



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



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

عنوان الأطروحة

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علم الاجتماع.
تخصص: علم الاجتماع الإدارة والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

عبد الرحمان برفوق.

إعداد الطالبة:

هدى درنوني.

تاريخ المناقشة: 2015/11/26

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم والنقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
نور الدين تاويريريت	أستاذ	جامعة بسكرة	رئيسا
عبد الرحمان برفوق	أستاذ	جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا
السعيد فكرون	أستاذ	جامعة المسيلة	عضوا مناقشا
بلقاسم نويصر	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف	عضوا مناقشا
الازهر العقبي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2014



شكر و عرفان

- أشكر الله الذي أحاطني بعظيم فضله وسعة رحمته.
يسعدني أن أتقدم بموفور الشكر وخالص الثناء وعظيم التقدير والعرفان
إلى الأستاذ الدكتور الفاضل "عبد الرحمان برفوق"، ذلك لتفضله
بالإشراف على هذه الأطروحة وإثرائها، الذي لم يبخل علي بنصائحه
وإرشاداته القيمة فألف شكره على ما قدمته لإنجاز هذه الرسالة.
كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى:

- السيد الكريم عبد الحليم بوعيشة على مساعدته ومساندته الكبيرة لي.
- جميع الأساتذة الأفاضل الذين لم يبخلوا علي بالنصح والتوجيه، أخص
بالذكر: أ/ بوبكر عصمان، د/ رشيد زوزو، د/ عمر أوزينية، د/ الأزهر العقبي.
- الأساتذات الفضليات: د/ بلقواس زرفة، د/ أسماء بة توكي، أ/ صونية
العدي، أ/ جعيدة شاوشة أخوان، أ/ وفاء بوعيشة من كلية الآداب
واللغات، أ/ جمعة خير الدين من كلية العلوم الإقتصادية.
- الأساتذة الكرام الذين تشرفت بتكليمهم لي الاستبيان، من بينهم:
أ.د/ نصر الدين جابر، د/ يوسف جواد، د/ سليمة بوزيد.
- الأساتذة الأفاضل الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الأطروحة.
- السادة الكرام الذين ساعدوني على توزيع الاستبيان.
- أسرتي التي كانت سندي الدائم، خاصة الوالدين العزيزين أمه الله
في عمرهما.

- أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.
شكراً وجزائكم الله عني الخير الكثير.

فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير	
فهرس الموضوعات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة	(أ-ت) -----

الفصل الأول: موضوع الدراسة

1-1-1	مشكلة الدراسة	6
2-1-1	مبررات اختيار موضوع الدراسة	8
3-1-1	أهمية الدراسة	9
4-1-1	أهداف الدراسة	10
5-1-1	المقاربة النظرية	10
6-1-1	تحديد المفاهيم	15
7-1-1	الدراسات السابقة	27

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية: عرض نظري ونماذج واقعية

تمهيد	57
-------	----

1-2- الثقافة التنظيمية، عناصرها، أنواعها ووظائفها

1-1-2	نشأة وتطور الثقافة التنظيمية	57
2-1-2	خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية	61
3-1-2	عناصر الثقافة التنظيمية	67
4-1-2	أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية	71
5-1-2	وظائف وأبعاد الثقافة التنظيمية	78

2-2- طرق اكتساب الثقافة التنظيمية

- 83 1-2-2- آليات ومراحل خلق الثقافة التنظيمية
- 87 2-2-2- محددات الثقافة التنظيمية والأدوات مساعدة على خلقها
- 89 3-2-2- العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية والمساعدة على تغييرها
- 91 4-2-2- اسهامات الفكر التنظيمي في مجال الثقافة التنظيمية
- 99 5-2-2- النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

3-2- الثقافة التنظيمية في الواقع العملي

- 105 1-3-2- ثقافة منظمة والت ديزني
- 107 2-3-2- ثقافة منظمة تويوتا
- 109 3-3-2- ثقافة شركة المعدات الرقمية
- 112 4-3-2- ثقافة منظمة سيبا-
- 113 5-3-2- ثقافة الشركات المتعددة الجنسيات (شركة آبل -أمونجا-)
- 115 الخلاصة

الفصل الثالث: العرض النظري للالتزام التنظيمي

- 118 تمهيد

3-1- الالتزام التنظيمي، أبعاده ومستوياته

- 118 1-1-3- مداخل دراسة الالتزام التنظيمي
- 120 2-1-3- خصائص الالتزام التنظيمي
- 121 3-1-3- أهمية الالتزام التنظيمي
- 124 4-1-3- أبعاد الالتزام التنظيمي
- 132 5-1-3- مستويات الالتزام التنظيمي

3-2- طرق بناء الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه

- 133 1-2-3- مراحل الالتزام التنظيمي
- 137 2-2-3- محددات الالتزام التنظيمي
- 142 3-2-3- طرق قياس الالتزام التنظيمي
- 144 4-2-3- نتائج الالتزام التنظيمي
- 148 5-2-3- عوامل زيادة وضعف الالتزام التنظيمي

3-3- علاقة الالتزام التنظيمي ببعض محددات بيئة العمل

- 149 ----- 3-3-1- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات الديموغرافية للعامل
- 152 ----- 3-3-2- العلاقة بين الالتزام التنظيمي وعلاقات العمل
- 153 ----- 3-3-3- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي
- 154 ----- 3-3-4- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي
- 157 ----- 3-3-5- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والروح المعنوية
- 158 ----- 3-3-6- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والقيم التنظيمية
- 162 ----- الخلاصة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- 165 ----- تمهيد
- 165 ----- 4-1- منهج الدراسة
- 167 ----- 4-2- فرضيات الدراسة
- 169 ----- 4-3- مجالات الدراسة
- 178 ----- 4-4- عينة الدراسة وخصائصها
- 184 ----- 4-5- أدوات جمع البيانات
- 191 ----- 4-6- الأساليب الإحصائية
- 191 ----- الخلاصة

الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

5-1- وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

- 194 ----- 5-1-1- تحليل تقديرات الأفراد نحو الثقافة التنظيمية
- 194 ----- 5-1-1-1- تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى القيم التنظيمية
- 203 ----- 5-1-1-2- تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى الممارسات الإدارية
- 210 ----- 5-1-1-3- تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى التوقعات التنظيمية
- 220 ----- 5-1-2- تحليل تقديرات الأفراد نحو الالتزام التنظيمي
- 220 ----- 5-1-2-1- تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى الالتزام العاطفي
- 226 ----- 5-2-2-1- تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى الالتزام المستمر

231 3-2-1-5- تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى الالتزام المعياري

2-5- اختبار فرضيات الدراسة

237 1-2-5- اختبار قابلية الفرضيات لتحليل الانحدار

238 1-1-2-5- اختبار التوزيع الطبيعي المعياري للبيانات

238 2-1-2-5- اختبار الملائمة وخطية العلاقات

239 2-2-5- اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة والفرضية العامة

3-5- نتائج الدراسة

266 1-3-5- النتائج الجزئية

269 2-3-5- النتيجة العامة

270 4-5- التوصيات

274

278 المراجع
ملخص الدراسة

الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	مفهوم الثقافة وارتباطه بدراسات ونظريات المنظمة	59
2.	توزيع مفردات العينة وفقا للجنس	180
3.	توزيع مفردات العينة وفقا للسن	180
4.	توزيع مفردات العينة وفقا للحالة الاجتماعية	181
5.	توزيع مفردات العينة وفقا للمستوى التعليمي	182
6.	توزيع مفردات العينة وفقا للفئة المهنية	183
7.	توزيع مفردات العينة وفقا لسنوات الخبرة	183
8.	تقسيم محاور الاستبيان	187

187	درجات مقياس ليكرت	9.
189	نتائج حساب معامل كندال	10.
189	معاملات الارتباط بين معدل بعد و المعدل الكلي للفقرات (الثقافة التنظيمية)	11.
190	معاملات الارتباط بين معدل بعد و المعدل الكلي للفقرات (الالتزام التنظيمي)	12.
190	اختبار ثبات أداة الدراسة	13.
195	استجابات المبحوثين حول القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة	14.
203	استجابات المبحوثين حول الممارسات الإدارية السائدة في المؤسسة	15.
211	استجابات المبحوثين حول التوقعات التنظيمية السائدة في المؤسسة	16.
221	استجابات المبحوثين حول الالتزام العاطفي السائدة في المؤسسة	17.
227	استجابات المبحوثين حول الالتزام المستمر السائدة في المؤسسة	18.
232	استجابات المبحوثين حول الالتزام المعياري السائدة في المؤسسة	19.
238	نتائج اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي المعياري	20.
239	التباين للانحدار للتأكد من النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة	21.
240	الانحدار المؤشر الأول للفرضية التطبيقية الأولى	22.
241	الانحدار لاختبار المؤشر الثاني للفرضية التطبيقية الأولى	23.
242	الانحدار لاختبار المؤشر الثالث للفرضية التطبيقية الأولى	24.
243	الانحدار لاختبار الفرضية التطبيقية الأولى	25.
245	الانحدار لاختبار المؤشر الأول التطبيقية الثانية	26.
246	الانحدار لاختبار المؤشر الثاني للفرضية التطبيقية الثانية	27.
247	الانحدار لاختبار المؤشر الثالث للفرضية التطبيقية الثانية	28.
248	الانحدار لاختبار الفرضية التطبيقية الثانية	29.
250	الانحدار لاختبار المؤشر الأول للفرضية التطبيقية الثالثة	30.
251	الانحدار لاختبار المؤشر الثاني للفرضية التطبيقية الثالثة	31.
252	الانحدار لاختبار المؤشر الثالث للفرضية التطبيقية الثالثة	32.
253	الانحدار لاختبار الفرضية التطبيقية الثالثة	33.

254	الانحدار لاختبار الفرضية التطبيقية العامة	.34
255	جدول معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين القيم التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي	.35
259	قيم معامل الارتباط بيرسون بين الممارسات الادارية والالتزام التنظيمي بأبعاده	.36
261	قيم معامل الارتباط بيرسون بين التوقعات التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي	.37
264	قيم معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي	.38
267	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لأبعاد الثقافة التنظيمية	.39
268	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الالتزام التنظيمي	.40

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
.1	كيفية تشكيل الثقافة التنظيمية	83
.2	سلم الحاجات لـ MASLOW	94
.3	نموذج الإدارة بالأهداف	97
.4	النموذج الفكري الثقافي لشركة المعدات الرقمية - الجزء الأول-	110
.5	النموذج الثقافي لشركة المعدات الرقمية -الجزء الثاني-	111
.6	نموذج سييا -جايجي الثقافي	113
.7	مستويات تنمية الالتزام التنظيمي	132
.8	نموذج مارش وماناري	138
.9	نموذج نيكوتينز وسمرز	141
.10	الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وأثره الأداء	156
.11	هيكلية فرضيات الدراسة	169
.12	مدرج تكراري يبين حجم المجتمع والعينة	179
.13	دائرة نسبية تمثل النسب المئوية لجنس العينة	180

181	مدرج تكراري يوضح توزيع مفردات العينة وفقاً للسن	.14
181	مدرج تكراري يبين توزيع مفردات العينة وفقاً للحالة الاجتماعية	.15
182	مدرج تكراري يبين توزيع مفردات العينة وفقاً للمستوى التعليمي	.16
183	مدرج تكراري يبين توزيع مفردات العينة وفقاً للفئة المهنية	.17
184	مدرج تكراري يبين توزيع مفردات العينة وفقاً لسنوات الخبرة	.18

مقدمت

مقدمة:

يعتبر علم المنظمات من العلوم المستفيضة بالبحوث والدراسات التي يشكل تراكمها رصيداً معرفياً هاماً يساهم في تحليل وفهم طبيعة الكيان المعقد للمنظمة.

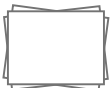
وقد حتمت التحولات التاريخية الكبرى مراجعة هذا الكيان لجوانبه السياسية، الاجتماعية الاقتصادية، وإصلاح الهياكل التنظيمية داخل أجهزته الإدارية، عبر استراتيجيات من شأنها الارتقاء بمستوى أداء العاملين فيه، كإدخال نظم الإدارة الحديثة وآلياتها، إعداد التعديلات التشريعية للوظائف وتحسين بيئة العمل ومصالح العاملين عبر إصلاح الأجور ونظم الحوافز وتطوير برامج التدريب والتأهيل المهني.

إيماناً منه (الكيان) بأن من أهم سبل نجاحه وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخله ما جعل الكثير من الباحثين والمهنيين بمجال التنظيم يدركون أنه لا يمكن الحديث عن منظمة ناجحة دون الاهتمام هؤلاء الأفراد كونهم محور ارتكازها تتوقف كفاءة وفعالية المنظمة على فعاليتهم، الأمر الذي يستدعي زيادة درجة ولائهم وانتمائهم للمنظمة لتحقيق الالتزام التنظيمي الذي يكفل الحرص على أداء العمال بأحسن صورة ممكنة لتحقيق أهدافها في أقصر وقت وبأقل تكلفة وبأوفر جهد.

يضمن الالتزام التنظيمي أداء العمل بإخلاص وتفان دون كلل أو ملل، فهو يعبر عن عملية التماثل والتجانس بين قيم الفرد وأهدافه مع أهداف وقيم التنظيم، وعلى بذل الأفراد لجهود إضافية رية كانت أو حسية لتحقيق أهداف المنظمة. فالاهتمام برفع درجة الالتزام التنظيمي من شأنها أن تعود بالفائدة على المنظمة وعملها، وتعزز الإبداع، الاستقرار والثقة بينهم.

ويسهم الالتزام التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة البقاء والنمو والمتواصل لذا قد أن موضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة قد اهتمت الكثير من الباحثين الإدارة منذ ثمانينات القرن الماضي وحتى يومنا هذا. ومن بين هذه العوامل التنظيمية الـ عززة لهذا الشعور، الثقة والدافعية اللازمة لدى العمال لمواجهة المخاطر والتصدي لها بكفاءة واقتدار.

فالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات وممارسات توجه سلوك وطاقت وقدرات الأفراد، فهي المرجعية التي يستندون إليها في إدراك واقعهم التنظيمي



والتفاعل مع مختلف مواقفهم قصد تحقيق التكيف وإيجاد حلول لمختلف المشاكل التنظيمية للوصـول إلى أهداف النظام.

فدور الثقافة التنظيمية في تفعيل عناصر المنظمة يؤكد أهميتها و دورها في تحقيق مستويات عالية من الالتزام بالعمل، كما يؤكد على أن غياب المضمون الثقافي بالمنظمة الذي يعمل توجيه وضبط الممارسات السلوكية وتحقيق إيجابيتها يؤدي إلى انتشار سلوكيات سلبية إضعاف تماسك النسق وإمراض المناخ التنظيمي وهو ما يعتبر مؤشرا على تدني مستويات الالتزام التنظيمي. من هذا المنطلق جاءت هذه الدراـسة لتكشف الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية لتحقيق الالتزام التنظيمي. ستمدة أهميتها مما اكتسبته متغيراتها من أهمية بوصف الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من المواضيع التي أقبل عليها الباحثون الأجانب اقبـالاً كبيراً، بيد أنه لم تجد هذا الإقبال من طرف الباحثين الجزائريين، رغم أن الجزائر في أمس الحاجة إلى الكثير من الدراسات لوضع تصور دقيق حول هذين الموضوعين، خاصة إذا طبقا على عمال القطاع الصناعي. وهو ما ارتأينا تسليط الضوء عليه من خلال إجراء الدراسة الميدانية في أحد المؤسسات الصناعية لولاية بسكرة وهي مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية.

ولمسار هذه الدراسة تم تقسيمها إلى خمسة فصول:

الفصل الأول: الموسوم بـ (موضوع الدراسة). احتوى على الدراسة ومبررات اختيار موضوعها وأهميتها لنصل إلى طرح الأهداف المتوخاة من دراستها، طرح المدخل المنهجي المتبع ومن ثم استعراض بعض الدراسات السابقة لها.

الفصل الثاني: الموسوم بـ (الثقافة التنظيمية: عرض نظري ونماذج واقعية). وقد قسم إلى

ثلاث نقاط:

الأولى تتناول 'الثقافة التنظيمية عناصرها أنواعها ووظائفها' وعرض نشأة الثقافة التنظيمية خصائصها وأهميتها وعناصرها، أنواعها ومستوياتها، ثم وظائفها وأبعادها. أما القسم الثاني فيتناول 'طرق اكتساب الثقافة التنظيمية' وذلك بتطرقنا إلى آليات خلقها ومراحل تكوينها، محدداتها والأدوات المساعدة لخلقها، ثم التطرق إلى العوامل المساعدة على تغييرها، لننتهي إلى عرض إسهامات الفكر التنظيمي في تفسيرها وأخيرا أهم النظريات المفسرة لها.



أما القسم الثالث فقد خصص لعرض نماذج الثقافات التنظيمية في مختلف المؤسسات العالمية على غرار شركة وال ديزني، تويوتا، شركة المعدات الرقمية، شركة س - وثقافة الشركات المتعددة الجنسيات لتؤخذ شركة (ابل) أنموذج .

الفصل الثالث: موسوم بـ(العرض النظري للالتزام التنظيمي) وقد اندرجت ضمنه ثلاث أقسام:

القسم الأول: 'الالتزام التنظيمي، أبعاده وأنواعه' تعرضنا فيه إلى: مداخل دراسة الالتزام التنظيمي، خصائصه وأهميته ثم التطرق لأبعاده ومستوياته.

أما القسم الثاني عنون بـ 'بناء الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه' وقد تناول: مراحل ومحددات الالتزام التنظيمي وطرق قياسه واستراتيجيات تعزيزه ومن ثم عرض نتائج وعوامل زياده وضعفه.

أما القسم الأخير فهو 'الالتزام التنظيمي وبيعض محددات بيئة العمل' فبين: الارتباط بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات الديموغرافية للعامل ثم الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وبعدها الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي وعلاقات العمل صل إلى عرض الالتزام التنظيمي والروح المعنوي وفي الأخير الالتزام التنظيمي والقيم التنظيمية.

الفصل الرابع: عنون بـ(الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية): جاء فيها عرض المنهج المتبع للدراسة وفرضيات الدراسة ومجالاتها، عينة الدراسة وخصائصها ثم أدوات جمع البيانات وعرض في آخره الأساليب الإحصائية المتبعة.

الفصل الخامس: رسم بـ(عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج): تطرق

فيه إلى عرض وتحليل الجداول كمياً وكيفياً ، ستناد على الإطار النظري والتصوري لهذه الدراسة وبالاعتماد على مجموع الدراسات السابقة، لنصل من خلالها إلى اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص . ليختم البحث بـ () تناول أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة المنجزة.

وبعد كل هذا طرحت مجموعة من التوصيات هذه الدراسة بقائمة للمصادر والمراجع المعتمد عليها في إنجازها، ثم أرفاقها بملاحق تدعم ما جاء في متنها وبملخص يختصر كل ما جاء



الفصل الأول

موضوع الدراسة

1.1. مشكلة الدراسة.

2.1. مبررات اختيار موضوع الدراسة.

3.1. أهمية الدراسة.

4.1. أهداف الدراسة.

5.1. المقاربة النظرية.

6.1. تحديد المفاهيم.

7.1. الدراسات السابقة.

1-1- مشكلة الدراسة:

تعتبر المؤسسة الصناعية أحد العناصر الأساسية في تطوير النشاط الإقتصادي والاجتماعي فهي وحدة متكاملة قائمة على أساس التفاعلات والعلاقات المتبادلة بين مختلف مكوناتها وأجزائها. فالمؤسسة الصناعية تضم مجموعة من الوحدات والأقسام المتساندة والمتكاملة وظيفيا لتحقيق أهدافها وفقا لاستراتيجيات مسطرة، معتمدة في ذلك على العناصر المادية من: موارد أولية، رؤوس الأموال والآلات، وكذا القوى العاملة؛ المتمثلة في المورد البشري، الذي يعد من أهم الموارد في المؤسسات ومصدر لقدراتها التنافسية واستقرارها، إذ يعول عليه في تحقيق الأهداف بكفاءة، مما يفرض على المؤسسة مراعاة احتياجاته وتهيئة المناخ التنظيمي السليم له، من خلال الاهتمام برسم السياسات وضبط الإجراءات والنظم التي تسود المؤسسة والمؤثرة على أداء العاملين فيها. إضافة إلى الاهتمام بالعوامل المتعلقة بالقيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية التي تجمع الأفراد العاملين في المؤسسة وإدارتها.

تعتبر الثقافة التنظيمية ركيزة أساسية من ركائز تطور المؤسسة وتنميتها، فهي تعبر عن نسق القيم والتوقعات والممارسات والاتجاهات المشتركة، إضافة إلى نسق الرقابة والبنية الهيكلية في تفاعلها لإنتاج المعايير والضوابط التي تحكم السلوكات وتوجهها حتى تقدم أطرا مرجعية لكيفية التعامل مع مختلف التغيرات المؤثرة في سيرها.

فالثقافة التنظيمية تظهر لكل مؤسسة شخصية معنوية خاصة بها، قد تكون هذه الشخصية قوية ومرنة، مبدعة أو محافظة، إذ بين منظرو التنظيمات ذلك عن طريق التعرف على أهمية الدور الذي تلعبه الثقافة في حياة أعضاء المؤسسة ومن المثير أن تظهر أنها عامل مستقل يؤثر على اتجاهات العاملين وسلوكهم، في الوقت الذي تتميز فيه بيئة الإدارة بالتغير المتسارع وعدم الاستقرار، مما يفرض على مؤسسات المستقبل أن تطور أساليب إدارتها، وتعيد تصميم هيكلها التنظيمية، لتتكيف مع التغير الذي يحدث في بيئة الإدارة إن هي أرادت البقاء والاستمرار، لذلك تعطي المؤسسات اهتماما بالغا لبيئة العمل ولثقافة العامل، لاقتناعها الراسخ بأن العناية بها وبما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المؤسسة التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها، وذلك لما للثقافة التنظيمية من أهمية في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله، فهي تعمل على توجيه أعضاء التنظيم بما يتجسد في قيمهم التنظيمية لعل أهمها: قيم الانضباط بالقواعد والقوانين التي ترسمها سياسة

المؤسسة، وقيمة العمل الجماعي الذي يرسخ التعاون والتلاحم بين العمال مما ينعكس على قوة التفاعل والتماسك بين فرق وجماعات العمل، إضافة إلى قيمة العدل وقيمة المكافأة اللتان تعملان على سيادة جو من المساواة والمثابرة من أجل الوصول إلى أداء أفضل مما يساهم في مرونة التسيير الذي يظهر في مجموعة الممارسات الإدارية التي يتعامل وفقها العاملون بالمؤسسة والتي تساهم في تحقيق الأداء الأمثل، في ظل سيادة توقعات تنظيمية يؤمن بها هؤلاء العمال ويعملون على تكريسها، من أجل تحسين الخدمة والاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات المؤسسة والعملاء. هذا ما يخلق التناسق والانسجام في قيم وأهداف الجماعات البشرية بالمؤسسة، ويولد نوع من التمسك الشديد بها ويزيد الإخلاص والرغبة بالبقاء فيها، هذا ما يعرف اصطلاحاً بالالتزام التنظيمي.

إن الالتزام التنظيمي يعكس درجة اندماج الفرد بالمؤسسة واهتمامه بالاستمرار فيها وقوة ارتباطه بها وتتطابق مصالحه مع أهدافها، ورغبته في بذل الجهد الأكبر لتطورها. فهو شعور مستمر بالافتخار والارتباط بالعمل في المؤسسة والإيمان بأهدافها وقيمها، مما يوجد علاقة قوية وإيجابية ودينامكية تقوم على الاقتناع بأهداف وغايات التنظيم وليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة.

والاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة اجتماعية داخل المؤسسة يرجع إلى ضرورة العناية بدور الفرد الذي يمثل عنصراً هاماً وفاعلاً أساسياً لتحقيق أهدافها. هذا الفرد له اتجاهاته، ميوله، تفكيره عواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه، مما يخلق صعوبة في التعامل والسيطرة على مكوناته، النفسية الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على سلوكياته التنظيمية، مما جعل من الضروري تحديد أهداف مشتركة يسعى الجميع إلى تحقيقها، وفقاً لمبادئ وقواعد متفق عليها، فكلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد لتلك الأهداف وسبل تحقيقها ومدى تطابقها مع أهداف المؤسسة كلما زاد معدل الانجاز والإلتقان مما يزيد من استعداد العامل الكامل لبذل الجهد الأكبر لتقديم الأفضل للمؤسسة التي يصبح متمسكاً بالبقاء فيها ما يعبر عن التزامه العاطفي بها، خاصة في ظل ما توفره من بيئة تتميز بالدعم الجيد لمنسوبيها وسماحتها لهم بالمشاركة الفعالة والإيجابية، لا في كيفية تطبيق الإجراءات والعمل فقط، بل بمساهماتهم في وضع الأهداف والتخطيط لرسم السياسات العامة للتنظيم، مما يخلق التزاماً معيارياً لديهم، ويولد اعتقاداً قوياً بأن ترك العمل في المؤسسة سيكلفهم الكثير، ما يعكس ارتباطهم الدائم بها.

غير أن فهم وإدراك الأفراد لأهداف مؤسستهم لا يمكن أن يتحقق إلا إذا سادت ثقافة تنظيمية ايجابية ترسخت بينهم، بالأخص إذا استطاع المسؤولون بالمؤسسة أن ينشروا القيم التنظيمية، ويرسخوا توقعات تنظيمية وممارسات إدارية إيجابية بين الأفراد.

هذا ما يدفعنا للبحث عن كيف يمكن للثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة أن تحقق الالتزام التنظيمي بين الأفراد المنتمين لها، بكل مستوياته وعلى وجه الخصوص الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري والالتزام العاطفي، باعتبارهم من أهم مستويات الالتزام التنظيمي، واللذين يمكن أن يكون لهم دور أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، ويمكن أن يقاس من خلالهم دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي من جهة أخرى، بالرغم من أن الوصول إلى التحقيق التام يبقى أمر نسبي. بناء على ما سبق ستبحث هذه الدراسة عن الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة في تحقيق الالتزام التنظيمي بين الأفراد العاملين بها، وذلك بالبحث عن إجابة للتساؤل التالي:

- ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي؟
- من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:
- ما دور القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية؟
- ما دور الممارسات الإدارية في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية؟
- ما دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية؟

1-2- مبررات اختيار موضوع الدراسة:

من المعروف أن لكل باحث أسباب ودوافع أدت به إلى اختيار أي مشكلة من أجل دراستها والبحث فيها، وهذا لإحساسه بأهمية التطرق إليها بالدراسة للوصول إلى تفسيرات وإجابات للتساؤلات المطروحة في البحث، ومن المبررات التي أدت بنا للولوج في هذا الموضوع وسبر أغواره، نذكر:

- دور الثقافة التنظيمية الفعال في استقرار وكفاءة المؤسسة الصناعية، وهذا ما يحتم ضرورة تحليلها وتفسيرها كظاهرة تنظيمية تفرض نفسها في حقل البحث السوسولوجي.
- الاهتمام بموضوع 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 والمغريات 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 الالتزام التنظيمي.

- دور الثقافة التنظيمية في إرساء قواعد وضوابط تحكم سلوكيات الأفراد، وتنظيمها بشكل غير رسمي وفقا لقيم تنظيمية متفق عليها، مما يخلق شعور بالثقة 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 إيفائها حقها في الدراسات العلمية عامة والسوسيولوجية خاصة، والذي لم يبين أهميته القصوى في ضمان استمرار وبقاء المؤسسة، خاصة في الدراسات الجزائرية.

1-3- أهمية الدراسة:

تتبقى أهمية هذه الدراسة علميا، من أهمية الموضوع الذي نتناوله. فتقافة العاملين توجه العمال وتدفعهم إنسانيا طبقا للافتراضات والقيم والاعتقادات الخاصة بهم، وبذلك تصنع ثقافة المنظمة التي يعملون فيها. من هذا المنطلق تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين من ناحية، وفي فعالية أنشطة العاملين بالأجهزة التنظيمية من ناحية أخرى، وأهمية الالتزام في التأثير على سلوك العامل في محيط العمل، وعلى مستوى الأداء في المنظمات ومستوى الخدمات بشكل عام.

وتبرز أهمية الدراسة في أن الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، لم ينالا حظا كافيا من العناية والاهتمام من الباحثين والممارسين للإدارة في المنظمات، فالدراسات ما تزال محدودة إن لم تكن نادرة في ما يخص الالتزام التنظيمي، وبذلك يؤمل أن تفيد هذه الدراسة في إثراء المعرفة بالأدوار المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوك العاملين وعلى مستويات التزامهم التنظيمي وكفاءة أدائهم ونشاطاتهم المؤدية إلى تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم وبذلك تسهم في سد الفراغ الذي تعاني منه المكتبة العربية عامة والجزائرية خاصة في مجال الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي.

وتتمثل الأهمية العملية في إمكانية استفادة القيادات الإدارية بالمؤسسة الصناعية، من النتائج التي ستصل إليها الدراسة، في فهم الثقافة السائدة في المؤسسة الصناعية والالتزام التنظيمي للعاملين ومن ثم اتخاذ قراراتهم الملائمة لإدارة التطوير، وزيادة فعالية الأداء في المؤسسة الصناعية.

1-4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لعمال المؤسسة الصناعية، هذا كهدف رئيسي، تنفرع عنه أهداف فرعية تتمثل في:

- الوقوف على طبيعة العنصر البشري المنتمي للمؤسسة الصناعية.

- الوقوف على مستوى سيادة كل من الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى الفئات العمالية للمؤسسة الصناعية.
- التحقق من مساهمة القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.
- الكشف عن دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.
- الكشف عن دور الممارسات الإدارية في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.

1-5- المقاربة النظرية:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الأمبريقية التي تقوم على الاحتكام للواقع الملموس، الذي تم تحديد إطاره النظري سلفاً، مُعْتَمِداً على عمليات عقلية قائمة على أسس منهجية تهتم بقراءة الواقع التنظيمي كماً وكيفياً، بالاعتماد على استنطاق عقول العمال الصناعيين، بحثاً عن ايجاد آليات ترسخ الالتزام التنظيمي، ومحددا للعلاقات الرابطة بين مختلف العناصر التي تنتجها الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ذلك للتمكن من وضع التنبؤات المستقبلية عن الأوضاع المقبلة. من هنا كان المنهج الوصفي الطريقة المنظمة التي انتهجت للوصول إلى ايجاد إجابات محددة للتساؤلات المطروحة والتحقق من الفرضيات المصاغة، بالاعتماد على ما استخرج من بيانات من أداة جمعها (الاستبيان) بعد تحليلها والتقصي الدقيق عنها بهدف معرفة العوامل التي تقف وراء تشكيل آراء واتجاهات محددة لدى المبحوثين، مما يساعد على فهم وإدراك أفضل لموضوع الدراسة.

ولكي لا نقع فيما وقع فيه الدارسون السابقون من دهشة إزاء ما يصادفون من تنوع في المقاربات والمناهج، كون السوسيولوجيا ليست حبيسة الأفكار التي يقبل الجميع صحتها ولكي لا نختلف حول الطرق التي ينبغي إتباعها لدراسة السلوك الإنساني وإيجاد التفسير الأفضل لنتائج البحث،¹ فقد تم اعتماد المدخل المنهجي الذي يسمح للباحث بالاقتراب الدقيق من الواقع، ويمنحه القدرة على تحليل وإدراك وتفسير أبعاده، وهو يعد نقطة أو حلقة الوصل بين الإطار المرجعي النظري والمنهجية المتبعة، فهو على المستوى التصوري يساعد على تحقيق التناسق المنطقي، وعلى تبصر جوانب الظاهرة المدروسة، وتبين أبعادها المختلفة، والاستفادة مما قدم في ذلك من تحليلات ومفاهيم وقضايا، كما أنه يسمح على المستوى العملي باختيار المناهج الملائمة للدراسة التي تجرى عن واقع

¹ انتوني غيدنز، علم الاجتماع، ترجمة: فايز الصياغ، ط4، مؤسسة ترجمان، الأردن، 2005، ص53.

بعينه وفق المنظور المتبنى، ونتيجة لذلك، فهو يحقق الانسجام بين الجانب التصوري للبحث والجانب التطبيقي والجانب التفسيري.¹

وبما أن الدراسة الراهنة تهتم بمتغيرين أساسيين يتمثلان في: الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وكون الهدف الأساسي منها هو الوقوف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية لتحقيق الالتزام التنظيمي، فقد تم توظيف المدخل البنائي الوظيفي كونه يهتم بتحليل الظواهر الاجتماعية والثقافية استنادا إلى الوظائف التي تؤديها في نسق اجتماعي ثقافي محدد، فهو يهتم بالخصائص الكلية للبناء الاجتماعي والطبيعة العامة للمؤسسات الاجتماعية وبالعلاقة المتداخلة بين أجزاء النسق الاجتماعي والتي تتحدد في الأدوار البنائية الفاعلة.²

وعلى اعتبار المدخل البنائي الوظيفي واسع الرؤى ومتشعب الأفكار فإنه سيؤخذ منه ما يهم الدراسة الحالية، أي استخدام المدخل في جزئه المفسر للنسق الاجتماعي باعتباره يعنى بالنسق الثقافي والجوانب الثقافية في الحياة الاجتماعية، وبنظرية الفعل الاجتماعي المفسرة للسلوك الإنساني على اعتبار أن الالتزام التنظيمي يعبر في فحواه على مجموعة من السلوكيات التنظيمية الهادفة والواعية.

❖ الثقافة التنظيمية في التحليل البنائي الوظيفي (نظرية النسق الاجتماعي لـ بارسونز):

إن النسق الاجتماعي يشير إلى مجموعة من الفاعلين في عملية تفاعل ضمن موقف يشمل على الأقل وجها فيزيقيا بيئيا وفاعلين لديهم حوافز لتعظيم المنفعة والرضا، وحيثما تتحدد علاقاتهم بالموقف تتحدد أيضا بالبيئة، وكذلك تتحدد بالنسق الثقافي للجماعة وما يتضمنه من رموز مشتركة كما يمكن أن يحدد النسق الاجتماعي في مجال فردين أو أكثر يشتركون في تفاعل مستمر بمحيط محدد.³

حيث يرى (بارسونز) بأن الحياة الاجتماعية تتشكل من خلال أفكار البشر، أي بواسطة معاييرهم أو ما هو مقبول اجتماعيا من قواعد تقرر أفعالهم، وأيضا قيمهم أو تصوراتهم على ما يجب أن تكون عليه حياتهم هذه من جهة، ومن جهة أخرى فهو قد اهتم أيضا بانتظام أفعال الأفراد وفقا

¹ زمام نور الدين، المداخل المنهجية الكبرى في علم الاجتماع، منتديات البحث العلمي:

<http://unva.forumalgerie.net>

يوم الزيارة: 2015 /02/12، الساعة: 8:56 د

² روث والاس، السون وولف، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع -تمدد أفاق النظرية الكلاسيكية-، ترجمة: محمد عبد الكريم الحوراني، مجدلاوي، الأردن، 2012، ص ص 52-53.

³ معن خليل العمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق، الأردن، 2006، ص 386.

لأنساق من الأفعال.¹ وحسب هذا الرأي فإن تلك الأنساق لا يمكن فهمها إلا بالاستناد إلى خاصية التكامل القيمي المشترك.²

لقد أفرد (بارسونز) للثقافة وللقيم مركزا خاصا في تحليلاته حول النسق الاجتماعي، فهو يرى أن الثقافة ونسق القيم والمعايير ما هي إلا انعكاس للمجتمع، فالأفعال الفردية تستطيع أن تكون في توافق بينها لأن الفاعلين الاجتماعيين يتصرفون من خلال معايير وقيم المجتمع.³ فالثقافة هي المشكلة للوعي الاجتماعي، والمحددة للأيدولوجيا الاجتماعية المعززة لعمليات التماسك والتضامن الاجتماعي، ومكونات النسق الاجتماعي حول الأهداف التي يسعى النسق الأكبر لتحقيقها. فوجود الاتفاق حول القيم والمعتقدات العامة بين أعضاء النسق الاجتماعي مصدره وجود مجموعة من القيم،⁴ والمعايير والقواعد التي اكتسبت أهمية في حل مشكلة النظام، فأفعال الأفراد ليست عشوائية أو محكومة بالعواطف، بل هي تكشف عن قدر من النظام بحيث لا تتأثر بالأوضاع الراهنة كما لا تختلف اختلافا كبيرا لحد عدم القدرة على التنبؤ بها، فهي تضي قدر من النظام والمعنى على السلوك الإنساني.⁵

وحسب (بارسونز) ولكي يكون المجتمع مستقرا في الوجود يجب أن يستجيب لأربع وظائف أو أنماط من القيم، اختصرها في الشعار (A.G.I.L) "Adaptation.Goal.integration.lattern Pattern"، وتتمثل في:⁶

- النسق الفرعي الاقتصادي يتوافق مع قيم التكيف.
- النسق الفرعي السياسي يتوافق مع قيم تحديد الأهداف.
- النسق الفرعي الثقافي يتوافق مع قيم الحفاظ على النمط والمعايير.
- النسق الفرعي الاجتماعي يتوافق مع قيم التكامل الاجتماعي.

¹ أيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة: محمد حسين غلوم، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1999، ص 67.

² محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع -التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع، مجدلاوي، الأردن، 2007، ص 113.

³ عبد العالي دبله، مدخل إلى التحليل السوسيولوجي، الدار الخلدونية، الجزائر، 2011، ص 13.

⁴ عبد الله عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع -النظرية السوسيولوجية المعاصرة-، ج 2، دار المعرفة الجامعية، مصر، (د ت)، ص 24.

⁵ عبد العالي دبله، مرجع سابق، ص 92.

⁶ المرجع نفسه، ص 93.

إذن النسق الثقافي عند (بارسونز) واضح، فهو يرى أن الثقافة هي نتاج أو ثمرة من ناحية ومن ناحية أخرى فهي تحدد أنساق التفاعل الاجتماعي الإنساني، ويتكون هذا النسق الثقافي من ثلاثة أنساق فرعية هي: الأفكار، الرموز والموجهات القيمة.¹

من هذا تظهر جوانب ارتباط دراستنا بهذه النظرية، فكون الثقافة التنظيمية جزء لا يتجزأ من النسق الثقافي والثقافة ككل فلها نفس الأهمية والدور في نظرية (بارسونز) حول النسق الاجتماعي فهي تمثل جزءاً من أجزاء النسق (التنظيم) ومعياراً لاختيار بديل من البدائل وأحد العناصر الموجهة لسلوك الفاعلين (العمال)، فهي التزام من طرف الأفراد (العمال) لتأييد بعض الاتجاهات وأنماط الفعل من أجل جماعة النسق (جماعة العمل) ومن ثم تكتسب دورها في الوسط الذي هي جزء من أجزائه (المنظمة)، وتعمل على تكامل وتساند أجزائه وتكيفه مع الواقع والمحيط الذي يحيط به مما يسمح باستقراره والمحافظة على استمراره.

❖ الالتزام التنظيمي في التحليل البنائي الوظيفي (نظرية الفعل الاجتماعي لـ تالكوت بارسونز):

عرف (بارسونز) الفعل الاجتماعي على أنه عبارة عن سلوك إنساني استهدافي يتميز بالتقييم والاختيار بين بدائل عدة. والفعل يتألف من عناصر أطلق عليها (تالكوت) اسماً جديداً هو "وحدة الفعل" وحدد عناصرها كما يلي:²

- 1- وجود فاعل
- 2- وجود هدف آني أو مستقبلي لدى الفاعل يهدف لتحقيقه.
- 3- حدوث الفعل في موقف ما.
- 4- المعايير والقيم التي ترشد الفاعل إلى تحديد واختيار الوسائل التي يحقق بها الهدف.
- 5- التعرض للعقاب في حالة انحراف الفاعل عن المعايير المرسومة لكل عنصر من العناصر السالفة الذكر.

وبتحليله الفعل وجد أنه يشمل أولاً الحوافز وتتضمن المستوى الإدراكي ويعني معرفة الفاعل بغايته والبدائل الممكنة لتحقيقها، والمستوى الوجداني وهو مؤشر حماسة واهتمامه، أما الجانب القيمي فيعبر عن القيمة والوزن المرتبط بالفعل، ونتائجه هذه الحوافز الثلاثة تحرك ذهن الفاعل فيقدم

¹ محمد عبد المعبود مرسي، علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي -دراسة تحليلية نقدية، مكتبة العليقي الحديثة، مصر، 2001، ص 8.

² محمود محمد جاد، النظرية الاجتماعية -الاتجاهات والتيارات الكلاسيكية، مؤسسة الانتشار العربي، لبنان، 2012، ص ص 226-227.

على الفعل فتؤثر عليه موجبات مقيدة وهي الجزء الثاني من تحليل الفعل إضافة للحوافز، فالفاعل ليس مطلق بل عليه قيود، أهمها الموقف الاجتماعي وهذا الموقف يتأتى من مكونين أحدهما؛ الظروف الموضوعية (ما يحيط بالفاعل من مؤثرات بيئية اجتماعية) والمكون الثاني هو ظرف الجانب الذاتي للفاعل، هذين المكونين يتحدان ويكونان الموقف الاجتماعي، وعندما يتفاعل الموقف الاجتماعي مع المعايير والقيم الثقافية يتوجه الفعل بشكل صحيح ويحقق الغاية.¹

أما عن دوافع الفعل أو كما عبر عنها (بارسونز) "توجيهات الأفعال" فتتصرف في نمطين، هما:²

• التوجيهات الدافعية: التوجيه الذي يقوم على الدافع وهو يوفر الطاقة التي تصرف في الفعل وهي ثلاثة شعب:

- إدراكية: متصلة بما يدركه الفاعل في الموقف واستعداداته وحاجاته.

- إرضائية/ انفعالية: تتضمن عملية من خلالها يعلق الفاعل على موضوع معين أهمية عاطفية أو إنفعالية.

- تقويمية: والتي بواسطتها يوزع الفاعل طاقته على اهتمامات مختلفة عليه أن يختار بينها.

• التوجيهات القيمية: التي تقوم على القيمة، وهي معايير تناقض الحاجات التي هي أساس توجيهه الدافع وله أيضا ثلاثة شعب:

- الإدراكية

- الخلقية

- الاستحسانية

ومن خلال هذا الطرح البسيط لنظرية الفعل الاجتماعي لـ (بارسونز) يتضح جليا ارتباط دراسة متغير الالتزام التنظيمي وفقا لها، حيث أن الالتزام التنظيمي يعبر عن سلوك انساني استهدافي يتميز بالاختيار بين بدائل عدة، تتمثل أساس في البقاء من عدمه عضوا بالتنظيم، وباعتباره فعل اجتماعي فهو يحتوي على عناصره الأساسية المتمثلة في الفاعل(العامل)، وجود هدف حالي أو مستقبلي وهو إشباع الحاجات الشخصية والتنظيمية والاستمرار في المنظمة مع بذل الجهد الأكبر لإنجاز المهام المنوطة بالفاعل، الموقف وهو انجاز المهام من أجل الحصول على الحوافز والامتيازات....

¹ معن خليل العمر، مرجع سابق، ص 386.

² محمد عاطف غيث، تاريخ النظرية في علم الاجتماع واتجاهاتها المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1984.

أما عن المعايير والقيم التي تحكم وترشد الفاعل فتتمثل في اللوائح والقوانين التنظيمية التي ينص عليها القانون الداخلي للمنظمة وكذا قانون العمل، إضافة إلى معايير وقيم الفاعل التي نشأ وفقاً لها.

كما أن مستويات تحليل الفعل الاجتماعي لـ (بارسونز) تتوافق مع ابعاد الالتزام التنظيمي التي تدور حولها الدراسة والمتمثل في: الالتزام العاطفي الذي يتناسب والمستوى الوجداني للفعل الاجتماعي، الالتزام المستمر والذي يعكس المستوى الإدراكي للفعل، وأخيراً الالتزام المعياري والذي يتلاءم وفحوى المستوى القيمي للفعل الاجتماعي.

أما عن توجيهات الفعل في هذه الدراسة فهي أيضاً دافعية؛ تتمثل في الأفعال التي يقوم بها العامل من أجل اشباع حاجاته الفيزيولوجية وكذا حاجاته التنظيمية. وتوجيهات قيمية؛ تتمثل أساساً في القيم والمعايير الاجتماعية والتنظيمية التي يتوجب على العامل أن يوفي بها اتجاه جماعة العمل التي ينتمي لها والمنظمة التي ينسب إليها.

1-6- تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم العلمية للدراسة خطوة مهمة لأي بحث علمي، وأحد الطرق المنهجية الهامة في تصميم هذه البحوث التي تتحرى الدقة والموضوعية -هما خاصيتين تميزان العلم عن غيره من ميادين المعرفة-، فمن مستلزمات الدقة في العمل وضع تعريفات واضحة محددة تحديداً محكماً حتى يزيل الغموض أمام القارئ؛ إذ بتحديد ما يتم توجيه الفهم نحو فكرة معينة، يريد الباحث إيصالها للقارئ بوضوح، لذا استيعاب المفهوم يعد أكثر من ضروري للوصول إلى توضيح الإطار النظري والإجرائي للدراسة، وبناء على ذلك سيتم تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة فيما يلي:

1-6-1- تعريف الدور:

لغة: الدور في اللغة العربية هو: مهمّة ووظيفة. ويقال قام بدور / لعب دوراً: شارك بنصيب كبير".¹

اصطلاحاً: يمكن ان نعرف الدور على أنه:²

" ما يقوم به كل فرد من وظائف ومهام مناطة به باعتباره عنصراً في تنظيم أو مؤسسة ما إذ أن كل فرد في أي تنظيم لديه أدوار محددة يجب أن يقوم بها."

¹ المعجم الوسيط، <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar> ، يوم الزيارة: 22 / 03 / 2014، الساعة: 15.42 د

² تعريف الدور، http://bohoutmadrassia.blogspot.com/2014/03/blog-post_4234.html ، يوم

الزيارة: 22 / 03 / 2014، الساعة: 15.30د

ويعرف الدور أيضا: " بأنه مجموعة من أوجه النشاط المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة، ويتحدد الدور بما تفرضه الوظيفة من واجبات أو عن طريق النظام الهرمي للوظيفة".
نرى أن هذين التعريفين ركزا على الدور كوظيفة يقوم بها الشخص من أجل تحقيق رغباته وإشباع حاجياته وفقا لتسلسل هرمي لتلك الوظائف.

ويمكن تعريف الدور إجرائيا: "بأنه مجموعة من المهام والوظائف التي تساهم بها الثقافة التنظيمية من أجل تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية".

1-6-2- تعريف الثقافة التنظيمية:

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية وتطور منذ أولى الدراسات التي أجريت في مجال العلوم الإدارية والاجتماعية، حيث حاولت الكثير من الاتجاهات إعطاءها معنى واضح، وهذا ما ستحاول هذه الدراسة إبرازه من خلال تفكيك هذا المفهوم المركب، الرابط بين الثقافة والتنظيم، لذا لا بد من تحديد أبعاده المختلفة وتحليل مفرداته وصولا إلى تحديد مكوناته المختلفة، بقدر عال من الوضوح والدقة، وذلك كما يلي:

1-2-6-1- الثقافة: تعد الثقافة من المفاهيم الأكثر تداولاً وغموضاً وتعقيداً، حتى أنها وصفت بـ "الدغل التصوري"¹ Une Jungle Conceptuelle"، مما حال دون الاتفاق على تعريف واحد لها، وفيما يلي عرض لبعض من هذه التعاريف:

- الثقافة لغة: إن جذر كلمة ثقافة هو الفعل الثلاثي "تقف" ولهذا الجذر معنيين رئيسيين متباينين في اللغة العربية:

الأول: تَقَفَ: قال الفيروز أبادي: تقفه: أي صادفه أو أخذه أو ظفر به أو أدركه وأتقنه: قيض لي.²
الثاني: تَقَفَ، يَتَقَفُ، تَقَفٌ، يَتَقَفُ، تَقَفًا وثقافة: صار حاذقا، خفيفا وفطنا، ومنه ثقف الكلام: حذقه وفهمه بسرعة، وتقف الرمح: قومه وسواه، وتقف الولد: هذبه وعلمه، وتعني كلمة ثقف أيضا: جدد وسوى فيربط بين التثقيف والحذق وسرعة التعليم.³

¹ بشير محمد، الثقافة والتفسير في الجزائر- بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية- ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص5.

² الفيروز أبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب الشيرازي، القاموس المحيط، ج3، ط2، مطبعة مصطفى البابي الحلبي، مصر، 1951.

³ أبو منظور أبو الفضل جمال الدين الأنصاري، لسان العرب، ج3، ط4، دار صادر، لبنان، 2005، ص28.

أما في الأصل اللاتيني لمصطلح الثقافة التنظيمية فيعود إلى كلمة (Cultura) والتي تعني رعاية الحقول أو قطعان الماشية.¹ وهذه الكلمة تعود إلى الجذر (Cult) ومعناها عبادة ودين ومن مشتقاتها (Cultivation) ومعناها: حراثة، تعهد، تهذيب ورعاية، و (Cultural) ومعناها: ثقافي، مستورد.²

وتجدر الإشارة إلى أن هناك من يرى هذا المصطلح (Culture) مشتق من الفعل اللاتيني (colère) الذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض ويأخذ هذا المفهوم البعد الروحي والعقلي للشخص في القرن 18م، وعبر فيما بعد عن التطور الذكائي والاجتماعي للإنسان والجماعات الإنسانية وقد عرف تحولا جديدا عام 1871م في أعمال (Gustav, E.B.Taylor) اللذين استعملا المصطلح كمرادف لمصطلح الحضارة.³

ما سبق يلاحظ أن معنى مصطلح الثقافة في اللغات الأجنبية لا يخرج عن معناه في اللغة العربية، غير أنه يضيف مقصدا آخر إلى مقاصدها وهو حراثة الأرض ورعاية الزراعة والاستنبات والتوليد، لكنه بشكل ما يربط مفهوم الثقافة بالدين والعبادة والحكمة والفلسفة. فالثقافة لغة تعني رعاية العقل والاعتناء بتهذيب الإنسان.

-الثقافة اصطلاحا:

عند التطرق لمصطلح الثقافة لابد من ذكر تعريف (E.B.Taylor) الشهير لها: "الثقافة هي ذلك الكل المعقد الذي يحتوي على المعرفة، المعتقدات، الفن، الأخلاقيات، القانون والعادات... وغير ذلك من القدرات والسلوكيات الشائعة الاستخدام التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع."⁴ أما (كلباتريك) فيرى أن الثقافة هي: "كل ما صنعتها يد الإنسان وعقله من الأشياء والمظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور في العملية الاجتماعية."⁵ فكلباتريك يرى أن الثقافة جانبين: مادي؛ يتمثل في اختراعات الإنسان من أشياء مادية. وغير مادي؛ عبارة عن الأفكار والمعتقدات التي يؤمن بها. وهو ما يؤكد تعريف الموالى:

¹ قاسم المقداد، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، منشورات اتحاد الكتاب العرب، سوريا، 2002، ص2.

² طوني بينيت وآخرون، مفاتيح اصطلاحية جديدة- معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع-، ترجمة: سعيد الغانمي، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، 2005، ص ص 228-230.

³ محمد ابراهيم عيد، الهوية والقلق والإبداع، دار القاهرة، مصر، 2001، ص23.

⁴ محمد السويدي، مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 50.

⁵ زكي محمد إسماعيل، الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة، قطر، 1982، ص 30.

" الثقافة مجموعة من الأفكار والقيم والمعتقدات والتقاليد والعادات والأخلاق والنظم والمهارات وطرق التفكير وأسلوب الحياة والعرف والفن والرقص والأدب والأساطير والفلسفة والتاريخ ووسائل الاتصال وكل ما صنعته يد الإنسان وأنتجه عقله من الأشياء المادية والمعنوية أو المتوارثة أو التي أضافها إلى تراثه نتيجة عيشه في مجتمع معين.¹

وبهذا يمكن القول أن الثقافة هي: جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعاً ما عن غيره، وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة، كما تشمل النظم والقيم والتقاليد والمعتقدات.

1-6-2-2-التنظيم: ينظر إلى التنظيم بجانبين: جانب يعبر عن أنه عملية من العمليات الإدارية، أما الجانب الآخر فيعبر عن كونه المكان الذي يتم فيه العمل بمعنى المنظمة أو المؤسسة وهو ما سنتبناه في هذه الدراسة. فالتنظيم هو:

-لغة:

التنظيم في اللغة العربية من الفعل نظم، فيقال نظم الأشياء أي ألفها وضمها بعضها إلى بعض. فالتنظيم هو تآلف واتساق، والنظام ما تتأسقت أجزاؤه على نسق واحد. وفي اللغة الانجليزية نجد الفعل ينظم (To organise) يعني أن تتشكل الأجزاء في صورة كل متكامل.² ويقال أيضا في اللغة العربية، مازال على نظام واحد؛ أي عادة واحدة، ويقال ليس هذا الأمر من نظام إذا لم تستقم طريقته.³

-اصطلاحاً:

هناك عدة تعاريف قدمت للتنظيم نذكر منها ما يلي:

"أنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين".⁴

هذا التعريف ركز على الجانب الاجتماعي للتنظيم مهملًا الجوانب الأخرى له كالمادي الاقتصادي القانوني والثقافي... وهو ما يظهر في التعريف الموالي:

¹ ناصر إبراهيم، التربية المدنية، مكتبة الرائد، الأردن، 1994، ص30.

² محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص313.

³ السيد محمد مرتضى الزبيدي، تاج العروس، المجلد 9، دار صادر، بيروت، (دس)، ص ص 76-77.

⁴ حسان الجيلاني، التنظيم النقابي غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

1998، ص1.

"تسق من الوعي يقوم على النشاطات المنسقة لقوى إثنين أو أكثر من الأشخاص".¹
أي أن التنظيم يقوم على وعي وإدراك للقوى العاملة، لإنجاز نشاطات وأعمال متكاملة ومرتبطة ببعضها البعض.

كما يمكن القول أن التنظيم هو: "وحدة اجتماعية لها حدودها وأهدافها تهدف إلى تحديد الأعمال المراد إنجازها تحديدا واضحا ثم تجميعها في مجموعات مترابطة ومتناسقة، مع تحديد المستويات والسلطات وإنشاء العلاقات المتبادلة، ووضع أسس تعاون بين أفراد المستويات المختلفة أفقيا ورأسيا حتى يمكنها أن تعمل عملا مشتركا للوصول إلى الأهداف المشتركة".²
يلاحظ أن هذا التعريف شامل، إذ تطرق إلى جميع جوانب التنظيم وخطوط عمله وعلى المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة به.

ما سبق يمكن أن يعرف التنظيم كما يلي: "وحدة اجتماعية يتم فيها تنفيذ الخطط ورسم السياسات والبرامج، تحديد العلاقات والمسؤوليات وفقا لنموذج بنائي محدد، بهدف تحقيق الأهداف المسطرة".

1-6-2-3- تعريف الثقافة التنظيمية:

شكل موضوع الثقافة التنظيمية اهتماما واضحا لدى الباحثين في العلوم الادارية والاجتماعية فحاولوا الوصول إلى إعطائه مفهوما محددًا، إلا أنهم لم يتمكنوا من ذلك وإنما طوروا الكثير من التعاريف التي يغلب عليها التباين، وإن كان بعضها يكمل بعضها في الكثير من الجوانب، وفيما يلي بعضا من هذه التعاريف:

يعرفها (Hélène Denis) في كتابه (استراتيجيات المؤسسة وعدم التأكد مع المحيط) أنها: "المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعور، الحركة بطريقة مقننة، حيث تنقسم وتوزع بواسطة الأفراد، وأن هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة خاصة ومتميزة".³
يشير هذا التعريف إلى أن الثقافة التنظيمية ما هي إلا مجموعة من أنماط التفكير والمشاعر المتجسدة في حركات منتظمة، متفق عليها بين أفراد المجموعة لتمييزها عن غيرها من المجموعات

¹ رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، الجزائر، 2006، ص28.

² حسين عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص ص 17-18.

³ Hélène Denis, Stratégies d'entreprise et incertitude environnement, Design organisationnel, culture et technologie, Ed Economica, 1990, p122.

الأخرى. ليهمل بذلك عناصر الثقافة الأخرى ويحصرها بين الفكر والمشاعر دون التطرق إلى القيم والمعتقدات... وهو ما أوضحه التعريف الموالي:

" منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه العاملين والمتعاملين معها، والطريقة التي يتم بها انجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها والانضواء تحت سقفها أعضاء التنظيم".¹

يشير هذا التعريف إلى أن الثقافة التنظيمية ما هي إلا نسق من القيم التي تحكم سلوك العمال والفلسفة التي يتم وفقا لها انجاز المهام، بناء على معتقدات وافتراضات يتشارك أعضاء التنظيم في الإيمان بها مما يشكل قواعدا سلوكية، يتم التفاعل بينهم وبين المتعاملين معهم وفقا لها.

وتعرف الثقافة التنظيمية أيضا على أنها: " طريقة للتفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، تكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء التنظيم وتعلم للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة".²

يشير هذا التعريف إلى كون الثقافة التنظيمية ما هي إلا أفكار وسلوكات اعتيد التصرف وفقها لتتحول إلى تقليد يعلم ويدرب الاعضاء الجدد على ممارسته واعتناقه، ليتم قبولهم في المنظمة لكن يمكن الأخذ على هذا التعريف أنه ركز على تعليم السلوكات الثقافية الاعتيادية السائدة في المنظمة للأعضاء الجدد متناسيا أن هذه الثقافة قابلة لتجديد والتطوير، إذ تحمل في طياتها ابداعات واكتشافات قد لا توجد في الثقافة الحالية، فضرورة التأقلم مع المحيط الداخلي والخارجي له التأثير الكبير في تشكيل المبادئ الثقافية القادرة على حل المشاكل، وهو ما أكد عليه التعريف الموالي:

" مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة وذلك بهدف التعود على بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير... وغيرها من العناصر الأخرى".³

¹ Deal Terence, Kennedy Allan A, Corporate Culture, Wesley, USA, 1982, p 45.

² Gilles Bressy, Christian Kankoyt, Economie d'entreprise, 4^{ème} édition, Dallez, Paris, 1998, P 513.

³ Jean Pierre, Détric Suategor, Politique Générale de l'entreprise, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 1997, P470.

أيضا عرفت الثقافة التنظيمية بأنها: "نموذج للرموز والمعتقدات والقيم والافتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم، كما تساعد في المحافظة على عضويتهم في القسم الذي ينتمون له في منظماتهم".¹

وفقا لهذا التعريف فالثقافة التنظيمية لا تقتصر فقط على كونها نماذج سلوكية أو طرق تفكير تعطي المنظمة هوية تنظيمية، بل هي أيضا نماذج من الرموز والافتراضات والقيم المنمية للخبرة والمهارة والتي تعمل على إعطاء العامل صفة العضوية في المنظمة التي يعمل بها. في ضوء ما سبق يتضح أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين والدارسين على تعريف واحد أو مدخل محدد للثقافة التنظيمية، كذلك لا يوجد اتفاق بينهم على كيفية التعرف عليها وقياسها، فالبعض يركز على القيم التنظيمية السائدة، ويهتم آخرون بتحليل الممارسات اليومية ومدى إدراك الأفراد لها، ويرى آخرون أن الافتراضات السائدة التي تفرز في صورة عناصر مادية ومعنوية كالأقوال والتصرفات والمشاعر والأحاسيس هي التي تمثل الثقافة التنظيمية. وبهذا يمكن استنتاج ما يلي:

- لا يوجد تعريف محدد للثقافة التنظيمية.
 - الثقافة التنظيمية نظام مركب متراكم من العناصر المترابطة والمتفاعلة.
 - تختلف الثقافة من منظمة لأخرى نتيجة اختلاف تلك التركيبية لتعكس هوية المنظمة.
 - من خلال الثقافة التنظيمية يمكن الاستدلال على الممارسات الإدارية المتبعة في المنظمة.
- بناء على كل ما سبق يمكن استخلاص **التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية**: "نماذج من قيم الانضباط والعدل والعمل الجماعي المبني على قيم المكافأة، والممارسات الإدارية والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة والتي توضح قيمة ومكانة المؤسسة بالنسبة لأعضائها وتحدد لهم القواعد الملزمة وتخلق الانسجام والتجانس فيما بينهم".

1-6-3- تعريف الالتزام التنظيمي:

أدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي خلال العقدين الماضيين إلى شيوعه لدى المديرين والأكاديميين، على اعتبار أن العامل الملتمزم يكون أكثر التصاقا بمنظمتة وأكثر اجتهادا في تحقيق أهدافها، إضافة إلى ارتباط مفهوم الالتزام بعدة مفاهيم أخرى على غرار الولاء، الانتماء والرضا الوظيفي... .

¹ M. Alvesson, *Understanding Organizational Culture*, Sage, London, 2002, p 23.

وعلى الرغم من هذا الاهتمام الذي ناله الالتزام التنظيمي، إلا أنه لم يتفق على تعريف محدد له ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته، وفيما يلي عرض لأهمها:

1-3-6-1- تعريف الالتزام:

تعددت التعاريف المقدمة للالتزام بشكل عام نبرز بعضها منها:

* لغة: في التعريف اللغوي لكلمة الالتزام نجد:

لزم الشيء يلزمه لزما ولزوما، ولازمه ملازمة ولزاما، والتزامه، والزمه إياه فالتزمه، ورجل يلزم الشيء فلا يفارقه، واللتزام: الملازمة للشيء والدوام عليه، والالتزام والاعتناق.¹ والملازم للشيء يعني المداوم عليه. ولزم الشيء: ثبت ودام، لزم بيته: لم يفارقه، لزم بالشيء: تعلق به ولم يفارقه التزمه: اعتنقه، التزم الشيء: لزمه من غير أن يفارقه، التزم العمل والمال: أوجبه على نفسه.² أما قاموس ويبستر فيشير إلى ثلاثة مجالات ورد فيها التعريف اللغوي للالتزام:³

❖ المجال الأول للالتزام: مرتبط بالإرسال والشحن، وهو: "الثقة بالالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة".

❖ المجال الثاني للالتزام: مرتبط بالإنجاز أو إتمام أمر ما.

❖ المجال الثالث للالتزام: يقصد به "حالة ارتهان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف".

* اصطلاحاً:

يعرف الالتزام بوجه عام بأنه:⁴

" حالة ما يجري فيها الفرد ليصبح ملزماً من خلال أفعاله، ومن خلال بعض الإجراءات التي تؤدي إلى الاعتقاد بأن استدامة أنشطته واجبة".

¹ أبو منظور أبو الفضل جمال الدين الأنصاري، لسان العرب، مجلد 15، ج 12، ط5، دار صادر، بيروت، 1956، ص ص 541-542.

² الفيروز آبادي، القاموس المحيط، ج 4، ط4، باب الميم، دار المأمون، (د-ب)، 1938، ص 175.

³ Kireaber Charles, The Psychology of commitment Experiments Linking Behavior to Belief, Academix Press, New York, 1991, p 13.

⁴ Andreas Dockel, "The Effect of retention factors on organizational commitment: An investigation of high technology employees", Masters Commercial (Human Resources Management), Faculty of economics and management sciences, University of Pretoria, Pretoria, 2003, pp 34-36.

يشير هذا التعريف إلى أن الالتزام حالة نفسية، يصبح فيها الفرد ملزماً بالاستمرار في نشاطه لاعتقاده بأنه واجب عليه.

أو هو أيضاً: "قوة استقرار الفرد للحفاظ على الاتجاه السلوكي عندما لم يتم الوفاء المتوقع وشروط الإنصاف لا تعمل".

في هذا التعريف نجد أن الالتزام هو قوة استقرار الفرد واستمراره في نفسه اتجاهه السلوكي بغض النظر عن الظروف والشروط المتوقع الحصول عليها، وهو ما يؤكد التعريف الموالي: "القوى التي تستقر في السلوك الفردي في ظل الظروف، حيث لولاها يميل الفرد إلى تغيير ذلك السلوك". أي أن الالتزام في هذا التعريف يشير إلى القوى التي تزيد من استقرار سلوك الأفراد في ظروف محددة، وغياب تلك القوى يؤدي إلى تغيير السلوكيات.

فالالتزام حالة نفسية مسيطرة وقادرة على التأثير بل تحديد سلوك الفرد تجاه مواضيع معينة.¹ فهو -حسب هذا التعريف- يشرح السلوك الناتج عن التواجد في وضعيات صراعية، وهو السلوك الذي يبين أن الفرد لا يهتم بمصلحته الخاصة فحسب ولكنه يقدم المصلحة العامة على المصالح الخاصة.

إن الالتزام هو: "قوة تستقر في الشخص للحفاظ على سلوكه واتجاهه حتى في المواقف والأجواء المتقلبة".

1-6-3-2- تعريف الالتزام التنظيمي:

كون توجه هذه الدراسة هو المنظمة، فإنها ستتطرق إلى مفهوم الالتزام التنظيمي وفقاً لما يلي:
يعرف العالمان (Meyer JP, Allen.N.J) الالتزام التنظيمي بأنه: "حالة نفسية تنشأ من العلاقة العاطفية للأفراد بالمنظمة ورغبتهم في المحافظة على العضوية التنظيمية".²
فهذا التعريف ركز على أن الالتزام التنظيمي جانب نفسي في العامل ينشأ من علاقات عاطفية بين العاملين الآخرين، مما يعزز رغبته في المحافظة على بقائه عضواً في المؤسسة.
وعرفه (كانتر) بأنه: "الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء".³

¹ Meyer JP, Herscovitch L, "Commitment in the workplace", Toward a general model, Human Resource Management Review, 2001, vol 11, PP 299-326.

² Meyer J.P, Allen N.J, "Commitment To Organization and Occupations: Extension of A Three -Component Model", Journal OF Applied Psychology, 1993, 78(4), pp 538-551.

³ Vecchio Robert P, Organizational Behaviors, The Dryden Press, 1991, p 20.

يرى هذا التعريف أن الالتزام التنظيمي رغبة في التفاعل الاجتماعي لزيادة نشاط وفاعلية المنظمة وزيادة الولاء لها.

أما (Buchanan Bruce) قد عرف الالتزام التنظيمي بأنه: "المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة، وهو نتاج عن تفاعل عناصر ثلاثة هي:¹

❖ التطابق: أي تبني أهداف المنظمة وقيمها باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل في التنظيم.

❖ الاستغراق: والمقصود به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة الفرد في العمل.

❖ الإخلاص والوفاء: أي الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة.

فهذا التعريف يشير إلى رابطة عاطفية إزاء الأهداف والقيم الخاصة بالتنظيم بغض النظر عن قيمته العملية، وأن الأفراد الذين لديهم التزام لمنظماتهم هم أولئك الذين يعملون بوفاء ويكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون، وأن أنشطتهم وإخلاصهم غالبا ما يكون على حساب اهتماماتهم الأخرى.

وهو ما يؤكد عليه تعريف (Porter Lymon) للالتزام التنظيمي: "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي:²

❖ الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها.

❖ الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة.

❖ الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

فهذا التعريف يركز على أن العامل الذي يظهر التزاما لمنظمته تظهر لديه حالة تفاعلية من الاتفاق والانسجام مع منظمته ومع العاملين الآخرين. أما بالنظر إلى الصفات التي لها تأثير في تمديد الالتزام للأفراد، يلاحظ أن فهم واستيعاب الأشخاص لأهداف المنظمة، واستعدادهم لتكريس معظم قدراتهم من أجل هذه الأهداف سيجعلهم ميالين للبقاء في المنظمة لتحقيق صورة ايجابية وقدوة عالية تتمتع بها المنظمة والعاملين بها.

وهو نفسه ما نجده في التعريف الموالى حيث يرى أن الالتزام التنظيمي يمثل: " القوة النسبية التي تحدد هوية الفرد للمنظمة، واستعداده للمشاركة فيها، والتي تأخذ باعتقاد قوي من قبل الفرد بقبول

¹ Buchanan Bruce, " Building Organizational Commitment-The socialization of Managers in Work organizations-", Administrative Science Quarterly, Vol 19, N° 4, 1974, pp 533-534.

² Porter Lymon and others, " Organizational commitment, Job satisfaction and Turnover among Psychiatric technicians", Journal of Applied Psychology, Vol 59, N°5, 1974, pp 608-609.

أهداف المنظمة واستعداده للقيام بأقصى جهود من أجل تحقيق أهداف التنظيم وأن يبدي رغبته القوية في البقاء في المنظمة، والمحافظة على عضويته بها".¹

يؤكد هذا التعريف على أن الالتزام التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، ويترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة يتبين أنها تشترك في عدد من النقاط والخصائص:

- تعبير الفرد عن استعداده لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة.
- يشير إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يمثل شعورا داخليا يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية، والعوامل التنظيمية، والظروف الخارجية المحيطة ببيئة العمل.

كما أن هذه التعريفات تميزت بتطرقها لمفهوم الالتزام التنظيمي على أنه يمثل حالة شعورية تتشكل لدى الفرد، كما أنها تتأثر بدوافع الفرد وميوله نحو المنظمة والتي يظهر من خلالها سلوكيات نتيجة توافق أهدافه وقيمه مع أهداف المنظمة وقيمها وأن تلك السلوكيات تعكس توجهات الفرد وتتسم بالإيجابية، مما ينتج عنها قيام الفرد بممارسة أنشطة وجهود من أجل المنظمة، ويسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف، كما تعكس رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة والمحافظة على عضويته بها.

وعلى ضوء التعريفات السابقة يمكن اشتقاق تعريفا إجرائيا للالتزام التنظيمي: "الرغبة الداخلية لدى العامل في المؤسسة لبذل أقصى درجات الجهد في العمل، والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المؤسسة، والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها، وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها وتحقيق أهدافها".

¹ أحمد عبد الرزاق، "العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين في المجال التعليمي والمجال الطبي (دراسة مقارنة)"، مجلة القاهرة للخدمات الاجتماعية، عدد 15، جزء 1، 2004.

1-6-4- المفاهيم المشابهة للالتزام التنظيمي:

تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الالتزام التنظيمي يتداخل ويتشابك مع العديد من المفاهيم الأخرى التي يراها ويعتبرها بعض الباحثين مرادفا له أو وجهان لعملة واحدة، ومن بين هذه المفاهيم:

❖ **الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي:**

الالتزام (Commitment) والولاء (Loyalty) لفظان اختلف على كونهما مترادفين، وقد ورد في كثير من ادبيات الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي على أنهما كلمتان مترادفتان بالعربية وهي ترجمة لكلمة (Commitment)، على الرغم أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس مختلفين حيث تعني (Commitment) الالتزام، بينما الولاء هو ترجمة لكلمة (Loyalty).¹

وبعض الباحثين كجورج لوفان (George logan) أن الولاء والالتزام مترادفان يدلان على نفس المعنى والمضمون، فكلاهما يمثل اتجاها إيجابيا يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف كل من المنظمة والفرد، غير أن هذه النظرة تسود عند الباحثين الذين لا يؤمنون بتحديد أبعاد الالتزام التنظيمي، فبالنسبة لهؤلاء الالتزام بعد واحد يشترك مع الولاء، فكلاهما تعبير عن تقاطع قيم وأهداف الفرد مع قيم وأهداف المنظمة، غير أن الدراسات الحديثة في مجال الالتزام إلى أحد مكوناته الأساسية فالولاء هو: "ارتباط عاطفي أو وجداني بين الفرد ووجهة أخرى داخل أو في محيط المنظمة، وقد يشار إليه بعدة مصطلحات كالأنساق، الاندماج، الانخراط، الاستغراق والاستدخال...، وعلى هذا الأساس يصبح الالتزام بأبعاده المتعددة كالالتزام المعياري، المستمر والعاطفي... أشمل من الولاء الذي يعبر عن التكيف النفسي للأفراد على الأنشطة المختلفة والمرتبطة بالدور الذي يؤديه".²

❖ **الانتماء والالتزام التنظيمي:**

تستخدم كلمة انتماء للدلالة على العلاقات والعواطف الرومانتيكية والتي ترتبط الفرد بالجماعة أو رموزها، أو الإخلاص لها.³

¹ عبد الله عبد الغاني الطجم، "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 4، عدد 1، 1996، ص 105.

² الحربي شجاع بن متعب البيضاوي، "أساليب التأثير المستخدمة من قبل المديرين وأثرها على الولاء التنظيمي-دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية"، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة القاهرة، 2007، ص 56.

³ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1984، ص 35.

وقد يكون الارتباط بالمعنى وثيقا بين الانتماء والالتزام، إلا أن بعض الباحثين تمكنوا من تحديد بعض النقاط التي تميز بين كل منهما، فمنهم من قال: "الانتماء هو الرابطة التي تربط الإنسان بموضوع ما، فقد يكون الإنسان عضوا في مؤسسة ما، فهو بحكم هذه العضوية ينتمي إليها لكن هذا الانتماء يقف عند حد العضوية، والارتباط الرسمي، وعندما يتحول الارتباط إلى أن يكون في بؤرة الشعور والوعي، ويتحول إلى طاقة دافعة إلى العمل في اتجاه ما بين مظاهر صحة وعافية في المؤسسة فيصبح هنا الانتماء التزاما".¹

انطلاقا مما سبق نلاحظ تداخلا كبيرا بين هذه المفاهيم (الولاء، الانتماء) ومفهوم الالتزام الذي يعتبرها الكثير من الباحثين و يتعاملون معها على أساس إنها مرادفات، في حين يراها آخرون بأنها مفاهيم تختلف عن بعضها البعض ولا يمكن أن تعبر عن نفس المعنى. وهو ما سنأخذ به هذه الدراسة أي أنها ستتطلب من كون الالتزام مختلفا عن الولاء والانتماء، والذي تم الإشارة إلى تعريفه الإجرائي في ما سبق.

1-7- الدراسات السابقة:

إن أهمية عرض الدراسات السابقة تكمن في تكوين خلفية نظرية عن موضوع البحث، وبالتالي الاستفادة من مجهودات الآخرين والتبصر بأخطائهم.² لذلك تم البحث والتقصي عن دراسات سابقة للدراسة الراهنة، أو تقترب منها في أهدافها، أو تطرقت إلى أحد متغيراتها. ولقد تم الاعتماد في عرض هذه الدراسات على التطرق إلى الدراسات الأجنبية ثم الدراسات العربية، وفقا لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وكذا بالبداية بعرض الدراسات المتطرفة للمتغير المستقل أولا ثم التي اهتمت بالمتغير التابع ثانيا، وفي الأخير استعراض الدراسات السابقة الآخذة لنفس متغيرات هذه الدراسة، كما يلي:

¹ علي سعيد الغامدي، "العوامل المؤثرة في اتخاذ وتنفيذ القرارات الجمركية"، بحث تطبيقي، معهد الإدارة العامة، برنامج الإدارة الجمركية، الأردن، 1998، الدورة السادسة.

² ميلود سفاري، "الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة"، فضيل دليو (محررا) في: دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 30.

1-7-1- الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

✓ الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:¹ دراسة مقدمة من طرف حمد بن فرحان الشلوي، بحث فيها موضوع " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي - دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية - عسكريين وإداريين -" وهي بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية بقسم العلوم الإدارية لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - السعودية-، نوقشت عام 2005.

حيث سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية.
- تحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية المدنيين والعسكريين.
- تحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين.
- تحديد مدى اختلاف مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية باختلاف خصائصهم الوظيفية والشخصية.
- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية الملك خالد العسكرية من المدنيين والعسكريين.

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

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

¹ حمد بن فرحان الشلوي، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي - دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية -عسكريين وإداريين -"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - السعودية-، 2005.

-ما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. ليتوصل لنتائج؛ أبرزها وأهمها ما يلي:

-إن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبيا.

-إن مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقا لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقا لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقا لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

- توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.

الدراسة الثانية: المتمثلة في:¹

دراسة إلياس سالم، بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"- دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم EARA -وحدة ALGAL- بالمسيلة.

وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، في عام 2006. فتمثلت مشكلة البحث في السؤال الجوهرى التالي:

-كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟

تفرع عنه التساؤلات الجزئية التالية:

-ما هو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط سلوك العاملين؟

-هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث الالتزام والعمل الجاد على أداء الموارد البشرية؟

¹ إلياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث جماعية العمل واحترام الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات و أداء الموارد البشرية ؟
- أما الفرضيات فكانت على النحو التالي:
- تؤثر ثقافة المنظمة تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.
- العديد من القيم الثقافية تؤثر في تشكيل وتطبيع العديد من أنماط سلوك أعضاء المنظمة ولها تأثير على أداء العاملين.

واستعان الباحث في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي ،اما ادوات جمع البيانات فقد اعتمد على: الاستمارة، المقابلة، الملاحظة. طبقت على عينة الدراسة تمثل ثلث المجتمع أي 92 عاملا من مجموع 276 عاملا في المؤسسة وفق إحصائيات شهر ديسمبر 2005 يمثلون مختلف الفئات السوسيو مهنية من وعمال تنفيذيين موزعون على ثلاثة أقسام: إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ موزعين على ثلاثة اقسام رئيسية كل قسم يحتوي على مجموعة من الدوائر. و لمعالجة البيانات الخاصة بإجابات المبحوثين عن أسئلة الاستمارة استخدم الباحث الأدوات الإحصائية المتمثلة في: التكرارات النسب المئوية، للتوصل إلى النتائج التالية:

- جماعية العمل في المؤسسة:

- تعتبر جماعية العمل مفيدة للمؤسسة فهي منهج رئيس و طريقة مهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة لما يتوفر عليه جو العمل الجماعي من دافعية نحو الإنجاز و تحقيق أداء جيد.
- توفر فرق العمل في المؤسسة جوا من الانتماء و النشاط و الرضا و يقل فيه الشعور بالاعتراب الإحباط بالإضافة إلى وجود رغبة في استمرار أعضاء الفريق معا وانجذابهم لبعضهم البعض وقبولهم المشترك لأهداف الفريق والسعي الجماعي لتحقيقها.
- يسود في المؤسسة روح الجدية وحس المسؤولية لدى الأفراد إضافة إلى الانحياز نحو الفعل والاستعداد لبذل قصارى الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مما يمكنهم من النمو والبقاء التميز.
- توفر فرق العمل الجو الملائم من تعاون و تفاهم بين الأفراد وقلة الصراعات ووجود انسجام وألفة بين أعضاء الفريق وشعورهم بالالتزام و الثقة المتبادلة وحرصهم على دعم قدرات واهتمامات جهود زملاء

مما حسن من العلاقات التبادلية وأوجد التماسك والشعور بروح الفريق مما جعل أداء الفريق منظماً وتحقيق أداء مرتفع.

-اعتقاد الأفراد بأن جماعية العمل تحقق أداء جيداً للمؤسسة مما جعلهم يؤمنون بضرورة العمل الجماعي واستعدادهم لذلك.

-استعداد عمال المؤسسة لبذل جهود مضاعفة حتى بدون مقابل.

-وجود تقدير متبادل لجهود الأفراد من قبل زملاء العمل مما يمكن من بذل جهود مضاعفة في حالة إحساس العامل أن جهده محل اعتبار واحترام من قبل الزملاء والرؤساء مما يقوي من عزيمته وإخلاصه في أداء عمله.

-البحث عن التميز في الأداء:

-اعتماد المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين مما أوجد الشعور بثقة العامل في نفسه وأنه أهل لهذه الثقة مما أوجد لديه الاستعداد بأن يكون في مستوى هذه الثقة.

-ضعف سياسة التحفيز في المؤسسة للعمال المجتهدين في العمل و الذين يحققون أداء مرتفعاً.

-عدم توفر بيئة ملائمة لأداء العمل المنوط بكل عامل التي تضم - البيئة - المواد والتجهيزات المستخدمة، نمط الإشراف، سياسات العمل، وسائل الحماية في العمل، الترتيب الداخلي لمكان العمل فجل هذه العوامل غير ملائمة لأداء الأفراد فرق العمل مما قد يضعف من إنتاجياته، ورغم ذلك فقد أبدى الأفراد استعدادهم لأداء ما هو مطلوب منهم رغم عوائق الأداء ذلك أن الثقافة التي يحملها هؤلاء العمال أثرت فيهم إيجاباً رغم ما في البيئة من عوائق.

-استعداد أفراد المؤسسة لبذل جهود مضاعفة لتحسين الأداء الإنتاجي والإداري بغية الصمود في وجه المنافسة الشرسة التي تهددهم.

-اعتقاد العاملين في ضرورة إتقان العمل واستعدادهم لذلك باعتباره السبيل الوحيد لتحقيق أداء متميز وإنتاجية مرتفعة.

-غياب روح المبادرة و تشجيعها من قبل المسؤولين وكذا غياب حرية التصرف في حل المشاكل والعوائق التي تواجه العمال إلا من خلال الرجوع إلى الرئيس المباشر في غالب الأحيان، مما يؤكد وجود نوع من البيروقراطية، إضافة إلى وجود نوع من الاستعلاء من المسؤولين السامين من خلال عدم تقبلهم لمقترحات العاملين واحتقارهم واعتقادهم أنهم ليسوا مصدرًا للاقتراحات أو الإبداع مما قد يضعف

ثقة العامل في نفسه يشعره بالإحباط وينعكس سلبا على أدائه إضافة إلى أن رب العمل مني يتحمل المسؤولية خوفا مما قد يلحق به من عقاب في حالة تقصيره.

-وجود اتصال نازل وغياب الاتصال الصاعد بين العاملين والإدارة وعدم التشجيع على حرية التعبير عن الآراء أي وجود مركزية مفرطة.

-عدم توفر مجال لحرية المحاولة والخطأ وتشجيع الفشل وروح المبادرة، ذلك أن أول خطوة للنجاح هي الفشل أي غياب مثل هذه المعتقدات لدى إدارة المؤسسة مما يجعل العمال في منأى عن أي محاولة للتجديد والابتكار خوفا من الفشل أو الخطأ.

-وجود احترام وتقدير كبيرين بيديهما المسؤولين في العمل لمرؤوسيهما مما قد يشعر العامل بالرضا وأنه محل تقدير واحترام مما من شأنه أن يدفع العامل إلى تحقيق أداء جيد وإنتاجية مرتفعة ذلك أن المعاملة الحسنة هي مصدر للإنتاجية المرتفعة.

-تتمتع المؤسسة بولاء عامليها لها ويتضح ذلك من خلال الحفاظ على ممتلكات المؤسسة والمحافظة على العلاقات البينية لدى العاملين في المؤسسة.

-يتبين أن التوظيف في المؤسسة غالبا ما يتم من خلال العلاقات الشخصية مما من شأنه توظيف أفراد قد لا تتفق ثقافتهم مع الثقافة السائدة في المؤسسة أي لا يتفقون مع قيم ومعتقدات وأعراف المؤسسة مما قد يؤثر على أداء هذا الفرد بالسلب.

