤسسة؟	حوالي 85% فما فوق ، وذلك من خلال : -الهدف -النوعية -الإنضباط
كيف يمكن حسبكم تحسين مستوى التزام العاملين وظيفيا؟	القيام ببعض الإجراءات التأديبية

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض فرضيات الدراسة وتحليلها.

1 - اختبار الفرضية الأولى

تتمثل الفرضية الأولى في "يوجد تأثير إيجابي على الإلتزام الوظيفي نحو العاملين في المؤسسة محل الدراسة " بعد تحليل بيانات أداة المقابلة التي تم ذكرها سابقا وجدنا أن الفرضية محققة، حيث وبعد

تحليل بيانات المقابلة ، تم استنتاج أن للعاملين برنامج يعتمدون عليه يخص جميع العمال دون استثناء، و ذلك يؤدي إلى زيادة إلتزامهم وجديتهم في العمل والملاحظ وبعد المقابلة التي تم إجراؤها، فان المؤسسة تطبق نظام الأجور والحوافز وفق معايير محددة بدقة ومتفق عليها .

2- اختبار الفرضية الثانية

تتمثل الفرضية الثانية في "يؤثر الإلتزام الوظيفي على الجوانب الإنسانية في العمل" بعد عرض وتحليل اجابات الخبير وجدنا أن الفرضية محققة ، استنتجنا أن التزام العامل بالوظيفة يبقى ثابتا له لأنه من مبادئه وأخلاقه المهنية حتى ولو مورست عليه ضغوط من طرف مرؤوسيه أو خارج محيط العمل. فالجوانب الإنسانية تقوي الإلتزام الوظيفي لدى العامل في المؤسسة.

3 -اختبار الفرضية الثالثة

تتمثل الفرضية الثالثة في " يؤثر الإلتزام الوظيفي على الجوانب المهنية في العمل" فبعد تحليل تم استنتاج أن الفرضية غير محققة حيث يتضح لنا أن الإلتزام بالوظيفة هو يبقى عامل أساسي لدى العامل رغم الظروف التي قد يواجهها خلال العمل وهذا راجع للقسم والمبادئ وقد تكون سبب في عدم الإلتزام بالمواعيد لكن تضمن المبادئ الاستمرار بالوظيفة ، وبالتالي يكون الإلتزام ثابتا دون تأثير ، وقد لا يؤثر على الجوانب المهنية والظروف القاسية التي قد يواجهها. فالإلتزام الوظيفي لا يؤثر على الجوانب المهنية للعمل .

خلاصة الفصل التطبيقي.

تناولنا في هذا الفصل التعريف بالمؤسسة وخصائصها والهيكل التنظيمي ومهامها ومصالحها وإنتاجها، كما قمنا بعرض وتحليل وتفسير الدراسة التطبيقية لمنهجية العمل التي تطرقنا إليها من أجل إبراز الدور الهام للالتزام الوظيفي على العاملين وفيما يلي سنناقش نتائج الفصل التطبيقي على ضوء الفرضيات وسنعرض بعض التوصيات والاقتراحات

الخاتمة

من كل ما سبق ذكره و شرحه في هذه الدراسة البسيطة في شقيها النظري والتطبيقي يمكن القول أن الالتزام الوظيفي لدى العاملين متغير لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنه فتحقيق الالتزام الوظيفي، هو أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات لها لأنه يؤثر إيجابا على نجاحها و ذلك من خلال الأداء الفعال لموظفيها.

فالالتزام الوظيفي يساهم بشكل فعال في تحقيق أداء الموظفين في المؤسسة أي أن الإلتزام الوظيفي من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال. فتحقيق التزام العاملين هو أحد الأهداف التي تسعى لها المؤسسات لما له الأثر الإيجابي على نجاحها وذلك من خلال الأداء الفعال للعاملين فاعمل الجماعي، و شعور الفرد بأنه جزء من الجماعة و متماسك معها ، و توافق قيم العامل مع قيم المؤسسة وتحقيق المسؤولية اتجاه العمل، والرضا في البقاء بالعمل فيها ، و إنجاز المهام في الأوقات المحددة لها.

