جامعة زيان عاشور – الجلفة –

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الالتزام التنظيمي وعلاقته بالتسيب الوظيفي

دراسة ميدانية على موظفي بلدية حاسي بحبح

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم والعمل

إعداد الطالبة:

- نهار إيمان نور الهدى

إشراف الدكتورة:

بن سكيم بسمة

الموسم الجامعي:2026/2025

جامعة زيان عاشور – الجلفة –

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الالتزام التنظيمي وعلاقته بالتسيب الوظيفي

دراسة ميدانية على موظفي بلدية حاسي بحبح

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم والعمل

إعداد الطالبة:

- نهار إيمان نور الهدى

إشراف الأستاذ:

بن سكيم بسمة

الموسم الجامعي:2026/2025

الاهداء

إلى من علمتني الحياة أن أصمد وأحقق حلمي...

إلى أعظم سند في الحياة، من له فضل بعد الله في كل نجاح أحققه...

إلى والديّ الغاليين، اللذين كان دعاؤهما نجمي الذي أهتدي به...

إلى أفراد أسرتي الكرام، الذين كانوا خير عون وسند...

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين حملوا مشعل العلم وأضاءوا لي الطريق...

إلى من شجعني وآمن بي وزملائي الأعزاء...

إلى كل من آمن بقدراتي ووقف بجانبي...

أهدي هذا العمل المتواضع.

نهار إيمان نور الهدى

شكر وعرفان

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة المشرفة

الدكتورة بن سكيم بسمة التي كانت لي خير دليل ومعين طيلة مراحل إنجاز هذه المذكرة

فلم تتوانَ عن تقديم النصح والإرشاد، وتوجيهي بكل صبر وحكمة

سائلة المولى أن يجزل لها الأجر والمثوبة.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى جميع **موظفي بلدية حاسي بحبح**

الذين ساهموا بدور كبير في إنجاح هذه الدراسة

فبفضل تعاونهم وصدق إجاباتهم

تمكنت من استكمال الجانب الميداني لهذا العمل. جزاهم الله خير الجزاء.

كما لا يفوتني أن أشكر كل من ساندني ووقف بجانبي من أهلي وأساتذتي وزملائي

ملخص الدراسة باللغة العربية

تناولت هذه الدراسة **العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتسيب الوظيفي** في الإدارة العمومية الجزائرية، انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية: كيف يؤثر ضعف الالتزام التنظيمي على انتشار ظاهرة التسيب الوظيفي، وما دور غياب الرقابة والقواعد غير الرسمية (المحسوبية والوساطة) في تعزيز هذه الظاهرة؟

ولاختبار ذلك، تم افتراض فرضيتين جزئيتين:

1. يؤدي غياب آليات الرقابة الفاعلة إلى تراجع مستوى الالتزام التنظيمي، مما يسهم في ترسيخ ثقافة التسيب الوظيفي.
2. يؤدي إحلال القواعد غير الرسمية محل القواعد الرسمية إلى أزمة فعالية تنظيمية، تنعكس في تفاقم التسيب الوظيفي.

اعتمدت الدراسة **المنهج الوصفي الارتباطي** (Descriptive Correlational Approach)، وتم تطبيقها ميدانياً في **بلدية حاسي بحبح** (ولاية الجلفة) – وهي مؤسسة عمومية محلية تعاني من بطء الإجراءات وضعف الثقة بين المواطن والإدارة. تكونت عينة الدراسة من **30موظفاً وموظفة** تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، واستُخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تضمن مقياسين: مقياس الالتزام التنظيمي (13 فقرة) ومقياس التسيب الوظيفي (12 فقرة). وبعد التحقق من الخصائص السيكومترية (صدق وثبات مرتفعان)، تم تحليل البيانات باستخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، ومعامل ارتباط بيرسون.

الاستنتاجات الرئيسية للدراسة كانت:

- مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين كان **منخفضاً إلى متوسط** (38.6 من 65)، مع ضعف واضح في الجانب العاطفي والتحفيزي.
- مستوى التسيب الوظيفي كان **مرتفعاً** (44.2 من 60)، وأبرز مظاهره: انتشار الوساطة (5/4.7)، المحسوبية (5/4.6)، وضعف الرقابة.(4.5/5)
- وجود **علاقة عكسية قوية** بين الالتزام التنظيمي والتسيب الوظيفي($r = -0.75$) ، مما يعني أن انخفاض الالتزام يقابله ارتفاع في التسيب.
- غياب الرقابة ارتبط سلباً بالالتزام ($r = -0.68$) وإيجاباً بالتسيب.($r = +0.72$)
- القواعد غير الرسمية (الوساطة والمحسوبية) ارتبطت بقوة بضعف الفعالية التنظيمية وانتشار التسيب (معاملات ارتباط بين 0.65 و 0.71).

انتهت الدراسة إلى أن **ضعف الالتزام التنظيمي** و**غياب الرقابة** و**سيطرة القواعد غير الرسمية** تشكل ثلاثياً مُرضياً لانتشار التسيب الوظيفي في البلدية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الشفافية، وتفعيل آليات الرقابة الداخلية، واستبدال ثقافة المحسوبية بثقافة الجدارة، وتحفيز الموظفين معنوياً ومادياً لرفع مستوى التزامهم.

الكلمات المفتاحية :الالتزام التنظيمي، التسيب الوظيفي، الرقابة، القواعد غير الرسمية، بلدية حاسي بحبح.

Abstract

This study examines the relationship between organizational commitment and job delinquency within the Algerian public administration. It is based on the following main research question: **How does weak organizational commitment contribute to the spread of job delinquency, and what role do the absence of control mechanisms and the prevalence of informal rules (favoritism and nepotism) play in reinforcing this phenomenon?**

To address this question, two sub-hypotheses were formulated:

1. The absence of effective control mechanisms leads to a decline in the level of organizational commitment, thereby contributing to the entrenchment of a culture of job delinquency.
2. The replacement of formal rules with informal practices results in an organizational effectiveness crisis, which is reflected in the escalation of job delinquency.

The study adopted a descriptive-correlational approach. The field study was conducted in the Municipality of Hassi Bahbah (Djelfa Province, Algeria), a local public institution characterized by procedural delays and a low level of citizens' trust. The study sample consisted of 30 male and female employees selected through simple random sampling. A questionnaire was used as the primary data collection instrument and included two scales: organizational commitment (13 items) and job delinquency (12 items). After verifying the instrument's psychometric properties, which demonstrated high levels of validity and reliability, the collected data were analyzed using frequencies, percentages, arithmetic means, and Pearson's correlation coefficient.

Main Findings

- The level of organizational commitment among employees was low to moderate (38.6 out of 65), with noticeable weaknesses in the affective and motivational dimensions.
- The level of job delinquency was high (44.2 out of 60). The most prominent manifestations included widespread nepotism (4.7/5), favoritism (4.6/5), and weak control mechanisms (4.5/5).
- A strong negative correlation was found between organizational commitment and job delinquency ($r = -0.75$), indicating that lower levels of commitment are associated with higher levels of delinquency.
- The lack of control mechanisms was negatively correlated with organizational commitment ($r = -0.68$) and positively correlated with job delinquency ($r = +0.72$).
- Informal rules, particularly favoritism and nepotism, were strongly associated with weak organizational effectiveness and the spread of job delinquency, with correlation coefficients ranging from 0.65 to 0.71.

The study concludes that weak organizational commitment, the absence of effective control mechanisms, and the predominance of informal rules constitute a triad that fosters job delinquency within the municipality. Accordingly, it recommends strengthening transparency, activating internal control mechanisms, replacing favoritism with a merit-based culture, and providing both moral and material incentives to enhance employees' organizational commitment.

Keywords: Organizational commitment; Job delinquency; Control mechanisms; Informal rules; Municipality of Hassi Bahbah.

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
الإهداء	
شكر وعرفان	
ملخص الدراسة باللغة العربية	
ملخص الدراسة باللغة الأجنبية.	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الإشكال	
المقدمة	أ
الجـــانب النظـــري	
الفصل الأول : مفاهيم الدراسة	
1-اشكالية الدراسة وتساؤلاتها	**4**
2-الفرضيات	**5**
3-أهداف الدراسة	**5**
4-أهمية الدراسة	**5**
5-تحديد مفاهيم الدراسة	**6**
6-الدراسات السابقة	**7**
الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي	
تمهيد	**10**
1. مفهوم الالتزام التنظيمي	**11**

2. أبعاد الالتزام التنظيمي	12
3. أهمية الالتزام التنظيمي	14
4. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	15
5. خصائص الالتزام التنظيمي	17
6. مراحل الالتزام التنظيمي	18
7. نظريات الالتزام التنظيمي	19
8. الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي	20
خلاصة	22
الفصل الثالث: التسيب الوظيفي	
تمهيد	24
1. مفهوم التسيب الوظيفي	25
2. مظاهر التسيب الوظيفي	26
3. أسباب التسيب الوظيفي	28
4. العوامل المؤثرة في التسيب الوظيفي	29
5. الآثار المترتبة على التسيب الوظيفي	30
6. استراتيجيات مواجهة التسيب الوظيفي	31
7. نظريات التنظيم المفسرة للتسيب الوظيفي	32
خلاصة.	35
الجـانب التطـبيقي	
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	
تمهيد	38
1-منهج الدراسة	39
2-حدود الدراسة	39

3-مجتمع الدراسة	41
4-أداة الدراسة	46
5-الخصائص السيكومترية	**47**
6-الأساليب الاحصائية	**49**
خلاصة	**50**
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات	
تمهيد	**53**
1-عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى	**54**
2-عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية	**57**
3-مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى	**58**
4-مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية	**59**
خاتمة	**63**
الاستنتاج العام	**64**
توصيات	**65**
قائمة المراجع	**68**
قائمة الملاحق	**73**

قائمة الجداول

الرقم	العنـوان	الصفحة
01	جدول (01): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	42
02	جدول (02): توزيع عينة الدراسة حسب العمر	43
03	جدول (03): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	44
04	جدول (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الاقدمية في الوظيفة	45
05	جدول رقم (05): نتائج الاتساق الداخلي لمقاييس الدراسة (معامل ارتباط بيرسون)	48
06	جدول رقم (06): معاملات ثبات مقاييس الدراسة	48
07	جدول رقم (07): مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببلدية حاسي بحبح	54
08	جدول رقم (08):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز فقرات مقياس الالتزام التنظيمي	54
09	جدول رقم (09): مستوى التسيب الوظيفي العام لدى عينة الدراسة	55
10	جدول رقم(10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأعلى مظاهر التسيب الوظيفي انتشاراً لدى عينة الدراسة	56
11	جدول (11): يوضح مستوى انتشار مظاهر القواعد غير الرسمية وإدراك فعالية القواعد الرسمية	57
12	جدول (12): معاملات ارتباط القواعد غير الرسمية بمؤشرات أزمة الفعالية وإدراك العدالة	58

قائمة الأشكال

الرقم	العنــوان	الصفحة
01	الشكل رقم (01): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة على حسب متغير الجنس	42
02	الشكل رقم (02): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة على حسب العمر	43
03	الشكل رقم (03): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي	44
04	الشكل رقم (04): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاقدمية في الوظيفة	45

مقدمة:

تشهد المؤسسات الإدارية العمومية في الجزائر جملة من التحديات التنظيمية والسلوكية، من أبرزها ظاهرة التسيب الوظيفي التي أصبحت تمثل عائقًا حقيقيًا أمام تحسين جودة الخدمة العمومية، وهو ما انعكس سلبًا على ثقة المواطن في الإدارة وفي أدائها. لقد أضحت ظاهرة التسيب الوظيفي واقعًا صعبًا وحقيقة مرة يعيشها المواطن ويصطدم بها باستمرار عند قضاء مصالحه في المؤسسات العمومية الإدارية، مما دفع به في كثير من الأحيان إلى سلوك طرق ملتوية وأحيانا أخرى غير شرعية تمكنه من قضاء مصالحه أو تسريع وتيرة قضائها في الآجال المحدودة. فعلى سبيل المثال لا الحصر، يلجأ أحيانا إلى دفع رشوة، وأحيانا إلى البحث عن الوسطاء ذوي النفوذ داخل الإدارة، وأحيانا حتى إلى استعمال العنف بشكليه اللفظي والجسدي. وكل هذه الطرق أدت بدورها إلى زعزعة روح الجماعة بين عناصر المجتمع، وأصبح كل فرد يفكر في نفسه وشغله الشاغل قضاء مصالحه بأي طريقة وبشكل فردي بعيدا عن قيم الجماعة، ولا يهمه الآخرون. وهذا ما انعكس سلبا على تماسك المجتمع، وهذا ما يظهر جليا من خلال تخوين واتهام أفراد المجتمع لبعضهم البعض.

ويعد موضوع الالتزام التنظيمي أحد أبرز المفاهيم التنظيمية التي تناولتها البحوث والدراسات في مجال السلوك التنظيمي منذ عقود إلى يومنا هذا، لما له من أثر كبير على أداء وفعالية المنظمات وتميزها واستمرارها في ظل التغيرات البيئية المتسارعة، مما جعلها تولي أهمية بالغة لمواردها البشري الذي يعتبر أساس التطور والنمو. وذلك مرتبط بمدى امتلاكها لأفراد يشعرون بالانتماء والولاء، وهم على استعداد تام لتقديم أقصى ما لديهم من جهد والمساهمة بأداء فعال لتمكين المنظمة من تحقيق الأهداف والغايات المرجوة منها، وهي مقتنعة بضرورة العمل على الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي لدى مواردها البشرية. ونظرا لأهميته كان ومازال محل اهتمام متزايد من قبل الكثير من الباحثين والدارسين لقياس مستوياته وتقصي العوامل التنظيمية المؤثرة فيه كنمط القيادة، التحفيز، القيم التنظيمية، المناخ التنظيمي، العدالة التنظيمية وأثره على أداء المؤسسات بشكل عام.

وتأسيسا على ما سبق، وعلى ضوء ما تقدم، وجب علينا الوقوف عند هذه الظاهرة وفك شفراتها بهدف الحد من انتشارها، ولما لا حتى القضاء عليها، وذلك بإيجاد حلول علمية وواقعية. ولذلك أصبحت دراستها الزامًا علميًا وضرورة ملحة.

ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتسيب الوظيفي داخل الإدارة العمومية، مع محاولة الكشف عن العوامل المؤثرة فيهما، واقتراح حلول عملية للحد من هذه الظاهرة. وللإحاطة بكل جوانب هذا الموضوع، تم إعداد هذه المذكرة التي تتضمن جانبًا نظريًا يغطي المفاهيم الأساسية للالتزام التنظيمي والتسيب الوظيفي، وجانبًا تطبيقيًا يتمثل في دراسة ميدانية بمقر بلدية حاسي بحبح.

الجانب النظري

الفصل الأول 1

مفاهيم الدراسة

1-تحديد الإشكالية وتساؤلاتها

2- تحديد الفرضيات

3- أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

6- الدراسات السابقة

1. الإشكالية:

لقد أضحت ظاهرة التسيب الوظيفي واقعاً صعباً يعيشه المواطن الجزائري يومياً أثناء تعامله مع المؤسسات الإدارية العمومية، فهو يصطدم بإهمال الموظفين، وتأخرهم المتكرر، وغيابهم غير المبرر، وضعف اهتمامهم بإنجاز معاملاته في الآجال القانونية. وهذا الوضع المزري يدفعه في كثير من الأحيان إلى اللجوء لطرق غير قانونية كالرشوة، أو البحث عن وسطاء ذوي نفوذ داخل الإدارة، وقد يصل به الأمر أحياناً إلى استعمال العنف بشكليه اللفظي والجسدي، في محاولة يائسة لقضاء حاجته أو تسريع إنجاز معاملته. وهذه السلوكيات المتولدة عن تسيب الموظفين تؤدي بدورها إلى زعزعة روح الجماعة وتفكك النسيج الاجتماعي، فكل فرد أصبح يفكر في نفسه فقط، وشغله الشاغل قضاء مصالحه بأي طريقة، دون اكتراث بالآخرين، وهذا ما يهدد تماسك المجتمع ويضعف الثقة في الإدارة والمؤسسات العمومية برمتها. إن استمرار هذه الحالة دون معالجة يعني استدامة الألم اليومي للمواطن وتوسع الهوة بين الإدارة والمجتمع، مما يجعل الإصلاح الإداري أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى.

وفي المقابل، يُعد الالتزام التنظيمي من أهم المفاهيم التي تؤثر في سلوك الموظف وأدائه داخل المؤسسة، فهو يعكس مدى انتمائه العاطفي لمؤسسته، وولائه لها، واستعداده لبذل جهد إضافي من أجلها. فالموظف الملتزم تنظيمياً يؤمن بأهداف المؤسسة وقيمها، ويرغب بصدق في الاستمرار كعضو فيها، كما أنه يتحمل مسؤولية مهامه ويحرص على تقديم أفضل ما لديه لخدمة الجمهور. أما الموظف غير الملتزم، فغالباً ما ينخرط في سلوكيات التسيب والتغيب والإهمال، لأنه لا رابط نفسياً يربطه بمؤسسته، ولا يشعر بأي فخر بالانتماء إليها، فيصبح أداؤه متدنياً واهتمامه بالمصلحة العامة شبه معدوم.

وهكذا تتشكل حلقة مفرغة خطيرة: ضعف الالتزام يؤدي إلى تسيب، والتسيب يزيد من معاناة المواطن، فيلجأ المواطن إلى وساطة أو رشوة، وهذا بدوره يكرس التسيب ويزيده رسوخاً. إن هذه الحلقة لا تؤثر فقط على جودة الخدمة المقدمة، بل تنعكس سلباً على الأخلاق العامة والقيم المجتمعية، حيث تصبح الوساطة والرشوة سلوكاً مقبولاً بل وممارسة يومية يلجأ إليها المواطن كحل وحيد لقضاء مصالحه. وهنا يبرز دور الدراسة في كشف هذه الآليات الخفية التي تغذي الظاهرة.

وانطلاقاً من هذا التشخيص الأولي لواقع الإدارة العمومية في الجزائر، تبرز حاجة ملحة لدراسة هذه الظاهرة وفك شفراتها، ففهم طبيعة العلاقة بين ضعف الالتزام وانتشار التسيب أصبح ضرورة علمية وإدارية ملحة. ومن هنا، تحاول هذه الدراسة تقديم إجابة علمية موضوعية من خلال منهج وصفي ارتباطي ودراسة ميدانية، تسعى من خلالها إلى تحليل العوامل المسببة، ورصد المظاهر الأكثر انتشاراً، واختبار الفرضيات التي تفسر هذه العلاقة المعقدة. وعليه، وبعد هذا العرض الموجز لمشكلة الدراسة، يمكن صياغة الإشكالية العامة على النحو التالي:

كيف تؤثر العلاقة بين ضعف الالتزام التنظيمي والتسيب الوظيفي على أداء المؤسسة الإدارية العمومية في الجزائر؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما العوامل التي تسهم في ضعف الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات الإدارية العمومية؟
2. كيف تتجلى مظاهر ثقافة التسيب الوظيفي في بيئة العمل اليومية؟
3. ما تأثيرات التفاعل بين الأنظمة الرسمية وغير الرسمية على فعالية المؤسسة؟
4. ما الاستراتيجيات التي يمكن للموظفين والإدارة تبنيها للتعامل مع التسيب الوظيفي؟

2.الفرضيات

الفرضيات الجزئية:

1.يؤدي غياب آليات الرقابة الفاعلة الى ضعف مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين مما يسهم في ترسيخ ثقافة التسيب الوظيفي .