-أكد معظم أفراد العينة أن الترقية في المؤسسة تتم عن طريق العلاقات الشخصية مما قد يثني من عزائم العاملين واهتزاز قيم العاملين مثل: لكل حسب جهده أو لكل جهد مكافأة، الشيء الذي من شأنه أن يشجع العاملين بالإحباط والإهمال واللامبالاة مما يؤثر سلبا على أدائهم.

-سياسة الابتكار والإبداع في المؤسسة:

-عدم الأخذ في الاعتبار الإبداعات والابتكارات وتشجيعها والحث عليها وعدم وجود ثقافة السعي نحو التميز لدى المسؤولين - وإن كانت موجودة على الورق - في غالب الأحيان من خلال رفض الأفكار والإبداعات وعدم استعدادهم لإحداث التغيير رغم أنه الثابت الوحيد في هذه البيئة شديدة الحركية.

-عدم الاهتمام بالأفراد المتميزين والمتفوقين واعتبارهم مستخدمين يمكن استبدالهم أو الاستغناء عنهم في أي حين في الوقت الذي نجد فيه أن المصدر الأساسي للإبداع والتميز هو الإنسان.

-عدم توفير مجال لحرية المحاولة والخطأ وتشجيع الفشل وروح المبادرة والإبداع ذلك أن الطريق للنجاح هو الفشل أي غياب هذه المعتقدات لدى إدارة المؤسسة مما جعل العمال ينأون بأنفسهم عن أي محاولة للتجديد أو الابتكار خوفا من الفشل أو الخطأ.

-عدم توفير المؤسسة لمناخ ملائم للإبداع والتفكير في إيجاد طرق عمل جديدة بالرغم من اهتمامها المتواصل والتحسين المستمر وتكوين المسؤولين في مجال إدارة الجودة، إلا أن هذا الجهد لم تصاحبه ممارسات فعلية تثبت فعلا اهتمام الإدارة بالتميز مثل تحفيز الأفراد وتنميتهم وتوفير الجو الملائم لهم للإبداع والتجديد والاهتمام بالعميل الداخلي وإرساء ثقافة تنظيمية تشجع ذلك.

-من خلال النتائج المتوصل إليها وجد أن المؤسسة لا توفر أي مجال أو مناخ للتفكير أو الإبداع في طرق عمل جديدة أو تحسين في طريق العمل مما من شأنه أن يكبت قدرات ومؤهلات العاملين خاصة وأن معظمهم يملكون خبرة تتجاوز 15 سنة مما قد يحرم المؤسسة من الاستفادة من هذه الخبرات والمهارات والقدرات التي يتمتع بها أفرادها في تحقيق أداء متميز يمكنها من تحقيق مركز تنافسي قوي.

-احترام الوقت والانضباط في العمل:

-للوقت قيمة ثمينة عند أفراد المؤسسة فهم يحترمون مواعيت الدخول والخروج، يحترمون مدة العمل وعدم الرغبة في إضاعة هذا المورد المهم واستغلاله أمثل استغلال وحسن تنظيمه في أداء الأعمال الموكلة للأفراد وأن قيمة الوقت لدى الأفراد تمثل عقيدة بالنسبة لهم ذلك أن اهتمامهم به نابع من مجموعة من القيم الدينية والأخلاقية والاجتماعية.

-تمثل قيمة القدوة في المؤسسة قيمة معتبرة في حين نجد ما يقارب نصف العينة لا يتخذ من رئيسه قدوة له، إلا أن عددا معتبرا من العمال يجدون في رؤسائهم القدوة مما يسهل من الوظيفة القيادية لهذا الرئيس ويقوي من إمكانية كسب ولاء العاملين له ولمؤسستهم وزيادة الطاعة لتنفيذ الأوامر وأداء الأعمال، إضافة إلى محاولة الاقتداء بهذا الرئيس في انضباطه والتزامه واحترامه لمواقيت الدخول والخروج واحترام مدة الدوام وقد يحدث العكس مع الرؤساء الذين ليسوا أهلا أن يقتدى بهم لما يتمتعون به من هذه السلوكيات السلبية.

-المشاركة في المؤسسة:

-عدم توفير المؤسسة لفرص مشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات الإدارية إضافة إلى عدم إشراكهم في وضع أهداف المؤسسة مما من شأنه أن يخلق نوعا من عدم الحماس والإخلاص في تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف وعدم تحمل أي مسؤولية في حالة عدم تحقيق هذه الأهداف، ذلك أن إشراك

العاملين في صناعة القرار وتحديد الأهداف من شأنه أن يحملهم جزءا من المسؤولية في تحقيق هذه الأهداف ويخلق لهم نوعا من التحفيز والتفاني في الوصول إلى الأهداف المسطرة والقرارات المتخذة. -المؤسسة تقدم حافزا ماديا للعمال مكافأة على مجهودهم في العملية الإنتاجية من خلال توزيع جزء من أرباحها السنوية على العمال، إلا أنه في السنوات الأخيرة لم تحقق المؤسسة أرباحا لتوزيعها على العمال.

-توزيع الأرباح على العاملين لا يتم كل سنة ويكون في حالة تحقيق أرباح.

-عدم مشاركة العاملين في تسيير مؤسساتهم مما قد يؤدي إلى شيوع ظاهرة الإهمال واللامبالاة وعدم تحمل مسؤولية الفشل في تحقيق الأهداف المسطرة وعدم تنفيذ القرارات المتخذة بشكل أمثل.

-وجود نوعين من المشاركة في تسيير المؤسسة:

- عن طريق التمثيل النقابي أي إشراك النقابة في مجلس إدارة المؤسسة.

- عن طريق لجنة المشاركة.

-قلة أشكال مساعدة العاملين في أمورهم الشخصية مما يقلل لديهم الشعور بالانتماء.

-عدم تنظيم المؤسسة للقاءات أو حفلات أو مختلف الطقوس الجماعية التي تمكن من الجمع بين مختلف المستويات التنظيمية في نفس الوقت والنشاط وخلق علاقات غير رسمية بين العمال والإدارة.

-دلت النتائج على أن مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة تمكنهم من تحقيق حاجات ذاتية وغير ذاتية وهي مطابقة لنتائج الكثير من الباحثين الذين اهتموا بدراسة الحوافز والدافعية.

الدراسة الثالثة:

تمحورت حول موضوع:¹ "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة

العمومية الجزائرية- المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي- نموذجاً-"، قدمها الباحث بوبكر منصور استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم بجامعة منتوري، قسنطينة، عام 2007.

وكان يهدف من وراء انجازه لهذه الدراسة إلى:

1 بوبكر منصور، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية- المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي- نموذجاً-"، رسالة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

- معرفة مستويات الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي داخل أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.

-معرفة علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.

-السعي لفهم علمي لجانب من المشكلات التي تواجه الإدارة العمومية الجزائرية وتقديم مقترحات من شأنها المساهمة في تطوير هذه الإدارة.

لينطلق لتحقيق تلك الأهداف من طرح التساؤل العام التالي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي في المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

ومنه انبثقت التساؤلات الفرعية:

-ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

-ما هو مستوى سوء السلوك التنظيمي السائد في المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي في المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

عمد الباحث لاستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من 10مديرية، أين تم تحديد حجم العينة بـ 220 موظفا، تم اختيار أفرادها بشكل غير متساوٍ وفق الطريقة الطبقيّة العشوائية.

توصل الباحث في هذه الدراسة التي مجموعة من النتائج:

- وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.

- وجود مستوى متوسط من سوء السلوك التنظيمي بالنسبة للأبعاد الأربعة المتضمنة التي تم قياسها مع مستويات مرتفعة في بعض أشكال سوء السلوك المرتبطة ببعد تقييد.

- الوقت وتقييد العمل والاندماج في حين سجل مستويات منخفضة في مستوى سوء السلوك بالنسبة لبعد تقييد المنتج.

- بروز فارق واضح بين قيم العدل، القانون والنظام، الفعالية، المكافأة، من جهة وأشكال سوء السلوك: التمرد، تبديد الوقت، الاعتداء، مما يعكس العلاقة بين المتغيرين.

- وجود وفروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بالنسبة لأفراد العينة حسب جميع متغيرات الدراسة (الفئة المهنية، الاقدمية والجنس).
- وجود وفروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سوء السلوك التنظيمي بالنسبة لأفراد العينة حسب متغيرات الفئة المهنية، ومتغير الاقدمية وعدم وجود فروق بالنسبة لمتغير الجنس.
- وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.

الدراسة الرابعة:

قدمها الباحث¹: منير إبراهيم أحمد طالب وحملت عنوان "علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة"، قدمت هذه الرسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر - غزة - عام 2011. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وهدفت أيضا إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى الولاء التنظيمي.

وكانت منطلقاتها التساؤلات البحثية التالية:

التساؤل الرئيس:

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية؟
- التساؤلات الفرعية:
- ما علاقة القيم التنظيمية السائدة بالولاء التنظيمي لعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية؟
- ما علاقة الأنماط السلوكية السائدة بالولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية؟
- ما علاقة السياسات والإجراءات بالولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية؟

¹منير إبراهيم أحمد طالب، "علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة"، رسالة لنيل درجة الماجستير (غير منشورة)، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011.

- ما علاقة الأنظمة والقوانين بالولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية؟

- ما علاقة التوقعات التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية؟

وقد قام الباحث باستخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة طبقية مكونة من 454 عاملا من الإداريين والأكاديميين، استجاب منهم 413 عاملا، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الأزهر والإسلامية تميل إلى وجود قيم تنظيمية ولديهما أنماط سلوكية إيجابية، وأن هناك سياسات وإجراءات يتميز بها العاملون. وأيضا هناك أنظمة وقوانين يلتزم بها العامل تضمن له حقوقه الوظيفية. بينما ثقافة جامعة الأقصى تميل إلى وجود قيم تنظيمية وأنماط سلوكية ليست إيجابية، وأن السياسات والإجراءات والقواعد والقوانين لا يلتزم بها العاملون في الجامعة وأثبتت الدراسة أن الإدارة العليا تشكل ثقافة الجامعات. كما أظهرت أن مستوى الولاء في جامعتي الأزهر والإسلامية مرتفع جدا بينما في الأقصى متوسط، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (الثقافة التنظيمية - القيم التنظيمية - الأنماط السلوكية - السياسات والإجراءات المتبعة - الأنظمة والقوانين التي تتبعها الجامعة - التوقعات التنظيمية) بالولاء التنظيمي.

1-7-2- الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

-الدراسات الأجنبية:

-الدراسة الأولى: قدمت من طرف: ¹ Barbara B . Brown

تحت عنوان:

Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors

¹Barbara B . Brown ,” Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors”, Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY in Human Development, March 25, 2003

وهي رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التنمية البشرية، معهد البوليتكنيك بجامعة فيرجينيا، 2003.

وكان الغرض من هذا البحث دراسة الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين و تصوراتهم لمنحى العلاقات و المهام الموجهة لسلوكيات القيادة. لتتعلق الدراسة للتحقيق هذا الغرض من الأسئلة البحثية التالية:

- ما هي العلاقة بين التصورات الفورية للمشرفين وسلوكيات القيادة الموجهة والالتزام التنظيمي؟ حيث في البداية تم قياس سلوكيات القيادة الموجهة نحو العلاقات على أنها تمثل:
 - أ. تأثير مثالي (ينسب)
 - ب. تأثير مثالي (سلوك)
 - ج. الدافع
 - د. التحفيز الفكري
 - ه. نظرة فردية

تم قياس مستويات الإلتزام التنظيمي في البداية على أنها تمثل:

- أ. الإلتزام العاطفي
- ب. الإلتزام الاستمراري
- ج. الإلتزام المعياري

- ما هي العلاقة بين تصورات العاملين لمنحى المهام و سلوكيات رؤسائهم المباشرين والالتزام التنظيمي ؟ حيث في البداية تم قياس سلوكيات القادة المبنية على المهام كما تمثل:

- أ. مكافأة للوحدات
- ب. إدارة الانشطة.
- ج. إدارة المنفعة.

تم قياس مستويات الإلتزام التنظيمي في البداية على أنها تمثل:

- أ. الإلتزام العاطفي
- ب. الإلتزام الاستمراري
- ج. الإلتزام المعياري

- إلى أي مدى تؤثر تفاعليا التصورات الفورية للمشرفين ومنحى سلوكيات القيادة الموجهة على الالتزام التنظيمي؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى الاستبيان لجمع البيانات من عينة بلغت 361 موظف عملوا لمدينة شارلوتسيل- فيرجينيا-، تم اختيارهم من ثماني إدارات تختلف في مجال الأداء الفني.

وبني هذا الاستبيان اعتمادا على استبيان عوامل القيادة (MLQ) نموذج X5، وعلى استبيان الالتزام التنظيمي المصمم من طرف العالمين ماير وألين (OCQ) لقياس الالتزام التنظيمي.

وتوصلت الدراسة بعد تحليل بياناتها وفقا للبرنامج الإلكتروني SPSS إلى النتائج التالية:

-التزام عاطفي: تشير إلى أن منحى علاقات القيادة التي تنطوي على بناء الثقة، و رؤية مشتركة وتشجيع الإبداع، التنمية، والاعتراف بالإنجازات يفسر بعض الاختلاف في ما إذا كان الموظف يريد أو لا يريد البقاء مع مدينة شارلو تسفيل.

-الالتزام المعياري: نفس منحى علاقات القيادة التي تشرح أقل قليلا من الاختلاف في ما إذا كان الموظف يشعر أنه ملزم أو لا يشعر أنه مضطر إلى البقاء. وفقا لماير وألين (1997)، وهذا نمط مماثل من العلاقات بين النوعين من الالتزام التنظيمي ومن المتوقع بالنظر إلى أن الكثير من خبرات العمل التي تؤثر على الالتزام العاطفي وأيضا على الالتزام المعياري.

- نتائج الالتزام العاطفي: تشير إلى أن مهمة سلوكيات القادة التي تنطوي على تجاهل مشاكل أو الانتظار حتى تتفاقم المشاكل قبل اتخاذ أي إجراء يفسر بشكل قليل جدا الاختلاف في ما إذا كان موظفا يريد أو لا يريد أن يبقى. هذا نفس المنحى لمهمة سلوكيات القيادة بشرح لا شيء تقريبا من التباين لدى الموظف سواء شعر بأنه مضطر أو عدم شعوره بأنه مضطر إلى البقاء في المدينة.

-كمية ضئيلة من التباين يفسره تفاعل عامل يوحى بأن المنحى العلاقات القيادية مبنية على المهام وسلوكيات القيادة مستقلة ولم تتفاعل. هذا الغياب في الارتباطات مع التزام الاستمرار يشير إلى أن العلاقات الموجهة نحو سلوكيات القيادة والمبنية على المهام قد لا تكون ذات صلة بكيف يشعر الموظفين حول الحاجة أو عدم الاضطرار إلى البقاء في المدينة.

- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:¹

من إنجاز الباحث: خالد محمد أحمد المازن والمعنونة بـ: " المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية للمملكة البحرينية -"، ماجستير العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي في الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية للمملكة البحرينية من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عن المعوقات التي تواجه المناخ التنظيمي. ولتحقيق هذا الهدف انطلقت الدراسة من محاولة الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

- ما العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية للمملكة البحرينية؟

وهو ما ينبثق عنه التساؤلات البحثية التالية:

- ما طبيعة المناخ التنظيمي في كل من الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية للمملكة البحرينية؟

- ما مستوى الالتزام التنظيمي في كل من الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية للمملكة البحرينية؟

- هل توجد فروق في اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي بين الأفراد العاملين في كل من الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية للمملكة البحرينية؟

- هل تختلف اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية التالية: (الرتبة العسكرية، العمر، الوظيفة، الدخل، الحالة الاجتماعية

¹ خالد محمد أحمد المازن، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية للمملكة البحرينية -"، ماجستير العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.

المستوى التعليمي وسنوات الخدمة) لأفراد الدراسة العاملين في كل من الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية للمملكة البحرينية؟ وإعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والوثائقي، أما أدوات جمع البيانات فكانت الاستمارة هي الأساسية حيث وزعت على جميع أفراد المجتمع الإحصائي لاعتماد الدراسة على المسح الشامل وهذا لصغر حجم المجتمع الإحصائي فيها والبالغ عدده 156 فرد. أما عن الأساليب الإحصائية التي اعتمد عليها فقد اعتمد على مقاييس النزعة المركزية والتشتت وكذلك على معاملات الارتباط ومعامل تحليل التباين الأحادي، وعولجت هذه البيانات بالنظام الإلكتروني SPSS. وهذا للخروج بالنتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.01 مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.
- إن مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم رغم وجود اختلافات في طبيعة المناخ ومستوى الالتزام بين الإدارتين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية. مما يؤكد أن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام التنظيمي مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء.

الدراسة العربية الثانية: وتمثلت في:¹

دراسة سامية خميس أبو نداء، الموسومة بـ: "تحليل العلاقة بين المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية-دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، وهي مذكرة معدة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية - غزة- فلسطين، سنة 2007.

تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على العلاقة بين متغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

¹ سامية خميس أبو نداء، المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية-دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة- "، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة- فلسطين، 2007.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية في تلك الوزارات، وذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة. ولتحقيق هذه الأهداف حاولت الدراسة إثبات صحة الفرضيات التالية:

-توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية التالية (العمر، المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية الراتب).

-توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول الشعور بالعدالة التنظيمية يعزى للمتغيرات الشخصية التالية (العمر، المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، الراتب).

-توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

- توجد علاقة بين النمط القيادي السائد وكل من مستوى الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة الذي يضم أكبر ست وزارات فلسطينية في قطاع غزة، وقد بلغ حجم العينة (652) موظفاً، يشغلون مراكز إشرافية قيادية في تلك الوزارات وهي: مدير عام، مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية المتمثلة في وتحليل التباين الإحصائي والاختبارات الإحصائية، منها برنامج SPSS واختبار تامهان للمقارنات المتعددة، ومعامل ارتباط بيرسون، One Way ANOVA الأحادي واختبار ألفا كرونباخ (Spearman-Brown Coefficient) سبيرمان براون.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- أن الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي: الإخباري (التوجيهي) والاقناعي (الاستشاري) والمشارك والتفويضي، وأن ممارسة هذه الأنماط جاءت بنسب متقاربة ودرجات متوسطة، وأن النمط المشارك هو الأكثر شيوعاً في تلك الوزارات.

- وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية
- وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية يعزى للمتغيرات الشخصية باستثناء متغير الراتب.
- توجد علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- وجود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- تدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- أن تأثير النمط القيادي على الالتزام التنظيمي اكبر من تأثيره على الشعور بالعدالة التنظيمية.
- الدراسة الثالثة: قدمت من طرف:¹

عايد رحيل عيادة الشمري، وعنوان الرسالة بـ " دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية -الرياض- عام 2013.

انحصرت مشكلة الدراسة في التعرف على دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، وتبلورت هذه المشكلة في السؤال الرئيس التالي:

- ما دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية ؟ .

يتفرع عن السؤال الرئيس للدراسة عدد من الأسئلة الفرعية يحاول الباحث الإجابة عنها، وهي:

- ما مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية ؟

- ما خصائص بيئة العمل الداخلية في قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية ؟

¹ عايد رحيل عيادة الشمري، " دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية -الرياض-، 2013.

- ما معوقات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية ؟
- ما متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الالتزام التنظيمي ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المبحوثين حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية ؟
- استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتشكل مجتمع الدراسة من منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية وعددهم الإجمالي 669 فردا، وتم اختيار عينة باستخدام المعادلات الإحصائية المحددة للحد الأدنى المناسب لحجم العينة، وبلغ حجمها 243 فردا. و كانت أهم النتائج التي توصل إليها:
- أهم السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي هي: إنجاز مهام العمل يوميا، الالتزام بالحضور في موعد الدوام الرسمي، واحترام الرؤساء والالتزام بتعليماتهم.
- أهم الخصائص المهمة لبيئة العمل الداخلية هي العمل بروح الفريق في مواجهة أعباء ومهام حرس الحدود، والتزام العاملين بأنظمة وتعليمات حرس الحدود.
- أهم المعوقات التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي هي: تقادم تقنيات الاتصال اللازمة لتبادل الأوامر والتعليمات بين الدوريات والقيادة، وندرة إلحاق منسوبي حرس الحدود بدورات تدريبية لتطوير أدائهم في أعمال الرصد والتتبع والمطاردة، وتوزيع العمل بشكل غير عادل على العاملين في حرس الحدود.
- أهم المتطلبات التي تسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي هي: توفير التجهيزات المادية (إضاءة، تهوية، تكييف) اللازمة لتحسين بيئة العمل في قيادة حرس الحدود.
- يوجد ارتباط طردي قوي بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الالتزام التنظيمي.
- لبيئة العمل الداخلية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي، أي أن بيئة العمل الداخلية تعزز الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفع.

1-7-3-الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

-الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: تتمثل في: ¹دراسة: Daniëlle Griffith- Kranenburg

الموسومة بـ:

The effect of organizational culture and leadership style on organizational commitment within SMES (ik suriname), with job satisfaction as a mediator.

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، بمعهد بو للدراسات الاجتماعية بكلية
ماستريخت للإدارة، فبراير 2013.

هدفت الدراسة إلى تحديد ما هو مختلف في الشركات الصغيرة والمتوسطة حول دور الثقافة
التنظيمية والقيادة، وكيف أنها تؤثر على الالتزام التنظيمي للموظفين داخل هذه الشركات، وكيف يتوسط
الرضا الوظيفي تلك العلاقة. ولتحقيق هذا الهدف حاولت الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:
- كيف ولماذا نمط القيادة (التحويلية، المعاملات) والثقافة التنظيمية (البيروقراطية، المبتكرة
أو الداعمة) تؤثر على الالتزام التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، من خلال الرضا
الوظيفي؟

وعلى الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف ولماذا أسلوب القيادة (التحويلية، المعاملات) تؤثر على وظيفة الارتياح داخل الشركات
الصغيرة والمتوسطة؟
- كيف ولماذا الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، المبتكرة أو الداعمة) تؤثر على الرضا الوظيفي
في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟
- كيف يؤثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي؟
- هل لدى القيادة التحويلية تأثير على الالتزام التنظيمي؟

¹ Daniëlle Griffith- Kranenburg, "The effect of organizational culture and leadership style on organizational commitment within SMES (ik suriname), with job satisfaction as a mediator", Masters of Business Administration (MBA) degree at the FHR Lim A Po Institute for Social Studies (FHR) in association with the Maastricht School of Management (MSM), February 2013.

وللإجابة على هذه التساؤلات انتهجت الدراسة المنهج الوصفي والكمي. أما أداة جمع البيانات فكانت الاستبانة التي وزعت على ثمانية مشاريع صغيرة ومتوسطة في باراماريبو، على عينة قدرت بـ 197 مفردة، وكانت المقاييس المستخدمة في الاستبيان: استبيان القيادة متعددة العوامل MLQ وعلى مؤشر الثقافة التنظيمية ومسح الرضا الوظيفي JSS، واستبيان الالتزام التنظيمي OCQ، ليتم تحليل البيانات احصائياً بـ SPSS كما تم الاعتماد على تطبيق الانحدار المتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أنماط القيادة التحويلية لها تأثير مباشر على الالتزام التنظيمي.
- الثقافة البيروقراطية لها تأثير مباشر على الالتزام التنظيمي.
- الثقافة التنظيمية الداعمة لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.
- الثقافة البيروقراطية ذات تأثير إيجابي من خلال الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي.
- العلاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- كان تقسيم الراتب والحياسة له أثر كبير ومباشر على الالتزام التنظيمي.
- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: تمثلت في دراسة:¹

محمد بن غالب العوفي، عنونت بـ " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض" وهي رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية -الرياض- عام 2005. كان الغرض من هذه الدراسة:

- التعرف على 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 بالمملكة العربية السعودية.
- الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.

¹ محمد بن غالب العوفي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

- الوقوف على مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.
 - كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
 - كشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
 - تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين في هيئة الرقابة والتحقيق على الاستفادة من نتائج الدراسة.
- وفي ضوء مشكلة الدراسة تبلورت في السؤال الرئيس التالي:
- ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بالمملكة العربية السعودية؟
- ويتفرع من السؤال الرئيس السابق عدد من الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها وهي:
- ما القيم السائدة للمكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
 - ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
 - ما مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية السائدة في هيئة الرقابة والتحقيق باختلاف الخصائص الشخصية؟
 - ما مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق باختلاف خصائصهم الشخصية؟
 - ما أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
- 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، اسفر تحليل بياناتها على النتائج التالية:
- جميع قيم الثقافة التنظيمية سائدة 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 التزام تنظيمي بالهيئة.
-أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي هي قيم العدل، فرق العمل والكفاءة.

-عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية، وبين قيم الثقافة التنظيمية والخصائص الشخصية.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والالتزام التنظيمي.

الدراسة الثانية: تمثلت في دراسة:¹ مراد نعموني التي حملت عنوان: "القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي - دراسة حالة شركة سونا طراك قسم الإنتاج - شمال - " أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم بقسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا لجامعة الجزائر، خلال عام 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى الإطلاع على علاقة الأنساق القيمية الفردية والتنظيمية والجماعية والإشرافية بالالتزام التنظيمي وبأبعاده الثلاثة، العاطفي والمستمر والمعياري. ولتحقيق هذا الهدف انطلقت الدراسة من الفرضيات البحثية التالية:

-الفرضية الرئيسية الأولى:

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنساق القيمية الفردية والتنظيمية والجماعية والإشرافية والالتزام التنظيمي.

-الفرضية الجزئية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنساق القيمية الفردية والتنظيمية والجماعية والإشرافية، والالتزام التنظيمي العاطفي.

-الفرضية الجزئية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنساق القيمية الفردية والتنظيمية والجماعية والإشرافية، والالتزام التنظيمي المستمر.

-الفرضية الجزئية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنساق القيمية الفردية والتنظيمية والجماعية والإشرافية، والالتزام التنظيمي المعياري.

¹ مراد نعموني، "القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي-دراسة حالة شركة سونا طراك قسم الإنتاج - شمال -"، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم (غير منشورة)، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر، 2006.

-الفرضية الرئيسية الثانية:

-تتفوق القيم الجماعية على كل من القيم الفردية والتنظيمية والإشرافية في التغيرات التي تحدثها في الالتزام التنظيمي.

-الفرضية الجزئية الأولى: تتفوق القيم التنظيمية على القيم الفردية في التغيرات التي تحدثها في الالتزام التنظيمي.

-الفرضية الجزئية الثانية: تتفوق القيم الجماعية على القيم الفردية في التغيرات التي تحدثها في الالتزام التنظيمي.

-الفرضية الجزئية الثالثة: تتفوق القيم الإشرافية على القيم الفردية في التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي.

-الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتساق الأنساق القيمية الفردية والتنظيمية والجماعية والإشرافية، والالتزام التنظيمي.

-الفرضية الجزئية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتساق القيم الفردية-التنظيمية والالتزام التنظيمي.

-الفرضية الجزئية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتساق القيم الفردية-الجماعية والالتزام التنظيمي.

-الفرضية الجزئية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتساق القيم الفردية-الإشرافية والالتزام التنظيمي.

تم استخدام المنهج الوصفي، وبعد تطبيق استبيان صمم بناء على مقياس قيم العمل ومقياس الاتساق القيمي، وقد تم الاعتماد في بنائهما على الوثائق الرسمية للشركة وكذا على مجموعة من مقاييس القيم واتساقها مثل مقياس الاتساق الذاتي للقيم الفردية مع كل من القيم التنظيمية والجماعية Subjective Congruence الذي تم إعداده من طرف جوج وكابل والذي أعيد استعماله حديثاً من طرف ستينغلينبر وآخرون وعلى تبني مقياس الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment Questionnaire)، على عينة ضمت 246 عاملاً من عمال شركة سوناطراك قسم الإنتاج- شمال-، وقد استخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البيروني.

لقد أثبتت هذه الدراسة عدد من النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة، كما توصلت إلى نتائج مرتبطة بالواقع المحلي للبيئة الجزائرية أو بخصوصيات شركة سوناطراك قسم الإنتاج - شمال-، ومن بين هذه النتائج نذكر ما يلي:

-التأثير الكبير الذي تلعبه القيم التنظيمية سواء منفردة أو مجتمعة أو متسقة مع بقية الأنساق القيمية على الالتزام التنظيمي، وهذا ما يدل على أهمية العوامل البيئية في التأثير على اتجاهات الأفراد وسلوكهم، وأثبت تفوق القيم التنظيمية على القيم الفردية في التأثير على الالتزام التنظيمي.

-ضعف العلاقة بين الأنساق القيمية سواء كانت منفردة أو مجتمعة أو متسقة والالتزام المستمر وضعف مساهمتها في التغييرات التي تحدث فيه.

-على الرغم من اعتبار الجماعة كأول وجهة بالنسبة للفرد، غير أن تأثيرها في الالتزام التنظيمي وفي أبعاده يبقى دون التأثير الذي تحدثه القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي وفي أبعاده، فبالرغم من أن مقاليد الأمر لازالت في يد الجماعة الضاغطة ولم تنتقل إلى يد القادة البارعين والمؤثرين في الأفراد، فإن تأثير المنظمة يبقى هو الأقوى، على الأقل فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي.

- تفوق على بقية الأنساق القيمية في التغييرات التي تحدث في الالتزام المستمر.

- إن الأفراد الذين يدركون أن المنظمة والجماعة والمشرّف يلتزمون بالقيم، هم الذين ترتفع درجات التزامهم التنظيمي تجاه المنظمة، على أساس أنهم يعتقدون أنها جديرة بالولاء والوفاء والالتزام والعكس صحيح.

- القيم الإنسانية المشبعة بالعاطفة لها تأثير واضح على درجات الالتزام المستمر للفرد، ومن ثم رغبته أو عدم رغبته في البقاء داخل المؤسسة.

- اهتمام العامل بالقيم الفكرية يبقى دون المستوى الذي تتطلبه منافسة مجموعات عالمية كبرى لشركة سوناطراك، وقد يدل هذا على أن الفرد لا يشعر بأن منصبه مهدد، وأن الشركة ستبقى تدفع له أجره بصورة عادية حتى في ظل المنافسة الشديدة.

-أبعاد الالتزام التنظيمي تتوزع بين العمال كالتالي: الالتزام المستمر في المرتبة الأولى، ثم يأتي بعده مباشر الالتزام العاطفي في المرتبة الثانية، ثم الالتزام المعياري في المرتبة الثالثة، وهذا ما يدل على أن الفرد لا يهتم بالتغيير التنظيمي إلا بالقدر الذي يؤثر فيه ذلك على منصبه وأجره وامتيازاته وعلاقاته وغيرها.

- الامتيازات والمكافآت المادية والأجور العالية التي توفرها الشركة لا ترفع من مستويات الالتزام العاطفي، بقدر ما تقوي العلاقة التبادلية" المادية "وتؤثر على درجات الالتزام المستمر.
- الملاحظ أن طبيعة وقوة ارتباط كل من القيم التنظيمية والإشرافية فيما بينها أو بينها وبين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، تدل على اعتقاد العامل أن المشرف ممثل للمنظمة وامتداد لها.
- احتلال القيمة لمراتب هامة في النسق القيمي للفرد، قد يؤدي لارتفاع تأثيرها على الالتزام المستمر، فقيم العدالة، والثقة وروح الجماعة، والقُدوة، تحتل مراتب عالية في النسق القيمي للفرد وقد أظهرت تأثيرا واضحا على الالتزام التنظيمي عموما والمستمر خصوصا، كما أن عدم اهتمام الفرد بقيمة ما، لا يمنعها من التأثير على الالتزام التنظيمي للفرد، فقيمة الامتياز التي لا تحتل مراتب هامة في النسق القيمي للفرد لم تمنعها من التأثير بدرجة كبيرة على التزامه التنظيمي، وهذا ما يدل على أن العلاقة بين الالتزام والقيم معقدة وتتدخل فيها العديد من المتغيرات المتعلقة بالشخص نفسه وبالأشخاص المتواجدين حوله وبالمنظمة وبالظروف المحيطة.
- الأفراد الملتزمين عاطفيا ومعياريا ومن ثم يبذلون الجهد داخل المؤسسة ويشعرون بالواجب نحوها هم الذين يعطون أهمية كبرى للقيم التالية: الانتماء والقُدوة والامتياز والثقة وروح الجماعة. أما الذين يحافظون على مناصب عملهم بسبب الاستثمارات التي قدموها في المؤسسة فقط، ولو أتاحت لهم الفرصة المناسبة ليغادروا الشركة، فهم الذين يولون أهمية كبرى لقيم الإبداع والعدالة والقُدوة واليقظة التكنولوجية والامتياز. وهذا ما يدل على أن أمهر العمال هم الذين يبحثون عن مؤسسات أخرى أو مجالات خارجية تمكنهم من إشباع طموحاتهم الكبيرة التي لم تتمكن المؤسسة من تلبيتها.
- إذا كانت القيم ترتبط بالالتزام التنظيمي، فإن قوة ارتباطها ببعد ما قد تكون قوية في حين أن ارتباطها ببعد آخر يكون ضعيفا، فقد سجل وجود علاقة ذات دالة بين القيم الفردية عموما والالتزام التنظيمي ببعديه العاطفي والالتزام المعياري، كما سجل أن أقوى بعد يرتبط بالقيم هو الالتزام المعياري الناتج عن شعور الفرد بالواجب تجاه جماعات العمل بالخصوص.
- من خلال الإطلاع على التأثير المتبادل بين القيم الفردية والجماعية وعلاقتها بأبعاد الالتزام الثلاثة يسجل أن تفوق القيم الجماعية على القيم الفردية يبرز في الالتزام المعياري، وهذا ما يؤكد على أن هذا البعد من الالتزام المشحون بالشعور بالواجب تجاه المنظمة في الدراسات الغربية، مشحون بالشعور بالواجب تجاه جماعة العمل عند الفرد الجزائري.

- يظهر على العموم أنه بقدر تمسك الفرد بالقيم المعيارية الصحيحة بقدر تنزهه عن الجري وراء تحقيق المصلحة الخاصة وتوخي الربح على حساب تحقيق المصالح العامة، ويرى البعض أن تمسك بالقيم الدينية الصحيحة هي الأسلوب الأمثل لقهر الأنانية في الإنسان.

1-7-2- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد اختلفت مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة، وهو ما سيبيّن فيما يلي:

- مثلت الاطار المرجعي الذي تم من خلاله بناء فرضيات الدراسة، خاصة الدراسة العربية الثالثة المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية " علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة-".
- وتم الاستفادة منها ايضا في بناء الاطار النظري للدراسة، خاصة ما تعلق بالالتزام التنظيمي وتمثلت هذه الدراسات في: دراسة مراد نعموني، وكذا دراسة (Barbara B Brown).
- وتمت الاستفادة ايضا من هذه الدراسات في البناء المنهجي للدراسة، وبالأخص في اختيار المنهج اختيار وبناء أداة جمع بيانات الدراسة.
- كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة كذلك في تحليل وتفسير البيانات وفي مقارنة النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة مع ما توصلت إليه هي.
- تم الاستفادة أيضا من نتائج هذه الدراسات في اقتراح مجموعة من التوصيات.

1-7-3- العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

وهنا يتناول أوجه الاتفاق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة من جهة، وأوجه الاختلاف بينهما من حيث الهدف أو المجال... من ناحية أخرى، وذلك كما يلي:

1-7-3-1- أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتمثل أوجه الاتفاق بينها في عدة نقاط أهمها:

- تتفق الدراسات الأربعة الأولى مع هذه الدراسة في تناولها للثقافة التنظيمية، أما الدراسات من الخامسة إلى الثامنة فتتفق معها في دراستها لمتغير الالتزام التنظيمي، ومن التاسعة إلى الأخيرة فتناولت متغيري الدراسة الحالية وهما الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي معا.
- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة جميعا في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي، واستخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات.

- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة محمد بن غالب العوفي في تناول بعض القيم التنظيمية على غرار قيم العدالة، فرق العمل، المكافأة.
- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة مع دراسة مراد نعموني و(Barbara B. Brown) في اتخاذ نفس أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام المستمر)، وكذا في قياس الالتزام التنظيمي بنفس مقياس ماير وألين (OCQ)، وهو ما استخدمته دراسة Daniëlle Griffith- Kranenburg أيضا.
- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة عايد رحيل عيادة الشمري، " دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية" في محاولتها للدراسة الدور الذي يلعبه المتغير المستقل - وإن اختلفنا فيه- في احداث المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي في كليهما.
- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من إلياس سالم، بوبكر منصور ومراد نعموني في كونها دراسات جزائية، أي لها نفس ظروف العمل من قوانين ولوائح وسياسات عامة تحكمها ونفس الذهنيات والسلوكيات التي يتبناها وينتهجها العمال، فهم ينتمون للثقافة واحدة.
- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة إلياس سالم ومراد نعموني في المجال المكاني للدراسة حيث كانت جميعها في مؤسسات صناعية، فالأولى كانت بالشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة المسيلة، والثانية كانت بمؤسسة سوناطراك.

1-7-3-2- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تتمثل أوجه الاختلاف بينها في عدة نقاط نذكر:
- لعل أهم اختلاف بين الدراسة الراهنة والدراسات السابقة التي تم التطرق لها في هذه الأطروحة هو الميدان المعرفي حيث أن دراستنا تنتمي إلى مجال علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل وبينما تنتمي كل الدراسات الأخرى إلى مجالات معرفية أخرى كما تبين في عرض معلومات إنجاز كل دراسة.
- تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الهدف منها حيث أن الغرض منها هو معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي بينما اختلف غرض كل دراسة سابقة عن الأخرى فمنها من حاولت الكشف عن العلاقة الرابطة بين المتغيرين وبعضها الآخر حاول معرفة الأثر الذي يتركه المتغيرين أحدهما في الآخر.

- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى في المجال الزمني وكذا المكاني، فهناك دراسات أجنبية بيئتها غير بيئتنا العربية وثقافتها غير ثقافتنا وسلوكياتهم غير سلوكياتنا وقوانينهم غير قوانيننا وهو الشيء الذي ينطبق بصورة أقل على الدراسات العربية التي أيضا وإن اتفقت في الثقافة اختلفت في ظروف العمل والقوانين وأساليب التسيير النابع من نمط الحكم؛ فالدولة الجمهورية غير الدولة الملكية في سننها قوانين التوظيف وطرقه وكذا في أسلوب التعامل والتسيير، أضف إلى ذلك الاختلاف في الأوضاع الأمنية فليست أوضاع الدراسات الفلسطينية كمثيلتها الحالية.
- اختلفت أيضا هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى من حيث المجال المكاني في نوع القطاع أو المؤسسة ميدان الدراسة، فكان بعضها في معاهد الوحدات الأمنية وهيئات الرقابة والتحقيق وأخرى في الجامعات والوزارات، وأخرى في الجماعات المحلية (الولاية) وفي الشركات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية: عرض نظري ونماذج واقعية

- تمهيد

1.2- الثقافة التنظيمية، عناصرها، أنواعها ووظائفها

1-1-2- نشأة وتطور الثقافة التنظيمية

2-1-2- خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية

3-1-2- عناصر الثقافة التنظيمية

4-1-2- أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية

5-1-2- وظائف وأبعاد الثقافة التنظيمية

2.2 طرق اكتساب الثقافة التنظيمية

1-2-2- آليات ومراحل خلق الثقافة التنظيمية

2-2-2- محددات الثقافة التنظيمية والأدوات مساعدة على خلقها

3-2-2- العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية والمساعدة على تغييرها

4-2-2- إسهامات الفكر التنظيمي في مجال الثقافة التنظيمية

5-2-2- النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

3.2 الثقافة التنظيمية في الواقع العملي

1-3-2- ثقافة منظمة والت ديزني

2-3-2- ثقافة منظمة تويوتا

3-3-2- ثقافة شركة المعدات الرقمية

4-3-2- ثقافة منظمة سييا-

5-3-2- ثقافة الشركات المتعددة الجنسيات (شركة آبل -أمودجا-)

- خلاصة

تمهيد:

تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى وتكتسب هذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمات، وتركز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين.

فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية وطرق تفكير ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، لتضفي هذه الأخيرة على ذلك النسق الثقافي لأفرادها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها ما يحدد شخصية المنظمة. ولإدراك الثقافة التنظيمية والاستفادة منها في المنظمات، سنحاول في هذا الفصل إبراز عناصر الثقافة التنظيمية وأنواعها ووظائفها، ونسلط الضوء على طرق اكتساب الثقافة التنظيمية، لننقل في الأخير بعض النماذج الثقافية من الواقع العملي.

2-1 الثقافة التنظيمية، عناصرها، أنواعها ووظائفها:

2-1-1 نشأة وتطور الثقافة التنظيمية:

لفهم حقيقة ظهور وتطور الثقافة التنظيمية، يجب أن نحلل قضية هامة تتعلق بإدراك الأسباب التي أثارت الاهتمام بهذه الظاهرة على النحو التالي:

❖ على المستوى الأكاديمي:

يعد فشل المداخل الإدارية التي تركز على جانب الرشد التنظيمي والعلاقات بالبيئة في إعطاء تفسير متكامل عن سبب اختلاف بعض المنظمات عن غيرها في الأداء على الرغم من أنها تتشابه في هياكلها التنظيمية وعلاقاتها...، من أهم الأسباب التي جعلت المفكرين يدرسون مدخل الثقافة التنظيمية بكثير من الجدية، حيث أدرك هؤلاء العلماء أن الجوانب العقلية وحدها لم تعد تسيطر على السلوك التنظيمي، فوجدوا أنفسهم في حاجة ماسة للثقافة التي تفسر لهم السلوك التنظيمي.¹

❖ على المستوى العملي:

نجح مدخل الثقافة التنظيمية عند بداية ظهوره في تفسير قصور أداء الشركات الأمريكية عن أداء نظيرتها في المجتمعات الأخرى مثل: اليابان ودول جنوب شرق آسيا، فقد أثبتت الدراسات

¹ Deepa Awal and others, " Issues in Organizational Culture change -Acase Study-", Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict, 2006, pp 79-94.

المقارنة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات اليابانية هو المتغير البارز الذي أسهم في نجاحها وتفوقها.¹

❖ على المستوى الاقتصادي:

يعود سبب الاهتمام بمدخل الثقافة التنظيمية على المستوى الاقتصادي إلى سببين؛ أولهما: ظهور الشركات متعددة الجنسيات وما أدت إليه من سيطرة الرأسمالية على الاقتصاد العالمي والاعتماد على العمالة الرخيصة في دول العالم الثالث، حيث أصبحت تلك المنظمات مهتمة بفهم كيف يمكن تحسين مهارات الاتصال عبر الثقافات، وكيف يمكن فهم ثقافات العمل في تلك البلدان على نحو أفضل. أما السبب الثاني فيعود إلى زيادة الاندماج بين المنظمات مما خلق الرغبة في التعرف على كيفية أحداث التوافق الثقافي بينها وخاصة بعد فشل بعض عمليات الاندماج نتيجة لعدم التوافق في القيم والمعتقدات.²

أما عن الأصل التاريخي للثقافة في التنظيمات فإنه يستمد جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسات (هاوثورن) التي أجراها (إلتون مايو) بين عامي 1924-1933، التي كونت ما أصبح يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة والتي يرجع لها الفضل في ادخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل،³ إذ ظهرت الحاجة إلى استخدام الثقافة لدراسة الظواهر التنظيمية داخل المجتمع، لشرح من جهة أنماط السلوك التنظيمي، ومن جهة أخرى درجة الاستقرار في سلوك الجماعات وسلوك المنظمة ككل، وأيضاً اختلاف أداء المنظمات من بيئة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر، ولعل أول من استعمل مفهوم الثقافة التنظيمية هو (ج. إيلوت) سنة 1951،⁴ إلا أن (Yves. Bertrand) يرى أن أول من ربط بين التسيير والإدارة والثقافة هما (Blake, Mouton) سنة 1964 في كتابهما "الشبكة الإدارية" « The Managerial Grid »، حيث أكدوا على أن نجاح الإدارة مرتبط بالثقافة السائدة، وأظهروا كيف أن المنظمة التي تستطيع أن تغير في ثقافتها يمكنها أن تتوقع من خلال ذلك تحقيق بعض التميز التنظيمي، حيث تحدثا في فصلين كاملين عن تأثيرات الثقافة في أنماط الإدارة.⁵

¹ Deepa Awal and others, Op. Cit, pp 95-97.

² Eide S, "Exploring Organizational Culture", Journal of Psychology, vol 15, N° 1, 2002, p9.

³ حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الإنسانية، المكتب الجامعي الجديد، مصر، 1997، ص44.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 55.

⁵ Yves Bert and, "Culture organisationnel", presse de l'Université du Québec, 1991, pp 19-20.

أول من كتب عن هذا الموضوع في حقل الإدارة كان سنة 1970 من طرف أحد أساتذة Hassard busines school يدعى (David Stanley) في أحد كتبه تحت عنوان: "Comparative management: Organizational and perspectives cultural" الذي نشر بعدها خلال الثمانيات مقال في المجلة الاقتصادية Business week حاول من خلاله مقارنة عمل خمس مؤسسات انطلاقاً من ثقافة كل مؤسسة.¹ ولكن سبقه العالم (Pettigrew A M) سنة 1979 بنشر مقاله المعنون بـ "في دراسة الثقافات التنظيمية" في مجلة Administrative Science quarterly، وبعدها بدأت الدراسات عن الثقافة التنظيمية ولكنها لم تلق الاهتمام الواسع انذاك إلى أن تناولت الباحثة (Smircich Linda) سنة 1983 العلاقة بين تطور نظرية الثقافة بمفهومها الأنثروبولوجي ونظريات التنظيم الخاصة بالمنظمات، وعالجتها في مقالة كاملة حول مفاهيم الثقافة وتحليل المنظمات،² يمكن أن نلخص أهم ما تناولته في خمس نقاط أساسية يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم: 1

مفهوم الثقافة وارتباطه بدراسات ونظريات المنظمة.

مفاهيم الثقافة من الأنثروبولوجيا	المسميات في البحوث والدراسات	مفهوم المنظمة من خلال نظريات المنظمة
الثقافة تعبر عن الوسيلة اللازمة لإشباع الحاجات الانسانية البيولوجية والسيكولوجية	التقاطع الثقافي أو الادارة المقارنة cross-cultural or comparative management	المنظمات تمثل أدوات اجتماعية لانجاز المهام -النظرية الكلاسيكية للإدارة-
وظائف الثقافة كمنهج وآلية للتكيف ومراعاة ظروف المحيط	ثقافة الشركة corporate culture	المنظمات عبارة عن نظم متكيفة متفاعلة مع المتغيرات و المواقف المحيطة -النظرية الموقفية في التنظيم-
الثقافة تمثل نظاماً متكاملًا من الرموز والمعاني المشتركة	الدراسات حول الرموز التنظيمية، معانيها ومدلولاتها Organizational symbolism	المنظمات عبارة عن أنماط خطابية مشتركة مثل اللغة التي تساهم في تبادل المعاني والحقائق المشتركة -النظرية الرمزية في التنظيم-
الثقافة تمثل انعكاساً للمفاهيم اللاواعية عند الأفراد	الدراسات حول التصرفات غير الواعية في العملية التنظيمية Unconscious processes and organization	الاشكال و الممارسات التنظيمية تعكس مظاهر اللاوعي عند الافراد -النظرية التحويلية في التنظيم-

Source: Linda Smircich, OP. Cit, p 342.

¹ Michel Petit, Audrey Alesta, Management d'équipe: concepts et pratiques, dunod, Pris, 2000, p186.

² Linda Smircich, "Concept of culture and organizational analysis Administrative Science quarterly", Vol 28, n° 3, 1983, pp 340-342.

يرجع العديد من الباحثين سبب الاهتمام الحقيقي بالدراسات حول الثقافة التنظيمية التي بدأت في أواخر السبعينات، والتي حققتها الشركات اليابانية انذاك، حيث أظهرت أن معظم المنظمات الناجحة والتي حققت مزايا تنافسية أبدت اهتماما كبيرا بثقافتها التنظيمية، حينها طرح (Waterman, Jr Robert H. و Tom Peter) منهجا إنسانيا للإدارة خصوصا في كتابهما " البحث عن التميز" 1982، والذي يعد أكثر كتب الإدارة تأثيرا وجلبا للانتباه إلى كتب الإدارة والتنظيم، وقد قام المؤلفان بدراسة أداء 43 شركة في (و.م.أ) ومقارنتها بأداء المنظمات اليابانية، ليتوصلا بذلك إلى أن سيطرة الثقافة وتماسكها سمة ضرورية للشركات المتميزة.¹

أما الاهتمام بالثقافة التنظيمية من طرف الصحافة المتخصصة كان سنة 1980، وخاصة من قبل المجلة الأمريكية "Business week" - كما سبق الذكر - كما أصبح هناك قسم خاص تحت مسمى "ثقافات الشركة" في مجلة "Fortime Magazine" بداية من عدد مارس 1982، وفي نفس السنة ظهر كتاب تحت عنوان: "corporate culture" لمؤلفيه (A.A.Kennedy, T.E.deal) تحدثا فيه عن أساسيات متعلقة بالثقافة التنظيمية ووضعها بذلك أساسا لبداية الحديث حولها.² وتجد الثقافة التنظيمية قبولا وإقبالا عليها خلال بداية التسعينات من القرن الماضي باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يؤثر على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعاتهم.³ وتصدر مؤخرا دوريات متخصصة بالثقافة التنظيمية من بينها:

" Journal of Organizational Culture, Communication and conflict " وكذلك دورية:

" Journal of Psychological Issues in organizational culture "، إضافة إلى تخصيص

العديد من الدوريات أعداد خاصة بالثقافة التنظيمية.⁴

يمكن القول أنه بالرغم من الانفجار المعرفي الهائل والمتواصل منذ النصف الثاني من القرن الماضي في مجال الثقافة التنظيمية في الدراسات الأجنبية فإن الدراسات والأبحاث في هذا المجال

¹Martin P, Organizational culture and identity, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000, pp 18-22.

² Linda Smircich, OP.Cit, pp 339.

³ بن يمينة السعيد، "ثقافة المؤسسة الجزائرية"، مجلة منتدى الأستاذ، المدرسة العليا للأساتذة، قسنطينة، عدد 5-6، ماي 2009، ص78.

⁴ Ashkanary. N, Questionnaire Measures of Organizational Culture, H and book of Organizational Culture and climate, Sage, Thousand Oaks, 2000, pp 131-145.

في عالمنا العربي لا زالت تحتاج إلى البحث والدراسة، خاصة أن الاهتمام بالثقافة التنظيمية جاء متأخراً نوعاً ما، حيث أنه لم تظهر في الجزائر إلا في سنة 1997.¹

2-1-2- خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية:

2-1-2-1- خصائص الثقافة التنظيمية:

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى. يمكن تحديدها فيما يلي:

– الإنسانية: على الرغم من أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات إلا أن الإنسان بقدراته العقلية على الابتكار والتعامل مع الرموز، وإيجاد الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكييفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه، أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته.² فالعنصر الإنساني هو المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.³ وسمة الإنسانية التي تميز الثقافة التنظيمية تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديه خلال تفاعله مع التنظيم.⁴

– الاكتساب والتعلم: لا تعد الثقافة غريزة فطرية بل هي مكتسبة من المجتمع الذي يتواجد فيه الفرد الذي يكتسب ثقافته من الأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها، ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، إضافة إلى علاقاته وتفاعله مع الآخرين.⁵ فالعامل يتعلم من رؤسائه ومن قاداته أسلوب العمل، المهارات اللازمة، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، وبالتالي يتفاعل معهم ليكتسب أنماط سلوكية مختلفة يشبع من حاجاته ويحقق أهدافه.⁶

¹ بشير محمد، مرجع سابق، ص 7.

² عاطف وصفي، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1988، ص 85.

³ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2003، ص 310.

⁴ Ott. Sj, *The Organizations culture Perspective*, Dorsey pres, Chicago, 1989, p 48.

⁵ سامية حسن الساعاتي، الثقافة والشخصية-بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، مصر، 1998، ص 74.

⁶ ديف كيث، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة: سيد عبد الحميد، محمد اسماعيل يوسف، دار النهضة العربية، بيروت، 1976، ص 30.

- الاستمرارية: تعني أن الثقافة تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تعترض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة، أو تدريجية.¹ فالثقافة لها خاصية الاستمرار بتوارث الأجيال لها عبر الأزمان، فلها قدرة على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، الأمر الذي يدعم استمرار العادات، التقاليد، طرق التفكير والأنماط السلوكية.² وتستمر الثقافة التنظيمية في الوجود، وفي تأثيرها على إدارة المنظمات حتى بعد تغيير العمال، وذلك لانقالها من جيل إلى آخر، طالما أنها تحقق الإشباع لحاجات العاملين، وتحقق أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون فيها.³
- التراكمية: هذه الخاصية تأتي كنتيجة حتمية لخاصية الاستمرارية، حيث أن استمرار وجود الثقافة يؤدي بالضرورة إلى تراكم السمات الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة.⁴
- الانتقائية: نتج عن تراكم الخبرات الإنسانية تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة متنوعة تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة. هذا ما فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية للعناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة المحيطة به، فالمجتمع الإنساني يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم مكونا بها رأس المال الذي يتعامل به في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة النضج الاجتماعي.⁵
- القابلية للانتشار: من خلال عملية احتكاك الأفراد والمجتمعات ببعضها البعض يتم انتقال بعض العناصر الثقافية داخل محيط الثقافة نفسها أو من ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، فتختلف عملية انتشار الثقافة من حيث السرعة والفعالية تبعا للفائدة، كما أن انتشار العناصر المادية يتم بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية.⁶

¹ عبد الله جبلي، المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1996، ص 73.

² محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 310.

³ محمد قمير وآخرون، دراسات في أصول الثقافة، دار الثقافة، الدوحة، 1989، ص 133.

⁴ سامية حسن الساعاتي، مرجع سابق، ص 133.

⁵ محمد قمير وآخرون، مرجع سابق، ص 133.

⁶ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية-مدخل تحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 79.

- التغيير: تتميز الثقافة بخاصية التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، فيحدث التغيير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع.¹
- نظام مركب: حيث تتكون الثقافة من العديد من المكونات والعناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر المادية:²
- العناصر المعنوية: تتمثل في الأخلاق، القيم، المعتقدات والأفكار التي يحملها الفرد.
 - العناصر السلوكية: تتمثل في عادات وتقاليد الأفراد، الآداب، الفنون، والممارسات المختلفة.
 - العناصر المادية: هي كل ما ينتجه أفراد المنظمة من أشياء ملموسة.
- وتؤكد الكثير من الدراسات والأبحاث أن الثقافة التنظيمية هي فسيفساء من الثقافات، حيث تتعايش ثقافتها مع مجموعة من الثقافات الفرعية الأخرى فالإطارات والتقنيون... يتقاسمون بعض القيم المميزة لكل فئة عمالية، وفي نفس الوقت يشكلون ثقافات فرعية سوسيو مهنية، وهذا ما تؤكد عليه دراسات أجرت حول اتسام منظمات الوطن الواحد ببعض الخصائص المشتركة، لتبين هذه الدراسات ما يلي³:
- الثقافة عامل للتمايز والتماسك.
 - الثقافة حقيقة تنظيمية.
 - الثقافة هي التي تكسب المنظمة خاصية معينة.
 - ارتباط اهتمام المشرفين بالثقافة كظاهرة تنظيمية بتحولها إلى مشكلة يجب التعامل معها.
 - تتجسد الثقافة من خلال جملة من الملامح والنفائيل (طبيعة النشاط الانساني، العلاقة البيئية، طبيعة العلاقات الانسانية ودرجة التجانس والتمايز).
 - يرتبط البعد الثقافي للمنظمة بخاصيتها الثقافية.
 - وجدت الثقافة الاجرائية وحدها الحقائق التي تكون الثقافة التنظيمية، وتحدد سلوكية الأفراد.
 - وجدت الثقافة قبل مجيء أغلب الأفراد الذين يشكلون المنظمة الحالية.
 - يعتبر الأفراد في المنظمة حاملين للثقافة التي تبدو في الواقع مستقلة عنهم.
 - يرتبط التغيير العميق لسلوك الأجزاء بتغيير الثقافة التنظيمية.

¹ سامية حسن الساعاتي، مرجع سابق، ص 97.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية-مدخل تحقيق الميزة التنافسية-، مرجع سابق، ص 77.

³ بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر، مصر، 2008، ص 38.

- **التكامل:** لتحقيق الانسجام مع المتغيرات المختلفة التي تحدث في المنظمة تكاملاً بين العناصر الثقافية بتشكيل نسق متوازن على اعتبارات التكامل هو قوة للثقافة التنظيمية، والعكس يعد كل قصور أو تعارض بين العناصر الثقافية عامل ضعف لهذه الثقافة.¹ ويستغرق التكامل الثقافي زمناً طويلاً ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمنعزلة، حيث يندر تعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية دخيلة تؤثر فيها أو تتأثر بها، في حين يقل ظهور التكامل في ثقافة المجتمعات الحركية المنفتحة على الثقافات الأخرى.²

- **التكيف:** تغيير الثقافة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف، حيث تكيف الثقافة التنظيمية استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها، وهذا ما يبرر مستويات متكاملة لثقافة التنظيمية.³ تلك مجموعة من الخصائص التي تشترك فيها الثقافة الإنسانية رغم تنوعها وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص، إلا أن لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات الإدارية تشكل مدارك العاملين والمدراء، تزودهم بالطاقة وتحدد أنماط سلوكهم. فتفرد الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية:⁴

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به العاملين من حرية ومسؤولية ذاتية في العمل وحرية التصرف.
- درجة قبول المخاطر وتشجيع العاملين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- شكل ومدى دعم الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتقسيمات وإحكام الإشراف الدقيق للعاملين.
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والعلاوات ومعايير توزيعها.
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات النظر المعارضة.

¹ زكي محمد اسماعيل، مرجع سابق، ص 38.

² عبد الله جبلي، مرجع سابق، ص 98.

³ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 137.

⁴ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، 2003، ص 152.

- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.
- أما (فيكتوريا ميروشنيك) فتري أن هناك سبعة خصائص تتسم بها ثقافة أي منظمة وتعبّر عن نمطها الثقافي، نذكرها:¹
- الإبداع والمخاطرة: أي درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- الانتباه إلى التفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين متتبعين للتفاصيل.
- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج وليس على التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- التوجه نحو الأفراد: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل وفقا لفريق ومجموعات عمل بدلا من الأفراد.
- العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم.
- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

2-2-1-2- أهمية الثقافة التنظيمية:

- ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المنظمة، حيث تشكل الثقافة ضغوطا على العاملين بالمنظمة للمضي قدما في عمليتي التفكير والتصريف بطريقة تتسجم مع الثقافة السائدة بها، فهي تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير. كما أنها تساعد في إيجاد الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي. إضافة إلى:²
- الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعمال، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها.
 - إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.
 - تحدد السلوك الوظيفي المتوقع من العاملين بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين المتعاملين مع المنظمة.
 - تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تشجع قيم الابتكار والتميز.

¹ Victoria W Miroshnik, Organizational culture and commitment- transmission in Multinationals, Palgrave Macmillan, England, 2013, p 194.

² محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط 3، دار وائل، الأردن، 2008، ص 228.

- تعتبر عاملا مهما في استجلاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين.
 - تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل اطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.¹
 - تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عند مواجهته موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته.²
 - تعطي لأفراد المنظمة هوية تنظيمية، فمشاركة العاملين في نفس المعايير والقيم، والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بالكيان والهوية والأمان.³
 - تعتبر الثقافة التنظيمية أداة للرقابة الاجتماعية على الأفراد حيث يسود اتفاق وفهم مشترك بين العاملين، والإدارة بخصوص ما يعتبر معايير مناسبة للسلوك وينفذها العاملون باتفاقهم، كما أنها أداة للرقابة الذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة.⁴
 - تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير، واحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات، والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير. فهي تعزز تكيف المنظمة مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة.⁵
 - تعزز استقرار النظام، بالتنسيق والتعاون الدائمين بين اعضاء المنظمة، وذلك من خلال فهم اللوائح وتحديد الأهداف التنظيمية المشتركة.⁶
- بهذا يمكن القول أن ثقافة المنظمة هي صمام الأمان الذي يضمن نجاح أي منظمة، فالثقافة تلعب دورا بالغ الأهمية في تماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، فهي أداة فعالة في توجيه

¹ بلال خلف السكارنة، اخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 359.

² المرجع نفسه، ص 359.

³ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، الأردن، 2003، ص 265.

⁴ جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 19.

⁵ عايدة سيد خطاب، صابر محمد إسماعيل، التخطيط الاستراتيجي، الحرري للطباعة، مصر، 2006، ص 153.

⁶ حسن حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق، ص 265.

سلوك العاملين، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية الموجود بالمنظمة، والذي يوضع لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وفي ضوء ما هو متوقع.

2-1-3- عناصر الثقافة التنظيمية:

تشتمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثل الأساسية التي توجه سلوك العاملين في المنظمة، وتساعدهم في فهم بيئة العمل المحيطة بهم. فهي تمثل المصدر النهائي للمدركات، الأفكار، المشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون الثقافة التنظيمية. فلكل ثقافة تنظيمية عناصر تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة، والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر، وهذه العناصر تتمثل أساساً في:

2-1-3-1- القيم التنظيمية:

القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم...¹

أما القيم التنظيمية فهي مجموعة المبادئ والرؤى ووجهات النظر والمعتقدات ومحددات الحكم للعاملين التي اعتادوا على تطبيقها في المنظمة،² وتعد هذه القيم بمثابة الدليل الذي يوجه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.³ وهذه القيم غير ظاهرة وغير ملموسة لكنها تظهر أوضح ما يكون عند وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات وتحديد طرق وإجراءات العمل.⁴ وغالباً ما تشكل القيم من خلال ما يؤمن به القادة والمؤسسون.⁵

2-1-3-2- المعتقدات التنظيمية والاتجاهات:

إن المعتقدات هي أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها، لأنها تتعلق بكيفية

¹ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، الأردن، 2008، ص 80.

² أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص 83.

³ رفعت عبد الحميد الفاغوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 154.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 103.

⁵ ديف فرانسيس، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمان الهيجان، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص 8.

انجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة.¹ وقد توجد معتقدات سلبية وأخرى ايجابية تقع على الإدارة مسؤولية تعزيز وتقوية تلك الإيجابية مثل الصداقة، التقدير، الولاء المنظمي.... والسعي من أجل إزالة تلك المعتقدات السلبية كالكراهية والأنانية...، حيث نجد أنه كلما احب العامل عمله وكانت له أفكار ايجابية عنه، كان له توجه مساند لهذا العمل، وبالتالي يتغاضى عن صعوباته ويقبل عليه ويدافع عنه، والعكس صحيح.²

أما **الاتجاهات التنظيمية** فهي ميل واستعداد ذهني وعصبي للفرد نحو الأشياء من حوله، أو هي حالة فكرية أو مجموعة الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء من حوله، فإذا أحب الفرد وظيفته وكانت فكرته عنها ايجابية يكون لديه اتجاه مساند لها، الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها ويتغاضى عن صعوباتها، ويدافع عنها ويحرص على القيام بأعبائها حسب المستويات الادارية، والعكس صحيح. الاتجاهات مكتسبة وتتكون لدى الفرد على مراحل مختلفة من حياته، ويمكن أن تنقسم العوامل المؤثرة فيها إلى عوامل: تربوية، تعليمية، اجتماعية، موقفية، جماعات العمل.... فهي شيء غير ملموس لا نستطيع التعرف عليه إلا من خلال انعكاسه على سلوك الأفراد وعلاقاتهم في العمل.³

2-3-3-1- التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال ذلك توقعات الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل، بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية.⁴

2-3-3-1- الأعراف والمعايير التنظيمية:

¹ موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد علي الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي - سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور -، المركز العربي للخدمات الطلابية، الأردن، 1995، ص 399.

² زين الدين بروش، لحسن هدار، " دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أبحاث اقتصادية وإدارية، مجلة علمية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، عدد 1، 2007، ص ص 57-58.

³ سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز زايد يسرقين للاستثمارات والتطوير الإداري، الامارات العربية، 1998، ص 324.

⁴ محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 313.

الأعراف عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، من منطلق أنها قواعد مفيدة لهم وللمنظمة، وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة لكنها معروفة وواجبة الاتباع.¹

أما المعايير فهي من المفاهيم الهامة في العلوم السلوكية، حيث أن معظم ما يقوم به الفرد أو ما يتمتع به هو ثقافي في مكوناته وخصائصه، إذ تحاول المعايير تنسيق سلوك الأفراد.² وفي دراسة لطبيعة الثقافة التنظيمية تم تحديد أنواع المعايير التي قد تختلف من جماعة إلى أخرى، والتي تتمثل في:³

- ❖ معايير تتعلق بالعمل مع جماعات أخرى.
- ❖ معايير تتعلق بالإبداع.
- ❖ معايير تتعلق بطبيعة العلاقات الانسانية داخل الجماعة.
- ❖ معايير تتعلق بالحرية الفردية.

2-1-3-5- الرموز:

يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة، ويبرز تطور الرموز والإشارات إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحياناً.⁴ فالرموز بمثابة رسالة يمكن من خلالها قراءة المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية،⁵ فمثلاً: بعض المنظمات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي من خلالها للعملاء ولغيرهم بأنها شركة مستقرة ذات مكانة في السوق، وقد تستخدم بعض المنظمات اشعارات لترمز إلى القيم التي تتقنها، والشعارات تنقل معاني كاملة في جملة قصيرة، ويسهل التقاطها من قبل العاملين، وكذا من قبل العملاء.⁶

¹ رفعت عبد الحميد الفاغوري، مرجع سابق، ص 154.

² شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار الحامد، الأردن، 2000، ص 227.

³ Stratégor, Politique général d'entreprise, DUNOP, Paris, 2002, P 675.

⁴ M. Thevenet, J.L.Vachette, Culture et comportements, Vuibert, Paris, 1992, p 217.

⁵ جبرالد جرينبرج، روبرت بارون، ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2004، ص 673.

⁶ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 373.

2-1-3-6- اللغة: هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية وهي تعكس اللغة المستخدمة في ثقافة تلك المنظمة.¹ فهي مجموعة من المفاهيم والمصطلحات التقنية التي يبتكرها العاملون والإدارة في ما بينهم، وكذلك الكلمات والعبارات التي تكون ذات دلالة لا يفهمها إلا العاملون في المنظمة كونها من ابتكارهم، ويمكن ترجمة هذه اللغة إلى مجموعة من المفاهيم والقيم التي تبين للإدارة العليا مدى اتفاقها واختلافها مع القيم التنظيمية المرغوبة.²

2-1-3-7- الطقوس:

هي العادات التي تحرص المنظمة عليها من خلال فعاليات متتابعة تسعى من ورائها إلى التعبير عن قيمها الأساسية، كما أنها تعبر من خلالها عن القيم الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة.³ تعد الاحتفالات التي تحييها المنظمة سواء حفلات التكريم للعاملين البارزين أو الاحتفال بالمناسبات الاجتماعية من أهم الطقوس التي تبرز وتعزز ثقافة المنظمة وأفضل تعبير عن دور الاحتفالات بالنسبة للثقافة ما عبر عنه الخبراء بقولهم: "الاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للقلم".⁴

2-1-3-8- القصص، الأساطير والروايات الشعبية:

القصة هي رواية لأحداث في الماضي، يعرفها جيدا العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر المعلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد العاملين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.⁵

أما الأسطورة أو الخرافة فهي قصة من نوع الخيال تروي بعض الأحداث التاريخية للمنظمة خاصة نجاحاتها، وتلك البطولية التي مرت بها، لكن بصورة مثالية يغلب الطابع الخرافي والمثالي بشكل كبير.⁶

¹ حسن حريم، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، دار الحامد، الأردن، 2004، ص 332.

² أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 70.

³ جارت مورجان، نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة: محمد منير الأصبحي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص 232-233.

⁴ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 639.

⁵ حسن حريم، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، مرجع سابق، ص 331.

⁶ المرجع نفسه، ص 332.

أما الروايات الشعبية فهي قصص محض خرافية ولا أساس لها.¹

2-1-3-9- الأبطال والنجوم غير العاديين:

فالأبطال أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون دورا يكون نموذجا في الأداء والانجاز لباقي أعضاء المنظمة، أما النجوم غير العاديين فهم شخصيات متميزة يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رموزا للصناعة أو الوظيفة التي يشغلونها.²

2-1-3-10- البيئة المادية:

تشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا، وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب والأثاث، وموقع الفرد.³

2-1-4- أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية:

2-1-4-1- أنواعها:

لتحديد مدى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية والقيود الخاصة بالتنظيم، سعى الكتاب والباحثين إلى تقسيم الثقافة التنظيمية إلى أنواع تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر حسب أساس التقسيم المستخدم، ومن أبرزها:

- تصنيف الثقافة استناد إلى مدى قدرة الثقافة: يصنفها (Handy Charles) إلى:⁴

❖ **ثقافة القوة (النفوذ):** إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين في المنظمة.

❖ **ثقافة الدور:** هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

❖ **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل، وتهتم بالنتائج أو تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية، من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

❖ **ثقافة العمليات:** يقتصر الاهتمام على طريقة انجاز العمل وليس على النتائج، فتنشر الحيلة والحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة وتنظيما، واهتماما بتفاصيل عمله.

¹ زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سابق، ص 59.

² حسن حريم، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، مرجع سابق، ص 359.

³ إصدارات بميك، الجودة الشاملة-الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2008، ص 107.

⁴ عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة-الدليل المتكامل-، سلسلة إصدارات بميك، مصر، 2003، ص 107-110.

- تصنيف الثقافة التنظيمية وفقا لنمط القيادة: يصنفها E. Wallach (Wallach) وفقا لهذا النمط إلى:¹
- ❖ الثقافة البيروقراطية: هي الثقافة التي تحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظما، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم و الالتزام.
 - ❖ الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
 - ❖ الثقافة المساندة: تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الانساني في هذه البيئة.
- تصنيف الثقافة التنظيمية وفقا لتوجهات العاملين داخل المنظمة: يصنفها (Peter Jones) على هذا الأساس إلى:²
- ❖ ثقافة إنتاجية: يغلب على الثقافة الانتاجية تركيزها على توجهات العاملين نحو العمل لتحسين ضعف أدائهم، لما يوفره العمل من ضمانات كافية.
 - ❖ ثقافة مهنية: تتسم بمهارات وتخصصات عامة، إذ تعتمد على قيادة متبادلة، بدلا من السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات.
- تصنيف الثقافة التنظيمية حسب القوة: صنفها (Hodg Anthony) حسب هذا النوع إلى:
- ❖ الثقافة القوية: والمقصود بها أنها شاملة وممثلة لقيم غالبية أعضاء المنظمة، وتوجد الثقافة القوية عندما يكون هناك اتفاق كبير وتمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.³ ويمكن الحكم على مدى قوة الثقافة من خلال درجة ثبات هذه القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها البعض، بالإضافة إلى درجة انسجامها مع قيم الشخص ومعتقداته، فتساهم في الترابط الاجتماعي، وفعالية نظام الاتصال والاتفاق على نفس المبادئ والقيم.⁴ وهو ما أكد عليه كل من (Tom Peter, Robert H, Waterman Jr) في دراستهما، فالمؤسسات التي تتمتع بثقافة

¹ Hodgetts Richard M, Kroeck K. Galen, *Personnel and Human Resource Management*, 4th, Harcourt. Brace. Jovanovich, Publishers, p 450.

1 أكثم عبد المجيد الصرايرة، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لشركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية" مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، عدد 18(4)، 2003، ص 197.

³ محفوظ أحمد جودة، *إدارة الموارد البشرية*، دار الحامد، الاردن، 2010، ص 160.

⁴ Jacque Orsoni, J.P Heler, *Management Stratégique*, Librairie Vuibert, Paris, 1994, p 180.

تنظيمية متماسكة وقوية هي الأكثر ابداعا في كل المجالات، وهي التي تركز على الكيف أكثر من الكم، وتهتم بالفرد العامل.¹

ترتكز الثقافة التنظيمية القوية على عنصرين أساسيين:²

❖ عنصر الشدة: ويرمز إلى قوة وشدة تمسك الاعضاء بالقيم والمعتقدات، فكلما زاد التمسك بهما زادت قوة الثقافة.

❖ عنصر الاجماع: أي المشاركة لنفس القيم والمعتقدات من قبل العاملين في المنظمة وهذا لا يأتي إلا من خلال:

– تعريف العاملين بالقيم والمعتقدات والأهداف التنظيمية.

– مكافأة من يلتزم بهذه القيم، مما يحفز الآخرين على الالتزام بها.³

❖ الثقافة الضعيفة: يكون هناك اتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف ثقافة المنظمة بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة وعندما لا تحظى بالقبول الواسع على الرغم من أهمية هذا النوع من الثقافة التنظيمية فأثرها يكون ضئيلا في أداء وفاعلية المنظمة.⁴

– تصنيف الثقافة التنظيمية بناء على التكيف مع البيئة الخارجية: يصنفها (L. Daft Richard) حسب هذا النمط كالتالي:⁵

❖ ثقافة التكيف: والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة احتياجات العملاء من خلال الابتكار والتطوير.

❖ ثقافة الرسالة: وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأغراضها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع.

❖ ثقافة القبيلة: يركز هذا النوع من الثقافة أساسا على مدى إنهاك و مشاركة الافراد في المنظمة وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.

¹ أندرو سيزرلانتي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم، معهد الادارة العامة، السعودية، 1991، ص 462.

² محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 316.

³ Olivier Devillard, Dominique Rey Culture d'entreprise: un actif stratégique-efficacité et performance collective, Dunod, paris, France, 2008, p 193.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 145.

⁵ أكثم عبد المجيد الصرايرة، مرجع سابق، ص ص 198-199.

❖ الثقافة البيروقراطية: ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون مستوى مرتفع من التماسك، والامتثال والتعاون بين الأفراد.

– تصنيف الثقافة التنظيمية من حيث الرسمية: تصنف إلى نوعين:¹

❖ الثقافة الرسمية: ويستند هذا النوع إلى علاقات العمل التي تنشأ خلال العمليات التساومية الحاصلة بين الأفراد، وتكون مبنية على علاقة تعاقدية، محكومة بشروط التعاقد بينهما، والالتزامات التي تنشأ بين الأطراف المعنية تتسم بالاتفاق المسبق ويتحمل الفرد مسؤوليات محددة على الأداء، وتقدم المنظمة محفزات للأفراد يحصلون عليها عند تحقيق زيادة في الأرباح.

❖ الثقافة غير الرسمية: وتستند إلى الحاجة الاجتماعية للجماعة والمعايير والقيم الشائعة فيما بينهم وتنعكس في تجمع العاملين في تجمعات ودية أخوية، يشعر بها الفرد بالتزامه الاخلاقي اتجاه بقية الأعضاء، فضلا عن الالتزام بتنفيذ متطلبات العمل غير رسمية أي دون عقود أو شروط، مما يعزز الولاء ونشوء علاقات تبادلية غير مصلحة.

– تصنيف الثقافة التنظيمية حسب الانتشار والشمولية: تصنف إلى:²

❖ الثقافة الرئيسية: هي التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم، وهي التي تشكل هوية واضحة للجميع.

❖ الثقافة الفرعية: هي مجموعة العادات والقيم وأنماط السلوك الخاصة بجماعة فرعية ما، توجد داخل جماعة أكبر منها من حيث الحجم وهذه الجماعة إما تكون وطنية أو مهاجرة، وعادة ما يكون هذا التقسيم داخل التنظيم هو انعكاس للتقسيم الاجتماعي.

تصنيف الثقافة التنظيمية حسب المرونة: تنقسم إلى:³

❖ الثقافة التكيفية: إذ تسود في المنظمة في إطار هذه الثقافة المرنة تشجيع استغلال امكانيات التكيف في مرحلة التغيير، كما يبرز بشكل جلي أهمية دور القيادة في ذلك، مما يجعل مهمة القائد هي تصميم التغيير، وهذا في منظمة ذات فلسفة تسودها روح المبادرة على كل المستويات الهرمية، مما يشجع على اتخاذ القرار والابتكار، وتحسين الاتصالات وإشراك الأفراد، بالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التكيفية تركز على رضى الزبون، وبالتالي فهي دائماً تدخل تغييرات وفقاً

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 361.

² محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 374.

³ Handy Charles, Underatandung Organization, Penguin, Education, England, 1993, pp 29-

لمتطلباته. كما أن وجود ثقافة مرنة في المنظمة لا يتنافى على قوة هذه الثقافة، إذ أن الثقافة التنظيمية القوية لن تكون ناجحة ولها تأثيرا إيجابيا على المنظمة إلا إذا ساعدتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

❖ **الثقافة الجامدة:** هي التي تتسم بالحذر ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ أي قرارات أو إجراءات، بل أنها تؤدي إلى احباط السلوكات، لهذا فإن الثقافات الجامدة هي ثقافات من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشاركون في رسم الأهداف ويرفضون تحمل الأخطار، ولا يملكون روح الابداع، وكذا سوء انتقال المعلومة، وتتميز أيضا بالإفراط في الرقابة، مما يجعلها مثبطة للحوافز، مما يؤثر بشكل كبير على المنظمة خاصة في حالات إحداث تغيير.

– **تصنيف الثقافة التنظيمية وفقا للمدخل التنظيمي:** أشار (Handy Charles) في تصنيف آخر للثقافة التنظيمية باعتبارها مرتبطة بالبناء التنظيمي، يحدد فيه أربع أنماط من الثقافة التنظيمية هي:¹

❖ **الثقافة الديناميكية:** بحيث تنقسم المنظمات التي تسود فيها الثقافة من هذا النوع بالتزام العاملين والمدراء بمجموعة محدودة من القواعد، مع اعتماد أقل على النظم البيروقراطية والاعتماد على القدرات والمهارات الفردية وعلى شخصية العاملين والمرونة في التصرفات واتخاذ القرارات التي تناسب المواقف التي تمر بها المنظمة، كل هذه السمات هي التي تكسب القوة للمنظمة وتمكنها من امتلاك ميزة تنافسية في بيئتها. هذا النمط صالح وفعال للمنظمات الجديدة والصغيرة إلا أن المشاكل تزداد مع زيادة حجم المنظمة و تعقد هيكلها.

❖ **الثقافة النظامية:** حيث يحصل الأفراد على السلطة من خلال هياكل تنظيمية محددة الاختصاصات والمسؤوليات، وتتبع السلطة من مركز الشخص أكثر من خبرته وقدراته، والقوة موزعة بتوازن بين القادة والسلطة في الهيكل البيروقراطي وتعد قيم الاعتمادية والتفويض ورشد القرارات أهم القيم في المنظمة.

❖ **الثقافة الوظيفية:** حيث تعمل فرق العمل على حل المشكلات، كما أنها تحدد الأعمال أو المهام التي تقوم بها ثم تعمل على تنفيذها، وقوة الفرد تستمد من الخبرة والمهارة والقدرات التي يتمتع بها والتي يستغلها في تحقيق أهداف فريق العمل الذي ينتمي إليه. فيتسم هذا النمط الثقافي بالتركيز

¹ أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص ص 61-62.

على الواقعية من خلال اعطاء الأفراد فرص لعمل ما يحبون وتدعم وترتكز على قيم الانتماء والالتزام.

❖ **الثقافة الفردية:** تسود في المنظمات من وجود فروق كبيرة بين اهتمامات واتجاهات كل فرد، مما يعكس وجود فروق قيمية في ارساء ثقافة إيجابية تعني أن هناك قيما واتجاهات جماعية تربط بين العاملين وتوجه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف.

– **تصنيف الثقافة التنظيمية حسب المدخل الأدائي:** في هذا المدخل يفسر (Deal, Kenndy)

من وجهة نظرهما لماذا تخلق الثقافة الشخصية المميزة للمنظمة؟ فقسماها إلى أربعة أنماط:¹

❖ **ثقافة سريعة الاستجابة:** تضمن الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، اهتماما متزايدا بمكافأة الأداء المتميز واستعدادا كبيرا لتحمل المخاطر.

❖ **ثقافة العمل الجاد:** تتميز المنظمات بالقدرة على تحمل قدر صغير من المخاطر مع استجابة سريعة للمتغيرات البيئية، ومن امثلتها المنظمات كبيرة الحجم التي تحاول دائما تشجيع العمل الجماعي وتحاول تقديم خدمة ذات جودة عالية.

❖ **ثقافة البناء:** المنظمات هنا تهتم بالتطوير والرؤية المستقبلية لكنها تحتاج لفترات طويلة نسبيا حتى تجني ثمار هذا التطوير، حيث تكون المنظمات موجهة بالابتكار والتحديث.

❖ **ثقافة البقاء:** في هذا النوع تتميز المنظمات بأنها قليلة الاستجابة للتغيرات البيئية، وقليلة الاهتمام بجمع المعلومات عن هذه التغيرات، فالعاملون مهتمون بطريقة أداء الأعمال أكثر من الاهتمام بتحقيق الأهداف.

2-4-1-2- مستوياتها:

تتطور الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي المجتمع، النشاط (الصناعة)، المنظمة، بحيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو المجتمع مع خصائص المنظمة:²

– **1-ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى، القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى المنظمة وتتأثر هذه الثقافة بعدد

¹ أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص ص 60-61.

² عبد الرزاق سالم الرحاحلة، المسؤولية الاجتماعية، دار الاقصر العلمي، عمان، 2011، ص ص 212-214.

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 وأهدافها ومعاييرها وممارساتها. إذ يجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع، حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول في ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها .

2-ثقافة النشاط: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العامة داخل نفس الصناعة أو النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو 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 الصناعة.

3-ثقافة المنظمة: عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومة والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام وقطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط، مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات... التي تحكم سلوكهم وبقائهم.

4-ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل): هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الاطارات السامون، اطارات متوسطة وأعدوان التحكم، تقنيين، إداريين، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق العمل، ويتعين على إدارة المنظمة احداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء فريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعة العمل دور مهم في الرفع من مستوى

الأداء.¹

¹ Med nouiga, "la conduite du changement par la qualité dans un contexte 1 socioculturel, essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine", thèse de doctorat en génie industrielle, dirigé par p truchl ensam, Paris, 2009, p69.