كلها متغيرات ومؤشرات قد تزيد من درجة الالتزام الوظيفي أو تخفض منه ، فتعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة يشجعهم على الإبداع والتميز من أجل الوصول إلى مستوى عال من الأداء و الإنجاز ، ذلك أن الالتزام الوظيفي يعتبر عاملا مهما في تحقيق أهدافها ، فالالتزام الوظيفي يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة و إنجاز الأعمال بكفاءة (أقل جهد و وقت و تكلفة) من خلال اندماجهم بالعمل

الاقتراحات

بناء على النتائج التي توصلنا اليها ضمن دراسة الالتزام الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه - المسيلة - سنقوم بتقديم بعض الاقتراحات التالية :

- العمل على توضيح استراتيجية خاصة بتحسين جودة الحياة الوظيفية من أجل تسهيل العمل.
- تسهيل المؤسسة عملية الاتصال بين الإدارة والعاملين في جميع الاتجاهات.
- تحفيز العمال بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها حتى يولد لديهم الشعور بالرضا.
- الاهتمام بالعلاقات بين الرؤساء والعمال ومنح فرص المشاركة في اتخاذ القرارات واخذ اراءهم بعين الاعتبار
- التعرف على جماعات العمل الرسمية والغير رسمية.
- توعية العاملين بأهمية الالتزام داخل المؤسسة.

آفاق الدراسة

من خلال تناولنا للموضوع يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون دراسات مستقبلية:

- أثر جودة الحياة الوظيفية على تطوير اداء الموارد البشرية في المنظمة؛
- مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في تعزيز الالتزام الوظيفي للعاملين؛
- دور الثقافة التنظيمية في تطوير بيئة العمل في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع:

الكتب :

- أبو بكر مصطفى محمود: التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000
- بشير محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بن عكنون، 2007.
- سعد غالب ياسين: الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
- سعود بن محمد: السلوك الإداري، السعودية، مطابع جامعة الملك سعود، 1989 .
- طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت، ط1 ،دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- عبدالباقي صلاح الدين :مبادئ السلوك التنظيمي , دار الجامعية , الإسكندرية،دون سنة.
- عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، ط1، عمان، 2008.
- محمد أبو النصر: قادة المستقبل" القيادة المتميزة الجديدة ، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013
- عيد الصليبي: الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2007
- كامل السيد: القيادة ورؤية مدير الإدارة العليا السعودي المحتوى الإدارة الإستراتيجية، 1987.
- هان عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، الأردن، دار الكندي، 2008 .
- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المذكرات :

- الزهرة قريشي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، مذكرة ماجستير في علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، 2016. 2017 .
- إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم algal وحدة eara بالمسيلة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، 2006 .
- الفالح نايف بن سلمان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2001 .
- بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، دراسة حالة بايب غاز gaze pipe غرداية، أطروحة دكتورا، قسم علم اجتماع، جامعة الجزائر، 2005 .
- بو بكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، 2007 .
- كردي محمود إسماعيل، الإلتزام الوظيفي وعلاقته بانضباط الأطباء، بحث ميداني في مستشفى الرمادي، رسالة دبلوم العالي المجلد 22 ، العدد 91 ، جامعة بغداد كلية الإدارة و الاقتصاد ، 2016 .
- عبد الله بن عبد الكريم بن احمد بن سالم: أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، بحوث وأوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010 .
- عيساوي وهيبه: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة الأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمعة ببشار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في حوكمت الشركات، قسم إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة تلمسان، 2012 .