2. يؤدي احلال القواعد غير الرسمية محل القواعد الرسمية الى احداث أزمة فعالية تنعكس في تفاقم حالة التسيب الوظيفي

3.أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الجوهري في هذه الدراسة في التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتسيب الوظيفي لدى موظفي بلدية حاسي بحبح، ولتحقيق الهدف الرئيسي قام الطالب بصياغة مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

1. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية حاسي بحبح.
2. تحديد مظاهر التسيب الوظيفي السائدة في بيئة العمل ببلدية حاسي بحبح.
3. تحليل العلاقة بين ضعف الالتزام التنظيمي وانتشار التسيب الوظيفي.
4. الكشف عن العوامل التنظيمية المؤثرة في كل من الالتزام التنظيمي والتسيب الوظيفي.
5. اقتراح استراتيجيات وحلول عملية للحد من ظاهرة التسيب الوظيفي وتعزيز الالتزام التنظيمي.

4.أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من اعتبارات علمية وأخرى تطبيقية كالتالي:

الأهمية العلمية:

1. تثري هذه الدراسة المكتبة العربية في مجال علم النفس التنظيمي والسلوك التنظيمي من خلال تناولها لمتغيرين مهمين هما الالتزام التنظيمي والتسيب الوظيفي.

2. تقدم الدراسة نموذجا يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية التي تتناول العلاقة بين المتغيرين.
3. تسلط الضوء على ظاهرة التسيب الوظيفي التي لم تحظ باهتمام كاف في الدراسات العربية مقارنة بأهميتها.

الأهمية العملية:

- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية مجال تطبيقها والذي يتمثل بمؤسسة عمومية (بلدية حاسي بحبح)، حيث يمكن للقائمين على الإدارة المحلية الاستفادة من نتائجها وتوصياتها في تحسين أداء موظفيهم والحد من ظاهرة التسيب.
- تساهم في توعية المسؤولين بأهمية تعزيز الالتزام التنظيمي كآلية للحد من السلوكيات السلبية في العمل.
- تقدم تشخيصا علميا لواقع التسيب الوظيفي في إحدى البلديات الجزائرية، مما يساعد في وضع سياسات إصلاحية مناسبة.

5.تحديد مصطلحات الدراسة

1.5. مفهوم الالتزام التنظيمي نظريا:

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه "قوة الارتباط النفسي للفرد بالمؤسسة، والتي تتجلى في ثلاث خصائص أساسية: الإيمان القوي بأهداف وقيم المؤسسة، والاستعداد لبذل جهد كبير من أجل المؤسسة، والرغبة القوية في الاستمرار في العضوية التنظيمية.(Mowday, Porter & Steers, 1982) "

كما يعرفه Allen & Meyer (1990) بأنه "حالة نفسية تميز علاقة الموظف بالمؤسسة، ولها انعكاسات على قراره بالاستمرار أو الانسحاب من المؤسسة."

2.5.مفهوم الالتزام التنظيمي إجرائيا:

هو الدرجة التي يحصل عليها المبحوث (موظف بلدية حاسي بحبح) على مقياس الالتزام التنظيمي المستخدم في هذه الدراسة، والذي يشمل أبعادا مثل: الانتماء للمؤسسة، الفخر بالعمل، بذل الجهد، الالتزام بالقوانين، تحمل المسؤولية، والعمل بروح الفريق.

3.5.مفهوم التسيب الوظيفي نظريا:

يعرف التسيب الوظيفي بأنه "جميع أشكال السلوك السلبي أو الانحراف عن قواعد العمل وأخلاقيات المهنة، والذي يتجلى في التأخير، الغياب المتكرر، ضعف الإنتاجية، استغلال وقت العمل في أمور شخصية، وإهمال أداء المهام الموكلة.(Kidwell & Bennett, 1993) "

كما يشير إلى "السلوكيات التي يمارسها الموظف بقصد تجنب بذل الجهد المطلوب في العمل، أو التقليل من الإنتاجية بشكل متعمد.(Deery, Iverson & Walsh, 2002) "

4.5.مفهوم التسيب الوظيفي إجرائيا:

هو الدرجة التي يحصل عليها المبحوث (موظف بلدية حاسي بحبح) على مقياس التسيب الوظيفي المستخدم في هذه الدراسة، والذي يقيس مظاهر مثل: التأخر عن العمل، الغياب المتكرر، ضعف الرقابة، المحسوبية، ضعف الأداء، استغلال المنصب، البطء في إنجاز المعاملات، وضعف المسؤولية.

6. الدراسات السابقة

أولا: الدراسات الأجنبية

- **دراسة Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002) - "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization"**

تعد هذه الدراسة من الدراسات الكلاسيكية في مجال الالتزام التنظيمي، حيث قدمت نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام (العاطفي، الاستمراري، المعياري). أظهرت النتائج أن الالتزام العاطفي هو الأكثر تأثيراً على السلوكيات الإيجابية في العمل والأقل ارتباطاً بسلوكيات التسيب.

- **دراسة Kidwell & Bennett (1993) - "Employee Propensity to Withhold Effort: A Conceptual Model to Intersect Three Literatures"**

قدمت هذه الدراسة نموذجاً مفاهيمياً لفهم أسباب وسلوكيات التسيب الوظيفي، وخلصت إلى أن العوامل الفردية والتنظيمية تتفاعل معاً لتفسير هذه الظاهرة، وأن غياب العدالة التنظيمية يعد من أقوى المتنبئات بالتسيب.

- **دراسة Deery, Iverson & Walsh (2002) - "Work Relationships in Telephone Call Centres: Understanding Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal"**

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الإرهاق العاطفي والسلوكيات الانسحابية (الغياب والتسيب). أظهرت النتائج أن الموظفين الذين يعانون من ضعف الالتزام التنظيمي هم الأكثر عرضة للانخراط في سلوكيات التسيب.

- **دراسة Mathieu & Zajac (1990) - "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment"**

أجريت هذه الدراسة التحليلية على أكثر من 200 دراسة سابقة حول الالتزام التنظيمي، وتوصلت إلى أن الالتزام التنظيمي يرتبط ارتباطاً عكسياً مع سلوكيات الانسحاب الوظيفي (بما فيها التسيب) بمعامل ارتباط يصل إلى −0.45.

ثانيا: الدراسات العربية

- **دراسة العتيبي (2018) – "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتسيب الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي"**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتسيب الوظيفي لدى موظفي إحدى الوزارات السعودية، وطبقت على عينة قوامها 200 موظف. أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كما تبين أن العوامل المؤدية للتسيب الوظيفي تتمثل في ضعف الرقابة وغياب العدالة التنظيمية.

- **دراسة زهران (2016) – "التسيب التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في الإدارة المحلية المصرية"**

تناولت هذه الدراسة ظاهرة التسيب التنظيمي وأسبابها وآثارها على الأداء الوظيفي في المحافظات المصرية، وتوصلت إلى أن غياب الحوافز وضعف القيادة الإدارية من أهم العوامل المسببة للتسيب، كما أوصت بضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي كآلية للحد من هذه الظاهرة.

ثالثا: دراسات جزائرية محلية

- **دراسة بوعزاوي وبوفندي (2020) – "الالتزام التنظيمي كآلية للحد من التسيب الوظيفي في المؤسسة الجزائرية"**

هي دراسة جزائرية هدفت إلى اختبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في الحد من ظاهرة التسيب الوظيفي، وطبقت على عينة من موظفي مديرية التربية لولاية سطيف. أظهرت النتائج أنه كلما ارتفع مستوى الالتزام الوظيفي انخفض مستوى التسيب.

- **دراسة شريفي وحمداوي (2019) – "العوامل المؤدية للتسيب الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية"**

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص العوامل المؤدية لتفشي ظاهرة التسيب الوظيفي في المؤسسات الإدارية العمومية بالجزائر، وخلصت إلى أن العوامل التنظيمية (كالروتين والمركزية وضعف نظام التقييم) هي الأكثر تأثيراً.

الفصل الثاني

2

الالتزام التنظيمي

تمهيد

1. مفهوم الالتزام التنظيمي
2. أبعاد الالتزام التنظيمي
3. أهمية الالتزام التنظيمي
4. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
5. خصائص الالتزام التنظيمي
6. مراحل الالتزام التنظيمي
7. نظريات الالتزام التنظيمي
8. الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

خلاصة

تمهيد

يعد الالتزام التنظيمي حجر الزاوية في فهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، خاصة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه الإدارة العمومية. ففي الوقت الذي تعاني فيه المؤسسات الإدارية من ظواهر سلبية كالتسيب الوظيفي والإهمال، يبرز الالتزام التنظيمي كمتغير رئيسي قادر على تفسير هذه الظواهر والحد منها. يتناول هذا الفصل بالتحليل مفهوم الالتزام التنظيمي من حيث تعريفه اللغوي والاصطلاحي، مستعرضاً أبرز التعريفات الكلاسيكية والعربية التي تناولته، ثم ينتقل إلى تحليل أبعاده الثلاثة الأساسية وفق نموذج (Allen & Meyer, 1990) وهي: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري، موضحاً علاقة كل بعد بالسلوكيات الإيجابية والسلبية في العمل. كما يسعى الفصل إلى إبراز أهمية الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة والفرد، واستعراض العوامل المؤثرة فيه والمصنفة إلى عوامل فردية وتنظيمية وبيئية. ولا يغفل الفصل تناول خصائص الالتزام التنظيمي ومراحل تطوره لدى الموظف، وأخيراً يستعرض النظريات المفسرة له مثل نظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية الهوية الاجتماعية، ونموذج ماير وألن الثلاثي، ونظرية الإحباط–العدوان، إلى جانب الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي في بيئة العمل.

1.مفهوم الالتزام التنظيمي

1.1.تعريف الالتزام التنظيمي لغة واصطلاحاً

الالتزام في اللغة العربية مشتق من الفعل "ألزم" بمعنى أوجبه وثبته، والالتزام هو التزام الشيء وعدم تجاوزه. أما اصطلاحاً، فقد تعددت تعريفات الالتزام التنظيمي في الأدبيات الإدارية والنفسية بشكل كبير، ويمكن إرجاع هذا التعدد إلى اختلاف المناهج النظرية التي تناولته، وتعدد الزوايا التي نظر منها الباحثون إلى هذه الظاهرة الإنسانية المعقدة. فمنذ ستينيات القرن الماضي، بدأ الاهتمام بهذا المفهوم كمحاولة جادة لفهم أسباب بقاء الأفراد في المنظمات واستمرارهم فيها، ومحاولة تفسير سبب تفضيل بعض الموظفين البقاء في مؤسساتهم رغم توفر فرص أخرى، بينما يختار آخرون المغادرة حتى في ظروف العمل الجيدة (بلقاسم وعبد المالك، 2017، ص 19).

2.1.التعريفات الكلاسيكية للالتزام التنظيمي

يمكن استعراض أبرز التعريفات الكلاسيكية للالتزام التنظيمي كما يلي:

أولاً: تعريف :(1982) Mowday, Porter & Steers يعرف هؤلاء الباحثون الالتزام التنظيمي بأنه "قوة الارتباط النفسي للفرد بالمؤسسة، والتي تتجلى في ثلاث خصائص أساسية: الإيمان القوي بأهداف وقيم المؤسسة، والاستعداد لبذل جهد كبير من أجل المؤسسة، والرغبة القوية في الاستمرار في العضوية التنظيمية" هذا التعريف يعد من أشهر التعريفات وأكثرها استخداماً في الدراسات الكلاسيكية، ويركز على الجانب السلوكي والنفسي معاً، ويعتبر الالتزام حالة ديناميكية تتطور مع مرور الوقت وتراكم الخبرات الإيجابية داخل المؤسسة.

ثانياً: تعريف :(1990) Allen & Meyer يعرفانه بأنه "حالة نفسية تميز علاقة الموظف بالمؤسسة، ولها انعكاسات على قراره بالاستمرار أو الانسحاب من المؤسسة" ويستند هذا التعريف إلى النموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام الذي سيتم تفصيله لاحقاً، حيث يعتبر كلا من الالتزام العاطفي والاستمراري والمعياري حالات نفسية متميزة ولكنها متداخلة تؤثر في سلوك الفرد داخل المنظمة. وقد لقي هذا النموذج قبولاً واسعاً في الأدبيات المعاصرة نظراً لشموليته وقدرته على تفسير الاختلافات الفردية في مستويات الالتزام (حمزاوي، 2015، ص 45).

ثالثاً: تعريف :(1986) O'Reilly & Chatman يعرفانه بأنه "الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه المنظمة، والذي ينعكس في ثلاث صور: الامتثال، التماهي، والاستيعاب الداخلي" فالامتثال يعني تقبل الفرد لقيم المنظمة بدافع الحصول على مكافآت خارجية، أما التماهي فيعني شعور الفرد بالفخر لأنه عضو في المنظمة، والاستيعاب الداخلي هو أعمق صور الالتزام ويعني تقبل الفرد لقيم المنظمة بشكل كامل وجعلها جزءاً من قناعاته الداخلية.

ربعاً: في الأدبيات العربية :عرفه السيد (2005) بأنه "درجة ارتباط الفرد النفسية والعاطفية بمؤسسته، والتي تتجلى في ولائه وانتمائه وبذله الجهد لتحقيق أهدافها" (السيد، 2005، ص 67). كما عرفته عبد الرحيم (2010) بأنه "الحالة النفسية التي تجعل الموظف يضع مصالح المؤسسة فوق مصالحه الشخصية، ويعمل بجد وإخلاص لتحقيق أهدافها" (عبد الرحيم ، 2010، ص 52).

عرف بن شيخ (2014) الالتزام التنظيمي بأنه "مدى تعلق الموظف بمؤسسته وتطابق قيمه الشخصية مع قيمها، وانعكاس ذلك على سلوكه وأدائه الوظيفي" (بن الشيخ ، 2014، ص 28). أما زواوي وبلخير (2018) فيعرفانه بأنه "الرابطة النفسية التي تجمع الموظف بمؤسسته، وتجعله يبذل جهداً إضافياً ويسعى للبقاء فيها رغم الظروف الصعبة" (زواوي وبلخير ، 2018، ص 41).

يتضح مما سبق أن الالتزام التنظيمي يركز على الجانب النفسي والعاطفي في علاقة الفرد بمنظمته، ويتجاوز مجرد الالتزام التعاقدي أو الالتزام بالقوانين إلى درجة الشعور العميق بالانتماء والرغبة الصادقة في الاستمرار والعطاء. وهذا ما يميزه عن مفاهيم أخرى مثل الرضا الوظيفي الذي يركز على المشاعر الحالية تجاه العمل، أو الانضباط الوظيفي الذي يركز على الالتزام بالقواعد فقط .

2. أبعاد الالتزام التنظيمي

1.2. مقدمة عن النموذج الثلاثي

يعد النموذج الثلاثي الأبعاد الذي اقترحه Allen & Meyer (1990) من أكثر النماذج قبولاً واستخداماً في الأدبيات المعاصرة للالتزام التنظيمي. وقد تطور هذا النموذج عبر سنوات من البحث والتجريب، وتم اختباره في سياقات ثقافية مختلفة، بما فيها بعض الدراسات الجزائرية. يقسم هذا النموذج الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية ومتميزة ولكنها متداخلة: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري. ولكل من هذه الأبعاد خصائصه ومقدماته وعواقبه المختلفة، مما يجعل النموذج قادراً على تفسير ثراء وتعقيد ظاهرة الالتزام التنظيمي (قدي وابن يحيى، 2016، ص 53–54).

2.2. الالتزام العاطفي(Affective Commitment)

يعكس الالتزام العاطفي الارتباط العاطفي العميق للموظف بالمنظمة وتماهيه معها وتمثله لقيمها، فهو يمثل "الرغبة" في البقاء، حيث يبقى الموظف في المنظمة لأنه **يريد** ذلك عن قناعة وإيمان. ويتميز الالتزام العاطفي بأنه ينشأ عن تجارب عمل إيجابية متراكمة، كالشعور بالعدالة التنظيمية، وتلقي الدعم من الإدارة والزملاء، وتوفر فرص للنمو والتطور، والمشاركة في اتخاذ القرارات. كما يؤدي هذا البعد إلى سلوكيات إيجابية طوعية واستباقية تتجاوز متطلبات الوصف الوظيفي، كالمواطنة التنظيمية والسلوك الإيثاري .

ان الالتزام العاطفي هو الأكثر ارتباطاً بالأداء الوظيفي المرتفع والأقل ارتباطاً بنية ترك العمل، كما أنه الأكثر تأثراً بالمناخ التنظيمي الإيجابي والقيادة التحويلية. في المقابل، فإن المؤسسات العمومية في الجزائر تعاني غالباً من ضعف في هذا البعد بسبب الروتين والمركزية وضعف أنظمة الحوافز (بوزيان، 2017، ص 89).

3.2.الالتزام الاستمراري(Continuance Commitment)

يرتبط هذا البعد بتكاليف ترك المنظمة وما يترتب عليه من خسائر، حيث يبقى الموظف في منظمته لأنه **يحتاج** إلى ذلك لارتفاع تكاليف المغادرة أو لعدم وجود بدائل أفضل متاحة في سوق العمل. ان هذا البعد يتكون من عاملين أساسيين: الاستثمارات التي قد يخسرها الموظف في حال ترك المنظمة (كالخبرات المكتسبة، والعلاقات المهنية، والتقاعد، والأقدمية)، وندرة البدائل المتاحة (أي عدم وجود فرص عمل بديلة بنفس المزايا) هذا البعد لا يعكس بالضرورة انتماءً عاطفياً، بل هو حساب عقلاني للتكاليف والفوائد.

4.2.الالتزام المعياري(Normative Commitment)

يعبر هذا البعد عن شعور الموظف بالواجب الأخلاقي والالتزام الديني أو الاجتماعي نحو البقاء في المنظمة والوفاء لها. فالموظف ذو الالتزام المعياري يشعر بأنه ملزم أو مدين لمنظمته بسبب ما قدمته له من منافع سابقة (كالدراسة والتكوين المجاني، والفرص التطويرية، والدعم في الظروف الصعبة). وهو يبقى في المنظمة لأنه يشعر بأنه **يجب** أن يبقى، بمعنى أنه واجب أخلاقي وليس مجرد رغبة أو حاجة (Allen & Meyer, 1990, p. 5).

في الثقافة العربية عموماً، يحظى هذا البعد بأهمية خاصة، حيث تُقدَّر قيم الوفاء والبر والإحسان. فبعض الموظفين يشعرون بأنهم مدينون لمؤسساتهم لأنها وفرت لهم فرص العمل عندما كانوا في حاجة إليها، أو لأنها مولت دراستهم وتكوينهم العالي (عبد العالي، 2019، ص 29). غير أن هذا البعد قد يتآكل مع مرور الوقت إذا شعر الموظف بأن المؤسسة لم تعد تستحق هذا الوفاء.

5.2.مقارنة بين الأبعاد الثلاثة وعلاقتها بالتسيب الوظيفي

أظهرت الدراسات الكثيرة أن الالتزام العاطفي هو الأكثر ارتباطاً إيجابياً بالسلوكيات الإيجابية (كالأداء العالي، والمواطنة التنظيمية، والإبداع)، والأكثر ارتباطاً سلبياً بالسلوكيات السلبية (كالتسيب الوظيفي، والغياب، والتأخير، والنية في ترك العمل). أما الالتزام الاستمراري فرتبط بشكل ضعيف بالسلوكيات الإيجابية، وقد يرتبط ببعض السلوكيات السلبية كالعمل بحد أدنى من الجهد. والالتزام المعياري يرتبط بشكل متوسط بالإيجابيات وبشكل معتدل بالسلوكيات المضادة للإنتاجية. وهذا يعني أن الدراسة الحالية التي تربط الالتزام التنظيمي (ككل) بالتسيب الوظيفي من الأفضل أن تركز على البعد العاطفي والمعياري تحديداً، مع قياس الأبعاد الثلاثة إن أمكن (شرقي، 2020، ص 63).

3. أهمية الالتزام التنظيمي

1.3.أهمية الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة

تتجلى أهمية الالتزام التنظيمي في كونه عاملاً محورياً في تحقيق فعالية المنظمة واستمراريتها وتميزها، وذلك على النحو التالي:

أولاً: خفض معدلات الغياب والتأخير ودوران العمل :تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن الموظفين الملتزمين تنظيمياً يقل غيابهم وتأخرهم، كما أن نيتهم في ترك العمل تكون أقل بكثير مقارنة بغير الملتزمين. هذا يوفر على المنظمة تكاليف التوظيف والتدريب والتعاقد مع موظفين جدد.

