

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -
شعبة علم الاجتماع



مذكرة حول :

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي
دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية
- بسكرة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة(ة):

*بويعلی نصيرة

إعداد الطالب :

* عامر سهل

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

واجب العرفان يدعوننا إلى أن نتقدم بالشكر الوفير والتقدير الكبير للأستاذة الرائعة "بويعلي نصيرة" لإشرافها و دعمها لنا طيلة فترة إعداد الرسالة و التي بذلت من وقتها و جهدها و إتسع صدرها للإجابة على تساؤلاتنا ، فكان لثمرة توجيهاتها السديدة و المستمرة ما أعاننا على تخطي الصعاب و هيبء لنا فرصة النجاح ، فجزاها الله خير جزاء .

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد سواء أساتذة أو أصدقاء ، في إنجاز هذا العمل المتواضع و نسأل الله عز و جل أن يجعله في ميزان حسناتهم و بارك الله فيهم .

فہرس

شكر وعران

ملخص

مقدمة أ- ب - ج

الفصل الأول : موضوع الدراسة

- 1 - مشكلة الدراسة . 6.....
- 2- مبررات اختيار الموضوع . 8.....
- 3 - أهمية الدراسة . 9.....
- 4 - أهداف الدراسة 10.....
- 5 - مفاهيم الدراسة 11.....
- 6 - الدراسات السابقة 17.....

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

- تمهيد 22.....
- 1 - خصائص الثقافة التنظيمية 23.....
- 2 - أهمية الثقافة التنظيمية 25.....
- 3 - مكونات الثقافة التنظيمية 27.....
- 4 - أنواع الثقافة التنظيمية 29.....
- 5 - دور الثقافة التنظيمية 30.....

32..... عناصر الثقافة التنظيمية - 6

34..... مصادر الثقافة التنظيمية - 7

37..... الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية - 8

39..... مستويات الثقافة التنظيمية - 9

41..... خلاصة

الفصل الثالث : الالتزام التنظيمي

43..... تمهيد

44..... 1 - خصائص الالتزام التنظيمي

45..... 2 - أهمية الالتزام التنظيمي

46..... 3 - أبعاد الالتزام التنظيمي

48..... 4 - مستويات الالتزام التنظيمي

50..... 5 - مراحل الالتزام التنظيمي

52..... 6 - طرق قياس الالتزام التنظيمي

54..... 7 - عوامل زيادة وضعف الالتزام التنظيمي

56..... 8 - العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

59..... 9 - السلوك الناتج عن الالتزام التنظيمي

63..... خلاصة

الفصل الرابع: التصور المنهجي للدراسة الميدانية

65.....	تمهيد.....
65.....	1 - الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
65	1-1 المنهج.....
67.....	2-1 مجالات دراسة
69.....	3-1 العينة
69.....	4-1 أدوات جمع البيانات
70.....	2- عرض وتحليل بيانات الدراسة
71.....	1-2 عرض وتحليل البيانات الشخصية للمحور الأول.....
76.....	2-2 عرض وتحليل بيانات المحور الثاني.....
79.....	3-2 عرض وتحليل بيانات المحور الثالث.....
82.....	3- عرض نتائج الدراسة
82.....	3_1 عرض نتائج التساؤل الأول.....
82.....	3-2 عرض نتائج التساؤل الثاني.....
84.....	خاتمة
86.....	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
26	أهمية الثقافة التنظيمية	01
36	مصادر الثقافة التنظيمية	02
38	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	03
47	أبعاد الالتزام التنظيمي	04
48	مستويات تنمية الالتزام التنظيمي	05

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
71	جنس المبحوثين.	01
71	الفئات العمرية.	02
72	مدة الخدمة في المؤسسة.	03
73	الحالة الاجتماعية.	04
74	نوع الوظيفة.	05
76	أداء العاملين في بيئة تنظيمية عادلة.	06
76	يعرض العامل لأشكال من التمييز.	07
77	استجابة المبحوثين حول مدى مكافأة العامل لأدائهم.	08
77	اهتمام المؤسسة بفرق العمل.	09
77	المتعلق ببحث المؤسسة عن أساليب لتحقيق الكفاءة.	10
78	المتعلق الفرص العادلة للعمال حول تقديم الشكاوي.	11

78	المتعلق بتقسيم العمال على حسب أدائهم.	12
79	المتعلق ب تجسيد روح التعاون في المؤسسة.	13
79	المتعلق بتوزيع المهام مع قدرات العمال.	14
80	المتعلق ب القدرات المميزة للعمال وذلك من اجل تطوير مستقبلهم المهني.	15
80	المتعلق بتطوير الأمن الوقائي داخل المؤسسة.	16
80	المتعلق بأخذ مكافأة مالية عند القيام بعمل متقن.	17

مقدمة

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة ومازال يشهد تحولات عديدة مست مختلف مجالات الحياة سواء الاجتماعية أو السياسية أو الثقافية مما أدى بالمنظمات بمختلف تخصصاتها مواجهة عدة تحديات الأمر الذي اوجب عليها مواكبة كل ما يحدث في تغير وتطور في المحيط الذي تنشط فيه من جهة والبحث عن انجح السياسات لتحقيق أهدافها من جهة أخرى من اجل التكيف والمحافظة على بقائها واستمرارها في محيطها الخارجي ،لذلك تعطي المنظمات اهتماما بالغاً لبيئة العمل ولثقافة العامل ،لاقتناعها بان الإنسان أو الفرد هو مفتاح نجاح المنظمات المحدد الأساسي والرئيسي للإنتاج ومن هنا جاء عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية ،بما تتضمنه من عادات وقيم ومبادئ ومعايير و معتقدات تحكم إطار العمل سلوكيات الأفراد في المنظمات التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها كما أن الثقافة تؤدي عدة وظائف للمنظمات حيث تؤثر على مخرجاتها سلباً أو إيجاباً على شعور العاملين بالرضا والانتماء والولاء والالتزام ،حيث أنها تؤثر على سلوك الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة .

كما يعد الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية ،وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ،ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار ،إذ أكدت العديد من الدراسات والأبحاث أن ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى زيادة ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة والمنظمات وانخفاض الرضا الوظيفي ،بينما يؤدي زيادة مستوى الالتزام التنظيمي إلى زيادة أداء المنظمة وانخفاض دوران العمل ،وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ،ويعتبر الالتزام التنظيمي ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه منظمته ،ويعكس درجة تبنيه لاتجاهات وقيم المنظمة .

ومن هذا المنطق استلزم الكشف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية لتحقيق الالتزام من خلال تصور إجراء دراسة في إحدى المؤسسات الصناعية في ولاية بسكرة وهي مؤسسة قديلة لمياه الشرب .

لتناول هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى الفصول التالية :

الفصل الأول : الذي خصص لموضوع الدراسة و تضمن إشكالية الدراسة ،مبررات اختيار الموضوع أهمية الدراسة ،أهداف الدراسة ،مفاهيم الدراسة وفي الأخير تناولنا الدراسات السابقة .

الفصل الثاني : المخصص للثقافة التنظيمية :الذي تضمن : حيث استهل بتمهيد، ثم خصائص الثقافة التنظيمية ،وأهميتها، ومكوناتها الثقافة التنظيمية ،أنواع الثقافة التنظيمية دور الثقافة التنظيمية عناصر الثقافة التنظيمية مصادر الثقافة التنظيمية ،الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية ،مستويات الثقافة التنظيمية ،خلاصة .

الفصل الثالث : المعنون بالالتزام التنظيمي الذي تضمن تمهيد للفصل، خصائص الالتزام التنظيمي أهمية الالتزام التنظيمي ،أبعاد الالتزام التنظيمي ،مستويات الالتزام التنظيمي ،مراحل الالتزام التنظيمي ،طرق قياس الالتزام التنظيمي ،عوامل زيادة وضعف الالتزام التنظيمي ،العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ،السلوك الناتج عن الالتزام التنظيمي ،خلاصة .

الفصل الرابع : التصور التطبيقي للدراسة الميدانية من خلال تسليط الضوء على الإجراءات المنهجية للدراسة والتي شملت: المنهج مجالات دراسة ،العينة ،أدوات جمع البيانات، وعرض تصور لتحليل البيانات الدراسة والتي شملت: عرض وتحليل البيانات الشخصية للمحور الأول ،عرض وتحليل بيانات المحور الثاني ،عرض وتحليل بيانات المحور الثالث ، ثم عرض وتفسير النتائج الدراسة للسؤال الأول والثاني.

الفصل الأول : موضوع الدراسة

1 - مشكلة الدراسة .

2 - مبررات اختيار الموضوع .

3 - أهمية الدراسة .

4 - أهداف الدراسة .

5 - مفاهيم الدراسة .

6 - الدراسات السابقة .

1 _ إشكالية الدراسة :

تعتبر المؤسسة من العناصر الضرورية في العملية الاجتماعية، وتعتبر وحدة قائمة على أساس التفاعلات وتحتوي على وحدات متكاملة وظيفيا لتحقيق أهدافها، وفقا لخطط وبرامج معينة ورؤوس أموال، إذ تركز بصفة خاصة على المورد البشري هذا الأخير، الذي يعتبر الأهم لتهيئة الجو العام للعمل السليم، من خلال ضبط الإجراءات داخلها والمؤثرة على العاملين فيها، والاهتمام بالعوامل المتعلقة بالمناخ التنظيمي السليم لها من خلال الاهتمام برسم السياسات وضبط الإجراءات التي تسود المؤسسة، إضافة إلى الاهتمام بالعوامل المتعلقة بالقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية التي تجمع الأفراد العاملين في المؤسسة وإدارتها .

تعد الثقافة التنظيمية من المصطلحات الشائعة المستخدمة في توجيه سلوك وعادات ومعتقدات الأفراد داخل المؤسسة، أو يمكن القول أنها نظام القيم السائدة في المنظمة والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها، والذي يستوجب على قادة المنظمات ومديريها الاستجابة السريعة والملائمة للاحتياجات، هذا ما يخلق تناسقا وانسجاما في قيم وأهداف الجماعات ويولد نوعا من التماسك والرغبة في البقاء فيها والإخلاص لها هذا ما يزيد من الالتزام التنظيمي .

فالالتزام التنظيمي هو ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالمؤسسة، الذي بدوره يعكس مدى اندماج الفرد واهتمامه بالمنظمة ورغبته في بذل الجهود لتطويرها وتنميتها، لذلك هو شعور مرتبط بالافتخار الذي هو الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي، وتكريس كل الوسائل من بلوغ النجاح المرجو غير أن فهم وإدراك الأفراد لأهداف مؤسساتهم لا يمكن إلا إذا سادت ثقافة تنظيمية يلتفون عليها وتجمعهم

وتأسيسا لما سبق، يمكن لهذه الدراسة الاجابة عن الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية بعديها لتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بها من

خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي :

ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام ؟ وذلك بالاجابة عن التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو دور القيم التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي ؟

- ما هو دور التوقعات التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي ؟

2 - مبررات اختيار الموضوع :

من بين المبررات التي أدت بنا إلى التطرق لهذا الموضوع والغوص في أعماقه مايلي :

- دور الثقافة التنظيمية ومدى فعاليته في استقرار وكفاءة المؤسسة الصناعية .
- الاهتمام بالموضوع الثقافة التنظيمية كونها تعبر عن الهوية التنظيمية للمؤسسة الصناعية ، التي تسمها بوصمة خاصة بها تحقق لها الميزة التنافسية في ظل طغيان العولمة على جميع الأصعدة .
- الضغوطات المختلفة والمعريات الخارجية الكثيرة التي تؤثر على العمال ، ومدى إسهامها في تركهم للعمل بالمؤسسة والانتقال إلى مؤسسة أخرى ما يعبر عن عدم وجود التزام تنظيمي فيها وبالتالي ضرورة التطرق إلى عوامل تحقيق التزام التنظيمي .
- دور الثقافة التنظيمية في إرساء القواعد والضوابط وتحكم سلوكيات الأفراد وتنظيمها بشكل غير رسمي وفقا لقيم تنظيمية متفق عليها ، مما يخلق شعور الثقة والعدالة وكذا الممارسات التنظيمية التي تشجع على انتهاجها للوصول إلى أداء أفضل ، ما يساهم في زيادة التزام العامل بالمؤسسة التي يعمل بها .
- ضرورة التعرف على مفهوم الالتزام التنظيمي الذي يعد من المواضيع المعاصرة التي لم يتم افاؤها حقها في الدراسات العلمية عامة والذي لم يبين أهميته القصوى في ضمان استمرار وبقاء المؤسسة خاصة في الدراسات الجزائرية .

3 - أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية الدراسة من حيوية الموضوع الذي تناوله ، فثقافة العاملين توجه الوظائف والدوافع الإنسانية طبقا لافتراضات والقيم والاعتقادات الخاصة بهم ، وبذلك تصنع ثقافة المنظمة التي يعملون فيها ، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين ، وأهمية الولاء والالتزام في التأثير على سلوك العامل في محيط العمل ، وعلى مستوى الأداء في المنظمات

وتبرز أهمية الدراسة من أن الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لم ينل حظا كافيا من العناية والاهتمام ، فالدراسات ما تزال محدودة إذ لم تكن نادرة في هاذين المجالين وبذلك يؤمل أن تفيد هذه الدراسة في إثراء المعرفة بالتأثيرات مختلفة لثقافة تنظيمية على سلوك العاملين والمديرين وعلى مستويات التزامهم الوظيفي وكفاءة أدائهم ونشاطاتهم المؤدية إلى تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم .

4 - أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق من دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لعمال المؤسسة الصناعية هذا كهدف رئيسي تتفرع عنه أهداف فرعية تتمثل فيما يلي :
- توضيح أبعاد المكونة للالتزام التنظيمي بالمؤسسة من اجل مساعدتها في تحسين التزام العاملين .
 - محاولة تقديم توصيات تساعد القائمين على المؤسسة لتحسين الخدمة بها .
 - الوقوف على طبيعة العنصر البشري المنتمي للمؤسسة الصناعية .
 - الكشف عن دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية .
 - التحقق من مساهمة القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية .

