

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص : إدارة واقتصاد المؤسسة

عنوان المذكرة :

أهمية الالتزام التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر

تحت إشراف

د. كبداني سيد أحمد

من إعداد الطالبة

• بن كحلة رشيدة

لجنة المناقشة :

• بادن عبد القادر

• د/ كبداني سيدي أحمد

• يخلف عبد الله

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

أستاذ مساعد «أ»

أستاذ محاضر «ب»

أستاذ مساعد «أ»

الدفعة :

2015 / 2014

## المقدمة العامة

تعتبر المؤسسة الخلية الأساسية لنسيج كل اقتصاد، فهي النشاط الاقتصادي الذي يستمد قوته وطاقته و نموه لدوام بقائه و لدورها الهام في مختلف المجالات فهي تعتبر من أهم الأعوان المساهمة في تحقيق الدورة الاقتصادية، و لكي تتمكن المؤسسة من ممارسة نشاطها بشكل جيد و تحقيق أهدافها المتمثلة في تعظيم أرباحها و تحقيق النمو و ضمان استمراريتها لابد من الالتزام التنظيمي الجيد.

فقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين تطورات سريعة و ظهور ما يسمى بالتنظيم شمل كافة مجالاته و فروعها و ينظر إليها على أنها وحدات استشارية داخلية في المنظمات الإدارية ، في القطاعين العام و الخاص و هي معنية بالمشكلات و المعوقات التي تعاني منها و إيجاد الحلول الممكنة و ذلك بهدف تحسين كفاءة الأداء و تقديم أفضل الخدمات ، فقد ينظر للتنظيم من حيث كونه مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل جماعات العمل و تمثل هذه وجهة نظر العلوم السلوكية ، و بهذا الشكل فإن التنظيم يعبر عن العلاقات الرسمية و غير الرسمية داخل المؤسسة و خارجها، كما يعتبر التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة و يرتبط بهيكل السلطة و لا يعتبر معوقاً للأداء إلا إذا لم يتم تكوينه بطريقة جيدة و إذا ما توافر شروط الإعداد الجيد لأن التنظيم الجيد يوفر البيئة و المناخ الملائم للأداء الحالي أو المستقبلي مما يؤدي إلى تحقيق أهدافه و هذا يدعو إلى ضرورة معرفة من الذي يقوم بالتنظيم و معرفة المبادئ التي تساعد على البناء الجيد للتنظيم و لابد من معرفة أبعاد التنظيم من أجل تحسينها.

و من أهم سبل نجاح أي مؤسسة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة بكفاءة و فعالية ، فكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها و اكتساب ميزة تنافسية ، حيث يعتبر المورد البشري عامل مهم في تحقيق ذلك فالمؤسسة تتأثر باحتياجات و دوافع الأفراد المكونين لها، حيث تقع المؤسسة تحت تأثير التركيبة الاجتماعية السائدة و تتلون بالأفكار و المعتقدات و القيم ، حيث تلعب هذه الخصائص دوراً مهماً في تشكيل سلوكيات و ممارسات الأفراد داخل المؤسسة .

وبما أن الالتزام التنظيمي عنصر حيوي في بلوغ الأهداف التنظيمية، تعزيز الإبداع، الاستقرار، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما ويسهم الالتزام التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل لذا نجد أن موضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينات، لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وما له من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء. و يتولد الالتزام التنظيمي من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم و ضغط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة ، حيث نجد أن الالتزام التنظيمي هو إدراك من الأفراد بالتوافق بين

قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم التنظيم الذي يعملون و قد ذهب الكثير من الباحثين في هذا المجال إلى دراسة طبيعة العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي و العوامل التي قد تؤثر فيه، ومن هذه العوامل ما هو شخصي وما هو سلوكي وما هو متعلق بالقيم المتعلقة بالمنظمة وما هو متعلق بالعوامل الخارجية مثل القيم والثقافة.

### 1. الإشكالية:

– فيما تكمن أهمية الالتزام التنظيمي في المؤسسة، وما واقعه في مؤسسة رام لتكرير

السكر؟

### 2. الفرضيات:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

- التنظيم أساس زيادة الفعالية و كفاءة المورد البشري في المؤسسة.
- هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة رام لتكرير السكر و كل من مستوى الولاء و المسؤولية اتجاه المؤسسة، و مستوى الإيمان بالمؤسسة.

### 3. دوافع اختيار الموضوع:

- تتمثل أسباب اختيار هذا الموضوع في رغبة الإطلاع على مثل هذه الدراسات و كذلك لأهميته للشروع في دراسات مستقبلية أدق و أعمق.
- المساهمة في إعطاء صورة واضحة عن أهمية الالتزام التنظيمي لمؤسساتنا لتحقيق ريادة خاصة في ظل التطور المستمر في عصرنا الحالي.

### 4. أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذا الموضوع في محاولة تقديم صورة واضحة تبرز أهمية التنظيم في حياة المؤسسات و كذلك الدور الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في أداء المؤسسات. للالتزام التنظيمي أهمية بالغة في نجاح المؤسسة و خططها و أهدافها و أدائها للعمل بقدرة عالية.

### 5. منهج الدراسة:

الأسلوب الوصفي التحليلي المعتمد على بعض النظريات الاقتصادية و تجارب بعض المفكرين في الإدارة العامة للمؤسسات.

### 6. دراسات سابقة:

دراسة "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، ونوع الوظيفة) وأهم ما نتج عنها وجود مستوي عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

### 7. تبويب البحث:

لمعالجة الإشكالية فإن البحث يقسم إلى مقدمة عامة و خاتمة عامة و ثلاث فصول. الفصل الأول يدرس "التنظيم" في المؤسسة، يعالج المفاهيم الأساسية للتنظيم، أبعاده، ونظرياته، أما الفصل الثاني فيدرس "الالتزام التنظيمي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة" يعالج ماهية الالتزام التنظيمي، خصائصه وأهميته، والآثار المترتبة عنه، في حين يتطرق الفصل الثالث "دراسة تحليلية لواقع الالتزام التنظيمي بمؤسسة رام لتكرير السكر" إلى تحليل نتائج الاستبيان المقدم لعمال المؤسسة.

### 8. مصادر المعلومات :

فيما يخص الفصلين الأول و الثاني فإن البحث اعتمد على مجموعة من الكتب ورسائل التخرج، أما الفصل الثالث فاعتمد على المعلومات المتحصل عليها من مؤسسة التربص.

## الفصل الأول: التنظيم

### مقدمة الفصل:

التنظيم هو الإطار الذي تتحرك بداخله أي مجموعة بشرية نحو هدف محدد، فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من أجل تحقيق هدف مشترك، و يعني أيضا التجميع المنظم للأجزاء المرتبطة و المماثلة من أجل تكوين كيان موحد يمارس الأعمال و الواجبات و السلطات لتحقيق الهدف المنشود.

وللتنظيم أهمية بالغة في نجاح المؤسسة و تحقيق خططها و أهدافها و أدائها للعمل بقدرة عالية، فهما الهيكل و الأداء اللذان بواسطتهما يقام جهد منظم بناء على خطة مرسومة، و توجيه المراحل المختلفة للجهود المرسومة و الإشراف عليها، من اجل تحقيق الهدف المنشود.

إن الغرض من التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين أو خطة مرسومة، وهذا يتطلب توفر العناصر التي تحقق وحدة هدف معين متفق عليه، و جود مجموعة من الأفراد بينهم علاقة محسوسة، اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف بناء على ما تقدم يجب أن يتميز التنظيم بواقعيته و حيويته و فاعليته في تحقيق الأهداف بأفضل الأساليب و أقل التكاليف من خلال مجموعة من الأفراد يكون بينهم تنسيق في جهودهم و عملهم. يتمحور هذا الفصل حول العناصر التالية:

- مفاهيم أساسية حول التنظيم.
- أبعاد التنظيم و مبادئه.
- نظريات التنظيم.

## الفصل الأول: التنظيم

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنظيم:

يمثل التنظيم الوظيفة التسييرية الثانية التي تأتي بعد التخطيط، لكون أن وظيفة التخطيط ينتج منها القرار الأمثل ، أما ما يعرف بخطة المؤسسة المتمثلة في تقدير أو بيان بأنواع الوسائل ومختلف التصرفات المتبعة من طرف المسيرين للوصول إلى الأهداف المواد تحقيقها، فيعد وضع الخطة يتوجب على المؤسسة القيام بتنفيذها، لتسهيل هذه العملية تقوم المؤسسة بتصميم مجموعات عمل، أقسام وإدارات تعمل بشكل متناسق فيها بينها وذلك بتوزيع المهام والمسؤوليات على مختلف المسيرين، وتحديد السلطة اللازمة و الضرورية لهم، وهذا ما يعرف بالتنظيم.

### المطلب الأول: مفهوم التنظيم

تتعد التعريفات لمفهوم التنظيم ، إذ يعتبر وسيلة للإنجاز وليس هدف بحد ذاته ، والآلية التي يتم من خلالها الوصول للأهداف المتوخاة بشكل جيد وفعال ، وهو أمر لا بد من تحديد معايير لقياس جودته أو فعالية . يعرف روبنز التنظيم أنه كيان اجتماعي منسق يوعي وله حدود واضحة المعاملة ، و يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف .

ويتضح من التعريف أعلاه أن التنظيم يتميز بسمات هي:

- أنه كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد والجماعات تجتمع بتخطيط مسبق وليس مجرد صدفة.
- وجود ، طار محدد المعاملة يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تنضوي تحت لوائه ، ولا يعطي الأفراد هذا الولاء، ولا يتوقع التنظيم ذلك منهم إلا مقابل مايتلقونه بدلات مادية ومعنوية تتمثل ، لأجور ومزايا العمل الأخرى ، من تأمينات صحية واجتماعية وخدمات مختلفة تتفاوت في شموليتها ممن منظمة إلى أخرى .
- وجود رابطة استمرارية في العلاقة بين العاملين في التنظيم ، إذ يكون الارتباط بالتنظيم على أساس دائم نسبيا وليس أمرا عرضيا.

ولا يقصد بذلك أن لا يستطيع العضو الانفكاك من التنظيم ، فهذا أمر ممكن ويحصل عادة بانتقال

الموظف من تنظيم إلى آخر أو الاستقالة أو التقاعد ، ولكن المقصود هو أن ينضم التنظيم تتوافر لديه نية الاستمرار في العمل.

## الفصل الأول: التنظيم

- هو تحديد الأعمال، وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى هدف كما أنه وظيفة من وظائف المؤسسة .

- كما عرف بأنه الإطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف الخطة بعدما تم تجميع أوجه النشاطات اللازمة لذلك، و يعرف "حسن توفيق" في كتابه "الإدارة العامة" التنظيم بأنه عملية تنسيق الجهود البشرية في أي مؤسسة لا مكان تنفيذ السياسات بأقل تكلفة ممكنة.

- كما يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من بين الوظائف الإدارية، وهي تلازم وظيفة التخطيط و تكملان بعضهما البعض، فبينما يتكفل التخطيط و الأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، فإن التنظيم يتكفل بتحديد الأنشطة الضرورية، و توزيع الواجبات بين العاملين لانجاز تلك الأهداف.

كما أن لمصطلح التنظيم مفهومان:

- **المفهوم الموضوعي:** و هو المعنى الذي يقصد به وظيفة إدارية، و هو نشاط يتضمن تحديد الأعمال بتحقيق الأهداف، و تنظيمها في إدارات و أقسام، و تحديد المسؤوليات و السلطات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف و تنظيم العلاقة بين الأفراد بين الأفراد القائمين بها<sup>1</sup>.

- **المفهوم الشكلي:** و يقصد به المؤسسة و هي الهيئة التي تضم جماعة بشرية تنظم في شكل إدارات أو أقسام لتحقيق أهداف محددة، و لذا يقصد بهذا المعنى كونه النشاط أو الوظيفة. يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية للإدارة، حيث أنه يتضمن تحديد المسؤوليات والسلطات وكذلك الأفراد المناسبين لتحملها لتحقيق الأهداف الموضوعية .

كما يمكن تعريف التنظيم الإداري بأنه تلك العمليات التي تتم بها تجميع مختلف أوجه النشاط بعد تحديدها وذلك بغرض تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المؤسسة ووضعها في هيكل مناسب وبالنظر إلى التعريف السابق فإن التنظيم يتضمن العناصر التالية:

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم و الإدارة، دار المناهج للنشر و التوزيع، ص 200

## الفصل الأول: التنظيم

- يهدف إلى تصميم وبناء هيكل تنظيمي بالشكل الذي ينظم علاقات السلطة و المسؤولية ونطاق إشراف، وغيرها من العلاقات التنظيمية الأخرى، أي أنه يتضمن درجة من الرسمية.
- يسعى إلى تحقيق أهداف محددة ، هذه الأهداف هي التي تبرز وجودها و استمرارها ،مثل تحقيق أكبر ربح ممكن ،تحسين الإنتاجية ،تحسين الجودة ،تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة ،زيادة الحصة السوقية ،البقاء و النمو ،إلى جانب أهداف أخرى مثل:تحسين كفاءة وفعالية الأداء، وتحسينه الاتصالات داخل المنظمة.
- ومهما تعددت وتنوعت تعاريف التنظيم الإداري فإنه هناك عناصر رئيسية لا بد توفرها فيه وهي:
  - وجود هدف محدد ومتفق عليه داخل المؤسسة.
  - وجود مجموعة من النشاطات وأعمال يلزم القيام بها للوصول إلى ذلك الهدف.
  - وجود مجموعة من الأفراد تقوم بينهم علاقة محددة
  - اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف، وذلك بتقسيم الأعمال بينهم واستخدام الوسائل والإمكانات والأجهزة والأدوات المتوفرة لديهم للقيام بالأعمال.
- كما عرف التنظيم انه العملية التي ترمي إلى وضع إطار تنظيمي أو هيكل تنظيمية للوظائف المختلفة وفق ترتيب معين ومنطقي ومجانس للعلاقات ،يؤدي إلى أن يقوم كل فرد أو قسم في هذه الهيكله بمهام محددة ، بالتعاون مع سائر الأفراد أو الأقسام بهدف تحقيق أهداف المنظمة.
- التنظيم هو وسيلة الإدارة لتقسيم العمل وتنسيق جهود الأفراد والوحدات التنظيمية في سعيهم لتنفيذ الأهداف المخططة.
- حسب جورج تيري :التنظيم هو إقامة علاقة فعالة السلطة بين العمل ،الأشخاص ،وأماكن العمل يعرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها البعض بكفاءة.
- حسب كارليل 1973 : التنظيم هو نظام من العلاقات المحددة رسمياً التي تحكم نشاطات الأفراد العاملين سويًا لتحقيق أهداف مشتركة.

ينطلق التنظيم من أهداف المنظمة ، و الأنشطة التي تقوم بها، فيقوم بتحديد ثم يدرس متطلبات هذه الأنشطة من الوظائف المختلفة،يعتمد توزيع الوظائف على الأفراد ليقوم كل واحد بمهامه واضعاً في حساباته مسألة



## الفصل الأول: التنظيم

التنسيق بين هذه المهام وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة، ولذلك يعد التنظيم الوظيفة الإدارية الضرورية و الملحة التي بدونها لا يستطيع المديرون أداء أعمالهم الإدارية المطلوبة منهم و النجاح فيه .

### المطلب الثاني: أنواع التنظيم و خطواته

#### ❖ أنواع التنظيم

هناك نوعين من التنظيم الإداري و هما:

1. **التنظيم الرسمي:** يعرف التنظيم الرسمي أنه نظام من الأنشطة المنسقة لمجموعة من الأشخاص ،يعملون

متعاونين لتحقيق غرض مشترك في ظل السلطة و القيادة ، و ينطوي هذا التعريف على أربعة عناصر و هي:

✓ **نظام الأنشطة المنسقة:** فالأنشطة يمكن أن تشكل تنظيمًا رسميًا عندما يجري تنسيقها ضمن

علاقات منطقية.

✓ **مجموعة من الأشخاص:** يمثلون العنصر الحي المتحرك في التنظيم ،منهم الذين يشغلون الوظائف و

يؤدون الأنشطة.

✓ **السلطة و القيادة:** لا بد من ضبط التنظيم في قالب أو هيكل تنظمه علاقات السلطة أي علاقة

الرؤساء بالمرؤوسين ،أما القيادة فتشير على قدرة الرئيس على التوجيه و تشجيع التعاون من أجل تحقيق الأهداف

. هناك افتراضات يتضمنها التنظيم الرسمي وهي :

- إن التنظيم الرسمي ضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية وذلك بسبب أن طبيعته غير شخصية و منطقية

و ذات كفاية ،أي أن التنظيم يمكن أن يعمل بدرجة عالية من الكفاية ،حينما نعزل الثروات الفردية و العواطف و

التحضيرات عن الأنشطة.

- التنظيم الرسمي هو التنظيم الوحيد حيث يمكن تجسيمه في شكل خرائط تنظيمية، وأن التنظيم الجيد الذي

يتم بالكامل على أساس النموذج الهيكلي.

- إن التنظيم الرسمي مرن إنه يتمكن من مواجهة المشاكل باستعداد تام ،ومعنى ذلك أن الهدف الأساسي

للتنظيم و العاملين فيه ،هو تحقيق الأهداف و يترتب على ذلك أنه حينما ينجح التنظيم في تحقيق أهدافه فإن

## الفصل الأول: التنظيم

العاملين تلقائياً يحققون أغراضهم الشخصية، أو بعبارة أخرى فإن العاملين ذوي كفاءة يكونون تنظيمياً ذوي فعالية و العكس صحيح.