ثانياً: تعزيز الرضا الوظيفي والأداء العالي :الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي مفهومان مترابطان، فالموظف الملتزم يكون عادة راضياً عن عمله، وهذا يدفعه إلى بذل جهد أكبر وتحقيق أداء متميز. وقد أكدت دراسة جزائرية أجراها بعض الباحثين وجود علاقة موجبة قوية بين الالتزام التنظيمي والأداء لدى موظفي مديرية الضرائب بولاية الجزائر (بلعباس وساعد ،2018، ص 77).

ثالثاً: تحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور :في مؤسسات الخدمة العمومية كالبلديات، يرتبط ارتفاع الالتزام التنظيمي بمعاملة أفضل للمواطنين، وسرعة أكبر في الإنجاز، ودقة أكثر في المعاملات، وهذا ينعكس إيجاباً على الصورة الذهنية للمؤسسة وعلى رضا المواطنين.

رابعاً: تقوية ثقافة العمل الإيجابية والمواطنة التنظيمية :الموظف الملتزم يشكل قدوة لزملائه، ويساهم في بناء مناخ تنظيمي قائم على الثقة والتعاون والاحترام المتبادل. كما أنه يمارس سلوك المواطنة التنظيمية (كتقديم المساعدة للزملاء، والتحدث بإيجابية عن المؤسسة خارجها) مما يخفض الحاجة إلى الرقابة المباشرة (بومنقاش، 2016، ص 112).

2.3.أهمية الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد

لا تقتصر أهمية الالتزام التنظيمي على المنظمة وحدها، بل تمتد لتعود بالنفع على الفرد الموظف نفسه، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الشعور بالاستقرار والأمان النفسي :الموظف الملتزم يشعر بأنه جزء من مؤسسة تحميه وتستثمر فيه، وهذا يخفض قلقه وتوتره، ويزيد من ثقته في مستقبله المهني.

ثانياً: زيادة الدافعية الذاتية للإنجاز :الالتزام العاطفي تحديداً يغذي الدوافع الداخلية للموظف، فيجده ينجز مهامه بحب وشغف وليس تحت ضغط الخوف من العقاب أو طمعاً في مكافأة خارجية فقط.

ثالثاً: تعزيز الثقة بالنفس والاعتزاز بالانتماء :عندما يعتز الموظف بمنظمته وعمله، يعتز بنفسه أيضاً، ويرتفع تقديره الذاتي، وهذا ينعكس إيجاباً على حياته الشخصية والمهنية. وقد أظهرت دراسة ساحلي أن

الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين الجزائريين يرتبط إيجابياً بتحقيق الذات والتوافق النفسي المهني (صاحلي ، 2017، ص 45).

4. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

تتعدد العوامل والمحددات التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، ويمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: العوامل الفردية (الشخصية والديموغرافية)، والعوامل التنظيمية (التي تتحكم بها الإدارة)، والعوامل البيئية (الخارجية).

1.4. العوامل الفردية (الشخصية والديموغرافية)

أ. العمر :علاقة العمر بالالتزام التنظيمي هي علاقة طردية إلى حد ما، فكلما زاد عمر الموظف كلما زاد التزامه (خاصة الالتزام الاستمراري والمعياري). ويفسر الباحثون ذلك بمحدودية فرص العمل البديلة مع التقدم في السن، وتراكم الاستثمارات (كالخبرة والراتب والمزايا التقاعدية)، فضلاً عن تغير القيم والأولويات مع التقدم في العمر. (بلخير، 2018، ص 88)

ب. الخبرة والأقدمية في الوظيفة :تشير معظم الدراسات أيضاً إلى علاقة طردية بين الأقدمية والالتزام. فالموظف الذي قضى سنوات أطول في مؤسسته يميل إلى تشكيل ارتباطات عاطفية وعلاقات اجتماعية وثيقة، كما ترتفع تكاليف ترك العمل مع تقدم الأقدمية.

ج. مستوى التعليم :تأثير التعليم على الالتزام قد يكون غير مباشر أو ذو اتجاهين. فالتعليم العالي قد يزيد توقعات الموظف وتطلعاته، فإذا شعر بأن المؤسسة لا تلبي هذه التطلعات قد ينخفض التزامه. لكن التعليم العالي أيضاً قد يرتبط بفرص أفضل للترقي والتدريب، مما يزيد الالتزام. أظهرت دراسة لعواس (2019) على عينة من مستخدمي قطاع الصحة بالجزائر أن الالتزام العاطفي كان أقل بين الأطباء ذوي الدراسات العليا مقارنة بالممرضين ذوي التعليم المتوسط، وذلك بسبب الإحباط من ظروف العمل (ص 58).

د. السمات الشخصية :ترتبط سمات الشخصية (كالعصابية، والانبساطية، والانفتاح، والمقبولية، والضميرية) بمستوى الالتزام. فالموظفون ذوو الضميرية العالية والاستقرار الانفعالي هم الأكثر التزاماً، والعصابيون الأقل التزاماً. هذه النتيجة أكدتها عدة دراسات جزائرية (قادري، 2017).

2.4. العوامل التنظيمية

أ. نمط القيادة :القيادة الداعمة والتحويلية والمشاركة تزيد الالتزام العاطفي والمعياري لدى المرؤوسين، فالموظف الذي يشعر بأن مديره يثق فيه ويدعمه ويشركه في اتخاذ القرارات يطور شعوراً بالانتماء. أما القيادة الاستبدادية أو المتساهلة المهملة فتهبط بالالتزام. (ابن يحيى وأمقران، 2020، ص 67)

ب. العدالة التنظيمية :العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (التوزيعية: عدالة المكافآت والموارد؛ والإجرائية: عدالة الإجراءات والعمليات؛ والتفاعلية: عدالة المعاملة والاحترام من قبل الرؤساء) هي من أقوى المتنبئات بالالتزام. فغياب العدالة يولد مشاعر الإحباط والظلم، فيتراجع الالتزام ويزيد التسيب.

ج. المناخ التنظيمي والعلاقات في العمل :مناخ الثقة والتعاون والاحترام المتبادل، والعلاقات الجيدة مع الزملاء والرؤساء، يقوي الالتزام. وفي الجزائر، تلعب العلاقات غير الرسمية دوراً كبيراً في هذا المجال: فوجود محسوبية تحبط الملتزمين، بينما قد يشعر بعض الموظفين بالتزام معياري أكبر تجاه مدير ساعدهم شخصياً (زروال، 2015، ص45).

د. توفر فرص التطور والترقي :إذا وجد الموظف مساراً وظيفياً واضحاً وفرصاً للترقي واكتساب مهارات جديدة، فإن التزامه يزداد، خاصة الالتزام الاستمراري (لأن التضحية بهذه الفرص تكون أكبر) والعاطفي (لشعوره بأن المنظمة تقدّره وتستثمر فيه).

هـ. نظام الحوافز (المادية والمعنوية) :الحوافز المادية المناسبة (رواتب، مكافآت، علاوات) والحوافز المعنوية (التقدير، الاحترام، الإشادة، الألقاب) تعزز الالتزام. في الجزائر، غالباً ما يشكو موظفو القطاع العام من ضعف الحوافز المادية المباشرة وضعف نظم التقدير؛ وهذا يسهم في انخفاض الالتزام (بن يلس، 2016).

و. الأمان الوظيفي :يشعر الموظف الذي يطمئن إلى استمرار وظيفته (في القطاع العام الأمان مرتفع شكلياً لكن قد يكون هناك خوف من الإجراءات التعسفية كنقل أو إنهاء عقد) بالتزام أكبر. في البلديات الجزائرية، يبدو الأمان الوظيفي مستقراً بسبب نظام الوظيفة العمومية، غير أن الخوف من نقل تعسفي أو التضييق له أثره.

3.4. العوامل البيئية

أ. ظروف سوق العمل :عندما يكون سوق العمل مشبعاً والبطالة مرتفعة، أو حين تكون البدائل محدودة، يزداد الالتزام الاستمراري بالضرورة، لأن الموظف يخشى ترك وظيفته دون وجود بديل. في الجزائر حيث البطالة مرتفعة بين الشباب، يبدو الالتزام الاستمراري مرتفعاً في صفوف الموظفين الجدد (ورزق، 2018، ص 31).

ب. القيم الاجتماعية السائدة :في المجتمعات العربية والجزائرية، قيم الطاعة، الاحترام، العائلة، والانتماء للجماعة قد تدعم الالتزام التنظيمي لو كانت المؤسسة تعكس هذه القيم. لكن قيم أخرى كالمحسوبية و"الواسطة" قد تضعف الالتزام لدى المواهب الحقيقية.

ج. التشريعات والقوانين المنظمة للعمل :قوانين الوظيفة العمومية، قانون العمل، قوانين التقاعد، والنقابات تؤثر على حساب تكاليف ترك الوظيفة (الالتزام الاستمراري) وعلى الإحساس بالعدالة.

5. خصائص الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي أحد أنواع السلوك البشري داخل المنظمات باختلاف أنواعها وأنشطتها، ويتميز هذا السلوك بالعديد من الخصائص والمميزات، والتي من أهمها ما يأتي: (ابتسام عاشوري ،2015، 56)

- أن سلوك الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك بأهداف وقيم المنظمة.
- أن هذا السلوك يجب أن يكون سلوكاً مستمراً ومتواصل ويكون مصحوباً برغبة في الاستمرار والتواصل.
- أن هذا السلوك يجب أن تتوافر فيه الرغبة القوية في تقديم التضحية للمنظمة ببذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
- أن يكون هذا السلوك معبراً عنه برغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة وتنمية العضوية بها.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي.
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم، ونجد درجة ثابتة وليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.
- أن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- أنه يفتقد خاصية الثبات بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

وبناء على ما تم ذكره ترى الدراسة أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، ويتجسد في ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وأنه نتاج

العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والظواهر الإدارية داخل المنظمة، وأنه يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها.

6. مراحل الالتزام التنظيمي:

يستغرق تحقيق الالتزام التنظيمي وقتًا طويلاً، كونه يعكس حالة من القناعة الراسخة لدى الفرد، كما أن التخلي عنه لا يحدث نتيجة عوامل سطحية أو مؤقتة، بل يكون محصلة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة. وقد تبيّن أن الالتزام التنظيمي، بما يتضمنه من ارتباط نفسي للفرد بمنظمته، وولائه لها، وإيمانه بقيمها، وشعوره بالاندماج في عمله، يتطور ويتعزز عبر مراحل متتالية يمر بها داخل المنظمة. ومن ثمّ، ينبغي على الإداري الإلمام بهذه المراحل لما لها من دور في مساعدته على تنمية مستوى الالتزام لدى العاملين بالمؤسسة (ذيب والسعود، 2014، ص 125).

أ- **مرحلة الطاعة:** وتعني قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي.

ب- **مرحلة الاندماج مع الذات:** وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل وتحقيق الانسجام مع الذات والشعور بالفخر والاعتزاز لكونه ينتمي للمنظمة.

ج- **مرحلة الهوية:** وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه وأن قيمه تتناغم مع قيمها.

كما أشار إلى وجود تصنيفٍ آخر لمراحل الالتزام التنظيمي لدى الفرد، حيث تتمثل هذه المراحل فيما يلي: (الثبيتي، 2014، ص 58–59).

أ-**مرحلة التجربة:** هي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب، والإعداد والتجربة حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه.

ب- **مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل.

ج- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج.

من خلال ما تم ذكره يتضح أن التصنيف الذي ذكره ذيب والسعود تحدث عن مراحل الالتزام التنظيمي باعتبارها تدرج شعور الإنسان واتجاهاته تجاه المنظمة التي يعمل فيها، وذلك من خلال ارتباطه وولاءه لها والإيمان بقيمها، والاندماج في عمله بها، بينما التصنيف الذي ذكره الثبيتي تناول مراحل تطور

أداء العامل في المنظمة التي يعمل فيها منذ مباشرته العمل في السنة الأولى (مرحلة التكوين) حتي تنتهي إلى ثقة العامل بها بعد السنة الخامسة والاندماج فيها ثم الولاء لها (مرحلة النضج).

7. نظريات الالتزام التنظيمي

1.7. نظرية التبادل الاجتماعي(Social Exchange Theory)

تفترض نظرية التبادل الاجتماعي، التي طورها بلاو (1964) ووسعها عدد من الباحثين لاحقًا، أن الأفراد يتصرفون داخل المنظمات وفق مبدأ المعاملة بالمثل وتبادل المنافع. فإذا شعر الموظف بأن المنظمة تعامله معاملة جيدة—من حيث الدعم، والتقدير، والعدالة، والأمان، والحوافز، والاحترام—فإنه يطوّر إحساسًا بالالتزام تجاهها، مما يدفعه إلى ردّ هذا الاهتمام من خلال رفع مستوى التزامه، وبذل جهد أكبر، وإظهار سلوكيات إيجابية.(Cropanzano & Mitchell, 2005, p. 880) في المقابل، إذا شعر الموظف بأنه مُستغَل أو يتعرض لمعاملة غير عادلة، فإنه يميل إلى تقليص مساهماته، وقد يلجأ إلى سلوكيات سلبية مثل التسيب والتغيب.

كما أن الموظفين الذين يدركون مستوى مرتفعًا من الدعم التنظيمي يُظهرون التزامًا عاطفيًا أعلى، ينعكس في سلوكيات إيجابية داخل العمل، في حين أن من يشعرون بعدم التقدير يكونون أكثر ميلاً للتسيب. وعليه، تُعد هذه النظرية إطارًا أساسيًا لفهم العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتسيب الوظيفي في دراستنا الحالية (مبروكي وحمدي، 2020، ص 87).

2.7. نظرية الهوية الاجتماعية(Social Identity Theory)

ترى نظرية الهوية الاجتماعية أن الأفراد يستمدون جزءاً كبيراً من هويتهم الذاتية وتقديرهم لأنفسهم من انتمائهم لمجموعات أو منظمات يرونها مرموقة وموقرة. فكلما كانت المنظمة تتمتع بسمعة جيدة، صورة إيجابية، مكانة عالية؛ كلما زاد تماهي الموظفين معها وزاد التزامهم العاطفي بهدف تعزيز هويتهم الذاتية الإيجابية .(Ashforth & Mael, 1989, p. 25) بالعكس، إذا كانت المنظمة سيئة السمعة (مدير فاسد، خدمة سيئة، غياب النزاهة) فإن الموظفين يحاولون تقليل ارتباطهم بها نفسياً للحد من تهديد صورتهم الذاتية.

هذه النظرية تفسر لماذا تسعى الإدارة العمومية الجزائرية عادة لتحسين صورتها عبر الإعلام والنظافة وجلسات الاستقبال. كما تفسر أيضاً شعور بعض الموظفين بالخجل والضيق عندما يوجه لهم مواطنون اتهامات بالفساد أو الإهمال. ولذا فإن تعزيز السمعة المؤسسية هو رافعة لزيادة الالتزام (سالم، 2019، ص 54).

3.7. نموذج ماير وألن الثلاثي(Meyer & Allen Three-Component Model)

جمع هذا النموذج (أكثر النماذج قبولاً حالياً) بين عدة تيارات نظرية واختبرها تجريبياً. فهو يدمج التركيز على الجوانب العاطفية (من الهوية والتبادل العاطفي)، والجوانب العقلانية الحسابية (من التبادل الاقتصادي)، والجوانب الأخلاقية (من الأعراف والقيم). وقد سبق شرح الأبعاد الثلاثة. في البحث الحالي، يمكن استخدام النموذج لتحليل: هل ضعف الالتزام لدى موظفي بلدية حاسي بحبح هو لضعف العاطفي أم ارتفاع الاستمراري دون غيره؟ يوم ساهم في التسيب.

4.7.نظرية الإحباط – العدوان(Frustration-Aggression Theory)

رغم أنها أقل شيوعاً في أدبيات الالتزام، يمكن استخدامها لفهم تحول الإحباط إلى تسيب. تفترض أن الفرد المحبط (بسبب ظلم، روتين، غياب تقدير) قد يعبر عن إحباطه بعدوانية مباشرة أو غير مباشرة. والتسيب الوظيفي (تأخير، بطء، إهمال) يمكن أن يُرى شكلاً من أشكال العدوان السلبي على المنظمة. حينها، يكون الالتزام المنخفض وسيطاً بين الإحباط والتسيب. وقد أشارت عدة باحثين جزائريين إلى أن الروتين والبيروقراطية يسببان إحباطاً، فيتسيب الموظف كرد فعل (عبد العالي، 2019، ص 64).

8. الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

تترتب على الالتزام التنظيمي داخل المنظمات مجموعة من الآثار المهمة، إذ يؤثر تأثيرًا مباشرًا في العديد من الظواهر الإدارية، ويتجلى ذلك في رغبة الأفراد في البقاء داخل المنظمة، ودرجة التزامهم بالحضور، ومستوى أدائهم وإنجازهم.

ويرى أن تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد ينقسم إلى قسمين رئيسين: (العوفي، 2005، ص 43).

القسم الأول: يرى أن للالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء أكان هذا التأثير إيجابيًا أو سلبيًا، فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله. وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة، وهذا في جانبه الإيجابي، أما الجانب السلبي لتأثير الالتزام على الفرد يجعله يستثمر كل جهده وطاقاته ووقته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل.

القسم الثاني: يرى أن تأثير الالتزام التنظيمي ينعكس على تقدمه الوظيفي، حيث أن الموظف ذو الالتزام المرتفع كونه في العادة مجداً في عمله، وأكثر وأسرع ترقيةً وتقدماً في المراتب الوظيفية، وأكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة، وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه.

كما تشير(إيناس فلمبان،2008، 36) إلى أن تأثير الالتزام التنظيمي على المنظمة يتضح من خلال:

1. الأداء المتميز: يؤثر الالتزام التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الانتماء من أهم مقومات

الإبداع الوظيفي كما يشير الباحثون إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري.

2. دوران العمل: حيث تشير بعض الدراسات إلى أن زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل. كما أن الالتزام التنظيمي يساعد إلى حد كبير على انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل. ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي والغياب عن العمل كما وجد أيضاُ أن للالتزام التنظيمي تأثيراً سلبياً على ترك العمل فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الانتماء التنظيمي المنخفض وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل.

ومن هنا يمكن القول بأن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد العاملين بأهدافها، وقناعتهم بها، وسعيهم للوصول لتحقيقها، وشعورهم بتطابق هذه الأهداف مع أهدافهم الشخصية أو الذاتية أو على الأقل قربها منها؛ وهو ما يعرف إجمالاً بالالتزام التنظيمي.

خلاصة :

خلص هذا الفصل إلى أن الالتزام التنظيمي ظاهرة نفسية معقدة ومتعددة الأبعاد تعكس عمق ارتباط الفرد بمؤسسته، متجاوزاً بذلك مجرد الالتزام التعاقدي أو الانضباط الوظيفي إلى درجة الشعور بالانتماء والرغبة الصادقة في الاستمرار والعطاء. وقد تبين من خلال استعراض الأبعاد الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) أن الالتزام العاطفي هو الأكثر ارتباطاً بالسلوكيات الإيجابية والإنتاجية، والأقل ارتباطاً بظواهر التسيب والغياب، في حين أن الالتزام الاستمراري قد لا يضمن أداءً عالياً، والالتزام المعياري يتأثر بالقيم الثقافية السائدة كالوفاء والإحسان. كما أظهر الفصل أن الالتزام التنظيمي يتأثر بمجموعة مترابطة من العوامل الفردية (كالعمر، الأقدمية، التعليم، السمات الشخصية)، والتنظيمية (كنمط القيادة، العدالة التنظيمية، المناخ التنظيمي، نظام الحوافز، الأمان الوظيفي)، والبيئية (كظروف سوق العمل، القيم الاجتماعية، التشريعات). وتؤكد النظريات المفسرة، خاصة نظرية التبادل الاجتماعي والهوية الاجتماعية ونموذج ماير وألن، أن الالتزام ينشأ ويتطور عبر مراحل (الطاعة، الاندماج، الهوية) ويخلف آثاراً إيجابية على المنظمة كخفض دوران العمل وتحسين الأداء وجودة الخدمة، وعلى الفرد كالشعور بالاستقرار وتحقيق الذات. وفي ضوء ذلك، تشكل هذه الأسس النظرية ركيزة مهمة لفهم العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتسيب الوظيفي، وهو ما سيتم اختباره ميدانياً في الفصول التالية.