5 - مفاهيم الدراسة :

أ _ الثقافة التنظيمية :

- تناول كل من (Huczynski and Buchanam . 2006) ثقافة المنظمة ضمن منطلق السلوك المنظم بأنه : مجموعة متفردة نسبياً تحمل معاني القيم ، والمعتقدات والعادات والتقاليد والممارسات التي يسهم أعضاء المنظمة بها ، وتمتد كذلك إلى تعلم الطقوس والشعائر حاکمة لسلوكيات العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي والغير رسمي.¹

كريت لوين (Kert Lewin) فقد عرف ثقافة المنظمة بأنها : " مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يتشارك فيها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها .ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بسورة عامة ، او ثقافة وحدة تنظيمية والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ، ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان ،وهي كالهواء يحيط بكل شيء في منظمة ويؤثر فيه ² .

- تعرف الثقافة التنظيمية بأنها : " مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة ، وهي غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة ،وبها يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها ."³

- يعرفها Kossen بأنها : " مجموعة القيم التي يجيها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى الداخلية لتلك المنظمة "⁴

- فالثقافة التنظيمية حسب - شين - في كتابه " الثقافة التنظيمية والقيادة " :هي مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشاكلها لتكيف الخارجي

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة ، إدارة المنظمات منظور كلي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 315 .

² حسين حريم ، إدارة منظور كلي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 262 .

³ مشهورة ثروت ، استراتيجيات التطور الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 99 .

⁴ بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 357 .

والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة لشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها¹

- الثقافة التنظيمية هي: " مجموعة التقاليد والقيم والمعتقدات والاتجاهات التي تكون مجالاً كلياً يؤثر في كيفية سلوكنا وتفكيرنا في المنظمة"²

- الثقافة التنظيمية هي : " مجموعة ايديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما."³

- يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: (خصائص التقاليد والقيم المشتركة بين العاملين) والقيم هي الاعتقادات الأساسية الذي يجب عليك عمله أو عدم عمله وما هو مهم أو غير مهم ، فالقيم ترشد وتوجه السلوك وتؤثر بل وتشكل السلوك الأخلاقي ، وقد تعني القيم معاني مختلفة لأشخاص مختلفين ، فقد تعني لبعض النواحي المادية في المجتمع كالفن والموسيقى والمسرح . وربما تعني لفئة أخرى بان القيم هي التي اتفق عليها أفراد المجتمع ويعملون على أساسها كالعدالة والإحياء ، والديمقراطية بناء على المفهوم السائد لان الناس قادرين على حكم أنفسهم بأنفسهم وقد تعني لمجموعة ثالثة من الناس بأنها الطريقة السلوكية المميزة لبلد ما أو مجتمع معين كالشهامة والكرم والضيافة في المجتمع العربي."⁴

- الثقافة التنظيمية هي : " مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى وتتمارس هذه المميزات تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمة ، وتتمثل إطار يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتبني المنظمة قيماً معينة كالخضوع لأنظمة وقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفعالية والكفاءة ."⁵

¹ كمال بو الشرش ، الثقافة التنظيمية ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 15 – 16 .

² ناصر محمود جردات و إسماعيل المعاني و احمد يوسف عريقات ، إدارة التغيير والتطوير ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان 2013 ، ص 147 .

³ بلال خلف السكارنه ، الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 331 .

⁴ كمال محمد المغربي ، الإدارة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 510 .

⁵ بلال خلف السكارنه ، التطوير التنظيمي والإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط2 ، 2013 ، ص 358 .

- تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: " القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والطريقة التي يتم بها إنجاز المهمم والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفات في حولها أعضاء التنظيم " ¹.

¹ الفريجات خضير كاظم واللوزي موسى سلامة و الشهابي أنعام عبد اللطيف ، السلوك التنظيمي ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 264 .

ب _ الالتزام التنظيمي :

- يعرف كل من (Joo et Shin 2010) بأنها : " انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيم المادية المتحققة من أنظمة "
- في حين يعرفها (Weipo et Al 2010) بأنها : " الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من اجل تحقيق أهداف المنظمة "¹
- يعرف الالتزام التنظيمي بأنه: " ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه منظمته ويعكس درجة تبنيه لاتجاهات وقيم المنظمة " .²
- هو عبارة عن حالة نفسي تصف علاقات العمل بالمنظمة وتقلل احتمالات قيام العامل بترك العمل لدى المنظمة " .
- وفي تعريف آخر يعني : " الرغبة الشديدة لاستمرار عضوة في منظمة معينة واستعداد لبذل مجهود عال في المنظمة " .³
- يعرف Davic الالتزام بأنه : " درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا العمل والى أي مدى يعد عمله جانبا مهما في حياته "⁴
- يعرف الالتزام التنظيمي انه : " الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنطقة بالحיוية والنشاط ومنحها الولاء .ويمكن القول بان عملية الالتزام التنظيمي ما هو إلا

¹ محمد جودت محمد فارس ، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر ، غزة المجلد 22، العدد 2 ، 2014 ، ص 170 .

² علي محمد احمد المصاروة ونعمة عباس الخفاجي ، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 48 .

³ حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط2 ، 2009 ، ص 32 .

⁴ المرجع السابق ، ص 94 .

عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.¹

- ومن أوائل من قدموا تعريف للالتزام التنظيمي كان " بوراتر " و "سميث " Porter and Smith " سنة 1970 م ، حيث نظر إليه من منظور نفسي و وصفاه بأنه : " توجه يتسم بالفعالية أو الايجابية نحو المنظمة " .

- وقد عرفه "هيجان " بأنه : " قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها "²

- كما يعرف الالتزام التنظيمي بأنه " : مدى اعتزاز الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها ورغبته في استمراره بالعمل فيها "³ .

¹ خالد محمد احمد الوزان ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية العلوم الإدارية جامعة نايف العربية ،البحرين ، 2006 ، ص 7 .

² محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، (غير منشورة) ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم جامعة نايف العربية ، الرياض ، السعودية ، 2005 ، ص 23 .

³ رائد ضيف الله الشوابكة ، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى رسالة ماجستير (غير منشورة) ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الرياض ، 2010 ، ص 32 .

ج - التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي :

نعني بالالتزام التنظيمي حسب هذه الدراسة انه شعور الفرد العامل بالانتماء للمؤسسة وان أهدافها التي يسعى بكل جهد وبكل إخلاص في العمل إلى تحقيقها من اجل رفع الإنتاجية وتحقيق أهدافها سوف يؤدي إلى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته ويتم قياس الالتزام التنظيمي في هذه الدراسة من خلال بعديه القيم والتوقعات التنظيمية .

د - تعريف القيم :

التي يقصد بها نوع خاص من المعتقدات يحملها أعضاء التنظيم وتشير إلى ما هو مقبول وغير مقبول أو ما هو حي وشيء ، ويعتقد هؤلاء الأعضاء بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي إذن تحدد سلوك المقبول أو المرفوض وتتسم بالثبات قياساً بالاتجاهات .

هـ - التوقعات :

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.¹

¹ موسى توفيق المدهون و إبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان ، 1995 ، ص 399 .

6 - الدراسات السابقة :

وهي دراسات متعلقة بالثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي :

✓ دراسة محمد بن غالب العوفي ، عنونت ب " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض " وهي رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير للعلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض ، 2005 .*

كان الغرض من هذه الدراسة :

- التعرف القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية .

- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض السعودية .

- الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض .

- كشف اثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق وطبيعة العلاقة بينهما في منطقة الرياض بالسعودية .

- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين في هيئة الرقابة والتحقيق على الاستفادة من نتائج الرقابة .

وتبلور التساؤل الرئيس للدراسة في :

- ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق في المملكة العربية السعودية ؟

*محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2005 .

أما التساؤلات الفرعية هي :

- ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية ؟
- ما أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية ؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية ؟
- ما مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق باختلاف خصائصهم الشخصية ؟
- وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة ، وبالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عمال هيئة الرقابة والتحقيق والبالغ عددهم 240 موظفا وفقا للمسح الشامل تم قبول 167 استمارة ، أسفر تحليل بياناتها على النتائج التالية :
- جميع قيم الثقافة التنظيمية السائدة بهيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة .
- وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي ، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي .
- تميل عينة الدراسة بهيئة الرقابة والتحقيق إلى وجود الالتزام التنظيمي بالهيئة .
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافية التنظيمية ، وبين قيم الثقافة التنظيمية والخصائص الشخصية .

✓ دراسة محمد بن فرحان الشلوي : بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء ، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين " رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2005* .

* محمد بن فرحان الشلوي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء ، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005 .

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية :

- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية ؟
- هل يختلف مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لمنسوبيها والعسكريين ؟
- هل يختلف مستوى الانتماء التنظيمي في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين ؟
- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين ؟

وسعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية وتحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية المدنيين والعسكريين ،بالإضافة إلى تحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصيات لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين ، كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة في الدراسة ،وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبيا ومستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده ، كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقا لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية ،وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء الوظيفي وفقا لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين ،وأیضا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقا لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية ، كما توجد علاقة فردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي الملك خالد العسكرية من المدنيين والعسكريين

7 _ التعقيب على الدراسات السابقة :

بعد استعراض الدراستين السابقتين المتعلقة بالثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والخاصة بموضوع الدراسة ومن خلالها توصلت إلى الملاحظات التالية :

أ - أوجه الاتفاق :

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الالتزام التنظيمي من الجانب النظري .
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولنا لموضوع الثقافة التنظيمية من الجانب النظري .

ب - أوجه الاختلاف :

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل .
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع ما عدا دراسة محمد بن غالب العوفي .
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني للدراسة .
- أجريت هذه الدراسات طبقت في بيئة أمنية وعسكرية وهي بيئة ذات خصوصية تختلف في تكوينها وفي وظائفها وأهدافها وطريقة عملها عن القطاعات الصناعية بيئة ميدان الدراسة .

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

- تمهيد

1 - خصائص الثقافة التنظيمية .

2 - أهمية الثقافة التنظيمية .

3 - مكونات الثقافة التنظيمية .

4 - أنواع الثقافة التنظيمية .

5 - دور الثقافة التنظيمية .

6 - عناصر الثقافة التنظيمية .

7 - مصادر الثقافة التنظيمية .

8 - الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية .

9 - مستويات الثقافة التنظيمية .

- خلاصة

تمهيد :

لقد نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في علم الاجتماع، والإدارة وعلم النفس والاقتصاد وهذا لما لها من اثر كبير في تشكيل هوية المنظمة، فاعتبارها احد العوامل الأساسية لنجاحها، وتستمد الثقافة التنظيمية من القيم والمعتقدات المشتركة بين العاملين في المنظمة كما تستمد أيضا من القواعد والمعايير التي تطبقها المنظمة وهي التي تجعل العاملين بالمنظمة يشعرون بأنهم جزء من الكل .

انطلاقا من هذه المعطيات سوف نعرض في هذا الفصل التراث النظري لثقافة التنظيمية، من خلال عرض العناصر الآتية : خصائص الثقافة التنظيمية ، أهمية الثقافة التنظيمية ، مكونات الثقافة التنظيمية أنواع الثقافة التنظيمية ، دور الثقافة التنظيمية ، عناصر الثقافة التنظيمي . ومصادرها ووظائفها ومستوياتها.

1 _ خصائص الثقافة التنظيمية :

تمتع الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية :

أ _ **الثقافة نظام مركب** : حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة الجميع أو المنظمة أو ثقافة المديرين وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر التالية:

- الجانب المعنوي: النسق المتكامل من الأخلاق و المعتقدات والأفكار والقيم المشتركة (رسالة المنظمة المبادئ ،أدوات تحقيق المبادئ ، إستراتيجية المنظمة) .
- الجانب السلوكي : عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة .
- الجانب المادي : كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة

ب _ **الثقافة نظام متكامل** : فهي بكونها (مركبة) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على احد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .

ج _ **الثقافة نظام تراكمي ومستمر** : حيث يعمل كل جيل من الأجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعليم والمحاكاة ،وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص ،وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر أو الخصائص .

د _ **الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور** : استمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر ، حتى تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة .

هـ _ **الثقافة لها خاصية التكيف** : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ،ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة للفرد من جانب استجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جانب من آخر .

و _ **الثقافة التنظيمية تحدد معايير السلوك** : فهي مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة .

ي _ الثقافة التنظيمية توصف بأنها اجتماعية : لان ثقافة المنظمة مستمدة من ثقافة المجتمع الخارجي الذي ينتمي لها منتسبها¹ .

يمكن القول بأنه هناك مجموعة من الخصائص بالإضافة إلى السابقة ، وان تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم واهم هذه الخصائص الو السمات هيا :

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية التصرف في العمل .
- درجة قبول المخاطر ، وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة .
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين .
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
- مدى دعم الدار العليا للعاملين .
- مفهوم الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين أو الرقابة الذاتية
- مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية.²

¹ السكارنه ، بلال خلف ، الإبداع الإداري ، ص 333 _ 334 .

² القريوتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط4 ، 2014 ، ص 373 .