2-1-5- وظائف وأبعاد الثقافة التنظيمية:

2-1-5-1- وظائف الثقافة التنظيمية:

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دوراً كبيراً في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، اعتماداً على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف، فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:

— توجد ثقافة المنظمة استقرار بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.
— تحديد الطريقة التي يتعامل بها من تحركات المنافسين، والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.¹
— تلعب دوراً مهماً في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين، مما يتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.

— بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفعال لنشاط المنظمة، ويعدها آخرون مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة، مثل: الابتكار التميز، الريادة والتغلب على المنافسين.

— مصدر تتحدد في ضوءه مسؤوليات الأعضاء وتحدد السلوك المتوقع.

— لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة مثلاً.²

— تعزز استقرار النظام، بالتنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة، والالتزام الجماعي، وفهم اللوائح التنظيمية.

— تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة، من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال ببعضهم البعض والعمل معاً، والتكيف بينهم والبيئة الخارجية، من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة للاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقات بالمنظمة.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية-مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة-، دار وائل، عمان، 2000، ص 94.

² عبد الوهاب علي محمد، زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغيير الثقافة التنظيمية، شركة مصادر، السعودية، 2001، ص 385.

-تعمل على تكوين اتفاق جماعي بين اعضاء المنظمة حول الأهداف والوسائل التي تحقق رسالة المنظمة، وحول المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيق الاهداف.¹

ويرى كل من العلمان (Kreinter , Kinicki) أن الثقافة التنظيمية تخدم أربع وظائف هي:²

-تعطي الأفراد العاملين هوية جماعية أو هوية تنظيمية، وإعلامها لجميع الأعضاء بخلق عادات وقيم مشتركة وإدراك الأفراد لهذه المعاني، لتنمي الشعور بالهدف.

-تسهل الالتزام الجماعي، من خلال تشجيع الثقافة على التكامل، والتعاون بين أعضاء المنظمة وتطابق الهوية .

- تشكل السلوك التنظيمي، وحدث الأشياء بطريقة موحدة بين الأعضاء، وفهم المعاني بمفهوم واحد.
2-1-5-2-أبعاد الثقافة التنظيمية:

إن الآراء تختلف في الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية، فقد عرض العديد من الباحثين ابعادا مختلفة وقسموها كل حسب وجهة نظره:

➤ رأي روبينز: قسم الثقافة التنظيمية إلى عشرة ابعاد هي:³

- ❖ المبادرة الفردية: درجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الفرد.
- ❖ التسامح مع المخاطر: ما مدى تشجيع المنظمة لعمالها كي يكونوا جريئين ومخاطرين.
- ❖ التوجيه: ما مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة.
- ❖ التكامل: ما مدى تشجيع المنظمة للوحدات للعمل بشكل منسق.
- ❖ دعم الإدارة: ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة ومساعدة وداعمة لمرؤوسهم.
- ❖ الرقابة: ما مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الاشراف المباشر على العاملين وضبط سلوكهم.
- ❖ الهوية: ما مدى انتماء العاملين للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو تخصصهم المهني فقط.
- ❖ نظام المكافأة: ما مدى توزيع المكافأة (الرواتب، الزيادات والترقيات) على العاملين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي-رؤية معاصرة-، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 155.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 150.

³ حسن حريم، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، مرجع سابق، ص ص 328-329.

❖ التسامح مع الصراع: ما مدى تشجيع المنظمات لعمالها على اظهار الصراعات والانتقادات بصراحة.

❖ انماط الاتصال: مدى وجود اتصالات فعالة في المنظمة.

➤ رأي المغربي: لخصها المغربي في ثمانية أبعاد هي:¹

❖ طبيعة العمل: ومتطلباته من حيث طبيعة الروتينية التي تكرر الملل وتحد الابداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه إلى التجربة والابتكار.

❖ مرونة التنظيم: وقدرته على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

❖ التركيز على الانجاز: حيث أن معظم المشاريع تؤكد على الإنجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.

❖ أهمية التنمية الإدارية والتدريب: درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين.

❖ أنماط السلطة: إن السلطة المركزية توحى بالصلب وعدم المرونة وبالتالي تحد من الابداع لأن العامل لا يملك حق اتخاذ القرار.

❖ أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة: فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط التعامل مع العاملين، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمن وتعاملهم بالمثل تحصل على التعاون من العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع.

❖ أنماط الثواب والعقاب: إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين من خلال تركه أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب والعكس صحيح.

❖ الأمن الوظيفي: وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من اجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتعزيز الولاء.

➤ رأي (Gordn,Cummins): نقل القريوتي عن هذين العالمين بأن سمات الثقافة التنظيمية

ومدى الالتزام بها تتفاوت من منظمة إلى أخرى، وهذه الأبعاد هي:²

❖ درجة المبادرة الفردية: وما يتمتع به العاملون من حرية ومسؤولية ذاتية عن عمل وحرية الترف وهذا يعني مدى معين من اللامركزية.

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم-، دار الفكر، الأردن 1995، ص ص 309-304.

² محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 152.

- ❖ درجة قبول المخاطرة: أو تشجيع العاملين على أن يكونوا مبدعين.
- ❖ درجة وضوح الأهداف: أي أن كل عامل يعرف ماله وما عليه.
- ❖ درجة التكامل بين الوحدات المختلفة: ويعتمد هذا نمط الاتصالات ومدى فاعليتها.
- ❖ مدى دعم الإدارة العليا للعاملين: وهذا يعتمد على طبيعة المنظمة وسياساتها الداخلية.
- ❖ تشكل و مدى الرقابة: والتي تخضع للإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف.
- ❖ مدى الولاء للمنظمة: وهي من العناصر التي لا بد من التركيز عليها عند نشر أي ثقافة.
- ❖ طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت: هل تعتمد على الأداء أو الانتاج الأفضل.
- ❖ مدى السماح باختلاف وجهات النظر المخالفة في المنظمة.
- ❖ طبيعة نظام الاتصالات: هل هي سهلة التواصل أم أنها تتبع الطرق الرسمية فقط.
- رأي (Strokes, Hurrison): ذكر (الهوري) عن وجهة نظر هذين العالمين أن هناك 15 عنصرا تعكس طبيعة ثقافة المنظمة وهي:¹
- ❖ الأولويات التي يعمل بها الأعضاء: مثل مقابلة احتياجات الرؤساء، تنفيذ الواجبات، مواجهة التحديات، التعاون مع الزملاء لحل مشكلات العمل... .
- ❖ المعايير التي تكتسب أو تتقدم في المنظمة: كالتعامل الجيد مع الرؤساء، العمل وفقا للنظم الموضوعية، تنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية، إقامة علاقات عمل قوية مع الزملاء.
- ❖ نظرة المنظمة للعاملين فيها: وتعني كيف تتعامل المنظمة مع العاملين بها.
- ❖ قنوات توجيه العاملين يتم من خلال اصحاب السلطة: الذين يعاقبون ويكافئون، أو نظم وقواعد وإجراءات، أو التزامات شخصية، أو رغبة شخصية بأن يكونوا مقبولين.
- ❖ طبيعة عملية صناعة القرارات: هل هي توجيهات وأوامر رسمية أم أنها من رأي العمال.
- ❖ اسناد المهام للعاملين يتم على أساس رغبات الاشخاص الموجودين في السلطة: أو احتياجات المنظمة، أم ملائمة متطلبات الوظيفة مع قدرات شاغليها.
- ❖ المطلوب من العاملين: أن يكونوا جادين ومطيعين ومخلصين للمسؤول، محفزين وأكفاء وراغبين في المبادرة، أعضاء في فريق عمل متعاونين.

¹ سيد الهواري، الإدارة - الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21، مكتبة عين شمس، مصر، 2000، ص ص 287 -

❖ المطلوب من الرؤساء: أن يكونوا حازمين في قراراتهم و لكن بدون ظلم، رسميين ومتجنبين استخدام سلطاتهم لأغراض شخصية، متفهمين لحاجات المرؤوسين.

❖ يمكن العامل أن ينتقد الآخر عندما يكون له سلطة في المنظمة: أو أن يكون ذلك من مسؤوليات وظيفته، أم لديه معلومات أو خبرة يستخدمها ليعلم الآخرين ويرشدهم في تنفيذ العمل أو عند طلب المساعدة منه.

❖ دوافع العمل: قد يكون الأمل في الثواب والخوف من العقاب، العمل قدر الأجر... الخ

❖ العلاقة بين الإدارات في المنظمة: تأخذ أكثر من نوع، قد تكون علاقة تنافسية، تعاونية، رسمية... الخ

❖ التعامل مع الصراعات بين الدوائر أو الأشخاص: تتم من خلال سلطة أعلى، أو باستخدام القواعد والتفسير الرسمي، ويمكن مناقشتها بصراحة لتحقيق أفضل النتائج بهدف المحافظة على العلاقات الطيبة.

❖ يتم الاستجابة للبيئة الخارجية: كما لو كانت المنظمة في منافسة مخيفة من أجل البقاء والتميز.

❖ تعارض النظم في المنظمة: قد تتعارض النظم في طريق العمال، مما يؤدي بهم إلى كسرها رغما عن العقاب أو الالتزام بها وقد يتجاهلونها لتنفيذ المهام بشكل افضل.

❖ تعليم العمال الجدد: يتم تعليم العمال الجدد من يدبر المنظمة، وما هي الانجازات، وكيف يتعاونون ويكونون العلاقات مع الآخرين.

وبالنظر فيما سبق، رغم اختلاف آراء وتقسيمات العلماء، إلا أنهم اتفقوا على نقاط كثيرة

حول طبيعة وأبعاد الثقافة التنظيمية، من بينها:

- 1- نمط العلاقة بين العاملين، و بينهم وبين رؤسائهم.
- 2- طبيعة عملية صناعة القرار ومدى المشاركة في اتخاذه.
- 3- التشجيع على التفكير الإبداعي ومدى المساحة الممنوحة للعاملين ليكونوا جريئين، ومخاطرين.
- 4- توجه المنظمة نحو العمل بروح الفريق والتعاون والتكامل بين كافة المستويات.
- 5- سياسة المكافأة وعلى أي أساس يتم توزيعها.

كما اتفقوا جميعا على أن هذه الثقافات تختلف من منظمة لأخرى ويكون لها الأثر الكبير على خط سير المنظمة، فهي تمثل الاطار الذي يمشي عليه الأفراد أثناء العمل، كما أن هذه الثقافة تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية أي كانت.

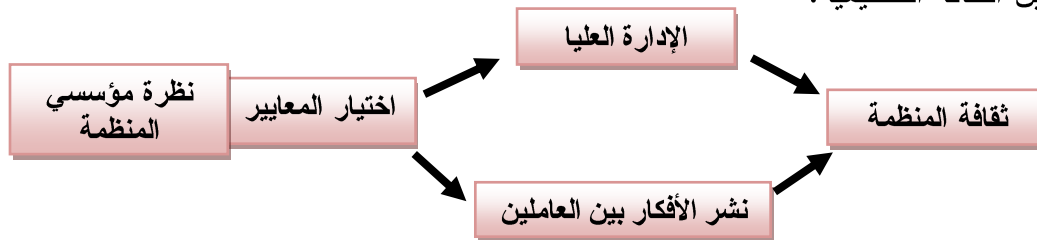
2-2- طرق اكتساب الثقافة التنظيمية:

2-2-1- آليات ومراحل خلق الثقافة التنظيمية:

2-2-1-1- آليات خلق الثقافة التنظيمية: إن تكوين الثقافة التنظيمية قد يبدأ بإحدى الطرق التالية:

- تبدأ الثقافة التنظيمية أول ما تبدأ من المؤسسين حيث أنه يكون لهم هدف محدد أو رؤية معينة يسعون لتحقيقها وما يجب أن تكون عليه المنظمة.
- عادات وتقاليد موجودة في المنظمة الحالية ومدى نجاح تلك العادات في تحقيق هدف المنظمة المنشود فإذا كانت ناجحة وفعالة يتم الحفاظ عليها وتطويرها بين العاملين.¹ والشكل التالي يوضح

كيفية تشكيل الثقافة التنظيمية:



الشكل رقم: 1

كيفية تشكيل الثقافة التنظيمية.

Source: Robbins Stephen, OP Cit, p610.

فيمكن تشبيه عملية خلق وتكوين الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية، فالمؤسسون يلعبون دوراً مهماً في خلق عادات وتقاليد وطرق عمل في الفترات الأولى عند تشكيل المنظمة، فهم بهذه الطريقة يعمون القيم الثقافية، ويعززون التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، وبذلك تعزز هذه الثقافة باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيد من المنافع والمزايا، وبهذا يمكن القول بأن الآليات الرئيسية لخلق الثقافة التنظيمية هي:²

1- اختيار العاملين:

تعتبر عملية اختيار العاملين خطوة رئيسية في تشكيلها، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية واستعدادات وتوجهات مناسبة لها. فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة، وتحرص المنظمات المختلفة على أن تضع عاملها تحت فترة تجربة تتراوح بين ثلاثة شهور إلى سنتين، وهذا الأسلوب يعطيها فرصة للتعرف على قدرات العامل ومهاراته، وعلى

¹ Robbins Stephen, Organizational Behavior, concepts, controversies, applications, 8th edition, Englewood Cliffs, Prentice – Hill, New Jersey, 1998, p603.

² محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص ص 287-288.

قدرته على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة، كما يعطي العامل فرصة التعرف على مدى التوافق بين توقعاته وبين الواقع العملي، فإذا لم يكن التوافق موجودا بين الطرفين فإن ذلك سيعني ضرورة الافتراق ليبحث كل منهما عن الطريق الأنسب له. وبذلك فإن عملية الاختيار تحافظ على ثقافة المنظمة عن طريق عدم اختيار هؤلاء الذين من الممكن أن يهاجموا أو يهددوا جوهر قيمها.

-2- الممارسات الإدارية:

إن الممارسات تعني الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوكيات التي يتم مكافأتها، والتي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات بأنها تكافؤ الأمانة والانجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن من خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات، إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

-3- التنشئة والتطبع:

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم التنظيمات بعد اختيارها للمرشحين المناسبين بعملية التدريب، فهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله العاملون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن التنظيمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية وتوجيهية، تستمر هذه الدورات ساعات إلى أيام حسب نوع المنظمة وحجمها، وفيها يتم تعريف المتدرب على حقوقه وواجباته، ومزايا عمله حتى يكون الأقدر على العمل وعلى التماشي مع القيم الثقافية السائدة.

أما الباحثان (Anderzej Bachanan, David Huczynski) فقد ذكرا أن نقل الثقافة التنظيمية يتم إما بطريقة مباشرة (رسمية) أو غير مباشرة (غير رسمية):

* الطريقة المباشرة: وتكون عن طريق:¹

- الطقوس (الشعائر): إدخال فكرة ما على شكل احتفال مثل احتفال سنوي بالعامل المثالي الملتزم بالقوانين أو المبدع وهي تركز على عدة معايير من خلال حدث ما فيكون سنوي دوري للمساهمين وإقامة اللقاءات غير الرسمية.

- مراسم أو احتفالات ما: مثل احتفال التقاعد الذي تقوم به المنظمة لعمالها المحالين على التقاعد.

¹ Robbins Stephen, OP Cit, p 611.

-طقوس أو تقليد متبع: أي طريقة معينة لعرض رؤية المنظمة، وقواعدها وأهدافها، مثل اجتماع العاملين معا في يوم معين والتحدث عن المنظمة ومشاكلها، فهذا يمزج أكثر من أمر ففيه رمزية للمنظمة واجتماع للعاملين وتأكيد لثقافة المنظمة ورؤيتها.

-برنامج تدريبي: أي إعطاء دورات تدريبية للتذكير بثقافة المنظمة وأهدافها ويتم من خلالها توجيه العاملين نحو توجه معين.

-القصص: إن سرد قصة صارت بالماضي تذكر العاملين بثقافة المنظمة وأهدافها وفي الغالب تدور هذه القصص عن المؤسسين الأوائل للمنظمة.

* الطريقة غير المباشرة: وتكمن في:

-شيء من صنع الانسان: الأدوات والأثاث والملابس فهذه الأشياء يلقي لها بال خصوصا عندما يكون هناك اتصال مباشر بالزبائن.¹

-الأشياء الملموسة فعليا: مثل المبنى ونظام الأبواب المفتوحة، فهذا شيء يمثل المنظمة.²

-المبادئ المكتوبة: فتسجل المنظمة مبادئها بوضوح ليطلع عليها الجميع وتحدد القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها وتصرفات العاملين فيها، ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب يسمى دستور الأخلاق- كما في بعض التنظيمات- وهو عبارة عن جمل تعبر عن القيم الأخلاقية التي تلتزم بها الشركة وهو وسيلة مؤثرة في هذا المجال فالفرد غالبا ما ينضم إلى إحدى الشركات دون أن يعرف نوع البيئة التي وضع نفسه ومستقبله الوظيفي فيها وبالتالي فإن التعبير بوضوح عن دستور العمل في المنظمة يسمح للعامل بأن يقرر أن هذه المنظمة ملائمة أم لا.³

-اللغة: الكثير من المنظمات تستخدم لغة خاصة بها ومسميات ما لتعريف العاملين بثقافة المنظمة أو بالثقافات الفرعية لها، هذا ما يحقق لها هدفين؛ يوجد نوع من الأشياء المشتركة بين العاملين ويطور لغة خاصة لنقل ثقافة المنظمة للعاملين الجدد، وهكذا يصبح لكل منظمة ألفاظها ولغتها الخاصة بها.⁴

¹ Buchanan David, Huczynki Andrzej, Organizational behavior- an introductory text, 3rd ed , Prentice Hall, London, 1997, p 523.

²Ipid, p 524.

³ عايدة سيد خطاب، "تحقيق التكيف بين الاستراتيجية والبيئة الثقافية للمنظمة- دراسة حالة بأحد المرافق الاقتصادية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة بجامعة شمس، القاهرة، سبتمبر 1984، ص 152.

⁴ Robbins Stephen, Op cit, p 613.

2-2-1-2-2 مراحل تكون الثقافة التنظيمية:

مرت قيم ومعتقدات المؤسسة بمراحل عديدة، نتيجة للتغيير، والتطوير، فقد أثر التطور في تشكيل وإعادة تشكيلها، لذلك يمكن تحديد مراحل تطورها في:¹

1- المرحلة العقلانية: في ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان (تيلور) من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم افراز قيم مادية رسخت هذه النظرة، إلا أن هذه القيم تغيرت ويمكن ملاحظة هذا التغيير في مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.

2- مرحلة المواجهة: في هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الإنساني ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وإعطائه حقوقه، وواجباته أدت إلى افراز قيم الحرية والاحترام والتقدير.

3- مرحلة الاجماع في الرأي: اظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز (دوغلاس ماك ريغور) مفهوم وأهمية القيم، وتطرقت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم الى فرضيات (x-y) لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

4- المرحلة العاطفية: قد كانت القيم الجديدة التي اظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب (هاوثورن) التي شددت على أهمية المشاعر، والأحاسيس، وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر، وليس مجرد آلة ميكانيكية.

5- مرحلة الادارة بالأهداف: تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين في ما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ القرار، والتخطيط، والتنسيق... إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف المؤسسة، وكذلك المسؤوليات المشتركة.

6- مرحلة التطوير التنظيمي: ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي، من خلال وضع الخطط المستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة، مثل: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والجوانب النفسية، ودراسة ضغوط العمل، الإجهاد... .

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص 232-233.

7- مرحلة الواقعية: يمثل تطور القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم عبر ادراك عمل المديرين لمفهوم القيادة، وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.

2-2-2- محددات الثقافة التنظيمية والأدوات مساعدة على خلقها

2-2-2-1- محددات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود عدة محددات لها، نذكر منها:¹

1- التاريخ والملكية: يعكس التاريخ تطور المنظمة وتوعية القيادات التي تبادلت إدارتها من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أو دولية، جانب آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

2- الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المنظمات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات في مواجهة المواقف التي تتأثر باعتبارات الحجم.

3- التكنولوجيا: فإن الثقافة التنظيمية تقوم على القيم الخاصة المرتبطة بالقيم الخاصة بالمهارات الفنية المتخصصة في استخدام التكنولوجيا.

4- الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة التنظيمية السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

5- الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين الأساليب المستخدمة في التعامل معها في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

6- أخلاقيات وقيم المهنة: التي ترشد سلوكيات الأفراد في وظيفة أو مهنة معينة.

7- أخلاقيات وقيم المجتمع: الناتجة عن النظام الرسمي والقانوني وما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

8- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة: في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانتها الوظيفية وتنعكس على سلوكياتها.

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، الأردن، 2001، ص ص 156-159.

9- البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الخارجية والداخلية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

2-2-2-2 أدوات مساعدة لتقوية الثقافة التنظيمية:

بعد أن يتم إنشاء الثقافة التنظيمية ونشرها، يمكن للمنظمة تعزيز وتقوية الثقافة التنظيمية الحالية ذلك أنه وبمرور الزمن ومع توالي الأحداث ينسى العاملون قيما ومعايير سلوكية تعبر عن ثقافة المنظمة، فكي لا تضع هذه القيم والمعايير تميل المنظمات إلى استخدام طرق لتقوية ثقافتها التنظيمية من خلال:¹

- اختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وتكون صفاتهم مؤهلة لذلك.
- ترقية العاملين القادرين على الالتزام بمعايير وقيم المنظمة وعلى نشرها في صفوف من حولهم.
- تقديم أدلة وإرشادات لكيفية الالتزام بقيم المنظمة وكيفية الالتزام بسياسات المنظمة.
- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية.
- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المنظمة والمعايير السلوكية المحابية للثقافة التنظيمية المرغوبة.
- معاقبة العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة ولديهم مخالفات للمعايير السلوكية السائدة.
- تقديم قصص معبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة وعن القيم الواجب تعزيزها أو إضعافها.
- استخدام المؤسسين القدامى ودعوتهم؛ حيث أنهم يلعبون دور القصاصين الذين يحكون قصصا عن الثقافة التنظيمية كنماذج للاحتذاء بها.

إضافة إلى ما سبق هناك عدة أدوات مساعدة لخلق وتقوية الثقافة التنظيمية، نذكر منها:²

- **الشعائر وتقاليد:** يتم غرس القيم وتكوين الاتجاهات من خلال شعائر وتقاليد تؤكد القيم المستهدفة.
- **النشاطات الاجتماعية:** يتم ممارسة الكثير من الشعائر من خلال نشاطات اجتماعية لا صلة لها بالعمل، كالسفريات والحفلات، حيث تسهم في خلق تماسك عالي، كما توفر فرصة لممارسة الشعائر والتقاليد، فكلما سعت المنظمة لتماسك أكبر، كلما احتاجت إلى التوسع في هذه الأنشطة.
- **تشجيع تكوين جماعات مهتمة بالنشاطات الاجتماعية:** حيث نجد بعض المنظمات تشجع قيام لجان ذات نشاط اجتماعي سعيا لزيادة تماسك وتعزيز مشاعر الانتماء.

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق، ص 266.

² سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد - ط3، دار وائل، الأردن، 2007، ص ص 485-487.

-الاهتمام بحالة الرضا والروح المعنوية ورصد التغيير فيها: والغرض من ذلك هو رصد واكتشاف التصاعد في معدلات الترك والغياب، وغيرها من مؤشرات عدم الرضا.

-تعزيز المهارات الإنسانية للمشرفين: فهذه ضرورية لمساعدة العاملين في تكوين جماعات عمل متماسكة، بالإضافة إلى تحقيق تماسك عمودي بين الإدارة والعاملين.

-إدارة الصراع: تعتبر الوسيلة الأخرى لخلق ثقافة تنظيمية تخدم المنظمة، تحافظ على الإنسان للتأكد من حسن إدارة السلوك التنظيمي، وهذا يتطلب مهارات إدارية في إدارة الصراع.

2-2-3-العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية والمساعدة على تغييرها:

2-2-3-1- العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية: تنحصر أهم العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية سلبا أو إيجابا فيما يلي:¹

-تعاقب الأجيال: يترتب على تعاقب الأجيال عدم التأثير فقط على الأنماط القيادية المتبعة، ولكن التأثير أيضا في تقديم المنظمة خدماتها للمستفيدين.

-القيادة الإدارية: تؤدي دورا بارزا في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع ينسجم مع معطيات هذه القيادة.

-النمط الإداري السائد: يمثل الواجهة الحقيقية للثقافة التنظيمية، ومن السهولة فرضه على باقي منسوبي المنظمة.

2-2-3-2-العوامل المساعدة على تغيير الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من خصائص ثابتة نسبيا، تتطور خلال العديد من السنوات، وهناك العديد من القوى المؤدية للمحافظة على الثقافة، بما فيها التقارير المنشورة، ورسالة، وفلسفة المنظمة والتصميم، ومواقع العمل، والأسلوب القيادي السائد... ولكن ذلك لا يعني أن الثقافة التنظيمية لا يمكن تغييرها أبدا، ففي الحالات غير الاعتيادية، وحينما تواجه المنظمة أزمة تهدد وجودها فإن أعضاء المنظمة يستجيبون للجهود التي تسعى لتغيير الثقافة، ولكن بدون هذه الأزمة، فإنه يصعب تغيير الثقافة

التنظيمية، ولكن عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية صعبة جدا، تحدها عدة عوامل، نذكر منها:²

-طبيعة الأزمات: إن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات، أو تجنبها.

¹ Schein Edga. H, Organizational Culture and Leadership, Jossy-bass Inc Puplichers, San Fransico, 1985, p9.

² أحمد الكردي، "الثقافة التنظيمية"، منتدى البحث العلمي، المنشور ضمن الموقع الإلكتروني:

يوم الزيارة: 2013/8/25، الساعة: 21:58 د http://Kenanaonline.com/users/ahmed_kordy/topics/

-التغيير في القيادة: إن فرصة تغيير القيادة، يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة، مع شرط وجود رؤية بديلة لدى القيادة الجديدة، تغرز الاعتقادات عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة و نفوذ.

-مرحلة التطوير التي تعيشها المنظمة: إن تغيير القيم السائدة في المنظمة يكون أمرا سهلا في المنظمات الحديثة النشأة، أو التي كانت تعيش نوعا من الضعف، حيث يكون العاملون أكثر ميلا لقبول التغيير حيث تكون المنظمة في وضع غير جيد.

-حجم المنظمة: من الطبيعي أن يكون التغيير في المنظمات الصغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة، وهذا لسهولة الاتصال، وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وشرح طرق تحقيقه.

- قوة الثقافة الحالية وتعددتها: تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها دورا كبيرا في القدرة على تغييرها وقتا أطول وصعوبة أكبر، والعكس صحيح.

ويصنف (شين) الوسائل التي تستطيع القيادة من خلالها تغيير ثقافة المنظمة إلى مجموعتين:¹

* الوسائل الأساسية: التي تستطيع القيادة الاستعانة بها لتغيير ثقافة التنظيمية، وهي:

- إعطاء اهتمام منظم لمجالات وقضايا معينة في المنظمة، من خلال القياس والرقابة والتعليقات والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات.

- ردود فعل القيادة اتجاه الأحداث الحساسة والأزمات التنظيمية.

- القيام بدور نموذجي وكمعلم ومدرّب، فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني وافتراسات معينة للأفراد.

- وضع معايير وأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز.

- وضع المعايير والأسس للتعيين والاختيار والترقية والتقاعد.

*الوسائل الثانوية المساعدة التي تعزز الوسائل الأساسية: فهي:

- تصميم المنظمة وهيكلها التنظيمي.

- نظم وإجراءات العمل في المنظمة .

- تصميم المباني والمكاتب.

-القصص والحكايات حول وأشخاص مهمين.

- البيانات الرسمية حول فلسفة المنظمة وقانونها.

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق، ص 271.

وهكذا ينبغي التنبيه إلى أنه لا يجب توقع الانتقال إلى الثقافة الجديدة بسرعة، حتى لو كانت كل الظروف مواتية واتخذت الإجراءات السابقة بنجاح، ذلك لأن تغيير الثقافة عملية طويلة مستمرة.

2-2-4-إسهامات الفكر التنظيمي في مجال الثقافة التنظيمية:

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية منذ أولى البحوث والدراسات التي شهدها علم الإدارة بنسبة متفاوتة في التحليل والدراسة كما شهد بحوث دراسات مكثفة تناولته بالتحديد، إذ سنتطرق هذه الدراسة إلى مدى اهتمام كل مدرسة من مدارس الإدارة ومساهماتها في إثراء هذا المفهوم وتوضيح أهم أدواره قصد إفادة إدارة المنظمة بالأساليب الممكن الاعتماد عليها في إدارة الثقافة التنظيمية باعتبارها مفهوم أساسي في الكيان التنظيمي، ونتيجة للدور البالغ الأهمية الذي يلعبه هذا الأخير في توجيه السلوك التنظيمي وتحقيق الالتزام بالأهداف التنظيمية ولاسيما ارتباطه بهوية المنظمة.

2-2-4-1-إسهامات التيار الكلاسيكي:

1) مدرسة الإدارة العلمية (-F. TAYLOR-):

شهدت مدرسة الإدارة العلمية العديد من البحوث والدراسات التي أسهمت في دعم وتطوير الموضوعات الصناعة، ومن أهم رواد هذه المدرسة (F.TAYLOR) دامت هذه المدرسة 10 سنوات فمن خلال تجربته في ميدان الإدارية، لاحظ الإسراف في استعمال المواد الأولية وضياع الوقت وضعف الإنتاجية وغياب معدلات ضبط الأداء وعدم ربط الأجر بالجهد الشخصي، لذلك اتجه من خلال دراسته إلى:¹

-دراسة الحركة والوقت قصد ضبط الأداء.

-البحث عن سبل التعاون بين الإدارة والعمال.

-زيادة كفاءة العامل عن طريق التدريب.

ومن أهم إسهاماته التأكيد على الاختيار العلمي للأفراد على أسس دقيقة التي تساهم في ترسيخ القيم التنظيمية، تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية، تقسيم عادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال سعياً لتحقيق صحة المناخ التنظيمي من خلال التوافق القيمي والقضاء على السلوكيات السلبية إلى جانب الاهتمام بتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال دراسات حول الأداء، كما سعى إلى الإقناع بأهمية المصلحة المشتركة بين المنظمة وعاملها.² والثقافة التنظيمية عنده، تقوم على أساس تقاسم

¹ محمد قاسم القريوتي، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط3، (د-ن)، الأردن، 1993، ص30.

² بوفلجة غياث، فعالية المنظمات-تشخيص وتطوير-، دار الغرب، الجزائر، 2003، ص7.

الأهداف بين المديرين والأفراد. إلا أنه من أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية اعتبار الفرد العامل آلة بيولوجية لتنفيذ الخطط والمعايير الإنتاجية، مما يؤدي إلى خلق الحقد والمنافسة الحادة بين العمال بسبب التباين في طاقاتهم وخبراتهم وقدراتهم، مما يؤدي بدوره إلى اضطرابات عمالية تعبر عن سوء المناخ التنظيمي للعمل، الذي تلعب الثقافة التنظيمية دورا كبيرا في تفعيله بالإضافة إلى دورها في تحقيق التكامل بين الاختلافات الثقافية والتنسيق فيما بينها.¹

(2) نظرية التقسيم الإداري (- H.Fayol -):

لقد قام (H.Fayol) بتقسيم وظائف المنظمة وحدد من خلالها وظائف الإدارة: التنبؤ، التخطيط التنظيم، القيادة، التنسيق والمراقبة. كما وضع مجموعة من المبادئ أهمها: الانضباط، وحدة التوجيه إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، المكافأة والتعويض، الترتيب، المساواة، الابتكار التعاون العدالة، العمل بروح الفريق، حيث أن معظم المفاهيم التي تبنتها نظرية (Fayol) وجدت طريقها للتطبيق في التنظيمات المعاصرة، كما أنها أكدت على أهمية العديد من القيم التنظيمية في صنع مناخ تنظيمي محفز كونها ساعدت على حل العديد من المشاكل التنظيمية.²

(3) النموذج البيروقراطي (- M.Weber -):

أما التنظيم البيروقراطي فيمثل الاتجاه الثالث نحو دراسة الإدارة وفق المدخل الكلاسيكي ويعتبر (M.Weber) أحد أهم المفكرين الذين ارتبط اسمهم بهذا الاتجاه والذي قام بتحديد خصائص التنظيم البيروقراطي من خلال تحديد معايير أداء العمل، التخصص الوظيفي، البناء الهرمي للسلطة،³ كما قدم العديد من المبادئ التي اعتمدت عليها المنظمات في سير أنشطتها. إلا أنه من أهم حدودها صعوبة إدخال أي تغيير، كما لوحظ انخفاض اهتمام روادها بالعنصر البشري وافترض أن المنظمة نظام مغلق لا يتأثر بالعوامل الخارجية، كما أكد هذا الاتجاه على أهمية النظام الرسمي وتحديد طبيعة العلاقات السائدة في إطارها الوظيفي، إهمال اجتماعية النظام وبعده الثقافي، أهمية الاعتماد على الأدوات الهيكلية للرقابة، القواعد والإجراءات وتجاهل الرقابة الضمنية التي يمكن أن تحققها الثقافة

¹ محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص ص 52-53.

² إبراهيم عبد الهادي المليجي، استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص ص 50-

51.

³ Philippe Migani, *Les systèmes de management*, Edition d'organisation, Paris, 1990, P36.

التنظيمية، بالإضافة إلى الاعتماد على الاتصال ذو الاتجاه الواحد من الأعلى إلى الأسفل وعليه يمكن وصف الثقافة التي سادت التنظيم البيروقراطي بأنها ثقافة التوجه بالسلطة.¹

2-2-4-2-2- إسهامات التيار النيوكلاسيكي:

1. العلاقات الانسانية (- MAYO. I):

نتيجة إهمال التيار الكلاسيكي لأهمية العنصر البشري في المنظمة و تجاهل الجانب الإنساني فيه، ظهر التوجه نحو التركيز على العامل ودوره في الرضا الوظيفي وأثر الجانب السلوكي في تحقيق مستويات أداء عالية. هذا الاتجاه الذي تبنته العلوم الاجتماعية والنفسية من خلال دراسة الدافعية وتأثير العوامل النفسية والدراسات الاجتماعية لـ (MAYO. I) مؤسس علم الاجتماع الصناعي، حيث كانت أهم الإسهامات ما قدمه لأثر المناخ التنظيمي على الإنتاجية وتأثير العوامل السيكولوجية عليها بالإضافة إلى دراسته أسباب التعب والتغيب وحوادث العمل، إذ أثبت ارتباط الإنتاجية بعوامل اجتماعية تؤثر في سلوكيات الأفراد والأداء، كما أكد على أهمية تنمية روح الجماعة والشعور بالرضا وصحة المناخ التنظيمي في صياغة أنماط سلوك إيجابية، اعتبر أيضا أن الفرد جزء من حضارة المجموعة وسلوكه انعكاس لقيم وعادات الجماعة.²

شكلت دراسات هذا التيار نقطة الانطلاق نحو الاهتمام بسلوك الأفراد داخل المنظمة وأسهمت في توجيه العديد من الدراسات نحو حصر محددات السلوك التنظيمي التي من أهمها المحددات الاجتماعية ولاسيما الثقافة التنظيمية وعليه فقد أضاف منظرو هذا الاتجاه رصيذا ضخما نحو فهم العديد من المجالات السلوكية مثل دوافع الأفراد والسلوك الجماعي والعلاقات المتداخلة في العمل وأهمية العنصر البشري، فبدون فهم هذه الجوانب فإن المديرين سيجدون صعوبة في إدارة العنصر البشري داخل المنظمات وإدراك وفهم سلوكياته التي تعتبر الثقافة التنظيمية أهم محدداتها. عليه يمكن القول بأن دراسات المدرسة السلوكية لعبت دورا هاما وخدمت موضوع الثقافة التنظيمية بتأكيدا على أهمية المورد البشري وحتمية إدراك سلوكه.

¹ محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص 66-67.

² جلال إبراهيم عبد، إدارة الأعمال - مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات -، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص

2. نظرية سلم الحاجات لـ (أبراهام ماسلو):

قام (أبراهام ماسلو) بتحديد خمس أنواع من الحاجات الإنسانية والتي قسمها حسب أهميتها ودرجة إلحاحها إلى ما يوضحه الشكل رقم (2) وفق سلم تصاعدي،¹ ففي الوقت الذي تم فيه اقتراح النموذج، أغلبية المنظمات كانت تعتمد على الوسائل المادية وأسلوب العقاب والخوف من فقدان الوظيفة كأساليب للتحفيز، إلا أن نموذجه أوضح أن التحفيز يتم من خلال إشباع حاجات الأفراد كالحاجة لتطوير كفاءات العامل، الحاجة للانتماء الاجتماعي وغيرها،² ورغم أن نظريته لا تفسر بشكل واضح الحفز الإنساني إلا أنها ساهمت بشكل واضح في فهم الحفز عند الأفراد.



الشكل رقم : 02

سلم الحاجات لـ (MASLOW)

المصدر: علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية-تخصص نظم المعلومات الإدارية-، دار الصفاء، الأردن، 2003، ص 8 .

يسعى الفرد حسب (MASLOW) إلى إشباع الحاجات التالية:

- الحاجات الجسمية والفسيولوجية:** تمثل الحاجات الأساسية لبقاء الإنسان واستمراره مثل الأكل كما تسيطر هذه الحاجات على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.³
- حاجات الأمن والسلامة:** تتضمن هذه الحاجات حاجات الفرد للحماية من الأخطار المختلفة، مثل الأخطار الاقتصادية المتعلقة بضمان استمرار يته في العمل والحصول على الدعم المادي.⁴

¹ جلال إبراهيم عبد، مرجع سابق، ص 31.

² Neil Glass, Management les 10 Défis, Edition d'organisation, Paris, 1998, p179.

³ راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2003، 110.

⁴ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 142.

-**الحاجات الاجتماعية:** إذ تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعياً في طبيعته يعيش في جماعة ويتفاعل معها، كالحاجة إلى تكوين علاقات الحب والارتباط.¹

-**حاجات التقدير والاحترام:** التي تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين والاحترام الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمنافسة والمركز.²

-**حاجات تحقيق الذات:** إذ يشير (MASLOW) إلى أن مفهوم هذه الحاجة هو حاجة الفرد إلى قدرته على بناء الكفاءات لديه وتعتبر أقصى ما قد يصبو الفرد لإشباعه.³

تتناول (MASLOW) مفهوم الإدارة المستتيرة التي أكدت على أهمية التعاون بين الإدارة والعمال، إذ سعى هذا المنهج الإداري إلى التأكيد على التفاعل الإيجابي بين أطراف العملية التنظيمية والذي يعتبر أهم أهداف الثقافة التنظيمية، كما يقوم هذا المنهج على أساس قيم تنظيمية تتمثل في الثقة الجماعية، روح الإبداع، روح الحوار، الاحترام... وكلها قيم تعبر عن ثقافة تنظيمية محفزة مبنية على أساس التكامل بين قيم الفرد وقيم الإدارة مما أكد على أهمية وجود مضمون ثقافي تنظيمي.

3. نظرية (HERZBEG):

أجرى (HERZBEG) أبحاثاً في بداية الستينات على مجموعة من المحاسبين والمهندسين عن ما يدفع الفرد إلى الأداء، وتوصل من خلال دراسته إلى أن الفرد يحتاج إلى مجموعة من العوامل التي تزيل عدم الرضا والتي يمكن تسميتها بالعوامل الوقائية وتتمثل في: المرتب، ضمان العمل ظروف العمل، سياسات المنظمة، طبيعة الإشراف والتوجيه، العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة. أما مجموعة العوامل التي تحقق الرضا فيطلق عليها بالعوامل الدافعة والتي ترتبط بمكونات العمل نفسه وتتمثل في: القدرة على الإنجاز، وضوح المسؤولية للفرد، حصول الفرد على تقدير الآخرين، فرص التقدم والنمو، أداء عمل ذو قيمة.

وعليه يستنتج من الدراسات التي قدمها (HERZBEG) أنه لتفادي عدم الرضا يجب التركيز على شروط العمل والتحفيز "كمغريات خارجية"، وللحصول على الرضا يجب على المنظمة التركيز على العمل وإعادة صياغته،⁴ فقد سعت إلى إيجاد السبل التي من خلالها يتم تحقيق الرضا الوظيفي

¹ الشيخ كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، لبنان، 1996، ص 87.

² راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 115.

³ الشيخ كامل محمد عويضة، مرجع سابق، ص 90.

⁴ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006، ص

الذي لا يمكن إهمال دور الثقافة التنظيمية في تحقيقه، وعليه يمكن اعتبار دراسته المؤشر الذي أكد على أهمية الرضا والسعي لإيجاد سبل الوصول إليه، مما ساعد في التوجه نحو الثقافة التنظيمية كإستراتيجية لتحقيق الرضا وتنمية الولاء التنظيمي.

2-2-4-3-إسهامات التيار المعاصر:

1-مدرسة النظم: دخل الفكر الإداري مرحلة جديدة نتيجة تقدم البحث العلمي وتداخل عوامل البيئة النفسية والاقتصادية والاجتماعية مع عوامل البيئة الداخلية،¹ فقد أهمل الفكر الكلاسيكي علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية مما أدى إلى حدوث تحول جذري في الفكر الإداري عندما تبنى هذا الاتجاه مفهوم "النظام"، فلمدرسة النظم الدور البارز في تصور المنظمات كنظام مفتوح ومتكامل يتكون من أجزاء مترابطة متبادلة التأثير والاعتماد على المجتمع الموجودة فيه، إذ عرف المنظمة على أنها ظاهرة إنسانية اجتماعية هادفة وكيان إنساني هيكلي يتشكل من مجموعة أفراد متفقين فيما بينهم سعياً لتحقيق هدف منشود وما يشد هذا التجمع الإنساني هو تشكيلة العلاقات، بأنواعها الهيكلية والاجتماعية والاقتصادية التي تقوم بين الأفراد،² كما أكد على أنها نظام متكامل من السلوك الاجتماعي يسانده عدد من الأفكار والقيم والمبادئ، لذلك تم اعتبارها نظام ثقافي فرعي عن ثقافة المجتمع،³ إذ أكد (Sain) على وجود تبعية بين المنظمة ومجتمعها من حيث القيم الثقافية والتأثر بتغيراتها. (Saulieu)

2-نظرية(H-SIMON): اهتم(H-SIMON) من خلال دراسته بالتركيز على مشكلة التنظيم المتعلقة بكيفية اتخاذ القرار والارتباط بين مختلف المراكز والمستويات التنظيمية، إذ اعتبر المنظمة مجموعة هياكل الاتصال والمعلومات والعلاقات بين الأفراد الذين يشكلون فريق وأن السلوك الجماعي هو محصلة سلوك الأفراد، كما اعتبر أن سلوك الفرد رشيد إلا أنه مقيد بحدود البيئة الخارجية، قام أيضاً بالربط بين دراسة السلوك التنظيمي وصيرورة اتخاذ القرار وأكد على أن دراسة الأول تتطلب دراسة الثاني وركز من خلال نمودجه للقرار على أهمية القيم، المعتقدات، العادات، والأعراف دورها في صنع القرار وفعاليته لاعتبارها رصيد لدى المقرر تحدد سلوكياته وتوجهاته، وأكد على ارتباط العقلانية بمهارات الفرد غير المدركة إلى جانب قيمه الأخلاقية وتفسيراته الشخصية، التي تتأثر

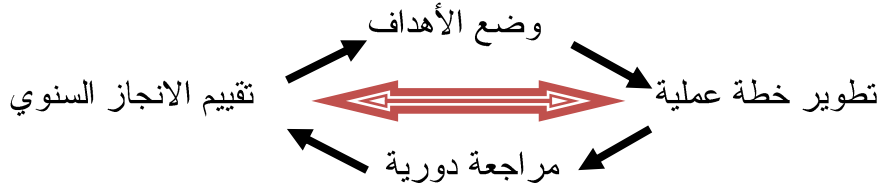
¹ محمد مهدي زويلف، علي العضائيلة، إدارة المنظمات نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، الأردن، 1996، ص 90.

² شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار الحامد، الاردن، 2000، ص 26.

³ علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، مصر، 2001، ص 90.

بالإطار الثقافي التنظيمي الذي يعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الخلفيات الثقافية وبالتالي تعميم الإدراك وتوجيه التفسير.¹

3-نظرية (P. Drucker) والإدارة بالأهداف: إن الرائد الأول لهذه المدرسة المعاصرة هو (P. Drucker) الذي عرض أسسها في كتابه عام 1954 تحت عنوان "الإدارة بالتطبيق" ويمكن تعريف الإدارة بالأهداف بأنها أسلوب في التخطيط والإدارة يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية معينة لكل مدير على أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها وفي نهاية الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها بأحسن كفاءة وأقل تكاليف،² ما يوضحه الشكل رقم (3) إذ يعتبر هذا المنهج في الإدارة فلسفة جديدة تتميز بالفعالية لأنها تسمح بزيادة الإنتاج، تسهيل تقييم الأداء، تفاعل وتكامل جهود أفراد المنظمة والعمل بأسلوب الفريق كما يتطلب تطبيق مثل هذا الأسلوب في الإدارة توفر المنظمة على ثقافة تنظيمية مبنية على أساس المشاركة الثقة، ثقافة محفزة تعمل على تنمية ولاء الفرد للمنظمة وتمثل هذه الثقافة الفلسفة الضمنية والصريحة لمنهج الإدارة بالأهداف.



الشكل رقم: 3

نموذج الإدارة بالأهداف

المصدر: سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة- الأصول والتطبيقات-، دار مجدلاوي، عمان، 2004، ص 137.

4-(William OUCHI) والإدارة الثقافية:

اعتبر عالم الإدارة الياباني (William OUCHI) أن المنظمات الغربية تعتمد أسلوب الإدارة الأمريكي "A"، في حين أن المنظمات اليابانية تتبع أسلوب الإدارة الياباني "J"، فعمد إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية ولكن تطبق في منظمات و بيئات خارج اليابان وهي نظرية "Z"، إذ تحتفظ النظرية بأهم خصائص الطريقة اليابانية في الإدارة مثل التوظيف الدائم، بطء عملية الترقية تقلد الموظف لعدة وظائف في المنظمة المشاركة في اتخاذ القرار ولا تعتمد عملية التوجه على السلطة

¹ علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، مصر، 2004، ص 90.

² علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 136.

الهرمية والرقابة المباشرة لسلوك الفرد، بل على السلطة غير الرسمية وعلى مبدأ الرقابة الجماعية والذاتية، كما اقترح العالم الياباني (OUCHI) خطوات تحول لانتهاج نظرية "Z" من خلال المراحل التالية:¹

- شرح أسلوب المنظمة اليابانية في الإدارة وما يشمله من خصائص ومفاهيم.
 - تحليل وتوضيح فلسفة المنظمة الحالية: إذ يتم اطلاع العاملين في المنظمة على سياسات وقيم المنظمة، تاريخ نشاطها وما حقته من انجازات وذلك تمهيدا للإعلان عن الفلسفة الجديدة المراد تبنيها.
 - شرح وتوضيح الفلسفة الجديدة: إذ يتم شرح المفاهيم والقيم الجديدة التي سيتم تبنيها والتقيدها بها.
 - مقارنة الفلسفة الجديدة مع الفلسفة القديمة: وذلك قصد الكشف عن الممارسات غير السليمة واستنتاج مزايا الفلسفة الجديدة.
 - إعادة تصميم و تنظيم العمل: والتي يقصد بها اتخاذ الإجراءات التي تسمح بتعديل الهيكل التنظيمي وطرق وإجراءات العمل بما يتطابق مع الفلسفة الجديدة
 - اطلاع الاتحادات ونقابات العمل.
 - توفير نظام خدمة وظيفية مناسبة.
 - تشجيع مجالات المشاركة: يسعى هذا الأسلوب في الإدارة إلى البحث عن مجالات لإشراك العاملين من خلال الاهتمام باقتراحاتهم.
 - تنمية العلاقات الشمولية.
 - بدء التنفيذ في المستوى الإداري الأعلى: تعتمد نظرية "Z" على إدخال تعديلات وبدء التنفيذ في المراكز الوظيفية العليا نظرا لكونها المسؤولة عن الإدارة ولتسهيل مبدأ المشاركة .
- كما أكد على أن عملية التحول تتطلب وجود أرضية معينة تساعد على تطبيق النظرية، أهمها الثقافة الحالية للمنظمة وتاريخها وفلسفتها وأهم قيم وأسس الثقافة التي ستبناها المنظمة، كما أن العملية تتم بصفة مرحلية وتستهدف المنظمة ككل، تسعى الإدارة وفق هذه النظرية إلى تشجيع مجالات المشاركة، تنمية عنصر الثقة بين العاملين والإدارة، بث روح العمل الجماعي والتعاون وتنمية الولاء التنظيمي لديه.

¹ علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 90.

2-2-5- نظريات الثقافة التنظيمية:

لقد أجرى كثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة، الشخصية، السلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم، وفي الآتي سنعرض مجموعة من هذه النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية كما يلي:

2-2-5-1 نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وما إذا كانت الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويرى (أويلر) أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.¹

2-2-5-2 نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القيادة، والعاملين في المنظمة، وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة يتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.²

2-2-5-3 نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع الذين من حولهم ويعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القيادة، والزملاء داخل المنظمة، وباختصار أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم، وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في:³

¹عاطف وصفي، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 155.

² سامية حسن الساعاتي، مرجع سابق، ص 240.

³ المرجع نفسه، ص ص 241-242.

-عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.

-يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها.

-العلاقة بين أفراد التنظيم، علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

2-2-5-4- نظرية سجية الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها

أعضاء قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول

الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات

أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى

الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد، وتؤثر فيه وتتجه عناصر

الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات

الأفراد، وقد كشف بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسود سجية واحدة تمثل عاملاً واقعياً لسلوك

معظم أفراد المجتمع، وينظر للخارجيين عليه على أنهم منحرفين، أو أشخاص غير الأسوياء.

ولقد بينت بعض الدراسات أيضاً عن وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين

من العاطف السائدة؛ إحداهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث وأن هناك تكامل بين السجيتين.

كما ركزت دراسة أخرى لـ (لنتون) على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي، ويقصد

بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم.¹

ويرى أيضاً أن شغل الأفراد للمراكز، والأدوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين

وأن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع، وإنما تتكامل معه.

ولقد قدم بعض الباحثين العوامل التي تؤثر على الفرد المهني، ومكانته الاجتماعية، من بينها:²

البيئة الأسرية: وهي تعد المؤسسة الاجتماعية الأولى لنقل الثقافة للفرد، وهي أقوى المؤسسات تأثيراً

على سلوكه، وتوجيهه نحو المعايير والقيم الخلقية، وتحديد اتجاهاته للتكيف ولعب الدور والالتزام

بالمعايير والقيم.

-البيئة الاجتماعية: وتتضمن الموراث الاجتماعي، العادات، التقاليد، العرف، الخبرات، المعارف

والقيم التي تعارف عليها أفراد المجتمع، ويظهر أثر القيم واضحاً في رغبة الفرد في الحرية وسعيه

نحو الاستقلال الذاتي، وحصوله على حقوقه كاملة من المنظمة والمساواة مع غيره من زملاء.

¹ عاطف وصفي، مرجع سابق، ص ص 152-153.

² مختار حمزة، رسمية خليل، السلوك الإداري، دار المجتمع العلمي، السعودية، 1978، ص 71.

كما أن سلوك المؤسسات وسلوك أعضائها عادة ما يفهم من خلال الثقافة التي تولد فيها هذه المؤسسات والعاملين فيها، كما تحدد حقيقة بعض الأشياء مثل الوقت.

بالإضافة إلى النظريات السابقة للثقافة التنظيمية نجد أيضا:

2-2-5-5-5- نظريات النظام الاجتماعي للثقافة التنظيمية: تنظر نظريات النظام الاجتماعي للثقافة عبر مظاهرها المعلنة كالرموز، والقصص والطقوس، وأنماط السلوك والحقائق المصنعة، ومن بعض هذه النظريات:¹

* **النظرية الوظيفية:** الثقافة في المفهوم الوظيفي أداة ووسيلة تمكن الفرد بأن يكون في موقع أفضل للتغلب على مشكلات صعبة ومحددة قد تواجهه أثناء البحث عن البدائل، وتفترض أن المنظمات أنظمة اجتماعية ثقافية تعكس في أشكالها وتراكيبها وعملياتها رغبة إنسانية لإشباع حاجات الأفراد .

* **النظرية التركيبية الوظيفية:** يعتقد الباحثون أن الثقافة تمثل آلية للتكيف، تساعد مجموعة من الكائنات البشرية على العيش في حياة اجتماعية باعتبارها مجتمعا منظما وضمن بيئة معينة، وينظر للمنظمات باعتبارها أنظمة ثقافية ذات أهداف وأغراض وحاجات، إذ تتفاعل مع بيئتها وظيفيا، وبذلك تعد أنظمة وظيفية اجتماعية ثقافية، وأداة لإنتاج الثقافة، إذ تتحول إلى سلع وخدمات وحقائق مصنعة.

* **نظرية التكيف البيئي:** تصور هذه النظرية مفهوم الثقافة على أنها نظام للأشكال السلوكية المتوارثة اجتماعيا التي تؤدي إلى ربط المجتمعات الإنسانية مع مواقعها البيئية، لذا تعد المنظمات أنظمة اجتماعية ثقافية تأخذ أشكالا مختلفة من خلال تكيفها وفق الخصائص البيئية، ومن ثم فإن الثقافة الاجتماعية هي عامل موقفي آخر يؤثر في الهياكل التنظيمية وعمليات المنظمات .

* **نظرية الانتشار التاريخي:** وفق هذه النظرية ينظر إلى الثقافة من كونها تشكيلات مؤقتة، وتفاعلية وروحية مستقلة ناتجة عن الظروف والعمليات التاريخية، إذ يهتم علماء الأنثروبولوجيا بالانتقال أو هجرة الصفات الوراثية من نظام لآخر ومن زمان لآخر بواسطة عمليات الانتشار وعمليات التبادل الثقافي.

2-2-5-6- نظريات النظام الفكري للثقافة: تنظر هذه النظريات إلى الثقافة التنظيمية على أساس أنها نظام للأفكار غير الملموسة والافتراضات والأيديولوجيات أو ما يعرف بجوهر الثقافة، وتحتوي أربع نظريات هي:

¹ سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال- المفاهيم والأسس والتطبيقات-، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009، ص ص 79-81.

* النظرية الإدراكية للثقافة: تنظر للثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من المدركات الوظيفية للمنظمة في إطار نظام معرفي يشمل ما يعرفه الفرد، أو ما يعتقد به لكي يستطيع العمل بأسلوب مقبول من قبل جماعته.¹

* النظرية التركيبية: تتألف وجهة نظر هذه النظرية من مجموعة من الأنظمة الرمزية المشتركة وهي ناتجة من التراكم العقلي وانعكاس لعمليات العقل اللاشعورية، وهي تمثل مظاهر الثقافة، وتعد الثقافة تعبير للعقل الإنساني، حيث تكشف عن ما هو مخزون فيه من مشاعر وأحاسيس ونظم تفكير إلى كل شي ذي معنى ومهم، وهو ما يسمى بالتركيب، ودراسة الثقافة هي كشف عن التركيب المطروحة.²

* النظرية الثقافة كتركيب متكافئ تبادلي: تتمثل الثقافة في هذه النظرية في كونها مدركات وسلوك متوقع بشكل متبادل، إذ تساعد بفعل توجهات ودوافع الأفراد من تنظيم وتنسيق نشاطاتهم ومشاركتهم في الحياة الاجتماعية، ومفهوم الثقافة مأخوذ من الأهداف والغايات المشتركة التي تحتوي مجموعة محددة من المدركات تصلح أن تكون مؤشرا للسلوك المتوقع بشكل متبادل، واستخدمت هذه النظرية من خلال التركيب التضامنية، إذ ينشأ بفعل السلوك المترابط والمتكرر نوع من الانتماء الجزئي والذي يتعاطم بمرور الزمن عند استثمار جزء كبير من سلوكهم في التركيب التنظيمي.³

* النظرية الرمزية: تنظر هذه النظرية للثقافة على أنها نتاج العقل الإنساني وأنها أنظمة للمعاني المشتركة، وأن نشوء المنظمة هي نتيجة الاندماج والتكامل بين جيناتها وتاريخها وإطارها الثقافي والاجتماعي والتقني وتعاقب القيادة، أملا في المحافظة على نظامها الخاص من الرموز والمعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة، وتدرک المنظمات بأنها شكل للتخاطب الرمزي فهي تحتاج إلى توضيح وتفسير ومتابعة.⁴

2-2-5-7- نظريات التكوين (النشوء) للثقافة التنظيمية: تقوم هذه النظريات بدراسة أو تحليل الثقافة التنظيمية عبر أفكارها ومظاهرها الرمزية والتعبيرية، وتركز على الكيفية التي يتم بها بناء وتكوين الثقافة التنظيمية:

¹ Allaire. Y. Firsirotua, Theories of Organizational Culture, Organizational Studies, 1984, p199.

² سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص 82.

³ المرجع نفسه، ص 83.

⁴ المرجع نفسه، ص 82.

* **نظرية المؤسس أو الرمز:** مفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه، وفلسفته، ومعتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد)، وبالتالي يوجد نوع من الرمزية بينه وبين الأعضاء، ويمكن ملاحظة ذلك في كبريات الشركات العالمية، كثقافة (Mc.Donald, Ford)، وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية Symbolism، بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة، أو يكون التغيير من خلال القيادة التحويلية، بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد، أو تغيير الأنظمة أو نوع الرقابة، أو الهيكل التنظيمي من أجل تعزيز المشاركة وتيسير التكيف والإبداع، وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي.¹

* **نظرية المستويات:** إن (فومبرن) حدد ثلاثة مستويات رئيسية للمنظمات تتمثل أولاً: في المستوى الاجتماعي والذي يتضمن القيم والاتجاهات والمعاني التي يجلبها الأعضاء في المنظمة، وقد تتأثر هذه الثقافة بقوى اجتماعية كالأنظمة التعليمية والسياسية والاقتصادية والتركيبية الاجتماعية ككل. ثانياً: في المستوى الصناعي والذي يتمثل في ثقافة الصناعة (الأعمال) وتؤثر هذه الثقافة في الثقافات المهنية كثقافة المحاسبين والمهندسين والأطباء من خلال القواعد المؤثرة في السلوك المهني. ثالثاً: في المستوى التنظيمي الذي يتمثل في الثقافة التنظيمية والمعبر عنها بالقوانين الرسمية المسموح بها للسلوك ضمن المنظمة، وتعمل الثقافة التنظيمية ضمن المستويين الاجتماعي والصناعي، لذا يشار إلى أنه يمكن تصور هذه النظرية من خلال ثقافة المجتمع وأثرها في ثقافة صناعة معينة (صناعية، خدمية) ومن ثم تخصص هذه الثقافة بطابع إداري بحث لتعرف بثقافة منظمة ما.²

* **نظرية المسارات:** تركز على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضاها بحيث تتخذ مسارا مرحليا لاستمراريتها وديمومتها وهي:³

- مسار السلطة الاستقلالية: أي من سيقود الجماعة وكلما كان القائد متسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.

- مسار التآلف وتبادل الأدوار: ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام.

¹ جاسم فيحان الدوسري، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة : دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم ادارة الاعمال، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص 41.

² سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص 87.

³ المرجع نفسه، ص ص 87-88.

- مسار الابتكار: ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.

- مسار البقاء والنمو: ويوضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة والذي يعتمد على أحداث تغيير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.

* **نظرية المجالات:** وتنتظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل في البعد التطوري، لأن لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليدة تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويتمثل البعد الداخلي باتجاهات المنظمة نحو الانجاز والشعور بالتطوير المهني، أما البعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة.¹

* **نظرية التفاعل التنظيمي:** وتقول بأن الثقافة المنظمة تنشأ نتيجة الوظائف الإدارية (التخطيط والتنظيم، الرقابة والقيادة) مع مكونات التنظيم (القواعد، الإجراءات والقوانين والهيكل التنظيمي والتقنيات المستخدمة) حيث تنقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات.²

إن تعدد وتنوع النظريات التي تناولت الثقافة التنظيمية يعكس العديد من الحقائق التي من أهمها:

- ضخامة الجهد المبذول من العلماء والباحثين والكتاب في تناول مواضيع الثقافة التنظيمية بالدراسة والتحليل والاستنتاج.

- تزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية نتيجة لإدراك مدى تأثيرها على المنظمة والعاملين بها.

- تعدد الرؤى والتصورات حول مضامين الثقافة التنظيمية وموضوعاتها نظرا لحدثة طرح موضوع الثقافة التنظيمية للدراسة وعدم اتفاق العلماء على بعض مفاهيمها، وكذلك تباينات آراء العلماء حول الثقافة التنظيمية نظرا لتعدد الحقول المعرفية التي ينتمون لها .

- خصوصية الثقافة حيث تختلف مكوناتها ومظاهرها من مجتمع لآخر .

¹ سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص ص 88-89.

² أكثم الصرايرة، مرجع سابق، ص 62.

- طبيعة الثقافة التنظيمية من حيث كونها تشمل مكونات مادية ملموسة وأخرى أكثر عمقا غير ملاحظة بشكل محدد وقد يختلف إدراكها من شخص لآخر.

أن الثقافة التنظيمية أخذ صداها ينتشر والاهتمام بها يكبر مما خلق جدلا كبيرا بين المنظرين لها، دل عليه النظريات الكثيرة المتباينة في الأخذ بكل جوانبها، لكن اتفقت على أهميتها وتأثيرها في كل جوانب التنظيم.

2-3- الثقافة التنظيمية في الواقع العملي:

تحتل الثقافة التنظيمية أهمية خاصة في المنظمات على اختلاف مجالاتها، وبغض النظر عن مدى تطورها وتباين نظمها ومفاهيمها. زادت هذه الأهمية في الوقت الراهن نظرا لما تساهم به في تطوير وتنمية المنظمة، لتحظى بذلك على اهتمام واضعي السياسات والإجراءات في مختلف الدول المتقدمة وكذلك النامية.

وقد أكدت تجارب العديد من المنظمات الدولية على مساهمة الثقافة التنظيمية في إعطائها طابع يميزها عن غيرها من حيث بناء هيكلها التنظيمي أو أنماط السلوكيات المتبعة بها، أو سياساتها وقوانينها...، وفيما يلي سيتم عرض بعض النماذج الثقافية للمنظمات العالمية:

2-3-1- ثقافة منظمة والت ديزني:

ديزني كمنظمة بدأت لأول مرة باعتبارها صانعة فيلم للرسوم المتحركة في 16 أكتوبر 1932. كانت المنشئ لإنتاج الكرتون "ميكى ماوس" الذي وضعها في السوق العالمية، منذ ذلك الحين أصبحت واحدة والت ديزني من أكبر شركات إنتاج أفلام الرسوم المتحركة¹.

لم تقتصر منظمة والت ديزني على الهيمنة في صناعة الرسوم المتحركة فقط لكنها توسعت لمنتجات ومنتجات، شبكات وسائل الإعلام، والمنتجات الاستهلاكية. فهي تتكون من ثلاثة أقسام رئيسية هي: قسم إنتاج الأفلام، وقسم لإنتاج السلع الاستهلاكية، وقسم للخدمات الترفيهية؛ ويساهم القسم الأخير بنحو 65% من نشاط وأرباح هذه المنظمة.²

¹ ميشيل فو، الثقافة التنظيمية في شركة والت ديزني، الموقع الإلكتروني:

<http://www.studymode.com/essays/Organizational-Culture-In-Walt-Disney-Corporation>

يوم الزيارة: 2013/10/24، الساعة: 10.36.

2 جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 40.

خلال السنوات الماضية وضعت والت ديزني خطة تحت عنوان "لتحقيق السعادة للجميع" من خلال "السحر" تمثل في النزاهة وفي خلق ثقافة تنظيمية من إنتاج منظمة ديزني تعتمد على الابتكار، وتنفيذ استراتيجية التدريب وهو السبب الرئيسي للتوسع الكبير لها في مختلف الأسواق.¹

فتكمن أهم معالم الثقافة التنظيمية في هذه المنظمة فيما يلي:²

- يتم تعيين العاملين الجدد عن طريق توصيات العاملين الحاليين، حيث هذا المدخل في الحصول على أفضل العاملين بأقل تكلفة للاستقطاب والاختيار.

- يتم تعريف المرشحين الجدد لمقابلة شخصيتين على الأقل يتم فيها التعرف على مدى إيفاء المتقدمين للوظائف للمعايير الخاصة بوالد ديزني من حيث المظهر والطول والوزن والملاح

- بمجرد التعيين يتم إلحاق الأفراد ببرنامج مكثف للتأقلم الاجتماعي، حيث يتم تعريفهم بالمنظمة وتاريخها وانجازاتها وقيمها الرئيسية ومجالات التركيز في السلوك رسالتها وغاياتها وذلك لمدة 8 ساعات.

- بعد الانتهاء من الكتاب التوجيهي؛ يتم إلحاق المعنيين الجدد ببرنامج تدريبي لمدة 40 ساعة منها نحو 25 ساعة تدريب على رأس العمل في الحقائق والمدن الترفيهية لوالد ديزني.

- من مجالات التركيز في برنامج التوجيه محاولة تعليم الموظفين الجدد اللغة الخاصة بوالد ديزني مثل مفهوم الفريق بدلا من العاملين، الأدوار بدلا من الوظائف، أدوات الجذب بدلا من الألعاب الضيوف بدلا من العملاء.

- يتم تكريس القيم الرئيسية لدى العاملين الجدد من خلال الشعارات المكتوبة في كل مكان وعلى الجدران وفي المكاتب.

- لتحقيق الانسجام بين العاملين وتوحيد القيم وأنماط السلوك، فإن والد ديزني تشجع العاملين لديها على قضاء أوقات الراحة والعطل مع بعضهم البعض من خلال تنظيم المسابقات الرياضية والرحلات الترفيهية وإقامة الحفلات

- يتم مكافأة العاملين على أنماط السلوك التي تعكس القيم الرئيسية لوالد ديزني، كما يتم تشجيع العاملين على المبادرة وتعزيز أدوار التعاون والعمل الجماعي.

¹ والي سباركس، إدارة الموارد البشرية - ديزني، الموقع الإلكتروني:

<http://www.hrmguide.co.uk>

يوم الزيارة: 2013/10/24، الساعة 9.54.

² جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص ص 40-41.

- في كل موقع ديزني بجميع أنحاء العالم العديد من أوجه الشبه موجودة بقدر ما يدل على الثقافة التنظيمية لها، مع استناد الثقافة التنظيمية لكل موقع على الاهتمام بالتفاصيل الجوهرية الخاصة بثقافة البلد المنتمية إليه؛ فالموقع الياباني تختلف تفاصيله عن الأوروبي على الرغم من أنه نسخة طبق الأصل من ديزني كاليفورنيا...¹ الموقع يتم تطويره لتناسب مع ثقافة الموظفين، فضلا عن أنه يتناسب مع نفس معتقدات وتقاليد المجتمع أو المستهلكين المحليين.

فثقافة منظمة ديزني قائمة على المبادئ التالية:²

- التركيز الشديد على الثبات والتفاصيل.
 - التقدم المستمر بالاعتماد على الإبداع والحلم والخيال.
 - التحكم المطلق في الصورة "الساحرة" لديزني والحفاظ عليها.
 - "إسعاد الملايين من الناس" والاحتفاء "بالقيم الأمريكية الصحيحة" وتعزيزها ونشرها.
- إذن ثقافة منظمة ديزني قائمة على الاهتمام بالعاملين وبراحتهم النفسية والاجتماعية كونهم من يصنع أمجادها، وبالحرص على تدريبهم وترسيخ معالم ومبادئ ثقافتها لكل موظف وبعد تعيينه مباشرة، إضافة إلى ذلك العمل دائما وفقا لمعالم الثقافة أو القيم الأمريكية في الإدارة لإسعاد وسحر الزبائن.

2-3-2- ثقافة منظمة تويوتا:

للمجتمع الياباني ثقافته الخاصة به، إذ لعبت دورا كبيرا في نمو اليابان وازدهاره، فيأتي في مقدمة المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية اليابانية الرغبة في الاستقلالية والولاء المطلق، المواطنة والرغبة في تصدير القدرات والإمكانيات الذاتية والإخلاص المفرط في العمل، والحرص على اكتساب الاحترام الاجتماعي من خلال المشاركة الفعالة في التنمية.³ ذلك ما أفرز منظمات ناجحة تخطت حدود اليابان لتنتج نحو العالمية بكل جدارة واستحقاق.

فتعتبر شركة تويوتا من كبرى الشركات اليابانية العالمية، إذ أن منتجاتها يباع في الدول المتطورة وفي النامية كذلك، مما يبين ضخامة حصتها السوقية، فالنمو السريع وجودة الخدمات

¹ والي سباركس، مرجع سابق، الموقع الإلكتروني: <http://www.hrsguide.co.uk>

² جيم كولينز، جيرى بوراس، شركات أنشئت لتبقى-العادات الناجحة للشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر-، ترجمة: مروة عبد الفتاح، كلمات عربية للترجمة والنشر، مصر، 2010، ص 147.

³ عبد العزيز جميل مخيمر، أحمد عبد الفتاح، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 61.

وتحسين مستوى الجودة والتقليل من معدل الهدر يعود إلى النظام الذي اكتشف في خمسينات القرن الماضي، هذا النظام الذي يعتمد على الموازنة بين الدور الذي يلعبه الأفراد في ثقافة منظماتهم والتي تحتم عليهم الاستمرار في إدخال تحسينات على أعمالهم، وبين نظام تقني يركز على تدفق الإنتاج الذي يتسم بقيمة مضافة عالية.¹

تتأسس ثقافة شركة تويوتا على مبادئ عدة تسمح لنظام إنتاجها (Toyota Production System) أن يعمل بفاعلية مع أن هذه المبادئ متنوعة فإن تطور هذا النظام ونجاحه مرتبطان بتطور أسلوب إدارة هذه الشركة المبنية على استدامة الابداع ومحاربة الهدر والعمل على ارضاء رغبات العملاء وفق فلسفة طويلة الأمد، وهذه المبادئ تتمثل في:²

1. تأسيس القرارات الإدارية على فلسفة طويلة الأمد ولو على حساب الأهداف المادية قصيرة المدى.
2. يجب أن تتسم العمليات بالاستمرار؛ يتطلب هذا المبدأ ربط العمليات بعضها ببعض مما يسهل عمل الفريق في حل المشكلات وحثهم على الابتكار والإبداع.
3. استعمال أنظمة سحب ملائمة لتفادي الإفراط في الإنتاج؛ فنظام TPS يهدف إلى إلغاء تراكم المخزون، حيث أن الإنتاج يتم على أساس الطلبات الفورية للعملاء والسحب يعني في هذا النظام الوضع المثالي للتصنيع في الوقت الدقيق: إعطاء العميل ما يريد وعندما يريد وبالقدر الذي يريده.
4. تحقيق الاستقرار في الإنتاج، حيث أن محاولة تطبيق نظام TPS يحتم تحقيق الاستقرار كأول مطلب وهي مهمة رئيسة للمسؤولين عن إدارة الإنتاج ومراقبته، فقد يتطلب الوصول إلى استقرار الانتاج تحميل البضاعة قبل أوانها أو تأخيرها أحيانا أخرى، وقد يتعين عليك الاستئذان من الزبون لتأخير التسليم مدة زمنية قصيرة، لكن ما إن يصبح الانتاج مستقرا إلى حد ما عندها يمكن تطبيق أنظمة سحب ملائمة، لكن إن كانت مستويات الإنتاج متذبذبة فلا معنى لتطبيق هذا النظام لأنه لن يتحقق في هذه الظروف.

5. ترسيخ ثقافة لإيقاف العمل بغية حل المشاكل للوصول إلى الجودة Jidoka، التي تصبح جزء لا يتجزأ من هذا النظام، وهذا يعني الحاجة إلى تقنية تكشف العيوب حال حدوثها ويوقف الإنتاج آليا

¹ Jeffrey Liker, Le Modèle Toyota-14 principes qui feront la réussite de votre entreprise-, Pearson Education, Paris, p08.

²Jeffery K. Liker, The Toyota Way- 14 Management Principles of The world's greatest manufacturer-, The company inventad lean production, USA, 2005, P 36.

- لإصلاح الخلل قبل استفحاله، ويستعمل في شركة تويوتا مصطلح Jidoka للدلالة على آلة مجهزة بأنظمة ذكية يسمح لها بإيقاف نفسها عن العمل عند تعرضها لأي مشكلة.
6. المهمات التي تنفذ بنمط موحد هي الأساس للتحسين المستمر والتطوير.
 7. استعمال المراقبة البصرية كي يضمن عدم اكتشاف المشكلات الخفية.
 8. استعمال التقنيات التكنولوجية الموثوقة فقط.
 9. يجب إعداد قياديين من الشركة يفهمون بدقة أسلوب عملها.
 10. إنشاء فرق عمل تنتهج فلسفة الشركة والاستعانة بعمال مبدعين.
 11. مساعدة المدراء على التحسين والتطوير.
 12. المعاينة الميدانية للوقوف على الأوضاع في موقعا وهذا لفهم الوضع فهما دقيقا أي Genchi Genbutsu باليابانية، و تترجم في تويوتا بـ "التوجه إلى الموقع لرؤية الوضع الحقيقي بغية فهمه".
 13. اتخاذ القرارات ومناقشتها يكون بصورة بطيئة ومتروية ولكن التنفيذ يكون بسرعة.
 14. التحول إلى مؤسسة تعليمية عن طريق التأمل العميق والتفكير الطويل والتحسين المستمر.
- إذن ثقافة شركة تويوتا اليابانية قائمة على مبدأ احترام الموظفين من خلال ايجاد مناخ تنظيمي يتناسب ومتطلباتهم واحتياجاتهم من تعليم وتدريب واستقرار الأهم احترام، وهو ما يؤدي إلى تحقيق المبدأ الآخر لهذه الثقافة ألا وهو التطوير المستمر للوصول إلى التنمية المستدامة.
- 2-3-3- ثقافة شركة المعدات الرقمية:**

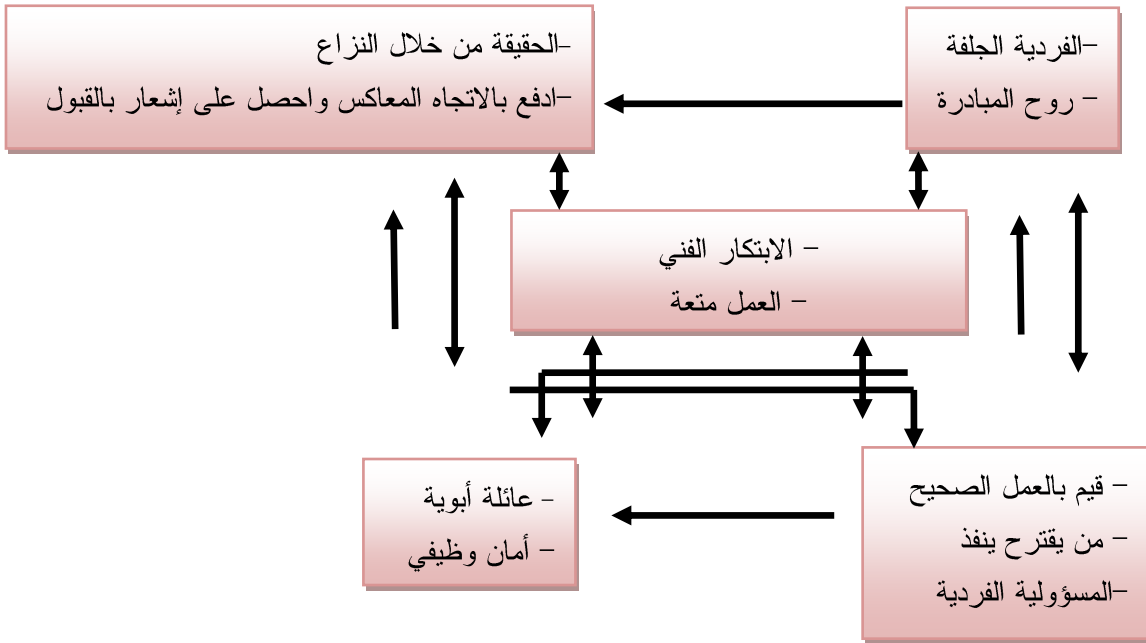
كانت ثقافة شركة المعدات الرقمية أول شركة كبرى تقدم الحسابات التفاعلية في مجال الكمبيوتر. تقع بصورة رئيسة في الجزء الشمالي الشرقي من الولايات المتحدة الأمريكية، وإدارتها الرئيسية في مصنع قديم في مينارد بولاية ماساتشوستسها ، لها فروع في أنحاء مختلفة من العالم. تعرضت إلى مصاعب مالية نجم عليها بيع الشركة لشركة كومباك عام 1998، لتندمج هذه الأخيرة مع هيوليت- باكارد عام 2001، تتمتع هذه الشركة بطابع ثقافي مميز لها نوجزه ملامحه في النقاط التالية:¹

- اعتماد سياسة المكاتب المفتوحة والابتعاد النهائي عن الطابع الرسمي في التعاملات والمظهر.
- الاعتماد على هيكل هرمي كثير المستويات، كثير التغيير لكن شديد الأريحية.

¹ إدجار هـ. شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة: محمد منير الأصبحي، محمد شحاتة وهبي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2011، ص ص 49-55.

- الاعتماد على التكنولوجيا المتطورة في الاتصال بعمال وبالعملاء في مختلف أقطار العالم.
- الاعتماد على الشعارات والحكايات الرمزية المكتوبة الموزعة من حين الى آخر لشحن الهمم.
- تعتمد مبدأ المسؤولية الشخصية، فترفع شعار "من يقترح ينفذ"، "تفكر بنفسك وتقوم بالعمل الصحيح".
- تتميز هذه الشركة بمبدأ الفردية الشديد، في الوقت نفسه بالاستعداد الكبير للعمل وفقا لفريق العمل.
- التأكيد على الاستقامة المطلقة، وعلى القيم التنظيمية المرتبطة بالأخلاق البروتستانتية- الأمانة الاجتهاد، المعايير الأخلاقية، المساواة والمهنية...-.

ولفهم مضامين كل هذه القيم وبيان علاقتها بالأنماط السلوكية الظاهرة، تطرح الافتراضات الكامنة والمقدمات المنطقية التي تقوم المنظمة على أساسها في النموذج التالي:



الشكل رقم: 04

النموذج الفكري الثقافي لشركة المعدات الرقمية - الجزء الأول-

المصدر: إيدجار هـ. شاين، مرجع سابق، ص 55.

من الشكل السابق يتضح أن مجموعة المؤسسة في توجهها شديدة الفردية وذات نزعة عملية نتيجة لخلفتها الهندسية، قامت هذه المجموعة بتطوير نظام لحل المشكلات واتخاذ القرارات قائم على خمسة افتراضات متشابهة:

1. الفرد هو في نهاية المطاف مصدر الأفكار وروح المبادرة.
2. الأفراد القادرون على تحمل المسؤولية والقيام بالشيء الصحيح.
3. لا يوجد فرد على قدر من الذكاء الكافي لتقييم أفكاره، لذلك على المرء أن يدفع بالاتجاه المعاكس وأن يحصل على إشعار بالقبول.

4. الافتراض المركزي: العمل الأساسي للشركة هو الابتكار التقني، وهذا العمل دائماً ممتع ويجب أن يكون كذلك.

5. نحن عائلة واحدة سيعتني أفرادها بعضهم ببعض.

إضافة إلى هذه الافتراضات المؤكدة على روح المجموعة وعلى العملية الحقيقية التي كانت تجري فيها بحثاً عميقاً أساسياً عن حلول يمكن للمجموعة أن تثق بها، هناك افتراضات أساسية أخرى لهذه المنظمة تعكس اعتقادات المجموعة وقيمها الخاصة بالعملاء والتسويق، نذكرها¹:

1. الطريقة الوحيدة الصالحة لبيع أحد المنتجات هي اكتشاف مشكلة العميل وحل تلك المشكلة.

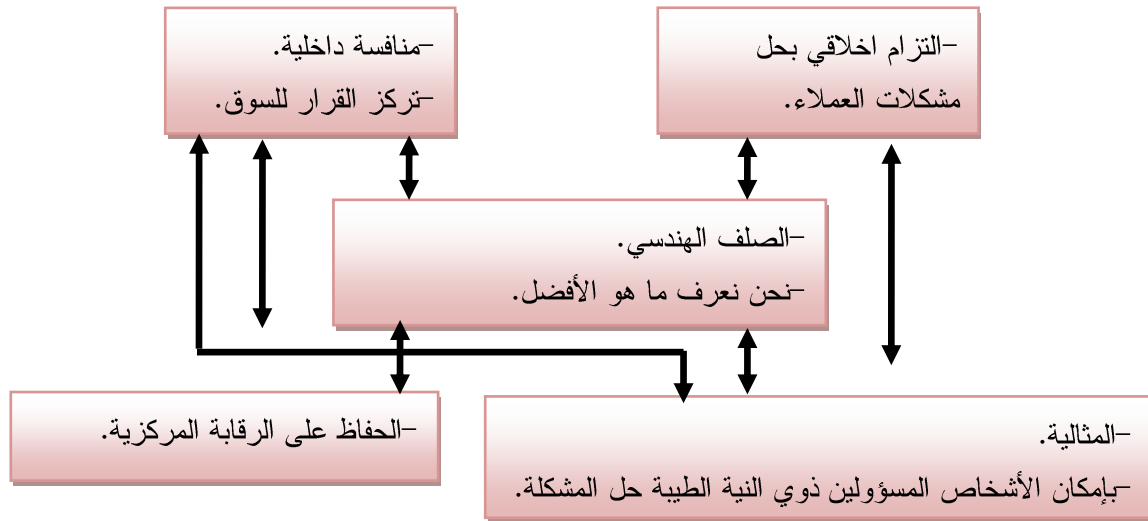
2. تحمل المسؤولية.

3. السوق هو أفضل صانع للقرار.

4. حتى وإن كبرت وتميزت المنظمة لا بد من الإبقاء على السلطة المركزية

5. مهندسو المنظمة هم أفضل من يعرف ما هو المنتج الجيد.

والشكل الموالي يلخص هذه الافتراضات الخمس الأخيرة كما يلي:



الشكل رقم: 05

النموذج الثقافي لشركة المعدات الرقمية - الجزء الثاني -

المصدر: ادجار هـ . شاين، مرجع سابق، ص 58.

¹ ادجار هـ . شاين، مرجع سابق، ص 57.