- يعبر التنظيم في واقع الأمر عن خطة، تتصافر بموجبها جهود الأفراد المكونين للمنظمة نحو تحقيق هدف محدد، فيتم تقسيم العمل بينهم، و تحديد المستويات و توزيع الاختصاصات في علاقات رسمية واضحة<sup>1</sup>.
- هو ذلك التنظيم ذو الشرعية المستمدة مباشرة من القوانين و اللوائح، أي أنه يستمد كيانه ووجوده من القاعدة القانونية بمعناها الواسع التي تحدد شكله و كيفية اختيار العاملين فيه، و تبين اختصاصات و مسؤوليات كل منهم و ما قد يكون بينهم من علاقات، و لذلك يركز مفهومه على عدد من المبادئ التي تحدد ملامح الصورة التنظيمية العامة، لأي مؤسسة إدارية في إطار محدد من العلاقات الشكلية الرسمية.

### 2. التنظيم الغير الرسمي: هو عبارة عن العلاقات الشخصية و الاجتماعية بين الأفراد داخل التنظيم الرسمي

و في هذا الشأن يشير معظم الكتاب إلى ما يلي:

- إن العلاقات الشخصية و الاجتماعية بين الأفراد قد تساعد في إنجاز الأنشطة و تحقيق الأهداف الرسمية، إلا أنها في الأصل لا تنشأ نتيجة لمتطلبات التنظيم الرسمي أو بواسطة السلطة الرسمية، أي أنها تنشأ بصورة تلقائية نتيجة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، أما أثناء إنجاز العمل أو تناول وجبة الغداء.
- إن العلاقات الشخصية و الاجتماعية بين الأفراد لا تظهر في الخريطة التنظيمية.
- قد تظهر التنظيمات غير الرسمية أيضاً نتيجة مواجهة بعض الأفراد لمشكلة معينة و يتفقون على مواجهتها مثلاً، حيث توطن العلاقة بينهم بسبب ذلك أو بسبب انتماء بعض الأفراد لمهمة معينة أو التفات الأفراد حول شخص معين لثقتهم في قدراته أو خبرته.
- إغفال أهمية الاعتراف و العمل مع التنظيمات غير الرسمية، كما هي تساعد على تحقيق أهداف التنظيم الرسمي و تسهل انجاز الكثير من الأنشطة، قد يترتب على إغفال وجودها تقييد الإنتاج و انخفاض الإنتاجية.

فمن واقع التعريف السابق قد لا يكون التنظيم الغير الرسمي هو السبب وجود أو نشأة التنظيم الرسمي و في نفس الوقت بمجرد ظهور أي تنظيم رسمي، فإن التنظيمات الغير الرسمية تنشأ بصورة تلقائية داخله دون الحاجة

<sup>1</sup> سامي جمال الدين، الإدارة و التنظيم الإداري، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004، ص214

## الفصل الأول: التنظيم

إلى قرار أو حتى إشارة من الإدارة، بل و يصبح ضربا من ضرب الإسراف أو المغالطة و الخطورة عدم اعتراف الإدارة بهذا التنظيم.

ينشأ التنظيم غير الرسمي أثناء العمل بطريقة عفوية غير مقصودة، نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنظمة و ما يترتب عليه من علاقات اجتماعية و شخصية بينهم مستهدفا تحقيق المصالح المشتركة بينهم ، أو إشباع الحاجات الاجتماعية و مع تنامي قوة و تأثير هذه العلاقات على الأفراد تبدأ ضغوط هذا التنظيم غير الرسمي على المنظمة و تنظيمها الرسمي ، فتنشأ سلطة فعلية داخل المنظمة إلى جانب السلطة الرسمية فيها<sup>1</sup>.

هو تنظيم اجتماعي ينشأ بصورة تلقائية بين العاملين في الوحدة الإدارية نتيجة لاجتماعاتهم في المناسبات ، و تحاورهم في المسائل التي تتعلق بعملهم ، و لذلك يعنى هذا التنظيم بتحليل التفاعلات و التناقضات التي تحدث بين العاملين من ناحية ، و بين العاملين و القيادة الإدارية من ناحية أخرى، فهو يتكون من مجموع الاتصالات و الاحتكاكات و التفاعلات الشخصية، و يعبر عن المجموعات المترابطة من الأشخاص.

### ❖ خطوات عملية التنظيم.

بصفة أساسية تعتبر عملية التنظيم انعكاس لخطط و أهداف المنظمة أو يجب أن تكون كذلك، فبمجرد تحديد الأهداف و بناء الخطط و تحديد كيفية استخدام الموارد البشرية و المادية المتاحة، تأتي مرحلة البدء في عملية التنظيم حيث يكون الاهتمام على تقرير الأنشطة المهام الواجب تنفيذها وبواسطة حتى يمكن بلوغ الأهداف وباختصار يمكن توضيح عملية التنظيم في خمس خطوات على النحو التالي<sup>2</sup>:

- فهم أهداف و خطط المنظمة حيث تحدد أنشطة المنظمة و الأفراد في ضوءها.
- تحدد الأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف .
- تقسيم الأنشطة الضرورية للمهام، و الأنشطة الفرعية و توصيفها.
- تخصيص الموارد البشرية و المادية اللازمة لإنجاز الأنشطة الأساسية و الفرعية.

<sup>1</sup> - سامي جمال الدين، نفس المرجع السابق، ص220.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، أساسيات في التنظيم و الإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص346-347.

## الفصل الأول: التنظيم

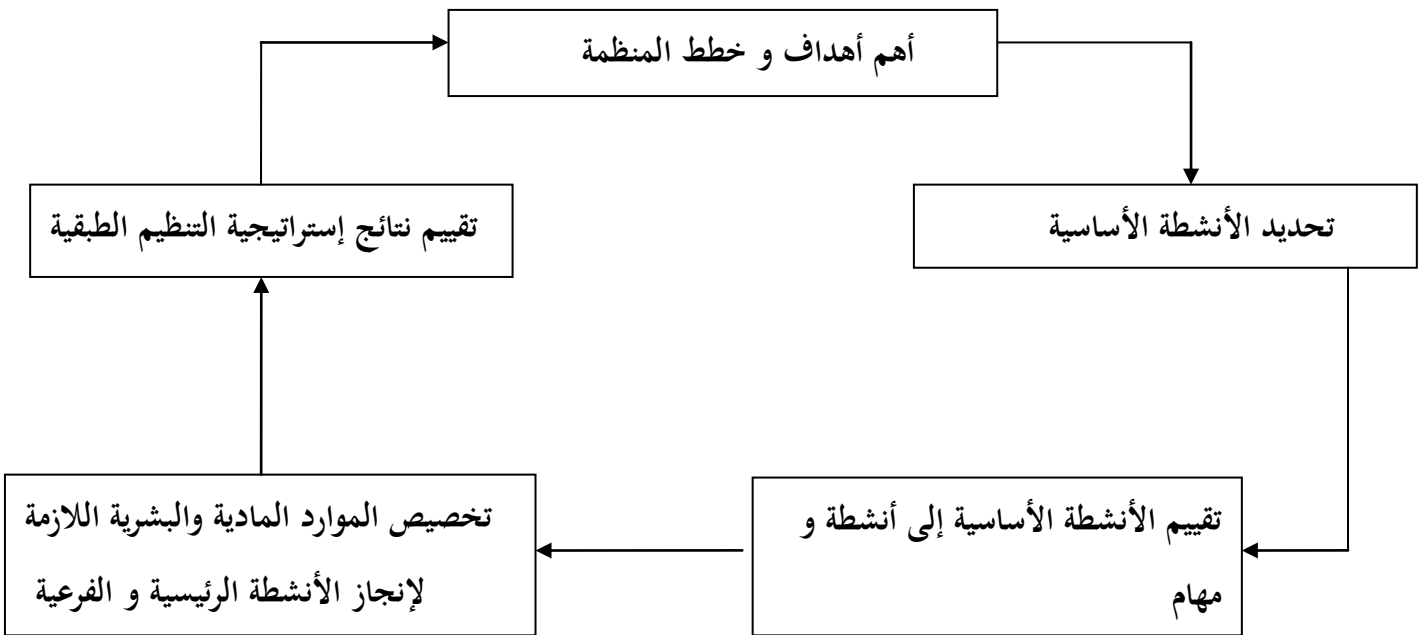
- تقييم النتائج

و يجدر الذكر في هذا الخصوص إن الخطوة الأولى هي جزء من عملية التخطيط، كما أن انجاز الأنشطة سواء كانت رئيسية أو فرعية و كذلك عملية إسنادها إلى الأفراد يتطلب ضرورة الأخذ أيضا في الاعتبار ما يلي:

- تحديد سلطة و مسؤولية كل فرد (أو تفويض السلطة اللازمة لانجاز الأنشطة).
- تكوين الوحدات أو الأقسام التنظيمية التي تمثل مواقع تنفيذ الأنشطة
- بناء شبكات الاتصال و المعلومات لتحقيق الترابط و الانسجام و التعاون الرأسي و الأفقي لانجاز الأنشطة و متابعتها و تقييم النتائج .
- بناء الهيكل التنظيمي الملائم.

يمكن عرض خطوات عملية التنظيم في ضوء الشكل التالي:

الشكل رقم 1: خطوات عملية التنظيم



المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص 348.

المطلب الثالث: عناصر التنظيم

## الفصل الأول: التنظيم

يعد التنظيم الإداري من أهم العمليات الأساسية في المؤسسة، ولكي تضمن المنطقة فعالية مسيرتها لا بد من توفر مجموعة من العناصر الأساسية وإلا عجزت عن تحقيق أهدافها، ومن هذه العناصر<sup>1</sup>:

- **تحديد الوظائف:** إذ تعد الوظيفة اللينة الأولى في التنظيم لإداري، والتنظيم يتكون من الوظائف والتي يتم استخدامها بتجميع النشاطات المتشابهة كما أن الوظيفة أيضا تتألف من مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تسند إلى الفرد وهو الموظف الذي يتمتع بحقوق ويلتزم بأداء الواجبات ويتطلب تكوين التنظيم تحديد الوظائف ووضعها وتقييمها وتحديد عدد الأفراد الذي يشغلونها.

- **تكوين الإدارات:** ويتم ذلك بتجميع الوظائف المتشابهة بإدارات تكون تحت قيادة مدير واحد منها:

✓ **التخصص:** وذلك للاستفادة من مزايا التخصص في تقسيم العمل وإن تجميع الوظائف المتشابهة في إدارة واحدة يحقق منافع متعددة منها خلق فرص الإبداع، و قلة في الإنفاق، وإتقان في العمل، و قلة الأخطاء.

✓ **نطاق الإشراف:** إذ ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار عدد الأفراد الذين يستطيع الرئيس الواحد أن يشرف عليهم بكفاءة، فإذا زاد عدد المرؤوسين على الحد الذي لا يستطيع المدير الإشراف عليه بفعالية، الأمر انعكس كذلك على كفاءة إدارية، ومن ثم أداء المنظمة.

✓ **تحقيق التكامل و التنسيق بين كافة الأنشطة و الجهود:** بحيث يتم توجيه جهود الأفراد في تحقيق الأهداف دون تعارض أو تقاطع في الاختصاصات.

✓ **تسهيل الرقابة:** إذ لا بد من الأخذ بعين الاعتبار، تدعيم عملية الرقابة، و تجميع الوظائف بإدارات متخصصة.

✓ **انخفاض التكلفة و قلة الإنفاق:** إذ لا بد أن يكون تكوين خاضعا للتقييم الاقتصادي، بمعنى أن لا يكون التنظيم مصدرا لزيادة التكاليف بل عاملا لانخفاضها.

✓ **مراعاة طبيعة العمل عند تجميع الأنشطة و الوظائف:** و ذلك ضمانا للحصول على الفرد الذي تتوفر فيه شروط العمل.

المبحث الثاني: أبعاد التنظيم و مبادئه

<sup>1</sup> -زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه و أساسياته، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان -الأردن، ص 22-23

## الفصل الأول: التنظيم

إن المؤسسات وجدت لخلق الفوائض و المنافع وكذا تبقى تستمر، فتنمو و هذا لا يمكن تحقيقه بواسطة فرد واحد أو مجموعة من الأفراد يعمل كل منهم بطريقة مستقلة، لذا يعد التنظيم من أهم العمليات الإدارية الأساسية في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

### المطلب الأول: أهمية التنظيم و أهدافه

#### ❖ أهمية التنظيم:

للتنظيم أهمية كبيرة في نجاح المؤسسة، و تحقيق خططها و أدائها للعمل بقدرة عالية، و يمثل التنظيم في وقتنا الحالي دور في حياة المؤسسات الإدارية و استمراريتها، فهو دليل واضح على مفهوم العمليات الإدارية و أبعادها، و هو ذلك الإطار الذي تتحدد بموجبه أوجه النشاطات الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف، حيث يتم فيه تحديد المسارات الوظيفية تحديدا دقيقا إضافة إلى اكتمال العمليات التنظيمية المتعددة، فتمت فيه عملية تجميع المهام و النشاطات المرغوب القيام بها في وظائف و في وحدات إدارية متعددة، كما تتم به تحقيق التنسيق اللازم لبقاء و استمرارية المؤسسات الإدارية الحديثة، فالتنظيم ظاهرة إدارية تصاحب ظهور أي جماعة تحاول أن تحقق أهداف محددة و من أهميته أيضا ما يلي<sup>1</sup>:

- الحيلولة دون تداخل الأعمال و منع التنازع في الاختصاصات و الصلاحيات فهو يحدد الأهداف، و المسالك التي يمكن الوصول إليها و يعمل على توجيه الجهود لتحقيقها.
- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية و ذلك عن طريق تحديد الواجبات و المهام المناطة بالأفراد و وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- التوازن و التنسيق بين الأنشطة المختلفة و ذلك بتقسيم الأعمال و توزيعها بين الإدارات و الأقسام، لتحديدها بصورة متوازنة و تحقيقها للأهداف المركزية أو الأهداف النهائية و التركيز على الأنشطة الأكثر أهمية.
- سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات و الأقسام و الفروع في المؤسسة.
- الاستفادة القصوى من فوائد التخصص و ذلك بتجميع الأنشطة المتماثلة، أو تجميعها في أقسام أو وحدات إدارية معينة.

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، نفس المرجع السابق، ص 21

## الفصل الأول: التنظيم

- سهولة المحاسبة و المتابعة إذ يحدد التنظيم مهام و واجبات الأفراد، و يحدد معايير الأداء، و بذلك تسهل مهمة العناصر الأساسية و الرقابة و تشخيص الانحراف و التصحيح.

و التنظيم هو الإطار الذي تتحرك بداخله أية مجموعة بشرية نحو هدف محدد، فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من أجل تحقيق هدف مشترك و يعني أيضا التجمع المنظم للأجزاء المرتبطة و المتماثلة من أجل تكوين كيان موحد يمارس الأعمال و الواجبات و السلطات لتحقيق الهدف المنشود.

و للتنظيم أهمية بالغة في نجاح المؤسسة، و تحقيق خططها و أهدافها و أدائها للعمل بقدرة عالية.

### ❖ أهدافه التنظيم:

إن من أهم الأهداف التي يحققها التنظيم الإداري في المؤسسات ما يلي<sup>1</sup>:

- تقسيم العمل و ذلك بإسناد عمل معين لكل فرد يحرص و يركز اهتمامه في أدائه للعمل الموكل إليه دون غيره مع وجود تكامل بين أهداف كل فرد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- وضع أسس نمطية يمكن إتباعها لأداء كل عمل. و ذلك يعفي العاملون من عبء تحديد هذه الإجراءات في كل مرة يزاولون فيها أي نشاط بما يضمن نجاح العاملين في القيام بالأنشطة التي يزاولونها، و هي الأهداف التي أنشأت المؤسسة لتحقيقها، حيث لا يوجد في العالم ما هو عبثي و أن التنظيم لا بد و أن يكون من أجل خدمة تحقق هدف معين، يفترض أن يكون قد تحدد مسبقا قبل بدء إنشاء التنظيم و أن أول شرط لتحقيق العقلانية أو المنطقية في السلوك يعتمد على مدى ملائمة بين السلوك و الهدف و على الدقة و الوضوح فيها، حيث أن أهداف المؤسسة تحدد ملامح التنظيم، و إطاره الذي سوف يسعى لتحقيقه بأفضل الوسائل و أقل التكاليف.
- انتظام سير العمل في المنظمة، و تحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة، و الوصول إلى الأهداف بقدر كبير من الكفاية و الفعالية.
- تحقيق رقابة إدارية فعالة على القيام بالأعمال في المنظمة.
- توفير بيئة عمل مناسبة في المنظمة ينمو فيها التعاون الاختياري بين الوحدات الإدارية و بين الموظفين العاملين فيها.

<sup>1</sup>-محمد شاكر عصفور، نفس المرجع السابق، ص130-131

## الفصل الأول: التنظيم

- تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة و بين الموظفين العاملين فيها، بحيث يعمل جميع الموظفين في المنظمة كفريق عمل واحد وليس كمجموعة أفراد، أو كوحدات منفصلة عن بعضها.