2- أهمية الثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات ، إذ لا يوجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية حيث أن المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية و سياسات الإدارة العليا فيها وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات الموظفين والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة ، وتنعكس ثقافة المنظمة في الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات .¹

كما تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على احد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن لثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر فالثقافة تعمل على توسيع أفق و مدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به ، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه ، كما تساعد الثقافة التنظيمية في التنبأ بسلوك الأفراد والمجتمعات ، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معين أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته ، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبأ بسلوكه .²

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة في أنها تخلق توجه الأفراد العاملين بالمنظمة بالمضي قدما لتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتناسب مع الثقافة السائدة ، وهيا تساعد أيضا على تحقيقي العديد من المزايا أهمها :

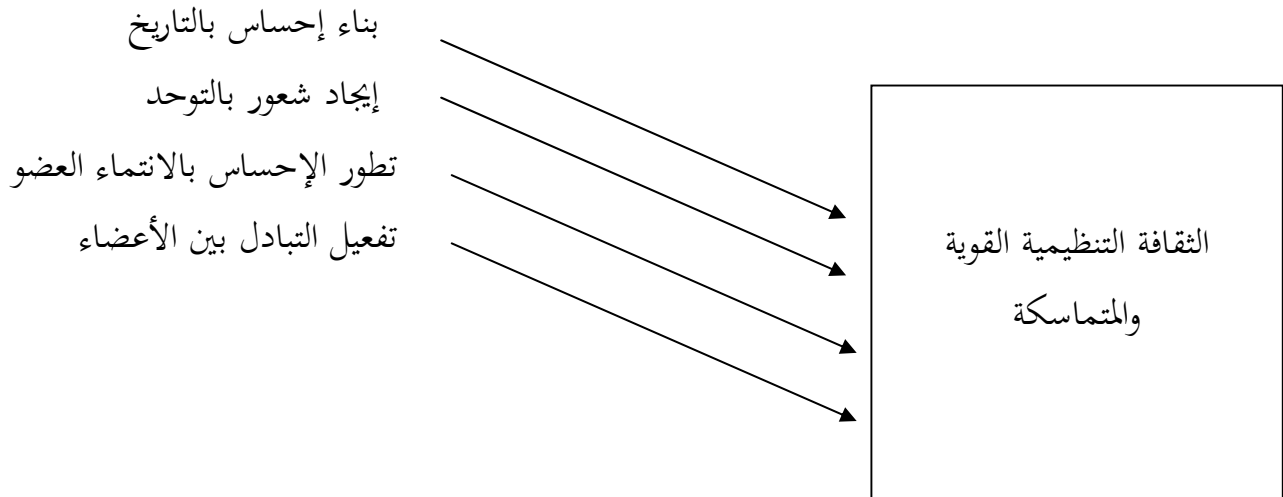
- تحقيق الهوية التنظيمية .
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة .
- تحقيق الاستقرار التنظيمي .
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة .
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.

¹ الفريجات خضير كاظم واللوزي موسى سلامة و الشهابي أنعام عبد اللطيف ، السلوك التنظيمي ، ص 265 .

² السكارنه بلال خلف ، المرجع السابق ، ص 359 .

- التعرف على الأولويات الإدارية .
- التنبأ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات .
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة .
- ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية .
- تضيف معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله الموظفون .
- توفير أداة رقابية لسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة ؟
- خلق سمات تنافسية للمنظمة¹ .

الشكل (1) يمثل أهمية الثقافة التنظيمية .



المصدر : حريم حسن ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 1997 ، ص 453 .

¹ السكارنه بلال خلف ، الإبداع الإداري ، ص 332 .

3 _ مكونات الثقافة التنظيمية :

أ - **القيم التنظيمية** : القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم ... الخ . أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية ، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين ، والاهتمام بإدارة الوقت ، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين ... الخ .

ب - **المعتقدات التنظيمية** : وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية ، وكيفية إنجاز العمل والمهم التنظيمية ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشارك في عملية صنع القرارات ، والمساهمة في العمل الجماعي.¹

ج - **الأعراف التنظيمية** : وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة . مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتياع .

د - **التوقعات التنظيمية** : تتمثل التوقعات التنظيمية بالتقاعد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة خلال ذلك : توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء ، من الزملاء الآخرين المتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية .²

وهناك تصنيف آخر لمكونات الثقافة التنظيمية :

- الأنماط السلوكية : نموذج السلوك الظاهر الذي الانتماء للمجموعة أو التنظيم
- القيم السائدة : المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم (الجودة ، خدمة العملاء)
- المعايير والأعراف : النماذج العامة لسلوك التي يجب إتباعها بواسطة الأعضاء (النظرة أو الابتسامة مثل) .

¹ الفريجات حضير كاظم واللوزي موسى سلامة و الشهابي أنعام عبد اللطيف ، السلوك التنظيمي ، ص 266 .

² السكارنه بلال خلف ، أخلاقيات العمل ، 358 .

-
- القواعد : هيا تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله ، وهي تمثل أنماط التصرفات اللازمة لأعضاء والتي يجب على العاملين التوافق معها .
 - الفلسفة : هو الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية .
 - المناخ : يعكس التنظيم المادي مباني ، وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترفيه وتصميمات أماكن الاجتماعات ونماذج العلاقات داخل المؤسسة¹ .

¹ المرجع السابق ، ص 332 - 333 .

4 _ أنواع الثقافة التنظيمية :

- أ - الثقافة البيروقراطية : مكان رسمي منظم جدا في القوانين والأنظمة والإجراءات تحكم ما يفعله الموظفون .¹
- وهي ثقافة تحدد فيها السلطات المسؤوليات ويكون التنسيق بين المصالح والوحدات ، ويكون تسلسل السلطة هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام .
- ب _ الثقافة التنظيمية الإبداعية : وتتميز بتوفير بيئة مساعدة للعمل ، ويتصف أفرادها بحب المغامرة والمخاطر في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .
- ج _ الثقافة التنظيمية المساعدة : وتتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين ، فيسود جو الأسرة المتعاونة ، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة
- د _ ثقافة العمليات : ويكون الاهتمام محصورا على طريقة إنجاز العمل ، وليس على النتائج التي تتحقق ، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم ، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما ، ويهتم بالتفاصيل في عمله .
- هـ _ ثقافة المهمة : تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من اجل أن تحقق أفضل النتائج وبأقل التكاليف .
- و _ ثقافة الدور : وهي التي تركز على نوع وتخصص الوظيفي و الأدوار وتهتم بالقواعد والأنظمة ، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية.²

¹ العايطه رولان نايف والحموري صالح سليم ، إدارة الموارد البشرية دليل علمي ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ، 201 .

² خيربي أسامة ، التمييز التنظيمي ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 69 - 70 .

5 - دور الثقافة التنظيمية :

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في المنظمة ويرجع ذلك إلى مجموعة الوظائف التي تقوم بها داخل المنظمة وهي :

أ - تعطي للمنظمة وللأفراد العاملين بها هوية خاصة ومميزة ، حيث تنمي الشعور بالذاتية لان تعايش مجموعات من الأفراد في إطار جماعة ووجود روابط اجتماعية فيما بينهم واشتراكهم في ثقافة واحدة تربط بينهم وتفاعل أعضاء الجماعة في إطار هذه الثقافة تكون للجماعة ومن ثم للمنظمة وهويتها المتميزة والخاصة بها أي أن الثقافة السائدة في المنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات فهي تعطي للعاملين بها شعورا أو إحساسا بالتفرد والتميز .

ب - تعمل كمرشد ومرجع للسلوك في المنظمة ، حيث تعطي المعنى الفاعل للعاملين والوضوح للسلوك السوي فهي بمثابة إطار مرجعي للعاملين حيث توضح نوع السلوك المقبول والغير مقبول والذي يثاب أو يعاقب عليه الفرد في التقنية السائدة في المنظمة ترشد العاملين وتوجههم نحو القيام بالسلوك المناسب في المواقف المختلفة ، في تتصف وتنصف أنماط السلوك المختلفة في إطار ما يمكن فعله وما لا يمكن فعله .

ج - تسهيل الالتزام الجماعي داخل منظمات : من خلال التفاعل في إطار الثقافة السائدة يسهل لديهم خلق الالتزام نحو ما هو أهم من المصلحة الشخصية للفرد وهو مصلحة الجماعة التي تساعد في تنمية الأهمية الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية والتي يتولد لدى أفراد¹ المنظمة الالتزام بالأطر الاجتماعية السائدة بها والتحقيق الوفاء بين العاملين .

د - تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة : تتم عملية الاتصال داخل المنظمة في إطار المفردات الخاصة بها حيث أن بكل منظمة مفردات خاصة من الإشارات والرموز والتعبيرات التي يستخدمها الأفراد في تعاملهم مع بعضهم البعض داخل المنظمة وتشجع الثقافة على مشاركة العاملين على هذه المفردات والاتفاق عليها ومن ثم تساعد الثقافة في تقليل مشاكل الاتصال التي قد تنتج عن سوء تفسير العاملين لرسالة التي تصل إليهم .

فتسهل الاتصال داخل المنظمة يبدو عند عمل فرد جديد حيث يجد في بداية الأمر صعوبة في التعبير عن نفسه وأفكاره حتى يتمكن من ثقافة المنظمة ويستوعب مفرداتها وطرق التعاير والاتصال بها

¹ د : فؤادة البكري ، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات ، كلية الآداب ، جامعة حلوان ، ط1 ، 2014 ، ص 100 .

هـ _ إيجاد نظام رقابي تنظيمي وذلك من خلال معايير الجماعة التي يعمل الفرد وفقا لها وبشكل عام يمكن القول بان أساس نظام الرقابة السائد في المنظمات هو وجود أداء يتم تقييمه ووجود أفراد محل تقييم ومعايير وأدوات محل احترام الجميع

إن الثقافة السائدة في المنظمة تقدم نظاما آخر للرقابة داخل المنظمة فهو نظام اجتماعي يتبع من الأفراد العاملين بالمنظمة وهو لا يقتصر على الأداء فقط وإنما يشمل أيضا أنماط السلوك المتعددة والمختلفة التي تحدث في المنظمة . حيث تسود مناخ من الفهم والاتفاق المشترك بين العاملين بخصوص ما يعتبرونه معايير محدودة لسلوك ويعملون على تنفيذها فيما بينهم باتفاقهم بشكل ودي فالثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمة لها تأثير قوي ومباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وصلتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والتعايير عن قدرة المنظمة عن إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة .

وتسعى المنظمة إلى البقاء دائما في سوق العمل وتحقيق النمو والاستمرار في البقاء هو الهدف الأول والأساسي لأي منظمة وهذا ما يؤكد الباحثون ¹.

¹ د : فؤادة البكري ، المرجع السابق ، ص 102 .

6 _ عناصر الثقافة التنظيمية :

إن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر هيا : الطقوس ، الأعراف ، الرموز ، القيم
المعتقدات المناخ التنظيمي ، جماعة العمل .

أ - الطقوس : هي مجموعة الأحداث والأنشطة المتمثلة في الأساطير والرموز والمثل العليا ، وتوضح ثقافة المنظمة، ويقوم بها العاملون فيها وهيا لا ترتبط بالجوانب الفنية للعمل، لكنها ضرورية من الناحية الاجتماعية، حيث تمارس في المناسبات الخاصة بالمنظمة، وتكمن الطقوس أيضا في الأحداث المتكررة والمستمرة، التي تدعم العادات والقيم الثقافية .

ب - الأعراف التنظيمية : هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة .

ج - الرموز : وهي تشير إلى الكلمات والأشكال والصور والأشياء، التي تعمل متبعة ضمن ثقافة المنظمة، كما تعبر عن الموضوعات والأحداث ذات المعاني الخاصة، التي تمكن الأعضاء من حل الأفكار المعقدة والرسائل الخاصة بشعور الأفراد .

د - القيم التنظيمية : هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحث تعمل القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين .

هـ - المعتقدات التنظيمية : هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي لتحقيق الأهداف تنظيمية¹.

¹ مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ، السلوك التنظيمي في مجال الرياضي ، دار العلم والایمان ، 2015 ، ص 123 - 124 .

و - المناخ التنظيمي : يعتبر المناخ التنظيمي وثيق الصلة بالثقافة التنظيمية ،يعني وجهان لعملة واحدة، حيث أن الثقافة التنظيمية هي المورد الذي ينتج المناخ التنظيمي، الذي يشكل الفضاء الذي يعمل فيه الأفراد بجوانبه الايجابية والسلبية ،وان وجود المناخ التنظيمي مؤشر على جودة الثقافة التنظيمية والعكس .

ي - جماعة العمل : وهي عدد من الأفراد تربطهم علاقات ،يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها وتكمن أهمية جماعة العمل في تساهم في إشباع حاجات كثيرة لأعضائها، تساعد في تحسين الابتكار والتطوير في المهام التي تضطلع بها، تقوم بدور رقابي على أعضائها ، من خلال التزامهم بمعايير المجموعة تلعب دورا جوهريا ،في رفع مستويات أداء أعضائها، من خلال حل بعض مشكلات العمل.¹

¹ المرجع السابق ، ص 124.

7 - مصادر الثقافة التنظيمية :

ترتكز الثقافة التنظيمية على مجموعة من المصادر أهمها ما يلي :

أ - المعايير : وهي المقاييس التي تشتق منها قواعد السلوك فإذا كان المعايير التي تحكم به على قيمة الناس هو مدى تفهمهم لغيرهم مثل فانه يمكن اشتقاق صفات مرغوبة ذات علاقة بالمبدأ مثل التعاون والتكامل ، حيث يتم غرسها في النشء .

ب - الأعراف : وهي عادات وقواعد غير مكتوبة ولكنها متفق عليها ، وتحكم السلوك ويعتبر الخروج عنها انحرافا يعرض صاحبه للعقوبة .

ج - القوانين : وهي قواعد عامة مكتوبة تحدد وتنظم السلوك داخل الجماعة (المجتمع) وتستخدم الفصل في النزاعات والانحرافات ، وقد تنشأ القوانين من تطور المعايير والأعراف وانعكاساتها على المجتمع¹ .

