

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة

دراسة حالة في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز _ التوزيع_ سيدي عقبة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

من إعداد الطالبتين:

- حسيني إبتسام

- بعة أميرة

- بن عمر آية

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر - أ-	- مناصرية إسماعيل
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر- أ -	- حسيني إبتسام
بسكرة	مناقشا	- أستاذ مساعد - ب -	- بوجلال سعاد

الموسم الجامعي: 2023-2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة

دراسة حالة في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -التوزيع- سيدي عقبة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبين:

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- حسيني إبتسام

- بعة أميرة

- بن عمر آية

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر - أ -	- مناصرية إسماعيل
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر - أ -	- حسيني إبتسام
بسكرة	مناقشا	- أستاذ مساعد - ب -	- بوجلال سعاد

الموسم الجامعي: 2023-2024

الشكر والعرفان

قال رسولنا الكريم ﷺ : " من لم يشكر الناس، لم يشكر الله عز وجل "

نحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا ملئ السموات والأرض على ما أكرمنا به من إتمام هذه الدراسة التي نرجو أن تنال رضاه.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذة المشرفة " حسيني ابتسام " على إرشادها وتوجيهاتها التي لم تبخل بما علينا يوما.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعطاء إلى العائلتين الكريمتين " بن عمر " و " بعة " ، شكرا لكم من أعماق القلب عطاءكم الدائم، كلمات الشناء لتوفيقكم حقكم، مهما نطقت الألسن بأفضالهم ومهما خطت الأيدي بوصفهم ومهما جسدت الروح معانيها... تظل مقصرة أمام روعتهم وعلو همتهم.

كما نتقدم أيضا بالشكر إلى كل يد رافقتنا في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد.

كما نتقدم بالشكر للجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل جزاكم الله كل خير. و

كل الشكر لشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -التوزيع- سيدي عقبة الذين قدموا لنا كل التسهيلات والمعلومات اللازمة لإتمام هذا العمل.

لكم منا جميعا كل الشناء و التقدير.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -التوزيع- سيدي عقبة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة المكونة من 50 مفردة، وتم إستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) إصدار رقم 26 لتحليل بيانات الإستبيان، وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

وجود دور ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على الإلتزام التنظيمي بالمنظمة محل الدراسة.

ومن النتائج التي توصلنا إليها نوصي بضرورة تعزيز الثقافة و الإهتمام برضا العاملين لتحقيق الإلتزام التنظيمي في المنظمة، وكذلك توفير مناخ عمل ملائم تسوده الراحة، وأيضا منح الحوافز المالية للعاملين للإستمرار في المنظمة .

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، إلتزام تنظيمي، أبعاد الثقافة التنظيمية.

Abstract:

This study aimed to address the role of organizational culture in achieving organizational commitment in the Algerian Electricity and Gas Distribution Company - Sidi Okba. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed for the purpose of collecting data from members of the sample consisting of 50 individuals, and the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), version no. 26 To analyze the questionnaire data, the study reached the following result:

- The presence of a statistically significant role for each of the dimensions of organizational culture (organizational values, organizational beliefs, organizational norms, organizational expectations) on the organization's organizational commitment under study.

The study recommends the necessity of enhancing culture and paying attention to employee satisfaction to achieve organizational commitment in the organization, as well as providing an appropriate work climate with comfort, and also granting financial incentives to employees to continue in the organization

Key words: organizational culture, organizational commitment, dimensions of organizational culture.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر والعرفان
	الملخص باللغة العربية
	Abstract
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملاحق
أ - ض	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للإلتزام التنظيمي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للإلتزام التنظيمي
03	المطلب الأول: تعريف الإلتزام التنظيمي
04	المطلب الثاني: خصائص الإلتزام التنظيمي
05-04	المطلب الثالث: أهمية الإلتزام التنظيمي
06	المبحث الثاني: أبعاد ومحددات ومراحل الإلتزام التنظيمي
06	المطلب الأول: أبعاد الإلتزام التنظيمي
07	المطلب الثاني: محددات الإلتزام التنظيمي
10	المطلب الثالث: مراحل الإلتزام التنظيمي
11	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي وطرق قياسه والسلوك الناتج عنه
11	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي
15	المطلب الثاني: طرق قياس الإلتزام التنظيمي
17	المطلب الثالث: السلوك الناتج عن الإلتزام التنظيمي
19	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي	
21	تمهيد
22	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية
22	المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

24	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية وأهميتها وأنواعها
28	المطلب الثالث: محددات الثقافة التنظيمية ومستوياتها
32	المبحث الثاني: أبعاد ووظائف الثقافة التنظيمية ومصادرها
32	المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية
33	المطلب الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية
34	المطلب الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية
35	المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيها
35	المطلب الأول: مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي
36 – 35	المطلب الثاني: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والقيم التنظيمية
37 – 36	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
38	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي فالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: تقديم عام للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة
41	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
42 – 41	المطلب الثاني: خدمات الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة
43	المطلب الثالث: البنية الهيكلية للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة
47	المبحث الثاني: أدوات وإجراءات الدراسة
47	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
49	المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
52	المطلب الثالث: إختبار الإستبيان
58	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية
65 – 58	المطلب الأول: خصائص أفراد العينة
66	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة
75	المطلب الثالث: تحليل النتائج وإختبار الفرضيات
87	خلاصة الفصل
90 – 89	الخاتمة

96 – 92	قائمة المراجع
---------	---------------

قائمة الجداول
والأشكال والرسوم
البيانية

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	الإستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة	الجدول رقم (01)
50	درجات مقياس سلم ليكرت	الجدول رقم (02)
50	طول الخلية لسلم ليكرت	الجدول رقم (03)
53	الصدق الداخلي لأبعاد المحور الأول بإستخدام معامل الارتباط لبيرسون	الجدول رقم (04)
54	الصدق الداخلي لأبعاد المحور الثاني بإستخدام معامل الارتباط لبيرسون	الجدول رقم (05)
55	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الإستبيان	الجدول رقم (06)
57	نتائج معامل الإلتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة	الجدول رقم (07)
58	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الإجتماعي	الجدول رقم (08)
60	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	الجدول رقم (09)
61	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	الجدول رقم (10)
63	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	الجدول رقم (11)
65	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	الجدول رقم (12)
66	تحليل العبارات الخاصة بالبعد الأول (القيم التنظيمية)	الجدول رقم (13)
68	تحليل العبارات الخاصة بالبعد الثاني (المعتقدات التنظيمية)	الجدول رقم (14)
69	تحليل العبارات الخاصة بالبعد الثالث (الأعراف التنظيمية)	الجدول رقم (15)
71	تحليل العبارات الخاصة بالبعد الرابع (التوقعات التنظيمية)	الجدول رقم (16)
73	تحليل العبارات الخاصة بالبعد الأول للمحور الثاني (الإلتزام التنظيمي)	الجدول رقم (17)
76	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الدراسة	الجدول رقم (18)
78	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين القيم التنظيمية والإلتزام التنظيمي	الجدول رقم (19)
79	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين المعتقدات التنظيمية والإلتزام التنظيمي	الجدول رقم (20)
80	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين الأعراف التنظيمية والإلتزام التنظيمي	الجدول رقم (21)
81	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين التوقعات والإلتزام التنظيمي	الجدول رقم (22)
82	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي	الجدول رقم (23)

قائمة الأشكال والرسوم البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ز	نموذج الدراسة	الشكل رقم (01)
12	العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي	الشكل رقم (02)
15	العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي	الشكل رقم (03)
28	محددات الثقافة التنظيمية	الشكل رقم (04)
30	مستويات الثقافة التنظيمية	الشكل رقم (05)
43	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية سيدي عقبة	الشكل رقم (06)
59	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الإجتماعي	الشكل رقم (07)
60	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	الشكل رقم (08)
62	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	الشكل رقم (09)
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	الشكل رقم (10)
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	الشكل رقم (11)

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة أسماء محكمي الاستبيان

الأستاذ (ة)	قسم الإرتباط	الجامعة
أ.موسي سهام	قسم علوم التسيير	جامعة محمد خيضر -بسكرة-
أ.بوروبة فهيمة	قسم علوم التسيير	جامعة محمد خيضر -بسكرة-
أ.شنافي نوال	قسم علوم التسيير	جامعة محمد خيضر -بسكرة-

الملحق رقم (02): إستبانة الدراسة

قسم علوم التسيير
السنة ثانية ماستر
إدارة الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية
وعلوم التسيير

إستبانة بحث

الأخ الفاضل،الأخت الفاضلة

يسرنا أن نضع بن أيديكم هذه إستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير - تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان:

" دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي في المؤسسة "
دراسة ميدانية: بشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز - التوزيع - بسيدي عقبة

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ونظرا لأهمية هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ،لذلك نھيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم ،فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ، و نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف:

د.حسيني إبتسام

من إعداد الطلبة :

بن عمر آية

بعدة أميرة

السنة الجامعية: 2023_2024

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للموظفين الإداريين بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بغرض تحليل النتائج فيما بعد ،لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة

(X) في المكان المناسب:

- | | | |
|---------------------------|--|--|
| 1 - <u>الجنس</u> : | <input type="checkbox"/> ذكر | <input type="checkbox"/> أنثى |
| 2- <u>السن</u> : | <input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة | <input type="checkbox"/> من 30 إلى أقل من 40 سنة |
| | <input type="checkbox"/> من 40 إلى أقل من 50 سنة | <input type="checkbox"/> من 50 سنة فأكثر |
| 3- <u>المؤهل العلمي</u> : | <input type="checkbox"/> ثانوي أو أقل | <input type="checkbox"/> جامعي |
| | <input type="checkbox"/> تقني سامي | <input type="checkbox"/> دراسات عليا |
| 4- <u>سنوات الخبرة</u> : | <input type="checkbox"/> أقل من 5سنوات | <input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10سنوات |
| | <input type="checkbox"/> من 10 إلى أقل من 15سنة | <input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر |
| 5- <u>الوظيفة</u> : | <input type="checkbox"/> تقني | <input type="checkbox"/> إداري |

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعاني المشتركة والمفاهيم السائدة داخل التنظيم، والتي تحدد بدرجة كبيرة سلوك أفرادها.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الثقافة التنظيمية في الشركة محل الدراسة، و المرجو تحديد درجة موافقتك عنها، و ذلك

بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك:

الرقم	أبعاد و عبارات قياس الثقافة التنظيمية				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: القيم التنظيمية					
01					تعتبر شركتكم العنصر البشري من أهم عناصرها.
02					القيم السائدة في الشركة تنظم علاقات الموظفين بالإدارة على أساس الحقوق والواجبات.
03					يعتبر الإلتزام بمواعيد العمل الرسمية من القيم السائدة في الشركة.
04					تهتم الشركة بقيم و معتقدات العاملين.
05					تتصف الشركة بالنزاهة و المصادقية في جميع قراراتها.
ثانياً: المعتقدات التنظيمية					
06					يوجد لدي قناعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار داخل الشركة.
07					يوجد لدي قناعة بأن إنجاز العمل بكفاءة يؤدي إلي تحسين علاقتي بإدارة الشركة.
08					هناك أفكار مشتركة بين العاملين حول أهمية تبادل الاقتراحات بين مختلف المستويات الإدارية.
09					يوجد لدي اعتقاد بأهمية زيادة حجم المكافآت و الحوافز بالنسبة للعاملين.
10					يوجد لدي اعتقاد بأهمية التعاون مع الآخرين في أداء العمل.
ثالثاً: الأعراف التنظيمية					
11					إن المعايير المطبقة في الشركة واضحة بالنسبة لي.
12					أحترم النظم و القوانين التي تسنها الشركة.
13					ألتزم بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها أنظمة الشركة.
14					تعد المعايير المتعارف عليها حافزا بالنسبة لي بالشركة.

					15 الأعراف السائدة في الشركة تساعد على زيادة التعاون بين العاملين فيها.
رابعاً: التوقعات التنظيمية					
					16 أتوقع من إدارة الشركة أن تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي أبدلها باستمرار.
					17 توفر لي إدارة الشركة الأمان الوظيفي.
					18 يتوقع الرؤساء مني بأن أقوم بكافة مهامى و واجباتى.
					19 تسعى إدارة الشركة دوما لتلبية ما يتوقعه العامل منها كالحوافز.
					20 أقوم ببذل الجهود اللازمة لتحقيق ما تتوقعه إدارة الشركة منى.