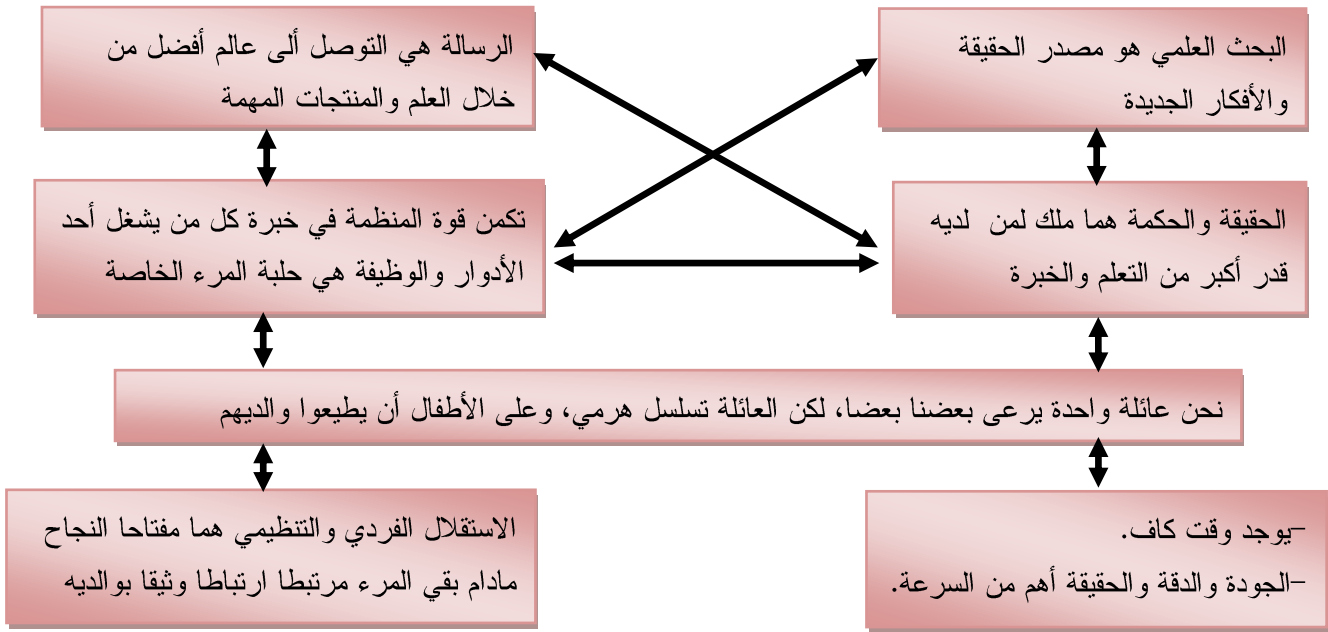
2-3-4- ثقافة منظمة سيبا-جايجي:

تعتبر منظمة سيبا-جايجي منذ أواخر العقد الثامن وأوائل العقد التاسع من القرن الماضي من المنظمات الكبرى في مجال الصناعة الكيماائية السويسرية، كانت متعددة الفروع والامركزية الموقع، تعمل في عدة نشاطات منها الأدوية والكيماويات الزراعية والصناعية والأصبغة وبعض المنتجات الفنية الاستهلاكية. لتندمج في وقت لاحق مع منظمة ساندوز لتشكل ما يعرف اليوم بإسم "توفارتيس".

زادت قوة وتطور هذه المنظمة بعد هذه الشراكة وبعد المزوجة بين سياساتهما وثقافتهما التي أصبحت تعبر عن كيان واحد متوحد، يخضع لمجموعة من القيم التي وجدت تعبيراً واضحاً عنها يستخلص به المرء نكهة خاصة تميز هذه المنظمة، وتمكن الفرد من فهم الطريقة التي تعمل بها الأشياء من خلال ادراكها في مجموعة من الافتراضات:¹

- الاعتماد على العلم والبحث العلمي.
- العمل وفقاً للنظام الأبواب المغلقة.
- الرسمية والهرمية في التسيير وتوزيع المهام وإعطاء الأوامر.
- إعطاء القيمة الكبيرة للجهد الفردي والإسهام الشخصي.
- المناقشة لا جدوى منها والاجتماعات فقط لإعطاء الأوامر والمعلومات.
- السلطة تمنح حسب المستوى العلمي والخبرة المكتسبة، والمرتبة الوظيفية.
- البقاء للأفضل.
- والشكل التالي يلخص هذه الافتراضات، كما يلي:

¹ إدجار هـ. شاين، مرجع سابق، ص ص 63-66.



الشكل رقم: 06

نموذج سييا- جايجي الثقافي

المصدر: إدجار هـ. شاين، مرجع سابق، ص 67.

إذن من كل ما سبق يتضح أن ثقافة سييا- جايجي تعتمد على السلطة الأبوية التي يمارسها في العائلة والموجبة للاحترام والطاعة بغية نيل الأطفال المرضاة والمعاملة الحسنة والرعاية والدعم... .

2-3-5- ثقافة الشركات المتعددة الجنسيات (شركة آبل- أنموذجا-):

الشركة المتعددة الجنسيات هي شركة ملكيتها تخضع لسيطرة جنسيات متعددة، يتولى إدارتها أشخاص من جنسيات متعددة وتمارس نشاطها في بلاد أجنبية متعددة، على الرغم من أن إستراتيجياتها وسياساتها وخطط عملها تصمم في مركزها الرئيسي الذي يوجد في دولة معينة تسمى الدولة الأم إلا أن نشاطها يتجاوز الحدود الوطنية والإقليمية لهذه الدولة وتتوسع في نشاطها إلى دول أخرى تسمى الدول المضيفة¹، ومعظمها تتأثر بالواقع العالمي والنتيجة هي حدوث مزيد من التفاعل بين العاملين في الدول المختلفة. وما يلاحظ أن عدد الشركات المتعددة الجنسية يتزايد إذ بلغ 60000 شركة ما بين سنة 1990 و 2003، ويستخدم أكثر من 90 مليون شخص منهم 20 مليون في بلدان نامية وبطبيعة

¹ الموسوعة الحرة ويكيبيديا، الشركة المتعددة الجنسيات، الموقع الإلكتروني:

يوم الزيارة 2013/01/19 الساعة 20:41 د .

<http://ar.wikipedia.org/w/index.php?>

الحال هي شركات ناجحة بكل المقاييس وذلك لأسباب عدة منها استخدام شبكة الانترنت التي أدت إلى التقليل من الحواجز التجارية الجمركية،¹ وسهلت سرعة وسلاسة التسيير...، فالعمال المستخدمين في هذه الشركات لا بد لهم من برامج عالمية، وهذا ما تقوم به فعلا فتعمل على إنشاء برامج لتقدير الأداء وتحفيز العمال والعمل وفقا للتوجهات الثقافية المتنوعة.²

وهو ما تنتهجه منظمة آبل المتعددة الجنسيات الأمريكية التي تعمل على تصميم وتصنيع الإلكترونيات الاستهلاكية ومنتجات برامج الكمبيوتر. تشمل منتجات المنظمة الأكثر شهرة أجهزة حواسيب "ماكينتوش"، والجهاز الموسيقي "آي بود (iPod)" والجهاز المحمول "آي فون (iPhone)" وتتضمن برامج منظمة آبل نظام التشغيل "ماك أو إس عشرة (Mac OS X)"، ومتصفح وسائل الإعلام "آي تونز (iTunes)"، ومجموعة "آي لايف (iLife)" لبرمجيات الوسائط المتعددة والبرمجيات الإبداعية، ومجموعة "آي وورك (iWork)" للبرامج الإنتاجية، وبرنامج التصميم "فاينال كات ستوديو (Final Cut Studio)"، والجهاز المحمول "آي باد (iPad)"، ومجموعة من المنتجات البرمجية لصناعة الأفلام والمواد السمعية، ومجموعة لوجيك ستوديو للأدوات السمعية، تدير شركة آبل أكثر من مئتين وخمسين متجرا من متاجر التجزئة في تسعة بلدان، ومتجرا على شبكة الإنترنت تباع عليه الأجهزة والمنتجات البرمجية.³

كانت شركة آبل واحدة من عدة شركات نجحت جدا بعدما تأسست في السبعينات في الحفاظ على القيم التقليدية لما يجب أن يكون عليه حال ثقافة أي شركة، فكانت تتميز بأسلوب ثقافة تنظيمية فريد من نوعه، نلخص أهم محاوره:⁴

- تسلسل الهرم التنظيمي (مسطح مقابل طويل، زي غير رسمي مقابل زي رسمي...إلخ).
- السهر على جذب الثقافة الأم إلى مكان العمل، وهذا من خلال تعيين مدراء من جنسية الشركة الأم ولكن مغتربين في البلد المضيفة.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال والمجتمع-، دار وائل، الأردن، 2005، ص 34.

² Raduan Che Rose and others, "Organizational Culture as a Root of Performance Improvement: Research and Recommendations", Contemporary Management Research, Vol 4, N° 1, March 2008, P49.

³ "Apple Store—Store List" : <http://apple.com/retail/storelist/>

يوم الزيارة 2012/09/23، الساعة 11:37د

⁴ Fisher Anne, "America's most admired companies", Fortune 157(5), March 17, 2008, pp 65-67.

-التقائية في العمل والمعاملة، إلى درجة مشي أحد رؤسائها "ستيف جوبز" بالحفا في المكتب.
-تعزيز الفردية والتميز والمخاطرة.

-الاهتمام بالعملاء من خلال تصميم وتسويق ما يتلاءم وطابعهم الفكري والثقافي.

-انشاء برنامج لتقريب أفضل العمال والتعرف عليهم سمي "برنامج الزمالة". تعطى زمالة شركة أبـل لأولئك الذين قدموا مساهمات فنية أو غير عادية في القيادة لعالم الحوسبة الشخصية، أثناء تواجدهم في الشركة.

-اعتماد شعار يميز المنتج الخاص بهذه الشركة والذي يعكس ثقافتها المبنية على العلم والبحث العلمي، المستمد من فكرة اسحاق نيوتن وعالم الرياضيات آلان تورنج، فهو عبارة عن تقاحة مقضومة، أضحي الآن واحدا من أكثر الرموز التجارية المتعارف عليها في العالم، وتحدد جميع منتجات شركة أبـل ومحلات البيع بالتجزئة (حتى أن اسم "آبل" لا يتم استخدامه حتى الوقت الحاضر).¹
إذن الثقافة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات ما هي إلا امتداد للثقافة الدولة الأم ومحاولة للنقل قيمها وعاداتها للدولة المضيفة بشكل علني أحيانا وضمني في أغلب الأحيان، فهي صورة مصغرة للعولمة التي تنهش ثروات البلدان النامية.

الخلاصة:

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 أجل 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، لذا وجب الاهتمام بها وتبيين مكانتها في الفكر الإداري وهذا من أجل الأخذ بها كمدخل لإدارة المنظمات، وهو ما انتهجته العديد من المنظمات العالمية والتي اثبتت نفسها من خلال ثقافتها سواء في البلدان المتطورة أو النامية.

¹ Colvin Geoff, "The World's Most Admired Companies 2009, Fortune 159 (5), March 16, 2009, p 76.

الفصل الثالث

العرض النظري للالتزام التنظيمي

- تمهيد

- 1.3. الالتزام التنظيمي، أبعاده ومستوياته

3-1-1- مداخل دراسة الالتزام التنظيمي

3-1-2- خصائص الالتزام التنظيمي.

3-1-3- أهمية الالتزام التنظيمي

3-1-4- أبعاد الالتزام التنظيمي

3-1-5- مستويات الالتزام التنظيمي

- 2.3. طرق بناء الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه

3-2-1- مراحل الالتزام التنظيمي

3-2-2- محددات الالتزام التنظيمي

3-2-3- طرق قياس الالتزام التنظيمي

3-2-4- نتائج الالتزام التنظيمي

3-2-5- عوامل زيادة وضعف الالتزام التنظيمي

- 3.3. علاقة الالتزام التنظيمي ببعض محددات بيئة العمل

3-3-1- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات الديموغرافية للعامل

3-3-2- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي

3-3-3- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي

3-3-4- العلاقة بين الالتزام التنظيمي وعلاقات العمل

3-3-5- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والروح المعنوية

3-3-6- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والقيم التنظيمية

- خلاصة

تمهيد

إن التزام الأفراد بالمنظمة كفيل بأن يجعلهم يحرصون أشد الحرص على المحافظة على علاقة مثمرة ونشطة وإيجابية مع مؤسساتهم، كما أنه من العوامل المهمة التي تدفعهم للبقاء على استعداد تام لبذل كل ما يستطيعون من وقت وجهد وتفان في العمل لتحقيق أهداف هذه المؤسسة، ولهذا السبب فإن تسيير الموارد البشرية في المؤسسات ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار التزام الأفراد في مراحل تسيير وتطور المؤسسة، فبقدر تحكم المسؤول في المعلومات المتعلقة بحالة الموارد البشرية وطبيعة التغيير المرتقب، بقدر ضمانه لتحقيق الأهداف التي يسعى الوصول إليها في المنظمة.

وفي هذا الإطار، فقد بينت البحوث الحديثة أن الإلتزام التنظيمي له أهمية في الدفع السليم لخطى تطور المؤسسة، لذا توالت الجهود البحثية الهادفة لتأطير مفاهيمه، وبناء نماذج تشخص أبعاده وارتباطاته، تطور أدوات قياسه، منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي، والاهتمام بموقعه في البيئة التنظيمية وآثاره ونتائجه. هذا ما سيحاول إبرازه في هذا الفصل وفقاً لما يلي:

3-1-1-3- الإلتزام التنظيمي، أبعاده ومستوياته:

3-1-1-3- مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي:

هناك مداخل عديدة لدراسة الإلتزام التنظيمي هي:

3-1-1-3- المدخل السلوكي:

المدخل القائم على التبادل وهو المدخل الذي كان نتيجة جهود متنوعة بذلها العديد من العلماء وينظر هذا المدخل إلى الإلتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها. وفي ظل هذا المدخل يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل.

إن التزام الفرد تجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة. فالفرد يقدم الجهد، والوقت...، مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة، وبالتالي إذا وجد الفرد المنظمة التي تعطيه المزيد من الإشباع، فسوف يترك المنظمة التي يعمل بها لينظم للمنظمة. وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهدافه ورغباته، ويتوقف على مدى ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه.¹

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 320.

3-1-1-2- المدخل الاتجاهي:

يختلف هذا المدخل في نظريته للالتزام عن المدخل السلوكي، فإذا كان المدخل السلوكي ينظر للالتزام على أنه محصلة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة التي تحكمها رغبات الفرد المالية وحاجاته إلى الأمن والأمان، فالمدخل الاتجاهي ينظر إلى الالتزام على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاطا وإيجابية نحو المنظمة.

هذا الالتزام التنظيمي يشتمل على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه، والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة.¹

3-1-1-3- المدخل الاجتماعي والسلوكي:

يرى (Kanter R.M) أن الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي،² في حين عبر (Salanick G.R) عن الالتزام من ناحية سلوكية بأن عرف الالتزام التنظيمي بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة.³

3-1-1-4- مداخل التزام التنظيمات المتعاظمة:

وتقوم هذه المداخل على فرضية أساسية، مفادها أن تأثر الفرد بالالتزام للتنظيمات ناتج عن تعاضد هيمنة التنظيم الرسمي على الأفراد، ليس فقط في محيط العمل بل حتى في حياتهم خارجة.⁴

3-1-1-5- المداخل البنائية المحدثة:

وتتعلق هذه المداخل من إسهامات علماء البنائية الوظيفية والراديكالية حول عدد من القضايا مثل، سوق العمل والتنظيم وبناء القوة والعمل. ومن أبرز روادها: مورقان، فرناندز، هندسون وغيرهم، وهؤلاء يرفضون النظرة الستاتيكية لعلاقات الفرد داخل المنظمة، على اعتبار أن هذه

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 320.

² Kanter R.M, "Commitment and community", Cambridge, MA: Harvard University Press, 1972.

³ Salanick G.R, "Commitment and The control of organizational behavior", Chicago: St, Clair Press, 1977.

⁴ لطيفة إبراهيم خضر، دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، (د ب)، 2000، ص ص 39-40.

العلاقات تتصف بالحركية سواء في علاقاته بالمنظمة أو بجماعات العمل أو بالمشرفين أو بالمتعاملين الخارجيين والزبائن.¹

ويضيف (باسكال بايي) إلى ما سبق مدخلان هامان هما:²

3-1-1-6- مدخل الالتزام الخارجي:

فالالتزام الخارجي يتأثر بالمحيط الذي يعيش فيه الفرد، فهو يظهر نتيجة للضغوط الخارجية وهو أقرب إلى المجاراة الاجتماعية، لأنه يظهر في السلوكيات التي يضطر الفرد إلى فعلها.

3-1-1-7- مدخل الالتزام الداخلي:

ويعبر عن مجموعة من الخصائص التي تساهم في فهم العلاقة بين الفرد والمنظمة، وهذا النوع مهم جدا في تحفيز الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمات.

3-1-2- خصائص الالتزام التنظيمي:

بالنظر إلى أن الالتزام التنظيمي يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمؤسسة، ويرسخ الشعور الإيجابي لدى العامل تجاهها، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضوا فاعلا فيها، فهو يمتاز بمجموعة من الخصائص التي اتاحت له بلوغ كل هذا. نلخص أهمها في:

- أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة .
- يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي³.
- أنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

¹ لطيفة إبراهيم خضر، مرجع سابق، ص40.

² Pascal Paillé, La Fidélisation des Ressources Humaines, Economica, Paris, 2003, P 42.

³ محمد حميدات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة الحامد، الأردن،

2006، ص68.

➤ أنه يفتقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.¹

➤ يستغرق الالتزام في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.²

➤ أنه متعدد الأبعاد؛ ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر.

ويمكن تحديد أسباب التعدد في هذه الأبعاد كما يلي:³

* أن المنظمة مكونة من عدة فئات، لكل منها أهدافها الخاصة بها، وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.

* عادة يوجد داخل كل منظمة تكتلات، أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين.

3-1-3- أهمية الالتزام التنظيمي:

إن الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية وخدمة سيئة في المنظمة مرجعها إلى عدم الالتزام التنظيمي من قبل العاملين، وذلك لارتباطه بعدد من العوامل نذكر منها:⁴

* سلوك الفرد ونشاطاته مثل: التحول الوظيفي والغياب والفاعلية .

* ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل: الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي .

* ارتباطه بسمات ودور العامل بما فيها: الاستقلالية والمسؤولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار والغموض.

* ارتباطه بالسمات الشخصية للعامل مثل: العمر والجنس والحاجة للإنجاز .

¹ موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي - سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور -، المركز العربي للخدمات الطلابية، الأردن، 1995، ص 508.

² فاروق فليح، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص 70.

³ سعود محمد العتيبي، طلق عوض الله السواط، "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، مجلد 19، عدد 7، 1997، ص 16.

⁴ محمد حميدات، مرجع سابق، ص 67.

كل ما سبق يعطي الالتزام أهمية، نبرزها في النقاط التالية:

- يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما للربط بين المنظمة والعاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل.
- يساهم العمال ذوو الالتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدهم.
- إن التزام الأفراد في منظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة¹.
- إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات التزامه بأهدافها وقيمتها.
- إن التزام الأفراد في منظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها².
- إن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فالأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها³.
- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة، بالتالي تحقيق الاستقرار المنظمي.
- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
- كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الأفراد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للعمال.

¹ نعمة خضير وآخرون، "الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة"، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 31، يناير 1996، ص 76.

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة-، دار وائل، الأردن، 1999، ص 118.

³ عبد الباقي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 316.

➤ تساؤل المشكلات التي تحصل بين العاملين والإدارة.¹

➤ إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات.²

3-1-4-أبعاد الالتزام التنظيمي:

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية. هذا وسيتم استعراض بعضا من هذه الأبعاد التي حددتها مختلف النماذج كما يلي:

3-1-4-1-3- نموذج الالتزام مدى الحياة:

ويقسم هذا النموذج إلى:

• الولاء التنظيمي:

لقد تعددت التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي إلا أنها تدور حول نفس المعنى، ومن هذه التعريفات: يعرفه (اورلي) على أنه: "الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة"، ويرى أن من المهم بالنسبة للقائد أن يكون قادرا على خلق الولاء لدى مرؤوسيه، بدون الولاء مركز القائد سيتزعزع، حيث أن الولاء طريق ذو اتجاهين؛ الأول ينطوي على تقديم العاملين ولأنهم لرئيسهم، والثاني ينطوي على تقديم الرئيس ولاءه لمرؤوسيه، إن هذه المسؤولية المزدوجة في التعامل تتطلب من القائد الإداري القدرة على تمثيل الإدارة أمام العاملين وكذلك تمثيل العاملين أمام الإدارة.³

ومما سبق نجد أن مفهوم الولاء التنظيمي هو احد أبعاد الالتزام التنظيمي حيث أن كلاهما يمثل الرغبة الشديدة بالبقاء وتبني قيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.

¹ (د م)، "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 83، 2010، ص ص 178-179.

² نعساني عبد المحسن، "أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2001، ص 42.

³ سامي علي ابو الروس، سامي ابراهيم حنون، "تأثير الايمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم-دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة- فلسطين"، مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)، المجلد 09، العدد 01، يناير 2011، ص 1265.

• المسؤولية اتجاه المنظمة:

يزداد الدور الذي تلعبه الوظيفة في مختلف دول العالم، نظراً لزيادة التخصصات في الدول الحديثة، وتؤتي الوظيفة على القائمين عليها التزامات، وتحملهم مسؤوليات إدارية (قانونية وأخلاقية) لا بد أن يعيها العامل حتى يستطيع القيام بدوره دون أن يقع تحت طائلة هذه المسؤوليات. والمسؤولية في معناها العام هي المؤاخذة أو التبعية وقد يكون من الصعب تحديد مفهوم المسؤولية الإدارية أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما، المسؤولية القانونية، والأخلاقية؛ أما المسؤولية القانونية فهي شبيهة في معناها للمسائلة وتعني " محاسبة العامل المقصر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه"، أما المسؤولية الأخلاقية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء ويقظة الضمير، وتعني: " المسؤولية التي يشعر بها العاملون تجاه الفعاليات التي يتصل بها عملها".¹

فالمسؤولية اتجاه المنظمة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها وكذلك للالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.²

• الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة:

يتمثل بعد الالتزام بالاستمرار بالعمل في المنظمة ببعد الالتزام التنظيمي المستمر، وإن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات

¹ عبد الرازق سعاده، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1998، ص 350.

² المرجع نفسه، ص 394.

الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون الأخرى، فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظراً لتضائل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.¹

• الإيمان بالمنظمة:

ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفخر بانتمائه لمنظمتة وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.²

3-1-4-2- نموذج اتزيوني (1961):

تعد كتابات (اتزيوني) من أهم الكتابات حول الالتزام التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالالتزام التنظيمي ويأخذ ثلاثة أبعاد هي:³

- **الالتزام المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتة والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.
- **الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمتة الذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد، حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

¹ درويش عبد الرحمن يوسف، "العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية- دراسة ميدانية-"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد 39، العدد 03، 1999، ص 492.

² شاكِر جاد الله الخشالي، "اثر الانماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، الأردن المجلد 06، العدد 01، 2003، ص 2.

³ عبدالرحمن أحمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مركز الدراسات والبحوث جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1998، ص ص 35-36.

- الالتزام الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارج عن إرادته، وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

3-1-4-3- نموذج ستيرز (1977):

يرى هذا النموذج أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمداخلات وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، مما ينتج رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين ستيرز في نموذج العوازل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوازل والسلوك في مجموعتين تمثلان مداخلات الالتزام التنظيمي ومخرجاته هما:¹

*مدخلات الالتزام التنظيمي:

- الخصائص الشخصية: الحاجة للإنجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور.
- خصائص العمل: التحدي في العمل، الرضا عن العمل، فرصة التفاعلات الاجتماعية، التغذية المرتدة.
- خبرات العمل: طبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين، اتجاهات العاملين، وأهمية الشخص بالنسبة للتنظيم.

*مخرجات الالتزام التنظيمي:

- الرغبة والميل للبقاء في التنظيم.
- انخفاض نسبة دوران العمل.
- الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم.
- الميل لبذل جهد لتحقيق إنجاز أكبر.

¹ أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي - سلوك منضبط و إنجاز مبدع -، مؤسسة السوراق، الأردن، 1996، ص ص

3-1-4-3- نموذج ستاو وسلانيك (1977):

يؤكد هذا النموذج ضرورة التفريق بين بعدين من الالتزام التنظيمي هما:

- **الالتزام الموقفي (الاتجاهي):** ويقصد به العمليات التي يمكن من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها، ويعكس هذا البعد من الالتزام وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي بأنه يشبه "الصندوق الأسود"، الذي تتضمن عوامل تنظيمية وشخصية مثل: السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل، ولذا فإن مستوى الالتزام الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي، والحضور والغياب، والجهود التي تبذل في العمل، ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.¹

- **الالتزام السلوكي:** ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بعضويته بها،² ويعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر العلماء الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديداً الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد بمنظمتها، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.³

3-1-4-4- نموذج كيدرون (1978):

يرى (كيدرون) أن الالتزام التنظيمي له بعدان رئيسيان هما:⁴

- **الالتزام الأدبي:** ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه.
- **الالتزام المحسوب:** ويقصد به رغبة العامل بالاستمرار بالعمل في المنظمة برغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى بمزايا أفضل.

¹ عبدالرحمن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص 37.

² طلال عايد الأحدي، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة -دراسة ميدانية للمرضين العاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض-"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، مجلد 24، العدد 01، 2004، ص 14.

³ عبدالرحمن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص 38.

⁴ سعود محمد العتيبي، طلق عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 16.

3-1-4-5- نموذج موداي وآخرون (1982):

قام موداي وآخرون بتقسيم الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد هي:

- **الالتزام العاطفي:** ويعبر عن تمسك كبير بالمنظمة وقبول الفرد لأهدافها وقيمها، والتأثر بها، هذا الالتزام ناتج عن إحساس وتأثر شخصي للمنظمة، فهو ارتباط للفرد بمنظمتها، ويتميز بإيمان قوي بأهداف وقيم المنظمة والإدارة لبذل جهد كبير في سبيلها، وحب البقاء للعمل فيها.¹
- **الالتزام المستمر:** يشير إلى حاجة الفرد للبقاء في المنظمة وإدراكه للتكاليف المترتبة على تركها، فكلما طالت مدة الخدمة بالمنظمة فإن تركها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت، وعلى ذلك فإن العامل الملتزم تجاه منظمته تبعاً لهذا النوع يستمر بالمنظمة لأنه مضطر إلى الاستمرار بها، أو لأنه قد لا يملك غير ذلك. ويتأثر هذا النوع من الالتزام بأي عوامل تجعل مسألة ترك المنظمة مكلفة وصعبة على العامل، وذلك على الرغم من أن الخسارة قد تقتصر على فقدان ميزة محددة في العمل.²
- **الالتزام المعياري:** وهو بعد آخر من أبعاد الالتزام التنظيمي يعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة، ويكون ناتجاً عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية، أي يمثل مجمل الضغوط المعيارية الداخلية التي تدفع الفرد للعمل في سبيل تحقيق أهداف المنظمة فالأشخاص الذين ترتفع لديهم مستويات هذا البعد من الالتزام يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك الفرد العمل في المنظمة، لذا فإنه لا يريد أن يسبب خسارة لمؤسسته أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل. إذن فهو التزام أدبي يجعل الفرد يشعر بالواجب تجاه المنظمة.³

3-1-4-6- نموذج انجل وبيري (1983):

يعد هذا النموذج من النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي، يمكن

تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:⁴

¹ مراد نعموني، مرجع سابق، 2006، ص 62.

² جرينج جيرالد، روبرت براون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2004، ص 235.

³ مراد نعموني، مرجع سابق، ص 63.

⁴ عبد الرحمن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص ص 40-42.

• نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي: يرى هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدرا للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه وأن يكون هذا السلوك عاما، واضحا، ثابتا وطوعيا. تبعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة التي يتحدد على أساسها التزام الأفراد لمنظماتهم باعتبارها محددات سلوك الفرد لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة التي يتحدد على أساسها التزام الأفراد لمنظماتهم.

• نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف، أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين الفرد والمنظمة لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة، ومن ثم فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساسا الآلية التي تقود إلى التزام الفرد أو عدم التزام للمنظمة التي يعمل بها، حيث إن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة ومن ثم يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته.

3-1-4-7-نموذج كانتور (1986):

ترى (Kantor) أن للالتزام الاجتماعي في التنظيمات ثلاثة أسس إذا ما توفرت في أي نظام اجتماعي فإن إمكانية بقائه وتماسكه تقوى وتزداد وهي:¹

• الالتزام المستمر: ويعني أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحة لبقاء الجماعة، ولا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يدع التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر غيره.

¹أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص45.

- **الالتزام التلاحمي:** ارتباط الفرد بعلاقات إنسانية داخل المنظمة تضمن الإقبال على العمل وزيادة درجات الالتزام التنظيمي، وتظهر هذه العلاقات غالباً في شكل التنظيمات غير الرسمية التي تدعم عوامل الولاء والانتماء والالتزام وقد تشكل عوامل ضغط قوية تعزز مكانة الفرد في المنظمة في ضوء قوة الجماعة التي ينتمي إليها.
 - **الالتزام الموجه:** هو الالتزام الموجه نحو مبادئ وأهداف وقيم جماعة معينة، فهو يعبر عن مدى التزام الفرد بالمنظمة وأهدافها في إطار الأهداف والمبادئ والقيم الخاصة بجماعة معينة داخل المنظمة، حيث يخضع الفرد لسلطة هذه الجماعة والمعايير التي تحددها.
- 3-1-4-8- نموذج ألين، ماير وسميث(1990):

- يعرف هذا النموذج "بنموذج العناصر الثلاثة للالتزام التنظيمي"، لأنه يستند في نظريته الالتزام إلى ثلاثة عناصر مكونة له، هي:
- **الالتزام العاطفي:** يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو ما يخصه هو.¹
 - **الالتزام المستمر:** وتتحدد درجة الالتزام للفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم العامل لأهمية بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية، والتقدم في العمر، وقيمة العلاقات الشخصية مع زملاء العمل التي بنيت عبر السنين.²
 - **الالتزام المعياري:** يعبر عن إحساس العاملين بالولاء نحو البقاء في المنظمة، وغالباً ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي، ومن ثم يكون

¹Jaros s J and others," Effective and Moral Commitment on the Withdrawal process: An Evaluation of Eight", Management Journal, Vol 36, 1994, p 952.

² Kuehn W.Kermit, AL –Busaidi Yousif, "A Comparison of Organizational Commitment between National and Expatriate Employees in public and private Sector Organization", Academy of International Business,vol 1, 2001, p24.

سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي¹، وما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في اجراءات تنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة.²

3-1-4-9- نموذج كالمان (kelman):

حيث طور أعماله الباحث كانتر (Kanter R.M) وبين ثلاثة أقسام من الالتزام التنظيمي هي:³

- **الالتزام المستمر:** ويتمثل في تكريس الأعضاء لجهودهم من أجل بقاء المنظمة، وهذا ما يتطلب من الأعضاء تضحيات هامة من أجل الالتحاق بالمنظمة أو البقاء فيها، تصبح لديهم رغبة قوية للحفاظ على حياة هذه المنظمة. ومن بين هذه التضحيات على سبيل المثال فترة التكوين الطويلة أو العمل مدة طويلة داخل المنظمة.
- **الالتزام القائم على التماسك:** يقوم هذا الالتزام على خلق علاقات اجتماعية متينة داخل المنظمة بحيث تتولد علاقة قوية بين التنظيم والأفراد، فتغري أشخاصا من خارج التنظيم للانضمام إليه ولهذا تعتمد التنظيمات إلى استخدام العديد من الوسائل والأنشطة التي تهدف إلى الربط النفسي بين الافراد والمنظمة.
- **الالتزام الرقابي:** يمثل ارتباط الأعضاء بقيم التنظيم وقواعده وهذا ما يصوغ سلوكهم في الشكل المرغوب فيه، ويظهر الالتزام الرقابي عندما يرى العامل أن قيم المنظمة وقواعده تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه وأنه يتأثر بالقواعد التي تحكم التصرفات أو الأعمال اليومية.

3-1-4-10- نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، وقد قدمت نموذجا جديدا لدراسة وتفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي باعتبار أن ثقافة التنظيمية التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة ماديا وتنظيميا، المكون الأساسي للالتزام التنظيمي للأفراد، كما أن الالتزام التنظيمي يعد من وجهة نظر هذه المدرسة، أسلوبا قويا لضبط العاملين، باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات، الأسلوب الذي

¹ عادل محمد زيد، " تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين - دراسة ميدانية -"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 06، عدد 02، 1999، ص ص 196.

² Wiener Yoash, Commitment in Organizations-A normative View-, Academy of Management Review, No 7, 1982, p 421.

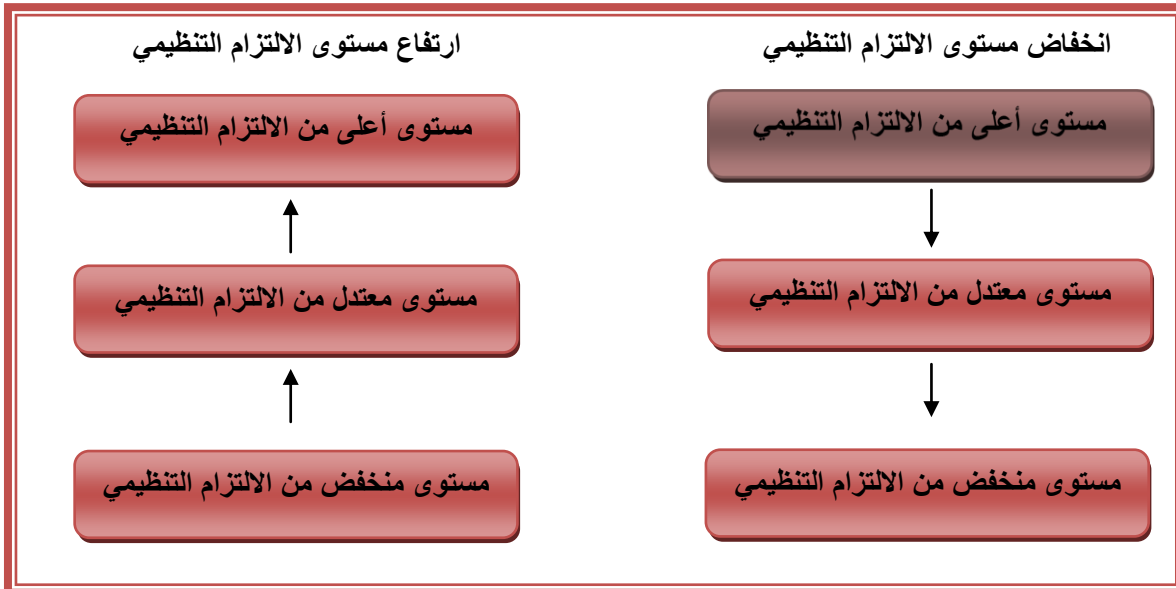
³ مراد نعموني، مرجع سابق، ص 66.

يمكن به ضبط وتوجيه العاملين، والالتزام التنظيمي يقدم أسلوباً ملائماً للمديرين لحل هذه المشكلة وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الالتزام التنظيمي يتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها، كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية، وعليه فإن الالتزام التنظيمي للمنظمة يعد عاملاً أخلاقياً يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء ذلك أن لدى العامل الموالي لمنظمتها نوعاً من الالتزام إلى جانب استعدادها للدفاع الشخصي عن سمعة منظمتها إذا ما تطلب الموقف ذلك.¹

وعليه فإن الالتزام التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد الذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية، بل يحد من هذه المظاهر المتمثلة في التسرب الوظيفي، الغياب والعمل خارج أوقات العمل، وعدم لجوء العاملين إلى استغلال فرص الإجازات لتترك المنظمة.

3-1-5- مستويات الالتزام التنظيمي:

هناك مستويات مختلفة من الالتزام التنظيمي التي ترتبط بتنمية الفرد من خلال التزامه التنظيمي والشكل رقم (7) يصور مستويات 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: 07

مستويات تنمية الالتزام التنظيمي

source: Victoria W Miroshrik, Op Cit, p46

¹ سعود محمد العتيبي، طلق عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 18.

وفيما يلي وصفا لمستويات الالتزام التنظيمي:¹

3-1-5-1- مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي:

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

3-1-5-2- 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 للالتزام الأفراد بالبقاء في المنظمة لأنه ينبغي أن يفعلوا ذلك.

3-1-5-3- انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي:

ويتميز بانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي بسبب عدم وجود قبول للأهداف والقيم التنظيمية وعدم الرغبة في بذل جهد للبقاء مع منظمة. والعامل الذي يعمل على هذا المستوى يجب أن يشعر بخيبة أمل إزاء المنظمة؛ فمثل هذا العامل يرتبط بالبعد الاستمراري لأنه يحتاج إلى البقاء، فلو اعطي له الخيار سوف يترك المنظمة.

3-2- طرق بناء الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه:

3-1-2- مراحل الالتزام التنظيمي:

رغم اختلاف الباحثين في عدد وتقسيم المراحل التي يتشكل عبرها الالتزام التنظيمي ويتطور، إلا أنهم جميعا يتفقون على أنها تبدأ منذ التحاق الفرد بالمنظمة ويتعزز من خلال العمل والإنجاز المتواصل وصولا إلى مرحلة الثقة بالمنظمة وهي مرحلة نضوج الالتزام التنظيمي، وفيما يلي شرح لأهم هذه المراحل:

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

- حسب رأي بعض الباحثين يمر الالتزام التنظيمي بثلاثة مراحل رئيسية هي:¹
- **مرحلة الالتزام:** حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها منها وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.
 - **مرحلة التطابق:** بين الفرد والمنظمة، حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.
 - **مرحلة التبنى:** أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.
- كما يرى باحثون آخرون أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسية هي:
- **مرحلة التجربة:** تبدأ هذه المرحلة من تاريخ مباشرة العامل لعمله في المنظمة وتمتد لمدة سنة واحدة، يخضع العامل خلالها للإعداد والتدريب والتجربة، وينصب محور اهتمامه خلال هذه المرحلة على ترسيخ وجوده في المنظمة، ومحاولة التكيف مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، والسعي الحثيث للتوفيق بين اتجاهاته وميوله واهتماماته وأهدافه مع أهداف المنظمة لإثبات ذاته وجدارته بالعمل في المنظمة. ويتعرض الموظف خلال هذه المرحلة لمجموعة من المواقف تتضمن تضارب الولاء، ظهور الدور، والجماعات المتلاحمة، وإدراك التوقعات، ونمو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة.²
 - وتقوم المنظمة خلال هذه المرحلة بتوجيه الملتحقين الجدد بالعمل لإحداث التأقلم والتوافق الاجتماعي مع بيئة العمل لمساعدة العاملين على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة. ويصاب العامل في هذه المرحلة بالتردد والقلق وعدم الاستقرار خوفاً من أن يكون قد التحق بالوظيفة غير المناسبة له، ويسعى لاكتشاف المجالات الوظيفية المتاحة والتي قد تتناسب أكثر من وجهة نظره مع ميوله واهتماماته ومؤهلاته.³
 - **مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة ما بين 2-4 سنوات، يحاول الفرد خلالها تأكيد مفهوم الإنجاز وإثبات ذاته وجدارته بالعمل في المنظمة، ويسعى خلال هذه المرحلة لإبداء التزامه

¹ شاكر جاد الله الخشالي، مرجع سابق، ص 127.

² أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص ص 21-22.

³ مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، ط2، خوارزم العلمية، السعودية، 2007، ص 379.

وولائه الشديد للمنظمة.¹ ويكتسب الفرد خلال هذه المرحلة مهارات ومعارف متنوعة، مما يساعده بشكل أكبر على رسم مساره الوظيفي في ضوء إمكاناته وقدراته التي تضعه على بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية. وغالبا ما ينجح الفرد خلال هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تثبت أقدامه في المنظمة في وظيفة دائمة. ويحتاج العامل إلى من يساعده للنجاح في ذلك، لهذا يحاول أن يكون رئيسه المباشر بمثابة الصديق والمستشار الذي يوجهه.²

➤ **مرحلة الثقة بالتنظيم:** تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة لالتحاق الفرد بالمنظمة، وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولائه وتقوى علاقاته وينتقل إلى رحلة النضج،³ ويهتم العامل خلال هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والمحافظة على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. ويمتلك العامل في هذه الحالة رصيدا كبيرا من الخبرة والمعرفة والإمام الوظيفي، ويمكن أن يستخدم كمدرّب للعاملين الجدد. وتزداد مشاركته في مراجعة وتصميم سياسات المنظمة وتوجيه العاملين بها.⁴

ويجد العامل نفسه أمام ثلاث مسارات منفصلة:

* الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة العمل والإنجاز، ويحتاج ذلك إلى جهد أكبر من الفرد والمنظمة.

* الركود الذي يعد بداية نهاية المسار الوظيفي، وربما يؤدي إلى فقد العامل لوظيفته.

* التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية، وقد يتطلب ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى لو كانت خارج المنظمة.⁵

¹ Van Vuuren, M and others, "Direct and Indirect Effects of Supervisor Communication on Organizational Commitment", Corporate Communication: An International Journal 12 (2), 2007, p 118.

² مدني عبد القادر علاقي، مرجع سابق، ص 395.

³ أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 25.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 229.

⁵ أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 73.

- وهناك أيضا من وضع تقسيمات أخرى لمراحل الالتزام التنظيمي من أهمها:¹
- **مرحلة الإذعان أو الالتزام:** هي مرحلة بداية العامل عمله في المنظمة، حيث يسعى خلال هذه المرحلة لاكتساب ثقة الآخرين من خلال قبول سلطة الآخرين عليه، والالتزام بما يطلبونه منه ويتحمل عبء العمل حتى من الزملاء الذين قد يسيء البعض منهم استغلال العامل الجديد خلال هذه المرحلة وتكليفه بأعباء عمل تخصصهم.
 - **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** تلي مرحلة الإذعان، وخلال هذه المرحلة يتقبل الفرد سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء وهي مصدر فخره واعتزازه بالانتماء إليها.
 - **مرحلة التبنى:** خلال هذه المرحلة يتبنى الفرد أهداف وقيم المنظمة يعتبرها أهدافه وقيمه الخاصة وهنا يكون الالتزام نابع من التطابق بين أهداف وقيم الفرد وأهداف وقيم المنظمة.
 - كما يرى بعض الباحثين أن العامل حتى يشعر بالالتزام التنظيمي يمر بالمراحل التالية:²
 - **الإدراك:** ويعني ان العامل أصبح يعرف منظمته معرفة أولية فهو مازال في احتياج الى المزيد من المعلومات عنها، وتستمر هذه المرحلة لمدة عام، حيث يكون هدف العامل تحقيق الامان والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم.
 - **الاهتمام:** وهنا يبدأ العامل في جمع المعلومات المتعلقة بمنظمته، بعد ان أصبح لديه حافز للبحث عن هذه المعلومات، وتدوم هذه المرحلة من سنة الى أربع سنوات.
 - **التقييم:** وهنا يبدأ العامل في عقد مقارنة بين المزايا التي يحصل عليها من منظمته والمزايا المقدمة من منظمة أخرى، وتمثل هذه المرحلة السنة الخامسة من تاريخ العمل وتزداد الاتجاهات التي تعبر عن درجة زيادة الالتزام.
 - **التجربة:** وهنا يبدأ العامل في سؤال أصدقائه ممن يعملون في التنظيمات الأخرى عن ظروف العمل في تلك التنظيمات والمزايا التي يحصلون عليها تفصيلات العمل بتلك التنظيمات.
 - **الالتزام:** إذا ما أدرك العامل المزايا التي يحصل عليها داخل منظمته تفوق ما يحصل عليها زملاؤه في التنظيمات الأخرى كما وكيفا، يتولد لديه الشعور بالالتزام التنظيمي.

¹ سعود محمد العتيبي، طلق عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 7.

² محمد الصريفي، السلوك التنظيمي، ج1، مؤسسة حورس، مصر، 2005، ص 189.

كما أوجز (أورايلي) مراحل الالتزام التنظيمي في: الامتثال، والتحديد والتدخل. ويرد وصف هذه المراحل أدناه:

➤ **مرحلة الامتثال:** طبيعة الالتزام التنظيمي في الامتثال تتمركز حول العامل والموافقة على تأثير الآخرين بشكل أساسي للاستفادة منها، من خلال الأجر أو الترقية. ففي هذه المرحلة، يتم اعتماد السلوكيات والموافق ليس بسبب المعتقدات المشتركة ولكن ببساطة لكسب مكافآت محددة. وترتبط هذه المرحلة من الالتزام مع البعد الاستمراري، حيث العامل يقرر بعد تقييمه للمكافآت واجرائه عملية حسابية البقاء في المنظمة.

➤ **مرحلة تحديد الهوية:** المرحلة الثانية، وهي تحدث عندما تقبل تحديد عاملي تأثير الآخرين من أجل الحفاظ على علاقة بذاته مرضية مع منظمة،¹ العاملين يشعرون بالفخر ليكونوا جزءا من المنظمة، بل قد ينظرون إلى الأدوار لديهم في المنظمة كجزء من الهوية الذاتية. الالتزام التنظيمي في هذه المرحلة هو استنادا إلى البعد المعياري.²

➤ **مرحلة تدخل:** المرحلة الأخيرة، وهي تدخل يحدث عندما يجد العامل قيم المنظمة تصبوا إلى أن يكون مجزيا جوهريا ومنسجمة مع ما له أو لها من القيم الشخصية.³ الالتزام التنظيمي في هذا المستوى يستند على البعد العاطفي.⁴ والعامل في هذه المرحلة لا يطور فقط الشعور بالانتماء ولكن عاطفته انه ينتمي الى المنظمة أيضا، بالتالي يستند على التزام "تريد البقاء" أساس قيم الفرد وبالتالي فهي متطابقة مع تلك التي في المجموعة والمنظمة.⁵

3-2-2- محددات تنمية الالتزام التنظيمي:

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين حول العوامل التي تساعد على تنمية الالتزام التنظيمي داخل التنظيم. وستعرض الدراسة لأهم العوامل (المحددات) المساعدة في تكوين وتنمية الالتزام التنظيمي

¹ Oreilly C, "Corporation, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", In Steers, R. & L. Porter, Motivation and Work Behavior. N.Y: McGraw-Hill Inc, 1991, p 494.

² Mishra. s, Ghaziabad Rajnagar, "Internal Marketing – a Tool to Horness Employees Service Organizations in India", International Journal of Business & Management, 5 (1), 2010, pp188-190.

³ Oreilly C, Op Cit, p495.

⁴ Meyer J P and others, "Commitment Organizations and Occupations: Extension and Test of Three Component Conceptualization", Journal of Applied Psychology, Vol 74, 1993.

⁵ Barbra B, Brwon, Albert Wiswell Chair, Employee's Organizational Commitment and Their Perception of Supervisor's Relation Oriented, and task Oriented leadership behavior, Virginia Polytechnic Institute, 2003, p95.

التي تطرق إليها العديد من الباحثين في كتاباتهم، حيث ذكروا بعض المحددات المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي، منها:

• نموذج بورتر وستيرز (1991):

حيث حدد هذا النموذج عدة محددات منها:¹

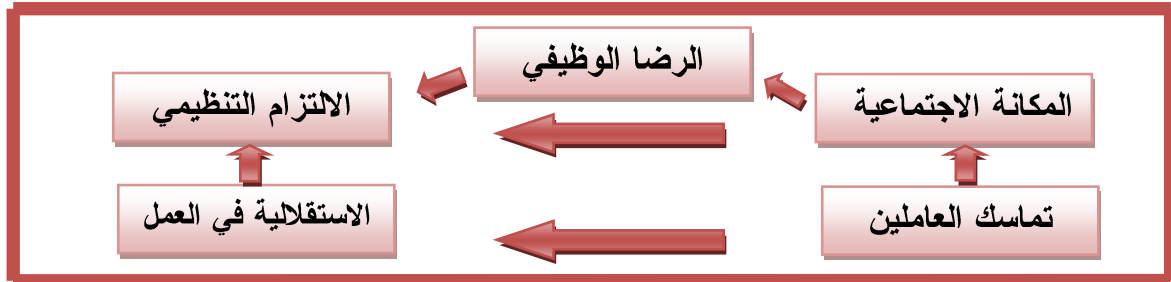
-محددات شخصية: وهي المحددات ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل: شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية، أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو محددات تتعلق باختياره العمل.

-محددات تنظيمية: وهي المحددات التي تتعلق بالخبرة العملية، أو نطاق العمل نفسه كالتغذية العكسية والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر، وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

-محددات غير تنظيمية: وهي محددات تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته، مما يعطيه تبريرا لاختياره الأول أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

• نموذج مارش وماناري:

يوضح هذا النموذج عدة محددات تتمثل بالمكانة الاجتماعية، والرضا عن العمل، وتماسك جماعة العمل، والاستقلالية في العمل باعتبارها محددات تسهم في تكوين وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين هذه المحددات والالتزام التنظيمي.



الشكل رقم: 08

نموذج مارش وماناري

المصدر: خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد، الأردن،

2007، ص 96.

¹ محمد حميدات، مرجع سابق، ص 80.

كما أن هناك دراسات أخرى لمارش وماناري تعد من الدراسات المتميزة التي أشير فيها إلى

المحددات المساعدة على تكوين وتشكيل الالتزام التنظيمي:

- **السياسات التنظيمية:** هي جملة الإجراءات والسياسات التي تعتمدها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وتلعب هذه السياسات دورا ناجحا في توحيد أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، من خلال تبني سياسات وإجراءات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، إذ من المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي الذي يعتمد سواء في إيجابياته أو سلبياته على قدرة القائد على إشباع هذه الحاجات؛ والتي تؤدي بالضرورة في حال إشباعها إلى نمط سلوكي إيجابي يساهم في تكوين ما يسمى "بالسلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد والشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام التنظيمي".¹
- فخصائص العمل مثلا لا بد أن تعطي نوعا من، الإشباع لحاجات الفرد ورغباته حتى يقوم بالأداء المطلوب ويحقق الإنتاجية المتوقعة منه، لأن الالتزام التنظيمي يزداد من خلال سعي المنظمة إلى العمل على إشباع هذه الحاجات الإنسانية للعاملين لديها والعكس صحي.²
- **وضوح الأهداف:** كلما كانت الأهداف واضحة كانت عملية ادراك وفهم الأفراد للالتزام وللمنظمة أكبر فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة، أدى ذلك إلى زيادة الالتزام التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.
- **مشاركة العاملين في التنظيم:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم؛ وذلك بإتاحة الفرصة لهم للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل فقد عرفت المشاركة بأنها "اندماج الفرد عقليا وعاطفيا في عمل الجماعة، بعدما تتيح الجماعة لهذا الفرد فرصة المساهمة بالأهداف والمشاركة في المسؤوليات،³ وتقوم عملية المشاركة على ثلاث أسس ومحاور تتمثل فيما يلي:⁴

¹ محمد حميدات، مرجع سابق، ص 126.

² أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 47.

³ علي عسكر، جعفر العريان، السلوك البشري في مجالات العمل، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1982، ص 52.

⁴ سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة - الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، مطابع الحميضي، السعودية، 2011، ص 182.

*أنها تتطوي على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.

*أنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل، من خلال توفير الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادرات الرامية إلى تحقيق الأهداف.

*أنها تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

وقد أكدت بعض الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي؛ وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم؛ الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية. كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف التنظيمية هي نقطة البداية المنطقية لأي نشاط تنظيمي، وأن نقطة النجاح الأولى للمنظمة تكمن في قدرة تلك المنظمات على تحديد أهداف تنظيمية واقعية توفر الدافع القوي لدى أعضاء المنظمة، كما توفر لهم العائد المناسب مقابل مساهماتهم الفعالة في تحقيق تلك الأهداف التي تؤثر بالضرورة على التزامهم التنظيمي وكذلك على شعورهم بالشعور بالعدالة التنظيمية.¹

✓ **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم، ومن خلال أثرها في سلوكهم. فتمتع العاملين بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام.²

✓ **تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز:** يعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة،³ وتركز نظرية الحوافز للعمل، على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل أو تركهم للمنظمات، أو بقاؤهم فيها، لذا فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز مادية أو معنوية يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.⁴

¹ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص ص 48-49.

² وهيب الكبيسي، يونس الجنابي، طرق البحث في العلوم السلوكية، مطبعة التعليم العالي، العراق، 1987، ص 57.

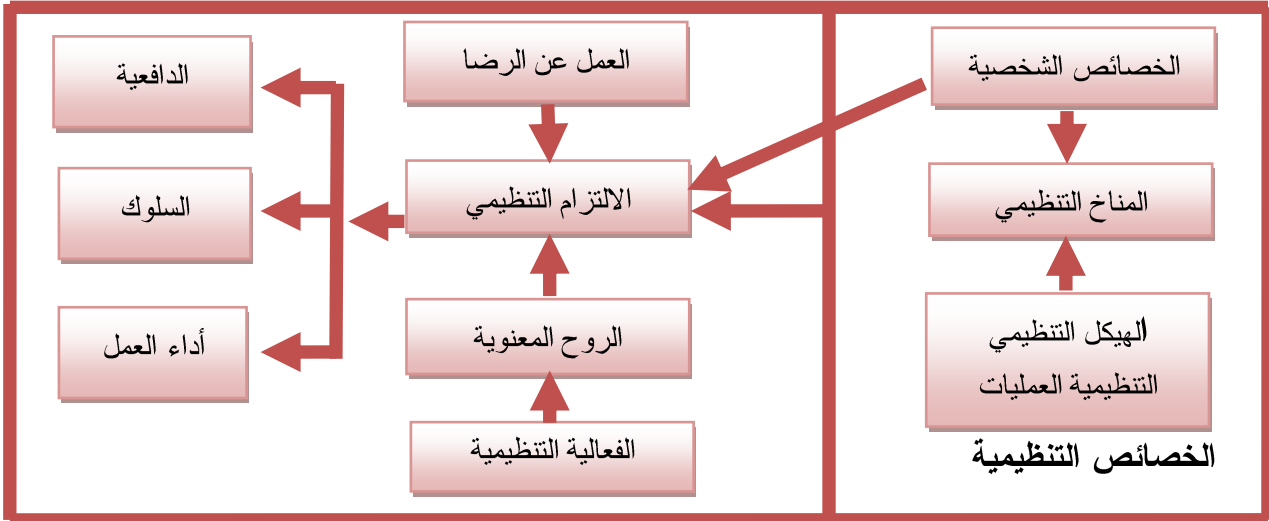
³ علي محمد عبد الوهاب، الحوافز في المملكة العربية السعودية، مطابع معهد الإدارة العامة، السعودية، 1982، ص 17.

⁴ عبد العزيز أبو نبعة، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط2، دار مجدلاوي، الأردن، 2001، ص 155.

✓ العمل على بناء ثقافة مؤسسية: وذلك بالاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل، واعطائهم دورا بالمشاركة في اتخاذ القرارات ومن ثم يترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة¹

✓ نمط القيادة: الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضا هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق يؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف.²

• نموذج ديكوتينز وسمرز: يفسر هذا النموذج عملية التزام الأفراد لمنظماتهم عن طريق بعض العوامل المساعدة كما يوضحه الشكل رقم (9)، حيث ان تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد مع مكونات المناخ التنظيمي وخصائصه في المنظمة يؤدي إلى تحديد الفعالية التنظيمية، ومستوى الروح المعنوية لدى الأفراد ورضاهم عن العمل، حيث تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى تحديد مستوى التزام الأفراد للمنظمة، الذي يحدد بدوره درجة دافعيتهم للعمل، ونوعية سلوكهم الشخصي والتنظيمي.³



الشكل رقم: 09

نموذج ديكوتينز وسمرز

المصدر: خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص 97.

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة-، مرجع سابق، ص 131.

² المرجع نفسه، ص 132.

³ خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص 96.

3-2-3- طرق قياس الالتزام التنظيمي:

إن عملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد:¹

- 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 باهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ومن ثم على فاعلية المنظمة.

وتستخدم الكثير من المنظمات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الالتزام

التنظيمي للعاملين فيها. حيث تصنف وسائل قياس الالتزام التنظيمي كما يلي:²

- **المقاييس الموضوعية:** وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحلل عدداً من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل: رغبة الفرد في البقاء في المنظمة، مستوى أداء العاملين، الغيابات عن العمل، دوران العمل تعطل الآلات، كثرة الحوادث في العمل.

وتعتبر هذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي

التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

- **المقاييس الذاتية:** هذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام سلباً أو إيجاباً وأفضل طريقة لتطبيق هذا المقياس هي قائمة الاستبانة عن طريق أسلوبين:

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة-، مرجع سابق، ص ص 139- 141.

² عبوي زيد، التنظيم الإداري- مبادئه وأساسياته-، دار أسامة، الأردن، 2006، ص ص 220-221.

✓ إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم ومدى حبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.

✓ ليس هناك سؤال واحد عن مستوى التزام الفرد، بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل والبيئة، وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الافراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى التزام الفرد.

كما طور بعض المهتمين بدارسة الالتزام وتحليله، عددا من المقاييس بهدف رصد حركة التزام

الفرد بالمنظمة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها:¹

- **مقياس بورتر وزملائه (1969):** وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي، وهو يتكون من (15) فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة والتزامهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وقبولهم لقيامها، واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة. ويستخدم المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.
- **مقياس مارش ومانري (1977):** الذي يقدم مقياسا للالتزام مدى الحياة (الأعراف والقيم) ويتكون من (4) فقرات، وقد أستخدم أداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام و يقيم العمل والولاء لها حتى إحالته على التقاعد وأخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.
- **مقياس جوش وزملائه (1978):** وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي من خلال (6) فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص، وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه، مقياس خماسي الاستجابة.
- **مقياس كوردن وزملائه (1980):** ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر لتحديد خصائص المشاعر، القيم والأعمال المتعلقة بالانتماء للمنظمة، وتم ذلك من خلال (22) فقرة خماسية الاستجابة مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام، والخروج منها بـ (20) فقرة، استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة، في حين ضم المصدر الثالث (48) فقرة، منها (35) فقرة ذات مؤشرات إيجابية و(23) فقرة ذات مؤشرات سلبية.

¹ نعمة خضير وآخرون، مرجع سابق، ص ص 78-79.

- مقياس ثورنتن (1981): تضمن المقياس (8) فقرات، سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة، تقيس الالتزام المهني.
- مقياس الين وماير: ويطلق عليه اسم "اختبار الالتزام التنظيمي" (Organizational Commitment Questionnaire)، والذي يرمز له بـ (L'OCQ)، المكون من (18) بند تقيس 3 أبعاد هي: الالتزام العاطفي (6 بنود)، والالتزام المستمر (6 بنود)، والالتزام المعياري (6 بنود)، وقد بني هذا الإختبار بطريقة يمكن تكيفه لمختلف مجتمعات البحث. واستعان بمقياس ليكرت السباعي أو الخماسي لتحديد درجة الاستجابة.¹

3-2-4- نتائج الالتزام التنظيمي:

3-2-4-1- نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد:

الالتزام التنظيمي سلاح ذو حدين: الأول إيجابي يتضمن تقوية رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة ورفع معدلات ولائه وانتمائه لها، وتبنيه لأهدافها وسعيه لتحقيقها. أما الجانب السلبي فيتضمن استثمار الفرد كل طاقاته وإمكاناته ووقته للعمل، مع عدم ترك أي مجال للتواصل الاجتماعي أو تجديد النشاط، مما يجعل الفرد يعاني من العزلة والغربة.

وبصفة عامة ينعكس الالتزام التنظيمي إيجاباً على الفرد من خلال:

- ✓ التقدم الوظيفي: لأن الموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع يكون في الغالب مجتهداً ومجداً في عمله، مما يساعده على التقدم والترقي الوظيفي بسرعة.²
- إضافة لهذا، يترتب عن الالتزام التنظيمي:³
 - ✓ زيادة فرص الاتصال الفعال بين المديرين والأفراد فيما يتعلق بأدائهم الحالي والمحتمل.
 - ✓ تزويد المديرين والمشرفين بمعلومات أفضل عن احتياجات القوى العاملة الحالية والمستقبلية لتنمية مهاراتهم وتغيير نماذج استخدامها حسب طبيعة الوظيفة التي يتقلدونها.
 - ✓ مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف الرئيسية والفرعية وكيفية توافيقها مع مهام الأفراد وأهدافهم الشخصية.

¹Allen N.J, Meyer J.P, "continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity", Journal of Vocational Behaviour, vol 49, 1996, PP 266-268.

² سعود محمد العتيبي، طلق عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 8.

³ راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية-، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص ص 347-

- ✓ مساعدة المديرين على مناقشة كيفية اكتساب العاملين لمهارت معينة تحتاجها طبيعة عملهم، وكيفية اتخاذ قرارات صعبة في مجالات الاختيار والترقية والنقل أو إنهاء خدمة بعض العاملين.
- ✓ الاهتمام بتقييم الأداء من خلال مناقشة أداء الأفراد، وتوضيح نقاط القوة والضعف في أدائهم.
- ✓ بناء الالتزام والرغبة في الاستجابة لمتطلبات الأداء الفعال والتحديات الجديدة.
- ✓ فهم نقاط الضعف والقوة الشخصية، والرغبة والحاجة إلى التكامل بين مهنة الفرد وحياته الشخصية.
- ✓ الإلمام بالمعلومات الحالية التي تقدم فهما أفضل للاحتتمالات الشخصية، والفرص المستقبلية داخل المنظمة.
- ✓ التركيز على أهداف واضحة ومتعدد للمستقبل وطرق التنمية التي تقابل هذه الأهداف، وجعلها ممكنة التحقيق.
- ✓ ممارسة نوع من الرقابة والسيطرة على جوانب حياة الفرد الذي يسيطر عليه آخرون، واكتساب شعور إيجابي وفعال نحو حياة الفرد وعمله.
- ✓ اكتساب مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية والمستقبلية وإتاحة خيارات أفضل للمستقبل، مما يضيف شعورا بالراحة النفسية للعامل لشعوره بالقدرة على القيام بمهام العمل.
- ✓ بناء خطوط مفتوحة للاتصال مع المشرفين فيما يتعلق باحتمالات النمو المهني والأداء الشخصي والفرص التنظيمية.
- ✓ تنمية الشعور بتقدير الذات الناتج من النمو والتعلم.
- ✓ زيادة ودعم فرص تقلد المناصب الأعلى داخل المنظمة، وإدراك إمكانية تحقيق النمو الوظيفي في العمل الحالي من خلال زيادة التحديات والاستمتاع بالعمل دون حاجة للانتقال لمنصب أعلى.
- أيضا يضيف (هيجان) أنه ينتج عن الالتزام التنظيمي:¹
- ✓ تمكين المديرين من التعامل مباشرة مع القضايا والمشكلات التي تهمهم وتهتم المنظمة بحكم أدوارهم.
- ✓ النظر إلى العمل والتعلم على أنهما مكملان لبعضهما البعض، فكثير من الأشياء التي يتعلمها العمال من الممكن أن تتم من خلال ممارسة العمل اليومي داخل منظماتهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على المنظمات.

¹ عبد الرحمن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص ص 266-267.

✓ تمكين العمال من مراجعة أدائهم وتقديمهم في العمل، وتعديل الأداء بما يتناسب مع سياسة وأهداف المنظمة.

✓ تنمية مهارات وقدرات حل المشكلات عن طريق تعويد العمال على التفكير المطلق والشامل بحيث يستطيعون تقصي أبعاد أية مشكلة غير مباشرة قد تتضمن مشكلة كامنة، ولذلك يجب تعويدهم على التعامل مع الأسباب وليس مع الأعراض، عن طريق تدريب العاملين على تجارب واقعية تقودهم إلى التفكير العلمي في مواجهة المشكلات وتعودهم على ترتيب أفكارهم عند المواجهة.

فبالرغم من أن الالتزام له كثير من الفوائد على الفرد والجماعة، إلا أنه لا يخلو من السلبيات من بينها:¹

✓ قلة الفرص المتاحة في التقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

✓ زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم تجاه المنظمة فإنه يبذل الجهد والوقت لها، مما يؤثر على التزاماته الأخرى ومنها الالتزامات العائلية وهذا ما يؤدي الى زيادة الضغوط عليه.

✓ انخفاض القدرة على الخلق، الابتكار والتكيف من خلال استقرار العمال في نفس المنظمة.

✓ التفكير الجماعي يجعل الافراد أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.

✓ زيادة فرص الصراع بين جماعات العمل.

✓ انخفاض معدل دوران العمل، وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة.

3-2-4-2- نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة:

أما بالنسبة للمنظمات، فنجد أن نتائج الالتزام تتمثل فيما يلي:

✓ الإنتاج: توصلت العديد من الدراسات الى تأكيد وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء

فالأفراد الأكثر التزاما هم الأحسن أداء لأنهم يبذلون جهودا كبيرة في العمل، وفي هذا الصدد

يرى (ماير) أن الأحاسيس الإيجابية للالتزام العاطفي وكذا المعياري إتجاه المنظمة تؤدي

¹ مراد نعموني، مرجع سابق، ص ص75-78.

- الى نتائج حسنة من حيث الأداء، كما انه توصل ايضا الى وجود علاقة سلبية بين الالتزام المستمر والأداء، فالعامل في هذه الحالة يبقى في المنظمة لغياب البدائل لديه.¹
- ✓ **الغيابات:** لقد وجد علاقة عكسية بين الالتزام -العاطفي والمعياري خاصة- والغيابات، وربما يرجع ذلك الى الأفراد الذين يقيمون الحضور وعدم التغيب يشعرون أنهم ملتزمين بالمنظمة بسبب الإحساس بالواجب (التزام معياري).²
- ✓ **الالتزام ودوران العمل:** اهم اثار الالتزام التنظيمي هي قلة الدوران الوظيفي واستقرار الأيدي العاملة، فالالتزام العاطفي للفرد يجعله يبقى في المنظمة لأنه يحب ذلك، ومن هنا يصبح احتمال ترك العامل الملتزم للعمل ضئيلا، والأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي العاطفي والمعياري أقل احتمالا لترك العمل او الغياب.³
- ✓ **الدافعية:** فالدافعية الداخلية لها ارتباط مع الالتزام المستمر، وعلى العموم فالالتزام له أثر ايجابي على تطوير الدافعية للعمل.
- وقد ربطت بعض الدراسات كذلك بين الالتزام العاطفي والمعياري والدافعية، ووجد أن المستوى العالي للالتزام العاطفي يعوض المستوى الضعيف للالتزام المعياري في التأثير على الدافعية والعكس غير صحيح، وهذا ما يدل على أن الالتزام العاطفي له تأثير أكبر على الدافعية مقارنة بالالتزام المعياري.⁴
- ✓ **الضغط النفسي:** له ارتباط مع الالتزام المستمر، فالأفراد الذين يبقون في المؤسسة بسبب الامتيازات فقط كثيرا ما يعانون من مستويات عالية من الضغط النفسي.⁵
- ✓ **احترام القرارات التنظيمية:** فالالتزام العاطفي علاقة ايجابية مع احترام المسيرين للقرارات التنظيمية وكذا مع احترام تحقيق الأهداف المالية للمنظمة، كما أن الالتزام العاطفي يسهل

¹ مراد نعموني، مرجع سابق، ص79.

² Olivier Herrbach, "Contrat Psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, Comportement Organisationnel", Bruxelles, De Boek, vol 1, 2004, p 233.

³ Xavier Moutserrat, Comment motiver, Ed-Organisation, 2004, p 85.

⁴ Bamberger P.A, Kluger A. N, R. Suchard, "The antecedents and consequences of union commitment: A meta-analysis", Academy of Management Journal, vol 42, N°3, 1999, PP310-312.

⁵ Morrow P.C, "Concept redundancy in organizational researce", The case of work commitment, Academy of Management Review, N°8, 1983, PP 493-494.

من وضع حيز التنفيذ الإجراءات الإدارية، وهذا راجع لاشتراك العمال في سياسات المنظمة وولائهم لها.¹

✓ **التضحية:** فالعامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية في سبيل المنظمة، فبالإضافة الى الرغبة في البقاء فإن العامل الذي يقوى لديه الالتزام التنظيمي يكون أكثر استعدادا للتضحية من أجل نجاح المنظمة.

✓ **الإبداع والابتكار:** فعند إحساس العامل بالالتزام عاطفي تجاه المنظمة فإن معظم تصرفاته ستنتقل من هذا الإحساس وسيتصرف بمسؤولية وادراك ووعي، وسيشعر بقيمة الوقت الذي يقضيه في المنظمة، وهذا ما سيكون حافزا له على إبداع أساليب جديدة في أداء المهام والواجبات المكلف بها.

✓ **الفعالية:** أثبتت الدراسات الأمبريقية أن البعد العاطفي للالتزام يرتبط ايجابا بالفاعلية في العمل، أما بخصوص البعد المعياري فقد توصلت البحوث الى نتائج متضاربة فيما يتعلق به فبعضها توصل الى ارتباط ضعيف في حين توصل البعض الآخر الى وجود علاقة إيجابية بينهما.²

✓ **التقدم داخليا:** من خلال تنمية مجموعة متميزة من العاملين وتأهيلهم لتقلد المناصب الأعلى.³

3-2-5- عوامل زيادة وضعف الالتزام التنظيمي:

3-2-5-1- عوامل زيادة الالتزام التنظيمي:

هناك عدة عامل وأسباب من شأنها أن ترفع الالتزام التنظيمي لدى العمال، زمن بين أهم هذه العوامل نكر ما يلي:⁴

¹ Olivier Herrbac, Karim Mignonac, "Knowledge Workers et implication organisationnelle dans les société de l'information", Les Notes du LIRHE, Université des Sciences sociales, France, Note N°142, Juin 2001.

² Ashforth B.E, Saks A.M, "Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment", Academy of Management Journal, vol 39, 1996, PP169-170.

³ صباح فضل الفضلي، "علاقة الالتزام بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الشخصية"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد(37)، عدد(11)، مايو 1997، ص 76.

⁴ محمد حسن محمد حمادات، "قيم العمل السائدة لدى مديري والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالالتزام الوظيفي"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003، ص ص 49-51.

- ✓ **المكانة:** فكلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو منظمته كلما شعر بأهمية وجوده، وزادت قوة ولائه واندفاعه للتعاون والتماسك مع الآخرين.
- ✓ **ازدياد التفاعل بين أفراد المنظمة:** فالجماعات الأصغر حجماً يغلب أن تكون الأكثر تماسكاً من الجماعات الأكبر في الحجم، ذلك لأن الجماعات عادة ما ينقصها التجانس بين أعضائها.
- ✓ **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.
- ✓ **الظروف والأحداث الاجتماعية:** من الطبيعي أن يزداد تماسك الأفراد والتزامهم بمنظماتهم عند تعرضهم لأي مصدر تهديد خارجي قد يؤثر على مستقبل منظماتهم ومن ثم مستقبلهم الشخصي.

3-2-5-2- عوامل ضعف الالتزام التنظيمي:

تتمثل عوامل زيادة الالتزام التنظيمي في الأسباب التالية:¹

- ✓ تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العمال بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في المجتمع.
- ✓ عدم إتاحة الفرصة العادلة للعاملين في الترقى مما قد يصيبهم بالإحباط.
- ✓ الشعور بالتوتر نتيجة لبعض الإجراءات التعسفية التي قد 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 ذلك.

3-3- علاقة الالتزام التنظيمي ببعض محددات بيئة العمل:

3-3-1- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية للعامل:

لقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومجموعة الصفات الديمغرافية مثل العمر، الجنس، مستوى التعليم، مدة الخدمة بالوظيفة الحالية، نوع الوظيفة دخل العامل، والمستوى الوظيفي.

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

• السن:

ويقصد به عمر الفرد الذي يعمل في المؤسسة، كأحد المتغيرات الشخصية التي تؤثر في مستوى، فلقد أثبت لوثنانز و تايلور 1989 وجود علاقة موجبة بين العمر والالتزام التنظيمي وأن كبار السن أكثر التزاما بالمنظمة من نظرائهم صغار السن، بينما توصل باحثون آخرون إلى وجود علاقة ضعيفة بين هذين المتغيرين، في حين توصل آخرون إلى عدم وجود علاقة معنوية بين العمر والالتزام التنظيمي، ورغم تباين نتائج الدراسات السابقة فيما يختص بالعلاقة بين العمر والالتزام التنظيمي غير أن غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط الموجب بين هذين المتغيرين.¹

• سنوات الخدمة في المؤسسة:

أما عن العلاقة بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية والالتزام التنظيمي فقد اختلفت نتائج الأبحاث والدراسات السابقة، فقد توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية والالتزام التنظيمي، بينما توصلت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية والالتزام التنظيمي، فلقد توصل احد الباحثين إلى أن معدل الالتزام يرتفع مع تقدم سنوات خبرة العاملين وذلك نتيجة للتفاعل الاجتماعي فيما بين العامل وزملاء العمل من جهة والعامل وقيادته المباشرة من جهة ثانية. ويمكن القول أن وجود ارتباط موجب ما بين مدة الخدمة والالتزام التنظيمي يرجع إلى أسباب عديدة؛ فمع تقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين، إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة، علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى، معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمة للعمل في منظمة جديدة.²

• مستوى الدخل:

يقصد به العائد المالي الذي يتقاضاه العامل مقابل عمله في منظمة معينة وبوظيفة محددة المهام، وهو يمثل أحد أهم المتغيرات المؤثرة على إحساس العاملين بالالتزام التنظيمي ذلك أن المتقدم لشغل وظيفة ما يسعى غالبا أن يفى راتبه بالتزاماته المادية، وهو يتوقع أن يسفر جهده

¹ صباح فضل الفضلي، مرجع سابق، ص ص 82-83.

² Buchanan B, "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organization", administrative Science Quarterly, Vol 19 , N°01, March 1994, pp 539-540.

وإخلاصه للعمل عن بعض العوائد أو النواتج المرغوبة. ولأن كان المديرين هم ممثلي المنظمة في مكافأة المرؤوسين، فإن العامل يتوقع من مديره نوعاً من رد الفعل الإيجابي نحوه المتمثل في الراتب، فإن تحقق هذا التوقع أدى إلى نوع من الالتزام التنظيمي عامة، أما إذا لم يتحقق هذا التوقع وبقي العامل مستمراً في عمله فإن التزامه يكون في الغالب بقاءياً.¹

• الجنس:

رغم تعدد الدراسات التي تفحصت أثر الجنس (الذكور والإناث) كمتغير أساسي، إلا أنها في سعيها لتكوين الكيان المعرفي في مجال الإدارة، لم تقدم نظرية خاصة بالمرأة، بل كانت معظم الصياغات عامة وغير محددة للنوع، غير أن النظرة إلى المرأة العاملة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية قد تغير عبر الزمن، والشاهد على ذلك أن العديد من مجالات العمل التي كانت مناطق عمل مخصصة للرجال فقط في وقت ما أصبحت الآن مفتوحة على مصراعيها أمام المرأة، وأن مناصب إدارية معينة كانت حكراً على الرجال أصبح للمرأة العاملة فيها نصيب كبير. وقد توصلت العديد من نتائج الدراسات على تأكيد أثر نوع أو جنس العامل على الالتزام التنظيمي، فدراسة (هالر وروزنماير) توصلت إلى وجود ارتباط موجب فيما بين المرأة العاملة والالتزام التنظيمي شريطة تمتع تلك المرأة بعلاقة زوجية مستقرة وطويلة.² أما نتائج دراسة (اندرساني وشابيرو) فجاءت على عكس الدراسة السابقة، خاصة فيما يتعلق بتأثير الحالة الاجتماعية على اتجاهات المرأة العاملة نحو العمل حيث وجد أن المرأة غير المتزوجة أكثر رضا وارتباطاً بوظيفتها من المرأة المتزوجة.³

وعلى الرغم من أن بعض الباحثين يرى أن النوع أو الجنس لا علاقة له بالاستقرار والالتزام التنظيمي، لأن طبيعة ومستوى وعلاقات وظروف كل وظيفة هي المؤشر الأساسي في مستويات الالتزام والاستقرار التنظيمي، إلا أن عدداً من الباحثين يؤكد أنه كلما ارتفع التأهيل العلمي للمرأة ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديها.⁴

¹ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 163 .

² Haller M, Rosenmayer O, "The Pluridimensionality of Work Commitment", Human Relations, Vol 24, 1971, pp 507-508 .

³ Andrisani P J, Shapiro MB, "Woman's Attitudes toward their Jobs: Some Longitudinal Data on National Sample", Personal Psychology, Vol 31, 1978, p 118.

⁴ صباح فضل الفضلي، مرجع سابق، ص 82.

• مستوي التعليم:

على صعيد العلاقة بين المؤهل العلمي ومستوي الالتزام التنظيمي لدي الفرد فقد تبيننت نتائج الدراسات، وان كانت غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط السالب فيما بين التأهيل العلمي للموظف ومعدل التزامه التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي، ولم يتوصل كل من (المير، باتيمان وستراسر) إلى نتائج حاسمة للارتباط فيما بين التأهيل العلمي والالتزام التنظيمية، في حين وجد العتيبي انه كلما ارتفع معدل عمر الفرد وارتفع تأهيله العلمي، ارتفع معدل التزامه التنظيمي.¹

• المستوي الوظيفي للفرد:

أما بالنسبة للعلاقة بين المستوي الوظيفي للفرد ومستوي التزامه التنظيمي فقد تبيننت نتائج الدراسات، فقد وجد البعض منها عدم وجود علاقة بين المتغيرين، في حين وجدت أخرى علاقة سلبية بين متوسط الالتزام للفرد والمستوي الوظيفي له. إذ أنه كلما ارتفع المركز الوظيفي للفرد، تراجع متوسط التزامه، ولعل السبب في ذلك، هو أن الموظف يكتشف مع تقدمه في المراكز الوظيفية، وجود معايير ربما لا تتصف بالموضوعية خاصة فيما يتعلق بنظام الترقية لمراكز أعلى وتوزيع المكافآت وتزداد الأمور تعقيدا بالنسبة لشاغلي المواقع القيادية، حيث يكاد يكون الطريق شبه مغلق أمام العديد من هؤلاء نتيجة وجود معايير أخرى لا علاقة لها بجودة الأداء لشغل المواقع الأعلى، مما يتوقع أن ينعكس سلبا على اتجاهاتهم نحو العمل والتنظيم.²

3-3-2- العلاقة بين الالتزام التنظيمي وعلاقات العمل:

كثير هي الأبحاث والدراسات التي تناولت دور القيادة في التأثير على بيئة العمل ومحتويات وظيفة المرؤوس أو التابع لها إضافة إلي التأثير على مستويات أداء ذلك التابع. فالقيادة مسؤولة مباشرة عن ربط العامل بالوظيفة المناسبة وبالتالي لا يمكن تجاهل دور القيادة في عدم التزام العامل أو ضعف علاقته بوظيفته ومنظمتها، ويرى (أورلي) أن رئيس العمل أو المشرف يعد احد المتغيرات المهمة التي تحدد مدي إمكانية استغلال طاقات وقدرات العامل التابع له، كما يرى ذات الباحث أن رئيس العمل يلعب دورا أساسيا في التأثير على أداء وإمكانيات وقيم المرؤوسين تجاه العمل.

¹ صباح فضل الفضلي، مرجع سابق، ص 83.

² سعود محمد العتيبي، طلق عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 97.

أما (مايرز) فقد رأى أن تأثير الرئيس في العمل مصدره قدرة ذلك الرئيس على التحكم في محتويات وظائف تابعيه لذلك يجب تدريب القيادات على كيفية إعطاء المرؤوسين المزيد من المستويات لتخطيط ومتابعة أعمالهم كمدخل لتوليد اتجاهات ايجابية لديهم نحو أعمالهم.

وللقيادة تأثير واضح في درجة التزام العامل بوظيفته وسعيه لخدمة أغراض منظمته والعمل على الاستمرار فيها، ويضرب بعض الباحثين أمثلة من الإدارة الأمريكية على ذلك، حيث وجد أن العامل في بعض المنظمات الأمريكية أصبح يتطلع للحظة التقاعد باعتبارها لحظة الخروج من جحيم العمل نتيجة لسلوك وتصرفات الرئيس المباشر. وقد وحد (ايفرسون) بعد مراجعته لعدة دراسات حول تأثير أسلوب القيادة على الالتزام، أن الدعم والتفهم والتقدير الاجتماعي من جانب الرئيس لمرؤوسيه يساهم بوضوح في رفع معدلات الالتزام وارتباط أولئك المرؤوسين بأعمالهم ومنظمتهم. أما (مارتن وهنت ومايكلز وسبكتور ووليمز وهارز) فقد أكدوا على الأهمية غير المباشرة لأسلوب وطبيعة علاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه على درجة التزام التابعين من خلال تأثير أسلوب الرئيس في التعامل على معدلات الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين أو التابعين.

كما وربطت دراسات أخرى ما بين الالتزام التنظيمي وطبيعة أسلوب القيادة في تفاعلها اليومي مع التابعين لها، ومن ابرز تلك الدراسات دراسة (باتمان وستراسر) ودراسة (موريس وشيرمان)، وقد أيدت نتائج تحليل (غرين ومنتشل) الرأي القائل بأهمية الآثار السلوكية المترتبة على ممارسة القيادي أيا كان مستواه لمهام وظيفته وبالذات على التابعين له أو الخاضعين لسلطته حيث أكد الباحثان على أن سلوك واتجاهات التابعين تتأثر إلى حد كبير بنوعية وطبيعة وسلوك القيادة.¹

3-3-3- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، فالأداء يعبر عن تفاعل لسلوك العامل، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته.² والأداء هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي:³

¹ صباح فضل الفضلي، مرجع سابق، ص 80.

² محمد عبد الغني، حسن هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، مصر، 1996، ص 12.

³ حنفي محمود سليمان، مقدمة في المفاهيم السلوكية، دار الجامعات المصرية، مصر، (د س)، ص ص 222-223.

-الدافعية الفردية تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسة وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

-مناخ العمل يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته جميعها.

-القدرة لدى الفرد على أداء العمل، هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل.

والمقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية: مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل¹.

هذه الرغبة التي تتبع من اهتمام العامل بالبقاء في المنظمة وبذل قصارى جهده لتقديم الأفضل لها بناء على الالتزام الكبير لديهم لهذه المنظمة وهو ما ينعكس على مستوى أدائهم لمهامهم.