حيث يمثل القوة الموجهة لسلوك الإنساني وهو بالتالي " منظم ومحدد لسلوك الإنساني " فالمجتمع يحتوي على عدد كبير من العادات والأنماط السلوكية التي يشترك الناس فيها ولجمال الحرية والاختيار فيها مثل المصافحة باليد اليمنى ، والأكل باليد اليمنى ، وتقيل يد الوالدين المسنين . وهناك عادات وأنماط سلوكية يكون الإنسان حر في اختيارها ، مثل اختيار الملابس المناسبة ، والتعليم المفضل ، السكن المناسب والعمل المناسب ، وهذه العادات تقتصر على فئات معينة مرتبطة بالعمر أو الجنس أو المهنة² .

د - الافتراضات الرئيسية : وهي مؤشرات تحدد طريقة إدراك وفهم وتفكير الأفراد في المنطقة نحو الأعمال التي يقومون بها أو الأشياء المحيطة بهم وتقع في مستوى الأدنى للقيم .

هـ - القيم : وهي المستوى الثاني والأكثر عمقا لثقافة التنظيمية فهي التي تحدد ما يجب أن يكون فالمنظمة وهي المرشد نحو العمل المرغوب .

و - القواعد : هي الدليل الذي يحدد سلوك افراد المنظمة في مواقف محددة وتكون في العادة غير مكتوبة .

¹ الفريجات خضير كاظم واللوزي موسى سلامة و الشهابي أنعام عبد اللطيف ، السلوك التنظيمي ، ص 268 - 269 .

² يعقوب حسين نشوان وجميل عمر نشوان ، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان 2003 ، ص 231 .

- ي - الأشياء التي من صنع الإنسان ويحضى هذا المستوى بالأهمية لأنه يعتبر توضيحاً للمستويات الأخرى ويشتمل على عناصر التالية :
- سلوكيات الشخصية للإفراد في المنظمة : والتي تعكس القيم التنظيمية .
 - الاحتفالات والشعائر : وهي نشاطات التي تتكرر في المناسبات مثل : تكريم ومكافآت الموظفين¹
 - لكل ثقافة قصص يحكيها الأفراد عن أحداث سابقة مهمة لها ، مثل القصص عن الدور المهم حيث أنها أكثر من مجرد قصص ساذجة ، هي تبين ما تعتبره الجماعة سلوكاً صحيحاً وسلوكاً خاطئاً ومن هو بطل ومن هو شرير ، سماع هذه القصص يعلم المستمع ما هو مهم للجماعة وكما يجب أن يتصرف الفرد في مواقف مشابهة .²
 - الطقوس : وهي مجمل الاحتفالات والمناسبات التي تهيئها المنظمة وتعكس فكرها الجماعي سواء كانت مخططة أو عفوية لاستذكار مناسبات الانجاز المتميز .³
 - الرموز : أشياء وتصرفات أو أحداث والتي تمتلك معنى خاصاً وتمكن الأعضاء من تبادل الأفكار المعقدة والرسائل العاطفية .⁴

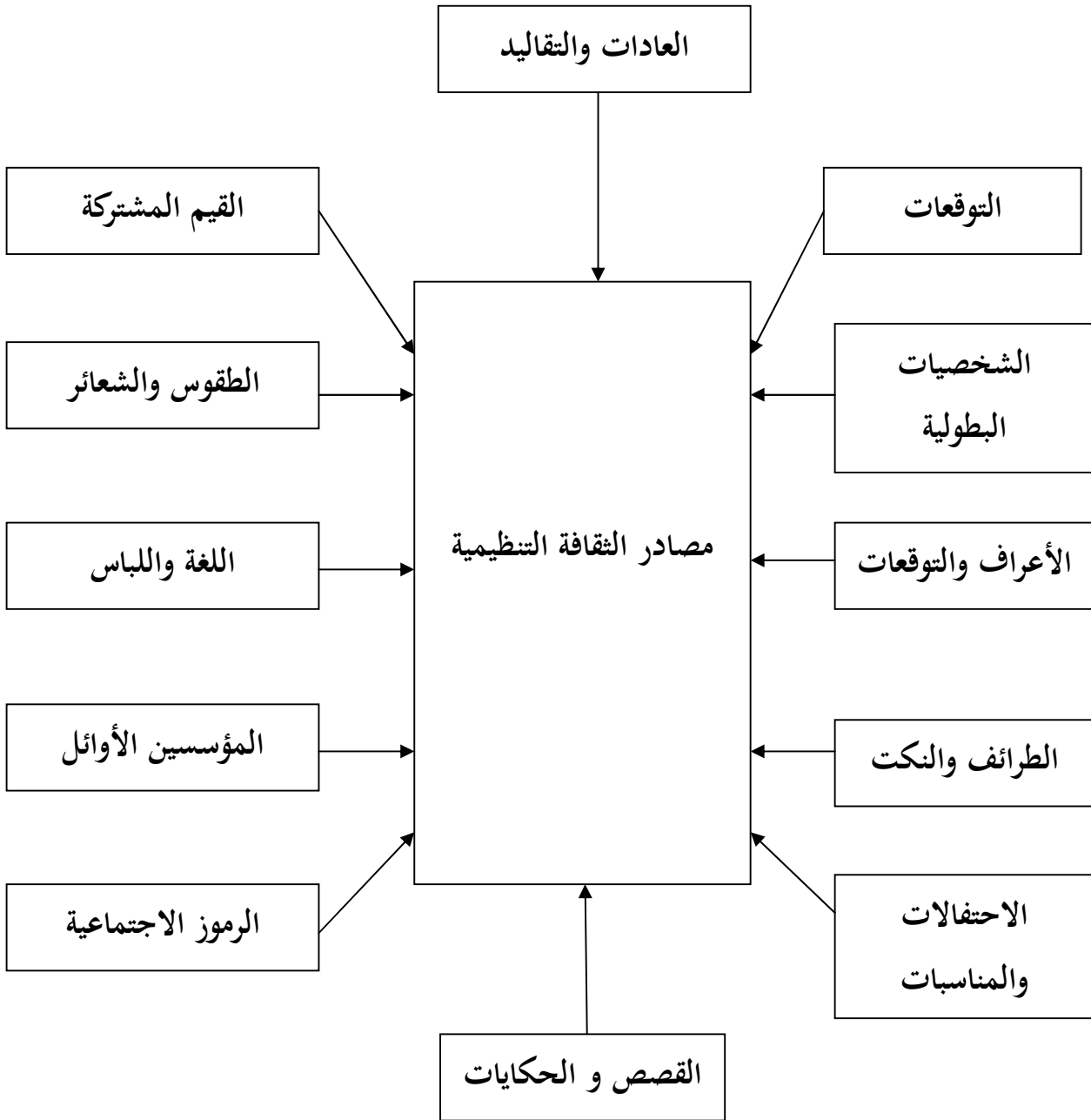
¹ الفريجات خضير كاظم واللوزي موسى سلامة و الشهابي أنعام عبد اللطيف ، السلوك التنظيمي ، ص 269 .

² ناصر محمود سعود جردات وإسماعيل المعاني واحمد يوسف عريقات ، التغيير والتطوير ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 154 .

³ صالح مهدي العامري و طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 127 .

⁴ بلال خلف السكارنه ، الإبداع الإداري ، ص 343 .

الشكل رقم (2) يمثل مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر : إيهاب فاروق العاجز ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية على

وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، 2011 ، ص 15 .

8 - الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية :

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة ، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة وذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء عملهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف.¹

فهي تؤدي عدة وظائف مهمة ومن أهم الوظائف التي تقدمها الثقافة التنظيمية كما يلي :

أ - تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية حيث أن مشاركة العاملين بنفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.²

ب - تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.³

ج - تسهيل الالتزام الجماعي ، حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب يقبلون هذه الثقافة.⁴

د - تعزيز استقرار النظام : تشجيع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.⁵

¹ فلاح حسن عداي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية - مداخلها - عملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2000 ، ص 58 .

² المرجع السابق ، ص 58 .

³ المرجع السابق ، ص 58 .

⁴ حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، ص 330 .

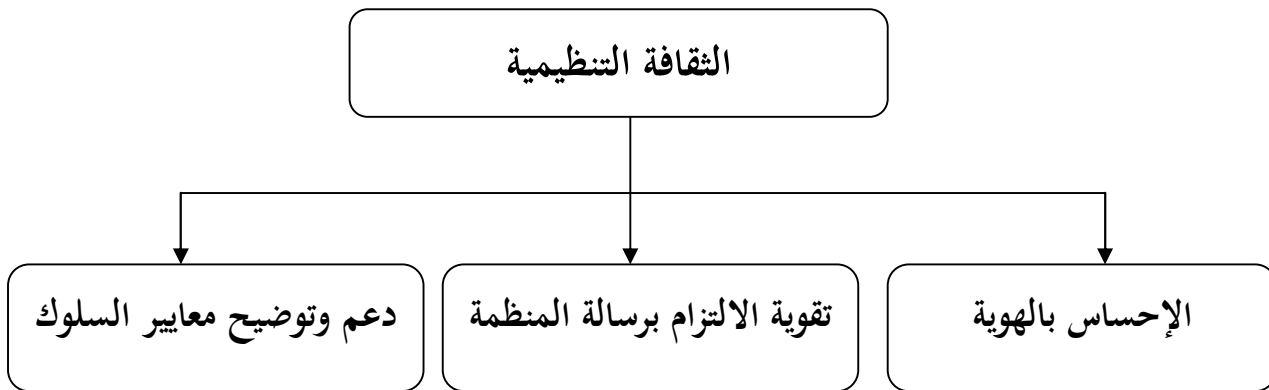
⁵ المرجع السابق ، ص 330 .

هـ - تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة لتلبية احتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة¹.

و - خلق الالتزام برسالة الشركة ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة، بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكر بان منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم².

ي - تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة للموظفين الجدد لأنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو فعله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقعة من عدد من العاملين في نفس الوقت³.

شكل رقم (3) يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية :



المصدر : جيرالد جرينبرج وبارون روبرت ، إدارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2004

¹ المرجع السابق ، ص 330 .

² جرينبرج جيرالد ، بارون ، ترجمة : رفاعي محمد و بسويدي إسماعيل ، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات ، دار المريخ ، الرياض المملكة السعودية ، ط1 ، 2004 ، ص 630

³ المرجع السابق ، ص 630 .

9 - مستويات الثقافة التنظيمية :

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي : المجتمع ، الصناعة أو النشاط والمنظمة ، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط . يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة .

أ - ثقافة المجتمع :

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة ، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم ، النظام السياسي ، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة ، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع ، حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها ، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنهجياتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية و القبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها .

ب - ثقافة النشاط / الصناعة :

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة ، ويعني ذلك أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في مع ضاو كل المنظمات العاملون داخل نفس النشاط ، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء ، نوع الملابس ، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس

النشاط ، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول او شركات الطيران وغيرها .

ج - ثقافة المؤسسة :

عادة ما تكون المؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة ، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية مختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة ، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد بهذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكي مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة¹.

¹ مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008 ، ص

خلاصة :

من كل ما سبق يخلص إلى اعتبار الثقافة التنظيمية من أهم المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها ، لكونها تعبر عن مجموعة الرموز والمعتقدات والقيم والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن ، فهي تمثل روح المنظمة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها .

تكتسب ثقافة المنظمة أهميتها من كونها أسلوب لتفاعل العاملين من اجل تحسين الأداء والبيئة التنظيمية فالثقافة تعكس صورة المنظمة وتعطيها هويتها المميزة في الداخل والخارج ، وتعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف عملائها ، فتهدف إلى تطوير المسار التنظيمي للعاملين وبالتالي تنمية المنظمة .

الفصل الثالث : الالتزام التنظيمي

- تمهيد .

1 - خصائص الالتزام التنظيمي .

2 - أهمية الالتزام التنظيمي .

3 - أبعاد الالتزام التنظيمي .

4 - مستويات الالتزام التنظيمي .

5 - مراحل الالتزام التنظيمي .

6 - طرق قياس الالتزام التنظيمي

7 - عوامل زيادة وضعف الالتزام التنظيمي .

8 - العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي .

9 - السلوك الناتج عن الالتزام التنظيمي .

- خلاصة

تمهيد :

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة وخاصة في العقود الأخيرة لما له من علاقة تفاعلية في المنطقة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر عن اتجاه الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها ، ويشمل الرغبة القوية في البقاء والاستمرار في عضويتها ، ويظهر الالتزام في بذل العامل مجهودا إضافيا في العمل ، ويعد الأفراد الملتزمين اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى ، نظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة ، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية ، وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل من خلال ابرز: خصائص الالتزام، أهمية الالتزام التنظيمي ، أبعاد الالتزام التنظيمي مستويات الالتزام التنظيمي ، مراحل الالتزام التنظيمي ، طرق قياس الالتزام التنظيمي ، عوامل زيادة وضعف الالتزام التنظيمي ، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ، السلوك الناتج عن الالتزام التنظيمي خلاصة .

1 _ خصائص الالتزام التنظيمي :

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد ببذل أقصى جهدها ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها ، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها .
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد لتفاعل الاجتماعي من اجل لا تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء .
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد .¹
- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة .
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقاء هاو تركه للمنظمة .
- 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 لتقوم المنظمة التقوم الايجابي
- يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تسجل في ولاء العمال لمنظمتهم ونجد درجة ثابتة ليس مطلقة وإبعاده متعدد ومتأثرة ببعضها البعض .²

¹ سامي إبراهيم وحماد حنون ، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006 ، ص 13 .

² إناس فؤاد نواوي فلبمان ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربيات بإدارة التربية والتعليم ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة ام القرى ، السعودية ، 1428 هـ ، د ص .

2 _ أهمية الالتزام التنظيمي :

بعد الالتزام التنظيمي من ابرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء ، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر على العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي ، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي حيث إن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام .

كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات إن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق اعلي مستوى من الانجاز .

إن التزام الأفراد بمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبأ ببقاءهم في منظماتهم أو تركهم للعمل¹ . وأيضا يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها ، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد اتجاه منظمته إلى سلوك ايجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء .

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الالتزام التنظيمي يمثل احد مؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية ، وخاصة معدل دوران العمل ، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونو أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة² .

¹ خالد محمد احمد الوزان ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رجالة ماجستير ، جامعة نايف العربية ، البحرين ، 2006 ، ص 16 .

² صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، دط ، 2004 ، ص 17 .

3 _ أبعاد الالتزام التنظيمي :

تختلف صور التزام الأفراد اتجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والحركة له ، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا ، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على أبعاد الالتزام ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد .

ميز (Mayer 1993) : بين ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمي وهي :

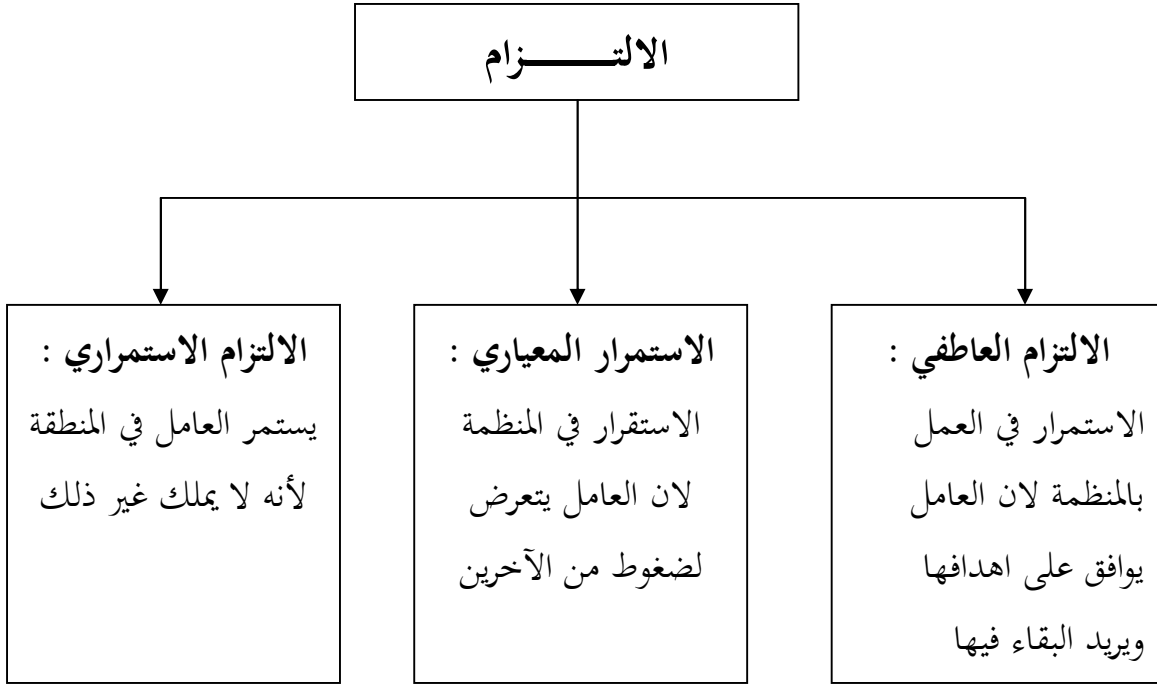
أ - **الالتزام العاطفي والمؤثر** : ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية وكيان تنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية الجيدة والفعالة .

ب - **الالتزام الأخلاقي (المعياري)** : ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها ، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم .

ج - **الالتزام المستمر** : درجة التزام الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها أو يستمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ، ويتأثر هذا النوع بعدد من العوامل مثل : تقدم السن طول العمر الوظيفي¹

¹ محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، ص 35 .

الشكل رقم (4) يمثل أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر : جرينبرج جيرالد ، بارون ، ترجمة : رفاعي محمد و بسيوني إسماعيل ، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات ، دار

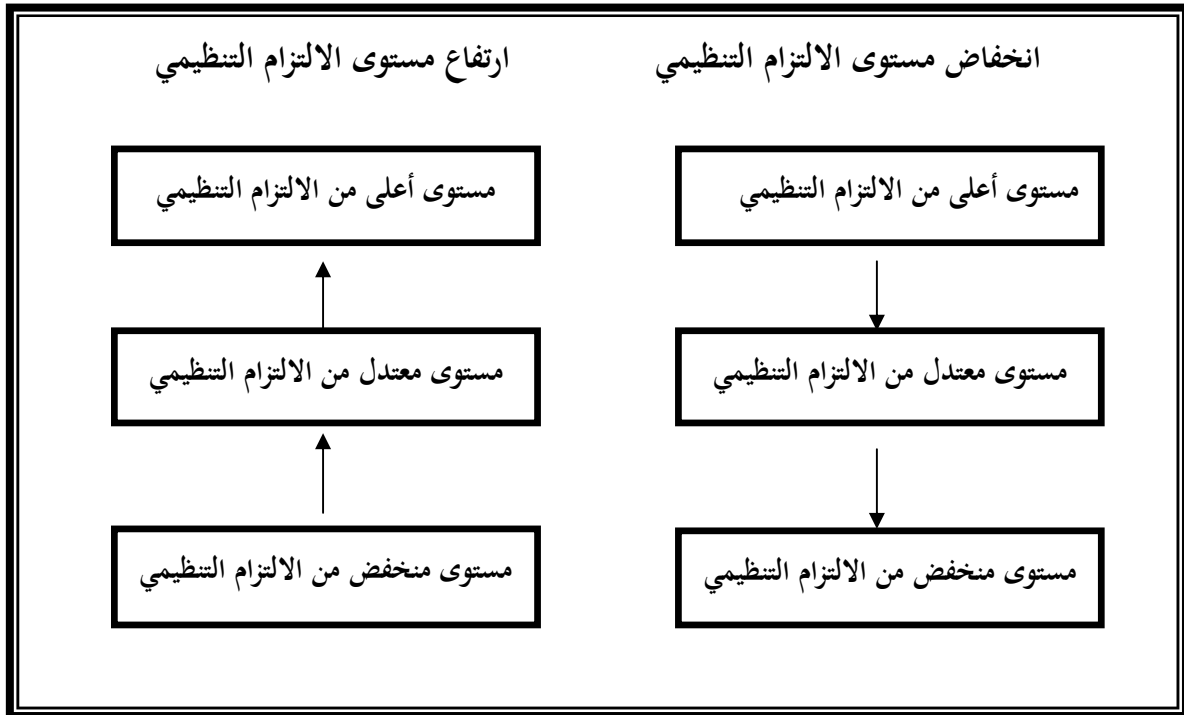
المريخ ، الرياض المملكة السعودية ، ط1 ، 2004 .

4 _ مستويات الالتزام التنظيمي :

هناك مستويات مختلفة من الالتزام التنظيمي التي ترتبط بتنمية الفرد من خلال التزامه التنظيمي والشكل رقم (3) يصور الالتزام عندما يزداد وعندما يأخذ في التناقص .

فمستوى الالتزام لدى العامل قد ينتقل من مستوى منخفض إلى مستوى معتدل والاستمرار في تطويره إلى مستوى أعلى من الالتزام .

الشكل رقم (5) يمثل مستويات تنمية الالتزام التنظيمي



المصدر : Victoria W Miroshnik, Organizational culture and commitment- transmission in Multinals , Palgrave Macmillan, England, 2013, p46 .

وفيما يلي وصفا لمستويات الالتزام التنظيمي :

أ - مستوى أعلى من المستوى التنظيمي :

ويتسم بمستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العمال بقبولهم قيم المنظمة واستعدادهم لبذل الجهود الرامية إلى البقاء مع المنظمة - إرادة البقاء - والالتزام التنظيمي يوحي بان الميول السلوكية في هذا المستوى تتصل بشكل وثيق مع البعد العاطفي من الالتزام ، حيث الأفراد يريدون البقاء .

ب _ مستوى معتدل من الالتزام التنظيمي :

ويتميز بمستوى معتدل من الالتزام التنظيمي من قبل العمال بقبول معقول للأهداف والقيم التنظيمية وكذلك الاستعداد لبذل الجهد للبقاء في المنظمة ،يمكن الاطلاع على هذا المستوى الذي يعني التزاما جزئيا ؛أي بمثابة التزام معقول أو متوسط ،وهو إسناد الالتزام المعنوي ليرتبط مع البعد المعياري لالتزام الأفراد بالبقاء في المنظمة لأنه ينبغي إن يفعلوا ذلك .

ج _ انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي :

ويتميز بانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي بسبب عدم وجود قبول للأهداف والقيم التنظيمية وعدم الرغبة في بذل جهد للبقاء مع المنظمة والعامل الذي يعمل على هذا المستوى لأنه يحتاج إلى البقاء فلو أعطى له الخيار سوف يترك المنظمة .¹

¹ Victoria W Miroshrik, Op Cit, pp 46-47.

5 _ مراحل الالتزام التنظيمي :

الالتزام التنظيمي للفرد مر بثلاث مراحل ، حسب بوكانن (Buchanan) وهي متتابعة كما يلي :

أ - مرحلة التجربة : وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة للفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ، ويكون خلال الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد ، والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته ، ويقول بوكاتن " انه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي يليها ومن هذه المواقف تحديات العمل ، عدم وضوح الدور ، ظهور جماعات متلاحمة ، إدراك التوقعات ، نمو الاتجاهات نحو التنظيم ، والشعور بالصدمة .

ب _ مرحلة العمل والانجاز : وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العاملين والأربعة أعوام ، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز ، واهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد ، وتخوفه من العجز ، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة .

ج _ مرحلة الثقة بالتنظيم : وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية ، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج ، وعملية انتقال الفرد بالمنظمة حسب " العتيبي " تمر بمرحلتين كما أشار إلى أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي :

- مرحلة الاذعان أو الالتزام : حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على فوائد التي يحصل عليها من المنظمة ، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه .

- مرحلة التطابق والتماثل : حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها .

- مرحلة التبنّي : اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له ، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم¹

¹ محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، ص 36_ 37 .

6 - طرق قياس الالتزام التنظيمي :

إن عملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد :

- يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي .
- معرفة الإدارة للمشاعر والأحاسيس والاحتياجات عن طريق قياس الالتزام ، الذي يدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء .
- يعتبر أداة تشخيصية لمعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة .
- يعود بالنفع على العاملين والمنظمة حيث يتولد شعور لدى العاملين باهتمامهم الإدارة بهم ، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ومن ثم على فاعلية المنظمة¹ .
- وتستخدم الكثير من المنظمات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها ، حيث تصنف وسائل قياس الالتزام التنظيمي كمايلي :

- المقاييس الموضوعية .
- المقاييس الذاتية .
- مقاييس بورتر وزملائه 1969 .
- مقاييس مارش ومانري 1977 .
- مقاييس جوش وزملائه 1978 .

¹ موسى اللوزي ، التطور التنظيمي _ اساسيات ومفاهيم حديثة _ ، المرجع السابق ، ص 139 - 141 ،

- كوردن وزملائه 1980 .
- مقياس ثورنتن 1981
- مقياس الين وماير .¹

¹ عبود زيد ، التنظيم الإداري _ مبادئه وأساسياته _ دار أسامة ، الأردن ، 2006 ، ص 120 - 121 .

7 - عوامل زيادة وضعف الالتزام التنظيمي :

أولاً : عوامل زيادة الالتزام التنظيمي :

هناك عدة عوامل وأسباب من شأنها أن ترفع الالتزام التنظيمي لدى العمال ، زمن بين أهم هذه العوامل ذكر ما يلي :¹

أ _ المكانة :

فكلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو منظمته كلما شعر بأهمية وجوده ، وزادت قوة ولائه واندفاعه للتعاون والتماسك مع الآخرين .

ب _ ازدياد التفاعل بين أفراد المنظمة :

فالجماعات الأصغر حجماً يغلب أن تكون الأكثر تماسكاً من الجماعات الأكبر حجماً ، ذلك لان الجماعات عادة ما ينقصها التجانس بين أعضائها .

ج _ العلاقات التعاونية :

حيث يزداد التزام الأفراد إذا كان هناك فهم مشترك بين الأفراد وأدركوا عدد كبير من الموضوعات من نفس المنظور ، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال وجود علاقات تعاونية في تحديد الأهداف ووضع المعايير التي يجب أن يلتزموا بها جميعاً .

د _ الظروف والأحداث الاجتماعية :

من الطبيعي أن يزداد تماسك الأفراد والتزامهم بمنظمتهم عند تعرضهم لأي مصدر تهديد خارجي قد يؤثر على مستقبل منظماتهم ومن ثم مستقبلهم الشخصي .

¹ محمد حسن محمد حمادات ، قيم العمل السائدة لدى مديري والمعلمين في المدارس الثانوية العاملة في الأردن وعلاقتها بالالتزام الوظيفي ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن ، 2003 ، ص 49 - 52 .

ثانيا : عوامل ضعف الالتزام التنظيمي :

تتمثل عوامل ضعف الالتزام التنظيمي في الأسباب التالية :

- تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العمال بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في المجتمع
- عدم إتاحة الفرصة العادلة للعاملين في الترتي مما قد يصيبهم بالإحباط .
- الشعور بالتوتر نتيجة لبعض الإجراءات التعسفية التي تتبعها الإدارة مع بعض العاملين .
- التعليمات غير المحددة والغامضة .
- الفشل في اعتماد سياسة سليمة لعمليات الثواب والعقاب .
- سوء توزيع الأعمال على العمال كنتيجة لعدم مراعاة العدالة في ذلك¹ .

¹Leiter Michael P, Maslach Christina, “The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment ,“Journal of organizational behavior, vol 09, 1988 ,pp 305 – 308.