المحور الثاني: الإلتزام التنظيمي: هو مجموعة القواعد التي تضبط سلوك العامل داخل المؤسسة لتحقيق أهداف معينة.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإلتزام التنظيمي في الشركة محل الدراسة ، والمرجو تحديد درجة موافقتك عنها ، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك :

الرقم	عبارات قياس الإلتزام التنظيمي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يسعدني أن أمضي بقية حياتي المهنية بهذه الشركة.					
02	يوجد لدي ارتباط عاطفي اتجاه هذه الشركة.					
03	أشعر بالإنتماء لهذه الشركة.					
04	تتوافق قيمي وأهدافي مع الكثير من القيم الموجودة في الشركة .					
05	هناك إلتزام دائم من قبل العاملين اتجاه الشركة.					
06	هذه الشركة تستحق الوفاء.					
07	أهتم بوضع و مستقبل الشركة أثناء تأدية عملي.					
08	مناخ العمل بالشركة يشعرنى بالراحة والاستقرار.					
09	ستتأثر الكثير من الجوانب المالية والاجتماعية في حياتي إن قررت مغادرة الشركة.					
10	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني و بين زملائي في العمل.					

شكرا على حسن تعاونكم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير
عمادة الكلية

الرقم : 00125/ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز Sonelgaz
بلدية سيدي عقبة - ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبية:

- 1- أميرة بعة
- 2- آية بن عمر
- 3- /

المسجلون ب: قسم علوم التسيير

بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة ب:

"" دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي في المؤسسة ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-02-18

ع/ عميد الكلية
نائب العميد المكلف بالدراسات والبحوث
المرتبطة بالعلوم الاقتصادية والتجارية
محمدي رجب

DRH / تأشيرة المؤسسة المستقبلة



21 MARS 2024
جوش عمر



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(منقح القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضى أدناه: بن محمد آبي

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2019.15.899. الصادرة بتاريخ: 2019/10/12

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم: علوم التسيير
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: دور المتخاضة للتخطيط في تحقيق الالتزام الشامل
دراسة حالة الشركة الجزائرية للتجارة و التوزيع سبانيا و إسبانيا

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/05/29

إمضاء الممضى بالأمر

Ben



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضى أدناه: بيجة أ. ميرة

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 1110000433004660008 الصادرة بتاريخ: 2023-10-08

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: دور... التفتحة... التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

دراسة... بالنسبة... للنزاهة... والنزاهة... معنية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024.05.23

إمضاء المعني بالأمر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بمسكرة في: 2024/06/01

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: **حسيني ابتسام**

الرتبة: **أستاذ محاضر أ**

قسم الارتباط: **العلوم الاقتصادية**

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر - للطلبة (ة): **1 - بن عمر آية**
2 - بعة أميرة

الشعبة: **علوم التسيير**

التخصص: **إدارة الموارد البشرية**

بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة

دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الاستاذ المشرف

مقدمة

لقد حظي متغير الإلتزام التنظيمي بكثير من الاهتمام من قبل الباحثين والمفكرين في مجالي السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية خاصة في العشرينين الأخيرتين، على اعتبار أنه من المحددات والعوامل الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، فقد أصبح من الظواهر المؤثرة في حياة المجتمعات وتقدمها، وكذا بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل خاص، واستجابة لذلك ظهرت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني بشكل دقيق، مع محاولة ربطه بمختلف المتغيرات التنظيمية التي من شأنها التأثير فيه كما هو الحال بالنسبة للثقافة التنظيمية.

و على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة لما لها من تأثير كبير على العمال، حيث تسعى المنظمة من خلال الثقافة التنظيمية إلى توفير الجو المناسب للعمال، فمهما توفرت المستلزمات المادية للمنظمة فإن العامل الإنساني و الموارد المتاحة تبقى من أكثر العوامل اللازمة لتحقيق كفاءة وفعالية الأداء المستهدف، حيث تعمل الثقافة التنظيمية على توجيه العمال إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، وبالتالي اندماجهم فيها مما يولد لديهم الرغبة في المحافظة على استمرار عملهم وبذل أقصى جهد ممكن لخدمتها.

وللإلتزام التنظيمي رابط كبير مع الثقافة التنظيمية فقد يكون لها دور كبير في تعزيزه وقد تكون عائقا ضد انتشاره بالمنظمة، وكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به فلكل منظمة أيضا ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت، وحتى المنظمات العاملة في نفس المجال وفي البلد نفسه تتميز ثقافتها عن الأخرى بما تشتمل عليه من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات ورموز، لذلك ازداد اهتمام الكتاب والباحثين في السنوات الأخيرة بثقافة المنظمة لما لها تأثير كبير على المنظمة عامة وعلى الإلتزام التنظيمي خاصة.

و من هذا المنطلق استلزم الكشف عن الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية لتحقيق الإلتزام التنظيمي من خلال إجراء دراسة في إحدى الشركات التجارية في بلدية سيدي عقبة وهي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة .

1. طرح الإشكالية والأسئلة البحثية:

جاءت هذا الدراسة التي تتمحور اشكالياتها حول الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي :

ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - بسيدي عقبة؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الثقافة التنظيمية بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - بسيدي عقبة ؟
- ما مستوى الإلتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - بسيدي عقبة ؟
- ما دور القيم التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - بسيدي عقبة؟
- ما دور المعتقدات التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - بسيدي عقبة؟
- ما دور الأعراف التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - بسيدي عقبة؟
- ما دور التوقعات التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - بسيدي عقبة؟

2. الدراسات السابقة :

حظي موضوع الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي باهتمام الكثير الباحثين والمفكرين، لذلك يوجد العديد من الدراسات المتعلقة بهم سواء كانت رسائل الدكتوراه أو الماجستير أو المقالات أو الكتب، حيث سيتم التطرق إليهم كالتالي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

أ. الدراسة الأولى: دراسة عالية بشائر إبراهيم ذيب مسودي (2018) بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية "مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية.
 - معرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية من خلال الأبعاد التالية (البعد الإستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الإبداعي، بعد الإنفتاح على البيئة الخارجية)، بحيث تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية.
- منهجية الدراسة: تم إستخدام المنهج التحليلي الوصفي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم الإعتماد على برنامج Spss .

أدوات جمع البيانات: الإستبانة.

المجال المكاني والزمني: تم تطبيق هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية العامة العاملة في الضفة الغربية (2016-2018).

نتائج الدراسة:

- إن مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية العامة كان مرتفعاً بنسبة تصل إلى (68,2) % .
- يوجد دور هام للثقافة التنظيمية في مستوى التطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية.
- جميع مستويات الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد الأربعة كانت مرتفعة.

أهم التوصيات:

- إضفاء البعد الدولي على البرامج والمقررات الدراسية المتعلقة بالسوق العالمية المحتملة.
 - تدريب الطلاب على إقامة علاقات خارجية في سياق دولي.
 - تطوير ودعم مجالس البحث العلمي.
 - تعزيز ثقافة الإختراع من خلال إنشاء نقابة للمخترعين الفلسطينيين.
- ب. الدراسة الثانية:** دراسة فاطمة الزهراء مهديد (2016) بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مجموعة بن حمادي برج بوعريريج أطروحة الدكتوراه علوم في علوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- هدفت الدراسة إلى:

- معرفه طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية ومستويات توافر أبعادها المعتمدة في هذه الدراسة.

- تعرف على مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية بالمؤسسات محل الدراسة على فعالية صنع القرار.

منهجيته الدراسة: حيث تم استخدام منهج الوصفي التحليلي.

أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات.

المجال المكاني والزمني للدراسة: دراسة حالة مؤسسات مجموعة بن حمادي بولاية برج بوعريريج سنة(2016) .

أهم النتائج الدراسة:

- أن الثقافة التنظيمية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع جودة القرار.
- تتمتع المؤسسات محل الدراسة بثقافة تنظيمية تتميز بالأبعاد التالية "المشاركة، نمط وأسلوب القيادة، جودة المعلومات، التوجه الإبداعي، وروح المخاطرة، القيم الأخلاقية.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المكونات البيئية الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية.

أهم التوصيات:

- قيام الإدارة العليا بمجموعة بن حمادي بدراسة وفهم الثقافة السائدة لديها.
 - تشجيع مناخ الابتكار والإبداع و روح المخاطرة.
 - التركيز على البعد الأخلاقي عند تقييم العاملين بتوفير ميثاق أخلاقي داخل المنظمة.
- ج. الدراسة الثالثة:** دراسة مشنان بركة (2016) بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " دراسة حالة جامعة الحاج لخضر _بانة_ أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

هدفت الدراسة إلى:

- تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة حالياً والمرغوبة مستقبلاً في الجامعة.
 - معرفة درجة ممارسة القيم التنظيمية (قيم تسيير الإدارة، قيم إدارة المهام، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة).
 - عرض ومناقشة مفاهيم الثقافة التنظيمية والدور الذي تلعبه.
- منهجية الدراسة: يتم الاعتماد في هذه الدراسة على منهجين رئيسيين، يتمثل الأول في المنهج الاستنباطي والثاني في المنهج الاستقرائي.

أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على الإستبانة مع إجراء مقابلة لجمع البيانات.

المجال المكاني والزمني:

المكاني: أجريت الدراسة بجامعة الحاج لخضر _باتنة_ والتي تضم (7) كليات و(4) معاهد.

الزمني: تمت فترة الدراسة إنطلاقاً من نهاية سنة 2012 إلى غاية أكتوبر 2015.

أهم النتائج الدراسة:

➤ إختلاف الثقافة السائدة في كل كلية ومعهد في الجامعة.

➤ درجة ممارسة القيم التنظيمية بأبعادها الأربعة متوسطة.

أهم المقترحات:

➤ ضرورة تطوير مكونات الثقافة التنظيمية لتلائم أدوات التغيير ومعايير إدارة الجودة الشاملة.

➤ نشر الوعي بأهمية القيم التي تساعد في إرساء ثقافة التنظيمية ذات اتجاه إيجابي.

➤ ترسيخ قيم التميز لدى العاملين.

➤ ضرورة الإهتمام بقيم العمل داخل الجامعة القائمة على الإحترام المتبادل.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

أ. الدراسة الأولى :: دراسة خيرية محمد بن عصمان (2019) بعنوان " دور الإلتزام التنظيمي في تحسين الأداء

الوظيفي في الجامعات الليبية " مقالة في مجلة كلية التربية بنها، العدد (120)، المجلد (3).

هدفت الدراسة إلى:

➤ التعرف إلى أهم مكونات الإلتزام التنظيمي في الجامعات الليبية.

منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج التحليلي في جمع البيانات و المعلومات.

أهم نتائج الدراسة:

➤ توصلت إلى أهم مكونات الإلتزام التنظيمي وهي (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام المستمر)

أهم التوصيات:

➤ تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الليبية.

➤ العمل على تنمية الإلتزام التنظيمي .

ب. الدراسة الثانية: دراسة بمية صادق (2018) بعنوان " القيادة و علاقتها بالإلتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى اطارات المؤسسة الاقتصادية " دراسة في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم في جامعة الجزائر2، أبو القاسم سعدالله كلية العلوم الاجتماعية.

هدفت الدراسة إلى:

➤ عرض الجانب النظري لمفاهيم الإلتزام التنظيمي.

➤ التعرف على العلاقة بين القيادة وأبعاد الإلتزام التنظيمي.

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على أداة الاستبيان.

أهم النتائج:

➤ وجود علاقة ذات دلالة بين القيادة والإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة.

أهم التوصيات:

➤ ضرورة اهتمام القادة بالعنصر البشري وتقييم أعماله ومجهوداته لتعزيز إلتزامه التنظيمي.

ج. الدراسة الثالثة: دراسة محمد إسماعيل داود الجماصي (2016) بعنوان " العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة " مذكرة ماجستير في " القيادة والإدارة " من " أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا".

هدفت الدراسة إلى:

- معرفة مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.
 - تحديد العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.
- منهجية الدراسة: تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.
- أدوات جمع البيانات: تم الإعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات.
- المجال المكاني والزمني: اقتصرت هذه الدراسة على الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة ما بين شهري أبريل 2014 و فبراير 2016.
- أهم النتائج الدراسة:

- وجود مستوى عالي من الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.
 - وجود مستوى عالي لأبعاد الإلتزام التنظيمي " الإلتزام المعياري، الإلتزام الإستمراري، الإلتزام العاطفي " لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.
- أهم التوصيات:

- ضرورة أن يحظى موضوع الإلتزام التنظيمي باهتمام القائمين على إدارة مديرية الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.
- ضرورة الإهتمام بزيادة الإلتزام التنظيمي وخاصة الإلتزام العاطفي للعاملات في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين " الثقافة التنظيمية " و " الإلتزام التنظيمي " :

أ.الدراسة الأولى:دراسة حسام قرني أحمد (2018) بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الإلتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات " مجلة العربية للإدارة، المجلد (38)، العدد(2)، كلية المدينة الجامعية بعجمان.