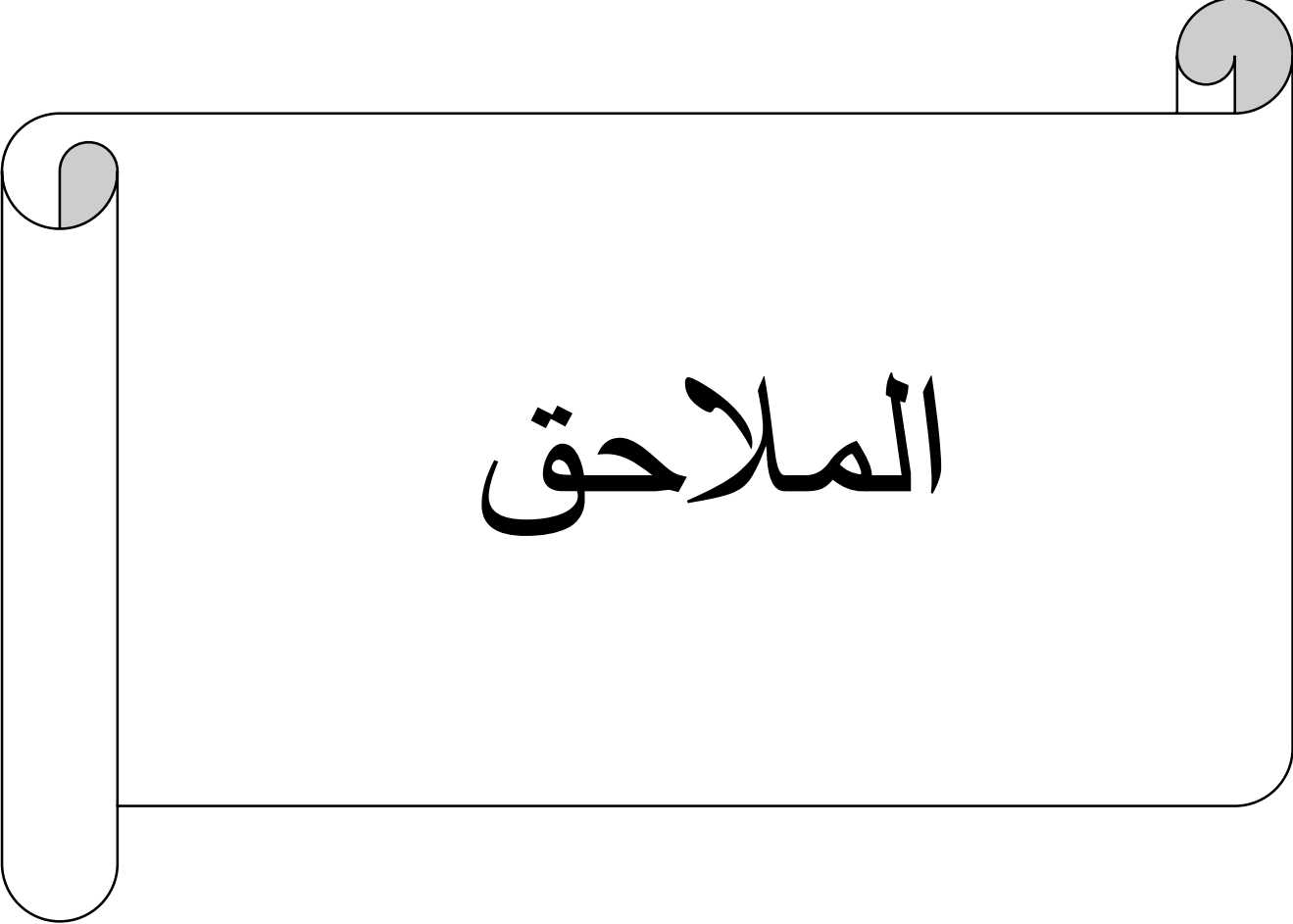
- قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراة فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009.
- نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركز المنجمي للفوسفات جبل العتق بئر العاتر تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، 2013-2014، ص83.
- يحيى بن موسى بن عبد الله صحفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير -إدارة الأعمال، تخصص الإدارة التنفيذية، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011.
- علي عبد السلام عبد الدائم، رعدان عدنان عبد الرزاق، تنشيط سلوكيات المواطنة التنظيمية لتعزيز الالتزام الوظيفي، بحث ميداني على عينة من موظفي كليات الجامعة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، مجلة الآداب، 2019، ملحق 1، العدد 130.
- حمد بوشناق وأحمد بوسهمين: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة المسيلة، بدون سنة.

مجالات :

- العابد رشيدة، أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة حمه لخضر الوادي، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد (5)، العدد (2)، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2021.
- زكية العمراوي، نورة تمرابط، تحليل سوسيولوجي لعلاقة جودة الحياة الوظيفية بالالتزام التنظيمي، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 6، 2021.
- عادل مجيد النصرابي، أمجد حميد، أحمد جبار الغانمي، دور الانغراز الوظيفي في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المتدربين في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 68، دون سنة.
- زكية العمراوي، نورة تمرابط، تحليل سوسيولوجي لعلاقة جودة الحياة الوظيفية بالالتزام التنظيمي، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 6، 2021.

المراجع باللغة الأجنبية :