وفي هذا الصدد تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، فقد توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وتناولت كذلك عدة دراسات غربية موضوع العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء، فمثلا توصلت دراسة إدوارد وديفس إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين هذين المتغيرين، بينما توصلت دراسة ليجو وآخرون إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين هذين المتغيرين وتوصلت دراسة سوميرز وبرين إلى عدم وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء.

3-3-4- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي:

يتضح مما سبق أن مفهوم الالتزام التنظيمي أكثر عمومية من مفهوم الرضا الوظيفي الذي يمثل مفهوما أقل استقرارا وأسرع تشكيلا من الالتزام التنظيمي، إذ يرتبط ارتباطا مباشرا بدرجة إشباع الفرد لحاجاته من خلال التنظيم الذي يعمل فيه وينتمي إليه.

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985، ص 27.

وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن ثمة علاقة ارتباطية تجمع المفهومين، تقود إلى الاعتقاد القوي في أهداف التنظيم أو المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحه والرغبة الشديدة في الاحتفاظ بعضويته، وتوقع كل منهم أن تكون هذه العلاقة إيجابية.¹

نظرا للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضا الوظيفي وينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي فإن الرضا الوظيفي يمثل أقوى المحددات وأعظمها تأثيرا على الالتزام التنظيمي.²

فبإزدياد الرضا الوظيفي يزداد الالتزام التنظيمي ومع ازدياد الالتزام التنظيمي يتوقع تحسنا في الأداء وزيادة في مستوى الإنتاج ما دام الفرد راضيا عن واقعه الوظيفي، لأن مثل هذه الزيادة في الرضا تعزز من الانسراح النفسي والاحتفاظ بالخبرة والإنتاجية.

من التقاليد المنهجية في دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي أن يقدم الرضا في نماذج نظرية على أنه مقدمة للالتزام، وهذا الافتراض السببي يمثل النموذج الأكثر قبولا بين الباحثين في دراستهم للعلاقة الافتراضية بين المتغيرين وقد وجد أن للرضا تأثيرا أقوى على الالتزام على الرغم من العلاقة التبادلية بينهما.³

وبفحص هذه العلاقة السببية بين التزام العامل بتنظيمه، بينت النتائج أن الالتزام يختلف عن الرضا وأن للرضا عن العمل سيطرة سببية على الالتزام، وكذلك الرضا عن العمل هو بمثابة قوة تنبؤية عن الالتزام، وأن الرضا عن العمل يعد محددًا للالتزام.⁴

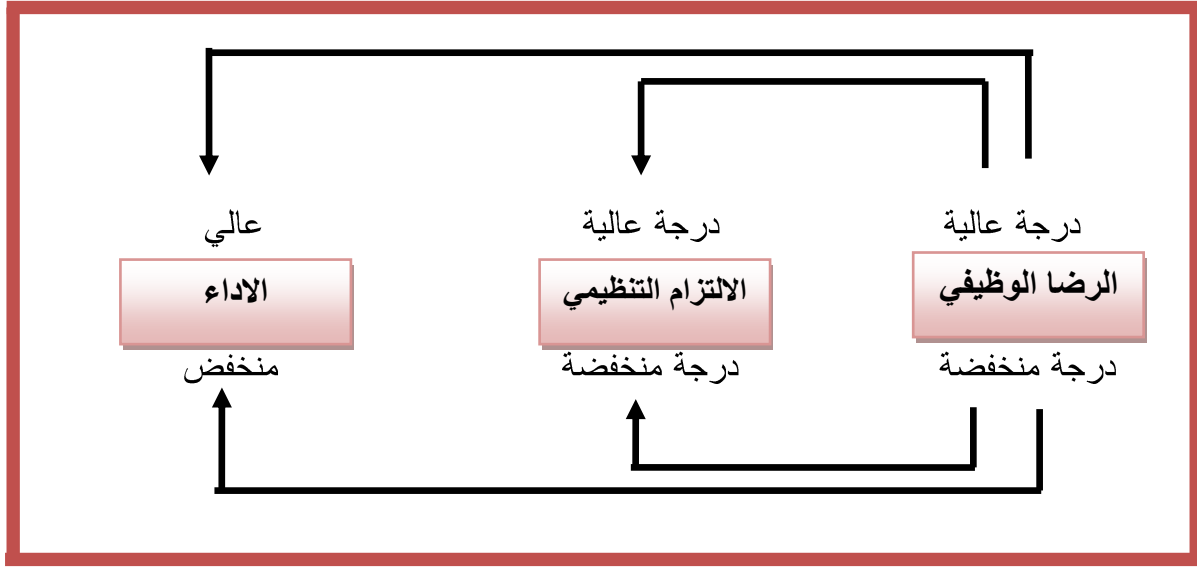
وفي دراسة (S.E.Umi Narimawati) اتضح تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على أداء المحاضرين في مؤسسة التعليم العالي بجاوة الغربية وأثبتت الدراسة أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي له أثر على الأداء كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ نعمة خضير وآخرون، مرجع سابق، ص 75.

² عادل سلامة، "الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس"، مجلة كلية التربية، عدد 23، الجزء 1، 1999، ص 127.

³ دخيل الله الدخيل الله، "مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية"، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، عدد 1، مجلد 7، 1995، ص 40.

⁴ نجدي حبشي، رأفت باخوم، "المناخ التنظيمي المدرسي وعلاقته بالالتزام بالعمل والرضا عن العمل والثقة بالنفس في التدريس لدى معلمي مدارس مدينة المنيا"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، مجلد 17، عدد 03، 2004، ص ص 191-246.



شكل رقم: 10

الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وأثره على الأداء.

المصدر: عوي المشعان، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، ط2، دار القلم، الكويت، 1995، ص68.

وقد قامت بعض الدراسات بتناول العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي واتضح بأن هناك أربعة اتجاهات لهذه العلاقة على النحو التالي:¹

- الاتجاه الأول: ويقوم على أسبقية الالتزام التنظيمي للرضا الوظيفي.
- الاتجاه الثاني: ويقوم على وجود علاقة متبادلة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- الاتجاه الثالث: فيقوم على عدم وجود علاقة سببية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث أن الأساس الذي يركز عليه هذا الاتجاه في تبريره لغياب العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي هو أن الارتباط بين هذين المتغيرين يرجع إلى تأثير متغيرات سببية مشتركة من المتغيرات الشخصية أو التنظيمية.

-الاتجاه الرابع: ويقوم على افتراض أسبقية الرضا الوظيفي للالتزام التنظيمي، ويعود هذا الاتجاه من أكثر الاتجاهات قبولا بين الباحثين، وقد حظي هذا الاتجاه بدعم ومساندة معظم الدراسات النظرية والتجريبية ولعل المبرر الأساسي الذي يركز عليه هذا الاتجاه يقوم على تصور أن الرضا

¹ عبد المحسن النعساني، "اختبار العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى"، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات الخاصة والحكومية في الوطن العربي، مصر، 12-14 مارس 2002.

الوظيفي يتحدد فقط من خلال مجموعة فرعية من العوامل الشخصية والتنظيمية والتي تعتبر في مجموعها كمحدد للالتزام التنظيمي، وبناء على ذلك يتم النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه محدد أصغر للالتزام والذي يعد مفهوماً أكثر شمولاً كونه يعكس التوجه الفردي تجاه المنظمة. ومن ناحية أخرى يرى الباحثين أن الرضا الوظيفي يتشكل بعد الالتحاق بالعمل مباشرة، أما الالتزام التنظيمي فهو يتشكل ويستقر بعد الدخول للمنظمة بفترة طويلة نسبياً وذلك بعد حصول الفرد على فهم قوي ليس للعمل ومظاهر العمل فقط إنما أيضاً للأهداف والقيم التنظيمية.

3-3-5- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والروح المعنوية:

إن الروح المعنوية نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق نفس الهدف، وبهذا يقترب مفهوم الروح المعنوية مع الروح الجماعية بحيث تكون أهداف الجماعة واحدة، يعملون جميعاً على تحقيقها.¹

فتعرف الروح المعنوية بأنها: اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ونحو التعاون النابع من ذاتهم، لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، أي أن الروح المعنوية تنطوي على اندفاع الأفراد نحو العمل بكل طاقاتهم من أجل انجازه وفقاً لما يطلب منهم وبعد الحصول على إشباع لحاجاتهم من خلال العمل. بينما يشير مفهوم الالتزام التنظيمي - كما سبق وأن عرفنا - إلى أنه: هو قوة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها، ومن هنا يمكن ملاحظة مايلي:²

- ✓ يركز مفهوم الالتزام على ارتباط الفرد بالتنظيم، في حين يركز مفهوم الروح المعنوية على رغبة الفرد لإنجاز أهدافه من خلال إشباع حاجاته.
- ✓ إن وجود الروح المعنوية لدى العمال يعني بالضرورة زيادة دافعيتهم وأدائهم، في حين أن الالتزام التنظيمي لا يرتبط بالضرورة بالدافعية والأداء.
- ✓ إن الروح المعنوية صعبة البناء وسهلة وسريعة الهدم، في حين أن الالتزام التنظيمي يتصف بالديمومة.

من خلال ما سبق وبالرغم من هذه الاختلافات بين الالتزام التنظيمي والروح المعنوية إلا أنه لا يمكن القول انهما منفصلان، فالروح المعنوية تعتبر بمثابة متغير سابق للالتزام التنظيمي.

¹ محمد شحاته ربيع، أصول علم النفس الصناعي، ط3، دار غريب، مصر، 2006، ص159.

² محمد الصريفي، مرجع سابق، ص 196.

3-3-6- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والقيم التنظيمية:

تلعب القيم دوراً أساسياً في تقدم المنظمات وتماسكها، فهي التي تساهم في تنمية الإحساس بالمسؤولية والالتزام والضبط الداخلي.¹ ورغم أن أغلب الأعمال التي تناولت موضوع القيم اهتمت بها من منظور "التقييم" وليس كميّار، فإن هذا لا يمنع أن القيم تؤثر على الاتجاهات والسلوك بصفة مباشرة، وهذا سواء بالنسبة للأفراد أو الجماعات أو المنظمات. وما دام للقيم كل هذه القوة في تحديد اتجاهات الفرد وضبط سلوكه، فإنها بذلك قد تكون مصدراً أساسياً للسلوكيات الإيجابية التطوعية التي يؤديها الفرد دون أن ينتظر مقابلها أية مكافأة رسمية، وبهذا تساهم هذه السلوكيات والمواقف في فعالية المنظمة وفي نجاحها.²

ولعل هذه هي ميزة القيم التي بإمكانها أن تجعل الأفراد والجماعات يسلكون بطريقة عفوية ويذهبون إلى أبعد مما طلب منهم فتؤثر على طبقة التزامهم نحو الجهات المختلفة، فيرتبط الفرد ببعض الجهات ويشعر بالواجب نحوها، أو العكس ينفر منها ويسعى لمفارقتها والابتعاد عنها، بل وقد يسلك حيالها كل السلوكيات المنافية للأخلاق.

لقد بينت البحوث الامبريقية، أن العامل يفرق بين الجهات المتعددة داخل مجال العمل وفي هذا الإطار يرى وايتوير أن العامل يفرق بين المنظمة والجماعة والمشرّف. فيمكنهم ربط علاقات ثقة على الأقل مع جهتين، كالمنظمة والمشرّف أو المنظمة والجماعة، مع المحافظة على تصورات عامة حول النظام كله.³

وهكذا يمكن القول، أن العامل قد يتخذ ثلاثة أنواع مختلفة من العلاقات التبادلية، واحدة مع المنظمة والثانية مع جماعة العمل والثالثة مع المشرّف المباشر.

وقد توصلت بعض الدراسات إلى أن قيم الأفراد تؤثر مباشرة على التزامهم التنظيمي، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات الامبريقية وأهم النتائج التي توصلت إليها:

¹ محمود عطا حسين عقل، القيم السلوكية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الأردن، 2001، ص 22 .

² Organ W.D, Organizational Citizenship Behavior- The Good Soldier Syndrome-, Administrative Science Quarterly, June 1998, P4.

³ Whitener E.M, "Managers as initiators of trust- an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior-", Academy of Management Review, vol 23, N°3, 1998, PP 513-530.

لقد لاحظ جون فينيغان أن الأفراد الذين يقيمون الحضور وعدم التغيب ترتفع لديهم درجات الالتزام المعياري تجاه المنظمة، وقد أرجع ذلك لإحساس هؤلاء العمال بالواجب تجاه المنظمة التي يعملون فيها.¹

ووجد ماك نيلي ومجلينو علاقة إيجابية بين القيم الفردية المتعلقة بالاهتمام بالغير والتعاطف مع فريق العمل، والالتزام التنظيمي، فالاهتمام بزملاء العمل يؤثر على درجات الالتزام التنظيمي عند العامل.²

أما (Peiro، Vandenberghe) فقد توصلنا من خلال الدراسة التي قاما بها سنة 1999 والتي استعملنا فيها مقياس الالتزام التنظيمي المتعدد الأبعاد، إلى وجود علاقة إيجابية بين القيم الفردية المتعلقة بالتركيز على الإجراءات وكل من الالتزام العاطفي وكذا مع الالتزام المعياري والمستمر، فاهتمام الأفراد بالإجراءات الرسمية وطبيعة إدراكهم لها، له علاقة دالة مع الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة.³

ومن ضمن البحوث الامبريقية التي أجريت في هذا المجال كذلك، والتي حاولت الجمع بين القيم والالتزام والاتجاه نحو التغيير التنظيمي دراسة درويش حول الالتزام التنظيمي كوسيط بين القيم الإسلامية للعمل والاتجاه نحو التغيير التنظيمي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج يمكن اختصار أهمها فيما يلي:⁴

- القيم تؤثر بصفة مباشرة ودالة على الالتزام التنظيمي وكذا على أبعاده الثلاثة، العاطفي والمستمر والمعيارى.

- العمال الذين يهتمون بقيم البذل والتضحية، ترتفع لديهم درجات الالتزام التنظيمي، كما أنهم يعتبرون أكثر العمال قابلية للتغيير.

¹ Joan E, Finegan, "The impact of person and organizational values on organizational commitment", Journal of occupational Psychology, vol 73, 2000, PP 149, 169.

² Neely, MC, B.L, Meglino, B.M. , "The Role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior", An examination of intended beneficiaries of prosocial behavior, Journal of Applied Psychology, vol 79, 1994, PP 836-844.

³ Christiane Vandenberghe, Peiro J.M, "Organizational and individual values, Their main and combined effects on work attitudes and perceptions", European Journal of Work and Organizational Psychology, vol 8, 1999, PP 569-581.

⁴ Darwish A.Youcef, "Organizational commitment as a mediator of the relationship between islamic work ethic and attitude toward organizational change", Human Relations, vol 53, N°4, 2000, P 513.

-العمال الذين يتبنون القيم الإسلامية هم الأكثر التزاما بالمنظمة والأكثر قبولا للتغيير، بشرط أن لا يمس هذا التغيير القيم الأساسية للمنظمة ويدرك على أنه في مصلحة المنظمة.
-العمال الذين يعطون أولوية لقيم المشاركة، لهم مستويات التزام عالية، في حين أن العمال الذين يهتمون أكثر بالقيم المادية سجلت لديهم درجات التزام تنظيمي ضعيفة.
أما (عبد الحفيظ مقدم) فإنه من خلال دراسته حول علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع

الاتجاهات والسلوك، فقد توصل هو كذلك إلى عدة نتائج نذكر منها ما يلي:¹

- وجود بعض القيم الفردية التي ترتبط إيجابيا مع الالتزام التنظيمي كالمساواة والطاعة.
- وجود بعض القيم الفردية التي ترتبط سلبا مع الالتزام التنظيمي كالحرية والمرح.
- وجود علاقة ضعيفة ومعقدة بين القيم الفردية والالتزام التنظيمي بسبب أن القيم وحدات أساسية في شخصية الفرد ترتبط بأكثر من اتجاه، بالإضافة إلى وجود عوامل تتوسط العلاقة بين القيم والالتزام كالجنس والسن والمستوى التعليمي والأجر والمثيرات الخارجية الأخرى.

يقول مسؤول شركة أي.بي.أم توماس واطسن إن قوة المعتقدات والقيم هي أساس نجاح المنظمات، وفي هذا الصدد يرى انه لو نأخذ منظمة استمرت طوال السنوات الماضية فبسبب سهولة تكيفها لا يرجع إلى صيغة وشكل تنظيمها أو إلى المهارات الإدارية المتوفرة فيها، ولكن إلى قوة معتقداتها وهذا هو أساس نجاحها، فبالمعتقدات العملية يمكن تنفيذ كل سياسات المنظمة وأعمالها بشرط أن يكون هناك التزام مخلص بهذه المعتقدات".²

فقيم المنظمة تؤثر تأثيرا مباشرا على التزام الأفراد والجماعات، ويذكر أمثلة على ذلك مما توصلت إليه البحوث الميدانية في هذا المجال:

-لقد أثبتت بعض الدراسات أن العدالة ترتبط ارتباطا وثيقا بالالتزام التنظيمي، فالإجراءات العادلة المطبقة في المنظمة تعطي للعامل انطباعات إيجابية على العوائد الاقتصادية والاجتماعية والعاطفية التي سيحصل عليها من المنظمة، وهذا ما سيؤثر على التزامه ويدفعه إلى الالتزام بالسلوكات

¹ عبد الحفيظ مقدم، "علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك"، دراسة امبريقية، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، مجلد 22، 1994، ص164.

² فرنسيس ديف، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمان أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص 132.

الإيجابية تجاه المنظمة، والعامل يرفع أو يخفض من هذه السلوكيات بناء على إدراكه لوجود العدالة التنظيمية أو عدم وجودها.¹

ليست قيمة العدالة التنظيمية هي وحدها التي تؤثر على التزام العمال، ففي دراسة طويلة دامت ست سنوات، توصل شيريدان إلى أن عمال المؤسسات التي تهتم بنوعية العلاقات بين الشخصية تزداد فيها مدة احتفاظ العمال بمناصبهم أربعة عشر شهرا أكثر من عمال المؤسسات التي تهتم بالإنتاج فقط.²

كما وجد غود مان وسيفينتاك أن المؤسسات التي تحتل فيها القيم الإنسانية مكانة عالية كان أفرادها أكثر فعالية في العمل.³

توصل كل من بوكس وآخرون إلى وجود علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية للامتياز والالتزام العاطفي، فالمؤسسات التي تهتم بالتحسن والتفوق تدفع عمالها للارتباط بها والإيمان بأهدافها أكثر من المؤسسات التي لا تولي أهمية لقيمة الامتياز.⁴

أما كوين وسيرايتزر فقد توصلا إلى أن المؤسسات التي تنتشر فيها قيم احترام الإجراءات ترتبط بمستويات ضعيفة من الالتزام التنظيمي.⁵

ووجد عبد الحفيظ مقدم علاقة بين الالتزام التنظيمي والقيم التنظيمية التالية: التشجيعية التركيز على الهدف، الانضباط والنمط الحر.⁶

يستنتج مما سبق أنه على الرغم من أن كل هذه الدراسات توصلت إلى وجود علاقة بين قيم العمل والالتزام التنظيمي، فإن أهمية واتجاه هذه العلاقة تختلف من دراسة لأخرى باختلاف خصائص البيئة التي أجري فيها كل بحث. ومن خلال هذه الأمثلة أيضا يتضح أن القيم التنظيمية

¹ Stinglhamber.F and others, "Congruence de valeurs et Engagement envers l'Organisation et le Groupe de travail", Journal de psychologie de travail et des organisations, Vol 10, Issue 2, Juin 2004, P167.

² Sheridan J.E, "Organizational culture and employee retention", Academy of Management Journal, vol 35, 1992, PP 1036-1056.

³ Goodman, S.A, Svyantek, D.J, "Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter?", Journal of vocational behavior, vol 55, PP 254-275.

⁴ Boxx R.W, Odon R.Y, Dunn M.G, "Organizational values and value congruency Impact on satisfaction, commitment and cohesion: An empirical examination in the public sector", Public Personnel Management, vol 20, 1991, PP 195-205.

⁵ Quinn R.E, Spreitzer G.M, "The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life", Research in Organizational Change and Development, vol 5, 1991, PP 115-142.

⁶ عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص 166 .

وبكونها عوامل موجهة للسلوك التنظيمي يمكن أن تؤثر بصفة مباشرة على الالتزام التنظيمي للعمال وهذا حتى وإن اختلفت البحوث في درجات هذا التأثير واتجاهه.

هذا ما يدعو إلى أهمية دراسة مثل هذا الموضوع مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص البيئة العربية عموماً والجزائرية خصوصاً، فعدم وجود نموذج يحكم العلاقة بين مختلف القيم والالتزام التنظيمي في البيئة العربية بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة، كفيـل بأن يوجه جهود الباحثين في هذه البلاد للاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية والالتزام، ولعل البحث الحالي هو إحدى اللبـنات التي تسعى لوضع أسس يقوم عليها تفسير هذا النموذج.

الخلاصة:

نخلص في نهاية هذا الفصل إلى أن الالتزام التنظيمي مفهوم واسع، يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة أو جماعة العمل أو المشرف أو الزبائن أو غيرها. وتتميز هذه العلاقة التبادلية بأنها:

- ✓ تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة التي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا.
- ✓ ترفع مستويات الشعور بالواجب تجاه المنظمة التي التزم بها، حيث يشعر بالمسؤولية تجاهها فيتألم لمصائبها ويفرح لنجاحها، ويعتبر أن كل مساس بها هو مساس به.
- ✓ يحب العامل ملازمتها والبقاء فيها.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- تمهيد

4.1- منهج الدراسة

4.2- فرضيات الدراسة

4.3- مجالات الدراسة

4.4- عينة الدراسة وخصائصها

4.5- أدوات جمع البيانات

4.6- الأساليب الإحصائية

- خلاصة

تمهيد:

بعد تحديد مشكلة الدراسة وأهم عناصرها النظرية، يعرض في هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة في الجانب الميداني لهذه الدراسة، هذه الخطوة التي تعتبر من أهم الخطوات في البحث السوسيولوجي، إذ تشمل المراحل المساعدة للوصول إلى إجابة من الميدان للتساؤل المطروح، وذلك لما يتضمنه هذا الفصل من شرح وتفصيل للإجراءات والوسائل التي ستتبع في الدراسة لجمع البيانات والتي ستشكل قاعدة الحصول على النتائج وبالتالي تحقيق الهدف من البحث.

وصولا لذلك يتضمن هذا الفصل عدة عناصر؛ فرضيات الدراسة، مجالات الدراسة، تحديد عينة الدراسة وكيفية اختيارها، المنهج المتبع، أداة جمع البيانات وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

4-1- منهج الدراسة:

المميز للدراسة العلمية عن غيرها من الدراسات، اعتمادها على المنهج العلمي المعبر عن: "مجموعة من الأسس والقواعد التي تحدد سير الباحث ابتداء من جمعه للبيانات حتى تحقيق هدف بحثه."¹

فالمنهج بنية متكاملة من العمليات الذهنية، تنظم التحليل ضمن منطق معين في رؤية الأمور استنادا إلى خلفية نظرية، تمكن من تحديد السلوك العلمي الملائم لكل الحالات والوقائع المدروسة.² فموضوع البحث وطبيعة الدراسة تفرض على الباحث استخدام منهج معين دون آخر، وهذا ليتمكن من الوصول إلى دراسة علمية. وتحديد المنهج خطوة أساسية لتوضيح الطريقة المتبعة للوصول إلى الإجابة عن الأسئلة المطروحة في الدراسة.

ولأن هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، وبالاستفادة من الدراسات السابقة حول الموضوع المدروس، والتي انفتحت في مجملها على استخدام المنهج الوصفي، لذا فإنه سيعتمد عليه في هذه الدراسة، والذي يعبر عن الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة، متعلقة بظاهرة أو موقف

¹ عبد الباسط عبد المعطي، البحث الاجتماعي - محاولة نحو رؤية نقدية لمنهجه وأبعاده -، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1984، ص ص 33-34.

² عبد الغاني عمار، منهجية البحث في علم الاجتماع - الاشكاليات، التقنيات، المقاربات -، دار الطليعة، بيروت، 2007، ص 102.

أو أفراد، أحداث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق قديمة، وآثارها والعلاقات التي تتصل بها وكشف الجوانب المتحركة فيها.¹

وتنطلق الدراسة من تساؤل محدد:

- ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي؟

معتمدة في البحث على إجابة لهذا التساؤل على نتائج استمارة الاستبيان المطبقة على عمال المؤسسة الصناعية (صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة)، والمصممة بناء على مقياس يقيس الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها المتمثلة في: القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية والممارسات الإدارية وكذا مقياس يقيس الالتزام التنظيمي من خلال أبعاده الثلاثة: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام المستمر. وهذا بالربط بين متغيرات الدراسة وأسئلتها، وترجمتها ميدانيا في استبيان الدراسة وفقا لتحديد التعريفات الإجرائية للبحث.

ولأن المنهج الوصفي لا يقتصر فقط على وصف الظاهرة وجمع المعطيات عنها، بل يتعدى إلى تصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها كما وكيفا،² فيتم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية لعرض النتائج المتحصل عليها للتمكن فيما بعد من تفسيرها.

كما أن هذا المنهج يمكن من تعميم نتائج الدراسة وفقا لمعطيات أداة جمع البيانات، وواقع ما تقدمه الجداول من مؤشرات إجمالية تربط بها بين المنظور الميداني ومخرجات جداول البحث والتأكد من أن جميع الأسئلة المطروحة في الاستبيان موجودة في نتائج الدراسة.

فاتخاذ المنهج الوصفي كمنهج للدراسة مكن من رسم خطوات دراستها الميدانية وربطها بالجانب النظري، للوصول في النهاية إلى تحقيق الهدف من هذه الدراسة، ومن خلال تحليل وتفسير النتائج الميدانية للخروج باستنتاجات تكون بمثابة إثبات أو نفي للفرضيات المطروحة وبالتالي الإجابة عن التساؤل الرئيسي المطروح.

¹ بلقاسم سلاطنية، حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004، ص 168.

² دوقات عبید وآخرون، البحث العلمي - مفاهيمه ادارته وأساليبه، ط7، دار الفكر، الأردن، ص 192.

4-2- فرضيات الدراسة:

الفرضية أحد ضروريات الحياة العلمية، تلعب دورا هاما في تقدم العلم، فهي وسيلة يستعين بها الباحث لتفسير الظواهر التي يدرسها، واقتراح الحلول لعلاجها، فالفرضيات عبارة عن حلول مقترحة لعلاج أسباب مشكلة الدراسة.¹

وتعتمد صياغة الفرضيات بشكل عام على المراحل السابقة من البحث، حيث يتم وضع الاقتراحات النظرية القابلة للاختبار عن أسباب المشكلة، وأبعادها المختلفة، وكيفية علاجها. وكون هذه الدراسة تقوم على محاولة للإجابة على التساؤل الرئيسي: ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي؟

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة وتحقيقا للهدف من هذه الدراسة، وتماشيا مع المنهجية المتبعة في الدراسات السوسولوجية سيتم صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية (العامة):

ومن خلال التساؤل الرئيسي يمكن صياغة الفرضية الرئيسية:

• تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

وانطلاقا من هذه الفرضية تصاغ مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الجزئية الأولى:

• تساهم القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.

تركز هذه الفرضية على ابراز الدور الذي يلعبه بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية وهو القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (العاطفي، المستمر والمعياري)، وذلك من خلال اختبار المؤشرات المتفرعة عنها وهي:

➤ تساهم القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام العاطفي في المؤسسة الصناعية.

➤ تساهم القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام المستمر في المؤسسة الصناعية.

➤ تساهم القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام المعياري في المؤسسة الصناعية.

الفرضية الجزئية الثانية:

• تعمل الممارسات الادارية على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

¹ محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي-أسسه وطريقة كتابته-، المكتبة الأكاديمية، مصر، 1992، ص15.

تحاول هذه الفرضية البحث عن الممارسات الادارية التي تعمل على زيادة مسوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (العاطفي، المستمر والمعياري)، هذا من خلال طرح مجموعة من الممارسات التي تتبناها الادارة في المؤسسة البحث عن دورها في زيادة الالتزام التنظيمي. ولإثبات هذه النظرية لابد من اختبار المؤشرات المتفرعة منها:

- تعمل الممارسات الإدارية على زيادة مستوى الالتزام العاطفي في المؤسسة الصناعية.
- تعمل الممارسات الإدارية على زيادة مستوى الالتزام المستمر في المؤسسة الصناعية.
- تعمل الممارسات الإدارية على زيادة مستوى الالتزام المعياري في المؤسسة الصناعية.

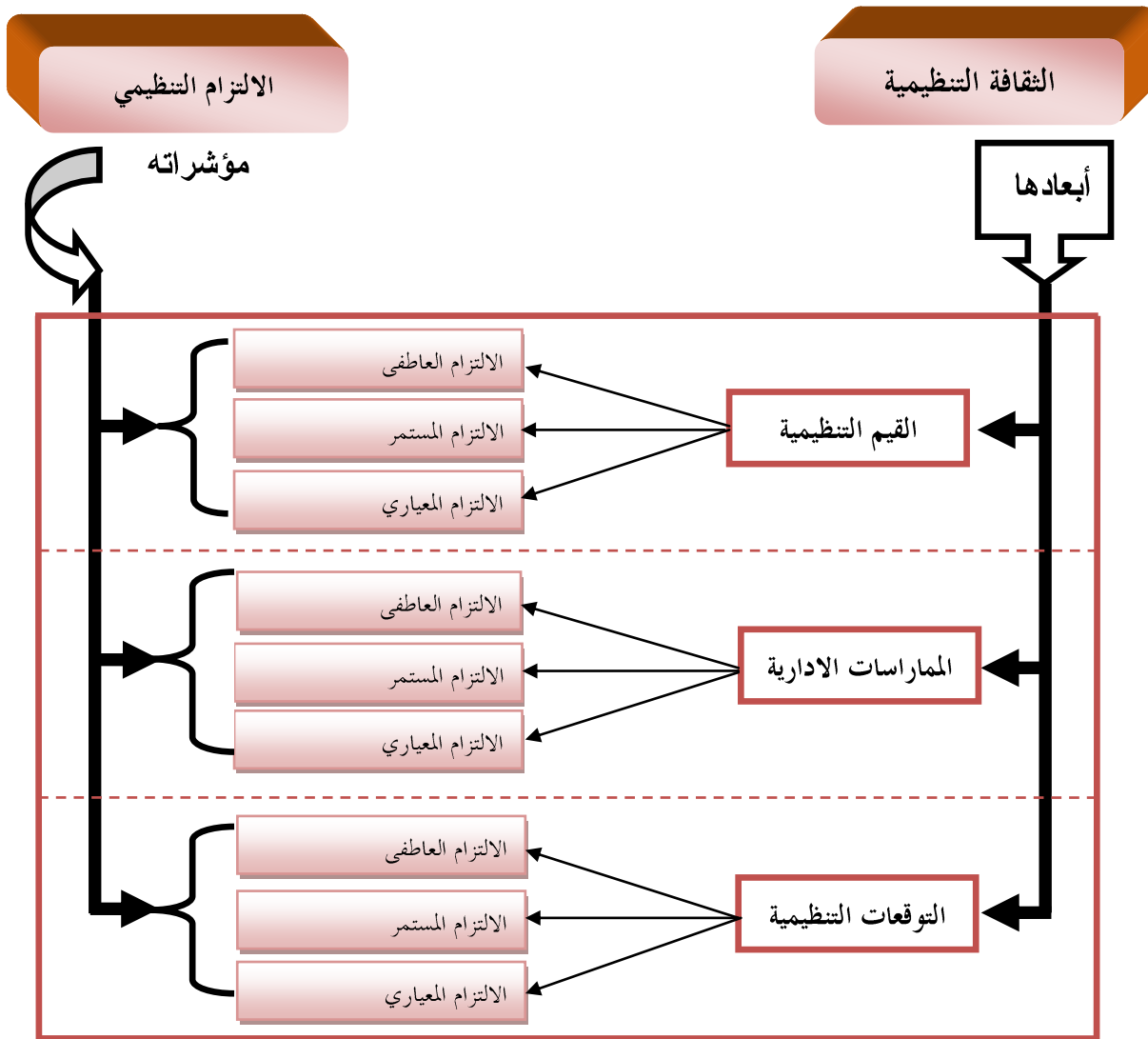
الفرضية الجزئية الثالثة:

- تؤدي التوقعات التنظيمية إلى تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

تصبوا هذه الفرضية إلى توضيح الدور الذي تلعبه التوقعات التنظيمية السائدة في المؤسسة في تعزيز الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (العاطفي، المستمر والمعياري)، وذلك من خلال طرح مجموعة من التطلعات والتوقعات التي ينتظر العمال تحقيقها من طرف الادارة وكذا تلك التي تتطلع الادارة من العمال تنفيذها للوصول الى التزام تنظيمي عميق. ولإثبات هذه النظرية لابد من اثبات المؤشرات المتفرعة منها:

- تؤدي التوقعات التنظيمية إلى تعزيز الالتزام العاطفي في المؤسسة الصناعية.
- تؤدي التوقعات التنظيمية إلى تعزيز الالتزام المستمر في المؤسسة الصناعية.
- تؤدي التوقعات التنظيمية إلى تعزيز الالتزام المعياري في المؤسسة الصناعية.

ونوضح بناء فرضيات الدراسة بأبعادها ومؤشراتها من خلال المخطط التوضيحي الآتي:



الشكل رقم: 11

هيكلية فرضيات الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة

3-4- مجالات الدراسة:

يعتبر تحديد مجالات الدراسة في البحوث الاجتماعية ذات الطابع الميداني أمر ضروري في هذا النوع من الدراسات، وذلك لأن الظواهر الاجتماعية المدروسة في مثل هذه العلوم قابلة للتغير في إطار تغير المجالات؛ المكانية، البشرية والزمنية، بالتالي تتغير نتائج البحوث لهذه الظواهر بتغير المجالات الثلاثة أو حتى بتغير مجال واحد من المجالات الثلاثة، هذه المجالات تحدد انطلاقاً من عنوان الدراسة أو البحث المطروح والهدف منه وهو ما نفصل فيه كما يلي:

4-3-1- المجال المكاني:

لأن هذه الدراسة تتناول دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية، تم اختيار مؤسسة من هذه المؤسسات لتمثل المجال المكاني لهذه الدراسة، وهي مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية (EN.I.C.A.B) بولاية بسكرة، والتي تم اختيارها نظرا لملائمة نشاطها مع هدف الدراسة، وكذا لمكانتها في الساحة المحلية والدولية، وأيضاً لقرب المسافة مما يسهل عملية الاتصال.

(EN.I.C.A.B) انبثقت من المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية SONILEC، التي أسست لغرض خلق الصناعة الكهربائية والإلكترونية ولتلبية احتياجات السوق الوطنية، وبمقتضى المرسوم رقم 83/20 المؤرخ في 1983/01/01 تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعة الكهربائية والإلكترونية SONILEC وتقسيمها إلى عدة مؤسسات وهي:¹

- **ENIE**: المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية، ومقرها بسبدي بلعباس.

- **ENIEM**: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، ومقرها بتيزي وزو.

- **ENPEC**: المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات، ومقرها بسطيف.

- **EDIMEL**: المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي، ومقرها بالعاصمة.

- **ENICAP**: المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل، حيث تأسست هذه الأخيرة وأصبحت ذات صبغة شرعية وقانونية، وكان المقر الرئيسي للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بالجزائر العاصمة، وتتكون من ثلاث وحدات:

- **CABEL**: وحدة جسر قسنطينة - القبة- المختصة في صناعة الأسلاك والكوابل المعزولة ذات التوتر المنخفض والمتوسط، وتبلغ طاقتها الإنتاجية 2600 طن سنويا.

- **CATEL**: وحدة واد سمارة - الحراش- المختصة في صناعة الأسلاك وكوابل الاتصالات اللاسلكية والكوابل الهاتفية، وتبلغ طاقتها الإنتاجية 5500 طن سنويا.

- **ENICAB**: وحدة بسكرة لصناعة الكوابل الكهربائية، كوابل التوزيع، كوابل ذات ضغط متوسط كوابل ذات ضغط منخفض، كوابل بدون عازل، كوابل عالية التوتر والشبكات العالية بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 28600 طن سنويا. هذه المؤسسة تشكل محور اهتمام هذه الدراسة-كما سبق الإشارة إليه- لذا سيتطرق إليها بنوع من التفصيل فيما يلي:

¹ أرشيف مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة.

انطلقت أشغال إنجاز وحدة بسكرة في فيفري 1980 تطبيقاً للمخطط الرباعي الأول 1980-1984 بغطاء مالي قدره 1520 مليون دج. وبما أن القدرات والإمكانات المالية والتكنولوجية غير كافية لإنجاز مثل هذه المشاريع، التي تتطلب تقنيات وكفاءات رفيعة المستوى، فقد قامت مؤسسة SONILEC بإبرام عدة عقود مع مؤسسات وطنية وأجنبية:

✓ المؤسسات الأجنبية: تتمثل مساهمتها في إنجاز المشروع بـ: 40% وهي:

- **INVEST-IMPORT**: شركة يوغسلافية تقوم بعملية تركيب الآلات.

- **VENGOTTE**: شركة بلجيكية مختصة بالمراقبة التقنية لأجهزة الإنتاج.

- **SOGELERES**: شركة فرنسية مكلفة بإعداد الهياكل القاعدية.

- **SKET**: شركة ألمانية تقوم بعملية تركيب الآلات، تحويل التكنولوجيا وتكوين العمال.

✓ المؤسسات الوطنية: تمثل مساهمتها في المشروع نسبة 60% وهي:

- **ENITEC**: مهمتها التكييف والتهوية.

- **ENMGP**: وهي مختصة في أعمال النجارة.

- **BATIMENTAL**: وهي مؤسسة مختصة في أعمال البناء.

- **GENISIDER**: مختصة في إنجاز الأعمال الهندسية.

وفي نهاية شهر ديسمبر 1997 تم انفصال المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل عن وحدة السمار ووحدة القبة، بحيث أصبحت كل مؤسسة مستقلة بذاتها وذلك طبقاً لقانون الشركة القابضة العمومية **HOLDING**.

وفي إطار التحولات الاقتصادية الجديدة التي تعيشها الجزائر في إطار التعاون الاقتصادي بين الدول الأوروبية ودخول الجزائر المنظمة العالمية للتجارة تم خصصت مؤسسة "ENICAB" بنسبة 70% لصالح مؤسسة جنرال كابل، أما النسبة الباقية 30% مازالت تحت تصرف الدولة.

هذا عن نشأتها، أما موقعها فهي تقع في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة، وتعد من أكبر المصانع في إفريقيا، حيث تتربع هذه المؤسسة على مساحة إجمالية قدرها: 42 هكتار منها 16 هكتار مغطاة تشتمل على ورشات ومخازن ومباني إدارية... إلخ، أما الباقي فهو عبارة عن مساحة حرة قدرها 26 هكتار تشتمل على مواقف السيارات ومختلف المعدات الأخرى التي تستخدمها المؤسسة.

وفي بعض الحالات عند عدم كفاية مخازن الإنتاج التامة بالمصنع يستعمل جزء من المساحة الحرة كمخزن إضافي، وتوجد مساحات أخرى مخصصة لمواد التعبئة والتغليف (بكرات التغليف القابلة للاسترجاع).

تعمل المؤسسة على إنتاج عدة أصناف من الكوابل الكهربائية وهذا بفضل إدخالها لتكنولوجيا حديثة ومتطورة في هذا المجال، إذ تمكنت من التخصص في إنتاج أكثر من 400 نوع من الكوابل جمعت في خمس مجموعات هي:

○ الكوابل المنزلية: تنتج منها المؤسسة حوالي 209 نوع، تستخدم في المباني ويتراوح ضغطها بين 250-1500 فولط تصنع بمادة النحاس وتعزل بـ PVC.

○ الكوابل الصناعية: ويصل عددها إلى 70 نوع، تصنع هذه الكوابل من مادة النحاس، الألمنيوم وتعزل بمادة PVC أو PRC حسب المطلوب، أما التغليف فيكون بمادة PVC، حيث يتراوح ضغطها من 600-1000 فولط.

○ الكوابل ذات الضغط المتوسط والمرتفع: حيث تستخدم الكوابل ذات الضغط المنخفض في نقل الكهرباء ما بين 1000 و3000 فولط، أما كوابل الضغط المرتفع تفوق شدة في نقل الكهرباء 30000 فولط. ويبلغ عدد الكوابل ذات الضغط المتوسط حوالي 70 صنف، والتي تصنع بمادتي النحاس والألمنيوم وتعزل بمادتي PRC و PVC.

○ الكوابل غير المعزولة: يبلغ عدد أنواعها 10 وتستعمل خاصة في نقل الكهرباء من المحولات إلى مناطق توزيع معينة، وتحمل تيار شدته حوالي 22000 فولط.

○ كوابل الشبكات أو التوزيع: تستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء، وتصنع من الألمنيوم وخليط ما يسمى AGS، يتكون من المغنيزيوم والألمنيوم والسيليوم وتتكون هذه المجموعة من حوالي 70 نوع وتقل تيار شدته حوالي 1000 فولط.

ومنذ أن استقلت ENICAB عن المؤسسة الأم بعد إعادة الهيكلة استطاعت إنتاج أنواع جديدة من الكوابل سنة 1989-1999 ALMEC-ALU/ACIER حيث يتمتع بالخفة والنوعية الجيدة.

كما تقوم المؤسسة بإنتاج البكرات الخشبية التي تلف عليها الكوابل وتستعمل الخشب والمسامير وغير ذلك من المواد المساعدة في إنتاجها.

وفي السنوات الأخيرة أصبحت المؤسسة تنتج حبيبات PVC كما تقوم بتسويقها للمؤسسات ذات الصناعة البلاستيكية، هذا بالإضافة إلى استعمالها في صناعة الكوابل الكهربائية.

إن الحركة الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة من عمليات شراء المواد الأولية وبيع المنتجات كونت لها عدة متعاملين منهم أجاناب ومنهم محليين:

✓ الموردون: تتعامل المؤسسة مع عدة موردين منهم:

- SARCUYSAN: وهي شركة تركية يستورد منها النحاس.

- MIDALCABL: وهي شركة بحرينية يستورد منها الألمنيوم.
- TEKFEN: وهي شركة تركية تستورد منها مادة PVC.
- تستورد مادة PRC من شركة BOREALIS البلجيكية وشركة PLASCOM السعودية وشركة ASPELL الفرنسية.
- تتحصل على مادة PVC والخشب من شركة ENAB بسكيكة، وكذلك تزودها مؤسسة ENAG بالخروب بمادة PVC وبمادة النحاس.
- ✓ الزبائن: ومن أهم زبائن المؤسسة نجد:
- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ وهي الزبون الرئيسي بنسبة 47% من رقم أعمالها لسنة 2001.
- المؤسسة الوطنية للخدمات KAHRIF وتتعامل معها بنسبة 21% من رقم أعمالها لنفس السنة. وكذلك مجموعة من المؤسسات الخاصة والعمومية التي تستهلك الكوابل وتعيد تسويقها.
- عرف الهيكل التنظيمي لمؤسسة "ENICAB" تغييرين منذ سنة 1986 بغية تحديد جيد للوظائف وكذا أخذ كل الاعتبارات المادية والبشرية والتنظيمية، وكاستجابة للتغيرات الاقتصادية وضعت المؤسسة هيكل تنظيمي يسمح لها بإعادة توزيع السلطات وتحديد المسؤوليات وتقسيم العمل بما يتلاءم مع متغيرات المحيط الذي تنشأ فيه، حيث تم تقسيم المؤسسة إلى خمس مديريات وعدة دوائر- (الملحق رقم 02)- تتمثل في:

1) المديرية العامة:

- تشرف هذه المديرية على مراقبة ومتابعة سير المديرية إذ تتكون من الأمانة العامة ومجموعة مساعدين مكلفين بعدة مهام منهم:
- مساعد الرئيس المدير العام المكلف بالإعلام والاتصال.
 - مساعد المدير العام المكلف بالتدقيق الداخلي.
 - مساعد الرئيس المدير العام المسؤول عن النوعية والجودة.
 - مكتب الشؤون القانونية.

وتندرج تحت المديرية العامة خمس مديريات، نذكرها فيما يلي مع تفرعاتها:

2) المديرية التقنية: وتتكون من:

- قسم إنتاج الكوابل: يشرف هذا القسم على تخطيط وتسيير العملية الإنتاجية بدءاً من دخول المواد الأولية للورشات وصولاً إلى خروج هذه المواد على شكل منتج تام الصنع. وتضم:

- مصلحة الاستغلال .
- مصلحة قلد الكوابل H2.
- مصلحة عزل الحبيبات PRC.
- مصلحة عزل وتغليف PVC-H3-H4.
- مصلحة التجميع والتغليف.
- قسم إنتاج الملحقات: تقوم هذه الدائرة بالإشراف على إنتاج الملحقات حسب برنامج يوضع من طرف مصلحة تخطيط الإنتاج، بالإضافة إلى تمويل المؤسسة بالطاقة الكهربائية والخشب، وتضم ثلاث مصالح هي:
- مصلحة المنافع.
- مصلحة إنتاج حبيبات PVC.
- مصلحة إنتاج البكرات الخشبية والاسترجاع.
- قسم التكنولوجيا وضمان النوعية: يتمثل نشاطه في مراقبة المنتج تام الصنع ومدى مطابقته للشروط والمعايير ومراقبة الجودة. ويظهر نشاطه في الوظائف الموزعة على مختلف مصالحه.
- مصلحة التكنولوجيا والإنتاج.
- مصلحة المخابر.
- مصلحة التجارب.
- قسم الصيانة: تعتبر واحدة من الدوائر التابعة للمديرية التقنية، تشرف على صيانة وسائل ومعدات المؤسسة (وسائل الإنتاج والملحقات)، مع العلم أن الصيانة تنقسم إلى:
- مصلحة الصيانة الميكانيكية.
- مصلحة الصيانة الكهربائية.
- مصلحة الصيانة العلاجية.
- مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية، والتي تتكون من فرعين هما: فرع المناهج وفرع المراقبة التنظيمية.
- (3) مديرية الشراء: تهتم بالتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بمشتريات المؤسسة والمجسدة من خلال:
- مصلحة المشتريات والعبور.
- مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار.

- مصلحة تسيير مخزون الأولية.

4) المديرية التجارية: وتشتمل هذه المديرية على الأقسام التالية:

• قسم تسيير المنتج النهائي: ويختص بالأعمال اللازمة لتسيير المنتج النهائي عن طريق استلامه من دائرة الإنتاج متابع من طرف مصلحة مراقبة النوعية وخرنه ثم تسليمه إلى الزبائن، ويتكون من مصلحتين:

- مصلحة تسيير الكوابل.

- مصلحة تسيير إنتاج الملحقات.

• قسم التسويق: يهتم هذا القسم بتسويق المنتج النهائي والإشهار، ويضم مصلحة واحدة وهي مصلحة التسويق.

5) مديرية المالية والمحاسبة: تتمثل مهمتها الأساسية في توفير الموارد اللازمة لاستغلال المؤسسة واستثماراتها، بالإضافة إلى تقديم الميزانية في نهاية كل سنة، وينصب اهتمامها على تسجيل العمليات المالية والمحاسبية وإعطاء صورة عن الوضع المحاسبي والمالي، وتشمل على ما يلي:

• قسم المالية والميزانية: يهتم بتخطيط الميزانية المالية للمؤسسة والتسيير للمدخلات والمخرجات ويضم:

- مصلحة الميزانية: تقوم هذه المصلحة بتقدير الإيرادات والمصاريف اللازمة لنشاط المؤسسة للسنة الجديدة في كل سنة، وتكون عملية التقديرات بناء على مخططات منها الإنتاج التقديري، التوقعات المقدمة من طرف الدوائر مع الإيرادات المتوقعة من طرف المؤسسة.

- مصلحة المالية: تشرف على حركة الأموال سواء الداخلية أو الخارجية الخاصة بالمؤسسة سواء كانت إيرادات أو نفقات، بالإضافة إلى المداخل سواء دفعها أو مراقبتها.

• قسم المحاسبة: ويشمل على المصالح التالية:

- مصلحة المحاسبة التحليلية.

- مصلحة المحاسبة العامة

6) مديرية الموارد البشرية والوسائل: تشرف هذه المديرية على الهياكل التابعة لها، مهمتها الأساسية تسيير الموارد البشرية والوسائل باعتبار أن العامل هو العنصر الأساسي في المؤسسة. وتضم:

• قسم المستخدمين والتكوين: تتولى تسيير الحياة المهنية للعامل ابتداء من توقيع عقد العمل إلى غاية نهاية العلاقة.

تتكون الدائرة من أربع مصالح، لكل مصلحة فروع، نتناولها بشيء من التفصيل:

- **مصلحة تسيير المستخدمين:** تسهر على تسيير شؤون العمال ومتابعة السير الجيد للتنظيم الداخلي للمؤسسة، يمثلها رئيس يدعى رئيس المصلحة.
 - فرع تسيير المستخدمين: يختص هذا القسم بحماية حقوق العمال.
 - فرع الأجور: تهتم بحساب أجور العمال.
 - فرع المراسلات الاجتماعية: هذا الفرع مكلف بجميع المراسلات مع صندوق الضمان الاجتماعي والشركة الوطنية للتأمينات.
- **مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية:** من خلال تسميتها يظهر جليا دورها الأساسي من حيث الإشراف على التكوين والإمداد بمختلف الخدمات الاجتماعية مكونة من ثلاث فروع:
 - فرع التكوين: يعمل على تكوين عمال المؤسسة نظريا وتطبيقيا بهدف زيادة كفاءاتهم، كما يقوم بعد عملية انتقاء العمال المرشحين للتوظيف.
 - فرع الخدمات الاجتماعية: يتحمل هذا الفرع تسيير مختلف الخدمات الاجتماعية مع لجنة المشاركة التي تقوم بإعداد مخطط النشاط الاجتماعي للمؤسسة مسبقا، أما التنفيذ يكون من قبل فرع الخدمات الاجتماعية.
 - الفرع الطبي: مهمته الأساسية هي الحماية الصحية للعامل حسب قواعد طب العمل المنصوص عليها في النظام الداخلي للمؤسسة.
- **مصلحة الوقاية والأمن:** تقوم المصلحة بمراقبة حالة السير واستعمال التجهيزات الخاصة بمحاربة الحرائق، كما تعمل على ضمان الأمن داخل المؤسسة مستعينة بجميع الوسائل ليسود الجو الملائم للعمل.
 - فرع الوقاية والتدخل: حيث يتم اتخاذ التدابير اللازمة لضمان الوقاية والأمن للعامل أثناء تأدية مهامه.
 - فرع المراقبة: يشرف على عملية المراقبة والحراسة ليلا ونهارا من خلال انتهاج طرق معينة للمراقبة.
- **مصلحة الوسائل العامة:** تتكون المصلحة من أربع فروع وهي:
 - فرع الشؤون العامة: عماله مكلفون بالاعتناء بمحيط المؤسسة وتنظيفه وإخراج النفايات منه وصولا إلى بيئة غير ملوثة والاهتمام بعملية تشجير المساحات الخضراء. تلبية احتياجات المكاتب بتسيير التجهيزات المكتبية وأدوات المكتب.

• فرع العلاقات الخارجية والمهام: يعمل على الإشراف على وسائل الاتصال في المؤسسة بإرسال البريد وجلبه للمؤسسة واستقبال المكالمات الهاتفية.

4-3-2- المجال الزمني:

يمثل هذا المجال، المجال الزمني للجانب الميداني من الدراسة والذي بدأ التحضير له بعد الانتهاء من إعداد وصياغة الجانب النظري، وضبط الإجراءات المنهجية للنزول للميدان وتطبيق استمارة الاستبيان المعدة لجمع البيانات من الميدان لنصل في الأخير إلى تحليلها وتفسيرها ومنها الخروج بنتائج لهذه الدراسة، إذ يمكن تقسيم الفترة التي تمت فيها هذه الدراسة إلى المراحل التالية:

-**المرحلة الأولى:** في هذه المرحلة تم إعداد العناصر الأساسية للنزول للميدان، وذلك بإعداد خطة مبدئية للدراسة الميدانية تضمنت الإجراءات المنهجية للدراسة، من خلال ضبط المجال المكاني والبشري تحديد المنهج المتبع، وبالأخص إعداد أداة جمع البيانات حتى الانتهاء من شكلها النهائي وحساب معامل الثبات، وقد دامت هذه الفترة الزمنية حوالي شهرين، من أفريل إلى ماي من سنة 2014 .

-**المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة تم النزول للميدان وتطبيق استمارة الاستبيان بتوزيع استمارات جمع البيانات النهائية على 198 عامل من عمال مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة حيث استغرق ذلك حوالي عشرة أيام من تاريخ: 2014/09/21 إلى غاية 2014/09/30، وذلك بالاستعانة بمجموعة من عمال المؤسسة الذين تولوا هذه المهمة بسبب العراقيل التي فرضتها الإدارة ورفضها استقبالننا نظرا للمشاكل التنظيمية التي كانت تعيشها المؤسسة في تلك الفترة، مما سهل عملية توزيع واستلام الاستمارات.

-**المرحلة الثالثة:** وتعتبر المرحلة الأخيرة التي تم فيها تفريغ البيانات في جداول تكرارية وحساب معاملات الارتباط وتحليل وتفسير النتائج واستخلاص النتائج النهائية والتي دامت حوالي أربعة أشهر - أكتوبر 2014 إلى غاية فيفري 2015.

4-3-3- المجال البشري:

تبعاً لموضوع الدراسة والذي يدرس "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي"، حيث كان مجال الدراسة المكاني هو المؤسسة الصناعية، فإن المجال البشري (مجتمع الدراسة) لهذه الدراسة يتكون من جميع عمال المؤسسة الصناعية وهذا لكون الهدف من هذه الدراسة هو كشف دور الثقافة التنظيمية السائدة في تحقيق الالتزام التنظيمي لجميع عمال المؤسسة بمختلف مستوياتهم الوظيفية

المتواجدة في هذه المؤسسة الصناعية، هؤلاء البالغ عددهم 791 عامل - إلى غاية ماي 2014- ويصنفون إلى:

- إطارات: 120 إطار.
- أعوان تحكم: 136 عون تحكم.
- أعوان التنفيذ: 535 عون تنفيذ.

4-4- عينة الدراسة وخصائصها:

تعتمد البحوث السوسولوجية على استعمال العينات بشكل أساسي، وذلك لكونها الطريقة الأكثر اقتصادا في نفقات البحث وقابلية لتنفيذه وإنجازه، مقارنة باعتماد المسح الاجتماعي الشامل.

العينة في مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية هي جزء معين من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله.¹

وبالرجوع إلى هذه الدراسة والتي يتعذر فيها إجراء حصر شامل لكافة عمال المؤسسة، نظرا لضيق الوقت وصعوبة الاتصال بهم جميعا، اكتفي بأخذ عينة من المجتمع الكلي.

أما عن نوع العينة فكانت عينة عشوائية طبقية، نظرا لاعتمادها على اختيار عينة ممثلة من كل مستوى (طبقة) للمجتمع الأصلي، لها كافة الخصائص التي يشتمل عليها؛ أي أنها أكثر دقة في تمثيله من حيث خصائص العينة المتشابهة مع خصائص المفردات من كل النواحي (السن، الجنس المستوى التعليمي...)². ويرجع سبب اختيار هذا النوع من العينة إلى أن الهدف من الدراسة هو معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لجميع العمال بالمؤسسة الصناعية على اختلاف مستوياتهم الوظيفية وهو ما اردنا تبينه بأخذ عينة من كل طبقة تعبر عن ثقافة عمالها التي تختلف باختلاف الطبقة المهنية.

4-4-1- تقدير حجم العينة:

لا يوجد اتفاق علمي إحصائي لتحديد الحجم الأمثل للعينة، لذلك اعتمد في هذه الدراسة على اختيار نسبة 25% من المجتمع الكلي، بالاستعانة بطريقة التوزيع المتساوي لاختيار مفردات كل طبقة.

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2002، ص191.

² المرجع نفسه، ص194.

بما أن المجتمع الإحصائي للبحث والبالغ عدده 791 عامل ينقسم إلى ثلاثة طبقات متباينة الحجم حيث نجد: إطارات: 120 إطار، أعوان تحكم: 136 عون تحكم وأعوان التنفيذ: 535 عون تنفيذ. فلقد تم حساب العينة كما يلي:

1) حجم العينة الكلي:

$$791 \text{ عامل} \leftarrow 100\%$$

$$س \leftarrow 25\%$$

$$س = 100 / (25 \times 791) = 197.75 \approx 198 \text{ عامل}$$

2) حجم العينة في كل طبقة:

$$\text{حجم العينة في كل طبقة} = \frac{\text{حجم الطبقة} \times \text{حجم العينة}}{\text{حجم المجتمع}}$$

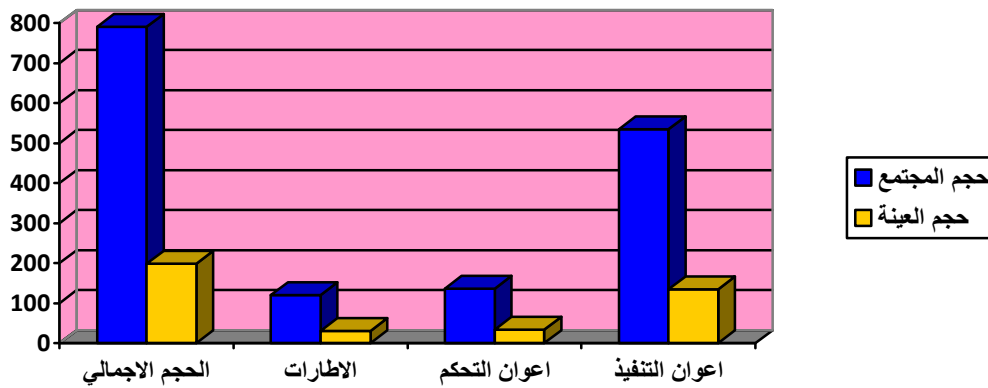
$$* \text{عينة الإطارات} = 120 \times 198 / 791 = 30.03 \approx 30 \text{ عامل إطار}$$

$$* \text{عينة أعوان التحكم} = 136 \times 198 / 791 = 34.04 \approx 34 \text{ عامل تحكم}$$

$$* \text{عينة أعوان التنفيذ} = 535 \times 198 / 791 = 133.9 \approx 134 \text{ عامل تنفيذ}$$

إذن من خلال هذه العمليات الحسابية لاختيار وتقدير حجم العينة، والتي تتمثل في 198 مفردة

تقسم إلى 30 إطاراً، 34 عون تحكم و134 عون تنفيذ. وهو ما يتم توضيحه في الشكل الموالي:



الشكل رقم: 12

مدرج تكراري يبين حجم المجتمع والعينة

المصدر: اعداد الباحثة بناء عن مخرجات برنامج spss.v20.

4-4-2- خصائص العينة: إن عينة الدراسة تتميز بمجموعة من الخصائص، والجدول التالي- التي استخلصت بياناتها من تفريغ استمارات الدراسة- تبين ذلك:

الجدول رقم: 02

توزيع مفردات العينة وفقا للجنس:

النسبة المئوية(%)	التكرار	الجنس
86.87	172	ذكر
13.13	26	أنثى
100	198	المجموع

المصدر: اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.v20.



الشكل رقم: 13

دائرة نسبية تمثل النسب المئوية لجنس العينة

المصدر: مخرجات برنامج spss.v20.

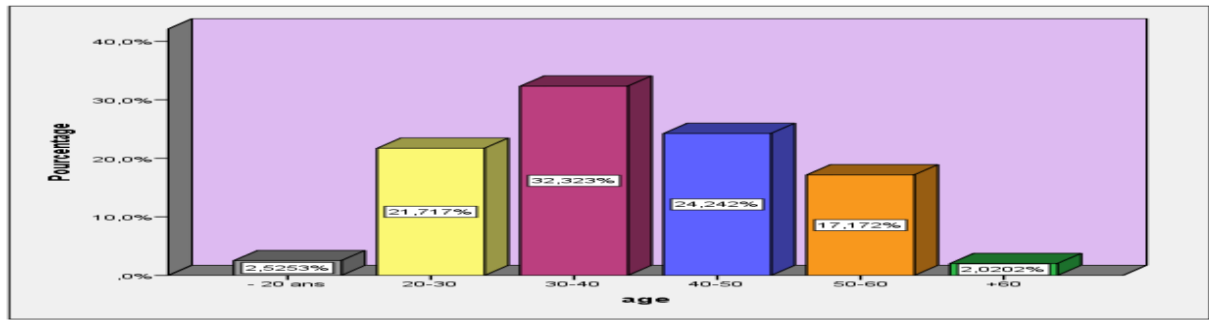
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة الصناعية تعتمد على العنصر الذكوري أكثر من النسوي، وهذا ما تبينه النسبة المئوية المرتفعة للذكور 86.87 %، مقابل 13.13 % للإناث وهذا نظرا لطبيعة العمل في المؤسسة الصناعية الذي يعتمد أكثر على القوة البدنية، وعلى العمل وفقا لنظام التناوب، مما لا يتناسب مع قدرات الإناث والذي يقتصر عملهن على المناصب الإدارية فقط كما تعكس هذه النسبة المنخفضة قيم وعادات ومعتقدات المجتمع الجزائري التي لا تحبذ عمل المرأة ليلا، خاصة في المجال الصناعي، زد على ذلك تواجد مثل هذه المؤسسات في أماكن شبه معزولة.

الجدول رقم: 03

توزيع مفردات العينة وفقا للسنة:

النسبة المئوية(%)	التكرار	الفئة العمرية
2.02	4	أقل من 20 سنة
21.72	43	[30-20]
32.32	64	[40-30]
24.24	48	[50-40]
17.17	34	[60-50]
2.53	5	أكبر من 60 سنة
100	198	المجموع

المصدر: اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.v20.



الشكل رقم: 14

مدرج تكراري يوضح توزيع مفردات العينة وفقا للسن

المصدر: مخرجات برنامج spss.v20.

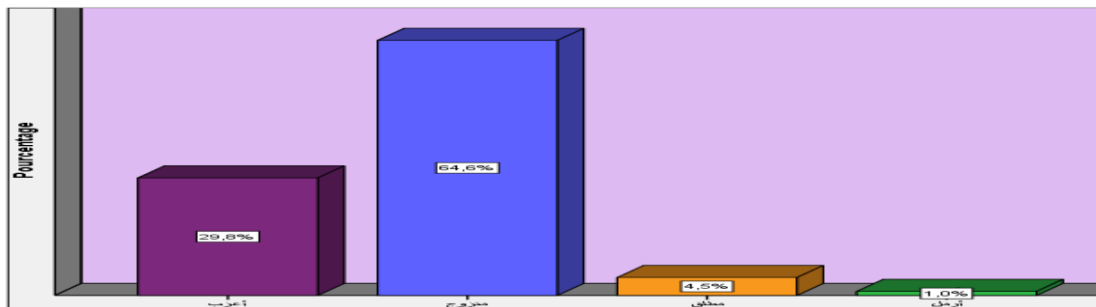
يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة العمال التي تتراوح أعمارهم بين [30-40] سنة هي الأكبر إذ قدرت بـ 32.32%، لتليها الفئة العمرية [40-50] سنة، البالغة 24.24% ما يعكس واقع الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية والذي تتوفر فيه الخبرة والمهارة والأقدمية، بينما كانت الفئة العمرية أكبر من 60 سنة ذات نسبة منخفضة 2.53% هذا لأنها الفئة التي بلغت سن التقاعد. أما نسبة العمال الذين تقل أعمارهم عن 20 سنة 2.02% كانت الأقل وذلك راجع إلى طبيعة العمل الصناعي الذي يتطلب نوعا من التكوين وكذا النضج الفكري للتمكن من انجازه.

الجدول رقم: 04

توزيع مفردات العينة وفقا للحالة الاجتماعية:

النسبة المئوية (%)	التكرار	الحالة الاجتماعية
29.80	59	أعزب
64.65	128	متزوج
4.54	9	مطلق
1.01	2	أرمل
100	198	المجموع

المصدر: اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.v20.



الشكل رقم: 15

مدرج تكراري يبين توزيع مفردات العينة وفقا للحالة الاجتماعية

المصدر: مخرجات برنامج spss.v20.

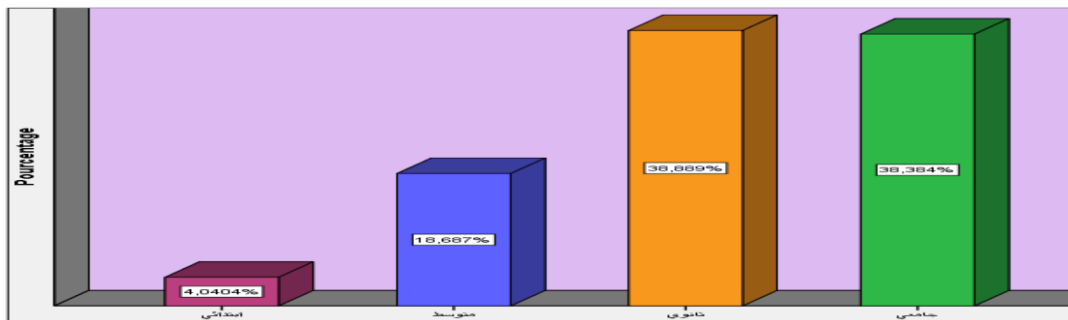
بالرجوع إلى الفئة العمرية الأكثر وجودا في المؤسسة نجد انها الفئة [30-40] سنة والفئة [40-50] سنة أي أنهما الفئتين الممثلتين لسن الزواج المعتمد في الأعراف الوطنية وهو ما يفسر ارتفاع نسبة المتزوجين في المؤسسة والذي قدرت نسبتهم 64.65%، لتليها مباشرة نسبة 29.80% للعزاب والعاكسة للفئة العمرية [20-30] سنة والتي تبحث عن تكوين نفسها ماديا بعد الانغماس في التحصيل الدراسي أو التكوين للحصول على فرص للعمل، كما نلاحظ من خلال الجدول أيضا وجود فئتي المطلقين والأرامل ولكن بنسب منخفضة جدا لتكون على التوالي: 4.54%، 1.01%، هذا ما يعبر عن وجود جميع أنواع الحالات الاجتماعية في هذه المؤسسة مما سيكون له الأثر في تفسير درجة التزامهم في العمل.

الجدول رقم: 05

توزيع مفردات العينة وفقا للمستوى التعليمي:

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
4.04	8	ابتدائي
18.67	37	متوسط
38.90	77	ثانوي
38.39	76	تعليم عالي
100	198	المجموع

المصدر: اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.v20.



الشكل رقم: 16

مدرج تكراري يبين توزيع مفردات العينة وفقا للمستوى التعليمي

المصدر: مخرجات برنامج spss.v20.

من خلال الجدول والشكل يلاحظ أن أكبر نسبة مثلت الفئة المبحوثة هي الفئة ذات المستوى التعليم الثانوي بنسبة 38.90% لتتقارب جدا مع نسبة المستوى الجامعي المقدر بـ 38.39% ويرجع سبب تواجد عدد كبير من العمال ذوو المستوى الثانوي إلى كون جل الأعمال التي يقومون بها هي أعمال إنتاجية، تتطلب تكوين وتأهيل مهني. أما وجود عمال جامعيين بهذه النسبة راجع إلى متطلبات العمل الإداري كونه يستلزم قدرات ذهنية كبيرة ومجهودات فكرية أكبر، دون إغفال

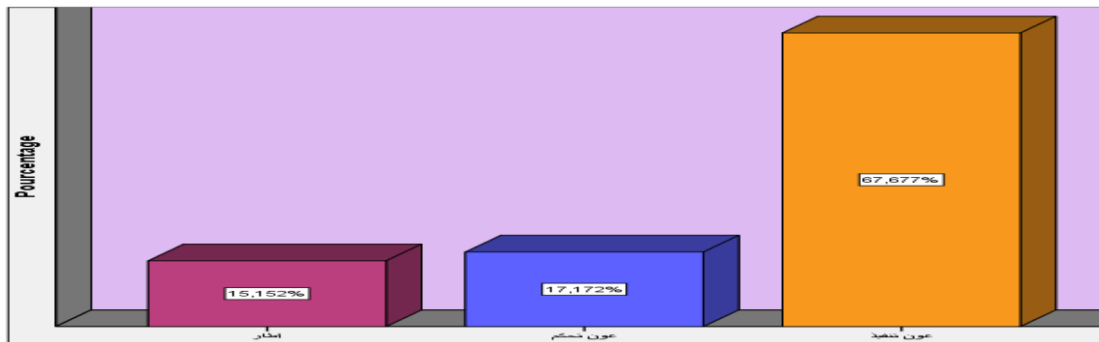
وجود نسبة معتبرة من العمال ذوي مستوى متوسط وابتدائي بنسب أقل، وهذا نظرا لطبيعة العمل التنفيذي الذي لا يحتاج إلى مؤهلات علمية كبيرة بل إلى جهد بدني أكثر.

الجدول رقم : 06

توزيع مفردات العينة وفقا للفئة المهنية:

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة العمرية
15.15	30	إطارات
17.17	34	أعوان التحكم
67.68	134	أعوان التنفيذ
100	198	المجموع

المصدر: اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.v20.



الشكل رقم: 17

مدرج تكراري يبين توزيع مفردات العينة وفقا للفئة المهنية

المصدر: مخرجات برنامج spss.v20.

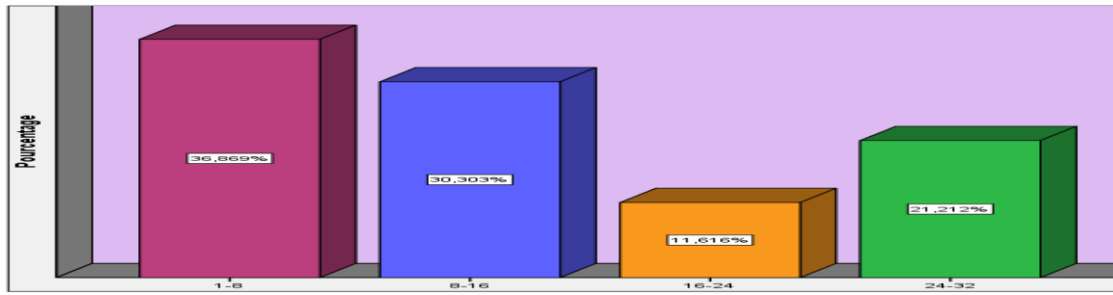
من خلال الجدول والشكل يلاحظ أن أكبر نسبة مثلت الفئة المبحوثة هم أعوان التنفيذ بنسبة مقدرة بـ 67.68%؛ وهذا راجع لكون المؤسسة ذات طابع إنتاجي يحتاج إلى عدد أكبر من اليد العاملة التي يقع على عاتقها كل المسؤولية الإنتاجية، ثم تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 17.17%، ثم الإطارات بـ 15.15% وهذا لاقتصار عملهم على العمل الإداري والمراقبة والإشراف على سير الأعمال.

الجدول رقم: 07

توزيع مفردات العينة وفقا لسنوات الخبرة:

النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الخبرة
36.87	73	[8-1]
30.30	60	[16-8]
11.62	23	[24-16]
21.21	42	[32-24]
100	198	المجموع

المصدر: اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.v20.



الشكل رقم: 18

مدرج تكراري يبين توزيع مفردات العينة وفقا لسنوات الخبرة

المصدر: مخرجات برنامج .spss.v20

يتضح من خلال الجدول أن 73 فردا من العينة تتراوح سنوات خبرتهم بين [1-8] سنة بنسبة قدرت بـ 36.87 %، وتليها الفئة [8-16] سنة بنسبة 30.30% وهذا ما يعكس نسبة الفئة العمرية [30-40]، [40-50] سنة، بنسب متتالية 32.32% و 24.24%، وهو ما يؤكد المدة التي قضاها العمال في المؤسسة. كما يدل على أن أفراد الدراسة قد اكتسبوا ثقافة المؤسسة، سواء بإرادتهم أو من خلال الممارسات والتعاملات فيما بينهم، دون نسيان تأثير البيئة المحيطة بالمؤسسة.

4-5- أدوات جمع البيانات:

تعتمد المناهج العلمية على اختلاف أنواعها على أدوات ووسائل جمع البيانات والمعلومات والتي يستعين بها الباحث في البحث عن الإجابة على ما أثاره من تساؤلات، والوصول إلى النتائج المتعلقة بمشكلة دراسية، وتحقيقا لذلك تم استخدام:

4-5-1- الاستبيان:

لقد استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، والتي يتلعم والمنهج الوصفي المعتمد، حيث يعبر عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، ثم وضعها في استبيان يسلم باليد، تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيه، بواسطته يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة¹. ولقد تم توزيعها الاستبيان الخاص بهذه الدراسة على العينة بعد الاتصال بثلاث عمال تربطنا بهم علاقات شخصية -كون المسؤولين بالمؤسسة لم يسمحوا لنا بالدخول إليها نظرا لما كانت تعيشه من مشاكل تنظيمية وإدارية-، فحرص كل عامل على توزيع الاستبيان على العمال المنتمين للطبقة التي ينتمي إليها (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ) وذلك لضمان توزيع العدد المطلوب على كل طبقة.

¹ دوقات عبید وآخرون، مرجع سابق، ص 156.

فتم الاجتماع بهم وتوضيح لهم الهدف من الدراسة ومن الاستبيان وأسئلته، وعلى الشروط التي تحكم توزيعه والإجابة الجدية على أسئلته، ومن ثم الوقوف على استرداده من المبحوثين بعد الإجابة عليه، هذا ما مكن من استرجاع الاستبيانات، وفي أقصر وقت.

❖ بناء الاستبيان:

لقد تم بناء الاستبيان بتقسيمه إلى أربعة أجزاء حيث تضمن الجزء الأول تعريف بموضوع البحث وأبعاده، وحث أفراد العينة على التعاون المدرك والواعي لملئه بدقة. تناول الجزء الثاني معلومات تعريفية بأفراد العينة من حيث الجنس، العمر، المستوى العلمي، الأقدمية والمستوى الوظيفي. أما الجزء الثالث منه فقد خصص لقياس الثقافة التنظيمية، أما الجزء الرابع والأخير فكان متعلق بقياس الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، العاطفي، المستمر والمعياري. وفيما يلي تعريف مفصل بالاستبيان وبكيفية بنائه وبأقسامه.

• مقياس الثقافة التنظيمية:

لقد صمم مقياس الثقافة التنظيمية (أنظر الملحق 01) انطلاقاً من فرضيات الدراسة، وبالاستعانة بمقياس القيم للباحثين (ديف فرانسيس ومايك وود كوك) الذي كان الأساس في اختيار قيم من القيم التنظيمية التي سيتم قياسها في هذه الدراسة، إضافة إلى الاستفادة من الإطار النظري للدراسة واستبيانات الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع على غرار دراسة (محمد بن غالب العوفي، مراد نعموني وسالم إلياس)، وانسجاماً مع هدف هذه الدراسة سيتم اعتماد أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية التي يمكن أن تتسجم مع الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، فحسب التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية بأنها: "نماذج من قيم الانضباط والعدل والعمل الجماعي المبني على قيم المكافأة والممارسات الإدارية والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة والتي توضح قيمة ومكانة المؤسسة بالنسبة لأعضائها وتحدد لهم القواعد الملزمة وتخلق الانسجام والتجانس فيما بينهم"، فكانت أبعاد المتغير المستقل - الثقافة التنظيمية - كما يلي:

للبعد الأول: القيم التنظيمية: حيث أنها تمثل القاسم المشترك في تعاريف الثقافة التنظيمية والمكون الجوهرية لها، حيث تضمن هذا البعد مجموعة من القيم التي يقاس وفقاً لها هذا البعد: -قيمة الانضباط. - قيمة العدل. - قيمة العمل الجماعي. - قيمة المكافأة.

للبعد الثاني: الممارسات الإدارية: حيث أنها مجموعة من السلوكيات والعمليات التي تتبعها الإدارة من أجل تطوير الأداء وتحسين البيئة التنظيمية وزيادة الكفاءة والإنتاجية.

للبعد الثالث: التوقعات التنظيمية: ضم هذا البعد مجموعة من التوقعات والتنبؤات التي ينتظرها العمال والإدارة كل من هما من الآخر.

لقد تضمن هذا المقياس ثلاثون عبارة، ضم بعد القيم عشرة عبارات منها، وكان نفس عدد العبارات لكل من الممارسات الادارية والتوقعات التنظيمية.

• مقياس الالتزام التنظيمي:

بالرجوع الى الدراسات السابقة -خاصة دراسة Barbara Brawn-، سيسنعان في هذه الدراسة على اختبار الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment Questionnaire) الذي كان محل دراسات إمبريقية عديدة ويرمز له بـ (L'OCQ).

لقد ظلت البحوث لمدة طويلة تعتبر الالتزام التنظيمي مفهوم وحيد البعد، غير أن أعمال ماير وآخرون¹ ثم أعمال بورتر وآخرون²، وكذلك أعمال موداي وآخرون³ أكدت أن الالتزام التنظيمي مفهوم ذو أبعاد متعددة. فقد تطور ماير وآخرون (1993) ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي، هي الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والالتزام المعياري.

إذن لقد تم الاعتماد في هذا البحث على اختبار ماير، ألان وسميث المكون من 18 عبارة تقيس 3 أبعاد هي: الالتزام العاطفي (6) عبارة، والالتزام المستمر (6) عبارة، والالتزام المعياري (6) عبارة.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم إدخال تغييرات بسيطة عليه، تمثلت أساسا في إعادة صياغة بعض العبارات لتتماشى مع التخصص وكذا لتتلاءم والقدرة الذهنية لجميع المبحوثين على اختلاف مستواهم العلمية والثقافية، كما تم تحويل العبارات السلبية إلى عبارات ايجابية وهذا لتسهيل عملية التفريغ وفقا لبرنامج spss.v20 الذي سيتم الاعتماد عليه في تفريغ البيانات الإحصائية.

¹ Porter L.W and other, Op.cit, P 59.

² Mowday R.T and other, Op.cit, PP 224-247.

³ Meyer J.P and other, Op.cit, PP 538-551.

ويمكن توضيح أجزاء الاستبيان في الجدول الموالي:

جدول رقم: 08

تقسيم محاور الاستبيان

المحور	الابعاد	تقسيم العبارات	مجموع العبارات
التنظيمية الثقافة	القيم التنظيمية	10-1	30
	الممارسات الادارية	20-11	
	التوقعات التنظيمية	30-21	
التنظيمي الالتزام	الالتزام العاطفي	36-31	18
	الالتزام المستمر	41-37	
	الالتزام المعياري	48-42	

المصدر: اعداد الباحثة.

استخدم لاختبار المقياسين، مقياس ليكرت ذو (5) درجات، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم: 09

توزيع درجات مقياس ليكرت

الاجابات	موافق تماما	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
الفقرات	5	4	3	2	1

المصدر: اعداد الباحثة بناء على مقياس ليكرت

وتتم ترجمة درجات هذا المقياس كما يلي:

- يتم حساب المدى من خلال الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة للمجال [5-1] وهو مجال بين درجات اختيارات الاجابة للمبحوثين حسب مقياس ليكرت الخماسي، فيكون بناء على ذلك طول المدى هو 4.

- حساب طول الفئة والذي يساوي 5/4 أي (0.8) وبالتالي تكون التقيئة كالاتي:¹
[1- 1.8]: اتجاه المبحوثين سلبي قوي نحو العبارة.

درجة ممارسة ضعيفة جدا من خلال هذا المؤشر.

[1.8 - 2.6]: اتجاه المبحوثين سلبي ضعيف نحو العبارة.

درجة المساهمة ضعيفة من خلال هذا المؤشر.

[2.6 - 3.4]: اتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة.

¹ عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 540.

درجة المساهمة متوسطة من خلال هذا المؤشر.

[3.4- 4.2]: اتجاه المبحوثين إيجابي ضعيف نحو العبارة.

درجة المساهمة فوق المتوسط من خلال هذا المؤشر.

[4.2- 5]: اتجاه المبحوثين إيجابي قوي نحو العبارة.

درجة المساهمة قوية من خلال هذا المؤشر.

❖ صدق الاستبيان:

صدق الاستبيان يقصد به أن يقيس ما وضع أصلاً لقياسه، أي أن تكون أسئلته وثيقة الصلة

بموضوع البحث¹، وهو ما يتأكد منه باختبار:

✓ الصدق الظاهري:

يتم التأكد من الصدق الظاهري عادة بعرض الاستبيان على محكمين علميين من ذوي

الاختصاص في موضوع البحث.

وهذا ما تم القيام به بعد بنائه، حيث عرض على مجموعة من الأساتذة لتحديد مدى وضوح

العبارات، ومدى انتمائها لمحاوور الدراسة، وتعديل الأخطاء الواردة فيها، فأعيد صياغة العبارات

(22-31-42-43-47) نظراً لصعوبة فهم بعضها ولتشابه معاني بعضها الآخر مما لا يسمح

بالتأويل، كما حولت العبارات السلبية إلى عبارات إيجابية وهذا لتسهيل عملية التفريغ الإلكتروني وفقاً

لبرنامج spss، ليخرج الاستبيان بصورته النهائية كما هو موضح في (الملحق 1).

وتم التأكد من صدق المحكمين كميًا بحساب معامل كاندال للترتب، إذ يستعمل لما يتوفر للباحث

ترتيباً تحصل عليه من ثلاث محكمين أو أكثر حيث يعطي كل محكم رتبة أو تقدير لعبارات الأداة

وكانت التقديرات المعطاة للمحكمين ورتبها كما يلي:

- توافق تقديره 3 .

- تعدل تقديره 2 .

- ترفض تقديره 1 .

¹ فوزي غرابية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط3، دار وائل، الأردن، 2002،

أما معامل كندال فيحسب وفقا للعلاقة التالية:¹

$$W = \frac{12 \sum d^2}{\sum j^2 \times n (n^2 - 1)}$$

حيث/ 12: ثابت

$\sum d^2$: مجموع انحراف مربعات الفروق عن المتوسط الخاص بالصفوف.

$\sum j$: مجموع عدد المحكمين.

n: عدد عبارات الأداة.

وبعد حساب معامل كندال نجد:

جدول رقم: 10

نتائج حساب معامل كندال

الدالة	α	F الجدولية	F المحسوبة	قيمة W	N
دال	0.05	2.37	45	0.9	6

المصدر: اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.v20..

حيث/ N: عدد المحكمين. W: رمز معامل كندال. F: حساب الدالة الاحصائية.

من البيانات يتأكد اتفاق آراء المحكمين فيما يخص عبارات الاستبيان، إذ تبين أن قيمة

F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، مما يعبر عن درجة صدق كبيرة للمحتوى.