هدفت الدراسة إلى:

- تحديد طبيعة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة.
- تقديم توصيات واقتراحات تساعد في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة ولما لها من أثر ملموس في الإلتزام التنظيمي.

منهج الدراسة: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع و عينة الدراسة: جميع العاملين في الهيئة القومية للبريد في جمهورية مصر العربية.

أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على أداة الاستبيان.

أهم النتائج:

- وجود علاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية مجتمعية وبين الإلتزام التنظيمي.
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية سائدة وبين مستوى الإلتزام التنظيمي.
 - وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين متغير ثقافة تنظيمية بأبعادها في الإلتزام التنظيمي بأبعاده.
- ب.الدراسة الثانية : دراسة عاشوري إبتسام (2015) بعنوان " الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية " دراسة بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة.
 - تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة.
- منهجية الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي.

المجال المكاني والزمني: أجريت الدراسة في ديوان الترقية والتسيير العقاري أكتوبر 2013 - جوان 2014.

أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات.

أهم نتائج الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة "، إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة مايلي:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الالتزام التنظيمي من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الأبعاد المعتمدة بحيث أنه في دراستنا الحالية تم الإعتماد على أربع أبعاد للثقافة التنظيمية والمتمثلة في: (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية).
- تختلف من جانب الدراسة الحالية حيث اعتمدنا على الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني للدراسة.

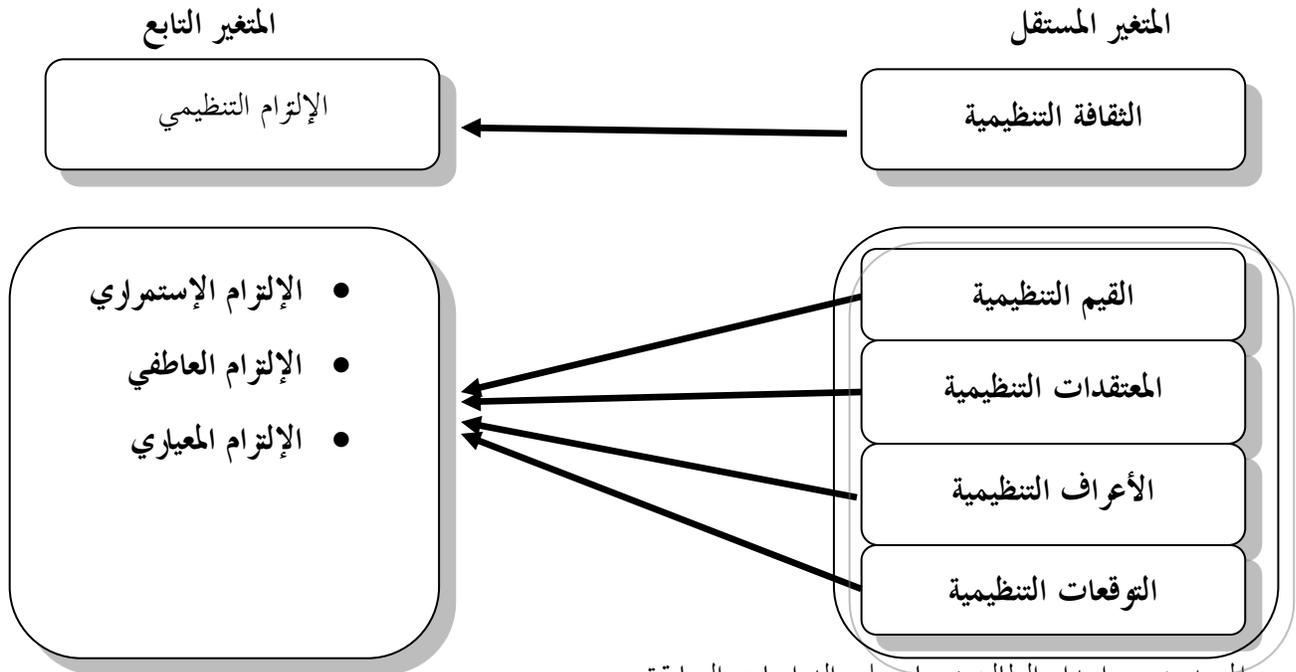
أما في مجال الاستفادة من الدراسات السابقة فيتمثل في :

- الفهم الجيد لموضوع الدراسة.
- إثراء الإطار النظري لهذه الدراسة.
- الاستفادة من توصيات والمقترحات التي تم تقديمها في الدراسات السابقة.
- تم بناء الاستبانة بالاستعانة على الدراسات السابقة.

3. نموذج الدراسة:

يمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل التالي :

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

4. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

- الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعاني المشتركة والمفاهيم السائدة داخل التنظيم، والتي تحدد بدرجة كبيرة سلوك أفرادها.
- الإلتزام التنظيمي: مجموعة القواعد التي تضبط سلوك العامل داخل المؤسسة لتحقيق أهداف معينة.
- القيم التنظيمية: هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب وما يجب أن يكون وما هو كائن.
- المعتقدات التنظيمية: هي أفكار مشتركة بين العاملين حول العمل وكيفية إنجاز المهام.
- الأعراف التنظيمية: هي المعايير المدركة وغير ملموسة يلتزم بها العاملين داخل المؤسسة.
- التوقعات التنظيمية: هي التعاقد السيكولوجي بين العامل و المؤسسة و ما يتوقعه كل منهما من الآخر.

5. فرضيات الدراسة:

تم صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

- الفرضية الرئيسية:
يوجد دور للثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة.
وتتفرع الفرضية الرئيسية الأولى للفرضيات الجزئية التالية:

✓ الفرضية الأولى:

يوجد دور للقيم التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة.

✓ الفرضية الثانية:

يوجد دور للمعتقدات التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة.

✓ الفرضية الثالثة:

يوجد دور للأعراف التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة.

✓ الفرضية الرابعة:

يوجد دور للتوقعات التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة.

6. التموضع الإستراتيجي ومنهجية البحث:

● التموضع الإستراتيجي للدراسة:

تماشيا مع إشكالية الدراسة التي تبحث عن دور الثقافة التنظيمية فقد تم الإعتماد على النموذج الوضعي أو الإيجابي (positiviste) لوصف وتفسير المسار الذي يؤدي إلى حل هذه الإشكالية، من خلال ترجمتها إلى نموذج يبرز العلاقات السببية فيما بين عناصر الظاهرة المدروسة، وقد تم الإعتماد في بحثنا هذا على الطريقة الإستنتاجية، وتحديد الطريقة الإفتراضية الإستنتاجية، بحيث يهدف البحث الذي يعتمد على هذه الطريقة إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء إرتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن.

● منهجية الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات و المعلومات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة، كما اعتمدنا أيضا على منهج دراسة الحالة و المنهج الإحصائي، حيث استخدمنا منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من أجل والوصول إلى تعميمات متعلقة بالحالة المدروسة، وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة، أما المنهج الإحصائي فقد تم استخدامه في جمع البيانات عن عينة الدراسة ومعالجتها إحصائيا .

7. هدف الدراسة:

يكمن الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في البحث عن دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة، والذي يتفرع إلى الأهداف الفرعية التالية :

- تقديم إطار نظري يلم بأهم العناصر التي تدخل في مفهومي الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.
- التعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي.
- توضيح الأبعاد المكونة للثقافة التنظيمية بالشركة.
- تحديد مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الإستفادة من نتائج الدراسة.

8. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة، حيث اعتمدنا على العينة العشوائية.

9. المدى الزمني: أنجزت الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2023-2024 .

10. أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهميتها العلمية من أهمية الموضوع الذي تعالجه، كون الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي من أهم المتغيرات المساعدة في دراسة سلوك العاملين وتوجيهه نحو أهداف المنظمة. كما تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين، وأهمية الولاء والإلتزام في التأثير على سلوك العامل في محيط العمل، وعلى مستوى الأداء في المنظمات.

11. خطة الدراسة:

تضمنت خطة موضوعنا " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة " على ثلاث فصول حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للإلتزام التنظيمي والذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث يتضمن المبحث الأول مدخل مفاهيمي للإلتزام التنظيمي، أما المبحث الثاني فيتضمن أساسيات الإلتزام التنظيمي والمبحث الثالث والأخير فيتضمن العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي وطرق قياسه والسلوك الناتج عنه؛ أما بالنسبة للفصل الثاني فتطرقنا إلى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي وهو بدوره قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث يتضمن مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية، أما المبحث الثاني يتضمن أبعاد ووظائف ومصادر الثقافة التنظيمية، وقد تناول المبحث الثالث مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيها؛ بالنسبة للفصل الثالث وهو الفصل التطبيقي (الدراسة الميدانية) والذي قسم إلى ثلاث مباحث، حيث تناول المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني أدوات وإجراءات الدراسة، والمبحث الثالث تضمن نتائج الدراسة، وأخيرا الخاتمة التي تضمنت نتائج الدراسة والتوصيات وآفاق البحث.

الفصل الأول

الإطار النظري للإلتزام التنظيمي

تمهيد:

إن دراسة الإلتزام التنظيمي أمر هام إذ يشير إلى إتجاهات الموارد البشرية نحو منظماتهم وهو بذلك يفسر العديد من سلوكياتهم، لذلك إهتمت المنظمات بصورة واسعة في تعزيز الإلتزام التنظيمي بإعتباره عنصرا حيويا في تحقيق الأهداف، وترسيخ الإستقرار والثقة بين إدارة المنظمة والعاملين فيها كما يسهم الإلتزام في تطوير قدرات المنظمة في البقاء والإستمرار، ومن أجل ذلك إزداد إهتمام الباحثين به، لما له من أهمية وإنعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء.

وينتج عن الإلتزام التنظيمي عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد، مثل إنخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية وهذا ماستتطرق إليه في هذا الفصل وللتعرف أكثر على الإلتزام التنظيمي تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للإلتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: أبعاد ومحددات ومراحل الإلتزام التنظيمي.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي وطرق قياسه والسلوك الناتج عنه.

المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للالتزام التنظيمي:

لقد حظي موضوع الإلتزام التنظيمي بالإهتمام في الآونة الأخيرة إذ أصبح مفهوم الإلتزام شائعا لدى المدراء والأكاديميين، وللتعرف عليه أكثر قسمنا مبحثنا هذا إلى ثلاث مطالب، حيث تطرقنا في المطلب الأول إلى مفهوم الإلتزام التنظيمي وفي الثاني إلى خصائصه، وفي الثالث إلى أهميته.

المطلب الأول: تعريف الإلتزام التنظيمي:

لقد تعددت تعاريف الإلتزام التنظيمي نذكر منها:

الإلتزام في اللغة: هو العهد ويلزم الشيء لا يفارقه والملازم للشيء المداوم عليه ويعني كذلك العهد والقرب والنصرة والمحبة. (زيد، 2019)

عرف على أنه "هو حالة نفسية عاطفية تتكون من خلال الشعور الإيجابي للفرد العامل تجاه منظمته نتيجة مجموعة عوامل تنظيمية لها الصدى الحسن عنده". (السمرائي، 2021)

وقد عرفه **Porter** على أنه: "إعتقاد قوي وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها". (معمر، 2007_2008)

وعرفه **Sheldon** على أنه: " موقف أو توجه نحو المنظمة يربط هوية الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها".

كما عرفه **Htall, Schneider, Nygren** على أنه: "العملية التي من خلالها يتم تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد حيث أصبح متكاملة أو متطابقة". (Ellonen, 2020, p. 10)

وتم تعريف الإلتزام من منظور نفسي على أنه "الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة ما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة مما يؤثر في إنتاجيتها وفعاليتها". (عصمان، 2018)

كما عرف على أنه: "الرغبة الداخلية لدى الفرد في المؤسسة ببذل أقصى درجات الجهد في العمل والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المؤسسة والرغبة الشديدة في المحافظة على إستمراريتها وتطورها". (البحياني، 2021)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإلتزام التنظيمي هو: عبارة عن عاطفة أو شعور نفسي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها حيث ينعكس على سلوكياته، مما يدفعه لبذل قصارى جهده لتحقيق أهدافها والحفاظ على إستمراريتها.

المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي

يمتاز الالتزام التنظيمي بالعديد من الخصائص منها:

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد لصالح المنظمة للبقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يتصف الالتزام بأنه متعدد الأبعاد.
- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الالتزام التنظيمي في قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتميز الأفراد الذين لديهم إلتزام وظيفي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد في تحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عالي من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقوم المنظمة بالتقويم الإيجابي.
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال بمنظمتهم ونجد درجة ثابتة وليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.(عاشوري إ.، 2015)

المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي:

أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي، ومدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي، بل وتعدت بعض الدراسات إلى تأثير الالتزام على المستوى الاجتماعي، حيث يعد الالتزام عنصراً حيوياً هاماً يمثّل العلاقة بين المنظمة أفرادها وتظهر فوائده في الأوقات الحرجة التي تمر بها المنظمة عندما تستعد للتغيير أو عندما لا تستطيع المنظمة الوفاء بمتطلبات الأفراد، كما يحتوي الالتزام التنظيمي في مضمونه على بعض السلوكيات الإيجابية للفرد العامل منها الاستغراق الوظيفي، المواطنة التنظيمية، أخلاقيات العمل المثلى.(م.م. نعم و م.م.محمد، 2013، صفحة 74)

وتتضح أهمية الالتزام التنظيمي من خلال التأثير متعدد المستويات:

1. فعلى المستوى الفردي: حيث يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم، و الشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم .
2. أما على مستوى المنظمة: نجد أنه يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم أداءهم للأعمال المرتبطة بهم بكفاءة وفاعلية.

3. أما على المستوى الاجتماعي: فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة.

4. وفيما يتعلق بالمستوى القومي: فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة. (محمد، 2018)

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي:

✓ أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل.

✓ أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.

✓ إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة. (أبرييم، 2019)

المبحث الثاني: أبعاد ومحددات ومراحل الالتزام التنظيمي:

سنحاول في هذا المبحث أن نتعرف على بعض الأساسيات المتعلقة بالالتزام التنظيمي (أبعاده ومحدداته ومراحله) والتي تعتبر جزء هام في بحثنا هذا.

المطلب الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي:

توجد ثلاث أبعاد رئيسية للالتزام التنظيمي هي:

الفرع الأول: الالتزام الاستمراري:

ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده لأن ترك العمل فيه يكلفه الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت،مثلا: (خطط المعاشات، والصدقة الحميمة لبعض الأفراد)، وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم إن درجة ولائهم الإستمراري عالية.

الفرع الثاني: الإلتزام العاطفي:

يعكس الإلتزام العاطفي علاقة الموظف وارتباطه العاطفي مع المنظمة التي يعمل لديها، كما أنه يعبر عن ارتباط الموظف نفسيا مع منظمته من خلال مشاعره كمشاعر العاطفة والدفء والحب، ويرتبط الإلتزام العاطفي إيجابيا بمخرجات تنظيمية عديدة كمعدل دوران العمل ومعدل التغيب عن العمل ومستوى الأداء. ويعبر الإلتزام العاطفي عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله من إستقلالية وتنوع في المهارات وعلاقته بالمشرفين وكذلك درجة إحساس الموظف ببيئته المشاركة الفعالة في عملية إتخاذ القرارات.

الفرع الثالث: الإلتزام المعياري:

وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الإلتزام المعياري يأخذون في حسابهم غلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، فهو لا يريد أن يسبب قلقا لمنظمته أو يترك انطبعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه العمل إذن فهو التزام أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه.(نبيل علي، 2017، الصفحات 70-71)

وهذا البعد من الإلتزام التنظيمي هو شكل من أشكال الارتباط لأن الموظفين بالمسؤولية والإلتزام تجاه منظماتهم ، أنهم يظهرون بالضرورة سلوك البقاء في المنظمة، إذا كان لدى الموظفين شعور الإمتنان لمؤسستهم فإن سلوكهم للبقاء سيكون مرتفعاً، والسبب في ذلك أن لديهم أفكار إيجابية حول مؤسستهم.(Yalcin, 2021، صفحة 528)

المطلب الثاني: محددات الإلتزام التنظيمي:

هناك عدة محددات للالتزام التنظيمي، قد تكون ذاتية خاصة بالفرد (كالسن والجنس والمستوى التعليم)، وقد تكون موضوعية متعلقة إما بالوظيفة أو بخصائص ذات علاقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، ورغم أن هذه المحددات كانت مجالاً لدراسات مختلفة، فإننا سنكتفي فيما يلي بعرض أهم النتائج التي توصلت إليها.

الفرع الأول: الخصائص أو السمات الشخصية:

تعرف الخصائص الشخصية بأنها المتغيرات المرتبطة بالفرد وهناك دراسات كثيرة تناولت أثر العديد من السمات الشخصية على الإلتزام التنظيمي، و أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

1. السن: أثبتت نتائج الدراسات وجود ارتباط إيجابي بين التقدم في السن والإلتزام التنظيمي، فكلما تقدم العامل في العمر إرتفع معدل الإلتزام التنظيمي لديه لأن كبار السن يعدون أكثر حرصاً على وظائفهم، بسبب أنهم يوجدون في وضعية تنظيمية جيدة ورضا وظيفي مرتفع كما أنهم لا يريدون المغامرة بترك المؤسسة والإلتحاق بمؤسسة أخرى يعيدون فيها بناء كل ما سبق لهم بناؤه في مؤسستهم خاصة فيما يخص علاقاتهم مع زملاء جدد وقادة جدد لا يعرف ذهنياتهم ولا طرق عملهم، لذلك فهو يفضل البقاء في مؤسسته التي يعرفها جيداً.

2. الأقدمية: إن معدل الإلتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية وإيجابية بينهما، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها، التفاعل الاجتماعي بين العامل وزملائه من جهة، والعامل وقائده المباشر من جهة أخرى.

بالإضافة إلى أن مع الأقدمية يكتسب العامل خبرة أكثر في أداء العمل وكذلك الطرق والأساليب الجديدة في التعامل مع الغير، ومن ثم ترتفع معدلات الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة وإمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى سواء كانت معنوية أو مادية، لهذا لا يميل الفرد لترك مؤسسته للعمل في مؤسسة أخرى.

فالأقدمية إذن، تجعل الفرد يطوّر التزاماً عاطفياً مع المنظمة، حيث توصل ماير إلى أن الأقدمية تؤثر بطريقة دالة في الإلتزام المعياري والعاطفي.

3. **المستوى التعليمي:** لقد تباينت نتائج الدراسات حول علاقة الالتزام التنظيمي بمستوى التعليم، فبعضها أكدت وجود ارتباط سلبي بين المستوى العلمي ودرجة الالتزام التنظيمي وأرجع ذلك لعدة أسباب منها، إرتفاع مستوى طموح الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلم، هذا في حين أن أخرى توصلت إلى وجود ارتباط إيجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوى العلمي.

4. **الجنس:** هناك تباين في نتائج الدراسات حول علاقة الجنس بالالتزام، ففي حين أكدت بعض الدراسات أن الرجل أكثر استقرارا والتزاما من المرأة، توصلت دراسات أخرى إلى نتائج مختلفة تماما، أما فريق ثالث من الباحثين فقد توصل إلى أن المرأة المتزوجة والتي تتمتع بحياة زوجية مستقرة، هي الأكثر التزاما لأنها الأكثر رضا والأشد ارتباطا بوظيفتها.

وقد أكدت نتائج بعض الدراسات أيضا وجود علاقات إيجابية بين الالتزام التنظيمي ومعتقدات الفرد عن العمل وطموحاته وحاجاته إلى العلاقات الاجتماعية وكذلك بين الالتزام التنظيمي والحاجة إلى الانجاز، فالفرد الملتزم هو الذي يشعر بأن المؤسسة قد أشبعت حاجاته للإنجاز والتطور سواء كان رجلا أو امرأة.

الفرع الثاني: الخصائص الموضوعية:

تتمثل في الخصائص المتعلقة بالوظيفة والهيكلة التنظيمي وحجم المؤسسة وغيرها. وفيما يلي عرض لأهم هذه الخصائص وعلاقتها بالالتزام بالأفراد.

1. خصائص الوظيفة:

أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام، فكلما زاد نطاق الوظيفة أدى ذلك إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة وتنوع المهام، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي، فالوظائف المتميزة بحرية الانتقال والعمل مع مصالحة مختلفة خاصة إذا اضطر العامل الخروج من المؤسسة لأداء عمل مع هيئات خارجية، فهذا النوع من الوظائف يكون أكثر إثارة من الوظائف الروتينية التي لا تسمح للعامل بالعمل مع أناس خارجين عن نطاق عمله اليومي.

2. الهيكل التنظيمي :

تعد دراسة تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي إحدى مجالات البحث الحديثة نسبيا، إذ أن هناك حاليا إهتماما بدراسة الأسلوب الذي من خلاله يؤثر الهيكل على الالتزام، كما تناولت بعض الدراسات العلاقة بين كل من صراع الدور وغموض الدور والالتزام التنظيمي، وتشير نتائج هذه البحوث إلى وجود علاقة عكسية بين كل من

غموض الدور وصراع الدور والالتزام ، فصراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية وهذا ما يؤثر سلبا على التزام الأفراد.

وقد كشفت بعض الدراسات كذلك عن وجود علاقة عكسية بين عبء الدور والالتزام التنظيمي، فكلما ازداد شعور الفرد بعبء الدور الذي يؤديه كلما انخفضت درجة الالتزام التنظيمي لديه.

3. حجم المؤسسة :

ويعد حجم المؤسسة وأثره على الالتزام من المواضيع التي نالت قدرا من الاهتمام في هذا الإطار، يرى بعض الباحثين أن المؤسسات الأكبر حجما تمنح تفاعل أكبر و إمكانية للترقية وامتيازات أكثر، ومن ثم فعادة ما يكون لها ارتباطا إيجابيا مع الالتزام التنظيمي.

هذا في حين أن دراسات أخرى توصلت إلى نتائج عكسية، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن المنظمات الكبيرة ربما تتطلب من القادة بذل جهد أكبر في أعمال التنسيق والرقابة وتطوير السلوك، مما يؤثر سلبيا على التزام هؤلاء تجاه المنظمات التي يعملون بها، وهذا ما قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الإلتزام العام لدى الأتباع.

4. الأجر:

توصلت البحوث إلى وجود علاقة إيجابية بين الأجر والالتزام المستمر، فارتفاع الأجر يشجع العمال على البقاء في المنظمة نظرا لارتفاع خسائر العامل في حالة تركه لها، فالجزء المالي يقوي علاقة الارتباط التبادلي "المادي" ولا يقوي الالتزام العاطفي.

أما الجزء غير المالي كالتهنئة والتشجيع والتغذية العكسية والاعتراف بالمجهود، فإنها لم تكن مجالا لاهتمام الباحثين ولا تزال ميادين خصبة للدراسات الإمبريقية، وقد يشكل هذا الأمر أحد الاهتمامات التي يجب أن تتجه إليها المؤسسات الجزائرية عبر تشجيع المسيرين على إيجاد الطرق غير المالية لتحفيز عمالهم.