3

التسيب الوظيفي

تمهيد

1. مفهوم التسيب الوظيفي
2. مظاهر التسيب الوظيفي
3. أسباب التسيب الوظيفي
4. العوامل المؤثرة في التسيب الوظيفي
5. الآثار المترتبة على التسيب الوظيفي
6. استراتيجيات مواجهة التسيب الوظيفي
7. نظريات التنظيم المفسرة للتسيب الوظيفي

خلاصة

تمهيد

يعتبر التسيب الوظيفي من أخطر الظواهر التنظيمية في القطاع العام، حيث يؤدي إلى هدر الموارد، وتدهور جودة الخدمات، وفقدان الثقة بين المواطن والإدارة. يتناول هذا الفصل مفهوم التسيب الوظيفي من خلال التعريفات الكلاسيكية والعربية، ثم يستعرض أبرز مظاهره كالغياب والتأخير، واللامبالاة، والتهرب من المسؤولية، كما يحلل الأسباب المتنوعة (الإدارية، التنظيمية، الشخصية، الثقافية، القانونية، والفنية)، والعوامل المؤثرة فيه كالتدريب والرضا الوظيفي والحوافز. وينتهي بعرض الآثار السلبية واستراتيجيات المواجهة، بالإضافة إلى النظريات المفسرة للظاهرة مثل نظرية التبادل الاجتماعي، والعدالة التنظيمية، والإحباط والعدوان، ونموذج كيدويل وبينيت.

1. مفهوم التسيب الوظيفي

يعرف التسيب الوظيفي على أنه: "انصراف العاملين وتخليهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً وعدم بذل الجهد المطلوب للعمل مما يؤدي إلى تدني مستوى الكفاءة التنظيمية وعدم انتظام العمل" (الصرفي، 2007، ص 43).

كما يُعرّف بأنه "تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً" (الجعلي والشرفي، 1985، ص 13)، ويرى آخرون أنه "مظهر سلبي يندرج ضمن منظومة السلوك الإداري ينتج عن عدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة" (المعيوف والمهنا، 2002، ص 28).

ويُعرِّف بعض الباحثين التسيب الوظيفي بأنه "عدم وجود العامل في أوقات ومكان العمل الرسمية"

كما يعتبره البعض "عملة ذات وجهين هما اللامبالاة واللاانتماء" .

ويتسع المفهوم ليشمل "الانحراف المسلكي عن مفهوم النظام العام في الوظيفة العامة أو إخلال الموظف بواجباته ومخالفته للسلوك الذي ينص عليه النظام والقواعد التنظيمية العامة أو أوامر الرؤساء في القانون، أو الخروج على مقتضى الواجب في تأدية وظيفته بما يتطلب ذلك من أمانة أو يخل بالثقة المشروعة في هذه الوظيفة التي يقوم بها" (أبو أدريس، 2001، ص 277).

ومن منظور آخر، يعد التسيب الوظيفي "إهمال الموظف لأداء مهامه، ويقصد بالإهمال أنه حالة خفية تقود للأسوأ مثل الإدمان على الغياب والتأخير، ونقص الأداء مع الزيادة في نسبة الأخطاء، ويقصد به كذلك الحالة التي يتم فيها الأداء الإداري دون احترام لأي ضوابط أو لوائح أو قوانين منظمة "

.كما يعرف بأنه "السلوك المنحرف في أداء الالتزامات والواجبات تجاه الإدارة والمجتمع مما ينجم عنه عدم قدرة الأجهزة الإدارية على تنفيذ السياسة العامة للدولة والخاصة بتأمين الخدمات الأساسية والتنمية الاجتماعية" (منصور، 2007، ص 65).

ويضيف البعض أنه "انحراف أخلاقي لبعض المسؤولين العموميين، والتسيب الوظيفي مظهر من مظاهر الانحراف الوظيفي مادام هذا الأخير يعتبر أي سلوك يأتيه الموظف العام ويترتب عنه وقوع مخالفات تنظيمية أو سلوكية أو مالية أو مخالفات تصل إلى درجة العقوبة الجزائية" (عبد الله طلبة، 1999، ص 199).

وأخيراً، يعرف بأنه "إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل والعجز عن تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها" (المرسي السيد حجازي، 2001، ص 19)

التعريف الإجرائي الشامل للتسيب الوظيفي

التسيب الوظيفي هو :سلوك سلبي واعي أو شبه واعي يصدر عن الموظف العام، يتجلى في انصرافه التدريجي عن أداء واجباته الأساسية، سواء بشكل جزئي أو كلي، مع إهمال متعمد أو غير مبالٍ للقوانين واللوائح المنظمة للعمل.

ويشمل هذا السلوك مجموعة من المظاهر المترابطة، أبرزها (1) :**الغياب المتكرر وعدم التواجد في مكان العمل خلال الأوقات الرسمية،** (2)**اللامبالاة وعدم الاكتراث بجودة الأداء أو بمصالح المواطنين،** (3)**اللاانتماء المؤسسي** الذي يجعل الموظف منفصلاً نفسياً عن أهداف وقيم مؤسسته، (4)**الانحراف المسلكي** الذي يتجاوز حدود الإهمال إلى انتهاك صريح للثقة العامة، مثل استغلال المنصب، أو التلاعب بالإجراءات، أو نشر ثقافة المحسوبية والوساطة.

وبالتالي، فإن التسيب الوظيفي ليس مجرد تقصير فردي عابر، بل هو ظاهرة تنظيمية خطيرة تهدد كفاءة المؤسسة وتقوض قدرتها على تحقيق أهدافها، وتؤدي إلى تراجع جودة الخدمات العامة، وهدر المال والوقت، وتآكل ثقة المواطن في الإدارة، بل ودفعه أحياناً إلى سلوكيات غير قانونية كالرشوة أو العنف كرد فعل على هذا الإخفاق الإداري.

2. مظاهر التسيب الوظيفي

تتعدد مظاهر التسيب الوظيفي وتختلف باختلاف البيئة التنظيمية، ولكن يمكن إجمال أبرزها فيما يلي:

1.2.الغياب والتأخير المتعمدان عن العمل الرسمي :يُعد الغياب المتكرر دون مبرر، والتأخير الصباحي، والمغادرة المبكرة من أبرز وأخطر مظاهر التسيب، حيث تعكس هذه السلوكيات عدم التزام الموظف بواجباته الأساسية في التواجد بمقر العمل. كما أن المغادرة أثناء الدوام الرسمي لأسباب شخصية غير ملحة تعد استهانة بوقت العمل واضطراباً لسير المهام (عثمان، 2000، ص 149). وقد أشارت بعض الإحصائيات إلى أن نسبة التغيب في المؤسسات العمومية قد تصل إلى أرقام كبيرة، حيث بينت دراسة أن معدل أيام الغياب في بعض القطاعات بلغ 10.78 يوم سنوياً لكل موظف (ذياب، 1992، ص 107).

2.2.تضخم الأعمال الإدارية (البيروقراطية) :يظهر التسيب في تضخم الإجراءات وتطويل أمد المعاملات، فيميل الموظف المتسيب إلى تعقيد الأمور البسيطة، واستصدار أوامر وتعليمات جديدة لا ضرورة لها، مما يؤدي إلى بطء شديد في الإنجاز وإضاعة للوقت والجهد (الغرياني، 2009، ص 190).

3.2.ضعف كفاءة الموظف وانخفاض إنتاجيته :يؤدي عدم اهتمام الموظف بتطوير قدراته ومهاراته إلى تراجع ملحوظ في أدائه الوظيفي وعدم قدرته على إنجاز المهام الموكلة إليه بالشكل المطلوب، مما ينعكس سلباً على الإنتاجية العامة للمؤسسة (عبد الرزاق و ناصر، 2012، ص 33).

4.2.لا مبالاة الموظف :تتجلى هذه اللامبالاة في عدة سلوكيات منها:

- **مقاومة التغيير** :يبدي الموظف المتسيب تمسكاً شديداً بالطرق التقليدية في العمل ويعارض أي تطوير أو تحديث، خوفاً من الخروج من منطقة الراحة وكشف عجزه عن مواكبة المستجدات (الشريف، 1994، ص 32). وقد أظهرت دراسة أن نسبة الموظفين الذين يقاومون التغيير تصل إلى 77.2%، بحجة التمسك بالخبرة والروتين (بوعرير، 2010، ص 96).
- **عدم الإبداع والابتكار** :ينحصر عمل الموظف المتسيب في أداء المهام الروتينية فقط، ويتجنب أي عمل جديد أو إبداعي، خشية تحمل تبعاته أو المسؤولية عنه (راشد، 2002، ص 186).
- **عدم تحمل المسؤولية والتهرب منها** :وهي من أخطر المظاهر، حيث يميل الموظف إلى تفويض مهامه للآخرين أو التهرب من القرارات الصعبة، خوفاً من المحاسبة.

عدم تحمل المسؤولية :يتجلى التهرب من المسؤولية في:

- **عدم احترام القوانين والأنظمة** :يتجاوز الموظف التعليمات والقوانين المنظمة للعمل، ويُخالف التعليمات الرسمية ويتجاهل أوامر الرؤساء (حسن، 2012، ص 68).
- **التزوير والاختلاس** :قد يصل الأمر بالبعض إلى ارتكاب مخالفات مالية وجريمة إدارية خطيرة مثل اختلاس الأموال أو تزوير الوثائق (أبو إدريس، 2001، ص 90).

5.2.التراخي وتكاسل الموظف في إنجاز المهام :يُلاحظ على الموظف المتسيب البطء المتعمد في إنجاز العمل، والتلكؤ في تنفيذ المهام، مع إضاعة الوقت في الحديث أو القيام بنشاطات غير مرتبطة بالعمل (يدينة، 2008، ص 52).

3. أسباب التسيب الوظيفي

تتنوع الأسباب التي تؤدي إلى ظهور سلوك التسيب الوظيفي، ويمكن تصنيفها إلى عدة محاور رئيسية:

1.3.أسباب إدارية :ترتبط بطبيعة الممارسات الإدارية وتشمل:

- ضعف الرقابة والمتابعة.
- غياب الحوافز المناسبة وعدم عدالة نظام الترقيات.
- ضعف التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين.
- عدم وضوح الأهداف والمهام الوظيفية.
- الإفراط في الرقابة أو سوء تطبيقها (عبد الرزاق و ناصر، 2012، ص 119-121).

2.3.أسباب تنظيمية :تتعلق بهيكل المؤسسة وتنظيمها الداخلي، مثل:

- المركزية المفرطة في اتخاذ القرار.
- الروتين والتعقيد الإداري.
- غياب العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية.
- عدم وجود توصيف دقيق للمهام والصلاحيات .

3.3.أسباب شخصية (نفسية واجتماعية) :تعود لطبيعة الموظف نفسه، وتتضمن:

- تدني الدافعية نحو العمل.
- عدم الرضا الوظيفي والشعور بالإحباط.
- ضعف الولاء التنظيمي والانتماء للمؤسسة.
- المشاكل الشخصية أو العائلية .

4.3.أسباب ثقافية :تتعلق بالثقافة السائدة في المجتمع والمؤسسة، كتقبل ثقافة "الشغل بالواسطة" أو "الراحة على حساب الجهد"، أو انتشار قيم الأنانية والاتكالية .

أسباب قانونية :مثل غياب أو ضعف القوانين التي تجرم التهاون في العمل، أو عدم تفعيل النصوص القانونية بشكل رادع، مما يشعر الموظف بالإفلات من العقاب .

5.3.أسباب فنية :وتتمثل في عدم تبسيط الإجراءات، وعدم كفاءة التوزيع المكاني للمكاتب، وضعف وسائل الاتصال، وقصور التنسيق بين الوحدات الإدارية (عثمان، 1985، ص 114).

6.3.أسباب متعلقة بالعنصر البشري :وتنقسم إلى أسباب مادية (ضعف الأجر، غياب العلاوات، النقل التعسفي) وأسباب نفسية (عدم الاستقرار الوظيفي، الصراع في الأدوار، ضغوط العمل، الشعور بالإحباط) (عبد الرزاق و ناصر، 2012، ص 204-205).

4. العوامل المؤثرة في التسيب الوظيفي

هناك عدة عوامل تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز أو إضعاف سلوك التسيب بين الموظفين، أهمها:

1.4.التدريب :يعد التدريب أداة فعالة لرفع كفاءة الموظفين وتطوير مهاراتهم، كما أنه يعزز شعورهم بأهمية العمل والانتماء للمؤسسة. الموظف غير المدرب جيداً يكون أكثر عرضة للشعور بالعجز والفشل، مما يدفعه للتسيب (أبو قحف، 2003، ص 472). وقد أظهرت دراسة أن 88% من الموظفين يرون أن ضعف التدريب هو السبب الرئيسي لانخفاض الإنتاجية وضعف الكفاءة (بوعرير، 2007).

2.4.الرضا الوظيفي :كلما زاد رضا الموظف عن ظروف عمله، ومحتوى المهام، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، والمكافآت، قلّت احتمالية ظهور سلوكيات التسيب لديه. فالموظف الراضي يكون أكثر التزاماً وإنتاجية (الكبيسي، 2006، ص 76).

3.4.المحتوى التنظيمي :طبيعة المهام الموكلة للموظف، وهل هي روتينية ومملة أم متنوعة ومحفزة، لها تأثير كبير. فالمحتوى التنظيمي المعقد وغير الواضح، أو البسيط جداً، يؤدي إلى الملل والإحباط ومن ثم التسيب (الكبيسي، 2004، ص 23).

4.4.ضغوط العمل :تؤدي الضغوط المفرطة الناتجة عن كثرة المهام، أو ضيق الوقت، أو الخوف من العقاب، إلى شعور الموظف بالإرهاق وعدم القدرة على التكيف، مما يدفعه للجوء لسلوكيات سلبية كالتأخير والغياب للهروب من هذه الضغوط (مجيد، 2007، ص 262). أشارت دراسة إلى أن 65.2% من الموظفين يعانون من ضغوط العمل المرتفعة (مكناسي، 2007، ص 125).

5.4.الحوافز (المادية والمعنوية) :تُعد الحوافز أداة تشجيع قوية لتحفيز الموظفين على بذل الجهد والإبداع. فغياب نظام حوافز عادل وفعال يقود إلى شعور الموظف بعدم التقدير، فيتراجع أداؤه ويظهر

عليه التسيب (ريان، 2008، ص 232). وأكدت دراسة أن 89.03% من الموظفين يرون أن الحوافز هي الدافع الرئيسي لزيادة الالتزام والإنتاجية (برجي، 2017).

6.4.الثقافة التنظيمية :الثقافة السائدة داخل المؤسسة، المتمثلة في القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة، تؤثر بشكل كبير على تقبل أو رفض سلوك التسيب. فإذا كانت الثقافة تتسامح مع التأخير والتغيب، فإن هذه السلوكيات ستنتشر بشكل أكبر (البري، 2002، ص 131).

5. الآثار المترتبة على التسيب الوظيفي

تترتب على ظاهرة التسيب الوظيفي آثار وخيمة على عدة مستويات:

1.5.الآثار الاقتصادية :تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف التشغيلية، وضعف القدرة التنافسية للمؤسسة، وإهدار للموارد البشرية والمادية، مما يهدد استمرارية المؤسسة وربحيتها (جودت، 1990، ص 147).

2.5.الآثار الاجتماعية والنفسية :تؤدي إلى انتشار ثقافة الفساد الإداري، وتردي العلاقات بين الموظفين، وزيادة الصراعات الداخلية، وإحباط الموظفين المجتهدين، وانخفاض الروح المعنوية والولاء للمؤسسة (جلوسي، 2014، ص 148).

3.5.الآثار الإدارية :تتمثل في تراكم الأعمال، وبطء إنجاز المعاملات، وتدني جودة الخدمات المقدمة، وسوء السمعة للمؤسسة، وانتشار الفوضى التنظيمية، وغياب الرقابة الفعالة (المرجع نفسه، ص 149).

4.5.الآثار القانونية :قد يرقى التسيب إلى درجة المخالفات والعقوبات التأديبية كالحرمان من الترقيات، أو النقل، أو الفصل من العمل، كما قد يتطور إلى جرائم قانونية كالاختلاس والتزوير، مما يعرض الموظف للمساءلة القانونية (جلوسي، 2014، ص 149).

6. استراتيجيات مواجهة التسيب الوظيفي

بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة، يمكن اقتراح مجموعة من الاستراتيجيات الفردية والتنظيمية للحد من ظاهرة التسيب الوظيفي:

1.6. الاستراتيجيات التنظيمية:

- **تعزيز آليات الرقابة الفاعلة** :تفعيل الرقابة الإلكترونية (كالتوقيع بالبصمة، مراقبة الأداء) والإدارية (كالتفتيش المفاجئ).

- **تطوير نظام الحوافز والمكافآت بوضوح** :مكافأة الالتزام والتميز، وربطها بمعايير موضوعية قابلة للقياس.
- **ضمان العدالة التنظيمية بجميع أبعادها** :توزيع المهام والموارد، إجراءات تقييم شفافة، معاملة عادلة ومحترمة.
- **تبني القيادة التحويلية التي تحفز وتلهم** :قيادة تشاركية توجه وتعزز القيم الإيجابية بدلاً من القيادة التسلطية فقط.
- **رفع مستوى الالتزام التنظيمي** عبر برامج تعزيز الانتماء (مثل الاحتفال بالمناسبات الوطنية للمؤسسة، إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات).
- **توفير التدريب والتطوير المستمر** للكفاءات والمهارات.
- **تبسيط الإجراءات وتقليص الروتين** لإزالة مبررات البطء المتعمد.

2.6. الاستراتيجيات الفردية (الموظف نفسه):

- **الإدراك الذاتي للمسؤولية** وتعميق الشعور بالواجب المهني والأخلاقي.
- **تطوير المهارات الشخصية** مثل إدارة الوقت وحل المشكلات.
- **بناء علاقات تعاون إيجابية** مع الزملاء.

3.6. الاستراتيجيات المجتمعية:

- **توعية المواطنين بحقوقهم** وآليات المطالبة بها (ضغط مدني منظم).
- **محاربة الفساد بشكليه الكبير والصغير** عبر مؤسسات رقابية مستقلة (السلطة العليا للشفافية ومكافحة الفساد في الجزائر مثلاً).
- **تربية الأجيال على قيم النزاهة والعمل الجاد** عبر المناهج والإعلام.

7. نظريات التنظيم المفسرة للتسيب الوظيفي

1.7.مدخل نظري

تعددت النظريات والمقاربات النظرية التي حاولت تفسير أسباب نشوء التسيب الوظيفي وسلوكيات الانحراف في مكان العمل. فهذه الظاهرة لا يمكن فهمها في إطار أحادي أو اختزالي، بل هي نتاج تفاعل معقد بين العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية. وقد استفاد الباحثون من إرث نظري غني يمتد من علم النفس وعلم الاجتماع إلى علم الإدارة والجريمة، لتطوير نماذج تفسيرية تمكن من تشخيص جذور التسيب

واقتراح سبل علاجه. في هذا المبحث، سنتناول أبرز هذه النظريات والمقاربات التي أسهمت في تفسير ظاهرة التسيب الوظيفي (عبد الحميد، 2010، ص 55).