### المطلب الثاني: أبعاد التنظيم

يقدم التنظيم للمؤسسة أبعاد كثيرة أهمها<sup>1</sup>:

- يجعل التنظيم كل موقف في المؤسسة يعرف الأنشطة التي يجب أن يقوم بها، و يعرف كذلك موقعه و مكانه في التنظيم العام للمؤسسة.
- يحدد التنظيم علاقات العمل داخل المنظمة ، و من خلاله يعرف كل موظف علاقاته برؤسائه و مرؤوسيه و زملائه في العمل.
- يحقق التنظيم الجيد أفضل استخدام للطاقات البشرية و الإمكانيات المادية المتوفرة.

كما يمكن تلخيصه في البعدين الأساسيين التاليين:

- **بعد المحتوى و المضمون:** يمثل المنظمة كل من حيث الحجم، البيئة، التقنيات و الأهداف، و يصنف المؤشرات التنظيمية التي تؤثر و تشكل البعد الهيكلي.
- **البعد الهيكلي:** إن الهيكل التنظيمي يشترط تقديم المهام، و من الذي يكون مسؤولاً أمام المدير و يحدد آليات التنسيق الرسمية بين الأقسام و المستويات الإدارية و تحديد طلاق الاتصالات.

### المطلب الثالث: مبادئ التنظيم

اهتم مفكرو الإدارة الأوائل، و لا سيما مفكرو المدرسة التقليدية (أمثال تايلور أو فايول) باستخلاص ووضع العديد من المبادئ أو القواعد التي يمكن أن يسترشد بها المنظمون، أو الرؤساء الإداريون عند قيامهم بمهام التنظيم و الأعمال الإدارية الأخرى و لقيت تلك المبادئ عند وضعها منذ القرن العشرين، و حتى الآن ترحيباً أو قبولاً كبيرين إذ أصبحت تدرس في الجامعات و يتقيد المضمون عند قيامهم بمهام التنظيم و بالمهام الإدارية الأخرى. إلا أن مفكري المدرسة السلوكية في الإدارة، و على رأسهم "هربرت سايمون" قاموا بمناقشة تلك المبادئ

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، نفس المرجع السابق، ص32



## الفصل الأول: التنظيم

إذ انتقد هذه المبادئ في كتابه السلوك الإداري و حاول أن يثبت تناقضها ، و استنتج من دراسته أن هذه المبادئ ما هي إلا نصائح ، أو إرشادات أي ما هي إلا توجيهات نسبية، و على الرغم مما أثير حول تلك المبادئ من شكوك إلا أنه لا يزال يعمل بها ، و تراعي عند التخطيط وتنظيمات الأجهزة الحكومية ، و في القطاع الخاص أو عند إعادة تنظيمها و أن الاسترشاد بها يسهل مهمة الإداري ، أو المنظم عند قيامه بأعمال التنظيم<sup>1</sup>.

إن من أهم مبادئ التنظيم التي تساعد المدير و المستشار الإداريين عند قيامهما بمهام بناء المؤسسات ما

يلي:

- **وحدة الهدف:** أي أنه يجب أن يكون لكل منظمة هدف، أو أهداف تسعى إلى تحقيقها و يعتبر هذا المبدأ من البديهيات في التنظيم الإداري فالمعروف أن التنظيم ليس إلا وسيلة لتحقيق غاية أو أهداف محددة و إذا لم يكن هناك هدف أو أهداف فلا حاجة لوجود التنظيم.
- **تقسيم العمل أو التخصص:** إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن فرد واحد ووجب تقسيم العمل بينهم، و جعل كل فرد مسؤولاً عن جزء منه مع إعطائه السلطات الملائمة للقيام بما أسند إليه من أعمال و هذا يؤدي إلى إتقان العمل، و اكتساب مهارة كبيرة و خبرة في الأداء كما يؤدي بالتالي في كفاءة الأداء.
- **الوحدة الرئاسية:** أي وجوب تنظيم أي مؤسسة على أساس الوظائف و ليس حول الأشخاص أولاً، الموظفين، فالوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكون منها التنظيم و هي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات و مسؤوليات محددة، و لذلك الوظيفة لا تأثر بمن يشغلها من قبل أن يعين فيها أحد.
- **تفويض السلطة:** و ذلك من مستويات السلطة العليا إلى المستويات الإدارية التي تليها المسؤولية عند التنفيذ في الجهاز الإداري.
- **المرونة أو ديناميكية التنظيم:** أي أن يكون التنظيم قابلاً للتكيف أي أنه يسمح بمواجهة التغيرات التي تحدث داخل المنظمة و خارجها دون الحاجة إلى تعديلات جوهرية كبيرة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة حتى يستطيع البناء، و الاستمرار ضمن بيئة العمل الداخلية و الخارجية.
- **الكفاءة:** يعتبر التنظيم ذا كفاءة عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف بأقصر وقت و بأقل تكلفة و قد تعني الكفاءة الإنتاجية

<sup>1</sup> - محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، معهد التنمية الإدارية- قطر ، ص 132

## الفصل الأول: التنظيم

- **قصر خط السلطة:** أي أن الكفاية والفعالية تزيد كلما قلت المستويات الإدارية في المنظمة بحيث توجد علاقة بين مبدأ أقصر خط السلطة ومبدأ الأشراف، فمبدأ نطاق الإشراف يقضي بتحديد نطاق إشراف الرئيس و لا يشجع نطاق الإشراف المتبع وهذا المبدأ بطريقة غير مبشر يؤدي إلى زيادة عدد المستويات التي يجب أن تمر فيها المعاملات وبالتالي تطويل خط السلطة في حين أن مبدأ قصر خط السلطة يدعو إلى اختصار المراحل التي تمر فيها المعاملات وتقليل المستويات أي أنه بطريقة غير مباشرة يؤدي إلى توسيع نطاق الإشراف.
- **مبادئ العلاقات الإنسانية و الإرشادية:** هناك العديد من المبادئ و الإرشادات في مجال العلاقات الإنسانية منها<sup>1</sup>:

- عدم توجيهه الإقتان علنا أمام الآخرين .
- عدم إنتقاد المواطنين لبعضهم .
- العمل على تنمية المواطنين .
- مشاركة المواطنين في تحديد الهدف وممارسة السلطة
- عدم إهمال الخلافات البسيطة بين الرؤساء .
- التأكد على المعاملة العادلة و المستوية لأفراد الجماعة
- الإشادة بالعمل الجيد للموظف.
- **الوظيفة :** يجب أن يتم التنظيم الإداري لأية منظمة على أساس الوظائف وليس حول الأشخاص فالوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكون منها كل تنظيم ، وقد تكون الوظيفة مشغولة أو شاغرة ولا تتأثر الوظيفة بمن يشغلها من الموظفين إذ أن القواعد الأساسية في الإدارة العامة تنص على أن الوظائف العامة تنشئ ومسؤوليات من يشغلها قبل أن يعين فيها أحد.
- **تساوي السلطة و المسؤولية:** لا بد أن تشير أولاد إلى مفهوم السلطة ثم المسؤولية قبل التعرف على هذا المبدأ ، السلطة تفي الصلاحية المخولة للرئيس أو الموظف وتتضمن حق إعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين والطاعة والامتثال منهم.

<sup>1</sup> - محمد شاكر عصفور، نفس المرجع السابق، ص140.

## الفصل الأول: التنظيم

و تشمل حق اتخاذ القرارات ضمن حدود معينة و التنفيذ من جانب المرؤوسين ،أما المسؤولية فتعني محاسبة الآخرين على أداء واجباتهم و الأعمال و تتضمن المسؤولية الالتزام من قبل الموظف للقيام بواجبات الوظيفة و تحقيق أهدافها والمحاسبة عن نتائج عمله و ينص هذا المبدأ على وجود تساوي المسؤولية مع السلطة المفوضة للوظيفة و على أن يكون هناك توازن بين السلطة و المسؤولية حتى يستطيع الموظف القيام بعمله بكفاءة و فعالية.

- **نطاق الإشراف:** و يطلق عليه عدة تسميات منها نطاق الإدارة، و نطاق الرقابة و يرتبط نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذي يمكن للرئيس المباشر الإشراف عليهم بشكل فعال، و ينص هذا المبدأ على أن هناك عدد محدد من المرؤوسين يستطيع الرئيس أن يشرف بشكل فعال على أعمالهم.

و عليه لا يوجد عدد محدد ومثالي للأشخاص الذين يكونون نطاق إشراف مناسب للرئيس وهذا النطاق يتأثر بما يلي:

- طبيعة العمل بحيث كلما كانت الأعمال روتينية يزيد نطاق الإشراف، و كلما زاد تفقد العمل و قل نطاق الإشراف.
- قدرة الرئيس و شخصية و خبرته بأعمال المرؤوسين.
- قدرة المرؤوسين و مدى اتفاهم و تدريبهم على الأعمال.
- مدى توفر الخدمات الاستشارية و المساعدة التي تزود الرئيس بالمعلومات التي تساعد على الإشراف.
- وحدة الأمر: يستند على أن الإنسان لا يستطيع أن يتصرف وفقا لأوامر أو تعليمات متناقضة في ذات الوقت، إلا أنه من أن مبدأ وحدة الأمر يتناقض مع مبدأ التخصص حيث أنه في حالات كثيرة يتطلب اتخاذ قرارات الرجوع إلى عدة مستويات إدارية للإحاطة المشكلة موضوع البحث<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: نظريات التنظيم

<sup>1</sup> - عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة و التنظيم: المفاهيم، الوظائف، العمليات، 2001 ص71

## الفصل الأول: التنظيم

و هي تعبر عن الإطار العام الذي تقوم عليه عملية بناء وتصميم التنظيم، و هي تشير إلى سمات التنظيم، كما نصنف كيف تم بناء التنظيم بهذا الشكل لكي يحقق أهدافها بفعالية، وتضم نظرية التنظيم اتجاهين أساسيين:

### المطلب الأول: النظرية التقليدية في التنظيم.

ترجع جذور هذه النظرية إلى بدايات القرن العشرين، و استمرت تحظى بالقبول و الاهتمام حتى أواخر الثلاثينات من هذا القرن، و قد أسهم في دعم و تأكيد هذه النظرية كل من رواد الإدارة الأوائل أمثال ( تايلور - فايول ) بالإضافة إلى كتابات "ماكس فيبر" بالنسبة للتنظيم الرشيد و البيروقراطية و يميل أصحاب هذه النظرية إلى اعتبار التنظيم الإداري بمثابة الإطار الأمثل الذي يمكن من خلاله تدفق العمل أن يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، ذلك دون النظر إلى شاغلي الوحدات البنائية المكونة لهذا التنظيم، كما و أن تصميم البناء الوظيفي يتم وفقا لاعتبارات إدارية منطقية رشيدة تستبعد تماما الجوانب العاطفية و الإنسانية، لكنها تستهدف في المقام الأول تحقيق الأهداف في أقصر وقت ممكن، و بأقل تكلفة و في أحسن صورة ممكنة.

و إذا كان التنظيم هو الإطار أو الوعاء الذي تتم داخله كافة العمليات الإدارية، إلا أن شكل هذا التنظيم و محدداته، و تحقيق الإنجاز داخل المؤسسة، و تقوم هذه النظرية على أساس توزيع المسؤوليات و الأعباء على الوحدات الإدارية المكونة للبناء التنظيمي الخاص بالمنظمة و داخل كل وحدة، و ذلك حسب الوظائف والأعمال المناطة بالأفراد الذين سوف تضمهم هذه الوحدة، و يتصف بالاستقرار بعد تعيين شاغلي الوظائف داخل الوحدات الإدارية و الذين سوف يقومون بتحقيق أهداف المؤسسة، و إذا كان التنظيم الإداري يضم الوحدات الإدارية و قنوات الاتصال بين هذه الوحدات، فإن هذه النظرية لا تأخذ في اعتبارها سوى الاتصال الرسمي فقط، بل إنها تعتبر أن الاتصال غير الرسمي من معوقات العمل، و على الرغم من أنها لا تنكر وجوده كما و أن هذه النظرية تعطي الأهمية لشاغلي الوظائف العليا في التنظيم على أساس أنهم صانعوا السياسة و هم أدرى من سواهم بأهداف المنظمة و اتخاذ القرارات شريطة أن يتم شغل الوظائف حسب الكفاءة و الاستحقاق دون سلطة أو تدخل للعوامل الشخصية.

وعلى الرغم من أن هذه النظرية تسمح بتفويض السلطة إلا أنها تتركه أمرا اختياريا للرئيس و على مسؤوليته الشخصية، أما العاملين فإن النظرية التقليدية لا تنظر إليهم كما يدعي البعض ممن يوجه إليها سهام النقد

## الفصل الأول: التنظيم

نظرة دونية، أو أنها تقلل من شأنهم بل على العكس من ذلك تماما نجد أن النظرية التقليدية في التنظيم الإداري تفرض السلوك المنطقي الرشيد للعاملين، وأنهم لديهم من الميكانيزمات الذاتية ما يسمح لهم بالتكيف لظروف العمل و الموازنة بين اتجاهاتهم و مطالب الوظائف أو المسؤوليات التي توكل إليهم و لكن يشترط لذلك إعداد قوائم كافية تصف العمل و المسؤوليات مع توفر كامل من المشرفين الأكفاء و لوائح تحدد الحوافز الإيجابية و السلبية لأداء العمل.

و يمكن لنا أن نكشف وراء فكر أصحاب النظرية التقليدية في التنظيم النظرة المححفة بالإنسان و النظرة إليه كأحد عناصر الإنتاج فقط، أو أنه أحد أضلاع العملية الإنتاجية أو يحكم عليه بالفشل و الذي يؤدي بدوره إلى فقده لوظيفته.

إن أصحاب النظرية التقليدية يعتبرون أن الأجر أو الحافز المادي هو المتغير المستقل و أن الإنتاج هو المتغير التابع، و بهذا يخطئ أصحاب هذه النظرية و ذلك لأن الثنائيات في السلوك و ردود الأفعال أصبحت الآن في ذمة التاريخ، و أن العلم يؤكد على تضافر العديد من الدوافع التي تؤدي إلى السلوك بل أصبح الأمر و بصورة واضحة لا يقبل المناقشة و في ضوء العديد من الدراسات و البحوث خاصة في مجال الصناعة و أن العامل عندما يلتحق بإحدى المؤسسات لا ينبغي الحصول على الأجر فقط و لكنه يريد أن يشبع العديد من الحاجات النفسية و الاجتماعية في نفس الوقت، و التي قد تكون لها الأولوية قبل الحاجات المادية، و هذه هي لب المسألة التي أدت إلى تفويض النظرية التقليدية في التنظيم<sup>1</sup>.

و يبنى النموذج التقليدي (الكلاسيكي) على أربعة محاور رئيسية<sup>2</sup>:

- تقسيم العمل.
- نطاق الإشراف
- التدرج الرئاسي أو التدرج الهرمي (الهيكل).
- المشورة و الخدمات المتخصصة .

<sup>1</sup> - عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة و التنظيم: المفاهيم، الوظائف، العمليات، 2001، ص170

<sup>2</sup> - سيد الهواري، التنظيم: النظريات والهيكل التنظيمية و السلوكيات و الممارسات، الطبعة السابعة، ص405

## الفصل الأول: التنظيم

### المطلب الثاني: النظرية الحديثة في التنظيم

يرجع ظهور هذه النظرية إلى نهاية الثلاثينات من هذا القرن، و كان هذا الأمر طبيعياً نتيجة لتلازم تطور الفكر الإداري مع تطور و نمو العلوم الإنسانية، و ظهور العديد من النظريات العلمية التي تفسر السلوك و الدوافع و الاتجاهات و السلوك الجمعي، و يعتبر "التون مايو" من أوائل الرواد لهذا الاتجاه حيث أن تجاربه في مصانع " هوثنون" أكدت على وجود العديد من المتغيرات التي تؤثر في عمليات الإنتاج بخلاف الظروف المادية المحيطة بالعامل أو الأجر الذي يحصل عليه نتيجة بذل الجهود كما كان التصور سابقاً في النظرية التقليدية . يجب أن تؤكد بداية أن الأخذ بهذه النظرية والعمل بها كان لا يمكن أن يرى النور ما لم يكن قد تأكد لدى رجال الإدارة ارتباط العوامل الإنسانية بالنتائج، كما يجب ألا ننسى أن الإدارة هي الأسلوب أو الإستراتيجية التي يمكن أن تستخدم ليس إلا بهدف تحقيق مزيد من الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة و لو تعارضت معطيات هذه النظرية مع هذا المبدأ الأساسي لما كان من الممكن النظر إليها، و تعطي هذه النظرية الأهمية للفروق الفردية و الاستعداد الشخصي بالإضافة إلى مدى مسابقة أهداف التنظيم لأهداف الأفراد و مدى تلبية هذا التنظيم للاحتياجات النفسية و الاجتماعية للعاملين بل أنها تنادي بدراسة العلاقات غير الرسمية في التنظيم على فترات متقاربة و العمل على الاستفادة منها، إما بتعديل خطوط الإنتاج أو شغل الوظائف، أو إدماجها ضمن العلاقات الرسمية المسموح بها داخل المنظمة<sup>1</sup>.

و تؤمن هذه النظرية بأن العلاقات داخل المؤسسة هي التي تسمح بتدفق الإنتاج أو تعويقه و العلاقات داخل المؤسسات ليست في صورة رئيس و مرؤوس، ليست قرارات و تنفيذ و لكنها أفعال بين ردود أفعال و تتأرجح ردود الأفعال الموافقة التامة و الرفض المطلق.