5. طبيعة عقد العمل :

أظهرت الدراسات أن العمال الدائمين أكثر التزاما ويشاركون في الكثير من الأنشطة بالمقارنة مع العمال غير الدائمين، وربما يرجع ذلك إلى أن صاحب العمل لا يشعر بالالتزام نحو العمال المؤقتين بنفس المستوى الذي يشعر به نحو العمال الدائمين، مع ملاحظة أن العمال غير الدائمين في بعض المؤسسات قد يبذلون جهودا كبيرة جدا حتى يجذبوا اهتمام المسؤولين، فيتم تثبيتهم في مناصبهم. (بهيمة، 2017_2018، صفحة 89)

المطلب الثالث: مراحل الإلتزام التنظيمي:

ذكر "بوكنان" أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

1. مرحلة التجربة: وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والأعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه وإتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته، ويقول بوكنان إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون في مرحلة التجربة وهيئة للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات ، نمو الإتجاهات نحو التنظيم، الشعور بالصدمة.
2. مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح مدة هذه المرحلة ما بين العاملين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظم.
3. مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى مالا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والإنتقال إلى النضج.
4. مرحلة الإذعان: فإلتزام الفرد مبني على سيحصل عليه من المنظمة من فوائد في البداية، لذا تجد يتقبل سلطة الآخرين، بما يطلبونه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة.
5. مرحلة التطابق أو التماثل بين أفراد والمنظمة: فتجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة، والإستمرار للعمل في المنظمة فهي تشبع حاجته للإنتماء، لذا فإنه يشعر بالفخر لإنتمائه لها.
6. مرحلة التبني: فالفرد يعتبر أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له، فإلتزام ناتج عن تطابق أهداف الفرد وقيمه مع أهداف المنظمة وقيمهها. (محمد، 2016-1437، صفحة 20)

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الالتزام وطرق قياسه والسلوك الناتج عنه:

يتأثر الالتزام التنظيمي بالعديد من العوامل خلال تكوينه منها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية ومنها ما يتعلق بالفرد نفسه تؤدي هذه العوامل إلى تشكل الالتزام التنظيمي، وطبعاً يختلف مستوى الالتزام التنظيمي من شخص إلى آخر وقد ينعدم عند البعض لذلك ابتكر الباحثون طرق لقياس مستويات الالتزام التنظيمي عند الأفراد.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

منهم من جعلها في خمسة عوامل، وهو ما إرثاته "عايدة خطاب" و وافقها على ذلك عدد من الباحثين، وهي ما يلي:

الفرع الأول: عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية:

وهو ما يتعلق بظروف وفرص الاختيار التي من شأنها أن تؤثر في اتجاهات الأفراد، ومن ثم يمكن أن تتأثر مستويات الالتزام التنظيمي وخاصة فترة بداية العمل لهؤلاء الأفراد وهناك علاقة طردية بين اتجاهات الأفراد ودرجة إلتزامهم التنظيمي، فكلما زادت فرص الاختيار كلما كانت درجة إلتزامهم التنظيمي.

الفرع الثاني: عوامل تتعلق بخصائص الفرد:

تشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى أثر العوامل الشخصية و الديموغرافية على الإلتزام التنظيمي إلى أن السن، وطول مدة الخدمة ترتبط ارتباطاً قوياً بالالتزام الوجداني أكثر من ارتباطها بالالتزام المستمر فكلما كبرت سنوات عمر الأفراد وطالت مدة خدمتهم كلما كانت فرص العمل المتاحة أمامهم تميل إلى الانخفاض وكذلك دوافع وقيم الأفراد لها علاقة كبيرة في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي، فمستوى الالتزام التنظيمي يتأثر بدوافع الإنجاز ودوافع العاملين العليا فكلما كان دافع الإنجاز عالياً كلما كانت دوافع العاملين عالية وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن معرفة الأفراد بأهداف المنظمة وغاياتها ستمكنهم من أن يكونوا قادرين على إحداث التغيير المنشود وتعد قيم الأفراد ذات تأثير مهم على التزامهم التنظيمي فالأفراد الذين تتطابق قيمهم وأهدافهم مع قيم وأهداف المنظمة يرتفع لديهم مستوى الالتزام التنظيمي.

الفرع الثالث: عوامل تتعلق بخصائص الوظيفة:

خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها تؤثر على مستويات الالتزام التنظيمي فتتعدد مجالات الوظيفة والاستقلالية والتحدي وشعور الفرد بالمسؤولية كل ذلك يزيد من مستوى الالتزام التنظيمي للأفراد.

الفرع الرابع: عوامل تتعلق بيئة العمل الداخلية:

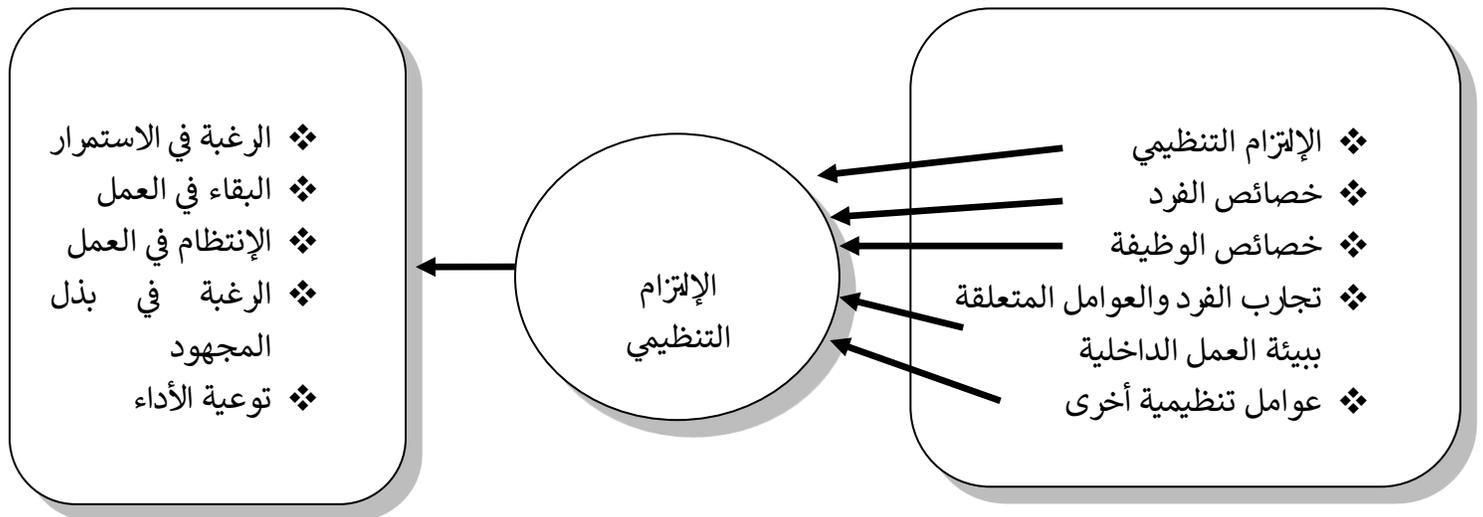
وتتمثل في إجراءات وقواعد العمل والسياسات التنظيمية التي تحكم نظام وإطار العمل والتي تتمثل في المناخ التنظيمي ونمط القيادة ونظام الحوافز الذي تتبعه المنظمة ووضوح الأهداف، وهذه العوامل مجتمعة يمكنها أن تؤثر في درجة إلتزام الأفراد في منظماتهم، والمناخ التنظيمي يعد عاملاً مهماً في تحديد مستوى الإلتزام التنظيمي ، لأنه يشمل الطرق والأساليب والأدوات والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة العمل في المنظمة والتي تتم بين العاملين في منظماتهم.

الفرع الخامس: عوامل تنظيمية أخرى:

هناك عوامل تنظيمية أخرى داخل المنظمات والمؤسسات لها تأثير على مستوى الإلتزام التنظيمي، وذلك مثل الهيكل التنظيمي التي تتبناه المنظمة نحو توجيهها إلى المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرارات والاعتماد على الأفراد والثقة في أدائهم للعمل فإن هذه المنظمة تتمتع بحيوية عالية وفعالية في أداء الأعمال وعدد أفراد المنظمة يؤثر في انتهاج أسلوب اتخاذ القرارات لدى بعض المديرين فإذا كان عدد أفراد المنظمة كبيراً يدفع بعض المديرين إلى مبدأ المركزية في اتخاذ القرارات، لأنه لا يستطيع الاستماع لكل العاملين معه ومن يهمله القرار وبعضهم يتخذ موقفاً معاكساً تماماً فيرى أن يستفيد من خبرات كل من يعمل معه فيتخذ مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرار. (بدر، 2022، الصفحات

174-175-176)

الشكل رقم(02) : العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي



المصدر: (بدر، 2022، صفحة 176)

كما أقيمت العديد من الدراسات من أجل تحديد العوامل المؤثرة في تكوين الإلتزام التنظيمي عند الأفراد وتوصلت هذه الدراسات إلى جملة من العوامل وهي:

1. السياسات التنظيمية:

تعد السياسة التنظيمية عبارة عن ممارسة بعض الأنشطة الخارجة عن المتفق عليه والتي تعد ضمن الدور الرسمي للفرد وهدفها التأثير في عملية توزيع الموارد داخل المنظمة بشكل يتضمن تحقيق المنفعة للأفراد أو الجماعات.

كما يمكن توضيح السياسات التنظيمية لأنها جملة من السياسات والإجراءات المعتمدة من قبل المنظمة رغبة في تحقيق أهدافها وتؤدي هذه السياسات دورا فعالا في تحقيق الإلتزام التنظيمي من خلال تبني المنظمة لجملة من السياسات التي تساعد على تحقيق رغبات العاملين وإشباع حاجاتهم مما يؤدي إلى خلق نمط سلوكي يعزز شعور العاملين بالرضا والاطمئنان للمنظمة وبالتالي تحقيق الإلتزام التنظيمي.

2. مشاركة العاملين:

تعد مشاركة العالم من أهم أسس الإدارة الحديثة في الدول المتقدمة إذ تم التركيز عليها في كافة العمليات المتعلقة بالتخطيط الخاص بالمنظمة وكذلك في كافة الأنشطة المرتبطة بمستقبل المنظمة وبكيفية المحافظة على الميزة التنافسية الخاصة بها مع العمل على استمرار تلك الميزة ولا بد من معرفة أثر المشاركة في صنع القرارات الحيوية الخاصة بالمنظمة سواء كانت هذه القرارات تخص الموارد البشرية المادية أو المالية وتحديد الأهداف والاستراتيجيات المنظمة بشكل إيجابي لتحقيق أهداف المنظمة، إذ أن ذلك من شأنه ان يحفز العاملين على العمل بشكل صحيح وشعورهم بالإلتزام في المنظمة والمسؤولية تجاهها من خلال إتاحة الفرص أمامهم للمشاركة بأفكارهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية وخلق الجو المناسب في بيئة العمل لأن مشاركتهم في إتخاذ القرارات هي نقطة البداية لأي عمل تنظيمي كما أن نجاح المنظمة يعتمد على قدرتها في تحديد الأهداف وخلق الدافع لدى عملها من أجل المساهمة في تحقيق تلك الأهداف التي تؤثر على إلتزامهم التنظيمي وما يترتب على ذلك من آثار إيجابية على العملية الإدارية ونتائج الأعمال.

3. المناخ التنظيمي:

ويقصد به مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة المتسمة بنسبة عالية من الثبات والاستقرار المدرك من قبل العامل والمنعكس على قيمها واتجاهاتهم وسلوكياتهم، ويتعلق هذا المفهوم بمدى إندماج الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها ، ورغبته والإستمرار بالعمل وأن هذا المفهوم يختلف المصطلح "الرضا الوظيفي" إذ فيه يكون الفرد راضيا عن عمله إلا أنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويرغب بممارسة نفس العمل ولكن في المنظمة أخرى والعكس صحيح، وفيه تسعى المنظمة مع

عاملها للوصول إل بيئة ذات مناخ تنظيم مناسب للعمل وذلك لأن عدم توفر مثل هذه البيئة كأن تكون سيئة أو غير حيوية أو يكون طابعها متسلط فإن ذلك سيسهم في ترك العاملين للمنظمة وعدم انتمائهم لقيامها أو التزامهم اتجاهها

4. الحوافز:

وهي اتجاه الفرد الرئيسي والعام نحو العمل تعتبر الحوافز من أهم المؤشرات التي تدل على طبيعة العمل المنظمة الإدارية من ناحية التقويم والفعالية وخاصة إذا ربطت هذه المؤشرات مع الأداء الوظيفي وكيفية إدارتها في بيئة المنظمة ويعد نظام المكافآت التنظيمية أحد المؤشرات المؤثرة والهامة للأفراد داخل المنظمة فهو يعبر عن الأسلوب والوسائل المقدمة للفرد من أجل إشباع حاجته في التنظيم سواء كانت هذه الإحتياجات مادية أو معنوية وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي والأمان والانتماء وأخيرا تحقيق الالتزام التنظيمي.

5. وضوح الأهداف والأدوار:

إن للهيكल التنظيمي تأثير على سلوك الأفراد لا يمكن إغفاله في أي منظمة وذلك لان الطريقة التي يتم بها تقسيم الأعمال وتخصيصها وتحديد الأدوار جميعها تؤثر بدرجة كبيرة بشكل ايجابي أو سلبي على سلوكي الأفراد فجوانب الهيكل التنظيمي الرئيسية مترابطة ومتفاعلة مع بعضها البعض كما ان أثارها ونتائجها قد تكون ايجابية أو سلبية وفقا لتكوين وتركيب تلك الجوانب.