8 - العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي بعضها عوامل تتعلق بالبنية الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بالبنية الداخلية للمنظمة وأخرى تتعلق بخصائص الفرد وأخرى بخصائص الوظيفة وهي كالتالي :

1 - العوامل المتعلقة بالبنية الخارجية : تؤثر العوامل المتعلقة بالبنية الخارجية كظروف سوق العمل وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل، وقد سمي هذا بالمسبق في عملية الالتزام، فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية وتعددت فرص العمل المتاحة، وكان قرار الاختيار بين البدائل المتاحة، وبأقل ضغوط خارجية ويمثل أفضل فرصة اختيار بالنسبة للفرد كما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بدء العمل .

ومن جهة أخرى تؤثر أحوال الكساد وارتفاع البطالة وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة على مستوى الالتزام التنظيمي بالارتفاع خاصة في بدء العمل .

2 - العوامل المتعلقة بالبنية الداخلية : مثل السياسات، ووضوح الأهداف، العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم، المناخ التنظيمي، نمط القيادة، نمط الحوافز المتبعة العمل على بناء ثقافة مؤسسة وهي كالتالي :

-السياسات : ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك التنظيمي لهؤلاء الأفراد .

- وضوح الأهداف : يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين ، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية الإدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي والمنظمة اكبر .

- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم : تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية في تحقيق أهداف التنظيم ، فالمشاركة كما يراها " دايفن " هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد من موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمشاهدة لتحقيق الأهداف الجماعية ، ويشترك في المسؤولية لتحقيق ذلك الأهداف ، وقد أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي .

- العمل على تحسين المناخ التنظيمي : فالمناخ هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة العمل بين الأفراد ، وبناءً على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة ، وان نجاحها يعتمد على جو العمل السائد ، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة ويزيد من درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي¹

- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة : يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية و مادية مناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل ، وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات عمال الإنتاج وتقليل التكاليف ، واتفق الباحثون عن أي المنظمات العامة في القطاع العام اقل المنظمات استخداما وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة .

¹ محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، ص 38 - 39 .

- العمل على بناء ثقافة مؤسسة : إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترشح معايير أداء مميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد وقوة تماسك المنظمة وزيادة الالتزام لها .

- نمط القيادة : إن الدور الكبير يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفعالية ، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأيد الجماعي ، انجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام الحوافز المناسبة ، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد .¹

3 - عوامل متعلقة بخصائص الفرد : تتناول العديد من الدراسات خصائص الفر من حيث : السن طول مدة الخدمة ، مستوى التعليم ، الجنس ، دوافع وقيم الأفراد وعلاقتهم بالالتزام التنظيمي .

4 - عوامل متعلقة بخصائص وظيفية : تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ، ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي ، فتنوع مجال الوظيفة واستقلالية والتحدي والتغذية المرتدة والشعور بالأهمية والشعور بالمسؤولية ، كل هذا يرتبط إيجابيا بالالتزام التنظيمي .

¹ المرجع السابق ، ص 40 .

9 - السلوك الناتج عن الالتزام التنظيمي :

ينجم عن التزام العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكا إيجابيا يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبير . زمن ابرز هذه المخرجات وأكثرها تأثيرا في حياة المنظمات ما يلي :

1 - شعور العاملين بروح معنوية عالية : تعد تعدد تعريف الروح المعنوية فمنهم من يرى إنما يقصد بالروح المعنوية morale هو : " ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاطرة أقرانهم بحماس مختلفة نشاطاتهم ، ويجعلهم اقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية "

ويرى بان الروح المعنوية تعتمد على خمسة عوامل رئيسية هي :

1- ثقة أعضاء المجموعة في هدفها .

2 - ثقة أعضاء المجموعة في قيادتها .

3 - ثقة أعضاء المجموعة ببعضهم .

4 - الكفاءة التنظيمية للمجموعة .

5 - الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء المجموعة .¹

وقد بينت الدراسات أن للالتزام التنظيمي دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية إن الروح المعنوية تتحقق بشكل ايجابي عندما يشعر كل شخص بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يسهم فيه في تحقيق أهداف منظمته .

¹ إيناس فؤاد نواوي فلمبان ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ، ص 34 .

- 6 - الحد من تسرب الموظفين : يعد تسرب الموظفين ، أي تركهم لمنظمتهم ظاهرة تنظيمية خطيرة ويعني التسرب الوظيفي " توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى مرتبه منها " . و لهذا التسرب نتائج عديدة هي :
- التكاليف المرتفعة : فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الإعلان ، و الاختيار والتدريب والإعداد وغيرها من المصروفات العالية .
- تعطيل الأداة : يتعطل الأداة من ناحيتين : فالأول ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبل تركهم أعمالهم والثانية عن تكلفة شغل الوظيفة وتعطيل العمل ، وكلفت البحث عن البديل .
- ارتباط الأنماط الاجتماعية والاتصالات : تمتاز المنظمة بما لديها من أنماط اجتماعية رسمية ، فان كان تركوا العمل من العاملين المشاركين ، أو ممن كانوا ضمن جماعة عمل متماسك ، فسوف يكون لتسرب آثار سلبية على بقية العاملين ، قد لا تثقف عند زيادة أعباء العمل وانخفاض الأداة . بل تؤثر على درجة تماسك الجماعة وتكاملها ، وتعوق تعزيز التماسك فيضعف التزام العاملين .
- انخفاض المعنويات : عندما يرى العاملون في تنظيم معين إن كثير بين زملائهم يتركون العمل إلى تنظيمات أخرى ، فالروابط بينهم تضعف كما تضعف روحهم المعنوية فتتخفف نسبة إنجازهم ، مما يؤثر تأثيرا سلبيا في المنظمة .
- زيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم : فكثيرا من المنظمات تعجز عن توظيف الأشخاص جدد مكان المتسربين لأسباب مالية أو عدم وجود بديلين لهم أو لجهل الإدارة بحجم العمل أو الضغط النفسي عن العاملين أو جهلها بقدرات الموظفين ، الحقيقة فيتولد لدى الموظفين في المنظمة النفور والاستياء ويوصلهم إلى مرحلة الإرهاق والإجهاد واستنزاف الطاقة فيدفعهم ذلك إلى التفكير الجدي بترك العمل عند ظهور أو فرصة ¹ .

¹ إيناس فؤاد نواوي فلمبان ، المرجع السابق ، ص 35 .

- الانجاز المبدع : يرى كثيرا من الباحثين إن الأفراد الذين يتصفونه بدرجة عالية من الالتزام والولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بانجاز متميز . ويرون أن (الفرد ذو الالتزام التنظيمي العالي) يكون أكثر حماسا للعمل ، وأكثر التزاما بأهداف التنظيم ويسعى تلقائيا للانجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه . وقد ذكر تأثير الالتزام على الفرد والمنظمة حيث أن اثر أو نتائج الالتزام التنظيمي على الفرد ينقسم إلى قسمين :

القسم الأول : ويتمثل في اثر الالتزام التنظيمي عليا الفرد خارج نطاق العمل وتنقسم هذه الآثار إلى نوعين : هما الآثار الإيجابية والآثار السلبية ، فالآثار الإيجابية تتمثل في الانتماء التنظيمي ، يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة، كما يجعله يستمتع لأدائه بعمله، الأمر الذي ينعكس على الرضا الوظيفي، ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف التنظيم ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق تلك الأهداف . وكذلك فإن آثار الانتماء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الفرد ، الخاصة خارج نطاق العمل ، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة ورضا ، خارج أوقات العمل ، إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية . أما بالنسبة للآثار السلبية فإن الانتماء التنظيمي ، يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته في العمل و لا يترك أي وقت لنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في العمل .

أما القسم الثاني : يتمثل في آثار الانتماء التنظيمي على المسار المهني للفرد الموظف ذو الانتماء التنظيمي المرتفع يكون مجدا في عمله وبالتالي يكون أسرع ترقية وتقدما في المراتب الوظيفية كذلك فإن الانتماء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما انه يرى من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقتة أن المنظمة ستكافئه ولاءه وإخلاصه وأدائه المتميز .¹

¹ إيناس فؤاد ناوي فلمبان ، المرجع السابق ، ص 36 .

أما تأثير الالتزام التنظيمي على المنظمة : يتضح أن الالتزام التنظيمي يؤثر على المتغيرات التنظيمية التالية :

1 - الأداء المتميز : يؤثر الالتزام التنظيمي على فاعلية وكفاءة المنظمات مما له من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الانتماء من أهم مقومات الإبداع الوظيفي كما يشير الباحثون إلى إن هناك علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري .

2 - دوران العمل : تشير بعض الدراسات إلى أن زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين يقلل معادلات دوران العمل . كما أن الالتزام التنظيمي يساعد إلى حد كبير إلى انخفاض نسبة الغياب ، والحد من مشكلة التأخر عن العمل ، ومن ناحية أخرى وجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والغياب عن العمل ، كما وجد أيضا أن للالتزام التنظيمي تأثيرا سلبيا على ترك العمل فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذويهم الانتماء التنظيمي المنخفض و هناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل وتمثل فيما يلي :

- 1- التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد
- 2- انخفاض الإنتاجية فعند تدريب عامل جديد ستنخفض إنتاجيته على الأقل أثناء فترة التدريب .
- 3- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له اثر سلبي على معنوية الموظفين المنتقلين .

الأمر الذي قد يزيد من عدد من يغيب أو يترك العمل وهذه المشكلات تكون أكثر عمقا عندما تكون بين القادة والإداريين أصحاب المناصب العالية في المنظمة التي يتصف أفرادها بالالتزام المرتفع¹

¹ إيناس فؤاد نواوي فلمبان ، المرجع السابق ، ص 37

خلاصة :

يعد الالتزام أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات اليوم ، حيث يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات ، فهو حالة ايجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها نتيجة لعلاقة متبادلة مع المنظمة أو خارجها ، وينتج عن هذه العلاقة إحساس الفرد بالارتياح والاستقرار والأمان الوظيفي ، والشعور بالمسؤولية اتجاه منظمته وبالتالي بذل أقصى جهد ممكن من اجل نجاحها وبقائها .

الفصل الرابع: التصور التطبيقي للدراسة

تمهيد

1 - الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1-1 المنهج

2-1 مجالات دراسة

3-1 العينة

4-1 أدوات جمع البيانات

2- عرض وتحليل بيانات الدراسة :

1-2 عرض وتحليل البيانات الشخصية للمحور الأول

2-2 عرض وتحليل بيانات المحور الثاني

3-2 عرض وتحليل بيانات المحور الثالث

3- عرض نتائج الدراسة:

1_3 عرض نتائج التساؤل الأول

2-3 عرض نتائج التساؤل الثاني

تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني مكملًا للجانب النظري بكونه ذلك المجال الذي يتم من خلاله الوصول إلى صحة الأسئلة الفرعية التي يتم وضعها من قبل الباحث وستتناول في هذا الفصل التصور المنهجي (التطبيقي) للدراسية الميدانية وعرض وتحليل بيانات الدراسة وصولاً إلى عرض نتائج الدراسة .

1- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1-1 المنهج:

كلي يقوم بأي دراسته العلمية تمكنه من الوصول إلى الهدف والبرهنة العملية ووجب إتباع منهج معين فالمنهج هو الركيزة الإنسانية لأي بحث علمي , لدراسة موضوع أو ظاهرة من الظواهر وقد اعتمدت في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، ونظراً لطبيعة أو هدف دراستنا الحالية هو التعرف على مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، لذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع هذه الدراسة ، كونه يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع حيث يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها ، فهو المنهج الذي نتصوره الأنسب لهذه الدراسة .

نتصور تطبيق المنهج في الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

1- المرحلة الاستكشافية: والتي شملت:

- جمع المعلومات النظرية (التراث النظري) المتعلقة بموضوع البحث، وهي ذات أهمية بالغة حيث تثرية المراجع المتوفرة.

- استشارة ذوي الخبرة والاختصاص ومحاولة مناقشتهم حول المعلومات النظرية والتساؤلات الأكثر تلاؤم للموضوع.

2- مرحلة الوصف المعمق: التي شملت ما يلي:

- تحديد تساؤلات الدراسة بمعية أساتذة وتحديد مؤشرات.

- اختيار الأدوات المنهجية المناسبة للدراسة المتمثلة في المقابلة والاستبيان.

- تصور لكيفية جمع البيانات الميدانية من خلال تصور تطبيق استمارة الاستبيان.
- محاولة لتصور عرض وتحليل البيانات.

1-2 - مجالات الدراسة

تعتبر مجالات الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي، وهذا لما تكسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث يجمع جل الباحثين في منهج البحث الاجتماعي إن لكل دراسة 3 مجالات رئيسية وهي:

أ - المجال المكاني:

ويمثل الميزة الجغرافي الذي تجري فيه الدراسات حيث نتصور هذه الدراسة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية _ بسكرة .

1 - تعريف مؤسسة قديلة :

هي مؤسسة مساهمة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر ب 600 مليون دينار جزائري ، أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماما في 04 / 05 / 2003 ، و انطلقت العملية الإنتاجية في جويلية 2004 ، تحت اسم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية مقرها 87 شارع قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 6958 متر مربع .

2 - أهداف مؤسسة قديلة:

- من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها هي:
- تحقيق الربح، والبحث عن التيار في صناعة المياه المعدنية.
- تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق ، غرب ، شمال ، جنوب).
- زيادة ورفع حجم الإنتاج ، والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة .
- أن تكون نموذجا متميزا ورائدا وموثوقا في مجال المياه المعدنية.
- كسب سمعة جيدة في السوق من خلال التحكم الجيد في تقنيات الإنتاج.
- الدخول إلى أسواق دولية جديدة .
- تطوير منتجاتها وفقا لمقاييس الجودة العالمية بما يتناسب مع متطلبات الأسواق .
- تنمية حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر .

3 - الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قديلة

- بالنسبة للأهمية التي تكتسبها مؤسسة قديلة تظهر من خلال:
- المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.

- تقديم منتج صحي ذو جودة .
- تكوين علاقات وثيقة بين الزبائن والموردين .
- المساهمة في تلبية احتياجات السوق .
- الوطنية من المياه المعدنية .
- الدخول إلى الأسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج إلى الخارج .

ب - المجال الزمني:

يقصد بها الفترة أو الوقت الذي استغرقه الباحث إجراء الدراسة في المؤسسة ،وهو المدة التي يتصورها الباحث في إجراء دراسته الميدانية وقد دامت مدة التصور في المؤسسة من 15 مارس إلى 15 أبريل حيث تم من خلالها تصور الدراسة بجمع المعطيات الأولية عن العمال .

ج - المجال البشري : يقصد به جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة والبحث من قبل الباحث والمجتمع المراد دراسته حسب تصور الباحث هو موظفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ولاية بسكرة .

3-1 - العينة:

توصف العينة تلك التي تمتاز بشكل يجعلها، ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا وعندئذ يستطيع الباحث أن يستخلص من دراسته العينة نتائج للتعبير عن مجتمع بأكمله. وانطلاقا من طبيعة الدراسة وأهدافها التي تفرض علينا في هذه الدراسة اعتماد العينة العشوائية البسيطة أخذنا نسبة 15% من المجتمع الأصلي يمثل 119 موظف عن طريقة عشوائية تم اختيار 30 موظف من الجنسين (ذكور ، إناث) .

4-1 - أدوات جمع البيانات :

إن طبيعة الموضوع هو الذي يفرض علينا انتقاء الأداة والتقنية الملائمة لجمع بيانات والحقائق من الميدان وتم الاعتماد في هذي الدراسة على الاستبيان إذ يعتبر أداة مهمة من أدوات جمع البيانات ويتمثل في مجموعة من الأسئلة المكتوبة على شكل استمارة يقدمها الباحث بنفسه للمبحوثين باليد أو عن طريق البريد، بشرط أن تكون هذه الأسئلة سهلة بعيدة عن التعقيد و الغموض وتكون إما مغلقة أو مفتوحة¹، ونظرا لظروف التي نعيشها في ظل أزمة كوفيد 19 لم نتمكن من التنقل .

انطلاقا من هدف الدراسة ومراجعة الاستبيانات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة، تم بناء الاستبيان في صورته الأولية، ليعرض على المشرف لإبداء وجهة نظره. حيث وجه له مجموعة من الملاحظات والتصويبات. وبتصحيح الاستبيان وتعديله في ضوء إرشادات الأستاذ المشرف وبمساعدة من المشرف تم بناء استمارة الاستبيان بصورته النهائية، حيث تضمن (33عبارة) موزعة على المحاور التالية: أنظر الملحق رقم (1):

المحور الأول: حول البيانات الشخصية وتضم الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في العمل نوع الوظيفة.

المحور الثاني: حول دور القيم التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي وضم 15 عبارة وكانت بدائل الإجابة مغلقة.

المحور الثالث: حول دور التوقعات التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي وضم 13 عبارة وكانت بدائل الإجابة مغلقة.

¹ صالح بن محمد العساف ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ،مكتبة الميدان ، الرياض ، السعودية ، 1995 ، ص 44 .

2 : عرض وتحليل بيانات الدراسة :

تمهيد:

خصصنا هذا الجزئية لعرض و تحليل البيانات التي قمنا بتصورها عن طريق الأدوات المستعملة و المعتمدة في هذه الدراسة، قمنا بتفريغها في جداول مقسمة حسب البيانات و الأسئلة التي احتوتها استمارة الاستبيان بالاعتماد على الجانب النظري لدراسة .

1-2 - عرض وتحليل البيانات الشخصية للمحور الأول

الجدول رقم (01): يوضح جنس المبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
66.7%	20	ذكر
33.3%	10	أنثى
100%	54	المجموع

يبين الجدول أن نسبة الذكور الذين يعملون في المؤسسة هي أكبر من نسبة الإناث التي تبلغ

33.3% وتصل نسبة الذكور إلى 66.7%، وهذا يبين أن المؤسسة تحتاج أكثر إلى الذكور منه

إلى الإناث وهذا راجع إلى مجموعة من العوامل منها طبيعة عمل المؤسسة في مجال إنتاج المياه المعدنية.

الجدول رقم (02): يوضح الفئات العمرية

النسبة المئوية	التكرارات	فئات السن
10	03	اقل من 20
23.3	07	20 - 30
33.3	10	30 - 40
26.7	08	40 - 50
6.67	02	أكثر من 50 سنة
100	30	المجموع

يلاحظ من الجدول أن مفردات العينة الغالبة تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة و40 سنة من مجمل

مفردات العينة في هذه المؤسسة و تمثل ما نسبته 33.3% و يعتبرون من فئة الشباب ما يعني أن

هذه المؤسسة تظم طاقات شابة تمتاز بالحيوية تساعد في أداء المهام بأكمل وجه. وكما نجد الفئة

ما بين 40-50 سنة ما يفسر احتياج المؤسسة للخبرة المهنية للعمال المتمكنين في هذا النوع من الاختصاص أما باقي الأعمار فهي بنسب قليلة و هذا نظرا لاعتبارات مختلفة من الالتحاق المتاجر بالوظيفة.

الجدول رقم (03): يوضح مدة الخدمة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	مدة الخدمة
13.3	04	اقل من 5 سنوات
20	06	من 06-10 سنوات
40	12	من 11-15 سنة
26.7	08	أكثر من 16 سنة
100	30	المجموع

يوضح الجدول مدة الخدمة في المؤسسة لدى مفردات العينة فنلاحظ أن أكبر فئة من مفردات العينة هي من الفئة العمرية ما بين 11-12 سنة ، وهذا راجع لنوع العمل المتخصص في مؤسسات متخصصة للحصول على الوظيفة المناسبة و التي تحتاج إلى خبرة و قوة جسدية في المؤسسة، حيث تقدر نسبتهم ب 40 % و يليها بعد ذلك فئة أكثر من 16 بنسبة 26.7 % ثم فئة 06-10 سنة بنسبة 20 % أخيرا فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 13.3%. و هذا يعني أن المفردات لهم خبرة مهنية جيدة يتناسب مع ما تحتاجه المؤسسة.

الجدول رقم (04): يوضح الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	التخصص
40	12	أعزب
50	15	متزوج
6.67	02	مطلق
3.33	01	أرمل
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن المؤسسة لا تشترط حالة اجتماعية معينة و المتعلقة بمختلف الوظائف، و من خلال معطيات الجدول نجد أن معظم أفراد العينة متزوجون ب: 50 % تليها فئة العزاب بنسبة 40%، المطلق 6.67 %، الأرمل 3.33 % ، ويعتبرون نسبة ضعيفة بالنسبة لحجم الحالة الاجتماعية لمعظم العمال في المؤسسة .

الجدول رقم(05): يوضح نوع الوظيفة

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية فئات
13.33	04	مسير
6.67	02	المخبر
26.67	08	مصلحة المستخدمين
13.33	04	المصلحة التجارية
10	03	مصلحة التمويل
30	09	مصلحة صيانة التجهيزات
100	30	المجموع

يظهر من الجدول توزيع مفردات العينة حسب عدد نوع الوظيفة حيث نجد أكبر نسبة هي النوع المتعلق بمصلحة صيانة التجهيزات بنسبة 30 % و هذا يعني أن المؤسسة لها احتياج كبير لهذه الوظيفة نظرا لاستخدامها الآلات بكثرة في عمليات الإنتاج ما يتطلب الصيانة الدائمة و العمال ذووا الخبرة و ملمين بكل ما يتعلق بالآلات داخل المؤسسة و تليها مصلحة المستخدمين بنسبة 26.67 % من مجمل مفردات العينة و هذا يعني أن هذه الفئة لها المكانة الخاصة بها نظرا لما تقوم به من تسيير لشؤون ومصالح الموظفين لأداء المهام داخل المؤسسة .

ثم نجد فالمصلحة التجارية فتمثل 13.33 % و تعتبر هذه الفئة من الموظفين الذين يقومون بالتوزيع و الإشهار للمنتج في الأسواق و اقل نسبة هي مصلحة المخبر هذا يعني أن المؤسسة تكفي بعدد قليل من المخبرين ذوي الخبرات المؤهلة التي تساعد على فحص و اختبار المنتج بشكل عام لضمان سلامته و سلامة المستهلك .

2-2 - عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: المتعلقة بدور القيم في تحقيق الالتزام

يتصور الباحث الإجابة على عبارات المحور الثاني تكون موضحة كما في الأمثلة التالية:
جدول رقم (06) يوضح أداء العاملين في بيئة تنظيمية عادلة

المجموع		لا		نعم		العبارة
%	ك	%	ك	%	ك	تؤدي مهامك في بيئة تنظيمية عادلة
100%	30	16.66	05	83.33	25	

يتضح من الجدول أعلاه، أن أغلب المبحوثين يؤكدون أداء مهامهم في بيئة تنظيمية عادلة وذلك بنسبة 83,33%، بينما نسبة 16,66% يؤدونها في بيئة غير عادلة.

التحليل: نلاحظ أن من الأساسيات في المؤسسة التنظيمية هو تسيير القوانين على جميع العمال لتحقيق العمل و الوصول إلى الاستقرار الوظيفي بين نفوس العاملين.

جدول رقم (07) يوضح تعرض العامل لأشكال من التمييز

المجموع		لا		نعم		العبارة
%	ك	%	ك	%	ك	يعاني العمال من أي شكل من أشكال التمييز
100%	30	6.66	02	93.33	28	

يتضح من الجدول أعلاه، ان أغلب المبحوثين يؤكدون عدم تعرضهم لأشكال من التمييز وذلك بنسبة 93,33%، بينما نجد نسبة 6,66% يقرون بتعرضهم لذلك.

التحليل: لان جميع من في المؤسسة تنطبق عليهم صرامة سير العمل.

جدول رقم (08) يوضح استجابة المبحوثين حول مدى مكافأة العامل لأدائهم

المجموع		لا		نعم		العبارة
%	ك	%	ك	%	ك	يكافئ العمال على حسب أدائهم
100%	30	33%	10	67%	20	

التحليل : نستنتج أن المؤسسة تختار العاملين بدقة والذين تسمح لهم مؤهلاتهم بأداء جميع العمليات في المؤسسة.

جدول رقم(09)المتعلق ب اهتمام المؤسسة بفرق العمل

المجموع		لا		نعم		العبارة
%	ك	%	ك	%	ك	لا تولي المؤسسة اهتماما لفرق العمل، لأن مهامهم متعادلة
100%	30	50%	15	50%	15	

التحليل : نلاحظ أن تسعى المؤسسة لتوزيع المهام متساوية على جميع العمال لان من مبادئها العادلة في توزيع المهام فلا ينضر عامل على حساب عامل آخر.

جدول رقم(10)المتعلق ببحث المؤسسة عن أساليب لتحقيق الكفاءة

المجموع		لا		نعم		العبارة
%	ك	%	ك	%	ك	تبحث المؤسسة لإيجاد أساليب تحقيق الكفاءة .
100%	30	40%	12	60%	18	

التحليل : فالمؤسسة تسعى جاهدة للوصول إلى غايتها بالبحث عن طرق أفضل لممارسة العمال لمهامهم المطلوبة وتوفير جو يلاءم سير العمل.

جدول رقم(11)المتعلق الفرص العادلة للعمال حول تقديم الشكاوي

المجموع		لا		نعم		العبارة
%	ك	%	ك	%	ك	جميع العمال تمنح لهم فرص عادلة لتقديم شكاويهم .
%100	30	%57	17	%43	13	

التحليل: تطمح المؤسسة الاستماع ما يعكر جو المؤسسة و يعطل عملياتها وذلك بالاستماع إلى مشاكل العمال التي تحدث في المصنع لتسويتها وعدم تعطيل صيرورتها.

جدول رقم(12)المتعلق بتقسيم العمال على حسب أدائهم

المجموع		لا		نعم		العبارة
%	ك	%	ك	%	ك	لا يتم تقسيم العمال على حسب أدائهم.
%100	30	40%	12	60%	18	

التحليل : نلاحظ أن المؤسسة تختار عاملين ذات كفاءة في جميع المهارات ومسؤولين على جميع العمليات التي تتم على مستوى المنظمة.

3 - عرض و تحليل بيانات المحور الثالث: المتعلقة بدور التوقعات في تحقيق الالتزام

جدول رقم(13) المتعلق ب تجسيد روح التعاون في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		العبارة
%	ك	%	ك	%	ك	
100%	30	47%	14	53%	16	تتوقع بأن تحسين علاقة الادارة تجسد روح التعاون في المؤسسة؟

التحليل: نتوقع تحسين علاقة الإدارة بتجسيد روح التعاون للمؤسسة، وذلك من خلال تضامن من العمال مع بعضهم البعض وتحسين العلاقات بينهم مما ينتج عنهم نمو روح التعاون والقدرة على تحمل المسؤولية، وعليه تتحسن العلاقات مع الإدارة .

جدول رقم(14)المتعلق بتوزيع المهام مع قدرات العمال

المجموع		لا		نعم		العبارة
%	ك	%	ك	%	ك	
100%	30	53%	16	47%	14	يتناسب توزيع المهام مع قدرات العمال؟

التحليل: نعم يتناسب توزيع المهام مع قدرات العمال ،لان كل عامل له قدرة محدد على انجاز مهم الذي يستوجب عليه انجازه وحسب ما يتناسب مع قدراته ومؤهلاته لكي يستطيع أن يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

جدول رقم(15)المتعلق ب القدرات المميزة للعمال وذلك من اجل تطوير مستقبلهم المهني

المجموع		لا		نعم		العبارة
%	ك	%	ك	%	ك	للعمال ذو القدرات المميزة فرصة لتطوير مستقبلهم المهني؟
%100	30	50%	15	50%	15	

التحليل: نعم للعمال ذو قدرات المميزة فرصة لتطوير مستقبلهم المهني وذلك من خلال اكتسابهم لخبرات وكفاءة في العمل مما يتحصلون على الترقية في العمل.