و لقد أصبحت عملية التنظيم الآن ليست اجتهادية ، و لا عملية بحثه ، و إنما من بع يؤكد على أن الإدارة علم و قف و هناك مقاييس للرأي العام و الروح المعنوية بالإضافة إلى الموارد المتاحة لدراسة البدائل لكل قرار يراد الوصول من خلاله إلى تحقيق هدف و ذلك قبل الإقدام عليه، و ما من شك في أن القرارات التنظيمية هي التي تنصهر فيها كافة عناصر الإنتاج الأخرى، لذا يجب أن تؤخذ هذه القرارات دون تسرع لأن تكلفتها إن لم تكن صائبة قد تؤدي إلى انهيار التنظيم بأسره.

<sup>1</sup> - عبد الكريم أبو مصطفى، نفس المرجع السابق، ص171-172

## الفصل الأول: التنظيم

- و يمكن التعرف على النظرية الإدارية التي توجه عملية التنظيم في المؤسسة من خلال ما يلي<sup>1</sup>:
- **مكونات التنظيم:** من حيث المستويات الإدارية و علاقة الموظفين بغيرهم من المستويات الرئاسية.
  - **الاستقلالية:** درجة تمتع الإدارة المباشرة بالاستقلالية في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات الأعلى.
  - **التمركز:** إجراءات العمل تتم دون مشاركة في القرارات، أو ما هي مجالات مشاركتهم أو بمعنى أصح مدى استخدام المركزية و مدى الرسمية، العلاقات و المشاركة في الخطط بعيدة المدى.
  - **التعقيد:** تنوع التخصصات داخل التنظيم، و الجهود المهنية و التدريب المهني المتخصص.
  - **تفويض السلطة:** مدى تفويض السلطة و درجة هذا التفويض و نوعية الأعمال أو القرارات التي يتم فيها التفويض.
  - **تنوع الأنشطة:** و نقصد بذلك دور أو وظيفة الوحدات الأولية داخل التنظيم و أوجه الاختلاف في المسؤوليات فيما بينهم.
  - **حجم الرسمية:** و يقصد بذلك حجم اللوائح و النظم الرسمية التي تحكم سلوك العاملين داخل المنظمة.
  - **التكامل:** على الرغم من تقسيم العمل، ما مدى وجود أعمال مشتركة بين الوحدات المختلفة في سبيل تحقيق وحدة الإنتاج أو الخطط أو التغذية العكسية، و مدى التنسيق بين وحدات المنظمة.
  - **درجة التخصص:** ما مدى حاجة العمل إلى التخصص، تقسيم العمل بين العاملين، أو معايير الأداء التي تقدم للعملاء.
  - **نطاق التمكّن:** و تقصد بذلك مدى اتساع أو ضيق نطاق التمكّن في ضوء عدد العاملين الذين يشرف عليهم المشرف أو الرئيس.
  - **درجة العلمية:** و بذلك مدى الاعتراف بأهمية التدريب على الأعمال التخصصية و كيف أن هذا يؤدي إلى تحسين الأداء و زيادة الإنتاج.
  - **وضوح الرؤية:** مدى استقرار المعايير و المعطيات الخاصة بتحديد الأداء و الوظائف.
  - **البناء التنظيمي:** من حيث عدد المستويات الإدارية داخل التنظيم.

<sup>1</sup>-عبد الكريم أبو مصطفى، نفس المرجع السابق، ص173

## الفصل الأول: التنظيم

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي و طرق بناءه

#### ❖ الهيكل التنظيمي:

يستهدف التنظيم هيكل المؤسسة بكيفية متكاملة، حيث تسمح هذه الهياكل التنظيمية لأفراد العمل جماعيا لبلوغ الهدف المشترك بينهم، فهو عملية تجميع الأعمال و الأفراد في شكل وحدات إدارية و يأتي بناء التنظيم في التصميم التنظيمي الذي يمثل ما يجب أن تكون عليه العلاقات الرسمية في وقت معين، أي أن خريطة التنظيم تعبر عن العلاقات المخططة أو الرسمية الضرورية لإنجاز عمل التنظيم في إطار التنظيم الرسمي، الذي يقوم بوضع العوامل و الحدود بين مسار السلطة و المسؤولية و توزيع العمل و الجهد بين الأفراد، و إن إنجاز العمل يتطلب إجراءات غير مخططة و اتخاذ قرارات تعتمد على العلاقات غير الرسمية بين أفراد التنظيم و هذا ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي.

كما يستند مفهوم الهياكل التنظيمية أساسا على صياغة واضحة للأهداف و الإستراتيجيات، على رسم المستويات التنظيمية، على تحديد الوظائف الإدارية، على تنظيم العلاقات الرسمية، على تحديد السلطات و خطوطها لكافة المواقع، على رسم شبكة التواصل في اتجاهاتها المتعددة و أخيرا على صياغة القواعد و الأنظمة الداخلية لضبط كافة مفاصل الهياكل التنظيمية<sup>1</sup>.

ويتكون الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة من عناصر ثلاث و بدرجات متفاوتة في الشكل و المضمون و

هي:

- **التطور و التعقيد:** يتسم أي هيكل تنظيمي بتقسيم الأعمال التي يؤدي من خلالها العمل إلى عدد من المهام يتولى القيام بها عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة أفقيا و المرتبة عموديا على مستويات إدارية مختلفة، و يراعي في هذا التقسيم عوامل التخصص و يمكن أن يكون التنظيم بسيطا أو مركبا و موزعا جغرافيا، و غالبا ما ينقسم التنظيم في المراحل الأولى على أساس وظيفي إلى عدة دوائر تمثل الخدمات أو السلع أو الوظائف الأساسية التي يتولى التنظيم العمل على تحقيقها.

<sup>1</sup> - كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، الطبعة الثانية، 2008، ص243



## الفصل الأول: التنظيم

- **الرسمية:** تقتضي مرحلة تعقد و تطور التنظيم وجود تقنين لأساليب و إجراءات العمل و تنميتها بشكل يضمن ضبط سلوك العاملين، بحيث لا يكون هناك مجالات لتفاوت السلوك من موظف إلى آخر للاختلاف في أشكال تقديم الخدمة من شخص لآخر فالتنظيم يستوجب التمييط و التوحيد، فكلما كان التنظيم منظماً كان هناك أدلة عمل و إجراءات و سياسات واضحة.

- **التسلسل الإداري:** يؤكد هذا المبدأ على ضرورة وجود مرجعية إدارية واضحة أمام العاملين بحيث تكون خطوط السلطة واضحة، سواء كان الأسلوب المتبع أسلوب المركزية أو اللامركزية.

- **العوامل المؤثرة في بناء الهيكل التنظيمي:** و يمكن جمعها في:

### ✓ عوامل داخلية:

- حجم المؤسسة فكلما كبر حجم المؤسسة كلما أدى هذا إلى زيادة درج تقسيم العمل و التخصص.
- مدى تعدد أو تنوع نشاط المؤسسة و منتجاتها، فبذلك تزداد نسبة التنظيم تعقيداً.
- خصائص العاملين بالمؤسسة، فكلما تحسنت ظروفهم المعيشية وزادت مستوياتهم الثقافية كلما أصبح الهيكل التنظيمي أقل جهوداً و أكثر مرونة و قابلية للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- درجة الانتشار الجغرافي للمؤسسة، فامتداد الرقعة الجغرافية للمؤسسة تزداد المناطق التي تخدمها، و بالتالي يزداد ميل المؤسسة لتقسيم العمل.

### ✓ عوامل خارجية:

- استقرار المحيط، فالمحيط غير مستقر يتطلب هياكل شديدة المرونة و الحركة.
- درجة التغير التكنولوجي، فارتفاعها يؤدي إلى ضرورة التغير في الهياكل التنظيمية و كذلك إعداد الوحدات.

### ❖ طرق بناء الهيكل التنظيمي :

من بين الطرق الأكثر استعمالاً في تصميم الهياكل التنظيمية بصفة عامة و التي تقوم بتحليل عناصر

نجد:

- **طريقة تحليل الأهداف:** و يطلق عليها أسلوب بناء الهيكل التنظيمي من الأعلى إلى الأسفل و يستعمل عادة في المؤسسات الجديدة ( في مرحلة الانطلاق ) ، حيث تحلل الأهداف الرئيسية للمؤسسة إلى أهداف و

## الفصل الأول: التنظيم

نشاطات فرعية، ثم تتم إنشاء وحدات تنظيمية رئيسية إلى وحدات فرعية إلى إدارة أصغر. و هكذا تتواصل عملية التقسيم حتى الوصول إلى أصغر وحدة إدارية من حيث الحجم ( تكون عادة على المستوى التنفيذي) و هذا كلما زاد حجم المنظمة زاد مستوى تمايز الأعمال التي تقوم بها والشكل التالي يوضح ذلك. تتميز هذه الطريقة ب:

✓ **المرونة:** بحيث يمكن استيعاب الأعمال التفضيلية.

✓ **الشمولية:** ينظر لمجمل الأعمال نظرة إجمالية.

- **طريقة تجميع الأنشطة:** و يعبر عليها بأسلوب البناء من الأسفل إلى الأعلى أي نقطة البداية من القاعدة و تتركز هذه الطريقة على:

- حصر الأعمال التي تقوم بها المؤسسة لأجل تحقيق أهدافها في شكل قوائم أو جداول.

- تجميع الأعمال التفصيلية في مجموعات متجانسة تشكل منها وظائف ثم بناء الوحدات الإدارية في الأقسام و بناء وحدات إدارية تشكل منها الأدوات، و هكذا حتى يصل المدير العام للمؤسسة و يتمثل أساس التجميع في التشابه و التكامل في الأنشطة.

- **الإختيار بين الأسلوبين:** تحبذ على القائمين على التنظيم في المؤسسات أسلوب بناء الهيكل التنظيمي على أساس تحليل الأهداف بحكم خاصية المرونة و الشمولية عكس الطريقة الثانية و التي تحظى بالتأثير بسبب صعوبة حصر و جميع العلاقات التشغيلية التي تقوم بها الجهاز الإداري للمؤسسة منذ البداية.

و عليه فإن خطوات بناء الهيكل التنظيمي حسب طريقة تحليل الأهداف تشمل<sup>1</sup>:

- تحليل أهداف المؤسسة .

- تحديد الأنشطة في المؤسسة.

- تكوين الوحدات الإدارية ( أقسام و فروع ) .

- تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية.

- توزيع السلطات و تحديد المسؤوليات.

- تصوير الخريطة التنظيمية للمؤسسة.

### المطلب الرابع: أنواع الهياكل التنظيمية

<sup>1</sup> - عبد الوهاب سويسي، المنظمة، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص90.

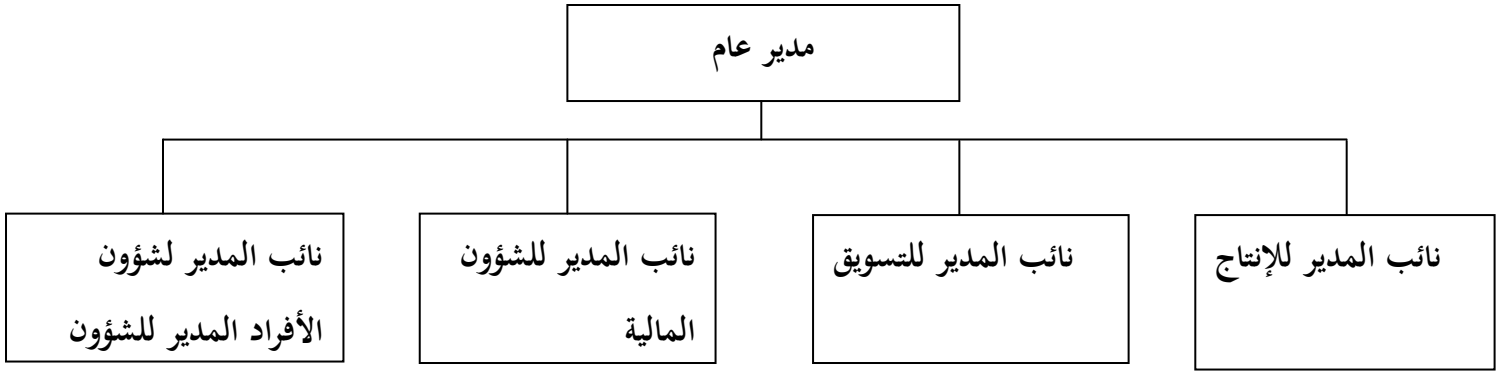
## الفصل الأول: التنظيم

يوجد العديد من الهياكل منها :

1. **الهيكل الوظيفي:** إن الهيكل الوظيفي هو أقدم الهياكل التنظيمية المعروفة، فبمجرد أن توسعت المنظمات الصغيرة و متوسطة الحجم، و يقوم على أساس تجميع الوظائف و المجموعات و الأفراد في ضوء تشابه خبراتهم و طبيعة المهام التي يؤديونها لتحقيق أهداف ضرورية لنجاح المنظمة.

يصلح هذا النوع من الهياكل لجميع أنواع المنظمات الخدمية و المالية و الصناعية و غيرها، وهذا مثال عن منظمة صناعية.

### الشكل رقم 2: هيكل وظيفي



**المصدر:** صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة و الأعمال"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008، ص370.

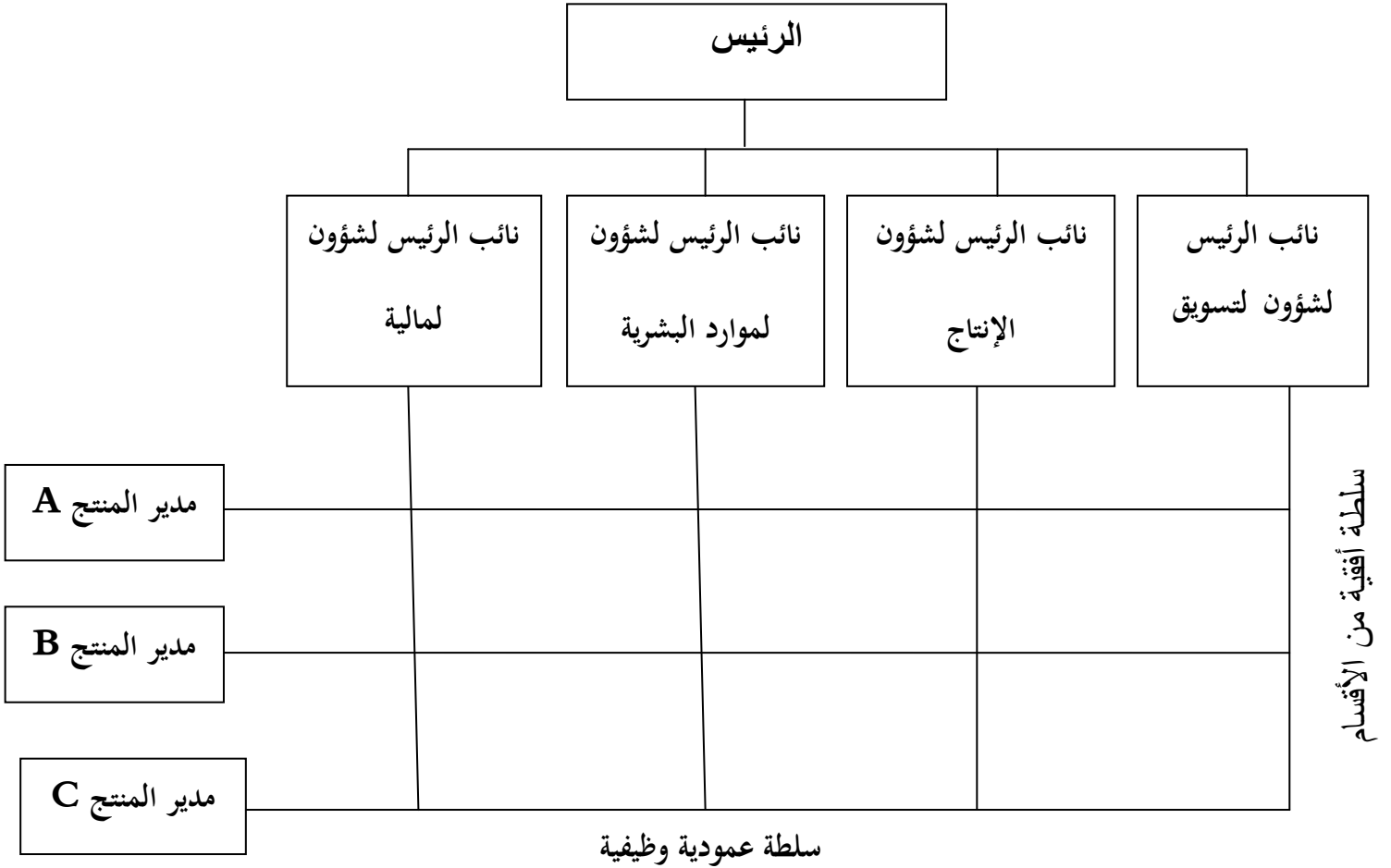
2. **الهيكل على أساس الأقسام:** هذا النوع من الهياكل تقام فيه الأقسام بسبب ضخامة حجم منظمة الأعمال و كأنما كل قسم من الأقسام هو المنظمة قائمة بذاتها و هيكلها مرتب على أساس وظيفي، بعبارة أخرى فإن تجميع الوظائف و الأفراد و المهام يكون على أساس طبيعة مخرجات القسم الكبير المعني، لذلك فإن هذا النوع يمكن أن يكون قائما على أساس جغرافي أو على أساس المنتجات أو على أساس الزبائن و غيرها من الأسس<sup>1</sup>.