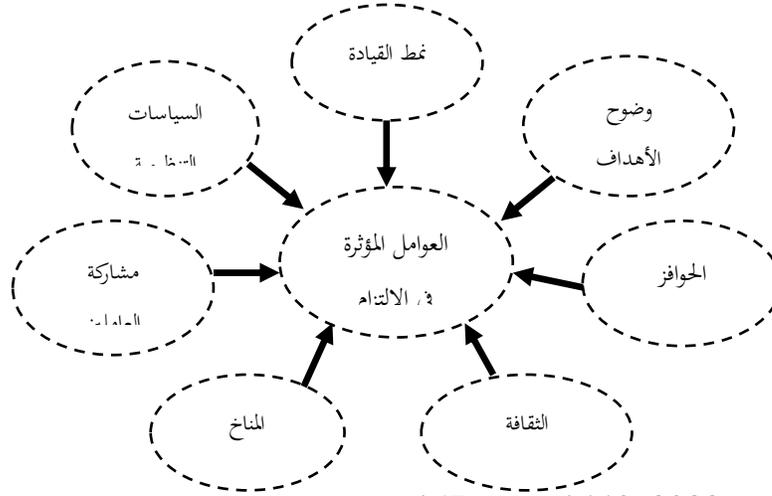
6. نمط القيادة:

إن مهمة الإقناع يعد الدور الكبير الذي على المنظمة القيام به ولا يمكن ان يتم ذلك إلا في جو عمل مناسب وإن الهدف منه هو ضرورة إتمام الأعمال بكل فعالية ودقة ولكي تكون هذه الإدارة ناجحة عليها كسب تأييد عاملها لغرض إنجاز الأعمال فضلا عن تطوير مهاراتهم وجذب إهتمامهم من خلال الحوافز المقدمة لهم وتحقيق الرضا الوظيفي ويمكن إتمام ذلك بوجود قائد ناجح لديه القدرة على زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد الآخرين. (باقر و حجيم،

1443-2022، الصفحات 163-167)

والشكل التالي يمثل العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي:

الشكل رقم (03): يوضح العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي



المصدر: (باقر و حجيم، 2022-1443، صفحة 167)

المطلب الثاني: طرق قياس الإلتزام التنظيمي:

قد تباينت هذه المقاييس في طبيعتها و مكوناتها وتقسّم معايير الإلتزام التنظيمي إلى:

الفرع الأول: معايير موضوعية وذاتية:

1. **المعايير الموضوعية:** وهي قياس الإلتزام التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية، تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم، دوران العمل، كثرة الحوادث، مستوى الأداء والغياب... الخ، ومن خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على الإلتزام الموجودة بالمنظمة.
2. **المعايير الذاتية:** هي قياس الإلتزام بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة التزامهم، وهذه لا يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الإلتزام التنظيمي.

الفرع الثاني: المقاييس المصممة من طرف بعض المهتمين:

ذكر آخرون أن هناك بعض المهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي قدموا عددا من أدوات القياس للمساعدة في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات وهي على النحو التالي:

1. مقياس "تورنتن" (Turinton): وقد إحتوى هذا المقياس على (8) فقرات سداسية الاستجابة تقيس الالتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

2. مقياس "بورتير" (Porter & al) وزملائه: وقد أطلق عليه إستبانة الالتزام التنظيمي (OCO) يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

- درجة إلتزام الأفراد بالمنظمة.
- درجة ولائهم وإخلاصهم لها.
- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمها.

وإستعان بمقياس "ليكرت" السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.

3. مقياس "مارش" و "مافري" (March & Mafry): وهو مقياس الالتزام مدى الحياة يتكون من 4 فقرات وقد استخدم كأداة لقياس:

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام بالحياة.
- تعزيز استحسان المنظمة.
- حث الفرد على الالتزام بقيم العمل.
- الولاء للمنظمة حتى إحالته على التقاعد.
- إبراز نية الفرد للبقاء بالمنظمة.

4. مقياس "جورج" (Djorj) وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

- استخدام المعرفة والمهارة.
- زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
- العمل مع زملائه بكفاءة عالية.
- بناء سمعة جيدة كأستاذ.
- العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.

• المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من تلك الفقرات مقياس خماسي الاستجابة. (فوزية، 2013_2014، صفحة 117_120)

المطلب الثالث: السلوك الناتج عن الالتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، وقد تمكن أحد الباحثين من تقسيمها إلى قسمين هما:

الفرع الأول: الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي:

- الروح المعنوية: إن للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، تؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي.

- الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم له بالإضافة إلى شؤون الانتماء وتوافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها.

- تسرب العاملين: يعرف "مولي": (التسرب أنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً) ويعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات وذلك لأن التسرب يؤدي إلى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل.

الفرع الثاني: الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي:

إن الإتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين إتجاهات الفرد نحو وظيفته وإتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي.

وتشير بعض الدراسات إلى ان الموظف يستطيع ان يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحققه في درجات متشابهه مع التوافق أو الاندماج مع أسرته، وعلى النقيض من الإتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد فمثلا يرى البعض ان الإلتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره الوظيفية مع

أدواره في حياته الخاصة ومن ثم فإن الموظف الأكثر إلتزاماً أكثر معاناة من المردودات السلبية في حياته الخاصة. (إبتسام، صفحة 72_73)

كما يمكن القول أن الإلتزام التنظيمي للمنظمة يؤدي إلى نتائج إيجابية عموماً، وسلبية أحياناً إذا ما وصل درجة المبالغة، ويمكن إيجاز هذه الآثار على النحو التالي :

أ- الآثار الايجابية: [?]

- تعزيز رغبة الفرد في الاستمرار في العمل الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ويجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه، فيسعى جاهداً لتحقيق هذه الأهداف وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملاً هاماً في تطور الإلتزام التنظيمي خاصة في المراحل الأولى من التوظيف.
- خلق حالة من الرضا النفسي للفرد نتيجة المنافع المزايا التي يحصل عليها، مما يؤدي إلى امتداد هذا التأثير إلى علاقاته العائلية وضمان استقرارها وتوازنها.
- زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها واستقرار العمالة والانتظام في العمل والعمل بروح الفريق.
- زيادة الجهد والطاقة المبذولة مما يؤثر على إنخفاض تكلفة العمل وانخفاض معدل دوران العمل ونسبة الغياب والتأخير واللامبالاة، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة .

ب -الآثار السلبية: العزلة الاجتماعية، وسيطرة هموم العمل على تفكير الفرد خارج أوقات العمل.(سامية، 2007_1428، صفحة 141)

خلاصة الفصل الأول:

بعد إحاطتنا بمختلف جوانب الالتزام التنظيمي يمكننا القول أن الشخص الملتزم لديه رغبة شديدة في البقاء بالمنظمة وبذل المزيد من الجهد في تحقيق أهدافها نتيجة لقبوله لهذه الأهداف والإيمان بها، كون أن الالتزام التنظيمي يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم أداءهم لأعمالهم على أكمل وجه، لذلك نجد أن المنظمات المعاصرة أصبحت أكثر إهتماما بالالتزام التنظيمي لما له انعكاسات إيجابية تعود للمنظمة بالنفع، فنجاح المنظمات يتوقف على مدى التزام أفرادها باعتبارهم جزء من المنظمة يهتمون بمستقبلها وسمعتها ونجاحها من نجاحهم.

الفصل الثاني:

مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق

الإلتزام التنظيمي

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في حياة المنظمات المعاصرة و الذي يتوجب على قادة المنظمات والعاملين أن يتفهموا أبعادها وعناصرها، لكونها الوسط الذي تعيش فيه المنظمات، و الذي يؤثر ويتأثر بشكل كبير على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها من المنظمات.

كما تكسب الثقافة التنظيمية المنظمات خصائص وسمات تميزها عن غيرها من المنظمات، حيث أن المنظمة التي لديها ثقافة نجدها تقدم قيم ومعتقدات تنتقل من شخص لآخر، بحيث تؤثر على أفكارهم و أدائهم، وبالتالي قد تنجح بعض المنظمات في تحقيق أهدافها من نمو وتوسع مما يؤدي إلى بقائها واستمرارها.

نسعى في هذا الفصل إلى تقديم صورة مفاهيمية للثقافة التنظيمية، حيث يتناول هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: أبعاد ووظائف الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيها.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية:

من المعلوم أن لكل منظمة ثقافة تميزها عن الأخرى وتجعل لها خصوصية في جميع نشاطاتها، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم تعريف وخصائص وأهمية الثقافة التنظيمية، وكذلك أبعادها وأساسياتها.

المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية:

سنتناول في هذا المطلب تعريف الثقافة والثقافة التنظيمية والمتمثلة في :

الفرع الأول: تعريف الثقافة:

قدم العديد من الكتاب تعاريف متنوعة ومختلفة حول مفهوم الثقافة، حيث عرفت من قبل:

يعرف قاموس "Random": "الثقافة على أنها طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل". (خلف، 2009، صفحة 355)

عرف "تايلور" الثقافة بأنها " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع ". (شهير، 2020، صفحة 56)

يعرفها "مالك بن نبي" في كتابه مشكلة الثقافة على أنها " مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لاشعوريا تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب حياة في الوسط الاجتماعي الذي ولد فيه، فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته". (مشنان، 2015-2016)

الفرع الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية:

هناك عدة تعاريف للثقافة التنظيمية نذكر منها مايلي:

عرفها " **Shein** " في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة بأنها: " مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها المنظمات أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها". (كمال, بوالشرش;، صفحة 10)

عبر "**Lussier**" عن الثقافة التنظيمية بأنها " القيم والافتراضات المشتركة المحددة للكيفية التي سوف يتصرف بموجبها الأعضاء". (ماجد, عبد المهدي مساعده;، 2016، صفحة 329)

أما "**Thévenet**" فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها " ذلك العنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات، حيث تعد كمجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل. وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل". (عبد الوهاب, بن بريكة;، 2007، صفحة 55)

عرفها "**Davis**" بأنها: " مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة، والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة ". (عبد الوهاب, بن بريكة;، 2007، صفحة 55)

عرف "**King**" الثقافات التنظيمية بأنها نظام من القيم التي تدفع الناس دون وعي وبصمت إلى اتخاذ كل خيار وقرار في حياة المنظمة. يستخدم مديرو الأعمال الثقافة التنظيمية وثقافة الشركات بالتبادل لأن كلا المصطلحين يشيران إلى نفس الظاهرة الأساسية. (Tewodros, Bayeh Tedla, 2016, p. 15)

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي: " عبارة عن مجموعة من القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والإفتراضات المشتركة التي تحكم طريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، والتي تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة".

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية و أهميتها وأنواعها:

لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى، حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع إلا أنه توجد خصائص مشتركة في ثقافات المنظمات، حيث ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المنظمة، ويمكن تلخيص أهم خصائصها وأهميتها في النقاط التالية:

الفرع الأول: خصائص الثقافة التنظيمية:

- (1) الثقافة نظام مركب: تتكون الثقافة من مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها حيث تصنف إلى ثلاث مجموعات:
 - أ- الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
 - ب- الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة.
 - ت- الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك.
- (2) الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر: مدى تشجيع العاملين لأن يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.
- (3) درجة المبادرة الفردية: هي ما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.
- (4) الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.
- (5) الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي ولا تنتقل بطريقة غريزية بل أنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
- (6) الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- (7) الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث بها من تغير من جانب آخر (مهديد، 2016-2015، الصفحات 23-24).

كما يمكن التعرف على الثقافة التنظيمية في سبع خصائص أساسية وهي:

- الإبتكار وتحمل المخاطر.
- الإهتمام بالتفاصيل.
- توجه نحو النتائج.
- توجيه الناس.
- توجيه الفريق.
- العدوانية.

● الإستقرار. (Bulelwa, 2015, pp. 12-16)

الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية:

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية لما لها أهمية كبيرة، فهي التي تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، إذ من المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة ما فإنه يتصرف وفقا لثقافته، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة؛ وعليه يمكننا تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

- تعد الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين، إذ تمثل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها، كما تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة والأدوار، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- تحدد الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية للعاملين السلوك الوصفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين الجهات التي يتعاملون معها (حتى ملبسهم ومظهرهم، اللغة، منهجيتهم في حل المشكلات...).
- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في جلب العاملين المبدعين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، كما أن المنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، كما أن المنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المحتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أكبر قدرة على التغيير وحريصة على

الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها لإحداث التغيير.

● تمثل الثقافة التنظيمية عاملا من عوامل الانضباط الداخلي، حيث يعتبر الانضباط داخل التنظيم مؤشرا واضحا لمدى بلوغ التنظيم درجة بالغة من ثقافة التنظيمية قوية وإيجابية حيث ينبع هذا الانضباط من قيام الرئيس في قمة التنظيم ومساعدته بالانتظام في الدوام ليكون قدوة للآخرين قولاً وفعلاً، إذ لا يمكن أن نطلب من الأفراد شيئاً مناقضاً لما نفعله.