- Afsar.st:)International Journal of Social Sciences Vol. III (4), 2014 -



الملاحق

ملحق 01: أسئلة المقابلة

فيما تتمثل أهم المعايير التي يتم اعتمادها في تصميم نظام الاجور والحوافز؟
هل يتم اشراك العاملين او النقابة الممثلة لهم في اقتراح معايير أخرى في تصميم الاجور والحوافز؟
ما هي أهم خصائص نظام الاجور والحوافز المطبق حالياً؟
هل تعتمد المؤسسة على برامج الصحة والسلامة المهنية للعاملين؟ ما هي أهم مكوناتها ان وجدت؟
هل توفر ادارة المؤسسة الفرص للعاملين لابداءالاراء والمشاركة في تحسين ظروف العمل بالمؤسسة؟
هل يستفيد جميع العاملين بالمؤسسة من برامج التدريب والتكوين لتحسين الاداء؟
هل تتوفر لدى المؤسسة خلية او مصلحة خاصة تعنى بانشغالات العاملين المختلفة؟
على أي اساس يتم تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين؟
هل تمتلك المؤسسة استراتيجية خاصة بتحسين جودة الحياة الوظيفية لديها؟
كيف تقيمون الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة؟
ما هي أهم القيم والمبادئ التي تعمل المؤسسة على ترسيخها لدى العاملين؟
هل يتم شرح هذه القيم او السياسات العامة للمؤسسة لدى العاملين؟
كيف يتفاعل العاملون مع هذه القيم والسياسات؟
برايكم هل الثقافة التنظيمية للمؤسسة لها أثر في سلوك العاملين ومستوى ادائهم لمهامهم؟
ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة؟
ما هي أهم خصائص هذا النمط؟
هل هناك تجاوب ايجابي للعاملين اتجاه هذا النمط؟
. هل قنوات الاتصال بين الادارة والعاملين مفتوحة في جميع الاتجاهات؟
هل هناك اشراك للعاملين في رسم الخطط؟
كيف تقيمون درجة أو مستوى الالتزام الوظيفي للعاملين في المؤسسة؟
كيف يمكن حسبكم تحسين مستوى التزام العاملين وظيفياً؟

الملخص

تظهر الدراسات الحديثة أن مقياس نجاح أي منظمة اليوم مع استمرارية وتنامي عملية التطوير والتطور في علم الإدارة تؤكد الدراسات على أن العنصر البشري يبقى هو المحرك الأساسي لأداء جميع الوظائف حيث تتوقف كفاءة وفعالية أداء المنظمة على فعالية هذا العنصر، الأمر الذي يتطلب تنميته والحفاظ عليه، وتحقيق التكامل والتوازن بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها، بحيث يتحقق الرضا والولاء بصفة دائمة لجهة عمله، إذ أن كفاءة العاملين وولاءهم لمؤسساتهم وتنامي الطاقات الإبداعية لديهم من العوامل الرئيسية لإنجاز أهداف المؤسسات بشكل متكامل . ولقد تبنت المؤسسات سياسة التأكيد على نوعية العاملين وبدأت تعيد النظر في أساليب تحفيز العاملين وكيفية دفعهم نحو الاجتهاد والمثابرة في العمل من خلال الاهتمام بمفهوم الالتزام الوظيفي، حيث يعد من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا من الباحثين في المجال الوظيفي في الفترة الأخيرة، وقد أخذت دراسة هذا الموضوع أبعادا كثيرة ومتنوعة، فقد تعددت معها الطرق قياس الالتزام الوظيفي إلى دراسة النتائج السلوكية للأشكال المختلفة له، ولكي نفهم سلوك الأفراد المتعلق بالعمل فهما تام يجب تخطي مفهوم الرضا الوظيفي ونختم بمشاعر الأفراد تجاه الوظائف والمؤسسات التي يعملون بها وهي ما تسمى بالالتزام الوظيفي الذي يعكس مدى توحيد الأفراد مع وظائفهم وتعلقهم بما ولما لهم من تأثير عليها . ، ومن أجل هذا يتمركز التزام الأفراد للوظيفة كأهمية قصوى لتحقيق الأهداف، باعتبار أن التزام الفرد لما تتطلبه الوظيفة من جهد ووقت وانضباط سيضمن الأداء الجيد الذي يعود على الفرد والمؤسسة بتحقيق الأهداف المرجوة. ومن أجل هذا قمنا بإجراء دراسة ميدانية حول مقومات تعزيز الإلتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه المسيلة، تعتبر اشكالية الإلتزام الوظيفي لدى العاملين من أصعب التحديات التي تواجه المؤسسات العمومية، من خلال دراستنا والتي تأكدنا من خلالها أن تقييم إلتزام الموظفين في المؤسسات العمومية لا يحقق أهدافه المرجوة بسبب هذه الصعوبات التي تجعل منه عملية روتينية وجامدة ولتجاوز هذه الصعوبات يتوجب بناء نظام فعال يقوم على أساس قانوني مرن يسمح بتكييف معايير وطرق تعزيز الإلتزام حسب كل وظيفة انطلاقا من إعادة تحليل هذه الوظائف وتوفير برامج وآليات لمعالجة كل من نتائج الإلتزام ، والتي يجب أن يطلع عليها العامل وتتم مناقشتها مع المسؤول من خلال مقابلة ، وفي الأخير المؤسسة الجزائرية للمياه حققت نجاحا في اعتمادها النمط الديمقراطي أدى إلى خلق ارتباط وثيق بين أهداف المؤسسة وقبول قيمها والرغبة في البقاء والاستمرار .

وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أن نسبة الالتزام الذاتي لدى العاملين جيدة خاصة فيما تعلق بامتثال هؤلاء للقواعد والتعليمات، وفي المقابل فإن النمط القيادي المتبع في المؤسسة يؤثر كثيرا في مستوى الالتزام الوظيفي.
- مدى استخدام الادارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين
- تحديد الاحتياجات التدريبية من أجل تعزيز الالتزام الوظيفي للعاملين.
- الأسس التي يعتمد عليها في تدريب الأفراد والعاملين بالمؤسسة.
- أن الالتزام الوظيفي هو وسيلة للمحافظة على سلامة المؤسسة كي تتمكن من البقاء والإستمرار ، وبالتالي فإن قوة درجة الإلتزام لدى العاملين تعني فاعلية المؤسسة وسلامة بيئتها الداخلية ، ودعم الأداء الإبداعي والممارسة الإبتكارية الوظيفية ، مما يجعل الإلتزام سرا من أسرار الريادة والتفوق وهو وضع مثالي تسعى له جميع المؤسسات بلا استثناء .
- يمثل الإلتزام الوظيفي عنصرا هاما في ارتباط الفرد بالمؤسسة خاصة في الأوقات التي لا تقدم فيها المؤسسة الحوافز الملائمة لدفع العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستويات الإنجاز .

الكلمة المفتاحية: الالتزام الوظيفي، جودة الحياة الوظيفية، الثقافة التنظيمية

summary

Recent studies have shown that the measure of the success of any organization today, with the increase in the development and development process, is the science of management. Studies confirm that the human element remains the main engine for the performance of all functions.

Where the efficiency and effectiveness of the organization's performance depends on the effectiveness of this element, which requires its development and preservation, and the achievement of integration and balance between it and the institution in which it works, so that satisfaction and loyalty is achieved permanently in its work, as the efficiency and loyalty of workers are to their institutions and the growth of their creative energies are factors To achieve the objectives of the institutions in an integrated manner. Institutions have adopted a policy of emphasizing the quality of workers and began to reconsider the methods of motivating workers and how to push them towards diligence and perseverance at work by paying attention to the concept of functional commitment, as it is one of the topics that have received great attention from researchers in the career field in the recent period. The subject has many and varied dimensions, with which there are many ways to measure commitment to studying the behavioral results of different forms, and in order to fully understand the work-related behavior of individuals, the concept of job satisfaction must be overcome and we conclude with the feelings of individuals towards the jobs and institutions in which they work, which is what is called job commitment that reflects the extent of unity Individuals with their jobs and their attachment to what and the influence they have on it, and for this reason the commitment of individuals to the job is centered as a paramount importance to achieve the goals, given that the commitment of the individual to the effort, time and discipline required by the job will ensure the good performance that accrues to the individual and the institution by achieving the desired goals. For this reason, we conducted a field study on the elements of enhancing job commitment among employees of the Algerian public corporation for liquefied water. The problem of employee commitment is considered one of the most difficult challenges facing public institutions. It achieves its desired goals because of these difficulties that make it a routine process. In order to overcome these difficulties, it is necessary to build an effective system based on a flexible legal basis that allows the adaptation of standards and methods to enhance compliance. Each job is based on a re-analysis of these

jobs and the provision of | Programs and mechanisms to address each of the results of commitment, which must be seen by the worker and discussed with the official through an interview, and finally the Algerian Water Corporation achieved success in adopting the democratic style that led to the creation of a close link between the goals of the institution and the acceptance of its values and the desire to survive and continue. A number of results were reached, the most important of which are:

The percentage of self-commitment among employees is good, especially with regard to their compliance with the rules and instructions. On the other hand, the leadership style used in the organization greatly affects the level of job commitment. The extent to which the administration uses the results of performance appraisal in making decisions related to personnel affairs.. Determining the training needs in order to enhance the functional commitment of employees

Functional commitment is a means to maintain the integrity of the organization so that it can survive and continue. Therefore, the strength of the degree of commitment among employees means the effectiveness of the organization and the integrity of its internal environment, and support for creative performance and functional innovative practice, which makes commitment a secret of the secrets of leadership and excellence. An ideal situation that all institutions seek without exception Job commitment is an important element in the individual's attachment to the organization, especially in times when the organization does not provide appropriate incentives to push employees to work and achieve the highest levels of achievement.

Keywords: job commitment, quality of work life, organizational culture