3. **الهيكل المصفوفي:** يجمع هذا النمط من الهياكل التنظيمية بين النمط الوظيفي و نمط الأقسام و ذلك بهدف الاستفادة من مميزات الاثنين و تفادي عيوبهما، و يتجسد هذا الأمر من خلال مصفوفة تسمح بوجود فرق عبر الأنشطة المختلفة لغرض تدعيم منتجات معينة أو مشاريع أو برامج كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، نفس المرجع السابق، ص371

## الفصل الأول: التنظيم

4. الشكل رقم 3: هيكل مصفوفي:



المصدر: صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة و الأعمال"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008، ص373.

## الفصل الأول: التنظيم

---

- إن العاملين في الهيكل المصفوفي يتعرضون إلى سلطتين في نفس الوقت، سلطة رأسية وظيفية وسلطة أفقية من الأقسام، وإن نجاح هذا النمط من الهياكل يعتمد على قدرة مدير المنظمة على مراقبة و التعامل مع الجميع سواء كانوا في الوظائف الرئيسية أو الأقسام. و هنا تبرز مشكلة الرئيس المزدوج للعاملين حيث أن العاملين أو الموظفين يتوجب عليهم تقديم تقارير إلى رئيسين كذلك هناك مشكلة اتفاق وجهات النظر بين الرئيس الوظيفي و رئيس القسم حول قرارات مهمة أحيانا<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، نفس المرجع السابق، 373

## الفصل الأول: التنظيم

خاتمة:

لقد تمت المحاولة من خلال هذا الفصل دراسة مشكلة لها وزنها في الاقتصاد الوطني، و بالخصوص في حياة المؤسسات العمومية المتمثلة في كيفية تنظيم هذه المؤسسات، حيث تكمن أهمية التنظيم في أنه أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها الدول المتقدمة في تطوير اقتصادها، و ذلك مما للتنظيم من آثار تنعكس على مصادر و طرق خلق و إتباع الحاجات الإنسانية، إذ يعتبر سر نجاح لمنظمات الأعمال.

بشكل عام يعد التنظيم من الوظائف الأساسية للإدارة، إذ يهتم بتقديم الوسائل التي تضبط عمل الفرد سواء بصفة فردية أو جماعية و التي من خلالها يستطيع توفير الجهد و زيادة الفعالية، كما يعد التنظيم أداة من أدوات الإدارة التي تستخدم من أجل ضمان تحقيق الأهداف.

من أجل التعرف أكثر على موضوع التنظيم في المؤسسة تمت دراسة موضوع الالتزام التنظيمي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يعالجه الفصل الموالي.

## الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي و دوره في تحقيق أهداف المؤسسة

### مقدمة الفصل:

الالتزام التنظيمي هو مفهوم واسع و عام يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد و المنظمة التي يترتب عليها اتفاق متبادل يظل قائما طالما بقيت العلاقة التعاقدية مثمرة أي أنه يتضمن علاقات نشطة وإيجابية بين الفرد ومنظمتة تتمثل في استعداد تام من قبل الفرد لبذل كل ما يستطيع من وقت وجهد وتفان بغية المساهمة في تحقيق النجاح لتلك المنظمة لتعلقه و ولعه الشديد بها.

و الالتزام التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد و المنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية و يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه و المرغوب فيه من جانب المنظمة و رغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالأستعداد لبذل مجهود كبير و القيام مسؤوليات إضافية.

يتمحور هذا الفصل حول العناصر التالية:

- ماهية الالتزام التنظيمي
- خصائص الالتزام التنظيمي وأهميته
- الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيم

## الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي و دوره في تحقيق أهداف المؤسسة

### المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

ينتج عن اتجاهات الفرد نحو التنظيم الذي يعمل فيه ما يسمى "بالالتزام التنظيمي". ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. ويختلف هذا المفهوم عن مصطلح "الرضا الوظيفي" حيث الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى والعكس صحيح.

### المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

على الرغم من تعدد الكتابات في مجال الالتزام التنظيمي و تزايد عدد المهتمين به، فإنه لا يوجد اتفاق حول ما يعنيه هذا المفهوم إلا في حالات قليلة للغاية لذلك فقد تعددت التعاريف الموضوعية لهذا المفهوم و تباينت في مفهومها بشكل كبير وذلك على النحو الذي سيوضح فيما يلي<sup>1</sup>:

- حسب "شلدون" الالتزام التنظيمي هو اتجاه يربط بين الفرد و المنظمة .
- و حسب "كانتر" الالتزام التنظيمي هو رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته و ولاءه للمنظمة كنظام اجتماعي.
- أما حسب "هرينيك والتو" الالتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد و المنظمة و يترتب عليها استثمار متبادل يستمر باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما.
- أما "سلانسيك" فقد عرف الالتزام التنظيمي بأنه الحالة التي من خلالها يصبح الفرد مقيدا بأعماله أو تصرفاته ومن خلال هذه الأعمال يتم تدعيم أنشطة المنظمة و ارتباط الفرد بها.
- و كذلك عرفه "جروسكي" بأنه الالتزام التنظيمي الذي يمثل طبيعة العلاقة بين الفرد كعضو في النظام و بين النظام ككل.
- عرف كل من " شيندر ونجرين هول" أن الالتزام التنظيمي يمثل العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة
- عرف "بيكر" أن الالتزام التنظيمي ينشأ عندما يقوم الفرد بعمل مقارنة يتم من خلالها الربط بين المزايا أو المنافع المرتبطة ببيئة العمل ونمط السلوك الملائم الذي يتبعه أو يسلكه.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص215-216



## الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي و دوره في تحقيق أهداف المؤسسة

- حسب "وينر و جيتشمان" يمثل الالتزام التنظيمي السلوك المقبول اجتماعيا من جانب الفرد و الذي يفوق السلوك التنظيمي الرسمي المتوقع منه.

- أما حسب "بوشنان" فيرى أن الالتزام التنظيمي يمثل ارتباطا وجدانيا بين أهداف المنظمة و قيمها و بين دور الفرد المرتبط بأهدافها و قيمها و غايتها.

و حسب كل من "ديكوتيس و سومرز" أن الالتزام التنظيمي هو مدى قبول الفرد و اقتناعه بأهداف المنظمة و قيمها و انخراطه في أداء الدور التنظيمي الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقادا قويا و قبولاً من جانب الأفراد لأهداف المنظمة و قيمها و رغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعملون بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها و يشمل هذا التعريف على ثلاثة عناصر:

- قبول كبير لأهداف و قيم المنظمة:

- الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة.

- رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة.

هذا و قد اتفق الباحثون على أن المفاهيم المتنوعة في مجال الالتزام التنظيمي يمكن أن تندرج تحت نوعين

مختلفين هما<sup>1</sup>:

✓ الأول: الانتماء المستمر أي التزام البقاء بالمنظمة.

✓ الثاني: الانتماء المؤثر أي البقاء بالمنظمة عن اقتناع.

يستند النوع الأول من الانتماء على التزام الفرد بالبقاء بالمنظمة طالما أنه يحقق منافع أي التوجه بالمنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله الحالي، و يمكن أن تتأثر هذه المنافع إذا ترك الفرد المنظمة و من أمثلة هذه المنافع، مركز الفرد في المنظمة، المعاش المتوقع الحصول عليه عند بلوغ سن التقاعد. و يستند النوع الثاني من الانتماء على توجه أهداف الفرد بتوافق مع أهداف المنظمة فهو القوة النسبية لاقتران الفرد بالمنظمة و اندماجه بها و رغبته القوية في البقاء فيها.

<sup>1</sup>-محمد الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص217 .

## الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي و دوره في تحقيق أهداف المؤسسة

المطلب الثاني: الفرق بين الالتزام التنظيمي ومفاهيم مشابهة له:

هناك مفاهيم مرادفة للالتزام التنظيمي و تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1. الالتزام التنظيمي و الولاء التنظيمي:

بصفة عامة يمكن القول بأن هناك وجهتي نظر مختلفتين حول مفهوم الولاء التنظيمي:

✓ **الأولى:** تنظر إلى الولاء على أنه أحد المكونات الأساسية للالتزام التنظيمي و مثال ذلك قول "بيشنان" أن الولاء هو ارتباط عاطفي أو وجداني يربط بين الفرد و المنظمة و أنه بمفرده يمثل اتجاهها سلبيا كما أنه يمثل عنصرا من ثلاثة عناصر تكون في مجملها مفهوم الالتزام التنظيمي و هي: التطابق أو الموائمة، الاندماج أو الانخراط، الولاء و يرى أيضا أن الموائمة تعني التطابق بين أهداف و قيم كل من الفرد و التنظيم، بينما يعني مفهوم الاندماج أو الانخراط الاستغراق أو التكيف النفسي مع الأنشطة المختلفة المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد و الذي يرتبط بأهداف المنظمة.

✓ **الثانية:** فهي التي ترى ضرورة التمييز بين الولاء السلبي و الولاء القوي الإيجابي، فالولاء السلبي يعني ذلك النوع من الارتباط البارد الذي يربط الفرد بالمنظمة، أما الولاء الإيجابي و هو يمثل وجهة النظر الثانية فإنه يقوم على أساس النظرة الواسعة و الشاملة لمفهوم الولاء.

### 2. الالتزام التنظيمي و الالتزام الهديفي:

الالتزام الهديفي يعد من المفاهيم الحديثة و يعرف "لوك" و آخرون الالتزام الهديفي بأنه يشير إلى "ارتباط الفرد أو تصميمه على الوصول إلى الهدف بغض النظر عن مصدر الهدف"، فيمكن تحديد الهدف بواسطة الفرد نفسه أو من خلال المشاركة أو بواسطة أشخاص آخرون و يفرق "لوك" و آخرون بين الالتزام للهدف و قبول الهدف على أن الأخير يمثل نوعا من الالتزام حيث يشير بصفة خاصة إلى الالتزام المحدد بواسطة أفراد آخرين، و بالتالي يمكن القول أن جوهر الالتزام الهديفي إنما يكمن في اقتناع الفرد بالأهداف المحددة و تصميمه على الوصول إليها و بناء على ذلك يتشابه الالتزام الهديفي ( طبقا لهذا المفهوم ) مع بعض مفاهيم الالتزام التنظيمي.

<sup>1</sup>-محمد الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص220-223.

### 3. الالتزام التنظيمي و الرضا عن العمل:

الرضا عن العمل يعكس مدى إدراك الفرد للعمل و ظروفه و ما يعتقد فيهما يجب أن يكون عليه العمل و بيئته، و عندما يحدث التوافق بين هذين الجانبين يتحقق الرضا عن العمل و العكس أيضا صحيح، و هناك عوامل كثيرة تؤثر في تحقيق الرضا عن العمل و ليس ضروريا وجود علاقة ارتباط بين هذه العناصر فقد يكون الفرد راضيا عن جوانب معينة و غير راضي عن جوانب أخرى، لذا فإن الرضا عن العمل يرتبط بمشاعر الفرد و أحاسيسه تجاه العمل و التي يعبر عنها بمدى إشباع العمل لحاجات الفرد.

أما الالتزام التنظيمي فيعبر عنه بالاستجابة الإيجابية تجاه المنظمة بصفة عامة و الارتباط بالمنظمة ككل بما فيها من أهداف و قيم لذا فإن المشاعر المرتبطة بالالتزام التنظيمي تنمو ببطء و لكن بثبات مع مرور الوقت بينما الرضا يعد مقياسا أقل ثباتا و يعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة في بيئة العمل كالإشراف و الأجور.

### المطلب الثالث: مكونات الالتزام التنظيمي:

يمكن النظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه بناء متعدد الأبعاد و الجوانب، حيث يرى "ماير" أن الالتزام التنظيمي لا يجب أن يعتمد على العواطف أو أن يكون أدبيا و إنما يكون مستمرا و متواصلا حيث حدد أن الالتزام التنظيمي يتكون من ثلاث أنواع و هي:

**1. الالتزام المتواصل:** و هو أرقى و أكثر أنواع الالتزام و يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف و قيم المنظمة و ذلك لإدراكه القوي بالرغبة في البقاء بهذه المنظمة و عدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها. ويشير أيضا هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير. فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل (خطط المعاشات، و الصداقة الحميمة لبعض الأفراد) و كثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور، و يقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية .

**2. الالتزام التأثيري أو العاطفي:** و هو يعبر عن درجة الالتزام العاطفي و التأثير بأهداف و قيم المنظمة و قد يكون هذا الالتزام ناتج عن إحساس و تأثر شخصيين للمنظمة و قد يكون مؤقتا أيضا لمدة محدود. ويعبر أيضا هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها و قيمها و يريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف. وأحيانا تلجأ بعض المنظمات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها و قيمها وهنا

## الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي و دوره في تحقيق أهداف المؤسسة

يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة ، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة<sup>1</sup>.

**3. الالتزام المعياري:** وهو نوع آخر من الالتزام التنظيمي و يعبر عن الالتزام الأدبي و الشخصي بالتمسك بقيم و أهداف المنظمة و يكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية، الثقافية، و الدينية.

ويشير هذا المفهوم أيضا إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين. فالأفراد ذوى الالتزام المعياري القوي يأخذوه في حسابهم إلى حد كبير، ماذا يمكن أنه يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة. إذن فهؤلاء لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل، وبالتالي لهذا التزام أدبي حتى و لو كان ذلك على حساب أنفسهم.

و يعرف بأنه " درجة إحساس الموظفين بالالتزام بالبقاء في المنظمة النابع من شعورهم بالواجب أو الالتزام الأدبي و اعتقادهم أن الشيء الصحيح و الشيء الأخلاقي هو البقاء في المنظمة<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي و أهميته

لقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي و مدى تأثيره على المستوى الفردي و التنظيمي بل و تعدت بعض الدراسات إلى تأثير الالتزام على المستوى الاجتماعي و القومي.

### المطلب الأول: الخصائص

تتمثل خصائص الالتزام التنظيمي في<sup>3</sup>:

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، و رغبته الشديدة في البقاء بها و من ثم قبوله و إيمانه بأهدافها و قيمها.

<sup>1</sup> - جيرالند جرين بروج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص217

<sup>2</sup> - محمد أحمد درويش، نظرية الالتزام التنظيمي، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008، ص23

<sup>3</sup> - قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، الطبعة

الأولى، 2005.

## الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي و دوره في تحقيق أهداف المؤسسة

- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط و منحها الولاء.
- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية و هي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد و المنظمة، الاستمرار و البقاء في العمل، و الشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد و تصرفاتهم و تجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية و العوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- تتمثل مخارج الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة و عدم تركها و درجة انتظام و حضور العاملين و الأداء الوظيفي و الحماس للعمل و الإخلاص للمنظمة  
أما خصائص سلوك الالتزام التنظيمي: تتمثل في:
  - أن سلوك الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك بأهداف و قيم المنظمة.
  - إن هذا السلوك يجب أن يكون سلوكاً مستمراً و متواصلاً و يكون مصحوباً برغبة في الاستمرار و التواصل.
  - إن هذا السلوك يجب أن تتوافر فيه الرغبة القوية في تقديم التضحية للمنظمة ببذل الجهد و الطاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة
  - أن يكون هذا السلوك معبراً عنه برغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة و تنمية العضوية بها.

### المطلب الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ويعتبر بوتز رائداً من الرواد في هذا الجانب، من خلال

## الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي و دوره في تحقيق أهداف المؤسسة

إسهامه في تحديد بعدين هما التطابق بين أهداف وقيم الفرد والمنظمة، والارتباط العاطفي بالمنظمة، وقد كانت أعراف الالتزام وقيمه هي الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام مدى الحياة، وتم تسمية كل من الولاء للمنظمة، والمسئولية التي يشعر بها الفرد اتجاه منظمته، والرغبة في الاستمرار في العمل بها، بالإضافة إلى الإيمان بها، أبعاداً يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي.

هذا وسيتم استعراض الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام مدى الحياة، وهي كل من الولاء، والمسئولية، والرغبة في العمل، والإيمان بالمنظمة أبعاداً يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي و تتمثل هذه الأبعاد في<sup>1</sup>:

### 1. الولاء التنظيمي: لقد تعددت التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي إلا أنها تدور حور نفس المعنى ومن

- هذه التعريفات: يري "بوتر" وزملاءه أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها.
- ويعرفه "بوكانن" على انه عدم رغبة العالمين في ترك المنظمة التي يعملون فيها لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز ومكانة اجتماعية وحرية مهنية .
- كما ويعرفه "أورلي" على انه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل و الى تبني قيم المنظمة.
- أما "العتيبي و السواط" فقد عرفا الولاء التنظيمي بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، والذي يتجلى في رغبة الفرد بالبقاء بالمنظمة وتبني قيمها وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها.
- ويرى "جواد" أن من المهم بالنسبة للقائد أن يكون قادراً على خلق الولاء لدي مرءوسيه، بدون الولاء فان مركز القائد سوف يتزعزع، حيث أن الولاء طريق ذو اتجاهين، الأول ينطوي على تقديم العاملين ولائهم لرئيسهم والثاني ينطوي على تقديم الرئيس ولاءه لمرؤوسيه، إن هذه المسئولية المزدوجة في التعامل تتطلب من القائد الإداري القدرة على تمثيل الإدارة أمام العاملين، و كذلك تمثيل العاملين أمام الإدارة .
- ومما سبق فإن مفهوم الولاء التنظيمي هو احد أبعاد الالتزام التنظيمي حيث أن كلاهما يمثل الرغبة الشديدة بالبقاء وتبني قيم وأهداف المنظمة و العمل على تحقيق أهدافها

<sup>1</sup> - قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،رسالة ماجستير، كلية التجارة،الجامعة الإسلامية،غزة،الطبعة الأولى،2005

## الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي و دوره في تحقيق أهداف المؤسسة

2. المسؤولية اتجاه المنظمة: يزداد الدور الذي تلعبه الوظيفة في مختلف دول العالم، نظراً لزيادة

التخصصات في الدول الحديثة، وتؤتى الوظيفة على القائمين عليها التزامات، وتحملهم مسؤوليات إدارية قانونية وأخلاقية لا بد أن يعيها الموظف حتى يستطيع القيام بدوره دون أن يقع تحت طائلة هذه المسؤوليات، و المسؤولية في معناها العام هي المؤاخذة أو التبعية وقد يكون من الصعب تحيد مفهوم المسؤولية الإدارية أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم إلا إنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما :

✓ **المسؤولية القانونية:** فهي شبيهة في معناها للمساءلة وتعني " محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤساءه

الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه.