إذن تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة فهي مصدر لقوة المنظمة ونجاحها، وهو ما يتحقق إذا ما توفر فيها عنصر الإيجابية. (بوديب، 2013-2014، الصفحات 89-90)

الفرع الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية:

يوجد أنواع للثقافة التنظيمية وذلك وفقا لمكوناتها، نجد لدينا " الثقافة القوية" و " الثقافة الضعيفة":

أولاً: الثقافة القوية:

يمتاز هذا النوع من الثقافة بكونه منتشر بداخل المنظمة ومقبول من العاملين بها فنجد أن جميع أفراد المنظمة مشتركون بصورة متجانسة بكافة المعايير، والمبادئ، والقيم الحاكمة لسلوكهم داخل المنظمة ومن الممكن الحكم على معيار القوة الذي يحكم منظمة ما عبر عاملين، وهما الإجماع والشدة.

➤ المقصود بالإجماع.. يعرف الإجماع هنا بكونه مدى التماثل في القيم، والعادات، والسلوكيات لدى جميع الأفراد العاملين بالمنظمة، وهناك عاملين أساسيين يتوقف عليهما تحقيق ذلك، وهما مدى ادراك، ووعي العاملين بالقيم السائدة في المنظمة، والثاني هو التحفيز، ويقصد بذلك العوائد، والمكافآت التي يحصل عليها العاملين نتيجة الإلتزام بهذه القواعد.

➤ المقصود بالشدة.. يقصد بالشدة هنا درجة التزام العاملين وتمسكهم بالسلوكيات، والمعايير والمبادئ.

ثانياً: الثقافة الضعيفة:

هذا النوع من الثقافة لا يتمتع بقبول العاملين وثقتهم. (عرفة، 2019، صفحة 220)

- أو هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة في هذه الحالة تؤدي إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها. (قصة، 2021/2020، صفحة 30)

المطلب الثالث: محددات الثقافة التنظيمية ومستوياتها:

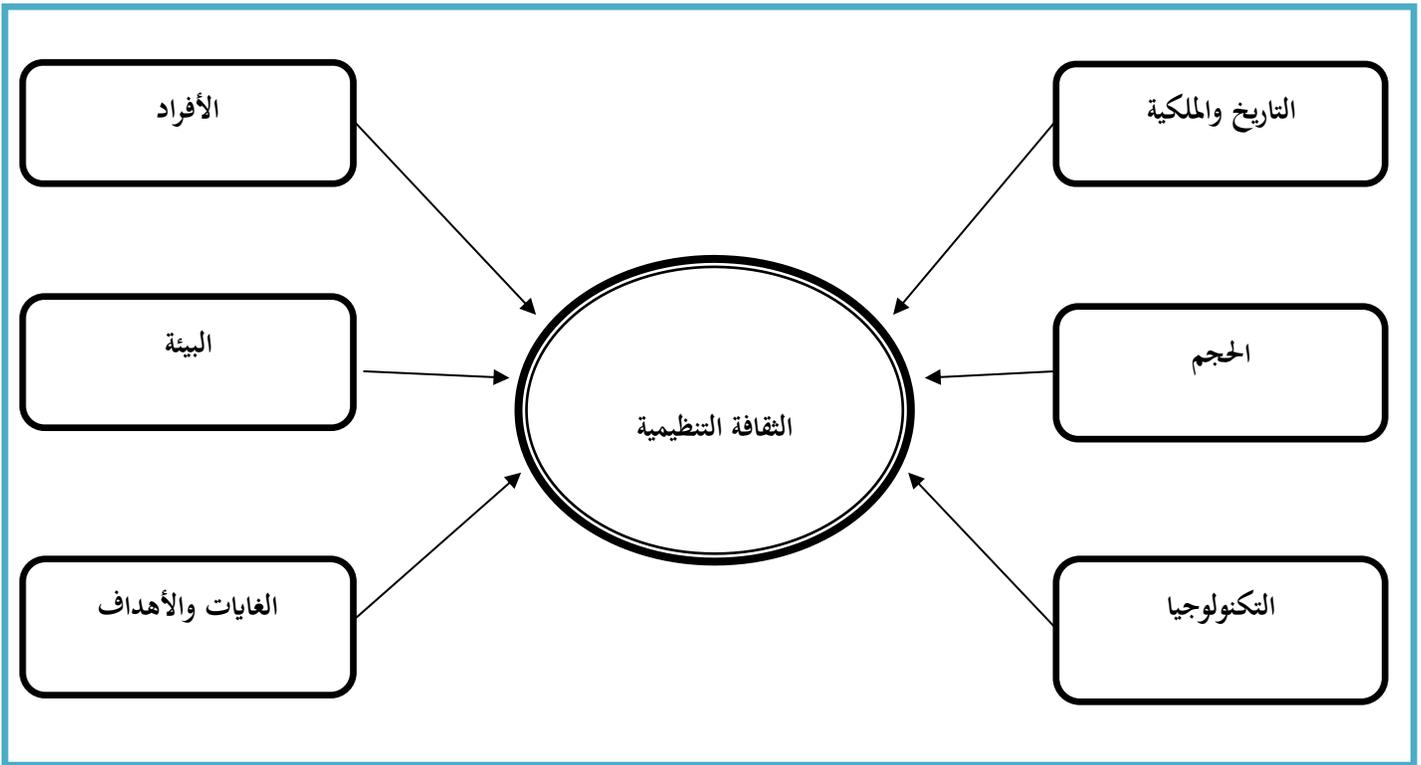
فيما يلي سوف نتطرق لمحددات الثقافة التنظيمية:

الفرع الأول: محددات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة

التنظيمية كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (04): محددات الثقافة التنظيمية



المصدر: (دريدي، 2017-2018، صفحة 174)

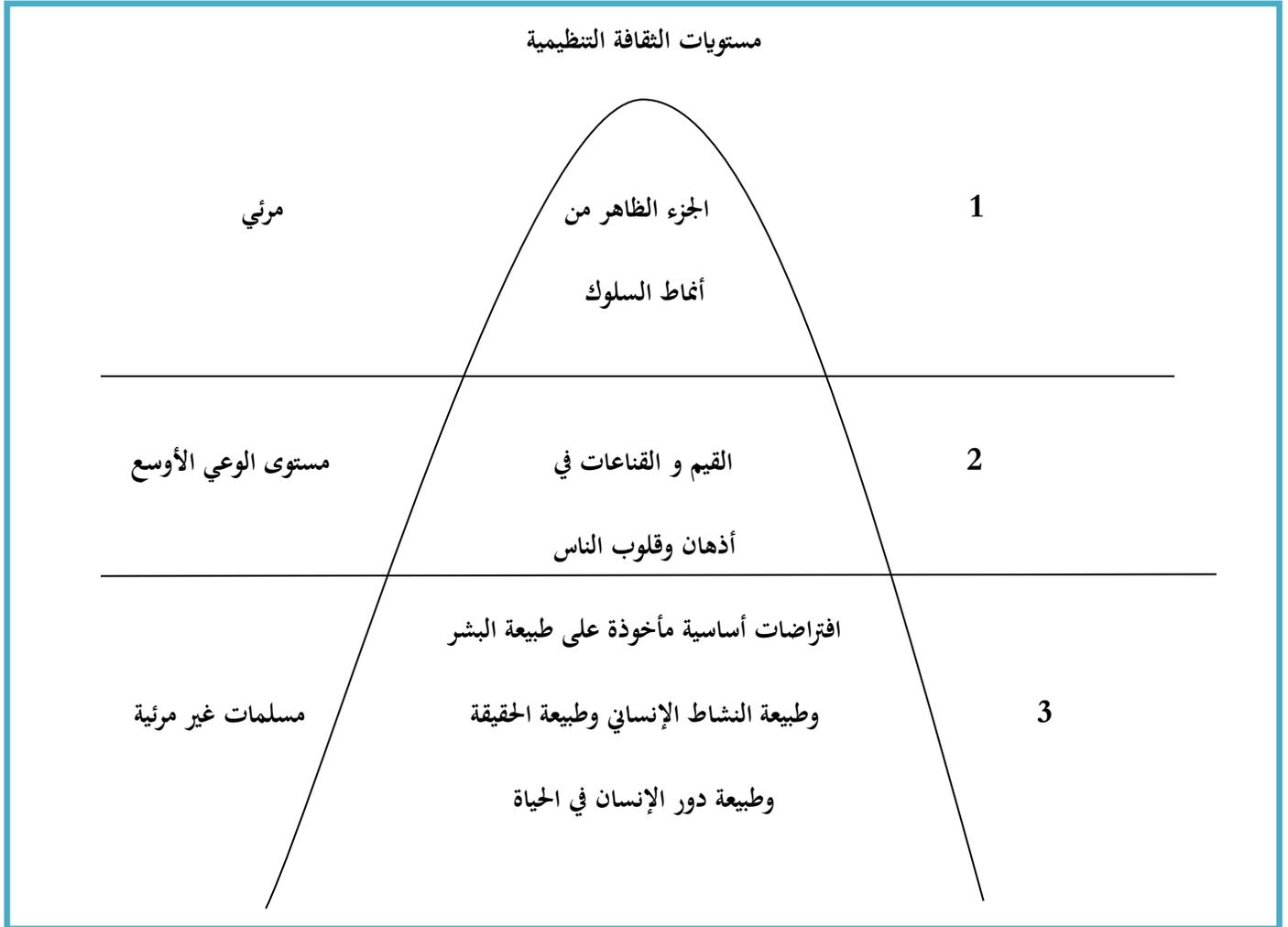
- 1) التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.
- 2) الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
- 3) التكنولوجيا: على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة والمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمائية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
- 4) الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.
- 5) البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.
- 6) الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح. (دريدي، 2017-2018، الصفحات 173-175)

الفرع الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية.

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية وهي:

- المستوى الأول: ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد، والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز.
- المستوى الثاني: ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أنماط السلوك.
- المستوى الثالث: ويشير إلى الافتراضات الأساسية وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم. (عاشوري، 2015/2014، صفحة 96)

الشكل رقم(05): يوضح مستويات الثقافة التنظيمية.



المصدر: (عكاشة، 2008، صفحة 16)

كما يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية إلى مستويين أساسيين هما:

أولاً: الثقافة المرئية " الملاحظة ":

وهي التي يتم رؤيتها وسماعها عندما تمشي داخل المنظمة ويلاحظها الزائر والعميل أو أي موظف، وفي الثقافة القوية فإن الثقافة المرئية تظهر بوضوح ويسر، ويمكن رؤيتها من خلال الطريقة التي يعمل بها الأفراد في العمل، والطريقة التي

يرتبون فيها أثاث مكاتبهم والتي يتكلمون بها، والتي يتصرفون بها مع بعضهم البعض، وأيضا يتم إدراكها من خلال الطريقة التي يتحدثون بها معا، وكيف يتحدثون ويتعاملون مع العملاء.

ثانيا: الثقافة المركزية " الضمنية ":

وهي الثقافة غير المرئية والتي تشكل المعتقدات الضمنية المشتركة لدى الأفراد في المنظمة والتي تؤثر في سلوكياتهم، وهي تعزز الثقافة المدركة، والقيم تشكل جزء أساسي من الثقافة القوية للمنظمة، وهذه القيم تشكل عنصر أساسي من رسالة المنظمة وأغراضها الاستراتيجية، إن الثقافة التنظيمية تسهم في بناء الثقافة المحورية أو المركزية " الضمنية"، كما تساهم في نجاح المنظمة فمثلا نجد أن القيم التنظيمية تؤكد على الأداء المتميز، الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، التكامل، دمج العاملين، خدمة العملاء.(Alaqraa، 2022، صفحة 100)

المبحث الثاني: أبعاد ووظائف الثقافة التنظيمية:

تعددت أبعاد الثقافة التنظيمية، فالبعض يرى على أنها مكونات والبعض الآخر يراها عناصر، فحين أن للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع ووظائف، سنحاول في هذا المبحث التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية، وبعض من وظائفها ومصادرها:

المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية:

الفرع الأول: القيم التنظيمية "Organizational Values":

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ، جيد أو غير مهم...الخ.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين...الخ.