✓ الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي):

تم حساب معامل الارتباط Pearson بين كل بعد من ابعاد الاستبيان والمعدل الاجمالي

للفقرات التي تنتمي إليه، والجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم: 11

معاملات الارتباط بين معدل كل بعد والمعدل الكلي للفقرات (الثقافة التنظيمية)

المتغير	القيم التنظيمية	الممارسات الادارية	التوقعات التنظيمية
معامل الارتباط بيرسون	0.789	0.889	0.896
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000
N	198	198	198

دال عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.v20.

¹ محمد بوعلاق، الموجه في الاحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والتربوية، دار الأمل، الجزائر، 2009،

الجدول رقم: 12

معاملات الارتباط بين معدل كل بعد والمعدل الكلي للفقرات (الالتزام التنظيمي)

المتغير	الالتزام العاطفي	الالتزام المستمر	الالتزام المعياري	
الالتزام التنظيمي	معامل الارتباط بيرسون	0.853	0.717	0.838
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000
	N	198	198	198

المصدر: اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.v20. دال عند مستوى دلالة 0.05.

يلاحظ من خلال الجداول السابقة أن جميع قيم معامل ارتباط كل بعد والمعدل الكلي للفقرات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0.05، وهو ما يعبر عن الصدق البنائي لهذه الأداة. ✓ ثبات استمارة الاستبيان: بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمها وإجراء التصحيحات المطلوبة، تم القيام بقياس ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وتعد نسبة 60 % بالنسبة لمعامل ألفا مقبولة إحصائياً، ويلاحظ من الجدول الموالي أن كل النسب بالنسبة لكل المحاور والأبعاد وفقرات الاستبيان كانت أعلى بكثير من هذه النسبة، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية.

الجدول رقم: 13

نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة.

الرقم	الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات Cronbach's Alpha
1	الثقافة التنظيمية	30	0.997
2	القيم التنظيمية	10	0.989
3	الممارسات الادارية	10	0.992
4	التوقعات التنظيمية	10	0.990
5	الالتزام التنظيمي	18	0.996
6	الالتزام العاطفي	06	0.990
7	الالتزام المستمر	06	0.987
8	الالتزام المعياري	06	0.986

المصدر: اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.v20.

إن الزيادة في قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات التي تعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، الأمر الذي يدل على ثبات أداة هذه الدراسة.

4-5-2- السجلات والوثائق:

تعتبر السجلات والوثائق من المصادر التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات ذات قيمة بالنسبة للباحث، وقد اعتمد على الوثائق والسجلات في الحصول على معلومات حول: الهيكل التنظيمي

للمؤسسة، والتعرف على المؤسسة منذ نشأتها إلى غاية يومنا هذا عبر مختلف المراحل الإدارية والتغيرات التي مرت بها، وكيفية توزيع الأدوار والمهام المنوطة بكل مصلحة من مصالحها. فمن خلال السجلات استطيع التعرف على سياسة المؤسسة واللوائح والقوانين التي تضبط سير الأعمال بها، مما يساهم في اثراء الدراسة بالمعلومات القيمة التي لها دلالة بالنسبة لموضوعها.

4-6- الأساليب الإحصائية:

استخدم لمعالجة بيانات الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة الوصفية والتي جاءت كما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاستبيان، ودراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها.
- معامل كاندال لقياس صدق المحكمين.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.
- حساب معامل الإلتواء ومعامل التقلطح من أجل اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة وتحديد نسبة استجاباتهم .
- المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاه تمرکز الاجابات.
- الانحراف المعياري للتعرف عن درجة التشتت بين استجابة عينة البحث.
- تحليل التباين ANOUVA لقياس مدى ملائم نموذج الدراسة.
- الانحدار الخطي لإثبات صحة الفرضيات، وقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة.

ولقد تم الاعتماد على برامج الإعلام الآلي (SPSS.V20) لتفريغ بيانات الاستمارة في جداول إحصائية.

الخلاصة:

في هذا الفصل تم عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة عرضا تفصيليا من فرضياتها، ثم مجالاتها الثلاثة والمنهج المتبع والعينة وأداة جمع البيانات إحصائيا، وفي الفصل الموالي يتم تحليل ومناقشة النتائج المحصل عليها.

الفصل الخامس

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

1.5. تحليل وتفسير تقديرات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

5-1-1- تحليل تقديرات الأفراد نحو محور الثقافة التنظيمية

5-1-2- تحليل تقديرات الأفراد نحو محور الالتزام التنظيمي

2.5. اختبار فرضيات الدراسة

5-2-1- اختبار قابلية الفرضيات لتحليل الانحدار

5-2-2- اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

5-2-3- الفرضية العامة

3.5. نتائج الدراسة

5-3-1- النتائج الجزئية

5-3-2- النتيجة العامة

4.5. التوصيات

5-1- تحليل وتفسير تقديرات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة:

يتطرق هذا القسم إلى عرض ووصف النتائج من حيث البيانات المتعلقة بالثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الممارسات الإدارية، التوقعات التنظيمية) وكذا الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر والمعياري). معتمداً في تحليل بياناته على المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري دون اغفال النسب المئوية.

5-1-1- تحليل تقديرات الأفراد نحو الثقافة التنظيمية:

يتناول هذا المبحث عرضاً وتحليلاً للبيانات التي تضمنها الاستبيان عن متغير الثقافة التنظيمية حيث تم إعداد جدول توزيعي تكراري لبيانات هذا المتغير، والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاده (القيم التنظيمية، الممارسات الإدارية والتوقعات التنظيمية)، على النحو التالي:

5-1-1-1- تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى القيم التنظيمية

يتطرق الجزء الأول من هذا القسم إلى ترتيب العامل لقيمه التنظيمية المميزة لثقافته التنظيمية السائدة في المؤسسة الصناعية، وقد تم الاعتماد في هذا الترتيب على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وفيما يلي جدول يبين نتائج هذا الترتيب:

جدول رقم: 14

استجابات المبحوثين حول القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة

رقم الفقرة	موافق تماما	موافق	ما مافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
01	التكرار	8	35	63	55	2.60	1.10	7
	%	4	17.7	31.8	18.7			
02	التكرار	1	36	49	83	2.48	0.97	9
	%	0.5	18.2	24.7	14.6			
03	التكرار	1	41	48	74	2.50	1.02	8
	%	0.5	20.7	24.2	17.2			
04	التكرار	1	43	50	53	2.44	1.11	10
	%	0.5	21.7	25.3	25.8			
05	التكرار	11	68	58	41	3.04	1.08	6
	%	5.6	34.3	29.3	10.1			
06	التكرار	17	79	62	36	3.34	0.94	3
	%	8.6	39.9	31.3	2			
07	التكرار	11	76	60	37	3.16	1.02	4
	%	5.6	38.4	30.3	7.1			
08	التكرار	73	72	27	15	3.91	1.14	2
	%	36.9	36.4	13.6	5.6			
09	التكرار	73	69	40	15	4.00	0.96	1
	%	36.9	34.8	20.2	7.6			
10	التكرار	29	43	74	26	3.11	1.20	5
	%	14.6	21.7	37.4	13.1			
//	الإجمالي							
						3.06	1.05	

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.v20.

• العبارة رقم (9): تفرض إدارة المؤسسة إجراءات الانضباط الواردة في نظامها الداخلي.

أجابت نسبة 36,9% من المبحوثين بموافق تماما على أن إدارة المؤسسة تفرض إجراءات الانضباط الواردة في قانونها الداخلي، لتتقارب مع نسبة المجيبين بموافق المقدر بـ 34,8% وتليها نسبة 20,2% مجيبين بموافق نوعا ما.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4,00 وانحراف معياري بلغ 0,96 عبر عن التشتت البسيط نسبيا لإجابات المبحوثين، والممارسة الإيجابية المرتفعة لهذه القيمة.

فهذه القوانين واللوائح التنظيمية التي تحدد الانضباط في العمل تزيد من جديته بالمؤسسة فهي تعلم المعنى الصحيح للعمل وحسن السلوك وتزيد من درجة العدل بين العمال والمساواة، وتجعل العلاقة بينهم جيدة، وذلك بحرص الإدارة على تعميم تطبيقها على الجميع، مما يزيد من فاعلية الأداء ويساعد في تحقيق الكفاءة الإدارية. هذا ما يتفق مع دراسة (منير إبراهيم أحمد طالب) "علاقة الثقافة

التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية" فيما يخص أهمية الانضباط كقيمة تتجسد في القوانين والسياسات التنظيمية للمؤسسة.¹

وهو ما يدفع إلى القول أن فرض الإدارة إجراءات الانضباط المنصوص عليها في نظامها وقوانينها الداخلية، يساهم في رفع الأداء ويساعد على انتشار ثقافة التقيد والعمل وفقا للقانون مما يؤدي إلى زيادة معدل قيمة الانضباط في هذه المؤسسة، التي بالتأكيد ستحافظ بذلك على سمعتها وميزتها التنافسية.

• العبارة رقم (8): تتابع إدارة المؤسسة حضور العمال بكل جدية.

أجابت نسبة 36,9% بموافق تماما على تتبع الإدارة لحضور العمال بكل جدية، لتتقارب جدا مع النسبة الثانية القائلة بأنها موافقة على ذلك بنسبة 36,4%، لتليها نسبة 13,6% و7,6% و5,6% من إجابات المبحوثين على أنهم موافقون نوعا ما وغير موافقين وغير موافقين تماما على التوالي.

هذه النسب سمحت أن تكون هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع قدر بـ 3,91 عبر عن ممارسة مرتفعة لهذه القيمة وبتشتت متوسط لإستجابات هؤلاء المبحوثين بلغ قيمة 1,14.

هذه النتائج تدل على أن احترام مواقيت العمل مطلب وظيفي هام وواجب تنظيمي وأخلاقي أكدت عليه كل الأعراف والمعتقدات والإتجاهات نظرا لأهمية الوقت في حياة العمال، مما أدى بالمؤسسة إلى فرض عقوبات على المخلين بتطبيق هذه القيمة (قيمة احترام الوقت) من خلال تتبعها لمواعيد دخول وخروج العمال بكل جدية، حيث أوجدت مصلحة خاصة تهتم بالعمال ومشاكلهم وكذا بمدى التزامهم بالسلوكيات التنظيمية وهي مصلحة المستخدمين، فهذه المصلحة لها مهمة متابعة حضور العامل وغيابه المبرر للمؤسسة أو غير المبرر، مما يساهم في تتبع مساره الوظيفي وبالتالي التأثير على مستقبله المهني، خاصة في المكافآت والعلاوات وكذا في الترقية وهو ما يؤثر أيضا على إنجاز المهام في وقتها وبالجودة التي تصبو إليها المؤسسة.

• العبارة رقم (6): تهتم إدارة المؤسسة بفرق العمل (العمل في مجموعات).

جاءت إجابة العينة على هذه العبارة متباينة حيث بلغت نسبة الموافقين على أن الإدارة تهتم بفرق العمل هي الأكبر بنسبة 39,9%، لتليها مباشرة نسبة الموافقين نوعا ما المقدره بـ 31,3% دون إغفال نسبة 18,2% لغير الموافقين على ذلك.

¹ منير ابراهيم أحمد طالب، مرجع سابق، ص 82.

لتحتل بذلك المرتبة الثالثة في هذا المحور بمتوسط حسابي متوسط إيجابي الإتجاه قدر بـ 3,34 وبتشتت بسيط نسبيا للإجابات قدر بـ 0,94.

مما يعبر عن سعي الإدارة لتكريس مبدأ العمل وفقا لفرق العمل، نظرا لما له من أهمية فهو منهج رئيس وطريقة مهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة، بما أنه يوفر جوا من الانتماء والنشاط والرضا ويعزز الرغبة في استمرار أعضاء الفريق معا، كما أنه يوفر جو ملائم من التعاون والتفاهم بين الأفراد ويقلل الصراعات، يوجد الإنسجام والألفة بين أعضاء الفريق ويزيد شعورهم بالالتزام والثقة المتبادلة، هو ما تؤكد عليه ثقافة فرق العمل المنتشرة في الكثير من المؤسسات العالمية والتي تساهم في رفع مستوى الأداء مثلما يرى (Med Nouiga)¹، ويعتبر هذا الأسلوب أيضا خاصية من خصائص الثقافة التنظيمية المميزة لها كما ترى (Victoria W Miroshnik) أن التوجه نحو الفريق من أبرز سمات المنظمات الحديثة في العالم.²

هذا عن البحوث العالمية، أما في البحوث الجزائرية وكما وضح (مراد نعموني) في دراسته "القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي" أن إهتمام الإدارة بجماعة العمل، يرجع إلى أن الإطار المرجعي للمؤسسة الجزائرية يبقى متصل بمنطق (الجماعية) المتعود عليه في إطار التسيير الاشتراكي،³ الذي يحبذ الثقافة التعاونية المساهمة في زيادة الإنتاج والفعالية. وبهذا يمكن القول أن الإدارة في إهتمامها بفرق العمل تحقق نوع من العدالة والأمن والتعاون بين العمال، وهو المرجو.

• العبارة رقم (7): يبني فريق العمل وفقا لأسس موضوعية.

تباينت نسب الإجابات على هذه العبارة بين الموافقة والموافقة نوعا ما وبعدم الموافقة، بنسب جاءت على التوالي: 38,4%، 30,3% و 18,7%.

وهذه النسب تؤكدها قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 3,16 المعبر عن درجة ممارسة متوسطة لهذه القيمة، وهذا ما يظهر أيضا من تشتت الإجابات المعبر عنه بالإنحراف المعياري البالغ 1,02 الشيء الذي وضع هذه العبارة في المرتبة الرابعة.

¹ Med Nouiga, Op.cit, p 69.

² Victoria w Miroshnik, Op. cit, p 194.

³ مراد نعموني، مرجع سابق، ص 297.

فبناء الفريق وفقا للأسس الموضوعية بعيدا عن كل أساليب المحاباة والمحسوبية والتمييز، يساهم بشكل كبير في سيادة العدالة وروح التعاون بين جميع أعضاء الفريق، ما يخلق لديهم شعور مشترك بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم جميعا، بالتالي الحرص على أداء العمل بكل جدية وتفاني وهو ما تؤكد النتيجة التي توصل إليها (محمد بن غالب العوفي) في دراسته "علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي" أن فريق العمل في المؤسسة يعد وفقا لأسس موضوعية،¹ مما يساهم في سيادة ثقافة تنظيمية تشجع على العمل الجماعي. مع هذا فلا بد أن نشير إلى النسبة المنخفضة نوعا ما والتي ترى أن فريق العمل لا يبنى وفقا لأسس موضوعية، هذا نظرا لما ينتشر في المؤسسة الجزائرية من سياسات المحاباة والجهوية التي لا يمكن بأي شكل من الأشكال تجاهلها في أي قطاع كما صرح بعض العاملين.

• العبارة رقم (10): تطبق إدارة المؤسسة الإجراءات التنظيمية على جميع العاملين دون استثناء.

جاءت إجابات المبحوثين حول هذه العبارة بالموافقة الجزئية (موافق نوعا ما) بنسبة 37,4% لتليها نسبة الموافقة بـ 21,7%، ثم نسبة عدم الموافقة بنوعيتها (غير موافق، غير موافق تماما) بنسبة 13,1%.

بهذه الإجابات جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي ذو اتجاه موجب متوسط قدر بـ 3,11، وبتشتت للإجابات قدر انحرافه المعياري بـ 1,20.

إن الإجراءات التنظيمية -كما سبق وأن تطرق إليه سابقا- تعتبر من أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسات، من خلال ما تساهم به في نشر النظام وخلق الجو الملائم للعمل، خاصة إن كانت هذه الإجراءات تطبق على جميع العمال دون التمييز بينهم، هو ما يراه العمال في هذه المؤسسة رغم أن إجاباتهم كانت متوسطة على ذلك فهم وحسب تصريحاتهم يعانون أحيانا من تعسف الإدارة في تطبيق هذه الإجراءات على جميع العمال، خاصة ذوي المراكز التنظيمية الحساسة، مما أثر كثيرا على عدالة تطبيقها وبالتالي التأثير على سير الأعمال في المؤسسة.

• العبارة رقم (5): تشجع المؤسسة السلوكيات الإيجابية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

أجابت نسبة 34,3% من المبحوثين بالموافقة على أن المؤسسة تشجع السلوكيات الإيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة، لتليها نسبة 25,3% بالموافقة النسبية، ثم بعدم الموافقة البالغة 20,7% ثم الإجابة بغير موافق تماما بنسبة 10,1% وأخيرا بموافق تماما بنسبة 5,6%.

¹ محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق، ص 113.

فجاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة نظرا لمتوسطها الحسابي الذي قدر بـ 3,04 وبتشتت متوسط للإجابات عبر عنه الإنحراف المعياري المقدر بـ 1,08.

فهذه النتائج تعبر عن الحرص الشديد للمؤسسة على تحقيق الأهداف المرسومة، هذه الأهداف تعمل على تهيئة المرشد أو الإتجاه الموحد لأداء العاملين، لذا لا بد من إيجاد السبل الناجحة للوصول إليها بكل فاعلية. لهذا عملت المؤسسة دائما على تشجيع السلوكات الإيجابية المحققة لذلك، من خلال مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المنظمة وبالمعايير السلوكية الداعمة للثقافة المرغوبة،¹ إذ أنها تقوم بدور المرشد للأفراد من أجل توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف،² من خلال تنمية التدريب، العدالة في توزيع المسؤوليات، سعيا لتحقيق صحة المناخ التنظيمي بالتوافق القيمي والقضاء على السلوكات السلبية فيه.

فحسب شهادة بعض العمال في المؤسسة، فإن إدارتها في الكثير من الأحيان تعمل على مكافأة العمال المتميزين بجوائز معنوية ومادية وحتى إجازات إستثنائية وهذا حرصا منها على المورد البشري الذي حسب قولهم يمثل رأس المال الحقيقي، الذي سيحقق لها النجاح والمكانة التي تصبو لها كما أنه سيعمل على تذليل الصعاب التي تواجههم أثناء أدائهم لأعمالهم، التي من أهمها الصراعات التنظيمية الناشئة من سوء بعض الأنماط السلوكية، التي تواجهها الإدارة بالعقاب والخصم في أغلب الأحيان.

• العبارة رقم (1): يؤدي العمال مهامهم في بيئة تنظيمية عادلة.

جاءت إجابات المبحوثين حول هذه العبارة بالموافقة نوعا ما بنسبة 31,8%، لتقارب نسبة غير الموافقين البالغة 27,8%، غير الموافقين تماما بـ 18,7% ثم بنسبة 17,7% بالموافقين. هذه الإجابات أكدها معدل المتوسط الحسابي المتوسط البالغ 2,60 والانحراف المعياري المقدر بـ 0,97 المعبر عن تشتت نسبي لإجابات العينة، لتأتي هذه العبارة بذلك في المرتبة السابعة. وهذه النتائج تدل على إنقسام العمال حول عدالة البيئة التنظيمية، إنطلاقا من تباينهم في تعريف العدالة التنظيمية من عامل إلى آخر، فهناك من يرى أن البيئة العادلة تتحقق من خلال توفير كل ما يحتاجه العامل لإنجاز أعماله دون تمييز، أما آخرون فيرون أن العدالة تنطلق من بداية تعيين

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 266.

² محمد فرج محمود علي، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال، مشروع تنمية مهارات البحث العلمي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، القاهرة، 2005، ص 34.

العمال إلى غاية توزيع المكافأة، إستغلال الموارد المتاحة للعمال والإستفادة من البرامج التدريبية والخدمات الاجتماعية والضمان الاجتماعي، دون أي تقصير أو تمييز - حسب ما أستشف من أقوال العمال-.

فرغم هذا الإختلاف إلا أن الإدارة تسعى لتحقيق العدالة في البيئة التنظيمية من خلال معالجة مشاكل العمال وكذا من خلال سياسة العقاب والإيجاز التي تنتهجها، أيضا من خلال العدالة في توزيع العلاوات كل حسب جهده، وأيضا من خلال فتح المجال للنقابة العمالية وللعمل النقابي الذي دائما يسعى إلى تحقيق هذا المطلب الوظيفي والقيمي، المساهم بدرجة كبيرة في تفعيل العمل وزيادة الانتماء والرضا الوظيفي والتكامل والإستقرار.

• العبارة رقم (3): تدار الأعمال بالمؤسسة بعيدا عن كل أشكال التمييز.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة نظرا لمتوسطها الحسابي ذو الإتجاه السلبي المنخفض لممارسة هذه القيمة المقدر بـ 2,50 وبتشتت متوسط لإجابات العمال التي تركزت حول الإجابة بعدم الموافقة بنسبة قدرت بـ 37,4% وإنحراف معياري بلغ 1,02.

هذه النتائج تدل على عدم الالتزام بقيمة المساواة، التي تقوم أساسا على عدم التمييز بين العمال في أدائهم لأعمالهم من ناحية الجنس أو العرق أو المعتقد...، فهي سبيل لتعزيز ثقافة موحدة قائمة على إحترام الحريات الشخصية بين العمال.

وهو ما لمس أثناء إجراء الدراسة الميدانية، حيث أكد بعض العمال أن الإدارة تقوم بممارسات تسعى بها إلى تحقيق وحدتهم، لكن دون حرصها على عدم الوقوع في دوامة التفرقة والتمييز في توزيع وإدارة الأعمال بين المستويات الوظيفية وكذا بين الجنسين وحتى بين المناوبات.

بهذا يمكن القول أن المؤسسة رغم حرصها على إدارة الأعمال بعيدا عن أشكال التمييز حسب النسبة المئوية التي أجابت بموافق على هذه العبارة البالغة 20,7%، إلا أنها لا يمكن أن تصل إلى العدالة المطلقة في توزيع المهام والأجور والخدمات الاجتماعية وغيرها من الإمتيازات لأن العمال دائما ما يقارنون هذه الأوضاع المهنية الخاصة بهم ببعض الفئات الوظيفية الأخرى أو بالإطارات الأجنبية العاملة معهم (الشريك الأجنبي) وحتى بالمؤسسات الأخرى، وهذا ما أكد عليه (مراد نعموني) في دراسة "القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي".¹

¹ مراد نعموني، مرجع سابق، ص 295.

• العبارة رقم (2): تعالج إدارة المؤسسة شكاوي العمال بطريقة عادلة.

أجابت نسبة 41,9% على أنها غير موافقة على أن إدارة المؤسسة تعالج شكاوي العمال بطريقة عادلة، تليها نسبة المجيبين بأنهم موافقون نوعا ما على ذلك بـ 24,7%، ثم نسبة الموافقة البالغة 18,2% وتليها نسبة عدم الموافقة تماما على ذلك، لتكاد تنعدم الموافقة التامة على ذلك بنسبة 0,5%. وجاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي منخفض ذو إتجاه سلبي، بلغ 2,48 وتشتت بسيط نسبيا للإجابات بلغ 0,97.

جاءت هذه النتائج تفسر الطريقة التي يتم بها حل الشكاوي، بأنها في أغلبها غير عادلة وهذا راجع إلى عدم قدرة الإدارة على إنصاف جميع العمال المشتكين وحل مشاكلهم بالشكل الذي يرضي الجميع وإلى طبيعة تلك الشكاوي والمعنيين بها، وأيضا كيفية طرحها. كما يرجع البعض أيضا عدم تحقيق العدالة في حل الشكاوي إلى تماطل بعض العمال في رفعها أصلا رغم تضررهم منها هذا لخوفهم من العواقب التي قد تكون في غير صالحهم، كما صرح لنا أحد العمال النقابيين الذي أكد أيضا على أن العمال يعمدون إلى الصمت بدلا من تلقيهم العقاب أو التجاهل لمطالبهم المشروعة أحيانا والمبالغ فيها أحيانا أخرى.

ورغم هذا إلا أن نسبة العمال الذين كانوا موافقين على أن الإدارة تعالج الشكاوي بطريقة عادلة ليست بالهينة، هذا راجع إلى أهمية التخلص من الصراعات الداخلية الموجودة بين العمال مما يساهم في إقامة علاقات تنظيمية وطيدة بينهم ويساهم في الحفاظ على النظام، كما أن حلها أيضا يزيد من رضا العمال وإستقرارهم ويزيد من انتمائهم وتعلقهم بالمؤسسة أكثر.

• العبارة رقم (4): يكافؤ العمال كل حسب نتائج أدائهم.

جاءت نسب الإجابات حول هذه العبارة متقاربة، حيث كانت الأغلبية لغير الموافقين البالغ عددهم 53 فرد، أي ما يساوي 26,8%، لتليهم مباشرة غير الموافقين بنسبة 25,8%، ثم نسبة الموافقين نوعا ما المقدر بـ 25,3%.

وبهذه النتائج تحتل هذه العبارة المرتبة العاشرة والأخيرة لهذا المحور بمتوسط حسابي ذو إتجاه سلبي قدر بـ 2,44 المعبر عن درجة منخفضة لممارسة هذه القيمة، وبشتت إجابات متوسط بلغ 1,11.

يمكن أن تفسر هذه النتائج التي تم التوصل إليها على أن المكافأة والأجور في المؤسسة تخضع إلى نظام محاسبي مدروس، يتم توزيعه حسب قدرة المؤسسة وكذا في أوقات محددة بعيدا عن كل

أشكال التمييز ووفقا للقانون والسلم الوظيفي الذي ينتمي إليه العامل، لذا كانت النتيجة سلبية لإجابات العمال كونهم يبحثون دائما عن الإعراف بالمجهودات التي يبذلونها من طرف الإدارة بمكافأة المنجز ومعاقبة المهمل، وعلى الإهتمام أكثر بنظم المكافآت الذي يظل محتشما في الإدارات الوطنية، رغم التطور الكبير الذي تشهده أساليب الإدارة الحديثة من حيث الإعتماد على التكامل بين مختلف الجوانب المادية والتنظيمية للوصول إلى أداء أفضل، هو ما يتفق مع النتيجة التي توصل إليها (بو بكر منصور) في دراسته عن "الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية"، أين وجد أن الإداريين يهملون قيم المكافأة التي أصبحت بالنسبة للتنظيمات الحديثة حجر الزاوية في بيان ثقافة تنظيمية قوية تحقق إشباع العاملين نفسيا واجتماعيا، مما ينتج عنه مستوى عال من الولاء التنظيمي والأداء المرتفع.¹

نستخلص من إجابات المبحوثين حول مستوى سيادة بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وهو بعد القيم التنظيمية، أن المتوسط الحسابي العام له قدر بـ 3,06 عبر عن درجة متوسطة لممارسة هذه القيم وبإنحراف معياري بلغ 1,05 عبر عن تشتت متوسط نسبيا وعدم تمركز للإجابات، وهو ما دعمته أيضا المتوسطات الحسابية الخاصة بكل قيمة من القيم التنظيمية أين تم قياسها، حيث كانت قيمة فرق العمل (العمل الجماعي) هي الأكثر ممارسة في هذه المؤسسة، بمتوسط حسابي عام لعبارتها قدر بـ 3,20 لتليها قيمة الإنضباط بمتوسط حسابي بلغ 3,01، ثم قيمتي المكافأة والعدالة بمعدل أقل للممارسة، حيث بلغ متوسطاتها الحسابية على التوالي: 2,74 و 2,52.

هذه النتائج كلها تعبر عن الدعم المتوسط لمستوى ممارسة وتبني القيم التنظيمية في هذه المؤسسة، الذي يمكن تفسيره انطلاقا من كون القيم التنظيمية ما هي إلا مجموعة من المبادئ والرؤى ووجهات النظر ومحددات الحكم، التي تختلف من عامل إلى آخر ومن مصلحة إلى أخرى في المؤسسة نفسها، تظهر بصورة أوضح عند رسم السياسات وتحديد طرق وإجراءات العمل² ما يؤثر على ممارستها بصورة واضحة وكبيرة من طرف العمال على مختلف مستوياتهم الوظيفية. لكن ومع هذا فإن الهدف الأول من المحور الأول لهذه الدراسة والذي يتمثل في معرفة تقديرات العمال لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الصناعية من خلال بعد القيم التنظيمية قد تحقق تناسبا

¹ بو بكر منصور، مرجع سابق، ص 198.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 103.

مع أهداف المؤسسة الساعية إلى تحقيق بيئة تنظيمية فعالة، تتميز بقيم إيجابية يلتزم العمال بمضامينها فتصبح قناعات راسخة تعبر عن ثقافة تنظيمية تتميز بها هذه المؤسسة.

5-1-1-2- تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى الممارسات الإدارية

يتطرق الجزء الثاني من هذا القسم إلى ترتيب العامل للممارسات الإدارية المميزة لثقافته التنظيمية السائدة في المؤسسة الصناعية، قد تم الإعتماد في هذا الترتيب على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وفيما يلي جدول يبين نتائج هذا الترتيب:

جدول رقم: 15

إستجابات المبحوثين حول الممارسات الإدارية السائدة في المؤسسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	مافق نوعا ما	موافق	موافق تماما	رقم الفقرة
8	1.15	2.57	44	56	42	52	4	التكرار
			22.2	28.3	21.2	26.3	2	%
3	1.12	3.03	20	46	69	34	29	التكرار
			10.1	23.2	34.8	17.2	14.6	%
4	1.16	2.84	34	36	67	48	13	التكرار
			17.2	18.2	33.8	24.2	6.6	%
5	1.12	2.76	32	48	57	53	8	التكرار
			16.2	24.2	28.8	26.8	4	%
10	1.15	2.35	58	57	43	35	5	التكرار
			29.3	28.8	21.7	17.7	2.5	%
6	1.12	2.68	37	50	56	49	6	التكرار
			18.7	25.3	28.3	24.7	3	%
2	1.12	3.07	25	31	72	58	12	التكرار
			12.6	15.7	36.4	29.3	6.1	%
7	1.16	2.67	41	44	62	41	10	التكرار
			20.7	22.2	31.3	20.7	5.1	%
1	1.09	3.17	19	35	48	85	11	التكرار
			9.6	17.7	24.2	42.9	5.6	%
9	1.17	2.51	48	58	42	43	7	التكرار
			24.2	29.3	21.2	21.7	3.5	%
//	1.14	2.77	الإجمالي					

المصدر: إعداد الباحثة بناء عن مخرجات برنامج spss.v20.

• العبارة رقم (19): يفوض المسؤولون بعض الصلاحيات لمروسيهم.

أجابت نسبة 42,9% أن المسؤولين يفوضون بعض الصلاحيات لمروسيهم (موافق)، لتليها نسبة الموافقين نوعا ما على هذا التفويض بنسبة قدرت بـ 24,2%، ثم غير موافق بنسبة 17,7% وبنسبتين منخفضتين لكل من غير موافق تماما وموافق تماما قدرت بـ 9,6% و 5,6%.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي متوسط بلغ 3,17، وبتشتت متوسط نسبيا للإجابات عبر عنه الانحراف المعياري المقدر بـ 1,09.

يمكن أن نفسر هذه النتائج بأن تفويض السلطة كقيمة يمارسها في المؤسسة فقط من في أيديهم الصلاحيات كالمدرء ورؤساء المصالح والمشرفين، وهذا نظرا لحساسية وأهمية القرارات التي تتخذ من وراء ذلك. فتفويض السلطة له شروط عدة فيما يخص الصلاحية أو إلى من ستفوض وما سياترب عنها من عواقب تنظيمية وأيضاً قانونية، لذا يبتعد الأغلبية عن تحمل هذه المسؤوليات المترتبة عن هذا التفويض، رغم ما له من إيجابيات في إنجاز المهام بسرعة وبأقل بيروقراطية، التصرف السريع في المواقف المحرجة دون الحاجة إلى الرجوع إلى المسؤول الأول وكذلك تعزيز الثقة لدى العامل في قدراته وفي المؤسسة نفسها.

العبارة رقم (17): تعمل إدارة المؤسسة على تحديث أساليب العمل.

أجابت نسبة 36,4% من المبحوثين بالموافقة الجزئية على أن المؤسسة تعمل على تحديث أساليب العمل (موافق نوعاً ما)، لتليها مباشرة نسبة الموافقة على ذلك والمقدرة بـ 29,3%، ثم عدم الموافقة بنسبة 15,7%، وغير موافق تماماً بـ 12,6%.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,07 عبر عن درجة التحديث المتوسطة لأساليب العمل، وبانحراف معياري قدر بـ 1,12.

فالإدارة تولي أهمية كبيرة للإهتمام بأساليب العمل، فهذا الإهتمام مرتبط بمركز المؤسسة الذي يتطلب منهم أن تكون على إطلاع مستمر بالمستجدات التكنولوجية والتقنيات الحديثة فمن المعروف أنه كلما زاد استخدام هذه التقنيات زادت فاعلية النشاط التنظيمي، فالتحكم في استخدام التقنيات الحديثة أصبح من أهم الضروريات في هذا العصر، حيث أصبحت المؤسسات تولي أهمية كبرى للتقدم التكنولوجي، فالمتغيرات المتسارعة على مستوى العالم وصياغة إستراتيجية قادرة على التكيف مع تحديات العولمة تتطلب إستعمال الأدوات التي تتسجم مع حجم وسرعة التطورات¹ والتكنولوجيا المتقدمة هي التي تشكل أهم عمليات التطوير والبقاء والسمة المميزة للمؤسسة، فكلما توفرت المعلومات الدقيقة زادت قدرة الإدارة على صنع القرارات وتحقيق الفاعلية في أداء المهام المختلفة، وتسهل عملية الإتصال والتفاعل بين العاملين، وتعزز انتمائهم وتعلقهم بالمؤسسة التي توفر

¹ أمانة يواشري بنت ميرة، توجه القيادات الادارية العربية في ظل العولمة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005،

كل ما يحتاجونه لإنجاز أعمالهم بكل جدية ودقة، وعموما لمس إنتشار واسع لإستخدام الأنترنت في جميع المكاتب وكذا الأنترنت، أيضا وجود آلات حديثة جدا، ومن خلال تكوين العمال على أساليب عمل جديدة، سواء من طرف إطارات أجنبية أو بالدورات التكوينية التي يتلقونها بالخارج والتي تشرف عليها مصلحة التكوين، وكذا مصلحة البحث.

• العبارة رقم (12): يجد العامل صعوبة في الاتصال المباشر بالمسؤولين داخل المؤسسة.

أجابت نسبة قدرت بـ 34,8% بموافق نوعا ما على أن العمال يجدون صعوبة في الاتصال المباشر بالمسؤولين داخل المؤسسة، لتليها نسبة 23,2% من الذين يرون أنهم غير موافقون على هذا ثم نسبة أقل منها ممن يجدون صعوبة في الاتصال قدرت بـ 17,2% لموافق و 14,6% لموافق تماما وتأتي في الأخير نسبة 10,1% أنهم غير موافقون تماما.

هذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 3,03 والمعبر عن الإتجاه الإيجابي المتوسط لهذه الممارسة، أما إنحرافها المعياري فقدر بـ 1,12، مما جعل هذه العبارة تأتي في المرتبة الثالثة. فهذه النتائج تدل على الحرص النسبي لممارسة هذه العملية التي تعد من أهم العمليات الإدارية في المؤسسة نظرا لأهمية نظام الاتصالات الذي يتيح تبادل المعلومات في كل الإتجاهات، الشيء الذي يشجع التعبير عن الآراء وإيصال الشكاوى والإنتشغالات للمسؤولين، مما يزيد من مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وفقا لما يتناسب مع أهدافهم وأهداف المؤسسة على حد سواء، لكن هذا في حالة ما إذا وصلت هذه المعلومات إلى المعنيين بها (المسؤولون)، إذ أن التسلسل الهرمي يحتم أن يحترم في مثل هذه الحالات ما يتسبب في عرقلة الاتصال السلس ويؤثر على نوع ونمط هذا الاتصال في المؤسسة، ليصبح الاتصال النازل فقط السائد في بيئة تنظيمية تتميز بالبيروقراطية السلبية.

• العبارة رقم (13): يتم اختيار العمال على أساس مؤهلاتهم.

أجابت نسبة 33,8% أي ما يعادل 67 فرد من المبحوثين بموافق نوعا ما على أن عملية إختيار العمال تتم على أساس مؤهلاتهم لتليها نسبة الموافقين البالغة 24,2%، لتتقارب إجاباتي المبحوثين الآخرين على أنهم غير موافقين وغير موافقين تماما بنسبة 18,2% و 17,2%، أما الموافقين تماما فكانت منخفضة جدا بلغت 6,6%.

هذا ما جعل هذه العبارة تحتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2,84 عبر عن الإتجاه المتوسط لممارسة الإدارة لهذه العملية، وبإنحراف معياري بلغ 1,16.

وهذه النتيجة يمكن إرجاعها إلى كون المؤسسة الصناعية وإدارتها هي المخولة لتحديد المعايير الواجب إتباعها لإختيار وتعيين العاملين، هو ما تظهره مسابقات التوظيف التي تعلن عليها من حين إلى آخر حسب حاجتها، وتضع الشروط اللازمة توفرها في المترشح لشغل هذا المنصب من بينها المؤهلات العلمية والفنية والجسدية التي رأت نسبة المجيبين بالمؤشرات الإيجابية (موافق موافق تماما، وموافق نوعا ما) المقدر بـ 64,6% بأنها هي المحددات الأساسية التي تتبعها الإدارة للتوظيف. ولكن ومع هذا لا يمكن إغفال نسبة المجيبين بعدم الموافقة التي بلغت في مجملها 35,4% التي ترى بأن الإدارة في ظاهرها تسعى إلى النوعية في التوظيف ولكن في باطنها تعتمد على المحاباة والمحسوبية في ذلك.

بهذا ومع هذا الإنقسام جاءت هذه الممارسة متوسطة الإلتباع من طرف الإدارة، رغم ما لها من أهمية في تكريس ثقافة تنظيمية تقوم على إختيار عمال يتميزون بالقدرة والإبداع.

• العبارة رقم (14): يتم تقييم أداء العمال على أساس مساهمتهم في إنجاز المهام الموكلة لهم.

أجابت عينة البحث بنسبة كبيرة بموافق نوعا ما قدرت بـ 28,8%، والتي لا تتعد كثيرا عن نسبة المجيبين بموافق على أنه يتم تقييم أداء العمال على أساس مساهمتهم في إنجاز المهام الموكلة لهم البالغة 26,8% ونسبة غير الموافقين المقدر بـ 24,2%، لتأتي نسبي غير الموافقين تماما والموافقين تماما الأقل بقدر 16,2% و 4,0% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2,76 عبر عن الممارسة المتوسطة لهذه العملية، ما يؤكد الإنحراف المعياري لها المقدر بـ 1,12.

فالمؤسسة الصناعية تسعى إلى الوصول لأداء أفضل وبالتالي إنتاجية أكبر، وهذا لا يأتي إلا بتحفيز العمال ومكافأتهم على إنجازهم لأعمالهم بـ صور مختلفة (مادية، معنوية)، وهو ما رآه المجيبين بالموافقة النسبية، ومع ذلك فالإدارة في هذه المؤسسة قد تتغاضى في بعض الأحيان عن تبني هذه الممارسة الإدارية، وهو ما فسره عدد العمال المجيبين بعدم الموافقة والذين يحصرون العلاوات فقط في علاوة المردودية بمختلف أنواعها.

• العبارة رقم (16): تقدم للعمال البرامج التدريبية اللازمة لترسيخ السلوكات التنظيمية الهادفة.

أجابت نسبة 28,3% من المبحوثين بالموافقة نوعا ما على أن المؤسسة تقدم البرامج التدريبية اللازمة لترسيخ السلوكات التنظيمية الهادفة، لتليها نسبة 25,3% ممن يرفضون قيام الإدارة بذلك لتتقارب معها نسبة المبحوثين القائلين بأن المؤسسة تقوم بفتح برامج تدريبية قدرت بـ 24,7%

دون إغفال غير الموافقين تماما الذين مثلوا نسبة 18,7%، لتكاد تنعدم فئة الموافقين تماما حيث بلغت النسبة 3% فقط.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 2,68 المعبر عن ممارسة متوسطة لتقييم البرامج التدريبية المرسوخة للسلوكات الهادفة، وبإنحراف معياري بلغ 1,12.

هذه النتائج تدل على موافقة متوسطة على أن إدارة المؤسسة تقدم البرامج التدريبية المطلوبة لإتباع السلوكات التنظيمية الهادفة لزيادة كفاءة المؤسسة، وذلك من خلال تقديمها وبرمجتها حصص تعليمية وبرامج تدريبية مقننة، وبتطبيقها مختلف أساليب تنمية المهارات، لكن مع إستفادة أقلية العمال منها هو ما برز في نسبة الإجابات السلبية البالغة 44% (غير موافق، غير موافق تماما) والتي تفسر بعدم إستفادة الجميع من هذه البرامج، التي في العادة تكون مخصصة للإطارات من مهندسين وإداريين وفي أحيان نادرة قد يستفيد منها بعضا من أعوان التحكم- وهذا دائما حسب العينة المبحوثة والتي تم محاورتها أثناء إجراء الزيارة الإستطلاعية-، التي أكدت أن هذه البرامج تكون مبرمجة لجميع العمال على إختلاف مساهم الوظيفي ولكن حسب الحاجة الملحة فقط والإمكانات المتاحة.

بهذا يمكن القول أن الإدارة بصورة متوسطة تعمل على تقديم برامج تدريبية ترسخ بها السلوكات التنظيمية الهادفة، التي تعزز الثقافة التنظيمية المبنية على مختلف المهارات الإيجابية والمنمية للوعي.

• العبارة رقم (18): يتم ترقية العمال على أساس جدارتهم.

أجابت نسبة 31,3% من المبحوثين على أنهم موافقون نوعا ما على أن الترقية تتم على أساس جدارتهم، لتليها نسبة 22,2% بأنهم غير موافقون على ذلك، أما نسبة المجيبين بالموافقة فكانت متساوية مع غير الموافقين تماما على هذه الممارسة بلغت 20,7%، ونسبة 5,1% كانت نسبة المجيبين بأنهم موافقون تماما على ما ذكر عن الترقية.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة نظرا لمتوسطها الحسابي الذي قدر بـ 2,67، والمعبر عن درجة متوسطة لإتباع هذه الطريقة في الترقية، وهو ما أكده أيضا قيمة الإنحراف المعياري البالغة 1,16.

يمكن أن ترجع هذه النتائج إلى كون الترقية من أهم العمليات الإدارية التي تتم في المؤسسات والتي يجب أن تراعى فيها الموضوعية والحياد في وضع المعايير التي يتم الإعتماد عليها لتحقيقها. ولكن ومع كل المشاكل التي تعاني منها الإدارة الجزائرية (المحسوبية، العلاقات الشخصية المحاباة

الرشوة)، كان الوصول إلى إحداث هذه المعايير صعبا جدا وهو ما تجلّى في هذه المؤسسة، حيث أن الجدارة في العمل والتفاني فيه، في أغلب الأحيان لا يعتبر معيارا في الترقية وإنما العلاقات الشخصية هي الأكثر اعتمادا، مما يؤدي إلى إهتزاز قيم العاملين لينعكس على أدائهم وشيوع قيم اللامبالاة والإهمال وغيرها من القيم الثقافية التي لها تأثير سلبي على سلوك العمال. هي النتيجة نفسها التي توصل إليها (سالم إلياس).¹

• العبارة رقم (11): تسمح الإدارة للعمال بمناقشة المسائل الحساسة (الهامة) في المؤسسة.

أجابت نسبة 28,3% من العينة المبحوثة بأنهم غير موافقين على أن الإدارة تسمح لهم بمناقشة المسائل الحساسة في المؤسسة، لتليها نسبة الموافقين على هذا والتي بلغت 26,3%، ثم نسبة 22,2% بعدم الموافقة إطلاقا على ذلك، لتتقارب معها نسبة الموافقين نسبيا والبالغة 21,2%، أما الموافقين تماما فكانت تقترب من العدم لتبلغ 2%.

فالرتبة الثامنة كانت مرتبة هذه العبارة بمتوسط حسابي بلغ 2,57 المعبر عن اتجاه المبحوثين السلبي المنخفض نحو هذه الممارسة، وبانحراف معياري بلغ 1,15.

يمكن تفسير هذا التباين في الإجابات خاصة السلبية منها، البالغ نسبتها 50,5% (غير موافق غير موافق تماما) بكونها ترجع إلى أن الإدارة تعتمد على عدم إشراك العمال في مناقشتهم للعديد من الأمور الهامة والحساسة في المؤسسة كالزيادة في الإنتاج أو ساعات العمل، تغيير المشرفين الترقيات والعلاوات، أنماط الاتصال وطرق الإشراف...، بالرغم من أنها تخصهم بصورة مباشرة وهذا لتفادي الصراعات، وكذا لكون بعض هذه الأمور تتطلب نوعا من الدراية والخبرة وكذا التخصص، أضف لذلك أن المؤسسة دائما تحاول إخفاء الأمور الحساسة عن العمال لتفادي الإضطرابات، كما أن المنافسة الخارجية تحتم عليها ذلك. أما النسبة الإيجابية البالغة 49,5% (موافق تماما، موافق، موافق نوعا ما) فجاءت تعبر عن أن المؤسسة بإدارتها تعمل على مشاركة العمال في مناقشة بعض الأمور الهامة والحساسة ولكن غير الإستراتيجية - حسب أحد المشرفين-، دون أن نغفل أن هذه النسبة أيضا كانت الأغلبية فيها من مستوى الإطارات وأعوان التحكم ما يسمح لهم بالمشاركة في مثل هذه المناقشات.

¹ سالم إلياس، مرجع سابق، ص 125.

العبرة رقم (20): يشجع العمال على المشاركة في اتخاذ القرارات.

جاءت إجابات العمال اتجاه هذه العبارة متباينة في نسبها فكانت النسبة الأكبر للمجيبين بعدم الموافقة على أن العمال يشجعون على المشاركة في إتخاذ القرارات بغلت 29,3%، لتليها نسبة غير الموافقين تماما المقدره بـ 24,2%، ثم تقاربت نسبي الموافقين نوعا ما والموافقين بنسب قدرت على التوالي 21,2% و 21,7%، أما الموافقين تماما فكانت 3,5% فقط.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي سلبي الإتجاه بلغ 2,51 عبر عن ممارسة ضعيفة لهذا التشجيع على المشاركة في إتخاذ القرارات، أكد هذا التباين في الإجابات قيمة الإنحراف المعياري المقدره بـ 1,17.

ويمكن أن يفسر عدم الأشارك في إتخاذ القرارات إلى نوع المؤسسة ونشاطها الحساس الذي يتطلب الخبرة والكفاءة لتسييرها واتخاذ القرارات فيها للمحافظة على ما وصلت إليه من نجاح (شهادة الإيزو) وعلى مكانتها كأحد أكبر المؤسسات لصناعة الكوابل في إفريقيا. وهذه النتيجة توصلت إليها أيضا دراسة (إلياس سالم) بكون المؤسسات الصناعية لا توفر فرصا للعمال لاتخاذ القرارات وإن وجد ذلك فيكون مسموح فقط للإطارات كون بعضهم أعضاء مجلس الإدارة، أو تكون من طرف ممثلي اللجان والتنظيم النقابي بصورة محدودة.¹

• العبارة رقم (15): يتم تكريم العمال المتميزين في إنجاز الأعمال.

أجابت نسبة 29,3% من العينة على أنهم غير موافقون تماما على أن المؤسسة تكرم العمال المتميزين في إنجاز الأعمال، لتتقارب مع النسبة التي أجابت بأنها أيضا غير موافقة على ذلك والمقدرة بـ 28,8%، ثم جاءت نسبة 21,7% الممثلة للموافقين نوعا ما على هذه الممارسة، لتليها نسبة 17,7% للموافقين و 2,5% لموافقين تماما.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة والأخيرة لهذا البعد، بمتوسط حسابي ضعيف وسلامي الإتجاه لإجابات المبحوثين بلغ 2,35، وبإنحراف معياري بلغ 1,15.

يمكن القول أن الإدارة تكرم العمال المتميزين بشكل ضعيف وهذا حسب إجابات المبحوثين السلبية (غير موافق، وغير موافق تماما) حيث أن 115 فرد أكدوا أنهم لا يتلقون تكريمات إزاء تفانيهم في العمل هذا التكريم المادي أو المعنوي الذي لو أنهم يحصلون عليه سيساهم بقدر كبير في رفع معنوياتهم ويزيد من رضاهم عن العمل ويزيد من معدل أداءهم، في حين أن 83 فرد أجابوا بأنهم

¹ سالم إلياس، مرجع سابق، ص 135.

موافقون على أن الإدارة تكرمهم وأكثرهم من الإطارات الذين في أغلب الأحيان يتشاركون في الأرباح مع المؤسسة وأيضا يتلقون امتيازات لقاء المهام الإستثنائية التي يقومون بها. وهذا النوع من الممارسة يشجع على سيادة ثقافة المهمة، التي سبق الإشارة في الجانب النظري إلى أنها تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.¹

من كل ما سبق يمكن القول أن مستوى سيادة هذا البعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في هذه المؤسسة أي (الممارسات الإدارية) كان متوسطا، وهذا حسب المتوسط العام لعبارات هذا البعد المقدر بـ 2,77، بإنحراف معياري بلغ 1,14 دل على تباين متوسط نسبيا لإجابات المبحوثين وهو ما تدعمه قيم المتوسطات الحسابية لكل عبارة من العبارات السابقة، إذ جاءت ممارسة تفويض السلطة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي متوسط بلغ 3,17 لتليها ممارسة تحديث أساليب العمل والاتصال في المرتبتين الثانية والثالثة بمتوسطات حسابية جاءت على التوالي 3,07 و3,03، أيضا متوسطات العبارات الممثلة لكيفية إختيار العمال وتقييم أدائهم والبرامج التدريبية المقدر على التوالي: 2,84 و2,68.

هذه النتائج تؤكد على الدعم المتوسط لمستوى إعتقاد الإدارة على ممارسات إدارية تعبر عن ثقافتها التنظيمية، هذا راجع إلى كون هذه الممارسات متباينة الأهمية لدى العامل والمؤسسة، كما أن سياستها الخاضعة دائما لسياسة الدولة تفرض عليها بعض الممارسات التي تتصادم مع ما تصبوا إليه.

5-1-1-3- تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى التوقعات التنظيمية

يتطرق الجزء الأخير من هذا القسم إلى ترتيب العامل للتوقعات التنظيمية المعبرة عن ثقافته التنظيمية، تم الإعتماد في هذا الترتيب على المتوسط الحسابي، والجدول (16) يبين نتائج هذا الترتيب:

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 107.

جدول رقم:16

إستجابات المبحوثين حول التوقعات التنظيمية السائدة في المؤسسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	مافق نوعا ما	موافق	موافق تماما	رقم الفقرة
3	1.14	3.23	24	17	68	67	22	التكرار %
			12.1	8.6	34.3	33.8	11.1	
1	0.98	3.34	14	15	73	80	16	التكرار %
			7.1	7.6	36.9	40.4	8.1	
9	1.15	2.64	44	43	54	53	4	التكرار %
			22.2	21.7	27.3	26.8	2	
10	1.79	2.55	51	57	43	44	3	التكرار %
			25.8	28.8	21.7	22.2	1.5	
7	1.03	2.95	24	31	78	59	6	التكرار %
			12.1	15.7	39.4	29.8	3	
6	1.26	2.98	31	37	62	40	28	التكرار %
			15.7	18.7	31.3	20.2	14.1	
5	1.03	3.01	19	32	91	40	16	التكرار %
			9.6	16.2	46	20.2	8.1	
8	1.01	2.80	21	52	78	38	9	التكرار %
			10.6	26.3	39.4	19.2	4.5	
2	1.31	3.32	27	23	51	52	45	التكرار %
			13.6	11.6	25.8	26.3	22.7	
4	1.21	3.07	33	20	65	60	20	التكرار %
			16.7	10.1	32.8	30.3	10.1	
//	1.19	2.99	الإجمالي					

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.v20.

العبارة رقم (22): يتوقع المشرفين أن يقوم العامل بكافة مهامه.

أجابت عينة الدراسة بنسبة 40,4% بأنهم موافقون على أن المشرفين يتوقعون منهم القيام بكافة مهامهم طالما أنهم يحصلون على حقوقهم الوظيفية، لتليها نسبة 36,9% للموافقين نوعا ما، لتأتي نسب (الموافقين تماما، غير الموافقين وغير الموافقين تماما) منخفضة جدا تراوحت بين 8,1% و 7,6% و 7,1%، ودعمت هذه النتائج قيمة الانحراف المعياري البالغة 0,98.

وهو ما سمح لهذه العبارة بأن تحتل المرتبة الأولى، إذ أن متوسطها الحسابي بلغ 3,34 عبر عن سيادة هذا التوقع بصورة مرتفعة، فمن المعروف أنه كلما حققت المطالب وأعطيت الحقوق كلما زادت الإستجابة بالعمل والإخلاص وهو ما عبر عنه العمال في هذه المؤسسة بالموافقة على أنهم يقومون بالأعمال بكفاءة كلما حققت لهم رغباتهم التنظيمية. وهو ما يتماشى وما توصلت إليه دراسة (منير إبراهيم أحمد طالب) "علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية

-قطاع غزة- من أن الإدارة العليا من وجهة نظر الإداريين والعمال تتوقع من إدارييها وعمالها على مختلف مناصبهم أن يقوموا بكافة واجباتهم الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين طالما تعطيهم الإدارة كافة حقوقهم الوظيفية.¹

• العبارة رقم (29): يتطلع من إدارة المؤسسة العمل على تطوير وسائل الأمن والوقاية من حوادث العمل.

أجابت نسبة 26,3% بأنها موافقة على أنها تتطلع من إدارة المؤسسة العمل على تطوير وسائل الأمن والرقابة من حوادث العمل، لتتقارب مع نسبة الموافقين نوعا ما على ذلك البالغة 25,8% وتليها مباشرة نسبة 22,7% للموافقين تماما، أما نسبة غير الموافقين وغير الموافقين تماما فكانت الأقل بنسب قدرت على التوالي بـ 11,6% و 13,6%.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 3,32 عبر عن الإتجاه الإيجابي المتوسط لهذا التطلع، ما أكده معدل الإنحراف المعياري البالغ 1,31 الدال على تشتت للإجابات بين الموافقين تماما والموافقين والموافقين نوعا ما (حسب النسب السابقة الذكر)، هذا ما يدل على التطلع الكبير للعمال من الإدارة توفيرها وتطويرها للوسائل التي تضمن أمنهم الصناعي وتقييم من حوادث العمل المنتشرة بصورة كبيرة في مثل هذه المؤسسات، من ذلك توفير اللباس المناسب (الخوذات، القفازات الأفعنة...) التي تساهم في الوقاية من الصدمات وكذا الصعقات الكهربائية زيادة تعليق اللافتات والملصقات المؤشرة عن أماكن الخطر المحتملة، وأيضا الرفع من معدل التوعية لدى العمال بالمخاطر المتوقع حصولها وهذا بالندوات التوعوية والحصص التدريبية على كيفية تشغيل المعدات والآلات، أضف إلى ذلك توقع العمال من مصلحة الوقاية والأمن إيجاد سبل جديدة وأكثر تطورا في طرق العمل من خلال اعتمادها على التكنولوجيات الحديثة سواء في المواد المستخدمة الأكثر أمانا (المواد الكيماوية) أو حتى في الآلات وما تفرزه من مواد قد تؤثر على صحة المستخدمين لها. هذا ما أستشف من العمال المتحدث إليهم في المؤسسة حول ما يوجد من وسائل للحماية وما يتوقع أن تطوره المؤسسة أو توفره لكي تضمن سلامة عمالها وبالتالي تزيد من ولائهم وتمسكهم بالمؤسسة، التي تعمل على ترسيخ ثقافة الأمن والحماية من حوادث العمل لأعضائها.

¹ منير ابراهيم أحمد طالب، مرجع سابق، ص ص 87-88.

• العبارة رقم (21): يتوقع أن يكون هناك إحترام متبادل بين العمال والمشرفين.

أجابت نسبة 34,3% بأنها موافقة نوعا ما على أنه يتوقع أن يكون هناك إحترام متبادل بين العمال والمشرفين، وبنسبة 33,8% أكدت أنها موافقة على ذلك، لتليها نسبة 12,1% بأنها غير موافقة إطلاقا على ذلك، لتقابلها نسبة 11,1% بالموافقة المطلقة على تطلعها لسيادة روح الإحترام في المؤسسة، لتأتي نسبة غير الموافقين كأقل نسبة بلغت 8,6%.

فجاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3,23 عبر عن درجة متوسطة لهذا التوقع، ما أكد ذلك الإنحراف المعياري البالغ 1,14.

فالحرص على الإحترام المتبادل بين العمال والمشرفين كان بارزا خلال التجول في المؤسسة أثناء إجراء الزيارة الإستطلاعية حيث كانت تسود تعاملات تبين عن إحترام وتقدير متبادل بين الجميع، نظرا للأهمية التي يكتسيها هذا السلوك في زيادة الروح المعنوية، الثقة التنظيمية والشعور بالرضا والانتماء لدى العمال في المؤسسة، مما أدى إلى زيادة تطلعهم لأن ينتشر الإحترام المتبادل أكثر في المؤسسة ويتوسع ليشمل جميع العمال على إختلاف مستواهم العلمي ومساهمهم الوظيفي.

وهو ما أكدته دراسة (إلياس سالم) "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، حيث توصل إلى أن وجود الإحترام والتقدير الكبيرين في المؤسسة سواء بين المرؤوسين والعمال أو بين العمال أنفسهم يؤدي إلى الشعور بالرضا والانتماء،¹ هو ما يدفع إلى توقع إكتسابه من خلال إنتشار ثقافة تنظيمية تركز هذا السلوك (الإحترام) وهو ما يصبوا إليه العامل.

• العبارة رقم (30): ينتظر من إدارة المؤسسة توفير طب العمل فعليا.

أجابت عينة الدراسة بأنها موافقة نوعا ما على أنها تنتظر من إدارة المؤسسة توفير طب العمل فعليا بنسبة بلغت 32,8%، لتتقارب مع نسبة الموافقين البالغة 30,3%، لتليها نسبة غير الموافقين تماما المقدرة بـ 16,7%، وتتساوى نسبتي الموافقين تماما وغير الموافقين البالغة 10,1%.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,07، دل على تطلع متوسط لتوفير طب العمل فعليا، ما أكده الإنحراف المعياري حيث بلغ قيمة 1,21.

فطب العمل أصبح في الوقت الحالي ومع إرتفاع معدل الأمراض المهنية وحوادث العمل أكثر من ضرورة، فهو يساهم بشكل كبير في إنقاذ أرواح الكثير من العمال وهذا بالتدخل السريع والفوري في مكان العمل أو الحادث. لكن رغم هذه الأهمية لتواجد طبيب مختص في العمل بالمؤسسة

¹ إلياس سالم، مرجع سابق، ص 144.

إلا أن المؤسسات الجزائرية تفتقر تماما لهذا، رغم أن القوانين واللوائح التنظيمية تنص على ضرورة تواجده في جميع المؤسسات على مختلف أنواعها وتخصصاتها ونذكر منها:¹

- القانون رقم 88-07 المؤرخ في 26 يناير 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل (المادة 45).

- القانون رقم 85-05 المؤرخ في 16 فبراير 1985 والمتعلق بحماية الصحة وترقيتها - المعدل والمتمم -.

- المرسوم التنفيذي رقم 91-05 المؤرخ في 19 يناير 1991 والمتعلق بالقواعد العامة للحماية التي تطبق على حفظ الصحة والأمن في أماكن العمل.

- المرسوم التنفيذي رقم 93-120 المؤرخ في 15 مايو 1993 والمتعلق بتنظيم طب العمل. وبالعودة إلى هذه المؤسسة فإنها تعاقدت مع أطباء عامين نظريا ولكن في الواقع التطبيقي لا وجود لأي طبيب أو مختص نفسي، يعمل على توفير الخدمات الصحية والنفسية للعمال وهو ما جعل النسبة الأكبر من المبحوثين يتوقعون ويتطلعون من الإدارة توفير طبيب مختص في المؤسسة فعليا ليساهم ذلك في نشر ثقافة صحية تعمل على زيادة الشعور بالأمن الصناعي وترفع من الروح المعنوية لدى العمال مما يزيد من إنتاجيتهم وأدائهم.

• العبارة رقم (27): ينتظر من إدارة المؤسسة أن يكون توزيعها للمهام التنظيمية يتناسب مع قدرات كل عامل.

أجاب 91 فرد من المبحوثين بأنهم موافقون نوعا ما على إنتظارهم من الإدارة أن توزع المهام التنظيمية بما يتناسب مع قدرات كل عامل أي ما يعادل نسبة 46 %، لتليها نسبة الموافقين المقدره بـ 20,2% ونسبة غير الموافقين بـ 16,2%، وتأتي نسبتي الموافقين تماما وغير الموافقين تماما الأقل بـ 8,1% و 9,6% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حساب بلغ 3,01 عبر عن توقع متوسط لدى العمال لهذا التوزيع للمهام التنظيمية، وهو ما تأكده قيمة الإنحراف المعياري المقدره بـ 1,03.

فباعتبار التعيين والتوظيف وتوزيع المهام من أهم العمليات الإدارية التي تقوم على أساسها المؤسسة نظرا لأهمية وجود الرجل المناسب في المكان المناسب، فالإدارة وسهرا منها على راحة العمال وعلى توفير الظروف المناسبة والملائمة لأداء، فإنها تحرص أن تكون صلاحيات العمال

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية، عدد 51، 5 سبتمبر 2010، ص 19.

تتناسب مع قدراتهم الفكرية والبدنية ومع المسؤولية المنوطة بهم من خلال التحكم في زمام الأمور والقدرة على أداء المهام بالصورة المناسبة نظرا لتلاؤمها مع تخصصهم وإمكانياتهم التكوينية وهو ما عبر عنه المبحوثين بأنهم يتوقعون أن تقوم المؤسسة بتوزيع المهام التنظيمية بما يتناسب مع قدرات كل عامل بنسبة إجابات إيجابية بلغت في مجملها (موافق تماما، موافق، موافق نوعا ما) 74,3%.

• العبارة رقم (26): يتوقع تعميم الاستفادة بصفة عادلة من الخدمات الاجتماعية بين العمال والمشرفين في المؤسسة.

أجابت نسبة وقدرها 31,3% من المبحوثين بأنهم يتوقعون تعميم الاستفادة من الخدمات الاجتماعية بصورة عادلة بين العمال والمشرفين في المؤسسة، لتليها نسبة 20,2% بأنهم موافقون ثم نسبة 18,7% بأنهم غير موافقون، أما نسبة غير الموافقين تماما فبلغت 15,7% وأقل نسبة كانت للمجيبين بأنهم موافقون تماما والمقدرة بـ 14,1%.

بهذه النسب جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة وحسب متوسطها الحسابي المقدر بـ 2,98 المعبر عن درجة متوسطة لتوقع هذا التعميم للخدمات الاجتماعية، وبإحرف معياري بلغ 1,26. وجاءت الإجابات بهذه النسب نظرا لأهمية توفير الخدمات الاجتماعية من عطل ورحلات مبرمجة للعمال، وكذا من خلال توفير النقل والسكن وبعض الإمتيازات المخصصة لجميع العمال دون إستثناء فهي تساهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية للعمال وتساهم في توفير بيئة تنظيمية تتميز بالاستقرار والإمتنان للمؤسسة التي تهتم بالحالة الاجتماعية للعامل والتي تسهر على راحته النفسية والاجتماعية مما ينعكس على أدائه وولائه لها. لكن رغم توفر هذه الخدمات بجميع أشكالها إلا أن المشكل الكبير هو كيف توزع وعلى من توزع ومن يستفيد منها، لذا كانت النسبة الكبيرة من المبحوثين يتوقعون ويأملون من إدارة المؤسسة إعادة النظر في كل ما يتعلق بالخدمات الاجتماعية سواء المادية أو المعنوية، وبطرق الاستفادة منها، نوعها، الزمان الذي تقدم فيه... والأهم أن تكون خاضعة للعدالة في الاستفادة منها بين المشرفين والعمال كل حسب ما يمنحه القانون المتعلق بذلك.

• العبارة رقم (25): يتوقع العامل بأن أهمية تطوير علاقاته بإدارة المؤسسة تجسد روح التعاون الوظيفي.

أجابت نسبة من المبحوثين قدرت بـ 39,4% بأنهم موافقون نوعا ما على أنهم يتوقعون أن تكون أهمية تطوير علاقاتهم بالإدارة تجسد روح التعاون الوظيفي، لتليها نسبتي الموافقين وغير

الموافقين على التوالي والمقدرة 25,8% و 15,7% و ثم نسبة غير الموافقين تماما بـ 12,1%، لتأتي في المرتبة الأخيرة بأقل نسبة، المحييين بأنهم موافقون تماما على ذلك والمقدرة بـ 3%.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 2,95 الدال على درجة متوسطة لتوقع العمال أن تكون أهمية تطوير علاقاتهم بالإدارة تجسد روح التعاون الوظيفي وبإنحراف معياري بلغ 1,03 المعبر عن تشتت متوسط نسبيا لإجابات العمال.

هذا ما يفسر أهمية العلاقات بين العمال والإدارة التي تساهم بشكل كبير في تكامل الوحدات والمصالح الإدارية وأيضا في تكيف العمال مع القوانين والسياسات التي تفرضها الإدارة، التي تسعى وبشكل مستمر لتصل قراراتها للتنفيذ وفقا للإستراتيجيات المرسومة، هو ما لا يتجسد في الواقع إلا إذا سادت علاقات تنظيمية مبنية على روح التعاون والتكامل الوظيفي، الذي يعتمد في ترسيخه على وحدة الأهداف والمصالح بين الإدارة والعمال، لذا كانت إجاباتهم في أغلبها تصبوا إلى أن تجسد المؤسسة هذا التعاون الوظيفي من خلال تطوير علاقاتها بهم، بتطوير وسائل الاتصال وتغيير أنماطه وكذا بالعمل وفقا لفرق العمل التي تجسد بكل جدية روح التعاون وكذا بفتح مجال إيداء الآراء والمشاركة في إتخاذ القرارات في حدود ما يسمح به القانون... وغيرها من الإجراءات التي تساهم في تعزيز ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون والتساند بين الإدارة والعمال في المؤسسة، وهو ما يتجسد في أهمية الثقافة التنظيمية التي أكدت عليها عابدة سيد خطاب؛ بأنها تعزز إستقرار النظام، بالتنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال فهم اللوائح وتحديد الأهداف التنظيمية المشتركة.¹

• العبارة رقم (28): يتوقع حصول العمال ذوو القدرات الإدارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم المهني.

أجابت نسبة 39,4% من المبحوثين بأنهم موافقون نوعا ما على أنهم يتوقعون حصولهم على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم المهني إذا كانوا من ذوي القدرات الإدارية المتميزة، لتليها نسبة غير الموافقين البالغة 26,3% ثم الموافقون بنسبة 19,2% ثم غير الموافقين تماما بنسبة 10,6% وتأتي النسبة الأقل للموافقين تماما المقدرة بـ 4,5%.

¹ عابدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص 153.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة نظرا لمتوسطها الحسابي البالغ 2,80 الدال على إنتشار متوسط لهذا التوقع، وبإنحراف معياري قدر بـ 1,01 عبر عن تباين متوسط نسبيا لإجابات العمال حول هذه العبارة.

فيمكن تفسير هذه النتائج والتي جاءت في أغلبها موافقة نسبيا على أنهم ينتظرون من الإدارة تطوير مستقبل العمال المتميزين، هذا لكون التفاني والإخلاص في العمل لا يأتي إلا بالإهتمام بالفرد المبتكر والمبدع في إنجاز لهامه، والذي لا ينتظر من المؤسسة سوى الإهتمام بقدراته وإعطائه آفاقا أوسع ليطور مهاراته من خلال التدريب والتكوين على أساليب إدارية جديدة، وتلقيه وإعداده لتسيير وتشغيل تكنولوجيا متطورة أكثر، وترقيته كلما كان الإنجاز أفضل مما يساهم في رفع ثقته بقدراته ويرفع روحه المعنوية والذي ينعكس بصورة مباشرة على أدائه وعلى مستقبله المهني ومستقبل المؤسسة نفسها فكما جاء في الشق النظري للدراسة فإن التنمية الإدارية تمثل درجة ما توليه الإدارة من إهتمام لتدريب وتطوير كفاءات العاملين، مما سيرفع من معنوياتهم وقدراتهم ويؤدي إلى التقليل من معدل دوران العمل¹ وينشر ثقافة تنظيمية تعمل على إستجلاب العاملين الملائمين، فالمؤسسات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمؤسسات التي تتبنى قيم الإبتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين.²

• العبارة رقم (23): يقف حصول العمال على كافة حقوقهم وراء تنفيذهم لواجباتهم التنظيمية.

أجابت نسبة 27,3% بأنها توافق نوعا ما على أن حصول العمال على حقوقهم يقف وراء تنفيذهم لواجباتهم التنظيمية، لتتقارب جدا مع نسبة الموافقين على ذلك والمقدرة بـ 26,8%، وتتقارب أيضا نسبي المجيبين بعدم الموافقة وعدم الموافقة المطلقة قدرت بـ 21,7% و 22,2%، لتكاد تتعدم نسبة الموافقين تماما حيث قدرت بـ 2%.

وبهذا جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدر بـ 2,64 المعبر عن درجة متوسطة لتوقع الحصول على كافة الحقوق المتوقف على إنجاز الواجبات التنظيمية، ما عبر عنه الإنحراف المعياري البالغ 1,15 الدال على تباين في إجابات العمال.

فيمكن القول بأن حصول العمال على كافة حقوقهم مقابل تنفيذهم لواجباتهم هو حق وظيفي يجب على الإدارة تنفيذه إن كانت تنتظر التفوق والإمتياز، خاصة أن هذه الحقوق تنص عليها وتلزمها النظم

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 303.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 288.

والقوانين الإدارية العالمية، ولكن بشرط أن يقوم العامل بجميع المهام المنوطة به في إطار إحترام النظم واللوائح المنصوص عليها في مقر عمله، وهو ما يصبوا إليه العمال في هذه المؤسسة من خلال موافقتهم على أنهم ينتظرون حصولهم على حقوقهم مقابل إنجازهم لمهامهم التنظيمية. هو ما يؤكد ما جاء في الجانب النظري؛ أن علاقات العمل الرسمية تنشأ خلال العمليات التساومية الحاصلة بين الأفراد وتكون مبنية على علاقة تعاقدية، محكومة بشروط التعاقد بينهما، والالتزامات التي تنشأ بين الأطراف المعنية تتسم بالاتفاق المسبق ويتحمل الفرد مسؤوليات محددة على الأداء، وتقدم المؤسسة محفزات للأفراد، يحصلون عليها عند تحقيق الأداء الأفضل.¹

• العبارة رقم (24): تسعى إدارة المؤسسة بصفة مستمرة لتلبية الحاجيات التي يتوقعها العامل منها.

أجاب المبحوثين بأنهم غير موافقون على أن الإدارة تسعى باستمرار لتلبية الحاجيات المتوقعة من طرف العمال بنسبة قدرت بـ 28,8%، لتليها نسبة 25,8% لغير الموافقين تماماً، ثم نسبة الموافقين 22,2% لتتقارب معها نسبة الموافقين نوعاً ما المقدرة بـ 21,7% وتأتي نسبة الموافقين تماماً في ذيل نسب الاجابات حيث بلغت 1,5% فقط.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة نظراً لمتوسطها الحسابي المقدر بـ 2,55 المعبر عن الإتجاه السلبي المنخفض للمبحوثين نحو هذه العبارة، حيث بلغ إنحرافها المعياري 1,79 المعبر عن تشتت كبير لإجابات العينة والتباين الكبير في إبداء آرائهم حول هذا التوقع الذي يبين أن الإدارة لا تهتم بصورة مستمرة بما يحتاجه العامل بل أنها تهتم فقط بحاجات الإنتاج وكيفية زيادته (الحاجيات التنظيمية) على حساب الإحتياجات النفسية والاجتماعية وحتى الإقتصادية - حسب ما ذكره بعض العمال المتحاور معهم في مكان العمل-، فهم يرون أن الإدارة في أغلب الأحيان تنظر إليهم على أنهم عناصر للإنتاج فقط وأنها لا تعتمد أبداً على أسلوب الحوار ولا تأخذ في عين الإعتبار الآراء أو الإقتراحات التي يبديونها لها، وهو ما تأكد من خلال نسب الإجابات فيما يتعلق بعبارات المشاركة في إتخاذ القرارات والسماح بمناقشة الأمور الهامة بـ (غير موافق وغير موافق تماماً) البالغة 53,5% و50,5%، فكيف لها أن تعرف احتياجاتهم ومطالبهم لتلبيها بصورة مستمرة، خاصة في غياب فاعلية التنظيم النقابي الممثل للعمال-حسب أحد النقابيين- لعدم فسح المجال للنقابة لإنجاز مهامها بصورة طبيعية.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 361.

نستخلص من النتائج السابقة المتعلقة بمستوى سيادة بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وهو بعد التوقعات التنظيمية، أن المتوسط الحسابي العام له قدر بـ 2,99 دل على الدرجة المتوسطة لتبنيه هو ما أكدته الإنحراف المعياري العام البالغ قيمة 1,19 عبر عن التباين المتوسط نسبياً لإجابات المبحوثين هو ما تدعمه المتوسطات الحسابية للعبارات السابقة والتي كانت في معظمها متوسطة الممارسة، حيث كانت في مقدمة هذه التوقعات، توقع المشرفين قيام العمال بكافة مهامهم طالما يحصلون على حقوقهم بمتوسط حسابي بلغ 3,34، ليليه توقع تطوير وسائل الأمن والوقاية من حوادث العمل بمتوسط حسابي قدر بـ 3,32، وتوقع سيادة جو الاحترام المتبادل بين العمال والمشرفين بمتوسط حسابي قدر بـ 3,23 لتأتي عبارات أو توقعات توفير طب العمل فعلياً وتوزيع المهام وفقاً للقدرات وكذا توفير الخدمات الاجتماعية بصورة عادلة، وأيضاً توقع تجسيد روح التعاون الوظيفي بمتوسطات حسابية جاءت على التوالي 3,07، 3,01، 2,98 و 2,95، وأيضاً توقع الحصول على مستقبل مهني أفضل، وكذا وقوف الحصول على الحقوق مقابل أداء الواجبات بمتوسطات حسابية متوسطة أيضاً بلغت على التوالي: 2,80، 2,64. أضف إلى كل هذا قيمة الإنحرافات المعيارية المتباينة بين عبارة وعبارة أخرى، رغم كونها كلها متوسطة نسبياً في تجانس الإجابات وتمركزها حول إجابة واحدة في كل عبارة.

وباعتبار التوقعات الإدارية ما هي إلا تعاقد سيكولوجي غير مكتوب يحدد توقع الفرد أو المؤسسة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد بالمؤسسة، هذا التعاقد الذي يختلف من فرد إلى آخر حسب الحاجات النفسية والاجتماعية وحتى التنظيمية، ما تجلّى في توقعات الإداريين والتنفيذيين على حد سواء حيث كانت تتباين بين إنجاز المهام بكفاءة في ظل التمتع بكل الحقوق التي توفرها بيئة تنظيمية آمنة صناعياً وخالية من حوادث العمل، خاصة إن وفر طب عمل متخصص وتطلع لسيادة جو من الاحترام المتبادل والتعاون الوظيفي المدعم بالمكافأة للمتميزين وبتطوير مستقبلهم الوظيفي إلى توفير الخدمات الاجتماعية المساهمة في كسر الروتين ورفع الروح المعنوية من أجل إنجاز المهام المتوقعة إنجازها لتلبية الحاجات العالمية بصورة مستمرة من طرف الإدارة.

فهذا التباين يسمح بتعريف كل من الإدارة والعامل بما ينتظر كل منهما من الآخر، مما يخلق مناخ تنظيمي قائم على ثقافة تنظيمية يسودها توقعات مشروعة تُلم عن تكامل بين الرئيس والمرؤوسين، كما توضح القصور المتواجد في هذا المناخ التنظيمي المتمثل في تلبية الحاجيات العمالية على سبيل المثال لا الحصر.

بهذا نستنتج أن هناك مستوى متوسط لبعده التوقعات الإدارية المتبع في هذه المؤسسة والذي يعبر عن ثقافة تنظيمية قائمة على توقعات متبادلة بين العمال والإدارة يسعون من خلالها إلى تطوير بيئة العمل لتتناسب مع أهدافهما المشتركة لتنمية المؤسسة والحفاظ على استقرارها وتميزها.

إن تحقق الهدف العام من المحور الأول للدراسة وهو معرفة تقديرات المبحوثين حول مستوى سيادة الثقافة التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، والذي كان بدرجة متوسطة والذي يمكن تعزيتة إلى التجديد الذي حصل في إستراتيجيات المؤسسة والتغيرات التنظيمية التي حدثت فيها مع دخولها في الشراكة الأجنبية مع مؤسسة (جينيرال كابل)، وكذا إلى استحداث مناصب عمل جديدة اعتمدت فيها على إسقاط الكوادر العمالية الشابة وهو ما توضح في نسبة العمال الشباب وكذا في الخبرة العمالية التي ترسخ مدى تبني الثقافة التنظيمية، وهو يجسد ما جاء في الجانب النظري حول العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية، من تعاقب في الأجيال وكذا القيادة الإدارية وأنماطها، أيضا الأسلوب الإداري المتبع.¹

5-1-2- تحليل تقديرات الأفراد نحو الالتزام التنظيمي:

يتناول هنا عرضا وتحليلا للبيانات التي تضمنها الاستبيان عن محور الالتزام التنظيمي، حيث تم إعداد جدول توزيعي تكراري لبيانات هذا المتغير، والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاده (العاطفي، المستمر والمعياري)، على النحو التالي:

5-1-2-1 تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى الالتزام العاطفي:

يستعرض هنا ترتيب العامل لمستوى التزامه العاطفي إتجاه هذه المؤسسة الصناعية، وتم الإعتماد في هذا الترتيب على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول التالي يبين نتائج هذا الترتيب:

¹ Schein Edgan. H, OP cit, p 9.

جدول رقم: 17

استجابات المبحوثين حول الالتزام العاطفي السائدة في المؤسسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	ما موافق نوعا ما	موافق	موافق تماما	رقم الفقرة
6	1.34	2.71	53	30	54	36	23	التكرار
			26.8	15.2	27.3	18.2	11.6	%
5	1.26	3.16	25	37	49	55	32	التكرار
			12.6	18.7	24.7	27.8	16.2	%
4	1.24	3.23	29	16	63	59	31	التكرار
			14.6	8.1	31.8	29.8	15.7	%
3	1.17	3.24	19	34	50	69	26	التكرار
			9.6	17.2	25.3	34.8	13.1	%
1	1.25	3.32	26	21	48	69	34	التكرار
			13.1	10.6	24.2	34.8	17.2	%
2	1.28	3.28	22	34	49	51	42	التكرار
			11.1	17.2	24.7	25.8	21.2	%
//	1.25	3.16	الإجمالي					

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.v20 .

• العبارة رقم (35): أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة.

أجابت نسبة من المبحوثين قدرت بـ 34,8% بأنها تشعر بالانتماء لهذه المؤسسة، لتأكد أيضا نسبة 24,2% بأنها موافقة على ذلك نوعا ما، أما المبحوثين الموافون بشدة على انتمائهم للمؤسسة فبلغت نسبتهم 17,2%، لتأتي نسبي غير الموافقين تماما وغير الموافقين ضعيفة حيث قدرت بـ 13,1% و 10,6% على التوالي.

أما رتبة هذه العبارة فجاءت الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,32 عبر عن درجة شعور متوسطة بالانتماء للمؤسسة من طرف العمال، وبلغ الانحراف المعياري للعبارة قيمة 1,25.

ويفسر ذلك بكون الانتماء التنظيمي شعور لدى العامل بالعضوية لجماعة العمل، وبأنه مقبول ومتقبل لأعضائها، مما يدعم بناء المؤسسة ويجعلها متماسكة ومنتجة، فبدونه لا يمكن أن يدافع عنها ويعتز بها، أو يشعر بالأمان والاستقرار فيها. كما أن الإحساس بالانتماء يؤدي إلى القضاء على أسباب التوتر والفرقة بين أعضاء المؤسسة، فهو يزيل الطبقات المهنية، ويشيع العدالة بين العاملين محققا بذلك التماسك الاجتماعي الذي من خلاله يمكن لأي تنظيم أن يواجه مشكلاته الداخلية والخارجية. أما ضعف الشعور به فيتسبب في مشكلات تنظيمية، إقتصادية، اجتماعية... تظهر من خلال سلوكيات العمال السلبية.

تعمل المؤسسة على تعميق الانتماء إذ تعتبره مصدرا هاما لراحة العمال، وأمنهم وسعادتهم ونجاحهم ونجاحها، فهو دافع قوي للعمل والبذل والتضحية، فهي تعمل على تكوين ثقافة محفزة لحاجات العمال، تتفق معاييرها وقيمتها مع قيمه ومعاييرها، مما يزيد شعوره بالرضا والإستحسان للجماعة التي ينتمي لها (فرق العمل)، كما أنها تعمل على تعزيز الرغبة لدى العامل للقيام بالأدوار المنوطة به من خلال الثقة في قدراته وإعطائه الفرصة للتعبير عن آرائه والحرية في إطلاق العنان لإبداعاته وأخذها بعين الإعتبار، مما سيؤدي لأن يصبح ما يرغب العامل في عمله هو نفسه ما يدركه على أنه مطلوب منه هذا ما يعزز مكانته في المؤسسة ويجعله منتميا أشد للانتماء لها، وهو ما تجلى في هذه المؤسسة من خلال الإتجاه الإيجابي لإجابات المبحوثين البالغة في مجملها بنسبة 76,2% والتي تعبر عن موافقة العمال على أنهم يشعرون بالانتماء لهذه المؤسسة.

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة "دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي" والتي مفادها "هناك شعور بالفخر للانتماء لقطاع حرس الحدود"،¹ كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي" أنه هناك فخر واعتزاز لدى العمال عندما يخبرون الآخرين بعملهم في هذه الإدارة.² كما أنها تتفق أيضا مع نتائج دراسة (العوفي) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" والتي أثبتت أن العمال لا يشعرون بقليل من الولاء نحو الهيئة التي يعملون فيها، وأنهم يعتزون بانتمائهم لهذه الهيئة ويشعرون بالفخر للعمل بها وبأنهم مستعدون لإخبار الآخرين بعملهم في هذه الهيئة مما يشير إلى الإعتراف بالانتماء لها مما يرفع مستوى الالتزام.³

• العبارة رقم (36): هذه المؤسسة تعني لي الشيء الكثير.

أجابت النسبة الأكبر من المبحوثين على أنهم يوافقون على أن المؤسسة هذه تعني لهم الشيء الكثير بلغت 25,8%، لتتقارب مع نسبة الموافقين نوعا ما البالغة 24,7% وتليها نسبة الموافقين تماما البالغة 21,2%، لتأتي نسبتي المعارضين (غير موافق، غير موافق تماما) الأقل بقيمتي 17,2% و11,1%.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 3,28 دل على إتجاه متوسط نحو هذه العبارة، وبإنحراف معياري بلغ 1,28.