✓ **المسؤولية الأخلاقية:** فهي شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء ويقظة الضمير وتعني المسؤولية التي

يشعر بها الموظفون تجاه الفعاليات التي يتصل بها عملها، فالمسؤولية اتجاه المؤسسة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمتسببها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

3. **الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة:** يتمثل بعد الالتزام بالاستمرار بالعمل في المنظمة ببعد

الالتزام التنظيمي المستمر، وإن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية و التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث إن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسة لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون الأخرى، فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظراً لتضائل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى .

4. **الإيمان بالمنظمة:** ويعني مدي إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها و مدي افتخارهم بعضويتها،

ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعملة ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح

## الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي و دوره في تحقيق أهداف المؤسسة

له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظّمته وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.

### المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي

إن الشعور بالالتزام التنظيمي يعتبر من الحاجات الهامة، فهو يساعد الإنسان على الشعور بالتوافق النفسي، وهو مصدر هام لراحة الفرد و أمنه و سعادته.

- يمثل الالتزام التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد و الأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل و تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- أن التزام الأفراد و خاصة المديرين للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل
- يساهم الموظفون ذو الالتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي و ارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم يساعد الالتزام التنظيمي في انخفاض نسبة الغياب و الحد من مشكلة التأخير عن الدوام و تحسين الأداء الوظيفي
- يعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة و بين المنظمات من جهة أخرى كما يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- كما يختلف سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوى عن غيرهم من الأفراد ويتضح ذلك مما يلي
- احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل: فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوى يصبحون أقل احتمالا لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل، هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعه فقط قوة الالتزام من عدمه بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية.
- الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة: فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوى يصبحون أيضاً بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها



## الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي و دوره في تحقيق أهداف المؤسسة

وبالطبع ليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفى بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد تجاه المنظمة .

### المبحث الثالث: الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي

للالتمار التنظيمي محددات خاصة به، كما يترتب عنه مجموعة من الآثار و النتائج المتعلقة بالأفراد و جماعة العمل و التنظيم.

### المطلب الأول: محددات الالتزام التنظيمي

تمثل محددات الالتزام التنظيمي في<sup>1</sup>:

#### 1. الخصائص أو السمات الشخصية: تعرف الخصائص الشخصية بأنها المتغيرات المرتبطة بالفرد )

أي التي تعرف الفرد ) و هناك دراسات كثيرة تناولت أثر عديد من الخصائص أو السمات الشخصية على الالتزام التنظيمي و قد اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها: العمر، مدة الخدمة، مستوى التعليم، النوع، الجنسية، معتقدات الفرد عن العمل، الطموح، الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية، الحاجة إلى الانجاز و إلى تحقيق الذات، الشخصية، الاتجاهات.

خصائص الفرد تعد من أكثر المحددات تأثيراً في الالتزام التنظيمي و ارتباطاً به، و تلعب دوراً رئيسياً في التنبؤ بالالتزام التنظيمي و يرجع ذلك إلى أن خصائص الفرد ترتبط بمجموعة القيم و المعتقدات التي يعتنقها و التي تؤثر في التزامه نحو المنظمة، كما تعتبر شخصية الفرد، و احتياجاته من بين المحددات المرتبطة بالالتزام التنظيمي كذلك فقد أظهرت دراسة "موريس و شيرمان " وجود تأثير للعمر على الالتزام التنظيمي و يرتبط بذلك مدة البقاء في المنظمة و يعتبر التعليم أيضاً من المحددات الهامة للالتزام التنظيمي حيث يرتبط به ارتباطاً عكسياً قوياً.

#### 2. خصائص الوظيفة: إن المجموعة الثانية من المتغيرات المرتبطة بالالتزام التنظيمي هي تلك المرتبطة

بأدوار العاملين و خصائص الوظيفة أو سماتها التي يؤديها و الاهتمام هنا ينصب حول إلى أي مدى يؤدي التباين أو الاختلاف في متطلبات الوظيفة إلى التأثير على التزام العاملين. تأتي المحددات المرتبطة بخصائص الوظيفة في المرتبة التالية بعد خصائص الفرد من حيث ارتباطها بالالتزام التنظيمي و من أهم خصائص الوظيفة التي تربط

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص 227

## الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي و دوره في تحقيق أهداف المؤسسة

عكسيا بالالتزام التنظيمي و مدى تحقيق الوظيفة و إشباعها لتوقعات الفرد بالإضافة إلى أن نطاق الوظيفة من أكثر المتغيرات المرتبطة بخصائص الوظيفة و التي أظهرت ارتباطا قويا بالالتزام التنظيمي.

### 3. الخصائص أو السمات الهيكلية: أي دراسة تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي تعد

من مجالات البحث الحديثة نسبيا إذ أن هناك اهتماما كبيرا قد ركز على الأسلوب الذي من خلاله يؤثر الهيكل على الاتجاهات مثل الرضا الوظيفي و لكن قليل من هذا الاهتمام قد يوجه نحو دراسة الالتزام.

تأتي خصائص المنظمة في الترتيب النهائي من حيث درجة التركيز عليها من قبل الباحثين و الاهتمام بها كمحددات للالتزام التنظيمي و قد كان طبيعة الإشراف و مدى اعتمادية التنظيم من المتغيرات التي أظهرت ارتباطا بالالتزام التنظيمي بينما لم توجه اهتمامات تذكر لدراسة تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي و يعد حجم المنظمة من المتغيرات التي نالت قدرا من الاهتمام في دراسة أثره على الالتزام وإن حجم المنظمة يؤثر عكسيا على الالتزام حيث أن المنظمات الكبيرة ربما تتطلب من المدير بذل جهد أكبر في عمل التنسيق و الرقابة و تطوير السلوك مما يؤثر سلبيا على التزام المديرين تجاه المنظمات التي يعملون بها بينما يرى البعض الآخر أن حجم المنظمة يؤثر إيجابيا على الالتزام حيث أنه كلما زاد حجم المنظمة كانت هناك جماعات أكبر من المرؤوسين و فرص أكبر للتدخل بين الأشخاص و زيادة الفرص المتاحة أمام الأفراد الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة التزامهم.

### المطلب الثاني: آثار الالتزام التنظيمي

تتمثل في الآثار بالنسبة للفرد، و جماعة العمل، و التنظيم و هي كالتالي:

#### 1. الآثار المترتبة بالنسبة للفرد: تتضمن كل من الآثار الايجابية و السلبية، حيث تتمثل الآثار

الاجيائية في: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الإيجابي، القوة، وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد كما يؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت التنظيمية فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد. أما الآثار السلبية فتتمثل في: انخفاض القدرة على الحركة و التقدم الوظيفي، انخفاض القدرة على النمو و التطور الذاتي، زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة و العلاقات الاجتماعية فالفرد عندما يلتزم تجاه منظمة معينة فإنه يبذل الجهد و الوقت لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.

## الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي و دوره في تحقيق أهداف المؤسسة

2. الآثار المترتبة بالنسبة لجماعة العمل: تتمثل الآثار الايجابية في: ثبات العضوية فكلما زادت

درجة التزام المجموعة زادت درجة الثبات والفاعلية، فعالية الجماعة فكلما زادت درجة التزام المجموعة كانت على استعداد لبذل جهد أكبر و بالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل و أيضا التماسك فكلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة التماسك بينها.

أما الآثار السلبية فتتمثل في: التفكير الجماعي فهو يجعل المجموعة أقل انفتاحا على الآراء و القيم الجديدة، انخفاض القدرة على الابتكار و التكيف من خلال استقرار العمالة، و أيضا الصراع بين الجماعات.

3. الآثار المترتبة بالنسبة للتنظيم: تتمثل الآثار الايجابية في :

- زيادة الفاعلية ترجع إلى: جهد الفرد، انخفاض معدل الدوران، انخفاض نسبة الغياب، انخفاض نسبة التأخير، و زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة واضحة و ايجابية عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.  
أما بالنسبة للآثار السلبية فتتمثل في:

- انخفاض الفاعلية ترجع إلى: انخفاض معدل الدوران، انخفاض نسبة الغياب، وانخفاض القدرة على التطور و التكيف إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم لا يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار.

كما يؤثر الالتزام على المتغيرات التنظيمية التالية<sup>1</sup>:

- **الروح المعنوية:** تشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دوراً كبيراً في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظمتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة ، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليها تدني مستوى الالتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية.

- **الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد و حماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم

<sup>1</sup> أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل: حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

## الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي و دوره في تحقيق أهداف المؤسسة

---

- تسرب العاملين: يعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها .

## الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي و دوره في تحقيق أهداف المؤسسة

### خاتمة الفصل:

لقد تمت المحاولة من خلال هذا الفصل التعرف على موضوع الالتزام التنظيمي الذي حظي في الثلاثين سنة الأخيرة باهتمام الكثير من الباحثين الغربيين و العرب في مجال السلوك التنظيمي و علم النفس الصناعي ، كما و ركزت الأبحاث بصفة عامة حول خصائص و أبعاد و محددات الالتزام التنظيمي و ما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة و العاملين فيها لما له من الأثر الكبير على تحقيق الأهداف المخطط لها للمنظمة بكفاءة و فاعلية.

من أجل التعمق أكثر في دور الالتزام التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة فقد تم إجراء دراسة ميدانية على مؤسسة رام لتكرير السكر، وهذا ما يعالجه الفصل الموالي.

## الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي و دوره في تحقيق أهداف المؤسسة

---

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع الالتزام التنظيمي بمؤسسة رام لتكرير السكر

### مقدمة الفصل:

لقد عرفت المؤسسة الاقتصادية تعددا أوجه لنشاطاتها الاقتصادية وتوسعها في حجمها وتعددا لهياكلها الإدارية استجابة لتغيرات مكونات محيطها حيث شهدت تغيرات جذرية بدءا من تطور الإطار الاقتصادي، ويتطلب هذا المنهج من المؤسسة الاقتصادية التكيف مع الظروف، هذا بغية ضمان الفعالية والصرامة حتى تضمن لنفسها البقاء في المحيط الذي تطبعه المخاطر الشديدة والخوف من المستقبل نتيجة الانفتاح على المحيط الخارجي ، وتسعى المؤسسة دوما إلى تحقيق بعض الأهداف منها الجوهرية و السطحية نحو تحقيق الربح ولهذا نجد أن مؤسسة تكرير السكر مؤسسة إنتاجية تصبوا دائما إلى تحقيق الربح وتغطية السوق من الدرجة الأولى وقدرتها على التواصل داخل المؤسسة وخارجها تلبية حاجيات المستهلك.

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع الالتزام التنظيمي بمؤسسة رام لتكرير السكر

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة رام لتكرير السكر

سنعرض من خلال هذا البحث إلى نبذة تاريخية عن المؤسسة و مراحل تطورها، أهدافها، البنية التنظيمية، الحالة المالية للمؤسسة و آفاقها.

### المطلب الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة ومراحل تطورها

**1. نبذة تاريخية عن المؤسسة:** انشأ فرع مستغانم لتكرير السكر بتاريخ 16 / 05 / 1967 بمقتضى

المرسوم الوزاري 49 CAB لقرار الأحادي رقم 155Di/ 355 / 69 ووضع حجر الأساس فيها سنة 1970 من طرف رئيس الجمهورية آنذاك \_ هواري بومدين رحمه الله \_ ورئيس كوبا \_ فيدال كاسترو \_ بمعية مدير الوحدة " بوشنتوف " ، ومن بين الانجازات الاقتصادية في الجزائر انجاز شركة تكرير السكر بتاريخ 09 نوفمبر 1972 م بصدر المرسوم الوزاري رقم 45 / 72 وكانت تشمل عدة قطاعات إستراتيجية هي :

– قطاع خاص بالسكر

– قطاع خاص بالحبوب الصلبة والمواد الدسمة .

– قطاع خاص بالمشروبات التعليب .

انطلقت العملية الإنتاجية بها بتاريخ 18 أوت 1974 م مساحته 11 هكتار ، حدد موقعها بمستغانم \_ طريق مزهران \_ جنوب طريق وهران ، تبعد عن ولاية مستغانم بحوالي 2 كلم غربا . تم انجاز الوحدة من طرف الشركتان الفرنسية و الإيطالية ، تأخذ الشركة تسمية المؤسسة العمومية الاقتصادية " شركة ذات أسهم " ، شركة تكرير السكر بمستغانم " ، ويبلغ راس مال الشركة حوالي 16.400.000.000 دج حسب المادة الثالثة من نظامها القانوني ، ويمكن تحويلها على أي مكان آخر بموجب قرار من الجمعية العامة العادية خارج الولاية وبقرار من مجلس الإدارة ويؤخذ داخل الولاية نفسها حسب المادة الرابعة وتستمر لمدة 99 سنة ابتداء من تاريخ قيدها في السجل التجاري ويمكن تمديدها ، كما يمكن حلها مسبقا لأحكام القانون التجاري وقانونها الأساسي حسب المادة الخامسة .

تتعامل المؤسسة مع البنك الجزائري للتنمية الريفية BADR بالتنسيق مع الإدارة المركزية .

وحسب المادة الثانية يأخذ إنتاج السكر في أشكال مختلفة: -سكر قالب 2 كغ :



## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع الالتزام التنظيمي بمؤسسة رام لتكرير السكر

- سكر قطعة 1 كغ بقايا السكر - سكر ابيض مبلور 50 كغ.
- سكر رطب- سكر مبلور عادي 1 كغ.
- سكر قطعة معلب 2 كغ

في 02 فيفري 2000 م كان هناك تعديل وزاري فاستقلت كل مؤسسة لوحدها وحسب إحصائيات 2001 م وصلت القدرة الإنتاجية للمؤسسة إلى :

- معالجة السكر الأحمر تقدر ب 330 طن في اليوم .
- منتج السكر الأبيض تقدر ب 300 طن في اليوم.
- منتج السكر قطعة تقدر ب 100 في اليوم .
- منتج السكر مبلور في أكياس حجم 50 يقدر ب 10 طن في اليوم.

ونظرا لصعوبة التمويل بالمواد الأولية ( السكر الأحمر ) التي تستورد بأكملها من الخارج وبسبب الوضعية المالية للشركة التي لا تملك القدرة على تمويل ذاتها أصبح من الواضح ضرورة البحث عن شريك يمول الشركة بالمادة الأولية، تعاملت المؤسسة مع شركات لحلف التجارة LIC والتعامل الثاني فقد كان مع مؤسسة شرفاوي للتجارة أما المتعامل الثالث فهو شركة CEVITAL ومع بداية 2008 م باد التعامل مع شريك جديد وهو السيد ( برحال قادة ) الذي أصبحت الشركة ملكا له أي تابعة للقطاع الخاص .

### 2. مراحل تطورها: يمكن عرض أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة وذلك كما يلي :

- في بداية الأمر كانت تقدم خدمات للديوان الوطني لتوزيع المواد الغذائية " ONACO " وذلك ابتداء من سنة 1974 .
- في سنة 1978، وفي ظل النظام الرأسمالي اعتمدت المؤسسة سياسة التمويل الذاتي، وبذلك أصبحت حرة .
- ومنذ سنة 2001 إلى يومنا هذا غيرت المؤسسة من طبيعة نشاطها، بحيث تخلت المؤسسة عن شراء المادة الأولية ( السكر الخام )، وعمليات التوزيع، وأصبح يقدم لها هذه المادة من طرف رجال الأعمال، وما على المؤسسة سوى الإنتاج فقط.

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع الالتزام التنظيمي بمؤسسة رام لتكرير السكر

أما فيما يخص المتعاملون فكانت تتعامل في السابق مع شركة لخلف التجارة ITC ، وبعد ذلك مؤسسة شرفاوي للتجارة ، ليلية مؤسسة BLONY ثم شركة CIVITAL ، أما المتعامل الحالي فهو شركة OUEST IPORT ، قدم ملف إلى المؤسسة الأم بعد قرار الدولة بخصوصية الشركة وهو الآن بصدد الدراسة في انتظار الموافقة المحلية .