جدول رقم(16)المتعلق بتطوير الأمن الوقائي داخل المؤسسة

المجموع		لا		نعم		العبارة
%	ك	%	ك	%	ك	تتوقع من الإدارة تطوير الأمن الوقائي في المؤسسة؟
%100	30	53%	16	47%	14	

التحليل: نعم تعمل المؤسسة على تطوير الأمن الوقائي، وذلك حفاظا على صحة العمال ولتجنب خسائر مادية وبشرية، والمضرة بصحة العامل وسمعة المؤسسة.

جدول رقم(17)المتعلق بأخذ مكافأة مالية عند القيام بعمل متقن

المجموع		لا		نعم		العبارة
%	ك	%	ك	%	ك	تتوقع من الإدارة مكافأة مالية جراء قيامك بعملك بشكل متقن؟
%100	30	67%	20	33%	10	

التحليل: نعم نتوقع من المؤسسة مكافأة المالية جراء قيام بأعماله بشكل مثقف وهذه مكافأة تعتبر كمحفز للعمال لرفع معنوياته وتحسين أدائه في العمل

4 - نتائج الدراسة :

- مناقشة نتائج التساؤل الفرعي المتعلق بدور القيم في تحقيق الالتزام التنظيمي

مكنت الدراسة الميدانية بعد تحليل الاستمارة المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول من إثبات صحة ما قيل في الجانب النظري أن للقيم دور في تحقيق الالتزام التنظيمي وهي ما أكدته نتائج الدراسة بعد تحليل أجوبة المبحوثين وذلك من خلال تأدية العمال لمهامهم في بيئة عادلة ،حيث لا يعاني أي عامل من أي شكل من أشكال التمييز فالإدارة تعالج مشاكل العمال بعمل وحتى توزيع المهام تتم عن طريق المساواة وتطبق مبادئها العادلة على حسب قول العمال ومن خلال أجوبة المستجوبين أن الإدارة تركز على مبدأ الخبرة و ذلك لزيادة التنافس بين الموظفين لتقديم الأفضل فأهداف العاملين تتماشى و أهداف المؤسسة التي يشتغلون فيها .

- مناقشة النتائج والتساؤل الفرعي المتعلق بدور التوقعات التنظيمية في تحقيق الالتزام

التنظيمي :

تمثل نتائج المحور الثالث للتساؤل الجزئي الثاني التي تصورهاها من خلال عرض بياناتها وتحليلها والمتمثلة في:

- للتوقعات التنظيمية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي وهنا ما أكدته نتائج الدراسة، وبالاستعانة بإجابة المبحوثين، وذلك من خلال ما يتوقعه العامل اتجاه الإدارة ي تجسيد روح التعاون للمؤسسة مما يتحقق الالتزام الإداري.

- كما أن التوزيع العادل للعمل للعمال يتناسب مع قدراتهم المهنية يجعل من العامل الانضباط والصرامة في العمل.

- كما استنتجنا أن المؤسسة تعمل على تطوير الأمن الوقائي وذلك حفاظا على محبة العمال مما يجعلهم يلتزمون بأداء مهامهم وعدم التخوف من الحوادث.

- كما نتصور أن المؤسسة تتوقع منها المكافآت المادية جراء القيام بالأعمال لان هذه المكافآت تعتبر كتحفيز للعامل لرفع معنوياته لأداء مهامه في العمل مما ينتج عنه الالتزام والانضباط في العمل.

- كما نتوقع نطاق المؤسسة بزيادة الإنتاج وهذا ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه.

- كما اعتقد أن أغلبية المبحوثين تكون إجاباتهم أنهم يتوقعون أن المؤسسة تسعى إلى تحسين مكانتها في المستقبل لجودة إنتاجها ووفرتها ومنه تتحسن سمعتها وترتقي في المكانة وهذا سببه الانضباط والالتزام التنظيمي.

خاتمة

لقد تبين من خلال دراستنا هذه في شقيها النظري والتطبيقي إن الثقافة التطبيقية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي لها علاقة قوية بالتزام الأفراد الموظفين بالمؤسسة، والتي تشكل دافعا مهما نحو الانجاز، أي أنها من أهم معتقدات نجاح أو فشل المؤسسات.

إن تحقيق التزام الموظفين هو احد الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، لما له من اثر ايجابي على نجاحها وذلك من خلال الثقافة التي تحملها كل مؤسسة ومدى ترسيخها للأفراد الموظفين بها، فالاحترام والتقدير المتبادل بين الموظفين والإدارة، ومنح الموظفين فرص عادلة لسماع شكواهم واقتراحاتهم وأرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم والتركيز على القيم الايجابية كالتركيز على جماعية العمل والتشجيع على العمل كفريق واحد وتنمية روح الفريق والتعاون والتفاهم بين الأفراد الموظفين، والاتصال الدائم بينهما وتسهيل عملية تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات وبين جميع المستويات، إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها أن تدفع الموظف لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف عمله وأهداف المؤسسة ككل، كلها تعتبر قيم وعادات وأعراف ومعتقدات وتوقعات تنظيمية تحملها ثقافة المؤسسة وتؤثر على سلوك العاملين فيها فيظهر ذلك في التزامهم وولائهم لمؤسستهم، ومدى شعورهم بالانتماء والفخر والاعتزاز لها بالإضافة إلى انجاز جميع مهام العمل وعدم تأجيلها وعدم التهاون عليها وكذا تحقيق الرغبة في الاستمرار والبقاء في المؤسسة والشعور بالرضا وعلى مستوى السلوكيات السلبية كتوازن العمل، التغيب، التأخير الدائم ... كلها متغيرات ومؤشرات قد تزيد من درجة الالتزام التنظيمي أو التخفيض منه، حيث تمثل ثقافة المؤسسة المحرك الأساسي للالتزام التنظيمي وبالتالي نجاح أي مؤسسة .

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: الكتب

- 1 - بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 .
- 2 - بلال خلف السكارنه ، الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 .
- 3 - بلال خلف السكارنه ، التطوير التنظيمي والإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط2 ، 2013 .
- 4 - جرينبرج جيرالد ، بارون ، ترجمة : رفاعي محمد و بسيوني إسماعيل ، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات ، دار المريخ ، الرياض المملكة السعودية ، ط1 ، 2004.
- 5 - حسين حريم ، إدارة منظور كلي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 .
- 6 - حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط2 ، 2009 .
- 7 - خالد محمد احمد الوزان ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رجالة ماجستير ، جامعة نايف العربية ، البحرين ، 2006.
- 8 - خيري أسامة ، التمييز التنظيمي ، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 .
- 9 - د : فؤادة البكري ، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات ، كلية الآداب ، جامعة حلوان ط1 ، 2014 .
- 10 - صالح بن محمد العساف ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، مكتبة الميدان ، الرياض السعودية ، 1995 .

- 11 - صالح مهدي العامري و طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 .
- 12 - صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك في المنظمات ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، دط، 2004.
- 13 - العايطة رولان نايف والحموري صالح سليم ، إدارة الموارد البشرية دليل علمي ، دار كتوز المعرفة للنشر والتوزيع ،عمان ، 2011.
- 14 - عبود زيد ، التنظيم الإداري _ مبادئه وأساسياته _ ،دار أسامة ، الأردن ، 2006 .
- 15 - علي محمد احمد المصاروة ونعمة عباس الخفاجي ، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014.
- 16 - الفريجات خضير كاظم واللوزي موسى سلامة و الشهابي أنعام عبد اللطيف ، السلوك التنظيمي ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009
- 17 - فلاح حسن عداي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية - مداخلها - عملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000.
- 18 - القربوتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط4 2014.
- 19 - كمال بو الشرش ، الثقافة التنظيمية ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 .
- 20 - كمال محمد المغربي ، الإدارة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 .
- 21 - ماجد عبد المهدي مساعدة ، إدارة المنظمات منظور كلي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2013 .
- 22 - مشهورة ثروت ، استراتيجيات التطور الإداري ،دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.

- 23 - مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2008.
- 24 - موسى توفيق المدهون و إبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور ،المركز العربي للخدمات الطلابية ،عمان ، 1995 .
- 25 - مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ، السلوك التنظيمي في مجال الرياضي ، دار العلم والإيمان . 2015 .
- 26 - ناصر محمود جردات و إسماعيل المعاني و احمد يوسف عريقات ، إدارة التغيير والتطوير ،دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 .
- 27 - ناصر محمود سعود جردات وإسماعيل المعاني و احمد يوسف عريقات ، التغيير والتطوير ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 .
- 28 - يعقوب حسين نشوان وجميل عمر نشوان ،السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003.

ثانيا : الرسائل الجامعية :

- 29 - إيناس فؤاد نواوي بلمان ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربيات بإدارة التربية والتعليم ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة ام القرى ، السعودية ، 1428 هـ

- 30 - إيهاب فاروق العاجز ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة ، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية 2011.
- 31 - خالد محمد احمد الوزان ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية العلوم الإدارية جامعة نايف العربية ،البحرين ، 2006.
- 32 - رائد ضيف الله الشوابكة ، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الرياض ، 2010 .
- 33 - سامي إبراهيم وحماد حنونة ، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2006 .
- 34 - محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم جامعة نايف العربية ، الرياض ، السعودية 2005.
- 35 - محمد بن فرحان الشلوي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء ،دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين ،رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005.
- 36 - محمد حسن محمد حمادات ،قيم العمل السائدة لدى مديري والمعلمين في المدارس الثانوية العاملة في الأردن وعلاقتها بالالتزام الوظيفي ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن ، 2003 .

ثالثا : المجالات

37 - محمد جودت محمد فارس ، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر ، غزة المجلد 22، العدد 2 ، 2014.

رابعا : المراجع باللغة الانجليزية

38 -Leiter Michael P, Maslach Christina, “The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment ,“Journal of organizational behavior, vol 09, 1988.

39 - Victoria W Miroshnik, Organizational culture and commitment-transmission in Multinals ,Palgrave Macmillan, England, 2013.

ملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

استمارة استبيان حول موضوع :

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

المشرفة:

إعداد الطالب:

* د: بويعلی نصيرة

* سهل عامر

السلام عليكم أخي أختي العامل (ة) في إطار دراسة لنيل شهادة الماستر
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان **دور الثقافة التنظيمية في**
تحقيق الالتزام التنظيمي يسعدني تعاونك في ملئ هذه الاستمارة التي
تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط لذا نرجو منك الإجابة بوضع
علامة (x) في الخانة الموضحة في الأسفل وتعبير عن رأيك الخاص

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- مدة الخدمة في المؤسسة :

أقل من 5 سنوات 6-10 سنوات 11-15 سنة 16 سنة فأكثر

3 - السن :

أقل من 20 سنة

من 20 - 30

من 30 - 40

من 40 - 50

من 50 - 60

4 - الحالة الاجتماعية :

أرمل

مطلق

متزوج

أعزب

5 - نوع الوظيفة :

مسير الأمانة المخبر مصلحة المستخدمين

المصلحة التجارية مصلحة التمويل مصلحة صيانة التجهيزات

المحور الثاني: القيم التنظيمية .

الرقم	العبارات	نعم	لا
06	تؤدي مهامك في بيئة تنظيمية عادلة ؟		
07	تعالج الإدارة مشاكل العمال بعدل ؟		
08	يعاني العمال من إي شكل من أشكال التمييز ؟		
09	يكافأ العمال على حسب أدائهم ؟		
10	تولي المؤسسة اهتماما لفرق العمل ؟		
11	تبحث المؤسسة دائما لإيجاد أساليب تحقيق الكفاءة ؟		
12	تمنح فرص عادلة لتقديم الشكاوي بطريقة عادلة ؟		
13	يتم تقسيم العمال على حسب أدائهم ؟		
14	تشابه قيمك مع قيم المؤسسة ؟		
15	قرارك بالعمل بالمؤسسة أكبر خطأ ؟		
16	تهتم الإدارة بآراء العمال ؟		
17	يعاملك المسئول بكل احترام ؟		
18	تحظى بالتقدير من قبل الزملاء والمسئولين ؟		
19	تعارض أهدافك مع أهداف المؤسسة ؟		
20	يتم التركيز على خبرة الموظف في الترقية ؟		

المحور الثالث: التوقعات التنظيمية .

	21	تتوقع بان تحسين علاقة الإدارة تجسد روح التعاون في المؤسسة ؟
	22	تتوقع تعميم الاستفادة من الخدمات الاجتماعية بطريقة عاربة بالنسبة للعمال ؟
	23	يتناسب توزيع المهام مع قدرات العمال ؟
	24	للعمال ذو القدرات المميزة فرصة لتطوير مستقبلهم المهني ؟
	25	تتوقع من الإدارة تطوير الأمن الوقائي في المؤسسة ؟
	26	تتوقع مكافأة مالية جراء قيامك بعملك بشكل مثقف ؟
	27	تتوقع توسيع نطاق المؤسسة بزيادة الإنتاج ؟
	28	توزع الأرباح السنوية على العمال بشكل دائم وعادل ؟
	29	تتوقع تحسين مكانة المؤسسة في المستقبل ؟
	30	تتوقع بقاء المؤسسة في ميدان العمل لا طول فترة ؟
	31	تتوقع تركك للعمل في حالة تغير وضعك الوظيفي ؟
	32	إذا عرض عليك على آخر هل ستترك المؤسسة ؟
	33	تتوقع جزاءات جراء غيابك عن العمل ؟

شكرا على تعاونكم