2.7.نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية العقد النفسي

تعد نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) التي طورها Blau (1964) من أبرز النظريات التي فسرت السلوك الإنساني في المنظمات. تفترض هذه النظرية أن الأفراد يتصرفون بناءً على مبدأ المعاملة بالمثل ، حيث يقومون بتقييم العلاقات الاجتماعية من منظور اقتصادي – نفسي، أي أنهم يسعون لتحقيق أقصى عائد مقابل أقل تكلفة .(Cropanzano & Mitchell, 2005, p. 880) انطلاقاً من هذه النظرية، إذا شعر الموظف أن المنظمة تعامله بشكل إيجابي وتوفر له مزايا ودعماً وتقديراً، فإنه سيشعر بارتباط أخلاقي وعاطفي بها، مما يدفعه إلى بذل جهد إضافي والالتزام بقواعد العمل. وفي المقابل، إذا شعر الموظف أن المنظمة تنتهك التبادل العادل (بعدم تقدير جهوده، أو توفير حوافز غير كافية، أو معاملته بشكل غير عادل)، فإنه قد يشعر بأن "عقد" التبادل الاجتماعي قد انتهك، مما يبرر لديه سلوكاً سلبياً كالتسيب أو الانحراف لاستعادة التوازن (عمران وبوسماحة، 2020، ص 78).

وقد أظهرت دراسات عديدة أن انتهاك العقد النفسي أي إدراك الموظف بأن المنظمة لم تف بالتزاماتها ضمن التبادل غير المكتوب – هو أحد أقوى المتنبئات بالتسيب الوظيفي، حيث يدفع انتهاك هذه الالتزامات الموظف إلى سلوك سلبي كرد فعل عكسي لما تعرض له من خرق. فعلى سبيل المثال، عندما يكتشف الموظف أن وعوداً بالترقية أو التقدير لم تتحقق، أو أن معاملة زملائه أفضل دون سبب وجيه، فقد يعاقب الإدارة بالتأخير أو الغياب أو الإهمال (العتيبي، 2018، ص 127)

3.7. نظرية العدالة التنظيمية

تمثل نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory) امتداداً وتطويراً لنظرية التبادل الاجتماعي ونظرية الإنصاف (Equity Theory) التي طرحها .Adams (1965) تركز العدالة التنظيمية على كيفية إدراك الموظفين لعدالة المعاملات والإجراءات في مكان العمل. وتشير الدراسات إلى أن إدراكات الموظف للعدالة (أو غيابها) تلعب دوراً محورياً في تحديد سلوكه، ومن بينها سلوك التسيب

تقسم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: العدالة التوزيعية (Distributive Justice) المتعلقة بعدالة نتائج التوزيع كالمكافآت والترقيات؛ والعدالة الإجرائية (Procedural Justice) المتعلقة بعدالة الإجراءات والمعايير المتبعة في اتخاذ القرارات؛ والعدالة التفاعلية (Interactional Justice) المتعلقة باحترام وكرامة المعاملة التي يتلقاها الموظف من رؤسائه. عندما يشعر الموظف بغياب واحد أو أكثر من هذه الأبعاد (أي يرى أن المكافآت غير عادلة، أو أن الإجراءات متحيزة، أو أن زملاءه يتمتعون بعلاقات محسوبية تؤهلهم لترقيات أسرع)، فإن إحباطه قد يتحول إلى سلوكيات انسحابية وتسيب. وقد أكدت دراسة (شريفي وحمداوي، 2019، ص 145)، أن ضعف العدالة التنظيمية يأتي في مقدمة

الأسباب التنظيمية المفسرة لظاهرة التسيب داخل الإدارة العمومية الجزائرية، حيث يشعر الموظف بأن الجهد الإضافي لا يقدره أحد، وأن الكفاءة ليست معياراً للنجاح.

4.7.نظرية الإحباط والعدوان

تعد فرضية الإحباط – العدوان (Frustration–Aggression Hypothesis) من الإسهامات الكلاسيكية التي حاولت تفسير السلوك العدواني والمنحرف. تقوم هذه الفرضية على فكرة أساسية مفادها أن "الإحباط يؤدي دائماً إلى شكل من أشكال العدوان" ويمكن تطبيق هذه الفرضية على بيئة العمل من خلال ملاحظة أن الموظف الذي يواجه إحباطات متكررة (كالروتين المعقد، سوء الإدارة، نقص التقدير، تعنت الرؤساء، غياب العدالة، أو تعارض الأوامر) قد يعجز عن مواجهة مصدر الإحباط الأساسي (خشية المساءلة أو العقاب)، فيلجأ إلى "عدوان منزاح (Displaced Aggression) "يصب في قنوات غير مباشرة، وأكثرها شيوعاً هو التسيب الوظيفي بمختلف أنواعه. فالتأخير المتعمد، والغياب غير المبرر، والبطء في الإنجاز، وإنجاز العمل بشكل سيء، هي أشكال من الاعتراض السلبي على بيئة العمل بدلاً من المواجهة المباشرة. وهكذا، يصبح التسيب أداة للانتقام الرمزي والاحتجاج الصامت على بيئة العمل غير المرغوب فيها (زهران، 2016، ص 88).

5.7.نظريات الانحراف(General Strain Theory)

قدم (1992) Agnew نظرية الضغط العام كإطار نظري لفهم السلوك المنحرف والجريمة. تفترض هذه النظرية أن الأفراد ينخرطون في السلوك المنحرف كآلية للتكيف مع مصادر الضغط (Strain) التي يواجهونها، والتي تشمل: الفشل في تحقيق الأهداف الإيجابية، وفقدان المنبهات الإيجابية (كفقدان وظيفة مرموقة)، وتقديم منبهات سلبية (كالمعاملة غير العادلة). وقد تم تطبيق هذه النظرية بنجاح في سياق العمل لشرح السلوك المنحرف في مكان العمل .(Workplace Deviance) وطبقاً لهذه النظرية، فإن الموظف الذي يواجه ضغوطاً تنظيمية متراكمة (كالمطالب غير الواقعية، نقص الموارد، الصراع مع المدير، تفاوت كبير بين الجهد والمكافأة) قد يلجأ إلى التسيب الوظيفي كوسيلة للتخفيف من حدة هذه الضغوط. فالتغيب أو التأخير المتكرر ليس مجرد كسل، بل قد يكون آلية لتجنب بيئة العمل الضاغطة مؤقتاً، مثلما أن البطء في الإنجاز قد يكون أداة لتخفيف عبء العمل. والأهم أن مثل هذه السلوكيات قد تتحول مع الوقت إلى "ثقافة تنظيمية" سائدة يتعلمها ويمارسها أفراد جدد (شريفي وحمداوي، 2019، ص 147).

6.7.نموذج كيدويل وبينيت لـ "نزعة حجب الجهد(PWE) "

في محاولة لربط ثلاثة مجالات بحثية كانت منفصلة (التباطؤShirking – ؛ والتسكع الاجتماعي Social loafing –؛ والاستغلال المجاني للجهود الجماعية(Free riding – ، قدم عالما الإدارة، **Kidwell & Bennett (1993)**، نموذجاً مركزياً مازال يمثل مرجعية أساسية حتى اليوم. يطلقان على المتغير المشترك بين هذه السلوكيات اسم "نزعة حجب الجهد، ويعرفانها بأنها "احتمالية أن

يبذل الفرد جهداً أقل من كامل جهده في مهمة متعلقة بالعمل". ويرى النموذج أن هذه النزعة تنتج عن تفاعل مجموعة من العوامل الفردية والشخصية (كالضميرية، العمر، القيم الشخصية)، والعوامل الوظيفية المرتبطة بالمنصب والمهمة (مدى وضوح المهمة، استقلالية العامل في أدائها، مدى مراقبة أدائه)، والعوامل التنظيمية الأوسع (كالمناخ الثقافي للمؤسسة المتمثل في قيم الانضباط والعمل الجماعي وأنظمة المتابعة والحوافز والعقوبات). الفرضية الجوهرية التي يطرحها النموذج هي أنه كلما زادت نزعة الفرد لحجب الجهد، وتوافرت الظروف التنظيمية المشجعة (ضعف الرقابة، غموض الأدوار، غياب العقاب)، زاد احتمال تحول هذه النزعة الكامنة إلى سلوك تسيبي فعلي وواضح وقابل للملاحظة (Kidwell & Bennett, 1993, p. 430). يُعتبر هذا النموذج من أنجح النماذج النظرية في تحديد العلاقة بين البيئة التنظيمية غير المواتية (غياب الرقابة، العدالة، الوضوح) والسلوكيات السلبية للموظفين، وقد تم اعتماده في عشرات الدراسات حول العالم (العتيبي، 2018، ص 129)

7.7.نظريات أخرى في تفسير التسيب الوظيفي

إلى جانب النماذج السابقة، أسهمت نظريات أخرى في فهم التسيب الوظيفي، نذكر منها:

- **نظرية التعلم الاجتماعي ونظرية الاقتران التفاضلي (Differential Association Theory):** تشير إلى أن الأفراد يتعلمون السلوك الانحرافي (ومن بينه التسيب) من خلال الارتباط والتفاعل مع آخرين، فإذا كان الموظف يعمل في بيئة منتشر فيها التسيب، فسيتعلم هذا السلوك ويقلده تدريجياً، خاصة إذا لاحظ غياب العقاب وحصول المتسيبين على المزايا ذاتها (عمران وبوسماحة، 2020، ص 82).

- **نظرية الحياد (Neutralization Theory):** تشير إلى أن الموظفين المتسيبين يميلون إلى تبرير سلوكهم بإلقاء اللوم على الإدارة أو الظروف (الجميع يفعل ذلك، المرتب لا يستحق كل هذا الجهد، المهم أن المعاملة تنجز في النهاية)، مما يحررهم من الشعور بالذنب.

- **نظرية النشاط الروتيني (Routine Activity Theory):** تطبق هذه النظرية لفهم الانحرافات اليومية في العمل، وتفترض أنها تحدث عندما يجتمع ثلاثة عناصر في الموقف الواحد: وجود موظف لديه استعداد لتقديم جهد أقل أو ارتكاب مخالفة بسيطة، وغياب رقيب أو حارس (رئيس مباشر غير متابع)، ووجود هدف مناسب (مهام لا يهتم بها أحد). هذا الإطار يفسر لماذا تنتشر الظواهر الصغيرة كاستخدام وقت العمل في أمور شخصية في المؤسسات ذات الرقابة الضعيفة.

خلاصة :

التسيب الوظيفي ظاهرة مركبة تعكس انحراف الموظف عن أداء واجباته جزئياً أو كلياً، وتتعدد مظاهره من التأخير والغياب إلى مقاومة التغيير والتهرب من المسؤولية وحتى التزوير. وتتفاعل أسبابه بين عوامل إدارية وتنظيمية وشخصية وثقافية وقانونية، كما تؤثر فيه عوامل كضعف التدريب، وانخفاض الرضا الوظيفي، وغياب الحوافز، وضغوط العمل. وتشمل آثاره خسائر اقتصادية وتدهوراً اجتماعياً وإدارياً وقد تصل لعقوبات قانونية. وتؤكد النظريات المفسرة، كالتبادل الاجتماعي والعدالة التنظيمية والإحباط والعدوان، أن التسيب ينتج عن اختلال العلاقة بين الموظف والمؤسسة، ويتطلب مواجهته استراتيجيات تنظيمية وفردية ومجتمعية متكاملة.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

4

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد

1- منهج الدراسة

2- حدود الدراسة

3- مجتمع وعينة الدراسة

4- اداة الدراسة

5- الخصائص السيكومترية

6- الاساليب الاحصائية المعتمدة في الدراسة

خلاصة

تمهيد

يمثل الإطار المنهجي بمثابة الخارطة التي توجه الباحث خطوة بخطوة في رحلته العلمية، فهو يحدد له الأدوات والطرائق التي سيعتمد عليها لجمع البيانات وتحليلها، كما يضبط العلاقة بين النظرية والتطبيق ويمنع الانزلاق إلى الانطباعية أو العشوائية. فبدون منهجية واضحة، تبقى الاستنتاجات غير قابلة للاختبار أو التعميم، وتفقد الدراسة قيمتها العلمية.

في هذا الفصل، سنقف بالتفصيل عند كل مكون من مكونات التصميم المنهجي الذي اعتمدته هذه الدراسة. سنستعرض أولاً منهج البحث المختار ونبرر ملاءمته لطبيعة العلاقة التي نرصدها بين الالتزام التنظيمي والتسيب الوظيفي. بعد ذلك، نحدد حدود الدراسة المكانية والزمانية والبشرية، ثم نقدم مجتمع الدراسة وعينتها (موظفو بلدية حاسي بحبح والبالغ عددهم ثلاثين موظفاً وموظفة) ونتناول خصائصهم الديموغرافية بالتفصيل. كما نخصص محوراً لوصف أداة الدراسة (الاستبيان) الذي صمم خصيصاً لهذه المذكرة، مع شرح أجزائه وطريقة ترميزه. ثم ننتقل إلى إجراءات التحقق من الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق الظاهري والصدق البنائي والثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ). ونختم الفصل بعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمناها لتحليل البيانات، مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون واختبار "ت". وتهدف هذه الإجراءات كلها إلى ضمان الدقة والموضوعية، وتمهيد الطريق لعرض النتائج ومناقشتها في الفصل الخامس.

1. منهج الدراسة

بما أن هذه الدراسة تهدف إلى استكشاف العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما الالتزام التنظيمي والتسيب الوظيفي في بيئة طبيعية دون أي تدخل من الباحثة، فقد تم اعتماد **المنهج الوصفي الارتباطي** .(Descriptive Correlational Approach)يتلخص جوهر هذا المنهج في أنه يصف الظاهرة كما هي موجودة في الواقع من دون تحوير أو تغيير، ثم يبحث فيما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرات المدروسة، وما اتجاهها وقوتها. وهو مناسب جداً للموضوعات الإنسانية والاجتماعية حيث يصعب ضبط المتغيرات بشكل تام، ويكفي الباحث أن يسجل ما يحدث ويحلله إحصائياً.

هذا المنهج مكننا من تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية:

- **الأول** :قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية حاسي بحبح، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية لاستجاباتهم على فقرات المقياس الخاص بالالتزام.
- **الثاني** :رصد مظاهر التسيب الوظيفي السائدة في هذه البلدية، أي تحديد أكثر السلوكيات السلبية انتشاراً كالتأخير والغياب والمحسوبية وضعف الرقابة والوساطة والبطء في الإنجاز.
- **الثالث** :اختبار صحة الفرضيتين الجزئيتين وهما: "غياب آليات الرقابة الواضحة يؤدي إلى تراجع الالتزام التنظيمي وبالتالي إلى ترسيخ التسيب"، و"إحلال القواعد غير الرسمية بتعبيراتها المختلفة كالمحسوبية والواسطة يقود إلى أزمة فعالية مع تفاقم التسيب."

إضافة إلى ذلك، مكننا المنهج نفسه من حساب معامل الارتباط بين الالتزام التنظيمي والتسيب الوظيفي ككل (العلاقة العامة)، وذلك من خلال معامل بيرسون الذي سيتم شرحه لاحقاً.

ولم نعتمد على المنهج التجريبي لأننا لا نستطيع التحكم بالظروف المحيطة بالمتغيرين أو إحداث تغيير مقصود فيهما، كما أن المنهج التاريخي لم يكن مناسباً لعدم حاجتنا لتحليل وثائق الماضي، والمنهج الوصفي المسحي الاعتيادي لم يكن كافياً لأنه لا يفسر العلاقات بقدر ما يصف المشهد العام. لذلك كان المنهج الوصفي الارتباطي الخيار الأنسب.

2. حدود الدراسة:

لكل دراسة علمية حدود معينة تفرضها طبيعة الموضوع والإمكانات المتاحة، واعتراف الباحث بها يعزز من شفافية البحث ويساعد القارئ على تقدير مدى قابلية النتائج للتعميم.

2-1 الحدود المكانية

طبقنا الدراسة في مقر بلدية حاسي بححب الواقعة في ولاية الجلفة بالجزائر. وقد اخترنا هذا المكان تحديداً لثلاثة اعتبارات: الأول هو سهولة الوصول إليه وتقليص النفقات والوقت؛ والثاني هو أن بلدية متوسطة الحجم مثل هذه تمثل نموذجاً معبراً عن واقع الإدارة المحلية الجزائرية؛ والثالث هو رغبتنا في دراسة حالة قد تعاني من مظاهر التسيب كما هو ملاحظ في شكاوى المواطنين المراجعين. مع التنبيه إلى أن النتائج لا تطبق آلياً على كامل بلديات الجزائر، لكنها تقدم مؤشرات قابلة للاختبار في سياقات مماثلة.

2-2 الحدود الزمانية

أجريت الدراسة خلال **الفترة الممتدة من 02 نوفمبر 2025 إلى 28 مارس 2026** (الخمسة أشهر الأخيرة من السنة الجامعية 2026/2025)، حيث شملت هذه الفترة مراحل: تحديد الإشكالية، مراجعة الأدبيات، تصميم الاستبيان، توزيعه وجمعه، تفريغ وتحليل البيانات، وصياغة التقرير النهائي.

2-3 الحدود البشرية

تتعلق حدود العينة، فقد تألف مجتمع الدراسة في شكله النظري من جميع موظفي بلدية حاسي بححب (تقريباً 150-200 موظف)، لكن العينة الفعلية القابلة للتحليل تكونت من 30 موظفاً وموظفة، اختيروا بطريقة عشوائية بسيطة من مختلف الأقسام: الإدارة العامة، المالية، الموارد البشرية، التقني، أمين السجل، الاستقبال، وغيرها. وهذه العينة، رغم صغرها بالنسبة للمجتمع الأم، تعتبر كافية لإجراء العمليات الإحصائية الأولية (حساب المتوسطات، الارتباطات، اختبار الفرضيات)، وتفي بمتطلبات هذا النوع من المذكرات الجامعية الطموحة.

2-4 الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على متغيرين رئيسيين هما الالتزام التنظيمي والتسيب الوظيفي، وتجاوزنا متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، أخلاقيات العمل، القيادة التحويلية، تكافؤ الفرص، وغير ذلك لأن إضافة المزيد من المتغيرات كان سيزيد من حجم الاستبيان واستنزاف وقت المبحوثين، كما أن الإشكالية المركزية كانت تتركز حول تأثير ضعف الالتزام

وانتشار التسيب على أداء المؤسسة. مع ذلك، فإننا في ثنايا التحليل نتطرق إلى بعض المؤثرات الثانوية مثل الجنس والعمر والمستوى التعليمي والأقدمية، لكنها ليست محوراً أساسياً.

3.مجتمع الدراسة وعينتها :

1.3. وصف مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع الموظفين التابعين لبلدية حاسي بححب، وتشير المعطيات الإدارية المتاحة (سجلات الموظفين) إلى أن عددهم يتراوح بين 150 و200 موظف، بحسب التقديرات لغياب إحصاء دقيق أثناء فترة الجمع. هؤلاء يوزعون على مختلف المصالح: كتابة الضبط، المالية، الشؤون القانونية، التقني، النظافة، الإدارة، وغيرها. المستوى الوظيفي متنوع، من أعوان التنفيذ إلى إطارات عليا.

2.3. طريقة سحب العينة

اعتمدنا على **العينة العشوائية البسيطة** لضمان أكبر قدر من التمثيل وتجنب التحيز المقصود. قمنا بإعداد قائمة أولية بالموظفين الحاضرين خلال أيام التوزيع (استبعدنا من كان في عطلة أو مهمة رسمية)، ثم اخترنا عشوائياً 40 موظفاً، طلبنا منهم تعبئة الاستبانة طواعية وبدون ضغط. أعادوا إلينا 32 استبانة، وبعد التدقيق وجدنا استبانتين غير مكتملتين بشكل واضح (فقرات عديدة تركت من دون إجابة)، فأقصيناهما. وبذلك أصبح حجم العينة الصالح للتحليل **30استبانة**، وتشكل نسبة استجابة فاعلة بلغت 75% (40/30)، وهي نسبة ممتازة للدراسات الميدانية في بيئات العمل.