¹ عايد رحيل عيادة الشمري، مرجع سابق، ص 91.

² خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سابق، ص 101.

³ محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق، ص 96.

جاءت هذه النتائج تفسر الإرتباط الكبير لأغلبية العمال في المؤسسة بها، نظرا لما تقدمه لهم من مزايا قد لا تتوفر في مؤسسات أخرى، فالعدالة والانضباط في تسيير الأعمال وكذا المساواة والتعاون الذي توفره لهم يساهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية لديهم، كما أن العمل وفقا لفريق العمل وجماعته يخلق جو من الألفة والتفاهم ويساعد على سيادة علاقات اجتماعية غير رسمية تقرب وجهات النظر وتوحد الأهداف دون ما تقييد باللوائح والنصوص الرسمية، التي لا يمكن الإستغناء عنها أيضا. كل هذا يساهم في رفع مكانة المؤسسة لدى العمال ويزيد من ارتباطهم بها، لتصبح لديهم صلة عاطفية كبيرة وولاء أكبر لهذه المؤسسة. فدراسة (محمد بن غالب العوفي) توصلت أيضا إلى أن العمال يتحدثون أمام أصدقائهم بأن الهيئة مهمة بالنسبة إليهم وتستحق العمل بها، وبهذا يتعزز الشعور بأهمية المؤسسة التي تمثل لهم المنزل الثاني.¹

• العبارة رقم (34): يوجد لدي ارتباط عاطفي اتجاه هذه المؤسسة.

أجابت نسبة وقدرها 34,8% من العينة على أنها موافقة على أن لديها ارتباط عاطفي إتجاه هذه المؤسسة، لتليها مباشرة نسبة الموافقين نوعا ما والمقدرة بـ 25,3% ثم بنسبة 17,2% لغير الموافقين و 13,1% للموافقين تماما وفي الأخير نسبة غير الموافقين تماما والمقدرة بـ 9,6%. وإحتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3,24 عبر عن وجود ارتباط عاطفي متوسط إتجاه هذه المؤسسة من طرف أعضائها، وهو ما يتأكد من خلال قيمة الإنحراف المعياري البالغ 1,17.

فيمكن القول أن هذه النتائج تعكس مدى ارتباط الفرد الشديد وتعلقه بالمؤسسة التي يعمل بها ومدى إيمانه بها، وهو ما توضح في الإجابات ذات الإتجاه الإيجابي حيث بلغت في مجملها بنسبة 73,2% وهو ما يؤكد ما جاء في العبارة السابقة (عبارة رقم 36) والتي أكدت على المكانة الكبيرة للمؤسسة لدى العمال والتي تعني لهم الشيء الكثير، مما سينعكس على حالته النفسية والعاطفية وبالتالي يصبح حبه للعمل والعطاء كبير وتصبح صلته بالبقاء في المؤسسة أكبر. هذه النتائج نفسها التي توصلت إليها دراسة " المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي " حيث وجدت أن عمال الإدارة العامة للمناطق الأمنية وكذا عمال الإدارة العامة للتدريب والحراسات يشعرون بارتباط قوي بهذه الإدارة.²

¹ محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق، ص 96.

² خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سابق، ص 160.

• العبارة رقم (33): أعتبر نفسي كفرد من عائلة هذه المؤسسة.

أجابت نسبة وقدرها 31,8% من المبحوثين بأنهم موافقون نوعا ما على أنهم يعتبرون أنفسهم أفراد من عائلة المؤسسة، لتليها نسبة 29,8% من العينة بأنهم موافقون على ذلك، أما نسبيتي الموافقين تماما وغير الموافقين تماما فكانتا متقاربتين حيث بلغت كل منهما على التوالي 15,7% و 14,6% لتأتي في المرتبة الأخيرة للنسب نسبة غير الموافقين والمقدرة بـ 8,1%.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,23 عبر عن درجة متوسطة لهذا الشعور ولدى العمال، وبانحراف معياري قدر بـ 1,17.

ويمكن أن تفسر هذه النتائج المتوصل إليها نحو هذه العبارة بأن أسلوب العمل المتبع في المؤسسة والذي يعتمد على أسلوب فرق العمل وعلى العمل وفقا للدوريات، ما يساهم في خلق جو من التآلف والمحبة بين العمال، وبالتالي تتقوى الروابط بينهم ويزيد معدل التعاون والوفاء بينهم مما سيؤثر مباشرة على ولائهم لبعضهم وعلى وحدة أهدافهم، وبالتالي يصبح كل فريق عمل بمثابة أسرة صغيرة واحدة ضمن عائلة كبيرة هي المؤسسة، فتساهم كل واحدة في تساند وتكامل هذه العائلة الكبيرة انطلاقا من أداء كل فرد من هذه الأسرة مهامه المنوطة به، والتي تزيد الفاعلية والمهارة في أدائهم كلما زاد إحساسه بالانتماء لهذه العائلة وإعتبار نفسه فردا فيها.

• العبارة رقم (32): أشعر بأن مشاكل هذه المؤسسة وكأنها مشاكل الخاصة.

جاءت إجابات المبحوثين إتجاه هذه العبارة متباينة حيث كانت النسبة الأكبر من الإجابات للإجابة بالموافقة والبالغة 27,8% لتليها نسبة 24,7% للموافقين نوعا ما ثم غير الموافقين بنسبة 18,7% وبعدها نسبة 16,2% موافقين تماما وفي الأخير نسبة 12,6% غير موافقين تماما.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,16 عبر عن درجة متوسطة لسيادة هذا الشعور لدى هؤلاء المبحوثين، وبانحراف معياري بلغ قيمة 1,26.

انطلاقا من النتيجة التي توصلت إليها الدراسة في شأن العبارة السابقة (33) والتي تؤكد على أن العمال وبصورة متوسطة نسبيا يشعرون بأنهم أعضاء أو أفراد في أسرة المؤسسة، يمكن القول أن أفراد هذه العائلة لا يمكن أن يتعاشوا دون الإحساس بمشاكل وهموم المؤسسة والتعامل معها كأنها مشاكلهم الخاصة ويساهمون كلهم بحلها وإنهائها، ويتجسد هذا في سعي العمال إلى حل مشاكلهم التنظيمية فيما بينهم دون الحاجة إلى الشكوى، أيضا في محاولتهم التقليل من الصراعات والخلافات الجانبية بينهم، وكذلك في حرصهم على أداء الأعمال وفقا للقوانين واللوائح المنصوص عليها.

هذه النتائج تتفق إلى حد ما مع ما توصلت إليه دراسة (سامية خميس أبو ندا) "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية" بأن آراء أفراد العينة محايدة للعبارة؛ تعتبر مشاكل كل الوزارة هي مشاكلك الشخصية.¹

• العبارة رقم (31): يشرفني أن أمضي بقية حياتي المهنية بهذه المؤسسة.

جاءت إجابات العمال متفاوتة في نسبها حيث كانت النسبة الأكبر هي نسبة المجيبين بأنهم موافقون نوعا ما على أنهم يتشرفون بإمضاء ما تبقى من حياتهم المهنية بهذه المؤسسة حيث قدرت بـ 27,3% لتتقارب مع نسبة غير الموافقين تماما والبالغة 26,8%، تأتي نسب الموافقين وغير الموافقين على التوالي 18,2% و 15,2% لتليهم في الأخير نسبة الموافقين تماما المقدر بـ 11,6%. وجاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة والأخيرة نظرا لمتوسطها الحسابي المقدر بـ 2,71 الدال على درجة متوسطة لسيادة هذا الشعور لدى هؤلاء العمال، هذا لكون إمضاء بقية الحياة في نفس المؤسسة له شروط لكي يتحقق، ومن أهمها مدى ما توفره المؤسسة من امتيازات ومغريات تحتم عليهم البقاء، أضف إلى ذلك سنوات الخبرة والسن الذي يبلغه العامل والذي يساهم في بقاء العامل في المؤسسة لأنه يشرف على التقاعد، أضف إلى ذلك أيضا الأوضاع التي ستكون عليها المؤسسة في المستقبل وكذلك العلاقات العمالية واستمرارية فريق العمل وعدم فقدان أعضائه مما يساهم في ترابطه و بالتالي البقاء في المؤسسة إرضاء للزملاء وللتخوف من الخروج منها وإنشاء علاقات جديدة قد لا تكون بنفس المستوى والقوة، هذا كله يفسر النتيجة المعبرة عن نسبة غير الموافقين التي كانت كبيرة أيضا حيث بلغت كما سبق الإشارة إليه 26,8%. هذه النتيجة تتفق مع ما جاء في دراسة "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي" حيث توصلت إلى أن: أفراد الدراسة سوف يشعرون بسعادة غامرة إذا ما قضاوا بقية حياتهم الوظيفية في الإدارة العامة للتدريب والحراسات.²

نستخلص من النتائج السابقة المتعلقة بسيادة بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي في المؤسسة وهو الالتزام العاطفي، أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قدر بـ 3,16 دل على درجة متوسطة لسيادة هذا الشعور بالالتزام العاطفي، وعموما تأكد من خلال الانحراف المعياري البالغ قيمة 1,25. وهو أيضا ما يتأكد من خلال المتوسطات الحسابية الجزئية لكل عبارة من هذا البعد على حدى حيث أن متوسطاتها جاءت أكبر من قيمة المتوسط المحايد والبالغة (3) حيث جاءت عبارة (أشعر بالانتماء

¹ سامية خميس أبو ندا، مرجع سابق، ص 200.

² خالد أحمد الرزاق، مرجع سابق، ص 160.

لهذه المؤسسة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,32، ثم عبارة (هذه المؤسسة تعني لي الشيء الكثير) 3,28 وبعدها (يوجد لدي ارتباط عاطفي إتجاه هذه المؤسسة) 3,24، ومن ثم عبارة (أعتبر نفسي كفرد من عائلة هذه المؤسسة) 3,23، ثم عبارة (أشعر بأن مشاكل هذه المؤسسة وكأنها مشاكلي الخاصة) بمتوسط 3,16. كما تتأكد هذه النتيجة وفقاً للانحرافات المعيارية التي ورغم تباينها إلا أنها في مجملها تدل على درجة متوسطة للانحراف وتشتمت الإجابات وتباينها.

ويمكن أن تعزى هذه النتائج إلى كون الالتزام العاطفي يتأثر بدرجة إدراك الفرد العامل للخصائص المميزة لعمله؛ من درجة الإستقلالية وأهمية وتنوع المهارات والمشاركة الفعلية من خلال البيئة التنظيمية الجيدة والفعالة،¹ والتي تؤثر بشكل كبير على حالته النفسية والمعنوية التي تنعكس في مشاعر الارتباط والحب والرضا الوظيفي الذي له علاقة مباشرة مع الالتزام التنظيمي بشكل عام والعاطفي منه بشكل خاص،² تتجلى في شعوره بالعضوية في الأسرة العمالية وبأن مشاكل المؤسسة هي مشاكله.

وبهذا يمكن القول أن الالتزام العاطفي يسود هذه المؤسسة بدرجة متوسطة وهو ما يتفق مع دراسة (عايد رحيل عيادة الشمري) الذي يرى أن مستويات الالتزام التنظيمي ومن بينها الالتزام العاطفي مرتفعة نسبياً لدى مبحوثيه.³

5-1-2-2- تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى الالتزام المستمر:

يستعرض هنا ترتيب العامل لمستوى التزامه المستمر اتجاه هذه المؤسسة الصناعية، تم الاعتماد في هذا الترتيب على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول التالي يبين نتائج هذا الترتيب:

¹ محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق، ص 35.

² Daniëlle Griffith Kranenburg, Op.Cit, p73.

³ عايد رحيل عيادة الشمري، مرجع سابق، ص 134.

جدول رقم: 18

استجابات المبحوثين حول الالتزام المستمر السائدة في المؤسسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	ماافق نوعا ما	موافق	موافق تماما	رقم الفقرة
5	1.25	3.16	22	35	70	30	41	التكرار
			11.1	17.7	35.4	15.2	20.7	%
6	1.25	3.00	30	41	50	53	24	التكرار
			15.2	20.7	25.3	26.8	20.7	%
2	1.11	3.57	9	29	41	77	42	التكرار
			4.5	14.6	20.7	38.9	21.2	%
4	1.17	3.32	19	30	43	79	27	التكرار
			9.6	15.2	21.7	39.9	13.6	%
1	1.10	3.62	10	26	34	87	41	التكرار
			5.1	13.1	17.2	43.9	20.7	%
3	1.14	3.47	13	33	32	87	33	التكرار
			6.6	16.7	16.2	43.9	16.7	%
//	1.17	3.36	الإجمالي					

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.v20.

• العبارة رقم (41): بقائي بهذه المؤسسة هو لعدم وجود حلول بديلة متاحة.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3,62 وهو دال على درجة مرتفعة لهذه الممارسة، وهو ما يؤكد الانحراف المعياري البالغ 1,10.

أما النسب الممثلة لإجابات العمال فكانت متباينة، جاءت أكبرها، نسبة الموافقين على بقائهم في المؤسسة لعدم وجود حلول أخرى قدرت بـ 43,7%، لتليها الموافقين تماما بـ 20,7% ثم موافقين نوعا ما بـ 17,2% وغير الموافقين وغير الموافقين تماما بنسب متتالية بـ 13,1% و 5,1%.

هذه النتائج في معظمها تدل على إتفاق العمال على عدم وجود بدائل أخرى متاحة للعمل في مؤسسات أخرى مما يحتم عليهم البقاء في هذه المؤسسة، كيف لا والبطالة في الجزائر ترتفع من سنة إلى أخرى، إضافة إلى مكانة هذه المؤسسة في البيئة الصناعية الوطنية، فهي تعتبر من أكبر المؤسسات التي تقدم مزايا تستقطب يد عاملة كبيرة، أيضا الشروط التي تفرضها بعض المؤسسات للإلتحاق بها للعمل وفقا للعقود محدودة المدة وهو ما لا يحبذ الجميع، لأنهم عرضة للطرد في أي لحظة، لذا فالعامل في هذه الحالة يفضل البقاء ملتزما بمكان عمله رغم كل الظروف، مراعيًا مصلحته الخاصة.

• العبارة رقم (39): استمراري في العمل في هذه المؤسسة حاليا ضرورة أكثر منه رغبة.

أجابت نسبة 38,9% من العمال المبحوثين بأنهم يوافقون على أن استمرارهم في العمل بهذه المؤسسة حاليا ضرورة أكثر من كونه رغبة، لتليها نسبة 21,2% منهم بالموافقة المطلقة على ذلك لتتقارب مع نسبة الموافقين نوعا ما والبالغة 20,7% أما نسب غير الموافقين فبلغت 14,6% لتقترب نسبة غير الموافقين تماما بلغت 4,5%.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,57 عبر عن درجة مرتفعة لاستمرار العمال في العمل للضرورة، وهو ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر بـ 1,11.

هذه النتائج تعكس حاجة العمال الملحة للعمل مما يحتم عليهم البقاء في هذه المؤسسة، فبالنظر إلى الحالة الاقتصادية والاجتماعية للعمال بهذه المؤسسة ندرك الأوضاع المزرية التي يعيشون فيها خاصة مع غلاء المعيشة ونقص مناصب العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، خاصة أن أغلبهم من المتزوجين ما يرغمهم على البقاء رغم كل المشاكل والظروف التي تعرقلهم في مكان عملهم وبالتالي يمكن القول أن الاستمرار في العمل هو ضرورة ملحة وليست رغبة أو حب للعمل الذي يقوم به هؤلاء. هذا ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي" في نتائجها التي جاءت بأن بقاء العمال في دوائر عملهم الحالي يعكس حاجتهم للعمل.¹

• العبارة رقم (42): لو أنني لم أقدم أحسن ما لدي لهذه المؤسسة لقررت التحول للعمل في مكان آخر.

أجابت نسبة من المبحوثين قدرت بـ 43,9% بأنها موافقة على أنه لو لم يقدموا أحسن ما لديهم لهذه المؤسسة لقرروا التحول منها للعمل في مكان آخر، أما نسبة المجيبين بأنهم موافقون تماما وغير الموافقين فكانت متساوية بلغت 16,7%، لتأتي نسبة 16,2% معبرة على رأي الموافقين نوعا ما أما النسبة الأقل فكانت لغير الموافقين تماما والمقدرة بـ 6,6%.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3,47 دل على اتجاه إيجابي مرتفع نحو هذه العبارة، وهو ما يؤكد الانحراف المعياري البالغ قيمة 1,14 عبر عن تشتت متوسط لإجابات العمال حول هذه العبارة.

هذه النتائج يمكن أن نرجعها إلى الحسابات التي يجريها العامل حول الربح والخسارة التي قد يتلقاها إن هو قرر البقاء أو المغادرة بالمقارنة مع المجهودات والتضحيات التي قدمها لهذه المؤسسة

¹ خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سابق، ص 163.

خاصة العمال ذوو الخبرة الطويلة بهذه المؤسسة مما يجعلهم أمام قرار مصيري يحتم عليهم البقاء في المؤسسة التي أفنوا فيها جهودهم ووقتهم وحتى أعمارهم من أجل بقائها ونموها، وبالتالي قرارهم البقاء بها كحل لتلقي أقل الخسائر.

• العبارة رقم(40): أعتقد أن لدي حظوظ ضعيفة لإيجاد عمل آخر حتى أفكر في مغادرة هذه المؤسسة.

أجابت نسبة متباينة للمبحوثين حول هذه العبارة، حيث كانت النسبة الأكبر للموافقين على أن لديهم حظوظ ضعيفة لإيجاد عمل آخر حتى أفكر في مغادرة هذه المؤسسة بلغت 39,9% لتليها نسبة 21,7% بأنهم موافقون نوعا ما، أما الموافقين تماما فبلغت 13,6%، لتأتي نسبة غير الموافقين بـ 15,2% وغير الموافقين تماما بنسبة 9,6%.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة نظرا لمتوسطها الحسابي المقدر بـ 3,32 دل على اتجاه متوسط نحو هذه العبارة، ما أكده الانحراف المعياري البالغ 1,17.

تعزى هذه النتائج إلى الحالة الاقتصادية التي تعيشها الجزائر من أزمة في إيجاد مناصب العمل المناسبة في ظل التزايد في الطلب عليها، إضافة إلى المزايا التي تقدمها مثل هذه المؤسسات لعمالها سواء في الخدمات الاجتماعية أو الأجور... التي قد لا تتوفر في مؤسسات أخرى، مما يجعل التفكير في ترك العمل أمر مستبعد تماما، فحسب أحد العمال المتحاور معهم والذي أجاب: بأن ترك العمل يعتبر انتحارا بالنسبة له، وإن عصفور في اليد أحسن من عشرة فوق الشجرة.

وهذه الإجابة يمكن القول أنها تؤكد ما جاء في إجابات العاملين حول العبارات (39-41) والتي عبرت عن صعوبة ترك مكان العمل هذا نظرا للمصلحة الخاصة بكل عامل ولما سيفسر عنه من خسائر قد تلحق بهم جراء ذلك.

• العبارة رقم (37): من الصعب مغادرة المؤسسة حتى ولو أردت ذلك.

جاءت نسبة 35,4% من المبحوثين بأنهم حتى وإن أرادوا مغادرة المؤسسة فلن يستطيعوا نظرا لصعوبة ذلك، لتأتي نسبة 20,7% بأنهم موافقون تماما على ذلك، ونسبة 17,7% بأنهم غير موافقون ونسبة 15,2% بأنهم موافقون على هذا، لتكون نسبة غير الموافقين تماما الأقل.

واحتلت هذه العبارة المرتبة الخامسة، نظرا لمتوسطها الحسابي الذي بلغ قيمة 3,16 عبر عن اتجاه متوسط نحو هذه العبارة من طرف المبحوثين الذين أتت إجاباتهم متمركزة تمركزا متوسطا حول هذه العبارة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 1,25.

يمكن أن نفسر النتائج السابقة بإرجاعها إلى المناخ التنظيمي والبيئة التي يزاول فيها العامل عمله فالمؤسسة التي تقدم له الاستقرار والأمان الوظيفي من الصعب جدا تركها، فالأجر والمكافآت والإعانات كلها محفزات مادية ووسائل وقائية للعيش، كما أن الرعاية الصحية والخدمة الاجتماعية هي ركيزة أساسية للسلامة المهنية، إضافة إلى ذلك العلاقات الإنسانية والتنظيمية التي تربط هؤلاء العمال ببعضهم، وتعود كل منهم على طريقة عمل الآخر، هذه كلها أساسيات ينظر إليها العامل ويحسب لها ألف حساب قبل أن يقرر المغادرة مما يخلق لديه شعور بصعوبة إيجاد مثل هذه الامتيازات في مؤسسات أخرى هذا إن وجد البديل.

• العبارة رقم (38): ستتأثر الكثير من الجوانب (الاقتصادية، الاجتماعية...) في حياتي إن أنا قررت مغادرة المؤسسة الآن.

لقد جاءت نسب الإجابات حول هذه العبارة متقاربة جدا فيما بينها، حيث كانت الأكبر منها للمجيبين بأنهم موافقون على أن أمورا كثيرة ستتأثر في حياتهم إن غادروا المؤسسة الآن قدرت بـ 26,8%، لتليها نسبة الموافقين نوعا ما بـ 25,3%، لتأتي بعدها نسبتي الموافقين تماما وغير الموافقين المساويتين بلغت 20,7% لكليهما ثم النسبة الأقل لغير الموافقين تماما البالغة 15,2%. جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ قيمة 3 دل على درجة متوسطة لإتجاه المبحوثين نحو هذه العبارة، وبانحراف معياري قدر بـ 1,25.

بهذه النتائج يمكن القول أن العمال منقسمين بين المؤيدين والمعارضين على تأثر جوانب عدة من حياتهم إن هم تركوا العمل، خاصة الأوضاع الاقتصادية فالأجر هو الوسيلة الوحيدة لضمان قوت الكثير من العمال، والأوضاع الاجتماعية التي تتأثر طبعا بالأوضاع الاقتصادية؛ فالفقر والعوز والبطالة... كلها مشاكل اجتماعية تنتج عن ترك العمل، هذا عن النصف الأول من المبحوثين (المؤيدين)، أما نتائج المعارضين فأغلبهم يرجعون إجاباتهم هذه إلى القضاء والقدر وأن الأرزاق في يد الله "سبحانه وتعالى" وأن التنبؤ بما سيحدث إن هم تركوا العمل ضرب من الغيب.

نستخلص مما سبق أن سيادة بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي في المؤسسة وهو بعد الالتزام المستمر كان بصورة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي 3,36 و بانحراف معياري قدر بـ 1,17 دل على تشتت متوسط لإجابات العمال حول عبارات البعد هذا، وهو ما يتأكد من خلال انحرافات كل عبارة على حدى والتي عبرت عن تشتت متوسط للإجابات، أما المتوسطات جميعها جاءت متراوحة بين [3,00 – 3,62] أي أنها من مرتفعة نسبيا إلى متوسطة لكن دائما في الإتجاه الإيجابي.

وترجع هذه النتائج إلى الظروف المحيطة بالمؤسسة وعلى احتياجات العامل المعنوية والمادية التي تملئ عليه مجموعة من السلوكيات التنظيمية وردات الفعل التي تساهم في اتخاذ القرارات المناسبة حول مساره المهني واستقراره في المؤسسة من مغادرتها. فبالنظر إلى العبارات السابقة نلاحظ أن العمال قبل اتخاذهم لأي قرار يجرون عمليات حسابية معقدة تتضمن معادلاتها مدى ما سيجنيه هؤلاء أو سيخسرونه إن هم بقوا أو رحلوا عن هذه المؤسسة، خاصة في ظل الركود الذي تعيشه الحياة الاقتصادية، فمناصب العمل تكاد تنعدم أيضا طرق التوظيف المشكوك في مصداقيتها... وغير ذلك من المشاكل الإدارية التي تعيشها البلاد، فالعامل يصعب عليه ترك منصب عمله رغم رغبته، نظرا لعدم وجود حلول بديلة، وللحظوظ الضعيفة لإيجاد فرص مناسبة للعمل، مما سيخلق مشاكل كبيرة سواء نفسية أو اجتماعية وحتى اقتصادية للعمال، بهذا يقرر البقاء والاستمرار في المؤسسة، خاصة وأنه قدم الكثير لها ولتطورها، وهو ما يعزز الالتزام المستمر لديه.

وبهذا يمكن القول أن هذه المؤسسة يسودها مستوى متوسط من الالتزام المستمر وهو ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة على غرار دراسة "مراد نعموني" الذي وجد فيها أن الالتزام المستمر جاء في المرتبة الأولى من أبعاد الالتزام ككل في مؤسسة سوناطراك الجزائرية، وهذا يعد دليلا على أن العمال يهتمون بالمصالح الخاصة التي سيجنيها من المؤسسة، فلا يهتمه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلا بالقدر الذي يؤثر ذلك على منصبه وأجره وامتيازه وعلاقاته وغيرها.¹ كما أن دراسة "دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي" توصلت إلى أن مستويات الالتزام التنظيمي لدى مبحوثيها مرتفعة في مجملها.² كما تتفق هذه النتائج مع ما جاء في دراسة "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي" الالتزام التنظيمي في الوزارات الفلسطينية هو التزام بقائي (مستمر).³

5-1-2-3- تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى الالتزام المعياري:

يستعرض هنا ترتيب العامل لمستوى التزامه المعياري اتجاه هذه المؤسسة الصناعية وتم الاعتماد في هذا الترتيب على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول التالي يبين نتائج هذا الترتيب:

¹ مراد نعموني، مرجع سابق، ص 306.

² عايد رحيل عيادة الشمري، مرجع سابق، ص 134.

³ سامية خميس أبو ندا، مرجع سابق، ص 239.

جدول رقم: 19

استجابات المبحوثين حول الالتزام المعياري السائد في المؤسسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	ما موافق نوعا ما	موافق	موافق تماما	التكرار	رقم الفقرة
2	1.18	3.13	22	41	43	72	20	التكرار	43
			11.1	20.7	21.7	36.4	10.1	%	
6	1.12	2.41	43	80	33	34	8	التكرار	44
			21.7	17.2	16.7	40.4	4	%	
5	1.18	2.52	50	52	43	48	5	التكرار	45
			25.3	24.2	21.7	26.3	2.5	%	
1	1.26	3.21	29	24	51	63	31	التكرار	46
			14.6	12.1	25.8	31.8	15.7	%	
3	1.19	2.94	29	46	43	66	14	التكرار	47
			14.6	23.2	21.7	33.3	7.1	%	
4	1.34	2.85	50	25	42	63	17	التكرار	48
			25.3	12.6	21.2	31.8	8.6	%	
//	1.21	2.85	الإجمالي						

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.v20.

• العبارة رقم (46): هذه المؤسسة تستحق الوفاء.

جاءت الإجابات متباينة النسب فيما بينها، حيث كانت النسبة الأكبر للموافقة على أن المؤسسة تستحق الوفاء بلغت 31,8%، لتليها نسبة الموافقين نوعا ما حيث قدرت بـ 25,8%، والموافقون تماما كانت نسبتهم 15,7%، أما الإجابات السلبية فجاءت بنسب أقل حيث قدرت نسبة غير الموافقين بـ 12,1% وغير الموافقين تماما بـ 14,6%.

واحتلت هذه العبارة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3,21 عبر عن درجة متوسطة لسيادة هذا الإستحقاق، عبر عنه أيضا الإنحراف المعياري المقدر بـ 1,26.

جاءت هذه النتائج تعبر عن درجة متوسطة لسيادة هذا الإتباع عند العمال حول استحقاق المؤسسة للوفاء، فالنتائج الإيجابية كانت هذه الأكثر نظرا لما تقدمه المؤسسة لهم من ظروف تنظيمية مناسبة للعمل مما يخلق لديهم شعور بالإمتنان لهذا كله، مما ينعكس في وفائهم لها وإخلاصهم الدائم النابع من الواجب الذي ينعكس في التزامهم ببذل الجهد الأكبر من أجل انجاز المهام بكل تفاني وبالبقاء عاملا وفيها في هذه المؤسسة، هذا ما توصلت إليه دراسة (Darwish A. Youcef) حول الالتزام

كوسيط بين القيم الإسلامية للعمل والإتجاه نحو التغيير، أين وجد أن العمال الذين يهتمون بقيم البذل والتضحية ترتفع لديهم درجات الالتزام التنظيمي.¹

• العبارة رقم (43): واجبي حتم علي البقاء للعمل بهذه المؤسسة.

جاءت نسب إجابات المبحوثين غير متساوية، كانت الأغلبية للمجيبين بأنهم موافقون على كون واجباتهم تحتم عليهم البقاء في العمل بهذه المؤسسة حيث كانت نسبتها تقدر بـ 36,4%، لتليها نسبة الموافقين نوعا ما المقدر بـ 21,7% والمتقاربة مع نسبة غير الموافقين البالغة 20,7%، ثم أتت نسبة غير الموافقين تماما البالغة 11,1% والمتقاربة مع نسبة الموافقين تماما البالغة 10,1%. وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,13 عبر عن درجة متوسطة لسيادة هذا الشعور، ما أكدته قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ 1,18.

وتفسر هذه النتائج بعلاقة العمل المحددة بين العامل والمؤسسة والتي تحتم عليه مجموعة من الواجبات التي يجب عليه القيام بها، في المقابل تتيح له مجموعة من الحقوق التي من المفروض إن لم نقل الضرورة الحصول عليها، فهذه الحقوق لا يمكن أن يتلقاها إلا بإنجازه لمهامه بأحسن الأشكال ولكن دائما في ظل ما توفره المؤسسة من ظروف مواتية ومساعدة على ذلك، في مقابل امتيازات ومزايا عديدة لكل منجز، هذا كله يخلق شعور لدى العامل بضرورة الإنجاز والإبداع تقديرا وردا للجميل للمؤسسة التي تراعي موائيقها وعهودها المبرمة (عقد العمل) والتي تسهر على حاجات عمالها وتساهم في رفاهيته واستقراره، هذا ما يعبر عن التزام العمال بواجباتهم التنظيمية من خلال بقائهم وتفانيهم في العمل بهذه المؤسسة.

• العبارة رقم(47): من المستبعد أن أغانر مؤسستي الآن لأن لدي واجب اتجاه العمال الذين يعملون فيها.

أجابت نسبة وقدرها 33,3% من المبحوثين بأنهم موافقون على أنه من المستبعد أن يغادروا مؤسستهم في الوقت الحالي نظرا للواجب الذي يربطهم بالعمال الذين يعملون معهم فيها، لتأتي بعدها نسبة غير الموافقين البالغة 23,2%، أما نسبة الموافقين نوعا ما فكانت 21,7% وغير الموافقين تماما 14,6% لتكون بذلك الحصة الأقل للموافقين تماما والمقدر نسبتها بـ 7,1%.

¹ Darwish A. Youcef, OP cit, p 513.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة حيث بلغ متوسطها الحسابي قيمة 2,94 عبر عن درجة متوسطة لهذا الاستبعاد، أكده قيمة الانحراف المعياري البالغ 1,19 المعبر عن التمرکز المتوسط لإجابات العمال نحو هذه العبارة.

فالتباين هذا في النتائج قد يرجع إلى العلاقات الإنسانية المتبادلة بين العمال في المؤسسة وإلى مدى فاعلية وترابط فرق وجماعات العمل، ومدى ولاء الأعضاء لبعضهم البعض، أيضا مدى ترجيح المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، فنسبة المجيبين بالموافقة على أنهم يستبعدون مغادرة المؤسسة نظرا لشعورهم بالواجب اتجاه العمال المزاولين للعمل معهم في الوقت الراهن يدل على درجة قوة التواصل والاتصال بينهم، وكذا قوة العلاقة الرسمية وغير الرسمية بينهم، أيضا تكافل وتعاون أعضاء الفريق الواحد وتكاتف جهودهم لإنجاز وإتمام الأعمال معا، مما سيخلق شعور بالواجب اتجاه كل عضو والإحساس بالمديونية لكل منهم للآخر. أما المجيبين بالرفض وعدم الموافقة على ذلك فيمكن إرجاعه كما سبق الذكر إلى تفضيل المصلحة الخاصة على العامة وعلى عدم رضا العامل بالفريق الذي يعمل معه وعدم شعوره بالأمان في العمل معه، مما يخلق نوع من النفور إتجاه العمل مع أعضاء قد لا يتفق معهم في الأفكار أو الأهداف وهو ما يجعل مغادرة المؤسسة ممكن وبدون إكتراث للعمال الذين يعملون معهم.

• العبارة رقم (48): ارتباطي بهذه المؤسسة جعلني أدين لها بالكثير من الواجبات.

أجابت نسبة 31,8% من العينة بأنهم موافقون على أن ارتباطهم بهذه المؤسسة جعلهم يدينون بالكثير من الواجبات، لتليها نسبة غير الموافقين تماما والمقدرة بـ 25,3%، ثم الموافقون نوعا ما 21,2%، بعدها نسبة غير الموافقين 12,6% والموافقون تماما 8,6% بأقل النسب.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة نظرا لقيمة متوسطها الحسابي المقدر بـ 2,85 الدال على درجة متوسطة لهذا الدين، وهو ما يظهر في قيمة الانحراف المعياري البالغة 1,34.

فارتباط العامل بالمؤسسة التي يعمل بها يخلق لديه شعور بأنه فرد من أفرادها، أو حام من حمايتها، وكادرا من كوادرها الذين يتحتم عليهم السهر على رقيها وتنميتها وتطويرها وحمايتها فكلما زاد عمر العامل في المؤسسة وزادت خبرته فيها كلما زاد ارتباطه بها، وهذا نتيجة للتفاعل الاجتماعي فيما بين العامل وزملائه من جهة، والعامل وقيادته المباشرة من جهة أخرى. فمع تقادم وجود العامل في محيط العمل تزداد خبرته ويكتسب طرق وأساليب جديدة للعمل، إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية أعلى، علاوة على إمكانية تحقيق بعض الإمتيازات الوظيفية

له¹، فهذا الارتباط يملئ الكثير من الواجبات التي يتحتم على العامل القيام بها كرد جميل للمؤسسة التي إحتضنته وكانت مصدر كسب عيشه وقوته، وهو ما يشكل دينا لكل عامل يسدده بالالتزام بإنجاز واجباته على أحسن وجه تقديرا واحتراما للمؤسسة وعمالها.

• العبارة رقم (45): سيؤنبنني ضميري لو أنني غادرت المؤسسة.

جاءت اجابات العمال المبحوثين على هذه العبارة مختلفة حيث كانت النسبة الكبيرة منهم موافقون على أنهم سيشعرون بتأنيب الضمير إن هم غادروا هذه المؤسسة، ولكن هذه النسبة لا تتعد كثيرا عن نسب غير الموافقين تماما وغير الموافقين والموافقين نوعا ما والبالغة على التوالي قيم 25,3% و 24,2% و 21,7%، لتكون الحلقة الأضعف نسبة الموافقين تماما والمقدرة بـ 2,5% فقط.

بهذا جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 2,52 عبر عن اتجاه المبحوثين الضعيف والسلبى لهذه العبارة، وبإنحراف المعياري بلغ 1,18.

فهذه النتائج تؤكد أن العمال في هذه المؤسسة يحتكمون إلى ضمائرهم فيما يخص مغادرة المؤسسة بشكل نسبي، وهذا نظرا لما يعيشونه من ظروف قد تتناسب مع تطلعاتهم وأيضا نظرا للمهام الموكلة إليهم ومدى إنجازها، دون إغفال العلاقات التي تربطهم بالعاملين معهم -كما سبق التطرق إليه في العبارات السابقة- يخلق نوعا من الشعور بالواجب وينمي الإحساس بالمسؤولية اتجاهها وهو ما ينعكس في تأنيب الضمير عند التقصير في أداء واجب من واجباته اتجاه المؤسسة أو العمال بها، فما بالك بقرار المغادرة. ولكن لا يجب أن نغفل نسب المجيبين بعدم موافقتهم على هذا والذي يرجع إلى انعدام الارتباط والإحساس بالانتماء لهذه المؤسسة وبالتالي عدم شعورهم بالذنب لمغادرتها.

• العبارة رقم (44): إن علي البقاء في هذه المؤسسة حتى لو كانت مغادرتها من مصلحتي.

أجابت نسبة 40,4% من العينة بأنهم يوافقون على أن عليهم البقاء في هذه المؤسسة حتى لو كانت مغادرتها من مصلحته، لتليها نسبة غير الموافقين تماما البالغة 21,7% ثم نسبة 17,2% لغير الموافقين و 16,7% للموافقين نوعا ما وفي الأخير نسبة 4% للموافقين تماما.

جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة والأخيرة في هذا البعد، وهذا نظرا لقيمة متوسطتها الحسابي البالغة 2,41 والبال على الإتجاه السلبى الضعيف للمبحوثين إتجاه هذه العبارة، وما يؤكد قيمة الإنحراف المعياري التي قدرت بـ 1,12 المعبرة عن تشتت متوسط لإجابات العمال.

¹ Bachanan B, OP cit, pp 539-540.

هذه النتائج يمكن أن نفسرها بطغيان الشعور بالواجب والإمتنان إتجاه هذه المؤسسة لدى العمال مما يجعل أمر مغادرتها مستبعدا بل مستحيلا حتى وإن كان ذلك في مصلحة هؤلاء، فالمصلحة الشخصية في هذه المواضيع ملغاة تماما. وما يؤكد أهمية الالتزام التنظيمي في بقاء العامل؛ إذ أنه يمثل عنصرا هاما للربط بين المؤسسة والعمالين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسة تقديم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء للعمل وتحقيق الإنجاز،¹ وبالتالي البقاء إعترافا بالجميل.

لكن كل هذا لا يلغي نسبة غير الموافقين التي كانت مرتفعة نسبيا إتجاه هذه العبارة، وهذا نظرا للمصلحة الشخصية لكل عامل وتفضيله المغادرة إن كان هذا لصالحه هو فقط، ضاربا مصلحة العمال الأخيرين عرض الحائط وغير مبال بالوضع الذي ستؤول إليه المؤسسة إن هو غادرها.

نستخلص من النتائج السابقة المتعلقة لمستوى سيادة بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي وهو بعد الالتزام المعياري، أن المتوسط الحسابي العام له قدر بـ 2,85 دل على الدرجة المتوسطة لتبنيه وهو ما أكده الانحراف المعياري العام المقدر بـ 1,21 المعبر عن التباين المتوسط نسبيا لإجابات المبحوثين. هو أيضا ما تدعمه المتوسطات الحسابية للعبارات السابقة والتي كانت في معظمها متوسطة التبني، حيث كانت في مقدمة هذه المعايير؛ معيار "الوفاء للمؤسسة" بمتوسط حسابي بلغ 3,21، لتليه واجب البقاء في المؤسسة إرضاء للشعور بالامتنان لها (واجبي يحتم علي البقاء) بمتوسط حسابي بلغ 3,13، هاتين العبارتين كان متوسطهما الحسابي أكثر من 3 ما يعبر عن إتجاههما الإيجابي. أما باقي العبارات فرغم أنها كانت متوسطاتها تعبر عن درجة تبني متوسطة إلا أنها كانت أقل من (3) وهو ما يعبر عن أن العمال في إتجاههم نحوها يقل من عبارة إلى أخرى ليتحول إلى إتجاه سلبي في العبارة رقم (44) والتي جاء متوسطها الحسابي يبلغ 2,41. يدعم كل ما قيل قيمة الانحرافات المعيارية لكل عبارة عن حدى والتي في معظمها عبرت عن تشتت متوسط لإجابات العمال واتجاهاتهم نحو كل عبارة.

إذن هذه النتائج تدعم ما جاء في الجانب النظري والذي أكد فيه أن الالتزام المعياري يعبر عن التمسك بالقيم والأهداف المتبناة في المؤسسة ويكون ناتجا عن التأثر بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية...، فهو يمثل مجمل الضغوط المعيارية الداخلية التي تدفع الفرد للعمل في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة،² هذا ما يجعل العمال الملتزمين معياريا يأخذون في حسابهم ماذا يمكن أن يقال إن هم تركوا

¹ نعمة خضير وآخرون، مرجع سابق، ص 76.

² مراد نعموني، مرجع سابق، ص 63.

العمل في المؤسسة، وما الخسائر التي يتسبب فيها ذلك وما الإنطباع الذي سيتركه عند زملائه إن ترك العمل معهم، وبهذا فهو التزام يجعل العامل يشعر بالواجب اتجاه المؤسسة.

وبهذا يمكن القول أن سيادة مستوى بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي المتعلق بالالتزام المعياري كان متوسطاً في هذه المؤسسة الصناعية.

إذن تحقق الهدف الثاني من هذه الدراسة، ألا وهو معرفة تقديرات المبحوثين حول محور الالتزام التنظيمي وسيادته في المؤسسة الصناعية (صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة-) حيث كان مستواه متوسطاً، تؤكد من نتائج سيادة أبعاده الثلاث (العاطفي، المستمر والمعيارى) التي كانت كلها إيجابية متوسطة السيادة.

5-2-2- اختبار فرضيات الدراسة:

مهما كان التخصص في العلوم الإنسانية والاجتماعية وغيرها، فإنها تستلزم استخدام الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات واختبار صحة الفرضيات والتوصل إلى النتائج.

وكون هذه الدراسة تهدف إلى اختبار صحة الفرضيات التي انطلقت منها، وكون متغيراتها فئوية سيتم اختبار الفرضيات الجزئية والفرضية العامة بالإعتماد على تحليل الانحدار وحساب معامل الارتباط لكل فرضية جزئية على حدى، ثم الفرضية العامة في الأخير.

ولكن وقبل ذلك، من الهام جدا إجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات، كما يلي:

5-2-1- اختبار قابلية الفرضيات لتحليل الانحدار:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، يجب إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

5-2-1-1- اختبار التوزيع الطبيعي المعياري للبيانات:

بالنسبة لتوزيع البيانات كما هو موضح بالجدول الموالي فهي موزعة توزيعاً طبيعياً معيارياً بحيث أن معامل الالتواء Skewness محصور بين [-3,3] وهذا مقبول، وكذلك معامل التفلطح

kurtosis محصور بين [7، 7] وهذا استنادا إلى دراسة (Cao.Q, Dowlatshahi.S)¹ في تحديد المجال المسموح به للالتواء والتفطح.

جدول رقم: 20

نتائج اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي المعياري.

معامل التفطح		معامل الالتواء		المتغير
الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	
0.344	-0.035	0.173	-0.130	القيم التنظيمية
0.344	-0.625	0.173	-0.056	الممارسات الادارية
0.344	-0.167	0.173	-0.392	التوقعات التنظيمية
0.344	-0.310	0.173	-0.227	الثقافة التنظيمية
0.344	-0.527	0.173	-0.278	الالتزام العاطفي
0.344	-0.241	0.173	-0.216	الالتزام المستمر
0.344	-0.475	0.173	-0.037	الالتزام المعياري
0.344	-0.582	0.173	-0.194	الالتزام التنظيمي

المصدر: اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي المعياري، حيث وجد قيم معامل الالتواء محصورة بين $[-0.392, -0.037] \in [-3, 3]$ ، وقيم معامل التفطح محصورة بين $[-0.625, -0.167] \in [-7, 7]$ ، وهو ما يسمح بمتابعة تحليل نموذج الدراسة.

5-2-1-2 اختبار الملائمة وخطية العلاقات:

بعد التأكد من أن بيانات هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي المعياري، تم استخدام أسلوب التباين ANOVA للتحقق من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. والجدول الموالي يبين النتائج الخاصة بالعلاقات التي تعكس اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

¹ Cao.Q, Dowlatshahi.S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", journal of operations management, 23, 2005, p 542.

جدول رقم: 21

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الالتزام التنظيمي	القيم التنظيمية	الانحدار	6480.004	1	6480.004	42.201	0.000
		البواقي	30096.324	196	153.553		
		الكلية	36576.328	197			
الالتزام التنظيمي	الممارسات الإدارية	الانحدار	6427.596	1	6427.596	41.786	0.000
		البواقي	30148.732	196	153.820		
		الكلية	36576.328	197			
الالتزام التنظيمي	التوقعات التنظيمية	الانحدار	7092.310	1	7092.310	47.147	0.000
		البواقي	29484.019	196	150.429		
		الكلية	36576.328	197			

المصدر: اعداد الباحثة بناء عن مخرجات برنامج spss. دال عند مستوى $\alpha = 0.05$

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة (F) المحسوبة مرتفعة عن قيمتها الجدولية عند درجة الثقة 99 %، وهي دالة احصائيا لكل العلاقات عند مستوى المعنوية 0.05، مما يظهر خطية النماذج وكون خط الانحدار يلائم البيانات، وبهذا يكون فرض تحليل الانحدار والخاص بخطية العلاقة بين المتغيرات قد تحقق، وهذا ما يمكن من الانتقال إلى اختبار الفرضيات.

5-2-2-اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأسلوب الانحدار، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية أو لا ثم الإجابة على الفرضية الرئيسية للدراسة بعد ذلك.

حيث يتم استخدام أسلوب الانحدار لاختبار الفرضية، وكذلك معاملات الارتباط لاكتشاف مدى ترابط المتغيرين وبالتالي الوقوف على دور المتغير المستقل في المتغيرات التابعة، كما يلي:

5-2-2-1- تحليل علاقات الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة الفرعية والفرضية الرئيسية:

للتأكد من دور المتغير المستقل في المتغير التابع، يستخدم أسلوب الانحدار الذي نلخص أهم نتائجه في:

✳ تحليل علاقات الانحدار لاختبار الفرضيات التطبيقية الفرعية:

1) اختبار الفرضية التطبيقية الأولى:

H_0 : لا يوجد دور للقيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

H_1 : يوجد دور للقيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

سيتم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار المؤشرات الفرعية المكونة لها:

➤ اختبار المؤشر الأولى للفرضية التطبيقية الأولى:

H_0 : لا يوجد دور للقيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام العاطفي في المؤسسة الصناعية.

H_1 : يوجد دور للقيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام العاطفي في المؤسسة الصناعية.

جدول رقم: 22

نتائج تحليل الانحدار المؤشر الأول للفرضية التطبيقية الأولى

معامل الارتباط R	0.388				
معامل التحديد R^2	0.150				
معامل التحديد المعدل	0.146				
الخطأ المعياري للتقدير	5.27793				
قيمة F:	34.676				
مستوى المعنوية:	0.000				
$\alpha=0.05$					
المتغير	b	SEb	بيتا β	قيمة t	معنوية t
الثابت (constant)	8.276	1.854	0.388	4.464	0.000
القيم التنظيمية	0.351	0.060		5.889	0.000

المصدر: اعداد الباحثة بناء عن مخرجات برنامج spss V20

التابع: الالتزام العاطفي

بلغ مقياس الجودة للتوفيق أو معامل التحديد R^2 قيمة 0.15 ، ما يشير إلى أن 15% من التغيير في المتغير التابع (الالتزام العاطفي) يفسر بالتغيير في المتغير المستقل (القيم التنظيمية) وأن النسبة المتبقية 85% ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة، وتدل هذه النسبة المنخفضة على ضعف تأثير القيم التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة في الالتزام العاطفي، فرغم ما لوحظ في تحليل اتجاهات الأفراد الخاصة بهذا البعد، أي القيم التنظيمية مقبول، إلا أن التأثير كان منخفضاً ويمكن تفسير ذلك أن التبادل والترابط والتعاون في المؤسسة كان فقط في إطار التنظيم غير الرسمي من خلال علاقات الأفراد ببعضهم البعض، بينما لم يكن للتنظيم الرسمي تأثير كبير في توليد بيئة عمل تتميز بسيادة المودة والاحترام والحب بين أعضائها، فتبني القيم وتجسيدها ونشرها ليس مهمة الأفراد بالدرجة الأولى بل هي مهمة الإدارة العليا للمؤسسة أيضاً، فهي المكلفة بغرس قيم المكافأة والعمل وفقاً لأسلوب فرق العمل مما سيؤثر على تبنيها وغرسها لدى العمال، مما سيقوي الروابط العاطفية بينهم وبينهم والمؤسسة ويزيد من التزامهم العاطفي بها.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.351 مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً، فإن أي زيادة في متغير القيم التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في ترسيخ الالتزام العاطفي بمقدار 0.351 عند مستوى معنوية بلغت 0.000 وهي دالة إحصائياً عند $\alpha=0.05$.

أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 8.276 عند مستوى معنوية 0.000 وهي دالة عند المستوى المعنوي 0.05 مما يدل على معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في النموذج.

فمن كل ما سبق يمكن القول أن الفرضية البديلة تقبل، أي يوجد دور يتبين بقدر معطيات الفرضية ذاتها، وبالتالي:

تساهم القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام العاطفي في المؤسسة الصناعية.

➤ اختبار المؤشر الثاني للفرضية التطبيقية الأولى:

H0: لا يوجد دور للقيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام المستمر في المؤسسة الصناعية.

H1: يوجد دور للقيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام المستمر في المؤسسة الصناعية.

جدول رقم: 23

نتائج تحليل الانحدار لاختبار المؤشر الثاني للفرضية التطبيقية الأولى

معامل الارتباط R	0.205				
معامل التحديد R ²	0.042				
معامل التحديد المعدل	0.037				
الخطأ المعياري للتقدير	4.69724				
قيمة F: 8.585	مستوى المعنوية: 0.004				
المتغير	قيمة t	معنوية t	بيتا β	SEb	b
الثابت (constant)	9.256	0.000	0.205	1.650	15.275
القيم التنظيمية	2.930	0.004		0.053	0.155

المصدر: اعداد الباحثة بناء عن مخرجات برنامج SPSS V20

التابع: الالتزام المستمر

بلغ معامل التحديد R² 0.042، ما يعبر على أن 4.2% من التغير في المتغير التابع (الالتزام المستمر) يفسر بعلاقة الانحدار هذه، وباقي النسبة 95.8% ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج هذه الدراسة، وهذه النسبة المنخفضة ترجع إلى كون القيم التنظيمية تعبر عن قناعات شخصية تختلف من شخص إلى آخر وهي نابعة من معايير أخلاقية وبسيكولوجية تؤثر بقدر ما في تشكيل السلوك التنظيمي المؤدي إلى الاستمرار في المؤسسة من عدمه، إذ أن هذه القيم التنظيمية تسعى إلى نشر السلوكيات المعززة للتعاون والتكامل بين الأعضاء، إضافة إلى تقديم المصلحة العامة، في حين أن الاستمرار في العمل يعزى بصورة أساسية للمصلحة الفردية

وللامتيازات التي يمكن الحصول عليها في المؤسسة. كما أن قيمة (F) التي أظهرت معنوية عند مستوى معنوية 0.004 الدالة احصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، تشير إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.155 مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً، فإن أي زيادة في متغير القيم التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في ترسيخ الالتزام المستمر بمقدار 0.155 عند مستوى معنوية بلغت 0.000 وهي دالة احصائياً عند $\alpha=0.05$. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 15.275 عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من المستوى المعنوي 0.05 مما يدل على معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى دور المتغيرات في النموذج.

فمن كل ما سبق يمكن القول أن الفرضية البديلة تقبل، أي يوجد دور بقدر معطيات الفرضية ذاتها وبالتالي تحقق فرضية البحث التي تنص على:

تساهم القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام المستمر في المؤسسة الصناعية.

➤ اختبار المؤشر الثالث للفرضية التطبيقية الأولى:

H_0 : لا يوجد دور للقيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام المعياري بالمؤسسة الصناعية.

H_1 : يوجد دور للقيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام المعياري بالمؤسسة الصناعية.

جدول رقم: 24

نتائج تحليل الانحدار لاختبار المؤشر الثالث للفرضية التطبيقية الأولى

0.355	معامل الارتباط R				
0.126	معامل التحديد R^2				
0.122	معامل التحديد المعدل				
4.87932	الخطأ المعياري للتقدير				
$\alpha=0.05$		مستوى المعنوية: 0.000			قيمة F: 28.290
معنوية t	قيمة t	بيتا β	SEb	b	المتغير
0.000	4.847	0.355	1.714	8.308	الثابت (constant)
0.000	5.319		0.55	0.293	القيم التنظيمية

المصدر: اعداد الباحثة بناء عن مخرجات برنامج SPSS V20.

التابع: الالتزام المعياري

نتيجة لمعاملات الارتباط المنخفضة نسبياً بين متغير القيم التنظيمية والالتزام المعياري، فقد جاء معامل التحديد ليؤكد صدق هذه المعاملات، حيث جاء بقيمة 0.126، مما يشير إلى أن 12.6% من التغيرات التي في المتغير التابع (الالتزام المعياري) يفسر بعلاقة الانحدار هته، وهذا ما تشير إليه قيمة (F) التي أظهرت معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 التي تؤكد ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 8.308 عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من المستوى المعنوي 0.05 مما يدل على معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية المتغيرين في النموذج.

فمن كل ما سبق يمكن القول أن الفرضية البديلة تقبل، ما يعني وجود دور بقدر معطيات الفرضية في حد ذاتها، أي تحقق فرضية البحث التي تنص على:

تساهم القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام المعياري في المؤسسة الصناعية.

بناء على كل ما سبق يمكن القول أن الفرضية الأولى قد اثبتت كون ان المؤشرات الفرعية لها قد اثبتت صحتها، وهذا ما يؤكد كميًا من خلال نتائج تحليل الانحدار لمتغيراتها حيث توصلنا إلى النتائج:

جدول رقم: 25

نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية التطبيقية الأولى

0.421	معامل الارتباط R				
0.177	معامل التحديد R ²				
0.173	معامل التحديد المعدل				
12.39164	الخطأ المعياري للتقدير				
$\alpha=0.05$		مستوى المعنوية: 0.000			قيمة F: 42.201
معنوية t	قيمة t	بيتا β	SEb	b	المتغير
0.000	6.298	0.421	4.353	27.420	الثابت (constant)
0.000	6.496		0.140	0.909	القيم التنظيمية

المصدر: اعداد الباحثة بناء عن مخرجات برنامج SPSS V20.

التابع: الالتزام التنظيمي

بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.177$ ، ما يعبر على أن 17.7% من التغير في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) يفسر بعلاقة الانحدار هذه، وباقي النسبة 82.3% ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج هذه الدراسة، وهذه النسبة ترجع إلى كون القيم التنظيمية تعبر عن محددات التفاعل بين العمال والمؤسسة فهي مرجع معياري يساهم في تعديل وتفعيل السلوك الإيجابي والانضباط الأخلاقي الحاث على التعاون والتساند بين مكونات المؤسسة المادية والمعنوية، مما يوفر بيئة تنظيمية تتميز بقيم إيجابية تحفز على الاستمرار والولاء للمؤسسة وبالتالي الالتزام بالبقاء عضواً فعالاً، محباً للعمل وللاستمرار في أدائه بالمؤسسة هذه. كما أن قيمة $F(42.201)$ أظهرت معنوية عند مستوى معنوية 0.000 الأقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ دالة احصائياً، وتشير إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين (القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي).

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.909 مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً، فإن أي زيادة في متغير القيم التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في ترسيخ الالتزام التنظيمي بمقدار 0.909 عند مستوى معنوية بلغت 0.000 وهي دالة احصائياً عند $\alpha = 0.05$. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 27.420 عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من المستوى المعنوي 0.05 مما يدل على معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى دور المتغير المستقل في ترسيخ المتغير التابع بهذا النموذج. فمن كل ما سبق يمكن القول أن الفرضية التطبيقية الأولى قد اثبت وأن الفرضية البديلة تقبل وبالتالي وجود دور يتحدد بقدر معطيات الفرضية ذاتها، بمعنى تحقق فرضية البحث التي تنص على:

تساهم القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

(2) اختبار الفرضية التطبيقية الثانية:

H_0 : لا يوجد دور للممارسات الإدارية في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.

H_1 : يوجد دور للممارسات الإدارية في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية

ويتم اختبار صحتها من خلال اختبار المؤشرات الفرعية المكونة لها، كما يلي:

➤ اختبار المؤشر الأول للفرضية التطبيقية الثانية:

H_0 : لا يوجد دور للممارسات الإدارية في زيادة مستوى الالتزام العاطفي بالمؤسسة الصناعية.

H_1 : يوجد دور للممارسات الإدارية في زيادة مستوى الالتزام العاطفي بالمؤسسة الصناعية.

جدول رقم: 26

نتائج تحليل الانحدار لاختبار المؤشر الأول التطبيقية الثانية

0.306	معامل الارتباط R				
0.094	معامل التحديد R ²				
0.089	معامل التحديد المعدل				
5.45102	الخطأ المعياري للتقدير				
قيمة:F:20.258		مستوى المعنوية: 0.000			α=0.05
المتغير	b	SEb	بيتا β	قيمة t	معنوية t
الثابت (constant)	12.667	1.453	0.306	8.719	0.000
الممارسات الادارية	0.225	0.050		4.501	0.000

التابع:الالتزام العاطفي المصدر: اعداد الباحثة بناء عن مخرجات برنامج SPSS V20 .

قدر معامل التحديد R² بـ 0.094، ما يشير إلى أن 9.4% من التغير في المتغير التابع (الالتزام العاطفي) يفسر بالتغير في المتغير المستقل (الممارسات الإدارية) وأن النسبة المتبقية 90.6% ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة، وتدل هذه النسبة على دور الممارسات الإدارية داخل المؤسسة محل الدراسة في زيادة الالتزام العاطفي، ويمكن تفسير ذلك أن هذه الممارسات المتبناة في المؤسسة يسعى من خلالها إلى ضمان السير الحسن والسلس في أداء الأعمال من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات، وبتفعيل الاتصالات وتويع انماطها، أيضا من خلال السهر على سلامة وأمن العمال...، كلها ممارسات وسلوكيات تعمل على زيادة تعلق العامل بالمؤسسة التي تقدم له كل هذا وترفع من درجة انتمائه وحبها لها، وبالتالي التزامه العاطفي بها.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.225 مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائيا، فإن أي زيادة في متغير الممارسات التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام العاطفي بمقدار 0.225 عند مستوى معنوية بلغت 0.000 وهي دالة إحصائيا عند α=0.05. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 12.667 عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من المستوى المعنوي 0.05 مما يدل على دلالتها الإحصائية، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في النموذج.

فمن كل ما سبق يمكن القول أن الفرضية البديلة تقبل، أي وجود دور يبين بقدر معطيات الفرضيات نفسها، والتالي تحقق فرضية البحث التي تنص على:

تعمل الممارسات الإدارية على زيادة مستوى الالتزام العاطفي في المؤسسة الصناعية.

➤ اختبار المؤشر الثاني للفرضية التطبيقية الثانية:

H_0 : لا يوجد دور للممارسات الإدارية في زيادة مستوى الالتزام المستمر بالمؤسسة الصناعية.

H_1 : يوجد دور للممارسات الإدارية في زيادة مستوى الالتزام المستمر بالمؤسسة الصناعية.

جدول رقم: 27

نتائج تحليل الانحدار لاختبار المؤشر الثاني للفرضية التطبيقية الثانية

0.167	معامل الارتباط R				
0.028	معامل التحديد R^2				
0.023	معامل التحديد المعدل				
4.73188	الخطأ المعياري للتقدير				
$\alpha=0.05$					
مستوى المعنوية: 0.019					
قيمة F: 5.601					
معنوية t	قيمة t	بيتا β	SEb	b	المتغير
0.000	13.586	0.167	1.261	17.133	الثابت (constant)
0.019	2.367		0.043	0.103	الممارسات الإدارية

التابع: الالتزام المستمر المصدر: اعداد الباحثة بناء عن مخرجات برنامج SPSS V20.

بلغ مقياس الجودة للتوفيق أو معامل التحديد R^2 قيمة 0.028، ما يشير إلى أن 2.8 % من التغير في المتغير التابع (الالتزام المستمر) يفسر بالتغير في المتغير المستقل (الممارسات الإدارية) وأن النسبة المتبقية 97.2 % ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وتدل هذه النسبة المنخفضة على ضعف دور الممارسات الإدارية المتبعة في المؤسسة محل الدراسة في الالتزام المستمر، فرغم ما لوحظ في تحليل تقديرات الأفراد الخاصة بهذا البعد، أن الممارسات الإدارية مقبولة، إلا أن المساهمة كانت منخفضة؛ ويمكن تفسير ذلك بكون الاستمرار في العمل يرجع إلى المصلحة الفردية المادية أكثر منها معنوية، وبالتالي فإن الممارسات الإدارية التي توفرها الإدارة أو يسير وفقها العمل ما هي إلا مطالب تنظيمية تؤمن الأداء الأفضل والأجود لكنها لا تساهم بشكل كبير في حث العامل على البقاء والاستمرار في عضويته بهذه المؤسسة.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.103 مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً، فأى زيادة في متغير الممارسات الإدارية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة

في مستوى الالتزام المستمر بمقدار 0.103 عند مستوى معنوية بلغت 0.019 وهي دالة احصائيا عند $\alpha=0.05$.

أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 17.133 عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من المستوى المعنوي 0.05 مما يدل على معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في النموذج.

فمن كل ما سبق يمكن القول أن الفرضية البديلة تقبل، وبالتالي وجود دور يوضح بقدر معطيات الفرضية ذاتها، أي تحقق فرضية البحث التي تنص على:

تعمل الممارسات الادارية على زيادة مستوى الالتزام المستمر في المؤسسة الصناعية.

➤ اختبار المؤشر الثالث للفرضية التطبيقية الثانية:

H₀: لا يوجد دور للممارسات الادارية في زيادة مستوى الالتزام المعياريب المؤسسة الصناعية.

H₁: يوجد دور للممارسات الادارية في زيادة مستوى الالتزام المعياري بالمؤسسة الصناعية.

جدول رقم: 28

نتائج تحليل الانحدار لاختبار المؤشر الثالث للفرضية التطبيقية الثانية

معامل الارتباط R	0.467				
معامل التحديد R ²	0.218				
معامل التحديد المعدل	0.214				
الخطأ المعياري للتقدير	4.61584				
قيمة F: 54.627	مستوى المعنوية: 0.000				
المستوى المعنوية: $\alpha=0.05$					
المتغير	b	SEb	بيتا β	قيمة t	معنوية t
الثابت (constant)	8.474	3.306	0.419	10.444	0.000
الممارسات الادارية	0.313	0.114		6.464	0.000

تابع: الالتزام المعياري المصدر: اعداد الباحثة بناء عن مخرجات برنامج SPSS V20.

قدر مقياس الجودة للتوفيق R² بـ 0.218 ، ما يشير إلى أن 21.8% من التغير في المتغير التابع (الالتزام المعياري) يفسر بالتغير في المتغير المستقل (الممارسات الإدارية) وأن النسبة المتبقية 78.2 % ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في هذا النموذج، وتدل هذه النسبة على الدور المعترف الذي تلعبه الممارسات الإدارية في زيادة مستوى الالتزام المعياري من خلال ما تغرسه هذه الممارسات في نفوس العمال من شعور بالواجب اتجاه الإدارة التي توفر له كل ما يحتاجه ويطلب به وتقف دوما وراء

راحته وإذلال الصعاب أمامه من أجل ضمان زيادة في الإنتاج والإنتاجية لديه، وهو أيضا ما يحتم على العامل الولاء والامتنان للمؤسسة ولأعضائها، وبالتالي زيادة مستوى الالتزام المعياري. كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.313 مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائيا، فإن أي زيادة في متغير الممارسات الإدارية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى الالتزام المعياري بمقدار 0.313 عند مستوى معنوية بلغت 0.000 وهي دالة إحصائيا عند $\alpha=0.05$.

أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 8.474 عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من المستوى المعنوي 0.05 مما يدل على دلالتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية دور هذا المتغير في النموذج. فمن كل ما سبق فإن الفرضية البديلة تقبل، وبالتالي وجود دور يتبين بقدر معطيات الفرضية ذاتها وبالتالي:

تعمل الممارسات الإدارية على زيادة مستوى الالتزام المعياري في المؤسسة الصناعية.

بناء على كل ما سبق يمكن القول أن الفرضية التطبيقية الثانية قد اثبت كون المؤشرات الفرعية لها قد اثبت صحتها، وهذا ما يؤكد كميًا من خلال نتائج تحليل الانحدار لمتغيراتها حيث توصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم: 29

نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية التطبيقية الثانية

0.419	معامل الارتباط R				
0.176	معامل التحديد R^2				
0.172	معامل التحديد المعدل				
12.40242	الخطأ المعياري للتقدير				
$\alpha=0.05$	مستوى المعنوية: 0.000	قيمة F: 41.786			
معنوية t	قيمة t	بيتا β	SEb	b	المتغير
0.000	10.444	0.419	3.306	34.522	الثابت (constant)
0.000	6.464		0.114	0.736	الممارسات الادارية

المصدر: اعداد الباحثة بناء عن مخرجات برنامج SPSS V20.

التابع: الالتزام التنظيمي

بلغ معامل التحديد R^2 0.176، ما يعبر على أن 17.6 % من التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) يفسر بعلاقة الانحدار هذه، وباقي النسبة 82.4 % ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل

في نموذج هذه الدراسة، وهذه النسبة ترجع إلى كون الممارسات الإدارية تعبر عن مجموعة من العمليات التي تتبناها الإدارة وتعمل على تعميم تطبيقها في ميدان العمل وتدريب العمال وتعلمهم طرقها وتعمل على تطوير وتنمية هذه الأساليب بما يتماشى ومتطلبات العامل والعميل على حد سواء وما يواكب التطورات التكنولوجية والعلمية المتسارعة، الشيء الذي يساهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال جراء ولأهم واحترامهم وامتثالهم للإدارة الساهرة على راحتهم وتسهيل ظروف إنجازهم لأعمالهم. كما أن قيمة (F) التي أظهرت معنوية عند مستوى معنوية 0.000 الأقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ دالة احصائياً، وتشير إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين (الممارسات الإدارية والالتزام التنظيمي).

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.736 مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً، فإن أي زيادة في متغير الممارسات الإدارية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى الالتزام التنظيمي بمقدار 0.736 عند مستوى معنوية بلغت 0.000 وهي دالة احصائياً عند $\alpha=0.05$.

أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 34.522 عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من المستوى المعنوي 0.05 مما يدل على معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى دور المتغير المستقل في زيادة مستوى المتغير التابع بهذا النموذج. فمن كل ما سبق يمكن القول أن الفرضية البديلة تقبل، أي وجود دور يتبين وفق معطيات الفرضية ذاتها، وبالتالي تحقق فرضية البحث التي تنص على:

تعمل الممارسات الإدارية على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

(3) اختبار الفرضية التطبيقية الثالثة:

H₀: لا يوجد دور للتوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

H₁: يوجد دور للتوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

ويتم اختبار صحتها من خلال اختبار المؤشرات الفرعية المكونة لها، كما يلي:

➤ اختبار المؤشر الأول للفرضية التطبيقية الثالثة:

H₀: لا يوجد دور للتوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام العاطفي في المؤسسة الصناعية.

H₁: يوجد دور للتوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام العاطفي في المؤسسة الصناعية.

جدول رقم: 30

نتائج تحليل الانحدار لاختبار المؤشر الأول للفرضية التطبيقية الثالثة

0.385	معامل الارتباط R				
0.148	معامل التحديد R ²				
0.144	معامل التحديد المعدل				
5.28519	الخطأ المعياري للتقدير				
قيمة F: 6.592		مستوى المعنوية: 0.000			$\alpha=0.05$
المتغير	b	SEb	بيتا β	قيمة t	معنوية t
الثابت (constant)	9.959	1.589	0.385	6.266	0.000
التوقعات التنظيمية	0.301	0.052		5.835	0.000

التابع: الالتزام العاطفي المصدر: اعداد الباحثة بناء عن مخرجات برنامج SPSS V20.

بلغ مقياس الجودة للتوفيق أو معامل التحديد R² قيمة 0.148، ما يشير إلى أن 14.8% من التغير في المتغير التابع (الالتزام العاطفي) يفسر بالتغير في المتغير المستقل (التوقعات التنظيمية) وأن النسبة المتبقية 85.2% ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة وتدل هذه النسبة على دور التوقعات التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة في تعزيز الالتزام العاطفي وذلك من خلال تجسيد تطلعات كل من العمال والمؤسسة، مما يشجع العمال على البقاء في المكان الذي يحقق آمالهم في إيجاد بيئة عمل غنية بالإحترام والتساند وتقدير الجهود والمساواة، وبالتالي تعزيز الالتزام العاطفي لديهم.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.301 مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً، فإن أي زيادة في متغير التوقعات التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي إلى تعزيز الالتزام العاطفي بمقدار 0.301 عند مستوى معنوية بلغت 0.000 وهي دالة احصائياً عند $\alpha=0.05$.

أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 9.959 عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من المستوى المعنوي 0.05 مما يدل على معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في النموذج.

وبذلك يمكن القول أن الفرضية البديلة مقبولة، وبالتالي وجود دور يتحدد بقدر معطيات الفرضية في ذاتها، وبالتالي:

تؤدي التوقعات التنظيمية إلى تعزيز الالتزام العاطفي في المؤسسة الصناعية.

➤ اختبار المؤشر الثاني للفرضية التطبيقية الثالثة:

H₀: لا يوجد دور للتوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام المستمر في المؤسسة الصناعية.

H₁: يوجد دور للتوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام المستمر في المؤسسة الصناعية.

جدول رقم: 31

نتائج تحليل الانحدار لاختبار المؤشر الثاني للفرضية التطبيقية الثالثة

معامل الارتباط R		0.180
معامل التحديد R ²		0.033
معامل التحديد المعدل		0.028
الخطأ المعياري للتقدير		4.72029
قيمة F: 6.592		مستوى المعنوية: 0.011
المتغير		α=0.05
الثابت (constant)	b	SEb
التوقعات التنظيمية	b	SEb
معدنية t	قيمة t	بيتا β
0.000	11.602	0.180
0.011	2.568	0.046

التابع: الالتزام المستمر المصدر: اعداد الباحثة بناء عن مخرجات برنامج SPSS V20.

نتيجة لمعاملات الارتباط المنخفضة نسبيا بين متغير التوقعات التنظيمية والالتزام المستمر فقد أتى معامل التحديد ليؤكد صدق هذه المعاملات، حيث جاء بقيمة 0.033، مما يشير إلى أن 3.3% من التغيرات التي في المتغير التابع (الالتزام المستمر) يفسر بعلاقة الانحدار هته، وأما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى خارجة عن هذا النموذج، كما أن قيمة (F) التي أظهرت معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 تؤكد ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين رغم ضعفها.

أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثبات) فقد بلغت 16.468 عند مستوى معنوية 0.011 وهي أقل من المستوى المعنوي 0.05 مما يدل على معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية المتغيرين في النموذج.

وبذلك يمكن القول أن الفرضية البديلة مقبولة، أي وجود دور يتبين بقدر معطيات الفرضية ذاتها

بالتالي:

تؤدي التوقعات التنظيمية إلى تعزيز الالتزام المستمر في المؤسسة الصناعية.

➤ اختبار المؤشر الثالث للفرضية التطبيقية الثالثة:

H₀: لا يوجد دور للتوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام المعياري في المؤسسة الصناعية.

H₁: يوجد دور للتوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام المعياري في المؤسسة الصناعية.

جدول رقم: 32

نتائج تحليل الانحدار لاختبار المؤشر الثالث للفرضية التطبيقية الثالثة

0.388	معامل الارتباط R				
0.150	معامل التحديد R ²				
0.146	معامل التحديد المعدل				
4.91174	الخطأ المعياري للتقدير				
قيمة F: 34.634		مستوى المعنوية: 0.000			$\alpha=0.05$
المتغير	b	SEb	بيتا β	قيمة t	معنوية t
الثابت (constant)	8.963	1.447	0.388	6.194	0.000
التوقعات التنظيمية	0.276	0.047		5.885	0.000

التابع: الالتزام المعياري المصدر: اعداد الباحثة بناء عن مخرجات برنامج SPSS V20.

بلغ مقياس الجودة للتوفيق R² قيمة 0.15 ، ما يشير إلى أن 15% من التغير في المتغير التابع (الالتزام المعياري) يفسر بالتغير في المتغير المستقل (التوقعات التنظيمية) وأن النسبة المتبقية 85% ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة، فالتوقعات التنظيمية على اختلافها وصعوبة تجسيدها تعبر عن ما يتمناه العمال والمؤسسة على حد سواء لتفعيل العمل وتطويره، ما يؤدي إلى زيادة الإحساس بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم إتجاه كل ما يسهر على تلبية حاجاتهم، ما يخلق نوع من الامتثال لديهم إتجاهها، وبالتالي تعزيز الالتزام المعياري فيها.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.276 مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً، فإن أي زيادة في متغير التوقعات التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي إلى تعزيز الالتزام المعياري بمقدار 0.276 عند مستوى معنوية بلغت 0.000 وهي دالة احصائياً عند $\alpha=0.05$. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 8.963 عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من المستوى المعنوي 0.05 مما يدل على معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في النموذج.

وبذلك يمكن القول أن الفرضية البديلة مقبولة، وبالتالي وجود دور يتبين بقدر معطيات الفرضية

ذاتها، أي:

تؤدي التوقعات التنظيمية إلى تعزيز الالتزام المعياري في المؤسسة الصناعية.

مما سبق يتضح أن المؤشرات الفرعية المكونة للفرضية التطبيقية الثالثة تحققت، وبالتالي فإن الفرضية الثالثة اثبتت، وهو ما يؤكد من خلال نتائج تحليل الانحدار لها، والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم: 33

نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية التطبيقية الثالثة

معامل الارتباط R	0.440				
معامل التحديد R ²	0.194				
معامل التحديد المعدل	0.190				
الخطأ المعياري للتقدير	12.26494				
قيمة F: 47.147	مستوى المعنوية: 0.000				
المتغير	b	SEb	بيتا β	قيمة t	معنوية t
الثابت (constant)	30.508	3.688	0.440	8.272	0.000
التوقعات التنظيمية	0.821	0.120		6.866	0.000

التابع: الالتزام التنظيمي المصدر: اعداد الباحثة بناء عن مخرجات برنامج SPSS V20.

بلغ مقياس الجودة للتوفيق أو معامل التحديد R² قيمة 0.194 ، ما يشير إلى أن 19.4% من التغير في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) يفسر بالتغير في المتغير المستقل (التوقعات التنظيمية) وأن النسبة المتبقية 80.6% ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.351 مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً، فإن أي زيادة في متغير القيم التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في ترسيخ الالتزام العاطفي بمقدار 0.351 عند مستوى معنوية بلغت 0.000 وهي دالة احصائياً عند $\alpha=0.05$. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 8.276 عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من المستوى المعنوي 0.05 مما يدل على معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في النموذج.

وبذلك يمكن القول أن الفرضية البديلة مقبولة، وبالتالي وجود دور يتضح بقدر معطيات الفرضية ذاتها، وبالتالي تحقق فرضية البحث التي تنص على:

تؤدي التوقعات التنظيمية إلى تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

تحليل علاقات الانحدار لاختبار الفرضية التطبيقية العامة:

H_0 : لا يوجد دور للثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

H_1 : يوجد دور للثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية

جدول رقم: 34

نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية التطبيقية العامة

معامل الارتباط R	0.483				
معامل التحديد R^2	0.233				
معامل التحديد المعدل	0.229				
الخطأ المعياري للتقدير	11.961				
قيمة F: 59.599	مستوى المعنوية: 0.000				
المتغير	قيمة t	معنوية t	بيتا β	SEb	b
الثابت (constant)	6.086	0.000	0.483	4.042	24.599
الثقافة التنظيمية	7.723	0.000		0.45	0.348

التابع: الالتزام التنظيمي المصدر: اعداد الباحثة بناء عن مخرجات برنامج SPSS.

بلغ معامل التحديد R^2 قيمة 0.233 ، ما يشير إلى أن 23.3 % من التغير في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) يفسر بالتغير في المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وأن النسبة المتبقية 76.7% ترجع إلى عوامل عشوائية، كأن تكون متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، فهناك عوامل كثيرة لم تدخل في هذه الدراسة تحتاج إلى دراسات مستقبلية، وتوضح هذه القيمة المقدرة التفسيرية للنموذج وجودته الإحصائية بحيث أن المتغير المستقل يفسر المتغير التابع تفسيراً معتبراً. كما تظهر قيمة (F) المقدرة بـ 59.599 عند معنوية 0.000 وهي دالة احصائياً عند مستوى معنوية 0.05.

كما يظهر الجدول السابق معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.348 مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً، فإن أي زيادة في متغير الثقافة التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في ترسيخ الالتزام التنظيمي بمقدار 0.348 عند مستوى معنوية بلغت 0.000 وهي دالة احصائياً عند $\alpha=0.05$. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 24.599 عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من المستوى المعنوي 0.05 مما يدل على دلالتها الإحصائية، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في النموذج. كما تؤكد درجة التأثير β للمتغير المستقل في المتغير التابع والبالغة 0.483 عند معنوية تساوي 0.000 والدالة احصائياً عند $\alpha=0.05$ ، أهمية كل متغير من المتغيرين السابقين في نموذج الدراسة هذه.

بذلك يمكن القول أن الفرضية البديلة مقبولة، وبالتالي تتحقق فرضية البحث العامة والتي تدل على وجود دور يبين بقدر معطيات الفرضية ذاتها، وبالتالي تحقق فرضية البحث التي تنص على:

تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

5-2-2-2- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

✳️ **تحليل علاقة الارتباط بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي:**

يسعى هذا الجزء إلى التعرف على العلاقة ذات الدلالة الاحصائية بين متغير القيم التنظيمية وبين متغير الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (المعياري، العاطفي والمستمر) وهذا للوصول إلى معرفة الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية لتعزيز الالتزام التنظيمي وبالتالي تأكيد نتائج تحليل الانحدار السابقة. وبما أن المتغيرين مقاسين في الاستبيان بمقياس فنوي فإن المقياس المناسب لدراسة علاقات الارتباط المختلفة بين هذه المتغيرات هو معامل الارتباط الخطي البسيط (معامل بيرسون للارتباط) وذلك كما يلي:

تم في الدراسة هذه حساب معامل بيرسون (Pearson) عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين القيم التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي، وجاءت النتيجة كما يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم: 35

جدول معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين القيم التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي

		الالتزام المعياري	الالتزام العاطفي	الالتزام المستمر	الالتزام التنظيمي
القيم التنظيمية	Pearson correlation (r)	0.355	0.388	0.205	0.421
	Sig(2-tailed)	0.000	0.000	0.004	0.000
	N	198	198	198	198

المصدر: إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج برنامج SPSS V20 عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (35) أن معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي ككل دال احصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بلغ قيمة 0.421، مما يشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي، بمعنى أنه كلما كانت القيم التنظيمية إيجابية كلما زاد مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث، حيث جاءت قيم معاملات الارتباط بين القيم التنظيمية وكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي دالة احصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$

* علاقة الارتباط بين القيم التنظيمية والالتزام المعياري:

كانت قيمة معامل بيرسون تساوي 0.355 وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباطيه متوسطة بينهما تعبر عن أنه كلما كانت القيم التنظيمية إيجابية كان الالتزام المعياري سائد بدرجة متوسطة في المؤسسة وهو ما يعبر على أن القيم التنظيمية تساهم في تعزيز الالتزام المعياري وتلعب دورا ولو بسيطا في ذلك من خلال تدعيم المؤسسة للسلوكيات الإيجابية ولقيم الانضباط والعمل وفقا لفرق العمل والمشجعة للتعاون والعدالة والمساواة، التي تخلق نوع من الأحساس بالواجب اتجاهه المؤسسة وهو ما يعبر عن الالتزام المعياري.

هذا ما توصلت إليه دراسة (مراد نعموني) "القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي" أين وجد أن القيم التنظيمية المتمثلة أساسا في قيم العدالة، الثقة وروح الجماعة لدى العمال أظهرت دورا واضحا في زيادة معدل التزامهم المعياري، كما توصل إلى أن القيم المشجعة على العمل الجماعي لها أهمية كبيرة في رفع درجة التزام الفرد اتجاه المؤسسة، وأكدت أهمية الجماعة بالنسبة للفرد، هو الذي يدفع الاهتمام بفرق العمل من أجل تحقيق التزام الأفراد معياريا.¹

* علاقة الارتباط بين القيم التنظيمية والالتزام العاطفي:

كانت قيمة معامل بيرسون تساوي 0.388، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباطيه طريديه متوسطة بينهما تعبر عن أنه كلما كانت القيم التنظيمية إيجابية زاد الالتزام العاطفي، وهو ما يدل على أن القيم التنظيمية تعمل على زيادة معدل الالتزام العاطفي من خلال نشر قواعد السلوك الإيجابي المؤسس على أسس المحبة والتعاون والاعتراف بالجميل، ورده في مجموعة من المشاعر والأحاسيس التي تترجم إلى أفعال تظهر في مجموعة من العلاقات المعقدة والقوية السائدة بين العمال، وبينهم والإدارة، لتتعدى إلى المؤسسة التي يصبح تركها شيئا مستحيلا نظرا لتعلقهم الشديد بها واعتبارها كمقر لأسرتهم الكبيرة وأعضاؤها هم أفراد هذه الأسرة المترابطة المتساندة، الذين يحلون مشاكل هذه الأسرة وكأنها مشاكلهم الخاصة لإحساسهم بالانتماء لها وبأنه من المستحيل تركها بل أن لهم الشرف في بقائهم بها، هذا ما يرفع الالتزام العاطفي لديهم. وهو ما توصل إليه (مراد نعموني) في دراسته حيث وجد أن القيم التنظيمية ترتبط إيجابا بالالتزام العاطفي حيث أن الأفراد الذين يدركون أن المنظمة تهتم بالقيم الإنسانية والفكرية والاجتماعية والبيئية ترتفع درجات التزامهم العاطفي تجاهها على أساس أنهم يعتقدون أنها جديرة بالولاء. كما توصل إلى أن التزام الأفراد بالقيم يجعلهم يتمسكون

¹ مراد نعموني، مرجع سابق، ص ص 312-315.

بالمؤسسة ويحبون البقاء فيها وبأن الأفراد الذين يدركون أن المشرف يلتزم بالقيم هم الذين ترتفع درجات التزامهم العاطفي تجاه المنظمة وهذا ما يدل على أهمية الدور الذي يلعبه المشرف العادل والقوة الذي يعتز بانتمائه للمنظمة في تعبئة الأفراد لخدمة المصالح العليا للمؤسسة.¹ والذي يعمل على ترسيخ قيم تنظيمية تساهم في زيادة معدل الالتزام العاطفي لدى العمال.

بهذا يمكن القول أن القيم التنظيمية بارتباطها الإيجابي الطردي المتوسط مع الالتزام العاطفي

لها دور في ترسيخه لدى عمال المؤسسة الصناعية.