### المطلب الثاني: أهداف المؤسسة ونظام عملها

#### 1. أهداف المؤسسة :تسعى الشركة إلى تحقيق عدة أهداف منها:

- استثمار وتسيير وتنمية نشاطات إنتاج السكر وكل النشاطات الصناعية الأخرى.
- ضمان تموين لتتمكن من تحقيق المخططات المتعددة فيما يخص الإنتاج.
- ضمان بيع بضاعتها في إطار الأهداف المسطرة والتدابير المتخذة من قبل الحكومة فيما يخص التسويق.

- تنظيم وتطوير هياكل كل الصيانة بحيث ترتفع مرد ودية الإنتاج.
- العمل على الاستفادة من التكنولوجيا و الأساليب الحديثة في العمل مما يسهل عمليات الإنتاج والتسيير خلال عمليات التدريب والتنمية.

#### 2. نظام العمل في المؤسسة: توظف الشركة 254 عامل منهم عمال دائنون ومؤقتون ، ونظام العمل في

الشركة هو 24 سا / 24 سا لذلك فان العمال مقسمين إلى أربع أفواج كل فوج يعمل 8 ساعات قانونية.

وتكون فترات العمل بالتناوب كالتالي:

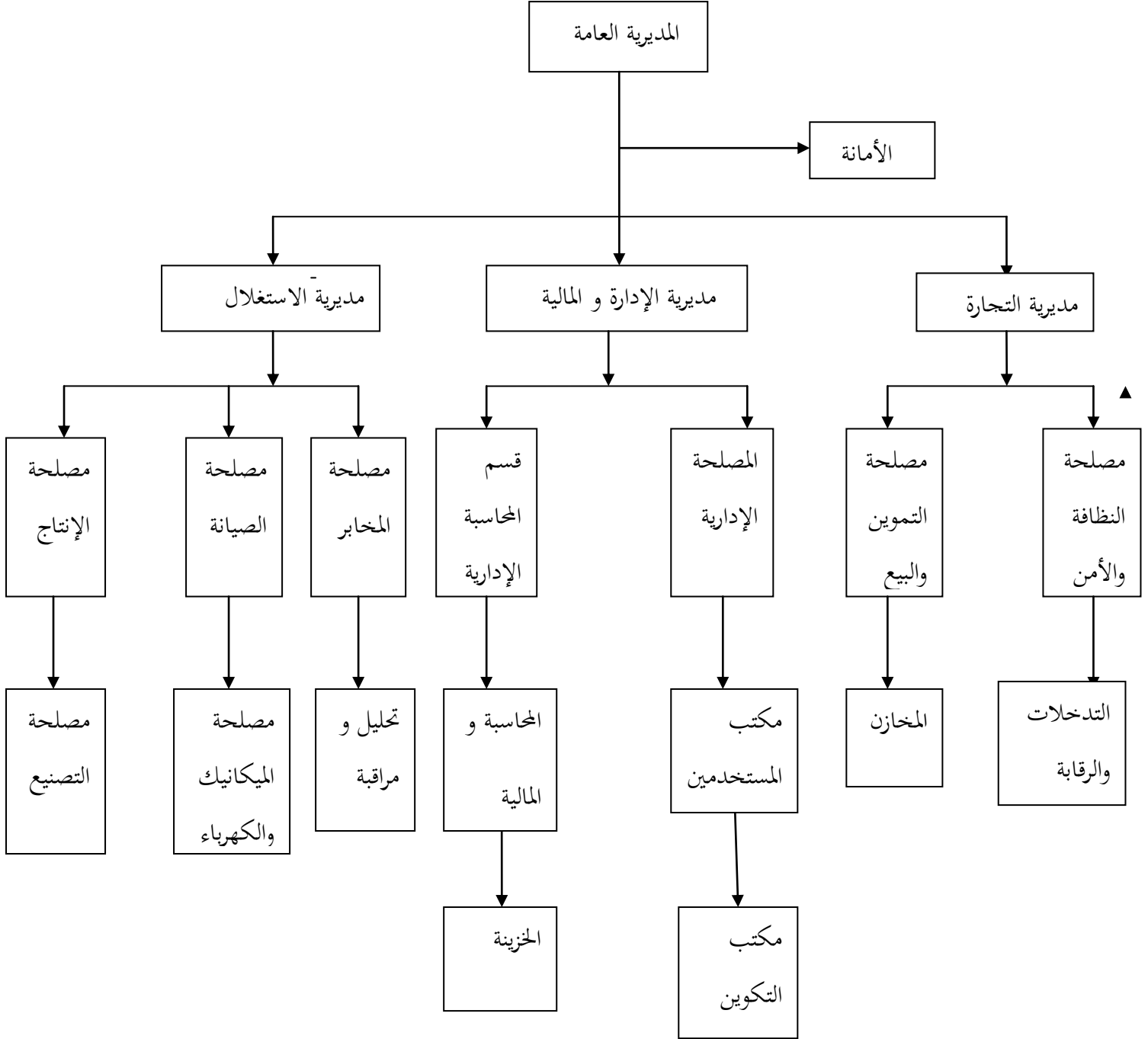
- فريق يعمل من الساعة السادسة صباحا إلى الثانية زوالا.
- فريق يعمل من الثانية زوالا إلى العاشرة ليلا.
- فريق يعمل من العاشرة ليلا إلى السادسة صباحا.
- أما الفوج الرابع فيكون في حالة راحة وهكذا يكون العمل طوال أيام الأسبوع دون توقف إذا توفرت المادة الأولية.

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع الالتزام التنظيمي بمؤسسة رام لتكرير السكر

المطلب الثالث: البنية التنظيمية لمؤسسة رام لتكرير السكر

وتتمثل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أقسام ومصالح مبينة في الشكل الآتي:

الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير السكر بمستغانم



المصدر: إدارة وحدة تكرير السكر

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع الالتزام التنظيمي بمؤسسة رام لتكرير السكر

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإطار الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك الأفراد داخل المنظمة دون الأخذ بعين الاعتبار المواقف التنظيمية ومنه فان الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتجميع الأنشطة وتحديد العلاقات الوظيفية . على راس الشركة المديرية العامة تسيير وتنظم برفقة الأمانة ما يلي:

### الفرع الأول:

✓ **مديرية التجارة:** وتتفرع إلى ثلاثة مصالح وهي مصلحة النظافة و الأمن التي تعتمد بشكل كبير على الأمن الداخلي وتنظم مجموعة الفرق المتناوبة و مصلحة البيع والتموين والتي هي خاصة بتموين وتسويق المنتج.

### الفرع الثاني:

✓ **مديرية الإدارة والمالية:** وتتفرع إلى:  
- **المصلحة الإدارية:** وتتكون من: مكتب المستخدمين الذي تتمثل صلاحيته في التنصيب ، وكافة المواضيع الإدارية ، الإجازات ، الانتقال والترقية والساعات الإضافية والمكافآت ، ومكتب التكوين يهتم بتكوين العمال وتدريبهم على العمل.  
- **قسم المحاسبة الإدارية:** وتنقسم إلى: المحاسبة المالية وتتم فيها عملية المحاسبة بصفة عامة والخزينة.

### الفرع الثالث:

✓ **مديرية الاستغلال:** والتي تتفرع إلى:  
- **مصلحة المخابر:** ويتم فيها معاينة عينات من السكر الأحمر كما يقوم المخبرون بالمتابعة المستمرة ومراقبة وتحليل السكر.  
- **مصلحة الصيانة:** وهي المسؤولة عن ضمان عملية الإنتاج بصيانة التجهيزات وقطع الغيار للآلات في حالة تعطل أي آلة.  
- **مصلحة الإنتاج:** وتضم مصلحة التصنيع التي تقوم بالمراحل التالي:

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع الالتزام التنظيمي بمؤسسة رام لتكرير السكر

- ✓ **التطهير:** وتشمل عدة عمليات وهي:
- ✓ **التعجين:** خلط كمية من عصير العجين المتكون من عصير EGOUT R3 + عصير التنقية مع السكر الخام.
- ✓ **التنقية:** عزل بلورات السكر عن العصير بعد عملية الفصل يمر العصير المنقى إلى الخزان والسكر المنقى يمرر إلى مخلط شبه الإذابة. شبه الإذابة: تتم في مخلط التدويب ب 75 درجة مئوية.
- ✓ **الإذابة:** وهي متممة للمراحل السابقة.
- ✓ **الغريلة:** يتم تمرير السائل السكري عبر غربال وذلك لعزل المواد مثل: الحبوب، القهوة، القمح.
- ✓ **التكليس:** تتميز بإدماج حليب الجير إلى خزان التكليس أين يضاف إليه العصير الذي تحصل عليه من مراحل الإذابة لعزل الشوائب والأملاح المعدنية.
- ✓ **الكربنة:** يضاف إلى المحلول السكري CO<sub>2</sub>.
- ✓ **البلورة:** من خلال هذا القطاع نحصل على البلورات السكرية حيث تنتقل إلى المرحلة الصلبة من خلال العبور بمرحلة الطبخ و الحصول على كتلة ناضجة يتم إيقاف عملية الطبخ بكسر الفراغ حتى تمرر كتلة العجين ليتم فصلها بين نوعين من المنتجات:
- **المنتجات العالية:** وهي سكر مبلور يشحن إلى ورشات التكيف ويستخلص منه سكر قطع.
- **المنتجات المنخفضة:** تتمثل في تكرير ونقل السكر الذي يباع ويستعمل في صناعة الخميرة الكيميائية والمشروبات الكحولية، ومواد التجميل.

### المطلب الرابع: الحالة المالية للمؤسسة وآفاقها

1. **الحالة المالية للمؤسسة:** تتمثل في الموازنة العامة للمؤسسة و نوعية التوظيف و هي كالأتي:
  - **الموازنة العامة للمؤسسة:** تتمثل في العدد الفعلي للعمال وهو 249 عاملا، أما عدد العمال حسب التقسيمات فهو كالأتي: الإناث 09 عاملات و الذكور 240 عاملا.
  - **نوعية التوظيف:** تضم العمال الدائمين و هو 185 عاملا و العمال المؤقتون هو 64 عاملا، أما رأسمال المؤسسة فهو ثابت 164000000 دج.

### 2. آفاق المؤسسة:

- عصنة الآلات.
- زيادة القدرة الإنتاجية.
- تنظيم وتطوير هياكل وعمل الصيانة.
- توسيع حصتها في السوق.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الاستبيان

تم هذه الدراسة عن طريق الإجابة على الأسئلة التي وردت في الاستبيان التي رأينا أنها تفيدنا في معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالدور الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في تحقيق أهدافها وذلك يتم عن طريق تحليل الاستبيان.

### المطلب الأول: عرض الاستبيان و منهجية الدراسة

تمثل المنهجية في الدراسة الميدانية الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة، و باعتبار موضوع بحثنا المتمثل في " دور الالتزام التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة" مثله مثل أي بحث علمي آخر يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، و خلال هذا المطلب سنحاول تعريف مختلف الأدوات المستعملة في جميع البيانات و أساليب التحليل المستخدمة.

### أولاً: مراحل إعداد الاستبيان: تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات و المعلومات.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل معرفة مدى ملاءمته.
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث قمنا بتوزيع 40 استمارة و تم استرجاع 25 استمارة من بينها.

ثانياً: أساليب التحليل المستخدمة بعد جمع البيانات عن طريق الأدوات المستخدمة في جميع البيانات فإن الخطوة التالية هي تحليل و تفسير هذه البيانات من أجل إعطائها القيمة الحقيقية لها، و هذا يتم وفقاً لأسلوبين هما:

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع الالتزام التنظيمي بمؤسسة رام لتكرير السكر

– الأسلوب الكمي: عن طريق استخدام المعطيات الرقمية ( التكرارات، النسب المئوية) من أجل إحصاء الإيجابيات.

– الأسلوب الكيفي: يستعمل هذا الأسلوب في تحليل البيانات الرقمية اعتمادا على الجانب النظري في الدراسة.

### المطلب الثاني: معالجة وتحليل نتائج الاستبيان

تم تحليل هذا الاستبيان وفق الآتي:

أولاً: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة: تتمثل الخصائص الديمغرافية للعينة فيما يلي:

✓ توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

الجدول رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	% النسبة
ذكور	17	68
إناث	8	32
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على النتائج المتحصل عليها من الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن الاستبيان قد تم الإجابة عليه من الذكور أكثر من الإناث، حيث وصلت نسبة الذكور إلى 68% في حين أن نسبة الإناث 32%

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع الالتزام التنظيمي بمؤسسة رام لتكرير السكر

✓ توزيع أفراد العينة حسب السن :

الجدول رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	% النسبة
دون 25	4	16
30-26	9	36
أكثر من 30	12	48
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على النتائج المتحصل عليها من الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 30 سنة بنسبة 48% و تليها نسبة أفراد العينة 30-26 سنة بنسبة 36%، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على الخبرة و هذا ما يجعلها في وضعية مريحة و يساعدها على تحقيق أهدافها.

✓ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	% النسبة
ابتدائي	1	4
متوسط	7	28
ثانوي	5	20
جامعي	12	48
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على النتائج المتحصل عليها من الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يحملون شهادة جامعية بنسبة 48%، هذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالمستوى الجامعي وهذا مؤشر على توفر المعرفة.



## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع الالتزام التنظيمي بمؤسسة رام لتكرير السكر

✓ توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي:

الجدول رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	% النسبة
موظف عادي	11	44
رئيس قسم	11	44
مدير وحدة إدارية	3	12
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على النتائج المتحصل عليها من الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة ذات المركز الوظيفي المتمثل في مركز موظف عادي و مركز رئيس قسم لهما نسبة متساوية تمثل 44% وهذا يدل على أن كل رئيس قسم له مرؤوس واحد حسب الاستبيان الذي تم ملأه

✓ توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة :

الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرار	% النسبة
إدارية	11	44
خدمائية	8	32
إنتاجية	6	24
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على النتائج المتحصل عليها من الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة ذات الوظيفة الإدارية يمثلون نسبة 44% و تليها الوظيفة الخدمائية بنسبة 32%، وهذا يدل على أن الصفة الإدارية تطغى على هذه المؤسسة أي كافة عمالها يحتلون المراكز الإدارية و جزء قليل في الوحدة الإنتاجية بنسبة 24%.

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع الالتزام التنظيمي بمؤسسة رام لتكرير السكر

ثانيا: تحليل و دراسة النتائج المتعلقة بالاستبيان

✓ تحليل اتجاهات أفراد العينة حول الولاء الوظيفي في المؤسسة

الجدول رقم 6: يمثل التكرارات و نسب أفراد العينة بالنسبة للولاء الوظيفي.

العبارة	موافق تماما		موافق		محايد بتردد	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1) أشعر بالفخر و الاعتزاز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة	17	68%	6	24%	2	8%
2) -يعتبر وجود الفرد في هذه المؤسسة مؤشر لكفائته	10	40%	13	52%	2	8%
3) أعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكل شخصيا	9	36%	11	44%	5	20%
4) تستحق مؤسستي الإخلاص و الولاء من قبل العاملين	12	48%	10	40%	3	12%
5) كان قرار ارتباطي بهذه المؤسسة صائبا	13	52%	8	32%	4	16%
6) يمكن الحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء لهذه المؤسسة	10	40%	11	44%	4	16%
7) ثقتي بأغلب العاملين في المؤسسة كبيرة	9	36%	12	48%	4	16%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على النتائج المتحصل عليها من الاستبيان

توضح بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 92% لديهم الرغبة القوية ببذل أقصى الجهود من أجل نجاح المؤسسة ويعتبرون أن العمل في هذا المجال يدل على كفاءة عالية للفرد الذي ينتمي للمؤسسة مما يدل على وجود ارتباط قوي بين العمال و المؤسسة، حيث يشعر العامل بالفخر والاعتزاز والولاء اتجاه المؤسسة التي يعمل بها، أما 16% من أفراد العينة ليس لديهم ثقة بأغلبية العاملين في المؤسسة وذلك بسبب المنافسة القائمة بينهم.

✓ تحليل اتجاهات أفراد العينة حول المسؤولية اتجاه جهة العمل في المؤسسة

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع الالتزام التنظيمي بمؤسسة رام لتكرير السكر

الجدول رقم 7: يمثل التكرارات ونسب أفراد العينة بالنسبة للمسؤولية اتجاه جهة العمل.

العبارة	موافق تماما		موافق		محايد بتردد	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1) أشعر أنه من واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة	52%	13	32%	8	16%	4
2) يجب أن يقوم كل فرد بالحفاظ على الممتلكات الخاصة بالمؤسسة و كأنها ممتلكاته	32%	8	48%	12	20%	5
3) من واجبي كموظف في المؤسسة أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع	40%	10	40%	10	20%	5
4) أشعر بالواجب تجاه نجاح المؤسسة و إستمراريتها	48%	12	32%	8	20%	5
5) من واجبي تقديم الدعم و المساندة لزملائي في العمل	40%	10	48%	12	12%	3
6) أرغب أن أكون في مكان يتطلب جهودا كبيرة	44%	11	36%	9	20%	5

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على النتائج المتحصل عليها من الاستبيان

توضح بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 84% يشعرون بالواجب لاستمرار المؤسسة بالإضافة إلى المحافظة على سمعتها وممتلكاتها وتحقيق أهدافها، مما يعني أن أفراد العينة لديهم مسؤولية عالية اتجاه المؤسسة وهذا مرتبط ارتباط وثيق كون أن الالتزام التنظيمي هو باعث داخلي ينبع من خلال العمال يجعلهم يتصرفون وفقا لمصلحة العمل

✓ تحليل اتجاهات أفراد العينة حول الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة

الجدول رقم 8: يمثل التكرارات ونسب أفراد العينة بالنسبة للرغبة في الاستمرار بالعمل.