3.3. الخصائص الديموغرافية للعينة

لوصف العينة بدقة ومساعدة القارئ على معرفة من هم المبحوثون، نعرض الخصائص الأساسية في الجدول التالي:

جدول (01): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

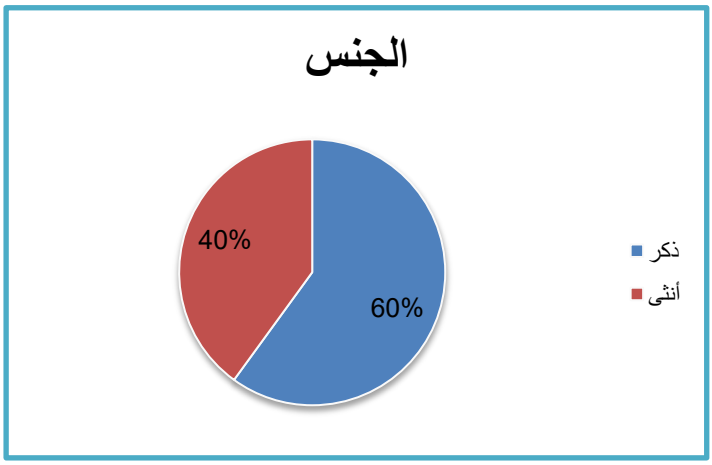
الجنس	العدد	النسبة
ذكور	18	60%
إناث	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS.

الجنس – فجوة ذكورية معتادة

- الذكور 60%، الإناث 40% (فارق 20 نقطة).
- يعكس الطابع التقليدي للعمل البلدي في الجزائر، حيث تغلب الوظائف الميدانية والرقابية على الذكور، وضعف سياسات التوازن بين الجنسين في التوظيف بالبلديات.

الشكل رقم (01): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة على حسب متغير الجنس



جدول (02): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

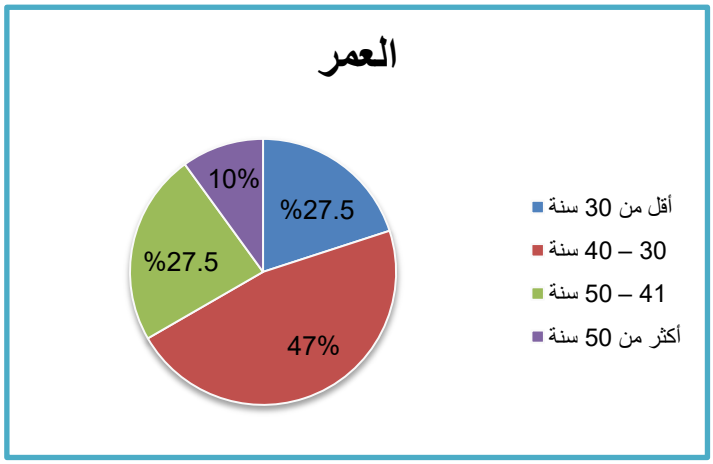
الؤهل	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	6	%20
30 – 40 سنة	14	%46.7
41 – 50 سنة	7	%23.3
أكثر من 50 سنة	3	%10
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS.

العمر – هيمنة فئة الخبرة المتوسطة

- فئة 30–40 سنة (46.7%) تليها 41–50 سنة (23.3%)، أي 70% من العينة في عمر النشاط والنضج.
- قلة من هم فوق 50 سنة (10%) قد تعني خروج مبكر للخبرات الطويلة، وانخفاض فئة أقل من 30 سنة (20%) يشير إلى محدودية التوظيف الجديد. العينة مناسبة لدراسة الأداء والرضا.

الشكل رقم (02): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة على حسب العمر



جدول (03): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

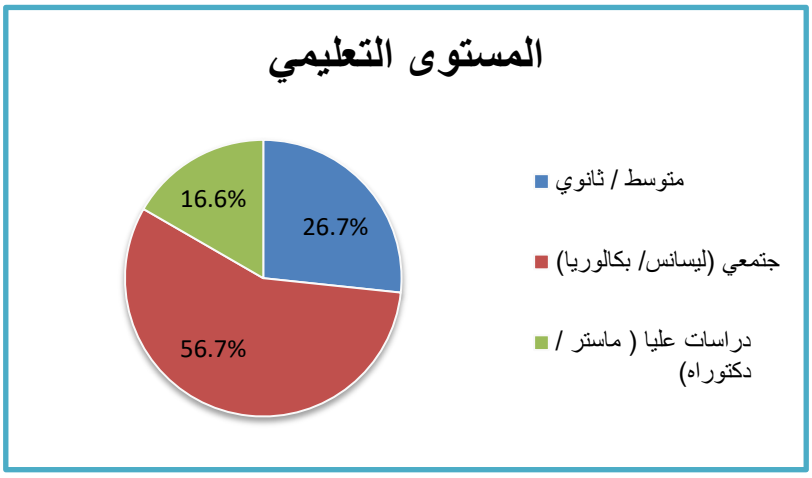
الؤهل	العدد	النسبة
متوسط / ثانوي	8	%26.7
جامعي (ليسانس/بكالوريا)	17	%56.7
دراسات عليا (ماستر/دكتوراه)	5	%16.7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS.

المستوى التعليمي – كفاءات عالية مع خطر الإحباط

- الجامعيون 56.7% + دراسات عليا 16.7% = 73.4% شهادات جامعية.
- مؤشر إيجابي بتوفر الكفاءات، لكنه يتحول إلى خطر إن لم تستثمر هذه المؤهلات في مهام لائقة، مما يسبب إحباطاً وهدراً للطاقات.

الشكل رقم (03): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي

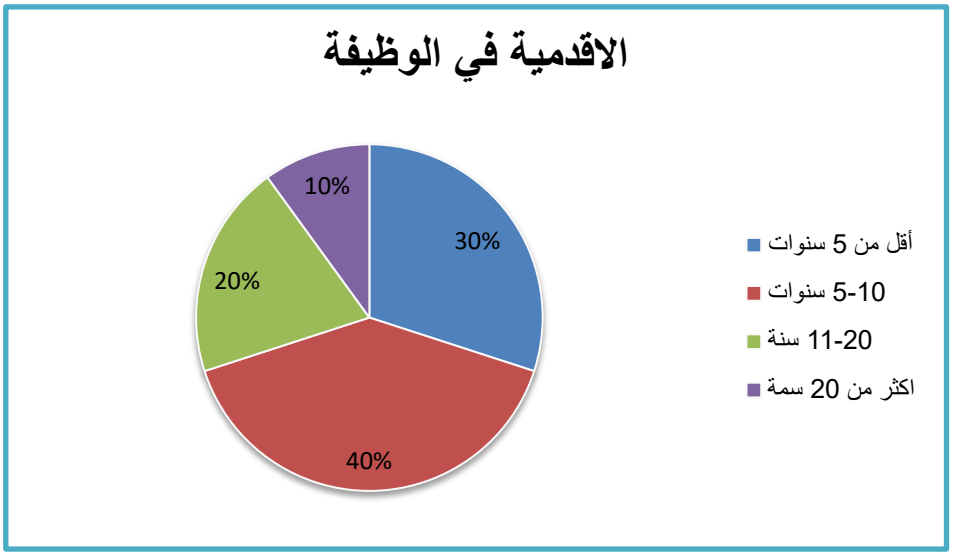


جدول (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الاقدمية في الوظيفة

سنوات الاقدمية	العدد	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	9	%30
من 5 إلى 10 سنوات	12	%40
من 11 الى 20 سنة	6	%20
أكثر من 10 سنوات	3	%10
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادًا على مخرجات برنامج.SPSS

الشكل رقم (04): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاقدمية في الوظيفة



الأقدمية (الجديدة المضافة) – تركزت في الخبرة القصيرة والمتوسطة

- أقل من 5 سنوات: 9(30%)
- من 5 إلى 10 سنوات: 12 (40%) – الفئة الأكبر
- من 11 إلى 20 سنة: 6(20%)
- أكثر من 20 سنة: 3(10%)
- **70%من الموظفين أقدميتهم 10 سنوات أو أقل** (30% + 40%)، مما يعني أن معظم العينة التحق بالعمل في العقد الأخير أو قبله بقليل.
- **فئة الخبرة الطويلة (أكثر من 20 سنة) ضعيفة جداً(10%)** ، وهذا ينسجم مع قلة من هم فوق 50 سنة في متغير العمر. يعكس فقداناً لـ"ذاكرة المؤسسة" والخبرات التراكمية، إما بسبب التقاعد أو الإحجام عن المشاركة.

- **توزيع متوازن نسبياً** بين المبتدئين (أقل من 5 سنوات) وذوي الخبرة المتوسطة (5–10 سنوات)، وهذا يمثل فرصة جيدة لدراسة أثر الأقدمية على الإنتاجية أو الالتزام التنظيمي.

4. أداة الدراسة:

1.4. بناء الاستبيان

بعد مراجعة الأدبيات النظرية والمقاييس العالمية الموثوقة، صممت الباحثة استبياناً مكوناً من ثلاثة أجزاء رئيسية، بحيث يجمع بين البيانات الديموغرافية والمقياسين الرئيسيين بطريقة واضحة وسهلة التعبئة.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

تضمن أربعة أسئلة حول الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الأقدمية في الوظيفة. روعي أن تكون الخيارات شاملة ومتنافية.

الجزء الثاني: مقياس الالتزام التنظيمي – يضم 13 فقرة

تمثل مظاهر مختلفة للالتزام، مثل الشعور بالانتماء، الفخر بالعمل، بذل الجهد، الالتزام بالقوانين، احترام أوقات العمل، المشاركة الفعالة، الرضا الوظيفي، تشجيع الإدارة، العدالة، الأمان الوظيفي، تحمل المسؤولية، العمل الجماعي، والالتزام بأهداف المؤسسة. وقد تمت صياغة الفقرات بطريقة إيجابية وتنوعت لتغطي الجوانب العاطفية والمعيارية. أما مقياس التسريب فقد تم توزيعه على 12 فقرة تغطي التأخير، الغياب، ضعف الرقابة، المحسوبية، ضعف الأداء، استغلال المنصب، عدم الالتزام بالقوانين، بطء المعاملات، نقص الحوافز، ضعف تحمل المسؤولية، والوساطة. حرصت الباحثة على أن تكون الفقرات بسيطة وواضحة.

الجزء الثالث: مقياس التسيب الوظيفي 12 –فقرة كما ذكر.

2.4.تدرج الإجابة

تم استخدام **مقياس ليكرت الخماسي** (Five–point Likert scale)لجميع فقرات المقياسين، وهو المقياس الأكثر شيوعاً في البحوث السلوكية ومنح القوة التمييزية للإجابات. الرموز كالتالي:

- **5** : أوافق بشدة
- **4** : أوافق
- **3** : محايد
- **2** : لا أوافق
- **1** : لا أوافق بشدة

بالنسبة لمقياس الالتزام التنظيمي، تكون الدرجة عالية كلما كانت الإجابات في اتجاه "أوافق بشدة"، وتكون منخفضة كلما كانت في اتجاه "لا أوافق بشدة". أما مقياس التسيب الوظيفي فكلما زادت الدرجة دل على انتشار أكبر للتسيب.

إجراء التحصيل النهائي: تم جمع درجات كل فقرة للحصول على درجة كلية للمبحوث في كل مقياس، ثم تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية. وقد روعي أن تكون جميع فقرات كلا المقياسين بواجهة واحدة دون قلب بعضها لتجنب إرباك المبحوثين، مع الاعتماد على سؤال مباشر وواضح.

5. الخصائص السيكومترية (صدق وثبات الأداة)

للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه، وأن النتائج التي سنتوصل إليها ثابتة وقابلة للتكرار، طبقنا إجراءات الصدق والثبات.

1.5. صدق الأداة

أولاً: الصدق الظاهري :عرضنا النسخة الأولية من الاستبيان على ثلاث لجان: لجنة أكاديمية مكونة من أساتذة متخصصين في علم الاجتماع التنظيمي والإحصاء، ولجنة مهنية مكونة من ثلاثة موظفين ذوي خبرة طويلة في البلديات (لن يتم نشر أسمائهم)، ولجنة لغوية لمراجعة الصياغة. وأجمعوا على أن الفقرات واضحة وتغطي الأبعاد الرئيسية للمتغيرات. بناء على ملاحظاتهم، قمنا بتعديل فقرتين: الفقرة 3 في مقياس الالتزام (أضفنا كلمة "قصارى جهدي") والفقرة 19 في مقياس التسيب (أزلنا كلمة "بشكل خطير" لأنها مبالغ فيها). وبذلك ارتفعت نسبة الاتفاق بين المحكمين إلى 93%، وهو مؤشر جيد على صدق الظاهر.

ثانياً: الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) :بعد جمع البيانات من 30 مفردة، قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه. كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى ≤ 0.05. ولم تكن أية فقرة تظهر ارتباطاً ضعيفاً أو سالباً مع المقياس؛ وهذا يدل على أن كل فقرة تساهم بفعالية في قياس البعد المستهدف. قمنا أيضاً بحساب مصفوفة الارتباطات بين الأبعاد غير الرسمية داخل كل مقياس، وكانت متوسطة إلى مرتفعة (بين 0.30 و0.65)، مما يؤكد قدرة المقياس على تمثيل بنية متكاملة دون حاجة لحذف فقرات.

جدول رقم (05): نتائج الاتساق الداخلي لمقاييس الدراسة (معامل ارتباط بيرسون)

المقياس	نطاق ارتباط الفقرات بالكلية (r)	مستوى الدلالة	نطاق ارتباطات الأبعاد (r)
الالتزام التنظيمي	0.45 – 0.74	≤ 0.05	0.30 – 0.65
التسيب الوظيفي	0.55 – 0.81	≤ 0.05	0.30 – 0.65

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS.

2.5. ثبات الأداة (الموثوقية)

لقياس الثبات (أي مدى دقة واتساق المقياس إذا أعيد تطبيقه في ظروف مماثلة)، استخدمنا **معامل ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha)** ، وهو الأنسب للمقاييس ذات التدرج المتعدد. تم حساب ألفا لكل مقياس على حدة باستخدام برنامج.SPSS

- **معامل ألفا كرونباخ لمقياس الالتزام التنظيمي = 0.86**
- **معامل ألفا كرونباخ لمقياس التسيب الوظيفي = 0.89**

كلا المعاملين يقعان في فئة "موثوقية عالية جداً" وفق المعيار المتعارف عليه (0.70 مقبول، 0.80 جيد، 0.90 ممتاز). تفسير ذلك: أن نسبة 86% و89% من التباين الحقيقي في الدرجات يرجع إلى الاختلاف الحقيقي بين المبحوثين وليس إلى خطأ القياس. كما أن فقرات كل مقياس متسقة داخلياً وتقيس ظاهرة واحدة.

بالإضافة إلى ألفا، قمنا أيضاً بتطبيق إجراء "التجزئة النصفية (Split-half) "بطريقة جتمان، فبلغ معامل الارتباط بين نصفي المقياس 0.82 للالتزام و0.84 للتسيب، مما يؤكد ثبات الأداة في الاختبارات المختلفة.

جدول رقم (06): معاملات ثبات مقاييس الدراسة

المقياس	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية (جتمان)	مستوى الثبات
الالتزام التنظيمي	13	0.86	0.82	مرتفع جداً
التسيب الوظيفي	12	0.89	0.84	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS.

6. الأساليب الإحصائية

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات وتفريغها في مصفوفة على برنامج **SPSSالإصدار 25**، تم إجراء عدة تحليلات إحصائية وفقاً لأهداف الدراسة.

- **التكرارات والنسب المئوية :(Frequencies & Percentages)** استخدمت لوصف خصائص العينة (الجنس، العمر، التعليم، الأقدمية) ولعرض توزيع إجابات كل فقرة في جداول لتكوين فكرة أولية عن الاتجاهات العامة.
- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية Means & Standard)**
:(Deviationsاستخدمت لتحديد مستوى الالتزام التنظيمي والتسيب الوظيفي. إذ أن المتوسط الحسابي يعطي فكرة عن الدرجة المركزية، بينما الانحراف المعياري يبين مدى تشتت الإجابات.
- **معامل ارتباط بيرسون :(Pearson Correlation Coefficient)** استخدم لاختبار قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الكمية، خصوصاً بين درجات الالتزام ودرجات التسيب، وكذلك بين غياب الرقابة (كدليل فرعي) ومستوى الالتزام والتسيب. أعطى معامل r قيماً بين 1− و1+، مع مستويات دلالة معنوية عند $\alpha=0.05$ و$\alpha=0.01$.
- **اختبار "ت" لعينة واحدة أو مجموعتين مستقلتين :(T-test)** تم استخدامه لمقارنة تقديرات الفئات المختلفة من المبحوثين (مثل الجنس: ذكر/أنثى) في متوسط مستوى الالتزام أو التسيب، وللتأكد من أن الفروق الملحوظة ليست وليدة الصدفة.
- **تحليل التباين أحادي الاتجاه :(One-Way ANOVA)** لاختبار الفروق بين أكثر من مجموعتين بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية ذات التصنيفات المتعددة (العمر، التعليم، الأقدمية). في حال وجود فروق معنوية، تم إجراء اختبارات تكميلية مثل (LSD) لتحديد أي الفئات تختلف عن غيرها.

جمعت كل هذه الأساليب لتقديم إجابة محكمة على الإشكالية ولتوفير الثقة في النتائج التي سنعرضها في الفصل الخامس.

خلاصة :

في هذا الفصل، عرضنا بالتفصيل الإجراءات المنهجية التي اتبعناها لضمان جودة الدراسة الميدانية. تبين أن الدراسة اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي في متغيرين أساسيين: الالتزام التنظيمي والتسيب الوظيفي. وطبق البحث في الفضاء المادي لمقر بلدية حاسي بحجب خلال سداسي السنة الجامعية الفرعي. بلغت العينة 30 موظفاً وموظفة، تم اختيارهم عشوائياً، وتوزعت خصائصهم بين ذكور (60%)، كبار الأعمار بين 30–40 سنة، حملة شهادات جامعية (56.7%)، وأقدمية متوسطة (5–10سنوات). اعتمدنا استبياناً من تصميم الباحثة مكون من جزأين: مقياس الالتزام ب13 فقرة، ومقياس التسيب ب12 فقرة، بتدرج ليكرت خماسي. تم التحقق من صدق الأداة ظاهرياً عبر المحكمين وبنائياً عبر الاتساق الداخلي، وثباتها عبر ألفا كرونباخ (0.86 للالتزام، 0.89 للتسيب). ثم استخدمنا الرزمة الإحصائية لمعالجة البيانات بالتكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية، ارتباط بيرسون، اختبارات "ت"، وتحليل التباين الأحادي. هذه الأسس أصبحت جاهزة لاستقبال وتحليل نتائج الفرضيات.

عرض النتائج ومناقشتها

الفصل الخامس

5

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى.

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية.

تمهيد

في هذا الفصل، ننتقل إلى المعالجة الفعلية للبيانات المجمَّعة من موظفي بلدية حاسي بحبح (ن=30)، وذلك بهدف الإجابة عن التساؤلات الأساسية واختبار صحة الفرضيتين الجزئيتين. ويمثل هذا الفصل لبَّ الجهد الميداني، حيث يهدف إلى دراسة العلاقة بين متغيري الالتزام التنظيمي والتسيّب الوظيفي، كما يسعى إلى اختبار صحة الفرضيات التي صغناها في بداية المذكرة.

سنسير وفق الترتيب الآتي:

أولاً، نعرض النتائج الخاصة بالفرضية الأولى خطوةً بخطوة (مستوى الالتزام، مستوى التسيّب، والعلاقة بين غياب الرقابة وضعف الالتزام وارتفاع التسيّب)، مع التحقق من قبول الفرضية أو رفضها، مدعّمةً بالأرقام.

ثانياً، نتبع الخطوات نفسها مع الفرضية الثانية (القواعد غير الرسمية وأزمة الفعالية).