* علاقة الارتباط بين القيم التنظيمية والالتزام المستمر:

كانت قيمة معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) منخفضة بلغت 0.205 عند مستوى الدلالة 0.004 وهي دالة احصائياً عند $\alpha=0.05$ ، فكانت تعبر على وجود علاقة ارتباطية موجبة بينهما تترجم في أنه كلما زادت القيم التنظيمية انتشاراً زاد معدل الالتزام المستمر بصورة منخفضة لدى العمال اتجاه مؤسستهم. هذا ما يدل على أن القيم التنظيمية المتمثلة أساساً في قيم الانضباط والمكافأة والعمل الجماعي والعدل تساهم بشكل إيجابي في ترسيخ الالتزام المستمر من خلال دورها في نشر الانضباط والعدل بين العمال مما سينعكس على أدائهم في ظل بيئة تنظيمية تتميز بالمساواة وعدم التمييز والتحفيز فالمكافآت والعلاوات التي تعمل المؤسسة على منحها للعمال بكل جدية وبكل موضوعية (نسبياً) تساهم في قرار العامل البقاء في هذه الأجواء المفعملة بالحب والتعاون وتحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية والإقتصادية التي تشغل بال هؤلاء العمال، مما سيصعب عليهم مغادرتها ويجعلهم أمام حتمية التفكير في ما سيواجههم في حالة ما قرروا العكس من مشاكل وخسائر وهو ما يؤدي إلى تغليب المصلحة المادية لديهم على باقي المصالح أو الأولويات الأخرى، وبالتالي قرار البقاء نظراً للمصلحة لا للرغبة وبالتالي فالقيم التنظيمية تقوم أيضاً بزيادة معدل الالتزام المستمر للعمال اتجاه مؤسستهم. وهو ما يتعارض مع ما جاء في دراسة (مراد نعموني): أن علاقة القيم بالالتزام المستمر كانت ضعيفة وغير دالة احصائياً وهو ما يدل على أن الالتزام المستمر يغلب عليه الطابع العقلي وحسابات الأخذ والعطاء المبنية على الأسس المادية خاصة، فالفرد -حسبه- يقيم الاستثمارات التي قام بها في المؤسسة، ثم يقارنها بالنتائج المترتبة على تركه للمؤسسة، فيختار على أساسها

¹ مراد نعموني، مرجع سابق، ص ص 316-318.

الاستثمار الأنجع سواء البقاء أو الترك¹. هذا ما يفسر قيمة معامل الارتباط المنخفضة للالتزام المستمر والقيم التنظيمية (0.205) إذا ما قورنت بقيمه في الالتزام المعياري والعاطفي. لكن ومع هذا يمكن القول أن القيم التنظيمية تعمل على زيادة مستوى الالتزام المستمر في المؤسسة الصناعية بالنظر إلى معاملات الارتباط المتوسطة والدالة احصائيا عند $\alpha = 0.05$. من كل ما سبق يمكن أن القول أن للقيم التنظيمية دور في ترسيخ الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية دل عليه معامل الارتباط المتوسط الذي عبر عن الترابط الإيجابي والطردى بينهما، والذي تجلى في ترابط القيم التنظيمي والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث والتي جاءت قيم معامل الارتباط (بيرسون) متوسطة إيجابية ودالة إحصائيا عند $\alpha = 0,05$ رغم تباينها (المرتبة الأولى الالتزام العاطفي $(r= 0.388)$ ، ثم الالتزام المعياري $(r = 0.355)$ ثم في المرتبة الثالثة والأخيرة الالتزام المستمر $(r = 0.205)$.

وعليه يمكن القول أن أي زيادة في القيم التنظيمية يصاحبه زيادة في ترسخ الالتزام التنظيمي هذه القيم المتمثلة أساسا في العدل، المكافأة، العمل الجماعي (فرق العمل) والانضباط في العمل أي كلما زاد سيادة هذه القيم زاد دورها في ترسيخ الالتزام التنظيمي. وهو ما يتفق مع توصل إليه (محمد بن غالب العوفي) في دراسة "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" حيث وجد أن معرفة قيمة العدل والكفاءة وفرق العمل يساعدنا في التنبؤ بقيمة الالتزام التنظيمي، وأنه كلما ارتفعت قيمة العدل ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي، وأنه كلما ارتفعت قيمة الكفاءة ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي أنه كلما زاد الاهتمام بفرق العمل ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي.²

إن هناك علاقة ارتباطية موجبة وطردية بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية. وهو ما تؤكد كل من دراسة (محمد بن غالب العوفي) حيث توصل إلى أن قيم الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي،³ وكذا دراسة (مراد نعموني) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين الأنساق القيمية والالتزام التنظيمي.⁴

¹ مراد نعموني، مرجع سابق، ص 316.

² محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق، ص ص 110-111.

³ المرجع نفسه، ص 115.

⁴ مراد نعموني، مرجع سابق، ص 316.

✳ تحليل علاقة الارتباط بين الممارسات الإدارية والالتزام التنظيمي:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى تبين العلاقة بين هذه الممارسات الإدارية والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث، وذلك من خلال قياس معامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وقيم معامل الارتباط مبنية في الجدول التالي:

جدول رقم: 36

قيم معامل الارتباط بيرسون بين الممارسات الادارية والالتزام التنظيمي بأبعاده

		الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	الالتزام المستمر	الالتزام التنظيمي
الممارسات الإدارية	Pearson corrélation (r)	0.306	0.467	0.167	0.419
	Sug (2-tailed)	0,000	0,000	0.019	0,000
	N	198	198	198	198

عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20

من الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة طردية موجبة متوسطة بين الالتزام التنظيمي والممارسات الإدارية وفقا لقيمة معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) بينهما، والتي بلغت 0.419 الدالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 وبمعامل خطي يساوي (0,000)، وهو ما يثبت أنه كلما زادت الممارسات الإدارية الإيجابية تنفيذا زاد معها مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث والذي يؤكد وجود دور للممارسات الإدارية في هذه المؤسسة تزيد من مستوى الالتزام التنظيمي (العاطفي، المعياري والمستمر) وهو ما تأكده علاقة كل بعد من هذه الأبعاد مع الممارسات الإدارية وهو ما وضح في الجدول أعلاه والذي يمكن القول عنه ما يلي:

* علاقة الارتباط بين الممارسات الإدارية والالتزام العاطفي:

بلغت قيمة معامل الارتباط (بيرسون) بينهما قيمة 0.306 اسفرت عن أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 وبمعادل خطأ بلغ 0,000، دل على وجود علاقة طردية متوسطة وإيجابية بينهما تترجم بأن زيادة الممارسات الإدارية تؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام العاطفي في هذه المؤسسة الصناعية وهو ما يقود إلى استنتاج أن الممارسات التنظيمية تلعب دورا في زيادة مستوى الالتزام العاطفي، نظرا لما تلعبه في رفع للروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي فعندما تعمل الإدارة على تكوين العمال المتميزين لانجاز أعمالهم، وتساهم في تذليل الصعاب المتعلقة بالاتصال والتفاعل بينها وبين عمالها، أيضا تعمل على توفير بيئة تنظيمية تتسم بالعدل والتساوي في الفرص (الترقية التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار...) مما سيخلق نوع من الثقة بالنفس

وبالمؤسسة التي سهرت على توفير ذلك فيزداد الشعور بالارتباط العاطفي بها، وبالانتماء لها فيصبح الفرد مستغرقا في عضويته لها، لتصبح بذلك المؤسسة شيئا له معنى عنده، وبالتالي يزيد التزامه العاطفي بها، ويقرر البقاء والاستمرار في العطاء لها.

*** معامل الارتباط بين الممارسات الإدارية والالتزام المعياري:**

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط (بيرسون) بين هذين المتغيرين دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، حيث بلغت 0.467، والذي يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بينهما، تعبر على أنه كلما زادت هذه الممارسات الإدارية تجسيدا وممارسة كلما زاد التزام العمال معياريا في هذه المؤسسة.

فالممارسات الإدارية المستندة إلى العدل والمساواة في تحقيقها، والمبنية في التخطيط لها على متطلبات وحاجيات العمال المنسجمة مع قدراتهم الشخصية والمشجعة على الأداء الأفضل في ظل بيئة ومناخ تنظيمي يخلق إحساسا بالمسؤولية (تفويض السلطة) وشعورا بالواجب والتكليف (الاختياري والتعيين الموضوعي)، وبضرورة رد الجمل والتعاون (فرق العمل)، وبواجب العمل نظرا لما يتلقاه في المقابل (الترقية، المكافأة، التدريب، الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة...)، فكل هذا يؤدي بالعمال إلى زيادة شعورهم بواجب وضرورة البقاء في هذه المؤسسة نظرا لما وجدوه فيها كمؤسسة والعلاقات المتبادلة بينهم كأشخاص، وبالتالي يزيد معدل التزامهم المعياري المبني على العرفان والامتنان لهذه المؤسسة الصناعية.

*** علاقة الارتباط بين الممارسات الإدارية والالتزام المستمر:**

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) بينهما قدر بـ 0.167 وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 وبمعدل خطأ يساوي (0,019)، دل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين الممارسات الإدارية والالتزام المستمر، يترجم في كون أي زيادة في الممارسات الإدارية يتبعها زيادة ولو بسيطة في مستوى الالتزام المستمر لدى عمال المؤسسة الصناعية. يستنتج منه وجود دور للممارسات الإدارية في زيادة معدل الالتزام المستمر في المؤسسة، يظهر من مجموعة الأنماط السلوكية التي تعزز مكانة العامل في المؤسسة وتبين مدى اهتمام المؤسسة بحاجاته النفسية والاقتصادية التي تترجم في ممارسات تستهدف الحاجات المعنوية؛ كالترقية والتكريم والمكافأة والمشاركة البسيطة في مناقشة الأمور الهامة وفي اتخاذ القرارات بالمؤسسة، وأخرى تستهدف الجوانب الاقتصادية كالعلاوات، تقييم الأداء وما ينجم عنه من مزايا ومكافآت... إضافة

إلى ممارسات إدارية تعمل على سيادة بيئة تنظيمية ملائمة للعمل تتميز بسهولة وسلاسة أداء العمل فيها نظراً للتكنولوجيا المتطورة التي تتوفر عليها أيضاً على البرامج التدريبية التي يتلقاها كل عامل حسب احتياجه، فهذه الأشياء تجعل العامل يفكر ألف مرة في اتخاذ قرار الابتعاد عن هذه الأجواء والالتحاق بمكان عمل آخر لا يدري مواصفاته، مما يجعله يجري عملياته الحسابية المعقدة المتعلقة بالمغادرة وتحمل خسائر فادحة أو البقاء وتلقي خسائر أقل حدة، فيكون قرار البقاء رغم رغبة المغادرة، وبالتالي يكون الالتزام المستمر هو السائد إذ هو يعبر عن ضرورة البقاء في المؤسسة والاستمرار في عضويتها رغم كل الظروف.

*علاقة الارتباط بين التوقعات التنظيمية والالتزام التنظيمي:

يسعى هذا الجزء إلى بيان العلاقة بين هذين المتغيرين من أجل استنتاج دور المتغير المستقل (التوقعات التنظيمية) في تعزيز المتغير التابع (الالتزام التنظيمي -بأبعاده الثلاث-)، فتم قياس معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) عند مستوى معنوية 0.05، ووجدت النتائج التالية:

جدول رقم: 37

قيم معامل الارتباط بيرسون بين التوقعات التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي

	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	الالتزام المستمر	الالتزام التنظيمي	
التوقعات التنظيمية	Pearson corrélation (r)	0.385	0.388	0.180	0.440
	Sug (2-tailed)	0,000	0,000	0.011	0,000
	N	198	198	198	198

المصدر: اعداد الباحثة اعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V20 عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$

يتضح من الجدول رقم (37) أن معامل الارتباط الخطي بيرسون يبلغ قيمة 0.440 عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وباحتمال خطأ من النوع الأول يساوي (0.000) يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة موجبة بين التوقعات التنظيمية والالتزام التنظيمي، ما يعني أنه كلما زاد مستوى التوقعات التنظيمية زاد مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث.

فقيم الارتباط بين التوقعات التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المعيارى والمستمر) دالة احصائياً عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، وهو ما تبين في الجدول أعلاه والذي يمكن تفسيره كما يلي:

*** علاقة الارتباط بين التوقعات التنظيمية والالتزام العاطفي:**

جاء معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.385 وهو ما يدل على وجود علاقة احصائية بينهما فكلما زادت التوقعات التنظيمية كلما زاد مستوى الالتزام العاطفي معها، وهو ما بين أن التوقعات التنظيمية تعمل على تعزيز الالتزام العاطفي من خلال ما تسعى إليه لتوضيح ما ينتظره العمال من المسيرين أو العكس هذا ما يتجلى في مجموعة من التوقعات المتمثلة أساساً في الاحترام والتقدير المتبادل بينهم الذي يخلق نوع من الثقة والأمان الوظيفي لديهم¹، ويساهم في خلق بيئة تنظيمية تتناسب مع احتياجات هؤلاء العمال وتطلعاتهم الاجتماعية والنفسية وحتى الاقتصادية...، فالإدارة التي تسعى دوماً إلى تحقيق ما يتوقعه عمالها منها فيما يخص تطوير وتحسين العمل وطرقه وبيئته بإدارة العلاقات بما يجسد روح التعاون الوظيفي، ذلك بتوزيعها العادل للمهام بما يتناسب وقدرات كل عامل وإخضاعهم للتدريب والتكوين من فترة إلى أخرى وهذا لتطوير أدائهم ومستقبلهم المهني، في ظل محيط تنظيمي خالي من الحوادث وعلى أعلى مستوى من وسائل الوقاية منها، وتوفير طب للعمل واستعجالات طبية تتكفل في الحين بصحة العامل كل هذا مقابل ما ينجزه العامل من أعمال بصورة متقنة للحصول على كافة حقوقهم ولتلبية حاجياتهم دون أدنى تقصير، فعندما توفر الإدارة كل ما يحتاجه العامل ويتوقعه سيعمل على زيادة شعوره بأهميته في هذه المؤسسة، مما سيخلق أيضاً شعور بالانتماء إليها مما سيصعب التخلي عنها ومغادرتها، نظراً للفخر الذي ينمو في نفوس العمال اتجاه هذه المؤسسة ما يترجم في ارتباط عاطفي قوي بها.

*** العلاقة الارتباطية بين التوقعات التنظيمية والالتزام المعيارى:**

من الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة طردية موجبة متوسطة بينهما تتضح من قيمة معامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون البالغ 0.388 الدال احصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وباحتمال خطأ يساوي (0,000)، وهو ما يعبر عن أنه كلما زاد مستوى التوقعات التنظيمية زاد معه الالتزام المعيارى شدة، وهو ما يبرهن على دور التوقعات التنظيمية هذه في تعزيز الالتزام المعيارى، وذلك من خلال القدوة التي تمثلها الإدارة للعمال عند تحقيقها لتوقعاتهم وتجسيدها في أرض الواقع (تحقيق الوعود)، ومن خلال سهر المؤسسة على تلبية كل حاجيات العمال وإمدادهم

¹ محمد سليمان العميان، مرجع سابق، ص 313.

بكل ما يلزمهم وإعطائهم كافة حقوقهم لطالما هم ينجزون مهامهم، فهذا يعزز روح القدوة لديهم ويخلق نوع من الامتثال للمؤسسة والوفاء لها، ويخلق شعور بالواجب اتجاهها واتجاه العمال فيها، هذا ما يصعب عليهم مغادرتها وتركها وترك العمال بها، فيقررون البقاء فيها وبذل الجهد الأكبر في العمل والمحافظة عليها والبقاء عضوا فعلا فيها.

* علاقة الارتباط بين التوقعات التنظيمية والالتزام المستمر:

جاءت قيمة معامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون مساوي 0.180 وهي دالة احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبخط معياري يساوي (0.019)، تعبر عن وجود علاقة طردية إيجابية ضعيفة بين التوقعات التنظيمية والالتزام المستمر، ما يجسد وجود دور ضعيف للتوقعات التنظيمية في تعزيز وتحقيق الالتزام المستمر من خلال صعوبة توفير ظروف حسنة وبيئة تنظيمية مناسبة لمزاولة الأعمال في أحسن الظروف، فالتوقعات التنظيمية تعتبر كدليل لما ينتظره العامل من المؤسسة لأجل تطوير وتحسين بيئة العمل سواء الفيزيائية أو المعنوية، كما أنها أيضا مرآة تعكس ما تتوقعه المؤسسة من عمالها لأجل تلبية وتحقيقه لهم، مساهمة منها لزيادة معدل الأداء وتنمية المهارات وتوفير الماديات والمعنويات أيضا، وهو الشيء الذي ينتظره العامل ويصبوا إليه من عمله في هذه المؤسسة، الذي يراه من الأشياء الصعبة المنال في ظل الأوضاع التي تعيشها المؤسسة في الآونة الأخيرة.

بهذا يمكن القول أن التوقعات التنظيمية تعزز الالتزام المستمر لدى العمال في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببكرة بصورة ضعيفة. وهو ما يتعارض مع نتيجة دراسة "علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية -قطاع غزة-" لـ (منير ابراهيم أحمد طالب):¹ أن التوقعات التنظيمية تعمل على تعزيز الالتزام المستمر في المؤسسة الصناعية، استنادا إلى العلاقة القوية والطردية بينهما، والتي تترجم في مجموعة من التوقعات المساهمة في خلق مناخ تنظيمي يتوافق ومتطلبات وحاجات وأمال وتطلعات العمال والمؤسسة، ويساهم في توحيد أهدافهما وقيمتها مما سيخلق نوع من الانتماء للمؤسسة وكذا للعمال الذين يعملون بها، ويزيد من رضاهم الوظيفي ورضاهم على نمط القيادة الذي يؤدي إلى الولاء التنظيمي ومنه الالتزام الوظيفي.

¹ منير ابراهيم أحمد طالب، مرجع سابق، ص 89.

✳ تحليل علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

يهدف هذا الجزء إلى تبين علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي وفقا لمعامل الارتباط بيرسون، بالرجوع إلى النتائج السابقة واستنتاج الدور من هذه العلاقة المبينة قيمها في الجدول الموالي:

جدول رقم: 38

قيم معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

		الالتزام التنظيمي
الثقافة التنظيمية	Pearson corrélation	0.483
	Sug (2-tailed)	0,000
	N	198

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20 عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة طردية إيجابية متوسطة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دل عليه معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) البالغ قيمته 0.483، والدالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 وبمعامل خطأ قدر بـ (0,000)، ما يدل على أنه كلما زادت سيادة ثقافة تنظيمية كلما زاد مستوى الالتزام التنظيمي، وهذا ما يؤدي إلى استنتاج أن هناك دور فعال للثقافة التنظيمية بكل أبعادها (القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية والممارسات الإدارية) في تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (الالتزام العاطفي، المعياري والمستمر)، حيث أثبت وجود علاقة طردية بين كل هذه الأبعاد، رغم التباين في نتائج وقيم معامل بيرسون بينها، إلا أنها كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وهو ما يبين أيضا وجود دور لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي.

فالتوقعات التنظيمية من خلال ارتباطها بالالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث والذي بلغ معدل الارتباط الخطي بينهما قيمة 0.440 وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، ما يبين وجود علاقة طردية متوسطة بينهما، تبين أيضا وجود دور لهذه التوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث، فمن خلال هذه القيمة لمعامل الارتباط يتضح أن التوقعات التنظيمية تأتي في المرتبة الأولى في علاقتها مع الالتزام التنظيمي بمقارنتها بالأبعاد المدروسة الأخرى للثقافة التنظيمية، وهو ما يستنتج من خلال أنها أيضا تلعب الدور الأكبر في تحقيق الالتزام العاطفي والمستمر والمعيارى.

أما القيم التنظيمية فكانت في المرتبة الثانية من حيث علاقتها بالالتزام التنظيمي بمقارنتها بأبعاد الثقافة التنظيمية الأخرى، إذ بلغ معامل الارتباط بيرسون بينهما قيمة 0.421، وهو ما دل على وجود علاقة طردية متوسطة بينهما، وبالتالي استنتاج وجود دور للقيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث.

وفي المرتبة الثالثة جاءت الممارسات الإدارية في علاقتها بالالتزام التنظيمي حيث بلغ معدل معامل الارتباط بيرسون قيمة 0.419 دال احصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بينهما، تجسد دور الممارسات الإدارية كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي.

من كل ما سبق، يمكن أن نستنتج أن الثقافة التنظيمية بعلاقتها الطردية بالالتزام التنظيمي لها دور في تحقيقه وزيادة مستواه. فالثقافة التنظيمية المشجعة على سيادة قيم تنظيمية مبنية على العدالة والمساواة ومرسخة للعمل الجماعي والإخلاص في الأداء، والمساعدة على نشر ثقافة العمل الجماعي وفقاً لفرق العمل، مما ينمي العلاقات المتبادلة بين العمال ويؤكد على ضرورة الانضباط والخضوع للقوانين لتلقي المكافأة والعلاوة على كل سلوك إيجابي، يرسخ ثقافة تنظيمية قائمة على مجموعة من الممارسات الإدارية، المبنية على مجموعة من الأنماط السلوكية التي تتبناها الإدارة وبتوفير بيئة عمل قائمة على أسس تنظيمية صحيحة تركز على الموضوعية في اختيار وتعيين العمال وعلى تحديث أساليب العمل وتدريبهم عليها وعلى إيجاد منافذ لإشراك العمال في تسير مؤسستهم بتفويض الصلاحيات لهم وبإشراكهم في اتخاذ القرارات ومناقشة الأمور الحساسة والهامة في عملهم وبمكافأة وترقية المتميز والمبتكر وعقاب المسيء والمتكاسل، كلها سلوكيات وممارسات تبين على تشجيع اكتساب ثقافة تنظيمية تعمل على تحقيق توقعات تنظيمية يتطلع العمال من خلالها لتلبية حاجياتهم وأمانهم كلما كان انجازهم لمهامهم بصورة مستمرة متميزة، وبتوفير لهم بيئة تنظيمية آمنة خالية من حوادث العمل ومخاطره وبانتشار استقرار وظيفي بتجسيد روح التعاون الوظيفي وبتطوير المستقبل المهني، هذه التوقعات التي بتحقيقها يتجسد ثقافة تنظيمية قوية تزيد من فعالية أداء العمال وتحفزهم على الإنجاز الأفضل، إذ هي لا تقوم إلا بانتشار قيم مشتركة بين العمال والمؤسسة وبرسم أهداف مشتركة بينهما يسعى الجميع إلى تحقيقها وبتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وهذا ما يؤدي حتماً إلى سيادة مناخ تنظيمي داعم للأداء الأفضل وبالتالي للجذب والاستقطاب الأكبر لأفضل الكوادر والاستقرار والبقاء في العمل لعمالها بصورة أكبر، بالتالي الالتزام بالعمل فيها

والتركيز على بذل أكثر مما يطلب منه في سبيلها وسبيل بقائه فيها، وهو ما يعبر عن الالتزام العاطفي بالمؤسسة، والالتزام المعياري الدال على احساس العامل بالواجب اتجاه قيم ومعايير وعلاقات المؤسسة مما يحتم عليه البقاء اخلاصا لها وتفانيا للعمل بها، وعلى الالتزام المستمر المتجسد في ضرورة بقاء واستمرار العامل في العمل بالمؤسسة التي توفر له أرباحا كثيرة من خلال أجره، مكافأته، فرص ترقيته وأمانه واستقراره الوظيفي، وبالتالي التخلي عن كل رغباته في المغادرة وقراره الاستمرار في العمل هنا. كل هذا يؤكد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي. هذه النتائج تتفق مع ما توصل إليه في دراسة (منير إبراهيم أحمد طالب) حيث توصل إلى أن الثقافة التنظيمية كلما زادت زاد معها الولاء التنظيمي الذي قد يعبر عن الالتزام التنظيمي،¹ -إذا أخذنا بتصنيف نموذج الالتزام مدى الحياة - كما جاء في الجانب النظري للدراسة-² والذي يرى أن الولاء ما هو إلا بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي-.

5-3- نتائج الدراسة:

تعتبر الثقافة الوعاء الذي تتشكل فيه الشخصية الفردية والوعي الجماعي(العقل الجمعي)، والثقافة التنظيمية هي القسم المتعلق بتفاعل الأفراد في محيط العمل ضمن منظمة تخضع إلى قواعد سير داخلية تفاعلية يشترط كل فرد منها في سلوكه تصرفات الآخرين، وما إذا كانت وفق المعايير التي تتبناها المنظمة التي هي روح المؤسسة ومحركها. وعلى هذا الأساس كانت نتائج الدراسة معبرة عن هذه الأبعاد ويمكن اختصارها على الشكل التالي:

5-3-1- النتائج الجزئية:

5-3-1-1- خصائص العينة: إن مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة تعتمد في نشاطاتها المتعلقة بالإنتاج على نظام العمل التناوبي الذي يعتمد بالأساس على العنصر الذكري بنسبة 86.87% وهو تعبير عن طبيعة البناء السوسولوجي للتركيبية الاجتماعية الجزائرية وانعكاس للثقافة المجتمع الأبيسي، مما يجعل دور المرأة الجزائرية في الأعمال التي تحتاج إلى جهد عضلي وإلى نظام التناوب غير مرغوب فيه لديها ولدى المؤسسة على حد سواء خلافا للأعمال الإدارية والمكتبية التي تبرع فيها.

¹ منير إبراهيم أحمد طالب، مرجع سابق، ص 104.

² سامي علي أبو الروس، سامي إبراهيم حقونة، مرجع سابق، ص 1265.

أما فيما يتعلق بتحليل الفئات العمرية للدراسة فقد بينت أنها تتميز بمتوسط عمر بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 32.32%، وهذه المرحلة تعبر عن أقصى القدرات الذهنية والجسمية في إنجاز العمل بفضل ما لها من خبرة ميدانية تتجاوز في معدلها 8 سنوات على الأقل.

5-3-1-2- نتائج تقديرات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة:

في هذا الإطار فإننا سعينا إلى قياس اتجاهات أفراد العينة حول القيم التنظيمية والممارسات الإدارية والتوقعات التنظيمية والالتزام التنظيمي بأبعاده المعياري، المستمر والعاطفي، فكانت النتائج كما يلي:

توسط مستوى الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.94 وبانحراف معياري بلغ 1.13 عبر عن عدم تمركز الاجابات حول عبارات الأبعاد الثلاث التي تم قياسها في هذه الدراسة، المتمثلة في القيم التنظيمية والممارسات الإدارية والتوقعات التنظيمية بمتوسطات حسابية موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم: 39

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لأبعاد الثقافة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1.05	3.06	القيم التنظيمية
1.14	2.77	الممارسات الادارية
1.19	2.99	التوقعات التنظيمية
1.13	2.94	الثقافة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثة

إن الأفراد المبحوثين يرون أن الثقافة التنظيمية سائدة في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة بصورة إيجابية متوسطة، وهي النتيجة التي تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (وهيبة عيساوي) أنه رغم تباين متوسطات جميع العبارات المكونة للثقافة التنظيمية التي تبقى إيجابية، إلا أنها تفسر سيادة هذه الأبعاد داخل المؤسسة.¹ في حين تناقضت ذات النتائج مع ما توصل إليه (بو بكر منصور) في دراسته "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية" فهو يرى أن الإدارة الجزائرية بوجه عام لم تنجح في تبني ثقافة تنظيمية قوية وعالية المستوى، خاصة مستوى العلاقات التي لا يزال ضعيفا جدا، ويرجع ذلك إلى حتمية نمط تفكير خاص متوارث، مشحون بميول

¹ وهيبة عيساوي، مرجع سابق، ص 154.

عدوانية ونابع من ذات مشوشة ومضطربة، نشأت في بيئة ثقافية حبلية بالتناقضات والصراعات¹ في حين أن فحوى اتجاهات المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة تسير في اتجاه التوافق مع أهداف المؤسسة.

أما بالنسبة إلى النتائج المتعلقة باتجاهات أفراد العينة نحو الالتزام التنظيمي فكانت متوسطة وإيجابية، بلغ متوسطها الحسابي 3.12، بانحرافها المعياري المقدر بـ 1.17 لعدم تركز الإجابة حول عبارة واحدة، أكد ذلك قيم المتوسطات الحسابية العامة لكل بعد من أبعاده على حدى، حيث جاءت كلها متوسطة المستوى، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم: 40

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الالتزام التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1.25	3.16	الالتزام العاطفي
1.17	3.36	الالتزام المستمر
1.21	2.85	الالتزام المعياري
1.21	3.12	الالتزام التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثة.

كل هذه النتائج تؤكد أهمية الالتزام التنظيمي في الحياة المهنية والتنظيمية، هذا الالتزام النابع من المصلحة الخاصة والفائدة التي سيجنبها العامل سواء كانت مادية أو معنوية والتي تحتم عليه قرار البقاء في المؤسسة رغم كل الظروف - وهو ما يعبر عن الالتزام المستمر للعمال - هذا ما يخلق علاقة قوية وتضامن جماعي وتكامل أكبر لدى العمال اتجاه المؤسسة وعمالها الذين يسعون إلى تحقيق أهداف مشتركة وفقا لقيم تنظيمية مشتركة تزيد من التزامهم العاطفي، والذي يترتب عليه مجموعة من الواجبات والأولويات التي على العامل أخذها بعين الاعتبار حين قراره مغادرة هذه المؤسسة وهو ما يعكس التزامهم المعياري.

وهذه النتائج تتفق مع ما جاء في دراسة (مراد نعموني) "القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي"² حيث توصلت إلى أن أبعاد الالتزام التنظيمي تتوزع بين العمال كالتالي: الالتزام المستمر في المرتبة الأولى، ثم يأتي بعده مباشرة الالتزام العاطفي في المرتبة

¹ بوبكر منصور، مرجع سابق، ص 197.

² مراد نعموني، مرجع سابق، ص 346.

الثانية ثم الالتزام المعياري في المرتبة الثالثة، وهذا ما يدل على أن الفرد لا يهتم إلا بما يؤثر على منصبه وأجره وامتيازه وعلاقاته، كما أنها تتفق أيضا مع دراسة "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي" التي توصلت إلى أن العمال المبحوثين في هذه الدراسة موافقون على جميع جوانب الالتزام التنظيمي، ويتضح ذلك في سيادة مستوى فوق المتوسط للالتزام التنظيمي بالإدارة محل الدراسة.¹

وبهذا فإن هذه الدراسة تؤكد أن الالتزام التنظيمي ذو أبعاد متعددة تختلف في مستوياتها ولكن في مجملها تركز على التزام العمال بالمؤسسة في ثلاث مجالات:

- وجود التزام عاطفي عندما يقرر البقاء في المؤسسة.
- وجود التزام مستمر عندما يكون البقاء في المؤسسة لحاجة لذلك.

وجود التزام معياري عندما يكون البقاء في المؤسسة للشعور أنه يجب تحسين الأداء والمساهمة أكثر في الإنتاج وفاء لهذه المؤسسة. وهو ما جاء أيضا في دراسة (Barbara Brown).²

5-3-1-3- نتائج اختبار الفرضيات:

أكدت نتائج الدراسة المستخلصة من اختبار فرضياتها، تحقق الفرضيات جميعها؛ أي بينت وجود دور لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الممارسات الإدارية والتوقعات التنظيمية) في تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (المعياري، المستمر والعاطفي)، دون إمكانية تحديد مقدار هذا الدور نظرا لكون المعطيات الموظفة في هذه الدراسة فسرت قدر توظيفها، وهو ما دلت عليه نتائج تحليل الإنحدار وقيم R^2 التي جاءت تبين أن مقدار التغير في المتغير التابع يفسر بالتغير في المتغير المستقل، والتي بلغت على التوالي: الفرضية الأولى 0.177، الفرضية الثانية 0.176 والفرضية الثالثة 0.194، هي نتائج تعبر عن المستوى المنخفض لهذه المعايير، وعند المقارنة بمقياس بيرسون تبين أن العلاقة بين هذه المتغيرات تتراوح بين المتوسطة إلى المنخفضة نسبيا بلغت على التوالي: 0.421، 0.440، 0.419.

5-3-2 النتيجة العامة:

كون هذه الدراسة جاءت لتقف على إسهام الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، فإنه تم إثبات جميع الفرضيات التي تؤكد ذلك، ما يدل على أن

¹ خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سابق، ص 188.

² Barbara B Brown, OP cit, p 80.

الافتراض العام الذي بينيت عليه هذه الدراسة قد تحقق، وبالتالي اتضح أن الثقافة بكل ما تحمله من عناصر متكاملة ومتناقضة في نفس الوقت تسعى إلى تحقيق الالتزام التنظيمي، دل على ذلك تحليل الانحدار وكذا قيمة R^2 البالغة 0.233 والدالة على أن 23.3% من الالتزام التنظيمي يتحقق بفضل الثقافة التنظيمية، وبالرجوع إلى العلاقة بين المتغيرين فإنها كانت متوسطة حددها معامل بيرسون بقيمة 0.483. هذه النتائج تتفق مع ما توصل إليه في دراسة (محمد بن غالب العوفي) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" حيث توصل إلى وجود علاقة إيجابية ترتبط بها الثقافة التنظيمية مع الالتزام التنظيمي، حيث يقل مستوى الالتزام التنظيمي كلما ضعفت ثقافة المؤسسة فحسبه يأتي العمال إلى البيئات التنظيمية وهم يحملون حاجات ورغبات وتوقعات مختلفة، وهذه التوقعات والمشاعر والأحاسيس والقيم تتفاعل مع بعضها البعض لكي تؤدي في النهاية إلى تشكيل اتجاهات للأفراد نحو المؤسسة ونحو بيئة العمل، تكون ذات اتجاه إيجابي يترتب عليه ممارسة العامل للأنماط السلوكية الإيجابية مثل الرغبة في مواصلة العمل، وبذل الجهد والتعاون الأكبر.¹

وعليه تتضح الأهمية الكبرى للثقافة التنظيمية في تفعيل أنشطة المؤسسة الصناعية الجزائرية من خلال التركيز على الدعم الدائم لعملية الالتزام التنظيمي المتولد عن التحسيس المتواصل للفرد العامل في حبه للعمل وترسيخ قيمه الثقافية بأبعادها المتعددة منها الدينية الأخلاقية؛ لأن العمل عبادة وأن الفرد مسؤول عن كل عمل يعمل به وعن إتقانه والتفاني فيه، وهي القيم المشار إليها في معايير هذه الدراسة التي تفتح الباب لدراسات مستقبلية حول الموضوع.

5-4-التوصيات:

بناءً عن النتائج السابقة يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي قد تؤدي إلى تحسين الثقافة التنظيمية وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية، من بينها:

- إن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة، تدعم تحقيق الالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة وهو غير كاف في الوقت الحاضر والمستقبل، لذا وجب على الإدارة أن تبذل جهوداً مكثفة ومتواصلة لتغيير وتعديل القيم والمعايير والمدرجات والممارسات السائدة، بحيث من الضروري تشخيص الجوانب والأبعاد الثقافية المختلفة وأن تعمل الإدارة على تغييرها بما يشجع زيادة مستوى الالتزام التنظيمي من خلال:

¹ محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق، ص 115.

- التركيز على المورد البشري، بإعتباره من أهم الموارد الموجودة في المؤسسة الصناعية.
- السعي إلى إيجاد بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام المتبادل والسلوك الأخلاقي والعلاقات التفاعلية البناءة بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة واعتماد مبدأ المساءلة والمسؤولية الفردية خدمة للمصلحة العامة وزيادة لمستوى الالتزام التنظيمي ببعديه العاطفي والمعياري.
- الحرص الدائم على شرح وإيضاح القوانين والنصوص التنظيمية والسياسات المستحدثة لضمان الانضباط بتطبيقها وإتباعها بأسلم الطرق.
- الاهتمام أكثر بالعمل وفقاً لفرق العمل، وعلى زيادة تخصصه مما يتيح الجودة والفعالية في الإنتاج وبناء العلاقات التنظيمية السليمة والهادفة.
- ضرورة الاهتمام بالندوات والمؤتمرات العلمية وتشجيع الأبحاث والدراسات الهادفة إلى تعزيز الثقافة التنظيمية، مع إيلاء نتائجها وتوصياتها الأهمية التي تستحقها وإشراك المسؤولين والعمال بصفة عامة في مثل هذه الندوات لتوسيع نطاق الرؤية التطبيقية.
- زيادة مستوى استخدام وتطبيق أسلوب الدافعية والتحفيز بما يقود كل أفراد المنظمة إلى العمل بفاعلية وكفاءة أكبر على المستوى الفردي والجماعي، مما يسهم في زيادة معدل الالتزام التنظيمي خاصة الاستمراري.
- التكوين الدوري للكوادر والعمال على حد سواء، وبرمجة حصص تدريبية لإنماء القدرات الفنية والتقنية لديهم.
- فتح المجال للمشاركة العمالية في تسيير وإبداء واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- تجديد قنوات الاتصال بما يسمح بسرعة وسلاسة تدفق المعلومات على كافة المستويات في المؤسسة، بما يسمح بإيصال انشغالات وتوقعات العمال والإدارة كل من الأخر.
- ضرورة قيام الجهات الرسمية المعنية في المؤسسة بالحث على استحداث التسهيلات والمرافق التي من شأنها أن تشجع نقل الثقافة التنظيمية ونشرها فيها مثل: غرف المناقشة والحوار، إقامة الرحلات والنشاطات الخارجية لأعضاء المنظمة، وغير ذلك من الأمور التي تسهم في تشجيع التشارك بالقيم وأنماط السلوك والأفكار... .
- على المؤسسات الصناعية الجزائرية عموماً اعتماد المستوى المعرفي والمهاري كأساس لتقسيم الوظائف، وتحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والحوافز كأدوات لترسيخ أسلوب عمل ناجع وعادل.

- على المؤسسات الصناعية الجزائرية الإنفتاح على التجارب الدولية في مجال الثقافة التنظيمية وسبل الوصول إلى تحقيق الالتزام من خلال الشراكة الأجنبية لتبادل الخبرات ومزج الثقافات والأخذ بالنماذج الناجحة والفعالة.
- إجراء المزيد من البحوث النوعية المتعمقة حول الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.

خاتمتی

خاتمة:

وجدنا من خلال السياق السابق، أن الثقافة التنظيمية تعني القيم والتوقعات والعادات والتقاليد والأعراف والممارسات التي تكونت في المنظمة وعرف بها أفرادها، وانتقلت إلى جميع الأفراد المنظمين لها وظهرت في سلوكياتهم. ووجدنا أيضا أن هذه الثقافة التنظيمية تتجدد وتتطور من خلال عوامل كثيرة داخلية وخارجية، وكل منظمة تختلف ثقافتها عن الأخرى بسبب العوامل المؤثرة عليها وطبيعة عملها. ومن جهة أخرى عرفنا الالتزام التنظيمي الذي هو اقتناع أساسي بالمنظمة وأهدافها وتطابق بين هذه الأهداف وأهداف الفرد، وكذلك الرغبة الداخلية للبقاء بالمنظمة مع إدراك للتكلفة المصاحبة لتترك المنظمة، ومن ثم بذل الجهود للاستمرار في هذا الالتزام من جانب الفرد والمنظمة. كانت هذه النتائج النظرية نقطة الارتكاز للانطلاق في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة والذي مفاده:

- ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي؟.

كذا الأساس الذي يوصلنا إلى تحقيق الأهداف المرسومة في هذه الدراسة والمتمثلة في الكشف عن مستوى سيادة كل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببيسكرة وهذا للوقوف على دور كل من القيم التنظيمية والممارسات الإدارية والتوقعات التنظيمية في ترسيخ وتعزيز وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (العاطفي، المستمر والمعيارى) في هذه المؤسسة.

لنصل بعد البحث وجمع البيانات وتحليلها إلى إثبات الفرضيات المطروحة في هذه الدراسة نسبيا، ونستخلص النتائج التالية:

✓ مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المؤسسة متوسط، إذ بلغ متوسطها العام 2,94، القيم التنظيمية جاءت في المرتبة الأولى من حيث الممارسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3,06، التوقعات الإدارية جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2,99، وجاءت بعد الممارسات الإدارية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2,77.

✓ مستوى الالتزام التنظيمي في هذه المؤسسة كان متوسطا ذو اتجاه إيجابي حيث بلغ متوسطه الحسابي العام قيمة 3,12، كان بعد الالتزام المستمر في مقدمة أبعاد الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي قدر بـ 3,36، لتليه مستوى الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي قدر بـ 3,16 وفي الأخير مستوى الالتزام المعيارى البالغ 2,85.

✓ اثبتت الدراسة صحة الفرضية الأولى (تساهم القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.)، حيث وجدت ارتباط طردي متوسط بين القيم والالتزام التنظيمي أين قدر معامل الارتباط بينهما بـ 0.421 عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، أسفرت نتائج تحليل الانحدار عن وجود دور للقيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة حيث قدرت قيمة (T=6.496) و ($\beta=0.421$) عند مستوى دلالة 0.000 الدالة احصائيا عند $\alpha=0.05$.

✓ اثبتت الدراسة صحة الفرضية الثانية (تعمل الممارسات الإدارية على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.)، حيث وجدت ارتباط طردي متوسط بين القيم والالتزام التنظيمي أين قدر معامل الارتباط بينهما بـ 0.419 عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، خلصت نتائج تحليل الانحدار إلى وجود دور للممارسات الإدارية في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث قدرت قيمة (T=6.464) و ($\beta=0.419$) عند مستوى دلالة 0.000 الدالة احصائيا عند $\alpha=0.05$.

✓ اثبتت الدراسة صحة الفرضية الثالثة (تؤدي التوقعات التنظيمية إلى تعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.)، حيث وجدت ارتباط طردي متوسط بين القيم والالتزام التنظيمي أين قدر معامل الارتباط بينهما بـ 0.419 عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، بينت نتائج تحليل الانحدار وجود دور للتوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة حيث قدرت قيمة (T=6.866) و ($\beta=0.440$) عند مستوى دلالة 0.000 الدالة احصائيا عند $\alpha=0.05$.

✓ لتثبت في الأخير الفرضية العامة: (تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.)، حيث وجدت ارتباط طردي متوسط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي أين قدر معامل الارتباط بينهما بـ 0.483 عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، أسفرت نتائج تحليل الانحدار عن وجود دور للثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث قدرت قيمة (T=7.723) و ($\beta=0.483$) عند مستوى $\alpha=0.05$.

ولقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات تتمحور حول ضرورة الاهتمام بالجانب الثقافي للمنظمات لما له من دور جوهري في نجاح أو فشل المنظمات، إضافة إلى الاهتمام بالالتزام التنظيمي في المنظمة باعتباره من أهم المحددات التي تقودها للتميز والتفوق.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

1-1- المعاجم والقواميس:

- 1 - أبو منظور أبو الفضل جمال الدين الأنصاري، لسان العرب، مجلد 15، ج 12، ط5، دار صادر، بيروت، 1956.
 - 2 - لسان العرب، ج3، ط4، دار صادر، لبنان، 2005.
 - 3 - أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1984، ص 35.
 - 4 - السيد محمد مرتضى الزبيدي، تاج العروس، المجلد 9، دار صادر، بيروت، (د س).
 - 5 - الفيروز آبادي، القاموس المحيط، ج 4، ط4، باب الميم، دار المأمون، (د-ب)، 1938.
 - 6 - الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب الشيرازي، القاموس المحيط، ج3، ط2، مطبعة مصطفى البابي الحلبي، مصر، 1951.
 - 7 - طوني بينيت وآخرون، مفاتيح اصطلاحية جديدة - معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع -، ترجمة: سعيد الغانمي، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، 2005.
 - 8 - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
- 1-2- الكتب:**
- 9 - إبراهيم عبد الهادي المليجي، استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002.
 - 10 - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة -، الدار الجامعية، مصر، 1999.
 - 11 - أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، مصر، 2009.
 - 12 - إدجار هـ شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة: محمد منير الأصبحي، محمد شحاتة وهبي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2011.
 - 13 - إصدارات بميك، الجودة الشاملة - الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2008.
 - 14 - الشيخ كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، لبنان، 1996.
 - 15 - أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.

- 16- آمنة يواشري بنت ميرة، توجه القيادات الادارية العربية في ظل العولمة، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2005.
- 17- انتوني غيدنز، علم الاجتماع، ترجمة: فايز الصياغ، ط4، مؤسسة ترجمان، الأردن، 2005.
- 18- أندرو سيزرلانتي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم، معهد الادارة العامة، السعودية، 1991.
- 19- أيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة: محمد حسين غلوم، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1999.
- 20- أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي-سلوك منضبط وإنجاز مبدع -، مؤسسة الوراق، الأردن، 1996.
- 21- بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر-بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 22- بلال خلف السكارنة، اخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- 23- ———، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- 24- بلقاسم سلاطنية، حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004.
- 25- بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر، مصر، 2008.
- 26- بوفلجة غياث، فعالية المنظمات-تشخيص وتطوير-، دار الغرب، الجزائر، 2003.
- 27- جارث مورجان، نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة: محمد منير الأصبحي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.
- 28- جلال إبراهيم عبد، إدارة الأعمال - مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات-، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- 29- جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 30- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2004.
- 31- جيم كولينز، جيرى بوراس، شركات أنشئت لتبقى-العادات الناجحة للشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر-، ترجمة: مروة عبد الفتاح، كلمات عربية للترجمة والنشر، مصر، 2010.

- 32- حسان الجيلاني، التنظيم النقابي غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- 33- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، الأردن، 2003.
- 34 - ———، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، دار الحامد، الأردن، 2004 .
- 35- حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الإنسانية، المكتب الجامعي الجديد، مصر، 1997.
- 36- ———، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
- 37- حنفي محمود سليمان، مقدمة في المفاهيم السلوكية، دار الجامعات المصرية، مصر، (د س).
- 38- خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد، الأردن، 2007.
- 39- دوقات عبید وآخرون، البحث العلمي- مفاهيمه ادارته وأساليبه، ط7، دار الفكر، الأردن.
- 40- ديف فرانسيس، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمان الهيجان، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
- 41- ديف كيث، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة: سيد عبد الحميد، محمد اسماعيل يوسف، دار النهضة العربية، بيروت، 1976.
- 42- رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، الجزائر، 2006.
- 43- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 44- ———، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 45- ———، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية-، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 46- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2002.
- 47- رفعت عبد الحميد الفاغوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2005.
- 48- روث والاس، السون وولف، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع-تمدد أفاق النظرية الكلاسيكية-، ترجمة: محمد عبد الكريم الحوراني، مجدلاوي، الأردن، 2012.
- 49- زكي محمد إسماعيل، الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة، قطر، 1982.

- 50- سامي فياض العزاوي ، ثقافة منظمات الأعمال - المفاهيم والأسس والتطبيقات-، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009.
- 51- سامية حسن الساعاتي، الثقافة الشخصية-بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر، القاهرة، 1998.
- 52- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد-، ط3، دار وائل، الأردن، 2007.
- 53- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة - الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، مطابع الحميضي، السعودية، 2011.
- 54- سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز زايد يسرقين للاستثمارات والتطوير الإداري، الامارات العربية، 1998.
- 55- سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة " الأصول والتطبيقات"، دار مجدلاوي، عمان، 2004.
- 56- سيد الهواري، الإدارة -الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21 ، مكتبة عين شمس، مصر، 2000.
- 57- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار الحامد، الأردن، 2000.
- 58- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006.
- 59- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 60- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال -الأعمال والمجتمع-، دار وائل، الأردن، 2005.
- 61- طوني بينيت وآخرون، مفاتيح اصطلاحية جديدة- معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع-، ترجمة: سعيد الغانمي، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، 2005.
- 62- عاطف وصفي، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
- 63- ——— ، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1988.
- 64- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، الأردن، 2008.
- 65- عايدة سيد خطاب، صابر محمد إسماعيل، التخطيط الاستراتيجي، الحرري للطباعة، مصر، 2006.
- 66- عبد الباسط عبد المعطي، البحث الاجتماعي - محاولة نحو رؤية نقدية لمنهجه وأبعاده-، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1984.
- 67- عبد الرازق سعاده، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1998.

- 68- عبد الرحمن أحمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مركز الدراسات والبحوث جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1998.
- 69- عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة-الدليل المتكامل-، سلسلة اصدارات بريك، مصر، 2003.
- 70- عبد الرزاق سالم الرحاحلة، المسؤولية الاجتماعية، دار الإعصار العلمي، عمان، 2011.
- 71- عبد العالي دبله، مدخل إلى التحليل السوسولوجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2011.
- 72- عبد العزيز أبو نبعة، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط2، دار مجدلاوي، الأردن، 2001.
- 73- عبد العزيز جميل مخيمر، أحمد عبد الفتاح، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 74- عبد الغاني عمار، منهجية البحث في علم الاجتماع- الأشكاليات، التقنيات، المقاربات-، دار الطليعة، بيروت، 2007.
- 75- عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
- 76- عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، ط2، خوارزم العلمية، السعودية، 2007.
- 77- عبد الله جبلي، المجتمع والثقافة والشخصية، دار العرفة الجامعية، مصر، 1996.
- 78- عبد الله عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع- النظرية السوسولوجية المعاصرة-، ج 2، دار المعرفة الجامعية، مصر، (د ت).
- 79- عبد الوهاب علي محمد، زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغيير الثقافة التنظيمية، شركة مصادر، السعودية، 2001.
- 80- عبوي زيد، التنظيم الإداري- مبادئه وأساسياته-، دار أسامة، الأردن، 2006.
- 81- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985.
- 82- _____، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، مصر، 2001.
- 83- _____، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، مصر، 2004.
- 84- علي عسكر، جعفر العريان، السلوك البشري في مجالات العمل، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1982.
- 85- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية- تخصص نظم المعلومات الإدارية-، دار الصفاء، الأردن، 2003.

- 86- علي محمد عبد الوهاب، الحوافز في المملكة العربية السعودية، مطابع معهد الإدارة العامة، السعودية، 1982.
- 87- عوي المشعان، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، ط2، دار القلم، الكويت، 1995.
- 88- فاروق فليح، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2005.
- 89- فرنسيس ديف، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمان أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
- 90- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة-، دار وائل، عمان، 2000.
- 91- فوزي غرابية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط3، دار وائل، الأردن، 2002.
- 92- قاسم المقداد، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، منشورات اتحاد الكتاب العرب، سوريا، 2002.
- 93- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم-، دار الفكر، الأردن 1995.
- 94- لطيفة إبراهيم خضر، دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، (د ب)، 2000.
- 95- ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، الأردن، 2001.
- 96- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، الأردن، 2010.
- 97- محمد ابراهيم عيد، الهوية والقلق والإبداع، دار القاهرة، مصر، 2001.
- 98- محمد السويدي، مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
- 99- محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي-أسسه وطريقة كتابته-، المكتبة الأكاديمية، مصر، 1992.
- 100 - محمد الصريفي، السلوك التنظيمي، ج1، مؤسسة حورس، مصر، 2005.
- 101 - محمد بوعلام، الموجه في الاحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والتربوية، دار الأمل، الجزائر، 2009.
- 102 - محمد حميدات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2006.

- 103 - محمد شحاته ربيع، أصول علم النفس الصناعي، ط3، دار غريب، مصر، 2006.
- 104 - محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع - التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع، مجدلاوي، الأردن، 2007.
- 105 - محمد عبد الغني، حسن هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، مصر، 1996.
- 106 - محمد عبد المعبود مرسي، علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي - دراسة تحليلية نقدية، مكتبة العليقي الحديثة، مصر، 2001.
- 107 - محمد فرج محمود علي، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال، مشروع تنمية مهارات البحث العلمي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، القاهرة، 2005.
- 108 - محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 1996.
- 109 - محمد قاسم القريوتي، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط3، (د-ن)، الأردن، 1993.
- 110 - ———، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، 2003.
- 111 - ———، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل، الأردن، 2008.
- 112 - محمد قمير وآخرون، دراسات في اصول الثقافة، دار الثقافة، الدوحة، 1989.
- 113 - محمد عاطف غيث، تاريخ النظرية في علم الاجتماع واتجاهاتها المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1984.
- 114 - محمد مهدي زويلف، علي العضايلة، إدارة المنظمات نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، الأردن، 1996.
- 115 - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل، الاردن، 2003.
- 116 - محمود عطا حسين عقل، القيم السلوكية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الأردن، 2001.
- 117 - محمود محمد جاد، النظرية الاجتماعية - الاتجاهات والتيارات الكلاسيكية-، مؤسسة الانتشار العربي، لبنان، 2012.
- 118 - مختار حمزة، رسمية خليل، السلوك الإداري، دار المجتمع العلمي، السعودية، 1978.
- 119 - مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000.

- 120 - _____ ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 121 - _____ ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 122 - _____ ، الموارد البشرية- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 123 - معن خليل العمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق، الأردن، 2006.
- 124 - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي- أساسيات ومفاهيم حديثة-، دار وائل، الأردن، 1999.
- 125 - موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي- سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور-، المركز العربي للخدمات الطلابية، الأردن، 1995.
- 126 - ميلود سفاري، "الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة"، فضيل دليو (محررا) في: دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 127 - ناصر إبراهيم، التربية المدنية، مكتبة الرائد، الأردن، 1994.
- 128 - وهيب الكبيسي، يونس الجنابي، طرق البحث في العلوم السلوكية، مطبعة التعليم العالي، العراق، 1987.
- 3-1- المجالات والجرائد:**
- 129 - أحمد عبد الرزاق، "العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين في المجال التعليمي والمجال الطبي (دراسة مقارنة)"، مجلة القاهرة للخدمات الاجتماعية، عدد 15، جزء 1، 2004.
- 130 - أكثم عبد المجيد الصرايرة، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لشركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية"، مؤتم للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 18(4)، 2003.
- 131 - بن يمينة السعيد، "ثقافة المؤسسة الجزائرية"، مجلة منتدى الأستاذ، المدرسة العليا للأساتذة، قسنطينة، عدد 5-6، ماي 2009.
- 132 - د. م، "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، عدد 83، 2010.
- 133 - دخيل الله الدخيل الله، "مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية"، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، عدد 1، مجلد 7، 1995.

- 134 -درويش عبد الرحمن يوسف، " العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية- دراسة ميدانية-"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد 39، العدد 03، 1999.
- 135 -زين الدين يروش، لحسن هدار، " دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أبحاث اقتصادية وإدارية، مجلة علمية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، عدد 1، 2007.
- 136 -سامي علي ابو الروس، سامي ابراهيم حنون، "تأثير الايمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم-دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة- فلسطين-"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 09، العدد 01، يناير 2011.
- 137 -سعود محمد العتيبي، طلق عوض الله السواط، "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، مجلد 19، عدد 7، 1997.
- 138 -شاكر جاد الله الخشالي، "أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، الأردن، المجلد 06، العدد 01، 2003.
- 139 -صباح فضل الفضلي، "علاقة الالتزام بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الشخصية"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد 37، عدد 11، مايو 1997.
- 140 -طلال عايد الأحمد، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة-دراسة ميدانية للمرضين العاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض-"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، مجلد 24، العدد 01، 2004.
- 141 -عادل سلامة، "الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس"، مجلة كلية التربية، عدد 23، الجزء 1، 1999.
- 142 -عادل محمد زيد، "تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين-دراسة ميدانية-"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 06، عدد 02، 1999.

- 143 - عايدة سيد خطاب، "تحقيق التكيف بين الاستراتيجية والبيئة الثقافية للمنظمة- دراسة حالة بأحد المرافق الاقتصادية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة بجامعة شمس، القاهرة، سبتمبر 1984.
- 144 - عبد الحفيظ مقدم، "علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك"، دراسة أميريكية، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، مجلد 22، 1994.
- 145 - عبد الله عبد الغاني الطجم، "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 4، عدد 1، 1996.
- 146 - نجدي حبشي، رأفت باخوم، "المناخ التنظيمي المدرسي وعلاقته بالالتزام بالعمل والرضا عن العمل والثقة بالنفس في التدريس لدى معلمي مدارس مدينة المنيا"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، مجلد 17، عدد 03، 2004.
- 147 - نعمة خضير وآخرون، "الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة"، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 31، يناير 1996.
- 148 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية، عدد 51، 5 سبتمبر 2010.
- 149 - أرشيف مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة.

1-4- البحوث والرسائل الأكاديمية:

- 150 - الحربي شجاع بن متعب البيضائي، "أساليب التأثير المستخدمة من قبل المديرين وأثرها على الولاء التنظيمي-دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية-"، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة القاهرة، 2007.
- 151 - إلياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 152 - بوبكر منصور، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية- المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي- نموذجاً-"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، علم النفس والعمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

- 153 -جاسم فيحان الدوسري، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
- 154 -حمد بن فرحان الشلوي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي - دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية -عسكريين وإداريين-"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
- 155 -خالد محمد أحمد المازن، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية للمملكة البحرينية -"، ماجستير العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
- 156 -سامية خميس أبو ندا، المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية-دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة-، " مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة-، فلسطين، 2007.
- 157 -عايد رحيل عيادة الشمري، " دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، عام 2013.
- 158 -علي سعيد الغامدي، "العوامل المؤثرة في اتخاذ وتنفيذ القرارات الجمركية"، بحث تطبيقي، معهد الإدارة العامة، برنامج الإدارة الجمركية، الأردن، الدورة السادسة، 1998.
- 159 -محمد بن غالب العوفي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 160 -محمد حسن محمد حمادات، " قيم العمل السائدة لدى مديري والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالالتزام الوظيفي"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003، ص ص 49-51.

- 161 -مراد نعموني، "القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي-دراسة حالة شركة سونا طراك قسم الإنتاج - شمال-"، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر، 2006.
- 162 -منير إبراهيم أحمد طالب، "علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة"، رسالة لنيل درجة الماجستير، غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
- 163 -نعساني عبد المحسن، "أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2001.

1-5-المؤتمرات:

- 164 -عبد المحسن النعساني، "اختبار العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى"، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات الخاصة والحكومية في الوطن العربي، مصر، 12-14 مارس 2002.

2-المراجع باللغة الأجنبية:

2-1- الكتب:

- 165 -Allaire. Y. Firsirotua, Theories of Organizational Culture, Organizational Studies, 1984.
- 166 -Ashkanary. N, Questionnaire Measures of Organizational Culture, H and book of Organizational Culture and climate, Sage, Thousand Oaks, 2000.
- 167 -Barbra B, Brwon, Albert Wiswell Chair, Employee's Organizational Commitment and Their Perception of Supervisor's Relation Oriented, and task Oriented leadership behavior, Virginia Polytechnic Institute, 2003.
- 168 -Buchanan David, Huczynki Andrzej, Organizational behavior- an introductory text, 3rd ed , Prentice Hall, London, 1997.
- 169 -Deal Terence, Kennedy Allan A, Corporate Culture, Wesley, USA, 1982.
- 170 -Gilles Bressy, Christian Kankoyt, Economie d'entreprise, 4 éme édition, Dallez, Paris, 1998.
- 171 -Handy Charles, Understanding Organization, Penguin, Education, England , 1993.

- 172 –Hélène Denis, Stratégies d'entreprise et incertitude environnementables, Design organisationnel, culture et technologie, Ed Economica, 1990.
- 173 –Hodgetts Richard M, Kroeck K.Galen, Personnel and Human Resource Management, 4th, Harcout. Brace. Jovanovich, Publishers.
- 174 –Jacque Orsoni, J.P Heler, Management Stratégique, Librairie Vuibert, Paris, 1994.
- 175 –Jean Pierre, Détric Suategor, Politique Générale de l'entreprise, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 1997.
- 176 –Jeffrey Liker, Le Modèle Toyota-14 principes qui feront la réussite de votre entreprise-, Pearson Education, Paris.
- 177 - Jeffery K. Liker, The Toyota Way- 14 Management Principles of The world's greatest manufacturer-, The company inventad lean production, USA, 2005
- 178 –Kireaber Charles, The Psychology of commitment Experiments Linking Behavior to Belif, Academics Press, New York, 1991.
- 179 –M. Alvesson, Understanding Organizational Culture, Sage, London, 2002.
- 180 –M. Thevenet, J.L.Vachette, Culture et comportements, Vuibert, Paris, 1992.
- 181 –Martin P ,Organizational culture and identity, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000.
- 182 –Michel Petit, Audrey Alesta, Management d'équipe: concepts et pratiques, dunod, Pris, 2000.
- 183 –Neil Glass, Management les 10 Défis, Edition d'organisation, Paris, 1998.
- 184 –Olivier Devillard, Dominique Rey Culture d'entreprise: un actif stratégique-efficacité et performance collective, Dunod, paris, France, 2008.
- 185 –Oreilly C, Corporation, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations, In Steers, R. & L. Porter, Motivation and Work Behavior. N.Y: McGraw- Hill Inc, 1991.
- 186 –Organ W.D., Organizational Citizenship Behavior- The Good Soldier Syndrome-, Administrative Science Quarterly, June 1998.
- 187 –Ott. Sj, The Organizations culture Perspective, Dorsey pres, Chicago, 1989.
- 188 –Pascal Paillé, La Fidélisation des Ressources Humaines, Paris. Economica, 2003.

- 189 –Philippe Migani, Les systèmes de management, Edition d'organisation, Paris, 1990.
- 190 –Robbins Stephen, Organizational Behavior, concepts, controversies, applications, 8th edition, Englewood Cliffs, Prentice– Hill, New Jersey, 1998.
- 191 –Schein. E.H, Organizational Culture and Leadership, Jossey-bass Inc Publishers, San Francisco, 1985.
- 192 –Schein. E.H, Organizational culture and leadership, 4th, Jossey-Bass, San Francisco, 2004.
- 193 –Stratégor, Politique général d'entreprise, DUNOP, Paris, 2002.
- 194 –Victoria W. Miroshnik, Organizational culture and commitment-transmission in Multinationals, Palgrave Macmillan, England, 2013.

2-2- المجلات والجرائد:

- 195 -Allen, N.J., Meyer J.P, Affective, “continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity”, *Journal of Vocational Behaviour*, vol 49, 1996.
- 196 -Andrisani P J, Shapiro MB, “Woman’s Attitudes toward their Jobs: Some Longitudinal Data on National Sample“, *Personnel Psychology*, Vol 31, 1978.
- 197 -Ashforth, B.E., Saks, A.M, “Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment”, *Academy of Management Journal*, vol.39, 1996.
- 198 -Bamberger, P.A., Kluger A. N., R. Suchard., “The antecedents and consequences of union commitment: A meta-analysis”, *Academy of Management Journal*, vol.42, N°3, 1999.
- 199 -Boxx R.W, Odon R.Y, Dunn M.G,” Organizational values and value congruency Impact on satisfaction, commitment and cohesion: An empirical examination in the public sector”, *Public Personnel Management*, vol. 20, 1991.
- 200 -Buchanan Bruce, “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organization”, *Administrative Science Quarterly*, Vol(19), No(01), March 1994.
- 201 -Buchanan Bruce,” Building Organizational Commitment-The socialization of Managers in Work organizations-“, *Administrative Science Quarterly*, Vol 19, N° 4, 1974.
- 202 –Cao Q, Dowlathshahi S, ”The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment”, *Journal of operations management*, 23, 2005.

- 203 -Christiane Vandenberghe, Peiro J.M., "Organizational and individual values, Their main and combined effects on work attitudes and perceptions", European Journal of Work and Organizational Psychology, vol.8, 1999.
- 204 -Colvin Geoff, "The World's Most Admired Companies 2009". Fortune 159 (5), March 16, 2009.
- 205 -Darwish A. Youcef, "Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitude toward organizational change", Human Relations, vol 53, N°4, 2000.
- 206 -Deepa Awal and others ,"Issues in Organizational Culture change - A case Study-", Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict, 2006.
- 207 -Eide S, "Exploring Organizational Culture", Journal of Psychology, vol 15, N° 1, 2002.
- 208 -Fisher Anne, "America's most admired companies", Fortune 157(5), March 17, 2008.
- 209 -Goodman S.A, Svyantek D.J, "Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter?", Journal of vocational behavior, vol 55.
- 210 -Haller M, Rosenmayer O, "The Pluridimensionality of Work Commitment ", Human Relations, Vol 24, 1971.
- 211 -Jaros s J, and others," Effective and Moral Commitment on the Withdrawal process: An Evaluation of Eight", Management Journal, Vol. 36, 1994.
- 212 -Joan E Finegan, "The impact of person and organizational values on organizational commitment", Journal of occupational Psychology, vol 73, 2000.
- 213 -Kanter R.M, "Commitment and community ", Cambridge, MA: Harvard University Press, 1972.
- 214 -Kuehn W. Kermit, AL-Busaidi Yousif, "A Comparison of Organizational Commitment between National and Expatriate Employees in public and private Sector Organization", Academy of International Business, vol 01, 2001.
- 215 -Leiter Michael P, Maslach Christina, "The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment", Journal of organizational behavior, vol 09, 1988.
- 216 -Linda Smircich," Concept of culture and organizational analysis Administrative Science quarterly", vol 28, n° 3, 1983.

- 217 -Meyer J P and others, "Commitment Organizations and Occupations: Extension and Test of Three Component Conceptualization", Journal of Applied Psychology, Vol 74, 1993.
- 218 -Meyer J.P, Allen N.J, "Commitment To Organization and Occupations: Extension of A Three –Component Model", Journal OF Applied Psychology, 78(4), 1993.
- 219 -Meyer JP, Herscovitch L, "Commitment in the workplace", Toward a general model, Human Resource Management Review, vol.11, 2001.
- 220 –Mishra s, Ghaziabad Rajnagar, "Internal Marketing –a Tool to Horness Employees Service Organizations in India", International Journal of Business & Management, 5(1), 2010.
- 221 -Morrow, P.C., "Concept redundancy in organizational researc", The case of work commitment, Academy of Management Review, N°8, 1983.
- 222 -Neely MC, B.L, Meglino, B.M, The Role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior", An examination of intended beneciaires of prosocial behavior, Journal of Applies Psychology, vol.79, 1994.
- 223 -Olivier Herrbach, Karim Mignonac, "Knowledge Workers et implication organisationnelle dans les société de l'information", Les Notes du LIRHE, Université des Sciences sociales, France, Note N°142, Juin 2001.
- 224 -Olivier Herrbach, "Contrat Psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, Comportement Organisationnel", Bruxelles, De Boek, vol 1, 2004.
- 225 -Porter Lymon and others, "Organizational commitment, Job satisfaction and Turnover among Psychiatric technicians", Journal of Applied Psychology, Vol 59, N° 5, 1974.
- 226 -Quinn R.E., Spreitzer G.M., "The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life", Research in Organizational Change and Development, vol.5, 1991.
- 227 -Raduan Che Rose and others, "Organizational Culture as a Root of Performance Improvement: Research and Recommendations", Contemporary Management Research, Vol. 4, No. 1, March 2008
- 228 Salanick G.R, "Commitment and The control of organizational behavior", Chicago: St, Clair Press, 1977.
- 229 -Sheridan, J.E, "Organizational culture and employee retention", Academy of Management Journal, vol. 35, 1992.

- 230 -Stinglhamber F and other, " Congruence de valeurs et Engagement envers l'Organisation et le Groupe de travail", Journal de psychologie de travail et des organisations, Vol. 10, Issue2, Juin 2004.
- 231 -Van Vuuren M and others, "Direct and Indirect Effects of Supervisor Communication on Organizational Commitment", Corporate Communication: An International Journal 12 (2), 2007.
- 232 -Vecchio Robert P, "Organizational Behavior", The Dryden Press, 1991.
- 233 -Whitener E M, "Managers as initiators of trust- an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior-", Academy of Management Review, vol 23, N°3, 1998.
- 234 -Wiener Yoash, Commitment in Organizations-A normative View-, Academy of Management Review, No 7, 1982.
- 235 -Yves Bert and other, "Culture organisationnel", presse de l'Université du Québec, 1991

2-3- البحوث والرسائل الأكاديمية :

- 236 -Andreas Dockel, "The Effect of retention factors on organizational commitment: An investigation of high technology employees", Masters Commercial (Human Resources Management), Faculty of economics and management sciences, University of Pretoria, Pretoria, 2003.
- 237 -Barbara B .Brown ,” Employees’ Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors’ Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors”, Doctor of philosophy in Human Development, Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, March 25, 2003.
- 238 -Daniëlle Griffith- Kranenburg,” The effect of organizational culture and leadership style on organizational commitment within SMES (ik suriname), with job satisfaction as a mediator”, Masters of Business Administration (MBA) degree at the FHR Lim A Po Institute for Social Studies (FHR) in association with the Maastricht School of Management (MSM), February 2013.
- 239 -Med nouiga, "La conduite du changement par la qualité dans un contexte 1 socioculturel, essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine", thèse de doctorat en génie industrielle, dirigé par p truchl ensam, Paris, 2009.

3- المواقع الإلكترونية:

- 240 - "Apple Store—Store List" : <http://apple.com/retial/storelist/>
يوم الزيارة: 2012/09/23، الساعة: 11:37 د
- 241 - أحمد الكردي، "الثقافة التنظيمية"، منتدى البحث العلمي، المنشور ضمن الموقع الإلكتروني:
http://Kenanaonline.com/users/ahmed_kordy/topics/
يوم الزيارة: 2013/8/25، الساعة: 21:58.
- 242 - زمام نور الدين، المداخل المنهجية الكبرى في علم الاجتماع، منتديات البحث العلمي:
<http://unva.forumalgerie.net>
يوم الزيارة: 2015/02/12، الساعة: 8:56 د
- 243 - ميشيل فو، "الثقافة التنظيمية في شركة والت ديزني"، الموقع الإلكتروني:
<http://www.studymode.com/essays/Organizational-Culture-In-Walt-Disney-Corporation>
يوم الزيارة: 2013/10/24، الساعة: 10.36.
- 244 - الموسوعة الحرة ويكيبيديا، الشركة المتعددة الجنسيات، الموقع الإلكتروني:
<http://ar.wikipedia.org/w/index.php?>
يوم الزيارة 2013/01/19 الساعة 20:41 د
- 245 - والي سباركس، إدارة الموارد البشرية- ديزني-، الموقع الإلكتروني:
<http://www.hrmguidе.co.uk> يوم الزيارة: 2013/10/24، الساعة: 9:54.
- 246- المعجم الوسيط، <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar> ، يوم الزيارة: 22/03/2014، الساعة: 15.42 د
- 247- تعريف الدور،-http://bohoutmadrassia.blogspot.com/2014/03/blog-post_4234.html، يوم الزيارة: 22/03/2014، الساعة: 15.30 د

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

كان منطلق الدراسة التساؤل الرئيسي التالي:

- ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي؟

للإجابة عليه تم وضع فرضيات بنيت بناء على نتائج الدراسات السابقة والهدف من هذا البحث

فجاءت كما يلي:

❖ الفرضية الرئيسية:

- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

❖ الفرضيات الفرعية:

- تساهم القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.

- تعمل الممارسات الادارية على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

- تؤدي التوقعات التنظيمية إلى تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

حيث كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق

الالتزام التنظيمي وذلك من خلال تحقيق ما يلي:

- الوقوف على طبيعة العنصر البشري المنتمي للمؤسسة الصناعية.

- الوقوف على مستوى سيادة كل من الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى الفئات العمالية

للمؤسسة الصناعية.

- التحقق من مساهمة القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.

- الكشف عن دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

- الكشف عن دور الممارسات الإدارية في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.

ولتحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على استبيان مكون من مقياسين؛ الأول يقيس الثقافة

التنظيمية ويتكون من 30 عبارة، أما الثاني فكان للالتزام التنظيمي وتكون من 18 عبارة، كما أُعتمد

على مقياس ليكرت الخماسي، وزع على عينة عشوائية طبقية مكونة من 198 عاملاً من عمال

المؤسسة الصناعية، تمثل هذه النسبة حوالي 25 % من اجمالي عدد عمال مؤسسة صناعة

الكوابل الكهربائية -بسكرة- البالغ 791 عامل.

ولقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي كمنهج لهذه الدراسة والذي حدد مسارها وخطوات جمع

وتحليل بياناتها الميدانية وربطها بإطارها النظري، وذلك للوصول إلى تحقيق الهدف من

انجاز هذه الدراسة وعلى أساليب احصائية متنوعة كانت الوسيلة للدراسة الكمية للدراسة على غرار مقاييس النزعة المركزية والتشتت و كذا معامل الارتباط البيروني وتحليل الانحدار البسيط.

ومن خلال تفسير وتحليل البيانات كليا وكيفيا تم الخروج بمجموعة من النتائج التي كانت بمثابة اثبات للفرضيات المطروحة وبالتالي الوصول إلى اجابة على التساؤل الرئيسي السابق الذكر.

في الأخير خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- ✓ سيادة درجة متوسطة للثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية.
 - ✓ سيادة درجة متوسطة للالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.
 - ✓ مساهمة القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.
 - ✓ عمل الممارسات الإدارية على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.
 - ✓ أن التوقعات التنظيمية تؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.
- وبهذه النتائج نستخلص ختاماً اثبات الفرضية العامة للدراسة والقائلة بـ:
- تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

La Résumé de la recherche

Au départ de l'étude c'était le questionnement principal : Quelle est le rôle de la culture d'organisation dans la réalisation de l'adhésion de l'organisation ?

Et pour répondre à ce questionnement à posé des hypothèses fondé sur la production des études précédent et le but de la recherche.

L'hypothèse principale :

-La participation de la culture d'organisation à l'adhésion de l'organisation.

L'hypothèse secondaire :

- La valeur de l'organisation participe à la consolidation de l'adhésion de l'organisation dans la société industrielle.

- Les interactions fondent sur l'augmentation du niveau d'adhésion de l'organisation dans la société industriel.

- La prédiction rende à la consolidation d'adhésion de l'organisation dans la société industrielle.

Comme le but de cette étude nous aide à identifier le rôle que joue la culture d'organisation a la réalisation de l'adhésion d'organisation suite a cette recherche.

- La Reconnaissance de la nature des appartements à la société industrielle.

- Reconnaissance le degré de l'autonomie du l'adhésion d'organisation et la culture d'organisation chez les groupes de travailleurs dans la société industriel.

- La vérification de la participation de la valeur d'organisation a la consolidation d'adhésion de l'organisation dans la société industrielle.

- Découvrir le rôle de prédiction d'organisation a la consolidation d'adhésion de l'organisation dans la société industrielle.

- Découvrir le rôle des interactions augmentation du niveau d'adhésion de l'organisation dans la société industriel.

Et pour réaliser le but de cette étude on c'est appuyiez sur questionnaire forme deux échelles.

-Le premier mesure la culture d'organisation forme de 30 expressions et le deuxième mesure d'adhésion de l'organisation formé de 18 expressions et on a utilisé l'échelle De'' LIKERT'' quintuple distribuer sur une classe aléatoire formé de 198 travailleur permit les travailleur de l'ENICAB représente à peu près 25% de l'ensemble des employeurs le l'ENICAB 791 employeurs on à utilisé la méthode descriptive comme méthode a cette étude et qui a éclairer le chemin et les étapes de ramasse et analyse les donnes de terrain et les roulier a sa théorique pour réaliser le but de cette étude et les manière statistique déverses c'était l'outil à l'étude quantitative comme les échelle de centrale et dispersion et coefficient relation **Pearson** et l'analyse de glissement simple.

Et a partir de l'explication et l'analyse des donnes quantitative et qualitatif on a appris un ensemble de résultat de la recherche sont :

- Un degré moyen de l'autonomie de la culture d'organisation à la société industriel.
- Un degré moyen de l'autonomie de l'adhésion de l'organisation à la société industriel.
- La participation des valeurs d'organisation a la consolidation de l'adhésion de l'organisation à la société industrielle.
- Le fait des interactions sur l'augmentation du niveau de l'adhésion de l'organisation à la société industriel.
- La prédiction de l'organisation ronde la consolidation de l'adhésion de l'organisation à la société industrielle.

Et ce résultat prouve L'hypothèse générale de l'étude qui dit :

- la culture d'organisation aide à la réalisation de l'adhésion de l'organisation à la société industrielle.

الملك الحق

الملحق رقم: 01



جامعة محمد خيضر - بكرة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



شعبة علم الاجتماع

استمارة استبيان

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بكرة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علم الاجتماع

- تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل-

إشراف:

إعداد الطالبة:

أ/ د- عبد الرحمان برفوق

هدى درنوني

ملاحظة: نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا الاستبيان بكل صدق ودقة، بغرض مساعدتنا للوصول إلى نتائج موضوعية وعلمية، وهذا بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة. ونحيطكم علماً أن المعلومات الواردة بهاته الاستمارة سرية، وستستعمل لإغراض علمية فقط.

السنة الجامعية: 2015 / 2014

أولاً: البيانات الشخصية:

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن: أقل من 20 سنة
[30-20]
[40-30]
[50-40]
[60-50]
أكبر من 60 سنة

3- الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

4-المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5-الطبقة السوسيو مهنية:

عون تنفيذ عون تحكم إطار

6- مدة الخدمة بالمؤسسة:

[8-1]
[16-8]
[24-16]
[32-24]

ثانياً: مقياس الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
1	يؤدي العمال مهامهم في بيئة تنظيمية عادلة.					
2	تعالج إدارة المؤسسة شكاوي العمال بطريقة عادلة .					
3	تدار الأعمال بالمؤسسة بعيدا عن كل أشكال التمييز.					
4	يكافؤ العمال كل حسب نتائج أدائهم.					
5	تشجع المؤسسة السلوكيات الإيجابية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.					
6	تهتم إدارة المؤسسة بفرق العمل (العمل في مجموعات).					
7	يُبنى فريق العمل وفقا لأسس موضوعية وقانونية.					
8	تتابع إدارة المؤسسة حضور العمال بكل جدية.					
9	تفرض إدارة المؤسسة إجراءات الانضباط الواردة في نظامها الداخلي.					
10	تطبق إدارة المؤسسة الإجراءات التنظيمية على جميع العاملين دون استثناء.					
11	تسمح الإدارة للعمال بمناقشة المسائل الحساسة في المؤسسة.					
12	يجد العامل صعوبة في الاتصال المباشر بالمسؤولين داخل المؤسسة.					
13	يتم اختيار العمال على أساس قدراتهم ومؤهلاتهم.					
14	يتم تقييم أداء العمال على أساس مساهمتهم في انجاز المهام المنوطة بهم.					
15	يتم تكريم العمال المتميزين في إنجاز المهام.					
16	تقدم للعمال البرامج التدريبية اللازمة لترسيخ السلوكات التنظيمية الهادفة.					
17	تعمل إدارة المؤسسة على تحديث أساليب العمل.					
18	يتم ترقية العمال على أساس جدارتهم.					

					19	يفوض المسؤولون بعض الصلاحيات لمروسيهم.
					20	يشجع العمال على المشاركة في اتخاذ القرارات.
					21	يتوقع أن يكون هناك احترام متبادل بين العامل والمشرفين.
					22	يتوقع المشرفين أن يقوم العامل بكافة مهامه.
					23	يقف حصول العمال على كافة حقوقهم وراء تنفيذهم لواجباتهم التنظيمية.
					24	تسعى إدارة المؤسسة بصفة مستمرة لتلبية الحاجيات التي يتوقعها العامل منها.
					25	يتوقع العامل بأن أهمية تطوير علاقته بإدارة المؤسسة تجسد روح التعاون الوظيفي.
					26	يتوقع تعميم الاستفادة بصفة عادلة من الخدمات الاجتماعية (عطل صيفية ورحلات والنقل...) بين العمال والمشرفين في المؤسسة.
					27	ينتظر من إدارة المؤسسة أن يكون توزيعها للمهام التنظيمية يتناسب مع قدرات كل عامل.
					28	يتوقع حصول العمال ذوو القدرات الإدارية المميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم المهني.
					29	يتطلع من إدارة المؤسسة العمل على تطوير وسائل الأمن والوقاية من حوادث العمل.
					30	ينتظر من إدارة المؤسسة توفير طب العمل فعليا.

ثالثا: مقياس الالتزام التنظيمي:

الرقم	العبرة	موافق تماما	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
31	يشرفني أن أمضي بقية حياتي المهنية بهذه المؤسسة.					
32	أشعر بأن مشاكل هذه المؤسسة وكأنها مشاكل الخاصة.					
33	أعتبر نفسي كفرد من عائلة هذه المؤسسة.					
34	يوجد لدي ارتباط عاطفي اتجاه هذه المؤسسة.					
35	اشعر بالانتماء لهذه المؤسسة.					
36	هذه المؤسسة تعني لي الشيء الكثير.					
37	من الصعب مغادرة المؤسسة حتى ولو أردت ذلك.					
38	ستتأثر الكثير من الجوانب (الاقتصادية، الاجتماعية...) في حياتي إن أنا قررت مغادرة المؤسسة الآن.					
39	استمراري في العمل في هذه المؤسسة حاليا ضرورة أكثر منه رغبة.					
40	اعتقد أن لدي حظوظ ضعيفة لإيجاد عمل آخر حتى أفكر في مغادرة هذه المؤسسة.					
41	بقائي بهذه المؤسسة هو لعدم وجود حلول بديلة متاحة.					
42	لو أنني لم أقدم أحسن ما لدي لهذه المؤسسة لقررت التحول للعمل في مكان آخر.					
43	واجبي يحتم علي البقاء للعمل بهذه المؤسسة.					
44	إن علي البقاء في هذه المؤسسة حتى لو كانت					

					مغادرتها من مصلحتي.	
					سيؤنبني ضميري لو أنني غادرت المؤسسة	45
					هذه المؤسسة تستحق الوفاء.	46
					من المستبعد أن أغادر مؤسستي الآن لأن لدي واجب اتجاه الأشخاص الذين يعملون فيها.	47
					ارتباطي بهذه المؤسسة جعلني أدين لها بالكثير من الواجبات.	48

الملحق رقم: 02

قائمة المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين
1	أ.د/ نصر الدين جابر
2	د/ يوسف جوادي
3	د/سليمة بوزيد
4	د/أسماء بن تركي
5	أ/ بوبكر عصمان
6	أ/صونيا العيدي

4,5796	2,14	17	2	3	3	3	3	3	43
1,2996	1,14	18	3	3	3	3	3	3	44
9,8596	3,14	16	2	2	3	3	3	3	45
1,2996	1,14	18	3	3	3	3	3	3	46
1,2996	1,14	18	3	3	3	3	3	3	47
4,5796	2,14	17	3	2	3	3	3	3	48
475,6608		788							

$$w = \frac{12 \cdot \sum d^2}{\sum j^2 \cdot n(n^2 - 1)}$$

$$W = \frac{12 \times 475.6608}{36 \times 48(2304 - 1)} = 0.0014$$

$w - 1 =$ كاندال

$$\boxed{0.9} = 0.0014 - 1 = \text{كاندال}$$