موافق تماما	موافق	محايد بتردد
-------------	-------	-------------

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع الالتزام التنظيمي بمؤسسة رام لتكرير السكر

العبارة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
(1) أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة	17	%68	8	%32	0	%0
(2) سأقبل أي وظيفة أكلف بها في المؤسسة مقابل استمراري بالعمل فيها	7	%28	11	%44	7	%28
(3) سأكون سعيدا لقاء بقائي حتى باقي حياتي في المؤسسة التي أعمل بها	10	%40	6	%24	9	%36
(4) أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة	13	%52	4	%16	8	%32
(5) أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني و بين زملائي في المؤسسة	11	%44	11	%44	4	%16

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على النتائج المتحصل عليها من الاستبيان

من خلال بيانات الجدول فإن أفراد العينة بنسبة 100% يتطلعون إلى الارتقاء الوظيفي واستمرار العلاقة بين زملاء العمل وهذا يفسر أن أفراد يتطلعون للاستمرار بالعمل في المؤسسة وقبولهم بأي وظيفة مقابل ذلك وهو ما يمثل شعور الموظف بالانتماء العميق اتجاه المؤسسة التي يعمل بها.

✓ تحليل اتجاهات أفراد العينة التي لديها إيمان بالمؤسسة

الجدول رقم 9: يمثل التكرارات و نسب أفراد العينة بالنسبة للإيمان بالمؤسسة.

العبارة	موافق تماما		موافق		محايد بتردد	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع الالتزام التنظيمي بمؤسسة رام لتكرير السكر

11	44%	8	32%	6	24%	1) أشعر بالاعتزاز و أنا أتحدث عن مؤسستي
9	36%	12	48%	4	16%	2) هناك توافقا بين قيمي و قيم المؤسسة التي أعمل بها
9	36%	9	36%	7	28%	3) أنا مهتم جدا بوضع ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها
7	28%	9	36%	9	36%	4) مناخ العمل في المؤسسة التي أعمل بها مريح ومستقر
8	32%	9	36%	8	32%	5) أرى جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل للالتحاق بها
9	36%	11	44%	5	20%	6) يتيح لي رؤسائي المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على النتائج المتحصل عليها من الاستبيان

توضح بيانات الجدول أن أفراد العينة و بنسبة 80% يشعرون بالفخر عند التحدث عن مؤسستهم ومهتمين بوضع المؤسسة ومستقبلها مما يدل على أن أفراد العينة لديهم إيمان قوي بالمؤسسة وطبيعتها، وذلك راجع إلى إتاحة الفرص من قبل المؤسسة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وتوفير المناخ المستقر والمريح لهم.

### خاتمة الفصل:

لقد تمت المحاولة من خلال هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية بمؤسسة رام لتكرير السكر وذلك بتقديم استبيان لعمال المؤسسة لمعرفة مستوى الالتزام التنظيمي لديهم اتجاه المؤسسة، ومن خلال ذلك توصلنا لمجموعة من النتائج وهي: كالتالي

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع الالتزام التنظيمي بمؤسسة رام لتكرير السكر

أغلبية أفراد العينة بنسبة 92% لديهم الرغبة القوية ببذل أقصى الجهود من أجل نجاح المؤسسة ويعتبرون أن العمل في هذا المجال يدل على كفاءة عالية للفرد الذي ينتمي للمؤسسة مما يدل على وجود ارتباط قوي بين العمال و المؤسسة.

أغلبية أفراد العينة بنسبة 100% يتطلعون إلى الارتقاء الوظيفي واستمرار العلاقة بين زملاء العمل.

## الخاتمة العامة

يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي بشكل عام من بين الموضوعات التي لاقى اهتمام ملحوظ من قبل الباحثين والدارسين عدة مجالات، وقاموا بدراسة هذه الظاهرة على المؤسسات بشتى أنواعها الحكومية منها أو الخاصة، الربحية وغير الربحية وذلك للوصول إلى فهم أعمق لطبيعة السلوك الإنساني وتحديد أوضح للعوامل المؤثرة به ولتبيان أثره على فعالية تلك المنظمات ومخرجاتها، بالإضافة إلى مساعدة إدارة تلك المنظمات في تحفيز السلوك الجيد وتعزيز الانتماء لما له الأثر في استمرارية المنظمة وبلوغها أهدافها وتشير المراجع العلمية إلى أن الالتزام، الولاء، الإخلاص، الحب، والطاعة هم من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات التي تتولى مسؤولية المحافظة عليها في حالة صحية سليمة تمكثها من البقاء والاستمرار ركزت الأبحاث بصفة عامة حول محددات الالتزام التنظيمي و ما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة و العاملين فيها لما له من الأثر الكبير على تحقيق الأهداف المخطط لها للمنظمة بكفاءة و فاعلية.

و للتعرف أكثر على موضوع الالتزام التنظيمي قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة رام لتكرير السكر و هي تعتبر من بين المؤسسات التي تصبوا إلى تحقيق أهدافها كباقي المؤسسات نحو تحقيق الربح ، كما أنها تعاني من عدة مشاكل من بينها عدم تخصيص ميزانية خاصة بالإشهار والإعلان، انعدام سياسة تسويقية فعالة في تصريف منتجاتها النهائية مما أدى إلى اكتسابها نتيجة المنافسة من طرف الخواص، كما أن لهذه المؤسسة مخزون فضلا معتبرا يشمل قطع غيار السيارات ، الكهراء ،التصنيع . ومن المعروف أن لكل مؤسسة مشاكل فهناك حلول من بينها تشغيل ذوي الخبرة العالية، تدريب العمال على وسائل الوقاية، التحكم في التكاليف لإعادة تأهيل العمال ، السرعة في تقييم المواد ووصولها إلى الورشة في اقرب وقت ، وضع سياسة أو خطة منهجية وإتباعها لضمان الإنتاج وبالتالي الربح الوفير . وعلى ضوء الدراسة التي قمنا بها حاولنا إثبات الفرضيات التي وضعناها للبحث من خلال بعض النتائج المتحصل عليها

### أهم النتائج:

- إن التنظيم ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة وما يترتب على هذا التنظيم من إجراءات وقرارات تؤدي إلى إضفاء المزيد من الفعالية على أداء المؤسسة وإدارتها.
- قد تختلف أهداف المؤسسة وتعدد، إلا أنه بصفة عامة فإن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحقيق الكفاءة التي لا تتحقق إلا إذا كان هناك تنظيم فعال للمؤسسة.
- هناك مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة رام لتكرير السكر.

## الخاتمة العامة

---

– وجود علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي بمؤسسة رام لتكرير السكر وكل من الولاء الوظيفي،المسؤولية اتجاه المؤسسة، الرغبة بالاستمرار في العمل ودرجة الإيمان بهذه المؤسسة.



الصفحة	المحتويات
	الشكر
	الإهداء
I.	الفهرس
IV.	قائمة الأشكال والجداول
2-4	المقدمة العامة
6-31	الفصل الأول: التنظيم
6	مقدمة الفصل
7	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنظيم
7-10	المطلب الأول: مفهوم التنظيم
10-13	المطلب الثاني: أنواع التنظيم وخطواته
14	المطلب الثالث: عناصر التنظيم
15	المبحث الثاني: أبعاد التنظيم ومبادئه
15-17	المطلب الأول: أهمية التنظيم و أهدافه
17	المطلب الثاني: أبعاد التنظيم
17-20	المطلب الثالث: مبادئ التنظيم
21	المبحث الثالث: نظريات التنظيم
21-22	المطلب الأول: النظرية التقليدية في التنظيم.
23-25	المطلب الثاني: النظرية الحديثة في التنظيم
25-27	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي و طرق بناءه
28-30	المطلب الرابع: أنواع الهياكل التنظيمية
31	خاتمة الفصل
33-47	الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة
33	مقدمة الفصل
34	المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي
34-35	المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

## الفهرس

36-37	المطلب الثاني: الفرق بين الالتزام التنظيمي ومفاهيم مشابهة له
37-38	المطلب الثالث: مكونات الالتزام التنظيمي
38	المبحث الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي و أهميته
38-39	المطلب الأول: الخصائص
39-42	المطلب الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي
42	المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي
43	المبحث الثالث: الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي
43-44	المطلب الأول: محددات الالتزام التنظيمي
44-46	المطلب الثاني: آثار الالتزام التنظيمي
47	خاتمة الفصل
49-64	الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع الالتزام التنظيمي بمؤسسة رام لتكرير السكر
49	مقدمة الفصل
50	المبحث الأول: تقديم مؤسسة رام لتكرير السكر
50-52	المطلب الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة ومراحل تطورها
52	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة ونظام عملها
53-55	المطلب الثالث: البنية التنظيمية لمؤسسة رام لتكرير السكر
55-56	المطلب الرابع: الحالة المالية للمؤسسة وآفاقها
56	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية و تحليل نتائج الاستبيان
56-57	المطلب الأول: عرض الاستبيان و منهجية الدراسة
57-63	المطلب الثاني: معالجة وتحليل نتائج الاستبيان
64	خاتمة الفصل
66-67	الخاتمة العامة
	المراجع
	الملاحق

# الفصل الأول:

## التنظيم

## الفصل الثاني:

الالتزام التنظيمي  
ودوره في تحقيق  
أهداف المؤسسة

الفصل الثالث =  
دراسة تحليلية  
لواقع الالتزام  
التنظيمي بمؤسسة  
رام لتكرير السكر

العلماء

المعلمة

العلماء

الحكام

الأملا حوق



العرواح

الفهرس

قائمة الأشكال

والجداول



## المراجع:

### - الكتب باللغة العربية:

- جيرالند جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان.
- سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- سيد الهواري، التنظيم: النظريات والهياكل التنظيمية والسلوكيات والممارسات، الطبعة السابعة، 1998.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- عبد السلام أبو قحف، التجربة اليابانية في الإدارة و التنظيم: الدعائم الأساسية ومقومات النجاح، مركز الإسكندرية للكتاب، 2002.
- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم: المفاهيم، الوظائف، العمليات، 2001.
- عبد الوهاب سويسي، المنظمة، التغيرات، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
- كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، الطبعة الثانية، 2008.
- محمد أحمد درويش، نظرية الالتزام التنظيمي، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008.
- محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، 2008 .
- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، معهد التنمية الإدارية، قطر.

## المذكرات:

-أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل:حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة،رسالة ماجستير،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية،غزة،2008.

- قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،رسالة ماجستير،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية،غزة،الطبعة الأولى،2005.

## الملاحق

### الاستبيان

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص ادارة واقتصاد مؤسسة

السلام عليكم رحمة الله تعالى وبركاته

سيدي, سيدتي تحية طيبة وبعد.

أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان ' علما أن هدفنا هو معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بغرض الحصول على درجة الماستر في إدارة واقتصاد المؤسسة هذا الاستبيان يتكون من خمسة أجزاء كالتالي :

- الجزء الأول: معلومات شخصية.
- الجزء الثاني : أسئلة تتعلق بالمسؤولية
- الجزء الثالث: أسئلة تتعلق بالولاء الوظيفي اتجاه.
- الجزء الرابع: أسئلة تتعلق بالرغبة في الاستمرار بالعمل
- الجزء الخامس: أسئلة تتعلق بالرغبة بالإيمان بالمؤسسة.

لذا نرجو منكم الإجابة على فقرات الاستلانة مقدرة لكم جهودكم في تشجيع البحث العلمي والتعاون المخلص لدعم مسيرة العلم ورفع كفاءته في الجزائر علما بان هذه الكفاءات تُخدم لإغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

## الملاحق

### أولاً: المعلومات الشخصية:

1. الجنس: ذكر:  أنثى:
2. السن: دون 25:  26-30:  أكثر من 30:
3. المؤهل العلمي: ابتدائي:  متوسط:  ثانوي:  جامعي:
4. نوع الوظيفة: موظف عادي:  رئيس قسم:  مدير وحدة إدارية:
5. نوع الوظيفة: إدارية:  خدماتية:  إنتاجية:

### ثانياً: الولاء الوظيفي

العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد بتردد
1) أشعر بالفخر و الاعتراز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة			
2) - يعتبر وجود الفرد في هذه المؤسسة مؤشراً لكفائته			
3) أعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكل شخصياً			
4) تستحق مؤسستي الإخلاص و الولاء من قبل العاملين			
5) كان قرار ارتباطي بهذه المؤسسة صائباً			
6) يمكن الحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء لهذه المؤسسة			



## الملاحق

### ثالثا: المسؤولية اتجاه العمل:

محايد بتردد	موافق	موافق تماما	العبارة
			1) أشعر أنه من واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة
			2) يجب أن يقوم كل فرد بالحفاظ على الممتلكات الخاصة بالمؤسسة و كأنها ممتلكاته
			3) من واجبي كموظف في المؤسسة أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع
			4) أشعر بالواجب تجاه نجاح المؤسسة و إستمراريتها
			5) من واجبي تقديم الدعم و المساندة لزملائي في العمل
			6) أرغب أن أكون في مكان يتطلب جهودا كبيرة

### رابعا: الرغبة في الاستمرار في العمل:

محايد بتردد	موافق	موافق تماما	العبارة
			1) أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة
			2) سأقبل أي وظيفة أكلف بها في المؤسسة مقابل استمراري بالعمل فيها
			3) سأكون سعيدا لقاء بقائي حتى باقي حياتي في المؤسسة التي أعمل بها
			4) أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة
			أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني و بين زملائي في المؤسسة

## الملاحق

خامسا: الايمان بالمؤسسة:

محايد بتردد	موافق	موافق تماما	العبارة
			1) أشعر بالاعتزاز و أنا أتحدث عن مؤسستي
			2) هناك توافقا بين قيمي و قيم المؤسسة التي أعمل بها
			3) أنا مهتم جدا بوضع ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها
			4) مناخ العمل في المؤسسة التي أعمل بها مريح ومستقر
			5) أرى جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل للالتحاق بها
			6) يتيح لي رؤسائي المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل

## الملخص:

تبحث هذه الدراسة في دور الالتزام التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة والتطرق إلى أهم الجوانب المتعلقة به ومعرفة كيف تقوم المؤسسات بخلق جو من التنظيم فيما بينها، وأيضاً التعرف على دور التنظيم وإبراز أهميته بالنسبة للمؤسسة، وخلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي بمؤسسة رام لتكرير السكر وكل من الولاء الوظيفي، المسؤولية اتجاه المؤسسة، الرغبة بالاستمرار في العمل ودرجة الإيمان بهذه المؤسسة.

## الكلمات المفتاحية:

التنظيم، الالتزام التنظيمي، مؤسسة رام لتكرير السكر.

# شكر و تقدير

في البداية ننحني إجلالاً لله عز وجل الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع كما نشكر الذين سهروا  
على تربيتنا أوليائنا الكرام

لا نملك أثنى من كلمة شكر و اعتراف بالجميل و دعاء يخرج من صميم القلب بكل صدق  
و إخلاص إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في تكويننا و تعليمنا و تزويدنا بالمعلومات و التوجيهات  
القيمة التي تخص موضوع بحثي .

أنخص بالذكر أستاذي المحترم "كبداني سيد أحمد" الذي كان لي سنداً و قدوة حسنة في إنجاز  
هذا العمل و عمال مؤسسة رام تكريير السكر .

و شكر خاص إلى أختي و ابنة عمي العزيزة التي لولاها لما تمكنت من إنجاز هذا العمل "سهام"



# الإهداء

❁ إلى من سهرت الليالي لترعاني وأفنت شبابها لترفع من شأني وتراني في أعلى المراتب، إلى منبع الحنان "أمي الحبيبة".

❁ إلى من منحني الحرية والثقة لتكوين شخصيتي، إلى المنبع العظيم الذي سهر على تعليمي ولولاه لما توصلت إلى هذا المستوى "أبي العزيز".

❁ إلى قرة عيني إختوتي "بوطيبة، هشام، نادية، أسماء، حمادي، فطيمة، والكتكوتة آية "

❁ ولا أنسى من ساعدني في إنجاز هذا العمل "خديجة، ليلي، جميلة، خديجة، خيرة، حليلة".

❁ وشكر خاص إلى من دعمني معنويا "عودة "

❁ "إلى كل من يعرفهم قلبي ولم يكتبهم قلبي"



## قائمة الجداول والأشكال

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
57	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1
58	توزيع أفراد العينة حسب السن	2
58	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	3
59	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	4
59	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	5
60	يمثل التكرارات و نسب أفراد العينة بالنسبة للولاء الوظيفي.	6
61	يمثل التكرارات و نسب أفراد العينة بالنسبة للمسؤولية اتجاه جهة العمل	7
62	يمثل التكرارات و نسب أفراد العينة بالنسبة للرضا في الاستمرار بالعمل.	8
63	يمثل التكرارات و نسب أفراد العينة بالنسبة للإيمان بالمؤسسة.	9

## قائمة الجداول والأشكال

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	خطوات عملية التنظيم	1
28	هيكل وظيفي	2
29	هيكل مصفوفي	3
53	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير السكر بمستغانم	4