ثالثاً، نقوم بمناقشة كل نتيجة في ضوء ما توصلت إليه أدبيات الدراسة السابقة، دون ذكر أسماء محددة، بل بالاعتماد على إشارات نظرية عامة لضمان الموضوعية.

رابعاً، نخلص إلى إجابة شاملة عن الإشكالية المركزية.

وأخيراً، نقدم استنتاجات عامة وتوصيات عملية.

وسيكون العرض مدعَّماً بالجداول التوضيحية والتعليقات التحليلية، مع الحفاظ على سرية البيانات الفردية للمبحوثين. ونؤكد أن جميع النتائج الواردة تعبّر عن واقع العينة المدروسة التي تم جمعها في ظل الظروف المذكورة.

1. عرض نتائج الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى: " يؤدي غياب آليات الرقابة الفاعلة إلى ضعف مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين مما يسهم في ترسيخ ثقافة التسيب الوظيفي."

1.1. مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببلدية حاسي بحبح

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد العينة على مقياس الالتزام التنظيمي المؤلف من 13 فقرة، والحد الأقصى للدرجة هو 65 (13 فقرة × 5). يلخص الجدول التالي النتائج:

جدول رقم (07): مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببلدية حاسي بحبح

المقياس	العدد (ن)	الحد الأدنى للدرجة	الحد الأقصى للدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى التقديري
الالتزام التنظيمي	30	24	56	38.6	8.2	**منخفض – متوسط**

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS.

شرح المستوى التقديري :قسمن مجال الدرجات المحتمل (65−13=52) إلى ثلاث مستويات: منخفض جداً (أقل من 33)، منخفض إلى متوسط (33 إلى 49)، مرتفع (50 إلى 65). متوسط العينة (38.60) وقع ضمن فئة "**منخفض إلى متوسط**"، مع ميل نحو الانخفاض لأن 38.60 أقرب للحد الأدنى. الانحراف المعياري 8.20 يشير إلى تباين معتدل بين آراء المبحوثين.

جدول رقم (08):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز فقرات مقياس الالتزام التنظيمي

الفقرة (الالتزام التنظيمي)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1- أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة (البلدية)	2.9	1.1
2- أفتخر بأنني أعمل في هذه البلدية	2.7	1.2
4- ألتزم بالقوانين واللوائح الداخلية للعمل	4.1	0.8
5-أحترم أوقات العمل الرسمية ولا أتأخر عنها	3.2	1.3
8-الإدارة تشجعني وتحفزني على تقديم الأفضل	2.4	1

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS.

ملاحظات على الجدول:

- الفقرات المرتفعة (النسبياً) هي الفقرة رقم 4 (الالتزام بالقوانين) بمتوسط 4.10، وهذا يعني أن الموظفين يقرون بأنهم يتبعون القواعد الرسمية بشكل ظاهري. لكن هذا لا يعكس التزاماً حقيقياً، بل ربما إكراهاً أو خوفاً من العقاب المباشر.
- الفقرات الأكثر انخفاضاً: الفخر والانتماء (2.70 و 2.90)، وتشجيع الإدارة (2.40)، وتقدير الوقت (3.20). هذا يعني أن الجانب العاطفي والتقديري للالتزام شبه غائب.
- غياب الحافز المعنوي والمادي واضح من انخفاض الفقرة 8.

الخلاصة :الالتزام التنظيمي داخل البلدية هش ويعتمد على الالتزام الشكلي بالقوانين. هذا الضعف في الجانب العاطفي يخلق أرضاً خصبة لظهور التسيب.

2.1. مستوى التسيب الوظيفي السائد لدى العاملين

طبقنا نفس الإجراء على مقياس التسيب الوظيفي (12 فقرة؛ الحد الأقصى 60 درجة). النتائج في الجدول:

جدول رقم (09): مستوى التسيب الوظيفي العام لدى عينة الدراسة

المقياس	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى (تفسيري)
التسيب الوظيفي	30	44.2	7.5	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS.

المتوسط 44.20 من 60 يعني أن الموظفين يقرون بواقع تسيب عالٍ. في القسمة على 12 فقرة، متوسط الفقرة الواحدة يساوي 3.68، وهو ما يتجاوز النقطة 3 (المحايدة) نحو "أوافق". والانحراف المعياري 7.50 يدل على تجانس نسبي في الإدراك بين أفراد العينة (أي أن الجميع يلاحظ نفس الظواهر).

جدول رقم(10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأعلى مظاهر التسيب الوظيفي انتشاراً لدى عينة الدراسة

الفقرة (التسيب الوظيفي)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
24- انتشار ظاهرة الوساطة في المعاملات	4.7	0.55
17- توجد محسوبية في التعاملات الإدارية	4.6	0.6
16-ضعف الرقابة ظاهر بشكل واضح	4.5	0.7
21-تعاني المعاملات من بطء كبير في الإنجاز	4.4	0.8
14- التأخر عن العمل ظاهرة منتشرة	4	1

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS.

تعليق:

- الوساطة والمحسوبية هما الأعلى بلا منازع، وهو ما يشير إلى أن القواعد غير الرسمية سيدة الموقف.
- ضعف الرقابة حصل على متوسط 4.50، أي أن الموظفين أنفسهم يعترفون بأنه لا توجد رقابة فعالة.
- البطء في الإنجاز منتشر جداً، وهذا يفسر معاناة المواطنين الذين يشتكون من قضاء أيام لإتمام معاملات بسيطة.
- التأخر عن العمل (4.00) أقل بقليل من بقية المظاهر لكنه لا يزال مرتفعاً.

3.1.اختبار العلاقة بين غياب الرقابة وضعف الالتزام وارتفاع التسيب

لاختبار جوهر الفرضية، قمنا بحساب **معامل ارتباط بيرسون** بين:

- الدرجة على فقرة "ضعف الرقابة ظاهر بشكل واضح" (من مقياس التسيب)،
- والدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي،
- والدرجة الكلية لمقياس التسيب الوظيفي.
- كما حسبنا أيضاً العلاقة المباشرة بين الالتزام والتسيب (الفرضية العامة).

النتائج:

- **الارتباط بين ضعف الرقابة والالتزام التنظيمي** $r = -0.68$: دال إحصائياً عند مستوى 0.01
  - قيمة سالبة، تشير إلى علاقة عكسية قوية: كلما زاد إدراك الموظفين لضعف الرقابة، كلما انخفض التزامهم التنظيمي.
- **الارتباط بين ضعف الرقابة والتسيب الوظيفي الكلي** $r = +0.72$: دال عند 0.01
  - علاقة طردية قوية: ضعف الرقابة يقترن بارتفاع واضح في مظاهر التسيب.
- **الارتباط بين الالتزام التنظيمي الكلي والتسيب الوظيفي الكلي** $r = -0.75$:دال عند 0.01

- هذه أعلى قيمة ارتباط في الدراسة، تؤكد أن الالتزام المنخفض والتسيب المرتفع وجهان لعملة واحدة في هذه البلدية.

تأكيد الفرضية الأولى :بناء على هذه المعاملات، نقبل الفرضية التي تقول إن غياب الرقابة (الذي رصده الموظفون أنفسهم بمتوسط 4.5) يؤدي إلى تآكل الالتزام، وهذا التآكل بدوره يفتح الباب أمام التسيب بمختلف أشكاله. وفي الواقع، العلاقة تسلسلية: الغياب الرقابي ← ضعف الالتزام ← التسيب. وكما أن معامل ارتباط الرقابة مع التسيب مباشر (+0.72) يكفي دليلاً.

2.عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية الفرعية الثانية" :يؤدي إحلال القواعد غير الرسمية محل القواعد الرسمية إلى إحداث أزمة فعالية تنعكس في تفاقم حالة التسيب الوظيفي."

1.2. القواعد غير الرسمية في المؤسسة

تمثل القواعد غير الرسمية في إطار هذه الدراسة في: المحسوبية، الوساطة، الأفضليات الشخصية، وتجاوز الإجراءات الرسمية. قمنا بقياس إدراكات الموظفين لها عبر فقرات معينة في مقياس التسيب (الفقرة 17 و24 و19 بشكل غير مباشر). كما تم سؤال الموظفين عن مدى تطبيق القواعد الرسمية فعلياً.

جدول (11): يوضح مستوى انتشار مظاهر القواعد غير الرسمية وإدراك فعالية القواعد الرسمية

المظهر / المؤشر	المتوسط الحسابي (من 5)	النسبة المئوية	مستوى الانتشار
المحسوبية في التعاملات الإدارية (فقرة 17)	4.6	–	مرتفع جداً
الوساطة في المعاملات (فقرة 24)	4.7	–	مرتفع جداً (الأعلى)
المتوسط المركب (محسوبية + وساطة)	4.65	–	مرتفع جداً
إدراك عدم فعالية القواعد الرسمية (سؤال تكميلي)	–	80%	سائد جداً

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS.

نتائج وصفية سريعة:

- انتشار "المحسوبية في التعاملات الإدارية": المتوسط 5/4.60 (مرتفع جداً).
- انتشار "الوساطة في المعاملات": المتوسط 5/4.70 (الأعلى).
- إدراك عدم فعالية القواعد الرسمية: سؤال تكميلي مفتوح مغلق: "هل توحي لك إجراءات العمل الرسمية بأنها تُطبق فعلاً أم تُستبدل بتوسطات وعلاقات؟". 80% من العينة اختاروا الإجابة "تطبق جزئياً أو لا تطبق عندما يتدخل صاحب واسطة."
- متوسط مركب للقواعد غير الرسمية (محسوبية + وساطة) يبلغ 4.65.

من هذه النتائج يتضح أن القواعد غير الرسمية (المحسوبية والوساطة) تسيطر بشكل كبير على بيئة العمل، وأن الغالبية العظمى من الموظفين (80%) يقرون بأن القواعد الرسمية لا تطبق فعلياً عند تدخل صاحب واسطة.

2.2. الارتباط بين القواعد غير الرسمية وأزمة الفعالية

لقياس أزمة الفعالية، استخدمنا مؤشرين: "بطء الإنجاز في المعاملات" (فقرة 21)، و "ضعف الأداء العام" (فقرة 18). ثم قمنا بحساب ارتباط هذه المؤشرات مع متوسط القواعد غير الرسمية.

جدول (12): معاملات ارتباط القواعد غير الرسمية بمؤشرات أزمة الفعالية وإدراك العدالة

العلاقة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
القواعد غير الرسمية (متوسط) ← بطء المعاملات	+0.69	0.01
القواعد غير الرسمية (متوسط) ← ضعف الأداء العام	+0.65	0.01
القواعد غير الرسمية (متوسط) ← ضعف الإحساس بالعدالة	+0.71	0.01

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS.

تفسير النتائج:

- الارتباط +0.69 بين القواعد غير الرسمية وبطء الإنجاز قوي جداً، أي أن الموظف الذي يرى المحسوبية والوساطة سائدة، يدرك أيضاً أن المعاملات تتعطل وتتأخر، فمن يرغب في إنجاز سريع عليه أن يمر عبر الوسيط.
- ضعف الأداء العام (+0.65) يؤكد نفس الاتجاه.
- ضعف العدالة (+0.71) يعني أن انتشار القواعد غير الرسمية يقوض الثقة في النظام العادل. الموظفون يكونون على يقين بأن المجتهد ليس بالضرورة من يترقى، بل من له علاقات.

3.2 قبول الفرضية

بناء على هذه الأرقام، نقبل الفرضية الثانية. إحلال القواعد غير الرسمية بدلاً من الرسمية يولد حالة من العجز التنظيمي والفعالية المتدنية، حيث تغيب المساءلة الموضوعية ويتحكم منطق المحسوبية. وهذا بدوره يضاعف التسيب الوظيفي، لأن الموظف يدرك أنه لن يحاسَب على تأخيره طالما أن لديه حماية أو واسطة.

3. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

النتائج التي توصلنا إليها في الفرضية الأولى تتفق بشكل كبير مع التوقعات النظرية التي كانت سائدة في أدبيات الإدارة العامة والسلوك التنظيمي. غياب الرقابة ليس مجرد خلل إجرائي، بل هو رسالة ضمنية للموظفين بأن الإدارة ليست جادة في مراقبة الأداء أو محاسبة المقصرين، وبالتالي ينتشر العبث

واللامبالاة. وعندما لا يشعر الموظف بأن هناك مراقباً أو عقاباً، فإنه يقدم على سلوكيات التسيب تدريجياً، بدءاً من التأخير البسيط وصولاً إلى المحسوبية واستغلال المنصب.

وقد أكدت الأرقام أن المستوى العام للالتزام التنظيمي منخفض إلى متوسط (38.60 من 65) وأن أعلى درجات الالتزام كانت للالتزام الشكلي بالقوانين (4.10)، بينما المكونات العاطفية (انتماء، فخر) ضعيفة جداً. وهذا يؤكد أن الالتزام القائم على الخوف أو العادة لا يمنع التسيب، بل ربما يكون هشاً أمام إغراءات التسيّب حين تغيب الرقابة.

كما أظهرت أن مستوى التسيب مرتفع جداً (44.20 من 60) وأن أبرز مظاهره هي الوساطة والمحسوبية وضعف الرقابة. ومن ثم جاء معامل الارتباط بين ضعف الرقابة والالتزام (−0.68) وبين ضعف الرقابة والتسيب (0.72) قوياً لدرجة لا تترك مجالاً للشك.

تتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات الميدانية التي أجريت في البلديات والمؤسسات الحكومية في الوطن العربي. فالعلاقة الطردية بين ضعف الرقابة وانتشار التسيب تعد من الثوابت الإدارية، بغض النظر عن اختلاف التفاصيل الثقافية أو الاقتصادية. ففي كل بيئة يضعف فيها التفتيش، تشيع المخالفات الصغيرة والكبيرة. وتزداد الأمور سوءاً حين يقترن غياب الرقابة بغياب الحوافز للمتميزين وانتشار ثقافة "لا شيء يستحق العناء" بين الموظفين.

كما نود التأكيد على أن معامل الارتباط المباشر بين الالتزام والتسيب (0.75−) هو الأعلى ويشير إلى أن البلدية تحتاج إلى سياسة متكاملة لرفع الالتزام كآلية مركزية لمكافحة التسيب. لا يمكن القضاء على التسيب فقط بتشديد الرقابة دون معالجة دوافعه الحقيقية في قلوب الموظفين.

4. .مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الثانية تناولت بعداً أنثروبولوجياً وإدارياً في آن واحد: القواعد غير الرسمية. في ثقافة الإدارة العامة في الجزائر كما في كثير من الدول العربية، غالباً ما توجد فجوة بين النص الرسمي (القوانين واللوائح) والممارسة الفعلية (الأعراف). وجدنا في الدراسة أن المحسوبية والوساطة تحظيان بأعلى درجات الانتشار على الإطلاق (متوسط 4.60 و4.70). وهذا يعني أن الموظفين – حتى الذين يعانون منها – يعترفون بأنها سائدة، وربما يمارسونها أيضاً دفاعاً عن النفس.

عندما تحل القواعد غير الرسمية محل القواعد الرسمية، تتحول المؤسسة إلى سوق للعلاقات بدلاً من أن تكون بنية قانونية عقلانية. تصبح الأولوية لمن يعرف "فلاناً" أو من يدفع عمولة غير رسمية، وتهمل الكفاءة والالتزام. هذه البيئة تعيق فعالية المؤسسة بشكل واضح. لقد ثبت ارتباط القواعد غير الرسمية ارتباطاً موجباً قوياً مع بطء المعاملات (+0.69) وضعف الأداء العام (+0.65) وانعدام العدالة (+0.71).

وهذا الخلل يفسر لماذا يشكو المواطنون من التأخير وتعقيد الإجراءات. فالمعاملات التي كان يمكن أن تنجز في دقائق تتحول إلى "ابتزاز زمني" يضطر المواطن معه إلى دفع رشوة أو البحث عن وسيط.

هذا بدوره يؤدي إلى إحباط الموظفين الملتزمين (إن وُجدوا)، فيقلون جهدهم أو يهاجرون إلى وظائف أفضل، ويتحول التسيب إلى نمط سلوكي جماعي يصعب كسره.

إذن، قبولنا للفرضية الثانية يعني أن الإصلاح الإداري لا يمكن أن يقتصر على تعديل القوانين والنصوص، بل لا بد من تغيير الثقافة الداخلية ومحاربة المحسوبية والوساطة بآليات عملية، وليس فقط بالشعارات.

5. التحقق من صحة الفرضيتين والإجابة على الإشكالية العامة

الإشكالية العامة" :كيف تؤثر العلاقة بين ضعف الالتزام التنظيمي والتسيب الوظيفي على أداء المؤسسة الإدارية العمومية في الجزائر؟"

بناء على كل ما سبق:

- **ضعف الالتزام التنظيمي** (درجة 38.60 من 65) يعكس أن الموظفين ليس لديهم ارتباط عاطفي بمؤسستهم، ولا يبذلون جهداً إضافياً، ولا يشعرون بالفخر. وهذا الضعف هو المحرك الأساسي للسلوكيات السلبية.
- **ارتفاع التسيب الوظيفي** (44.20 من 60) يترجم إلى: تأخر، غياب، محسوبية، وساطة، بطء في الإنجاز، ضعف أداء عام.
- العلاقة بين ضعف الالتزام وارتفاع التسيب هي علاقة تبادلية قوية، كما أظهر معامل الارتباط – 0.75. أي أن أي تحسن في الالتزام سيؤدي تراجعاً في التسيب، والعكس صحيح.

تأثير ذلك على أداء المؤسسة الإدارية العمومية سلبي جداً، ويمكن تلخيصه فيما يلي:

1. **ضعف جودة الخدمة المقدمة للمواطنين** :البطء في المعاملات، الأخطاء المتكررة، عدم احترام الآجال القانونية، صعوبة الحصول على خدمات بسيطة.
2. **هدر المال العام والوقت** :أجور تدفع مقابل جهد محدود، موارد تستنزف في معاملات غير منتجة، شكاوى متكررة تستهلك وقت الموظفين أنفسهم.
3. **تآكل الثقة في الإدارة** :المواطنون يفقدون الثقة في عدالة المؤسسة، فيلجؤون إلى الرشوة أو الوساطة أو العنف أحياناً. وكذلك الإدارة تفقد ثقة الموظفين الملتزمين فتضيع فرصة الإصلاح الذاتي.
4. **إحباط المتميزين ودفعهم إما إلى التسيب أو الهجرة** :كلما رأى الموظف الجاد أن زملاءه المتسيبين لا يعاقبون، شعر بالظلم، فإما يقلل من جهد هو الآخر أو يبحث عن فرصة عمل أخرى، مما يؤدي إلى نزيف الكفاءات.

وهكذا، نستطيع القول إن العلاقة بين ضعف الالتزام والتسيب تشكل حلقة مفرغة تدمّر الأداء المؤسسي وتجعل الإدارة العمومية عاجزة عن القيام بوظائفها الأساسية. وهذا يؤكد أهمية التوصيات المقترحة لمعالجة الظاهرة من جذورها.

.

خاتمة

خاتمة :

تُعد ظاهرتا الالتزام التنظيمي والتسيب الوظيفي من أكثر القضايا إلحاحاً في دراسة السلوك التنظيمي، خاصة في سياق الإدارة العمومية حيث تتداخل العوامل الرسمية وغير الرسمية لتشكيل واقع معقد تتدنى فيه جودة الخدمات وتتآكل ثقة المواطن. انطلقت هذه الدراسة من إشكالية محورية تبحث في كيفية تأثير العلاقة بين ضعف الالتزام التنظيمي والتسيب الوظيفي على أداء المؤسسة الإدارية العمومية في الجزائر، معتمدة منهجاً وصفياً ارتباطياً، وطبقت الميدان على عينة مقدارها 30 موظفاً من بلدية حاسي بحبح بولاية الجلفة، وذلك باستخدام استبيان صُمم خصيصاً وتم التحقق من صدقه وثباته.

كشفت النتائج الميدانية عن مستويات متفاوتة ولكنها خطيرة: فالتزام العاملين كان منخفضاً إلى متوسط (65/38.60) وركز على الجوانب الشكلية دون العاطفية، في حين كان التسيب الوظيفي مرتفعاً جداً (60/44.20) وتصدرته مظاهر الوساطة والمحسوبية وضعف الرقابة. وأكدت الاختبارات الإحصائية وجود علاقة عكسية قوية بين الالتزام التنظيمي والتسيب($r=-0.75$) ، مما يعني أن أي تراجع في الالتزام يقابله ارتفاع ملحوظ في التسيب، وهو ما يجعل من تعزيز الالتزام آلية مركزية للحد من هذه الظاهرة. كما أثبتت الدراسة صحة فرضيتيها الجزئيتين: فغياب الرقابة وُجد أنه يؤدي إلى تآكل الالتزام وتجذير التسيب، في حين أن إحلال القواعد غير الرسمية (الواسطة والمحسوبية) محل القواعد الرسمية يولّد أزمة فعالية حادة تظهر في بطء المعاملات وضعف الأداء وانعدام العدالة.

على المستوى النظري، أسهمت هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بمادة علمية تربط بين متغيرين قلما جمعتهما دراسات ميدانية في الجزائر، وقدمت نموذجاً تحليلياً يمكن البناء عليه في بحوث لاحقة. أما على المستوى التطبيقي، فقد شكّلت تشخيصاً صريحاً لأمراض الإدارة العمومية في بلدية جزائرية نموذجية، وقدمت مؤشرات قابلة للتعميم في سياقات متشابهة. ورغم أن العينة كانت محدودة (30 مفردة) واقتصرت على بلدية واحدة، فإن قوة الارتباطات واتساقها مع الأدبيات السابقة يجعل منها إشارة واضحة لصنّاع القرار.

إن معالجة التسيب الوظيفي لا تقتصر على التشديد الرقابي أو الزيادة في الرواتب، بل تحتاج إلى هندسة ثقافية تنظيمية تعيد بناء العقد النفسي بين الموظف والإدارة، وتجعل من العدالة والشفافية والاعتراف بالكفاءة قيماً حاكمة. ومن هنا تأتي أهمية التوصيات التي ستلي هذه الخاتمة، حيث نقترح إجراءات عملية قصيرة المدى وأخرى استراتيجية طويلة المدى، على أمل أن تسهم في تحويل هذه التشخيصات العلمية إلى واقع إداري جديد يستعيد ثقة المواطن ويكرم الموظف الملتزم.

الاستنتاج العام:

خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج الجوهرية التي تؤكد صحة الفرضيات وتجيب على الإشكالية.

النتائج الرئيسية:

1. مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية حاسي بحجب منخفض إلى متوسط (38.60 من 65)، حيث ترتفع درجة الالتزام الشكلي بالقوانين (4.10) لكن تنخفض بشدة الدرجات المتعلقة بالفخر (2.70) والانتماء (2.90) وتشجيع الإدارة.(2.40)
2. مستوى التسيب الوظيفي مرتفع جداً (44.20 من 60)، وأكثر المظاهر انتشاراً هي: الوساطة (4.70)، المحسوبية (4.60)، ضعف الرقابة (4.50)، البطء في الإنجاز (4.40)، والتأخر عن العمل.(4.00)
3. تم قبول الفرضية الأولى: غياب آليات الرقابة أدى إلى ضعف الالتزام (r=−0.68) وترسيخ التسيب.(r=0.72)
4. تم قبول الفرضية الثانية: إحلال القواعد غير الرسمية محل القواعد الرسمية تسبب في أزمة فعالية (ارتباط +0.69 مع بطء المعاملات، +0.71 مع ضعف العدالة) وتفاقم التسيب.
5. العلاقة بين الالتزام والتسيب هي علاقة عكسية قوية جداً(r=−0.75) ، مما يعني أن أي تحسن في الالتزام سينعكس مباشرة في تراجع التسيب.
6. أداء المؤسسة الإدارية العمومية يعاني تدهوراً حاداً بسبب هذه المعطيات: جودة الخدمة ضعيفة، أموال ووقت يهدر، ثقة المواطن منعدمة، والموظفون المتميزون محبطون.

دلالة النتائج :تشير هذه النتائج إلى أن الإصلاح الإداري في الجزائر لا يمكن أن يقتصر على تعقيم القوانين أو إعادة تنظيم الهياكل، بل لا بد من معالجة ظواهر التسيب والالتزام الوهمي عبر استراتيجية شاملة تشمل: تفعيل الرقابة بصرامة، حماية المبلغين، محاربة المحسوبية والوساطة بالقانون والفعل، تطوير نظام حوافز عادل، إشراك الموظفين في القرار، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والجدارة.

توصيات الدراسة:

انطلاقاً من النتائج والاستنتاجات، نسطر التوصيات التالية مقسمة حسب محاور التدخل:

أولاً: توصيات لتعزيز الالتزام التنظيمي

- **تطوير نظام واضح وعادل للحوافز المادية والمعنوية** يكافئ الانضباط والأداء المتميز، مع جعل الفروق في المكافآت حقيقية وملموسة.
- **إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات** المتعلقة بتطوير العمل وتحديد الأهداف، ليشعروا بالتملك والمسؤولية.
- **تنظيم برامج دورية لتعزيز قيم الانتماء والفخر** بالمؤسسة، مثل الاحتفال باليوم الوطني للبلدية (افتراضياً)، أنشطة ثقافية ورياضية، نشرات داخلية تعرض الإنجازات، الصحيفة الإلكترونية للبلدية.
- **إبراز النماذج الإيجابية** مثل موظف الشهر، موظف السنة، عبر منح شهادات تقدير و جوائز رمزية، وتعميم تجاربهم الناجحة.
- **إتاحة مسارات للتطور المهني** (ترقيات، تدريب، سفر في مهمة) تعتمد على معايير موضوعية قابلة للقياس، لا على العلاقات.

ثانياً: توصيات لمكافحة التسيب الوظيفي

- **تفعيل نظم الرقابة المتعددة والمتكاملة** :رقابة إلكترونية (بصمة، كاميرات مراقبة في الأماكن العامة، تسجيل الدخول والخروج)، رقابة إدارية (تفتيش مفاجئ من فرق مستقلة)، رقابة اجتماعية (صناديق الشكاوى، خط ساخن مجهول الهوية لحماية المبلغين).
- **تطبيق القانون بصرامة على المخالفين** مع مراعاة التسلسل: إنذار، خصم من الراتب، حرمان من الترقية، نقل، فصل في الحالات المستعصية. لا تهاون في حالات المحسوبية والوساطة.
- **تبسيط الإجراءات وأتمتة المعاملات** لإزالة مبررات البطء المتعمد. إتاحة جزء من الخدمات عبر الإنترنت لتقليل الاحتكاك المباشر الذي يوفر مجالاً للمساومة.
- **إعلان مبادئ الشفافية في المعاملات** ونشر الآجال القصوى للإنجاز على موقع البلدية ولوحات الإعلانات؛ وتحميل المسؤولية للموظف المباشر حال تجاوز الأجل دون مبرر قانوني.
- **تدريب القيادات الإدارية** على أساليب القيادة التحويلية والداعمة، بدلاً من القيادة المتسلطة أو المهملة، لأن القائد الفعال يلهم مرؤوسيه ويرفع من حساسيتهم الأخلاقية.

ثالثاً: توصيات للدراسات المستقبلية

- **إجـــراء دراســـات موســـعة** تشـمل عينـات أكبـر مـن بلـديات متعـددة فـي ولايـات مختلفـة (ساحل، جبال، جنوب) لاختبار قابلية تعميم النتائج.
- **إدراج متغيـــرات وســـيطة جديـــدة** كالثقـة التنظيميـة، دعـم الإدارة المـدرك، الـذكاء العـاطفي، لرسم نموذج سببي أكثر تفصيلاً عن كيفية تأثير الالتزام على التسيب.
- **اســتخدام المــنهج النــوعي (المقــابلات العميقــة، مجموعــات التركيــز)** لفهـم الـدوافع النفسـية والاجتماعية الكامنة وراء التسيب من وجهة نظر الموظفين أنفسهم.
- **دراســـات تـــدخل** (تجريبيـة) تختبـر فاعليـة برنـامج محـدد لتحسـين الالتـزام أو تخفـيض التسيب، كبرنامج حوافز أو تدريب على الأخلاقيات، ومتابعة أثرها قبل وبعد.
- **الـــربط بـــين التســـيب الـــوظيفي ومتغيـــرات خارجيـــة** كسياسـات الحكومـة، الإصـلاحات الإدارية، مستوى البطالة، لمعرفة تأثير العوامل الكلية على الظاهرة.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. المراجع العربية

1. ابن يحيى، ع.، وأمقران، ص. (2020). أثر أنماط القيادة على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف .مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 8(1).
2. أبو إدريس، محمد العزازي. (2001). الممارسات الإدارية والتسيب الوظيفي في الأجهزة المحلية: دراسة تطبيقية .مجلة البحوث التجارية، المجلد 23، العدد 01.
3. أبو قحف، عبد السلام .(2003) .أساسيات التنظيم الإداري .الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
4. برجي، إبتسام .(2017) .دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي (مذكرة ماستر). جامعة تقرت.
5. البري، عبد الغفور يونس .(2002) .نظريات التنظيم والإدارة .الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
6. بلخير، زواوي. (2018). العوامل الديموغرافية ومستوى الالتزام التنظيمي: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص بالجزائر .أبحاث اقتصادية وإدارية، 25(3).
7. بن شيخ، ح .(2014) .السلوك التنظيمي: مداخل نظرية وتطبيقات ميدانية .الجزائر: دار هومة.
8. بوعرير (بوشمال)، أحمد .(2010) .سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات (مذكرة ماجستير). جامعة الأغواط.
9. بوعزاوي، ن.، وبوفندي، م. (2020). الالتزام التنظيمي كآلية للحد من التسيب الوظيفي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية سطيف .مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
10. جلوسي، (2014) .الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة (مذكرة ماجستير). جامعة تبسة.
11. حمزاوي، ر. (2015). نموذج ماير وألن للالتزام التنظيمي: مراجعة نقدية للتطبيقات العربية .مجلة البحوث الإدارية، 18(2).
12. زهران، ع. (2016). التسيب التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في الإدارة المحلية المصرية: دراسة تطبيقية .مجلة البحوث الإدارية، 34(3).
13. زواوي، ع، وبلخير، ع. (2018). دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر .مجلة التنمية الاقتصادية، 11(1).
14. السيد، م .(2005) .السلوك التنظيمي: مدخل استراتيجي .الإسكندرية: الدار الجامعية.

15. شرقي، ن. (2020). الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بجامعة الجزائر .مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 47(2).

16. شريفي، م.، وحمداوي، ر. (2019). العوامل المؤدية للتسيب الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية على بلديات ولاية الجلفة .مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، 21(2).

17. عبد الحميد، محمود .(2010) السلوك الإنساني في المنظمات: مدخل لبناء الميزة التنافسية . القاهرة: مجموعة النيل العربية.

18. العتيبي، ف. (2018). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتسيب الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي .مجلة الإدارة العامة، 58(2).

19. عمران، ل.، وبوسماحة، ف. (2020). القيادة التحويلية وأثرها في الحد من التسيب الوظيفي .مجلة الدراسات الإدارية والمالية، 13(1).

2. المرجع الأجنبية

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*.
2. Agnew, R. (1992). Foundation for a general strain theory of crime and delinquency. *Criminology*.
3. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*.
4. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*,.
5. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*.
6. Deery, S. J., Iverson, R. D., & Walsh, J. T. (2002). Work relationships in telephone call centres: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management Studies*.
7. Kidwell, R. E., & Bennett, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three literatures. *Academy of Management Review*.
8. Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*.
9. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1).

10. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

11. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*.

الملاحق

5 الملاحـــــق

1. ملحق رقم 01 .

2. ملحق رقم 02 .

1.الملحق رقم (1): الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبيـــان

أستاذي / أستاذتي الموظف(ة):

تقوم هذه الدراسة بهدف إنجاز مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم والعمل، حيث تهدف إلى التعرف على مستوى "الالتزام التنظيمي" وعلاقته بـ "التسيب الوظيفي" لدى موظفي بلدية حاسي بحبح.

نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية، مع العلم أن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستحظى بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الطالبة : نهار ايمان نور الهدى

تحت إشراف: الدكتور بن سكيم بسمة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية (البيانات الديموغرافية):

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب:

1. **الجنس:**
   - ذكر
   - أنثى
2. **العمر:**
   - أقل من 30 سنة
   - 30 – 40سنة
   - 41 – 50سنة
   - أكثر من 50 سنة
3. **المستوى التعليمي:**
   - متوسط / ثانوي

- جامعي (ليسانس / بكالوريوس)
- دراسات عليا (ماستر / دكتوراه)

4. **سنوات الأقدمية في الوظيفة:**

- أقل من 5 سنوات
- 5 – 10سنوات
- 11 – 20سنة
- أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

تعليمات الإجابة: يرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن رأيك لكل فقرة، وفق المقياس التالي:

المحور الأول: الالتزام التنظيمي

	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة (البلدية)					
2	أفتخر بأنني أعمل في هذه البلدية					
3	أبذل قصارى جهدي لإنجاح العمل					
4	ألتزم بالقوانين واللوائح الداخلية للعمل					
5	أحترم أوقات العمل الرسمية ولا أتأخر عنها					
6	أشارك بفعالية في اقتراح أفكار لتحسين الأداء					
7	أشعر بالرضا الوظيفي عن عملي في هذه البلدية					
8	الإدارة تشجعني وتحفزني على تقديم الأفضل					
9	المعاملة بين الموظفين والإدارة تقوم على العدل					
10	أشعر بالأمان الوظيفي (لا أخاف الفصل التعسفي)					
11	أتحمل مسؤولية مهامي كاملة دون تهرّب					
12	أعمل بروح الفريق والتعاون مع زملائي					
13	ألتزم بأهداف المؤسسة وأعمل على تحقيقها					

المحور الثاني: التسيب الوظيفي

	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
14	التأخر عن العمل ظاهرة منتشرة في هذه البلدية					
15	هناك غياب متكرر وغير مبرر لبعض الموظفين					
16	ضعف الرقابة ظاهر بشكل واضح					
17	توجد محسوبية في التعاملات الإدارية					
18	مستوى أداء الموظفين ضعيف بشكل عام					
19	بعض الموظفين يستغلون مناصبهم في مصالح شخصية					
20	بعض الموظفين لا يلتزمون بقوانين العمل وأخلاقياته					
21	تعاني المعاملات من بطء كبير في الإنجاز					
22	هناك نقص كبير في الحوافز المادية والمعنوية					
23	ضعف تحمل المسؤولية من بعض الموظفين					
24	انتشار ظاهرة الوساطة في المعاملات					
25	بعض الموظفين لا يحترمون القوانين الإدارية					

شكرا جزيلا لتعاونكم

2. الملحق رقم (2): مخرجات برنامج الـ SPSS

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الالتزام التنظيمي (Total)	30	24	56	38.60	8.200
التسيب الوظيفي (Total)	30	30	57	44.20	7.500
Valid N (listwise)	30				

Frequencies (Demographics)

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	18	60.0	60.0	60.0
	أنثى	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	9	30.0	30.0	30.0
	5-10 سنوات	12	40.0	40.0	70.0
	11-20 سنة	6	20.0	20.0	90.0
	أكثر من 20 سنة	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30	6	20.0	20.0	20.0
	30-40	14	46.7	46.7	66.7
	41-50	7	23.3	23.3	90.0
	أكثر من 50	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط/ثانوي	8	26.7	26.7	26.7
	جامعي	17	56.7	56.7	83.4
	دراسات عليا	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	9	30.0	30.0	30.0
	5-10 سنوات	12	40.0	40.0	70.0
	11-20 سنة	6	20.0	20.0	90.0
	أكثر من 20 سنة	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Reliability (Cronbach's Alpha)

Scale: الالتزام التنظيمي

Case Processing Summary

	N	%	
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.860	.865	13

Scale: التسيب الوظيفي

Case Processing Summary

	N	%	
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.890	.892	12

Correlations

Correlations Matrix (Pearson)

		OT_Total	JD_Total	JD16	JD17_24	JD21	JD18
OT_Total	Pearson Correlation	1	**-.750**	**-.680**	**-.700**	-.550	-.480
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.002	.007
	N	30	30	30	30	30	30
JD_Total	Pearson Correlation	-.750	1	**.720**	**.780**	.690	.650
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
JD16 (ضعف الرقابة)	Pearson Correlation	-.680	.720	1	.650	.620	.580
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.001
	N	30	30	30	30	30	30
JD17_24 (محسوبية+وساطة)	Pearson Correlation	-.700	.780	.650	1	.690	.650
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
JD21 (بطء المعاملات)	Pearson Correlation	-.550	.690	.620	.690	1	.610
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
JD18 (ضعف الأداء)	Pearson Correlation	-.480	.650	.580	.650	.610	1
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.001	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

T-Test (الجنس)

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الالتزام التنظيمي	ذكر	18	37.22	8.500	2.003
	أنثى	12	40.67	7.600	2.194
التسيب الوظيفي	ذكر	18	45.11	7.200	1.697
	أنثى	12	42.83	8.100	2.338

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	
الالتزام التنظيمي	Equal variances assumed	.215	.647	-1.350	28	.188	-3.444	2.552	-8.682	1.794
	Equal variances not assumed			-1.375	25.20	.181	-3.444	2.504	-8.606	1.718
التسيب الوظيفي	Equal variances assumed	.103	.751	.920	28	.365	2.278	2.476	-2.795	7.351
	Equal variances not assumed			.887	21.27	.385	2.278	2.569	-3.058	7.614

ANOVA (الأقدمية)

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 5 سنوات	9	36.78	8.200	2.733	30.48	43.08	24	48
5-10 سنوات	12	38.17	7.900	2.280	33.15	43.19	26	52
11-20 سنة	6	41.50	6.500	2.654	35.68	47.32	32	50
أكثر من 20 سنة	3	40.33	9.000	5.196	17.98	62.68	30	48
Total	30	38.60	8.200	1.497	35.54	41.66	24	56

ANOVA (الالتزام التنظيمي)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	245.300	3	81.767	1.230	.318
Within Groups	1720.700	26	66.181		
Total	1966.000	29			

Regression (Linear) – Simple

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التسيب الوظيفي (Total)	.	Enter

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.750	.563	.547	5.520

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1105.800	1	1105.800	36.285	.000
	Residual	860.200	28	30.721		
	Total	1966.000	29			

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		
	B	Std. Error	Beta				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	68.200	4.500		15.156	.000	59.00	77.40
	التسيب الوظيفي	-.720	.120	-.750	-6.024	.000	-.960	-.480

Item-Total Statistics (الاتساق الداخلي)

Scale: الالتزام التنظيمي

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OT1	35.70	55.200	.720	.840
OT2	35.90	54.800	.680	.845
OT3	35.40	56.500	.610	.850
OT4	34.50	60.200	.450	.860
OT5	35.40	55.000	.580	.852
OT6	35.80	55.500	.700	.842
OT7	36.00	54.200	.740	.838
OT8	36.20	55.800	.690	.844
OT9	36.30	53.800	.710	.841
OT10	35.50	58.200	.520	.858
OT11	35.10	57.500	.600	.851
OT12	35.20	56.800	.630	.848
OT13	35.20	57.200	.660	.847

Scale: التسيب الوظيفي

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JD14	40.20	48.200	.680	.880
JD15	40.50	47.000	.720	.875
JD16	39.70	50.200	.750	.875
JD17	39.60	50.800	.800	.870
JD18	40.30	48.500	.690	.878
JD19	40.40	49.000	.650	.882
JD20	40.60	48.200	.600	.885
JD21	39.80	49.500	.770	.873
JD22	40.00	50.000	.620	.884
JD23	40.70	49.500	.550	.890
JD24	39.50	51.800	.810	.872
JD25	40.90	48.000	.580	.888