الفرع الثاني: المعتقدات التنظيمية "Organizational Beliefs":

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشتركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

الفرع الثالث: الأعراف التنظيمية "Organizational Norms":

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

الفرع الرابع: التوقعات التنظيمية "Organizational Expectations":

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية. (خلف، 2009، صفحة 358)

المطلب الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية:

- إن الثقافة التنظيمية تعطي المنظمة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التزام جميع العاملين بها.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى استقرار المنظمة من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- تحدد السلوك الذي يتبعه العاملون في المنظمة من خلال الثقافة التي تكون مصدر للمعاني المشتركة بينهم.
- تؤدي الثقافة إلى ترابط أجزاء المنظمة وأقسامها.
- تؤدي الثقافة إلى التأثير على أهداف المنظمة والفلسفة وكذلك تؤثر على عملية رسالة ورؤية المنظمة. (زاهد، 2010، صفحة 314)

وقد أشار إليها روبينز إلى أن الثقافة التنظيمية تؤدي وظائف عدة، وهي:

- تعطي تميزا للمنظمة عن غيرها من المنظمات.
- تعطي إحساسا بالهوية لأعضاء المنظمة، وتؤثر في سلوك كل فرد فيها.
- تسهم في خلق الإلتزام والانتماء لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، وهي المنظمة فحسب.
- تشكل الثقافة التنظيمية للمنظمة إطارا مرجعيا و سلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة. (بشائر، 2018، صفحة 34)

المطلب الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية :

تنحصر أهم مصادر الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- العادات والتقاليد والأعراف: تؤثر العادات والتقاليد والبيئة الداخلية والخارجية على شخصيات أفراد المجتمع، وتحدد أنماط سلوكهم وتكمن هذه العادات والتقاليد في القيم الموجودة في المجتمع الذي يعيش فيه المورد البشري وهي من أهم مصادر الثقافة التنظيمية.
- الطقوس والاحتفالات والمناسبات: وتتمثل في أساليب الاحتفالات بالأعياد والمناسبات القومية والإدارية في بعض المنظمات مثل استقبال موظف جديد، واحتفالات توزيع الجوائز للموظفين المثاليين وحفلات التخرج.
- المجاز والطرائف والنكت: وهي أساليب رمزية تستخدم في التعبير عن مشاعر المودة وتخفيف الصراعات وضغط العمل، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض أعضاء المؤسسة، كما تستخدم لتوثيق الثقة والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.
- القصص والأساطير: القصص تتمثل في روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية التنظيمية، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص في الغالب تدور 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، أما الأسطورة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً، ولكن مقبولاً لحد ما، فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الحرجة في المنظمة.
- الرموز: وتمثل الإشارات والألقاب وحتى اللغة الخاصة وهي بمثابة وسائل مختصرة لتحديد ثقافة المنظمة فالرموز التي تستخدمها المؤسسة العسكرية مثلاً تختلف عن تلك التي يستخدمها بنك أو مستشفى أو مؤسسة تعليمية. (غراز و سولمية، 2020، الصفحات 426-427)

المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيها:

يندرج تحت هذا المبحث العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الإلتزام التنظيمي، مساهمتها في تحقيق الإلتزام التنظيمي، حيث لا بد أن للثقافة أو أحد من أبعادها أثر أو علاقة اتجاه الإلتزام التنظيمي؛ كما أن للثقافة التنظيمية عدة عوامل تؤثر فيها:

المطلب الأول: مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي:

إن النظر للعاملين باعتبارهم أعضاء في بيئة عمل واحدة والاهتمام بتوفير جميع احتياجاتهم يعمل على ترسيخ ضوابط عمل متميزة لأفرادها كما أن مشاركة هؤلاء العاملين في اتخاذ القرارات يزيد من تضامن أفراد المنظمة وزيادة الإلتزام التنظيمي من قبل عاملها ووفقا لذلك تعرف ثقافة تنظيمية على أنها جملة من المعتقدات والممارسات التي تطورت بمرور الزمن وأصبحت من الصفات الخاصة بالمنظمة كما أنها عبارة عن جملة من المواصفات التي من الضروري أن تتميز بها بيئة العمل لكي تعتمد على نظام ثابت وخاص بما قادر على تحقيق العديد من النتائج الإيجابية التي تسهم في زيادة النمو والتطور عند العاملين في مختلف المجالات المهنية وبالتالي تحقيق العديد من الأهداف المهنية التي تعتمد على خطة تنظيمية ناجحة وتعد ثقافة التنظيمية أحد المحددات الهامة للإلتزام التنظيمي لذلك فإن المجتمعات تتأثر تأثرا واضحا بالثقافات وطبيعة السلوك سواء كان في داخل المنظمة أو خارجها. (باقر و حجيم، 2022-

(1443)

المطلب الثاني: العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والقيم التنظيمية:

تلعب القيم دورا أساسيا في تقدم المنظمات وتماسكها، فهي التي تساهم في تنمية الإحساس بالمسؤولية والإلتزام والضبط الداخلي. ورغم أن أغلب الأعمال التي تناولت موضوع القيم اهتمت بها من منظور "التقييم"، وليس كمعيار، فإن هذا لا يمنع أن القيم تؤثر على الاتجاهات والسلوك بصفة مباشرة، وهذا سواء بالنسبة للأفراد أو الجماعات أو المنظمات.

وقد توصلت بعض الدراسات إلى أن قيم الأفراد تؤثر مباشرة على إلتزامهم التنظيمي، وفيما يلي عرض لبعض

هذه الدراسات الإمبريقية وأهم النتائج التي توصلت إليها:

- لقد لاحظ "جون فينيقان" أن الأفراد الذين يقيمون الحضور وعدم التغيب ترتفع لديهم درجات الإلتزام المعياري تجاه المنظمة، وقد أرجع ذلك لإحساس هؤلاء العمال بالواجب تجاه المنظمة التي يعملون فيها.
- ووجد "ماك نيلي" و "مجلينو" علاقة إيجابية بين القيم الفردية المتعلقة بالاهتمام بالغير وتعاطف مع فريق العمل، والإلتزام التنظيمي، فالاهتمام بزملاء العمل يؤثر على درجات الإلتزام التنظيمي عند العامل.
- ووجد "عبد الحفيظ مقدم" علاقة بين الإلتزام التنظيمي والقيم التنظيمية التالية: "التشجيعية، التركيز على الهدف، الانضباط والنمط الحر".
- يستنتج مما سبق أنه على الرغم من أن كل هذه الدراسات توصلت إلى وجود علاقة بين قيم العمل والإلتزام 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 وبكونها عوامل موجهة للسلوك التنظيمي يمكن أن تؤثر بصفة مباشرة على الإلتزام التنظيمي للعمال وهذا حتى إن واختلفت البحوث في درجات هذا التأثير و اتجاهه. (درنوبي، 2014/2015، الصفحات 160-162)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

يرى "بيالستال" بأن قوة وضعف ثقافة المنظمة يتأثر بجملة من العوامل وهي:

1. حجم المنظمة: ما دامت الثقافة ظاهرة ملازمة للتنظيمات فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب كلما كان هناك احتمال نشوء ثقافة مشتركة.
2. العنصر التنظيمي: فالمنظمات القديمة في الغالب نجدها تمتاز بثقافة مميزة أكثر من المنظمات الحديثة العهد.
3. التقنية التنظيمية: تساعد على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بمهام.
4. التنشئة الاجتماعية: تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ بالمنظمة وكلما نشطت المنظمة في هذا كلما كانت قوية.

5. التغيير التنظيمي: التغيير السريع في التنظيم وهياكله وأعضائه وإختلاف وجهات نظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف وجود ثقافة قوية بالمنظمة.

6. البيئة الخارجية: أي استقرار بيئة التنظيم الخارجية مما يساهم في الاستقرار الداخلي وهذا يسمح بظهور ثقافة مميزة. (حنيبي، 2013/2014، صفحة 84)

تنحصر أهم العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية سلبا وإيجابا فيما يلي:

- تعاقب الأجيال: يترتب على تعاقب الأجيال عدم التأثير فقط على الأنماط القيادية المتبعة، ولكن التأثير أيضا في تقديم 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. (درنوبي، 2014/2015، صفحة 89)

خلاصة الفصل الثاني:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في حياة المنظمات المعاصرة والذي يتوجب على العاملين والرؤساء أن يفهموا أبعادها وأنواعها، حيث تكسب المنظمات خصائص وسمات تميزها عن غيرها من المنظمات، كما تعتبر الثقافة التنظيمية من المتغيرات الأساسية المؤثرة في السلوكيات التنظيمية للمؤسسات الخاصة والعامة وحتى الإدارة، ولقد تطرقنا في هذا الفصل إلى التعرف على مفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية من خصائص وأهمية ومحددات، وكذلك وظائفها ومستوياتها وأبعادها ومصادر.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق

الإلتزام التنظيمي فالشركة الجزائرية للكهرباء

والغاز - التوزيع - سيدي عقبة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي فالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية الجانب الثاني والأهم في البحث وذلك لأنها تمكننا من الوصول إلى النتائج والحلول لإشكالية الموضوع وهو الوقوف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، وكذا التحقق من الفرضيات التي تمت صياغتها في بداية البحث، فبالإعتماد على الجانب النظري ينزل البحث إلى الميدان لجمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة المدروسة، سنحاول في هذا الفصل معرفة هذا الدور وذلك بدراسة ميدانية بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع-سيدي عقبة، حيث قسم الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: تقديم عام بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع- سيدي عقبة .

المبحث الثاني: أدوات وإجراءات الدراسة.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم عام لشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -التوزيع- سيدي عقبة:

يمثل قطاع الطاقة اليوم المحرك الرئيسي للتنمية الاقتصادية والبشرية، وتبرز أهمية كل من الكهرباء والغاز على الخصوص ضمن هذا القطاع مع تنامي متطلبات الحياة العصرية المعتمدة وبشكل أساسي على هذين النوعين من الطاقة ، وبالنظر للمكانة الإستراتيجية التي يمثلها القطاع أولت الدولة الجزائرية منذ الإستقلال أهمية كبيرة لقطاع الكهرباء والغاز بتوفير كافة الإمكانيات والعوامل الكفيلة بتحقيق تطوره في ظل المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

ونظرا لأهمية الإقتصادية التي تملكها شركة الجزائرية للتوزيع الكهرباء والغاز -سيدي عقبة- سوف نسعى في هذا البحث إلى تسليط الضوء عليها وإبرازها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

نشأت الوكالة التجارية بمدينة سيدي عقبة في أواخر عام 1988 وهي إحدى المؤسسات التابعة للمديرية الجهوية للتوزيع بيسكرة وهي مؤسسة عمومية تختص بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية بالإضافة إلى ذلك تعمل على تلبية حاجات الزبائن من حيث جودة الخدمات والتكاليف وتشجيع استعمال الكهرباء والغاز وجعل هذه الطاقة في متناول الجميع وتم تجديدها عدة مرات وتوسيعها، تقع بجانب مسجد الإمام مالك ابن أنس ومؤسسة الضمان الاجتماعي وأمامها الطريق الوطني، تحوي المؤسسة على 74 عاملا.

المطلب الثاني: خدمات الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع- سيدي عقبة:

تقدم الوكالة التجارية سونلغاز سيدي عقبة مختلف الخدمات نذكر منها:

- ربط الزبائن بالتوصيلات الكهربائية والغازية ومتابعة ملفات الزبائن: حيث تعمل الوكالة على توفير التوصيلات الكهربائية والغازية للزبائن بعد دراسة طلب العميل وعند قبوله يتم القيام بإعداد فاتورة الاستلام له التي يقوم العميل بدفعها وبالتالي تسجيله في النظام بحيث يصبح بإمكان الزبون من الحصول على فاتورة في كل ثلاثة أشهر.
- قطع أو إعادة التموين بالكهرباء والغاز: عند رغبة العميل في إنهاء الاشتراك تطلب الوكالة التجارية سونلغاز منه تحضير طلب إنهاء الاشتراك ثم تقوم بإعداد فاتورة الحساب الإجمالية الواجب دفعها من طرف الزبون و بعدها يتم قطع التوصيل كما توفر له القدرة على إعادة التموين من جديد بالكهرباء والغاز.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي فالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

- تتدخل مصالح الوكالة التجارية سونلغاز عند حدوث خلل معين أو عطب أو حرق في التوصيل فتقوم بمتابعتها وصيانتها.
- بالنسبة للفلاحين: تعمل الوكالة التجارية سونلغاز على توفير سجل الاستهلاك السنوي للفلاحين وذلك عند تسديدهم لديونهم أما في حالة عدم التسديد يتعرضون للمعاقبة.
- الاستماع إلى استفسارات الزبائن والرد عليها.
- معاينة عدادات استهلاك الطاقة الخاصة بالزبائن.
- تقوم الوكالة التجارية سونلغاز بتصحيح مختلف الأخطاء التي تحدث على مستوى العدادات.

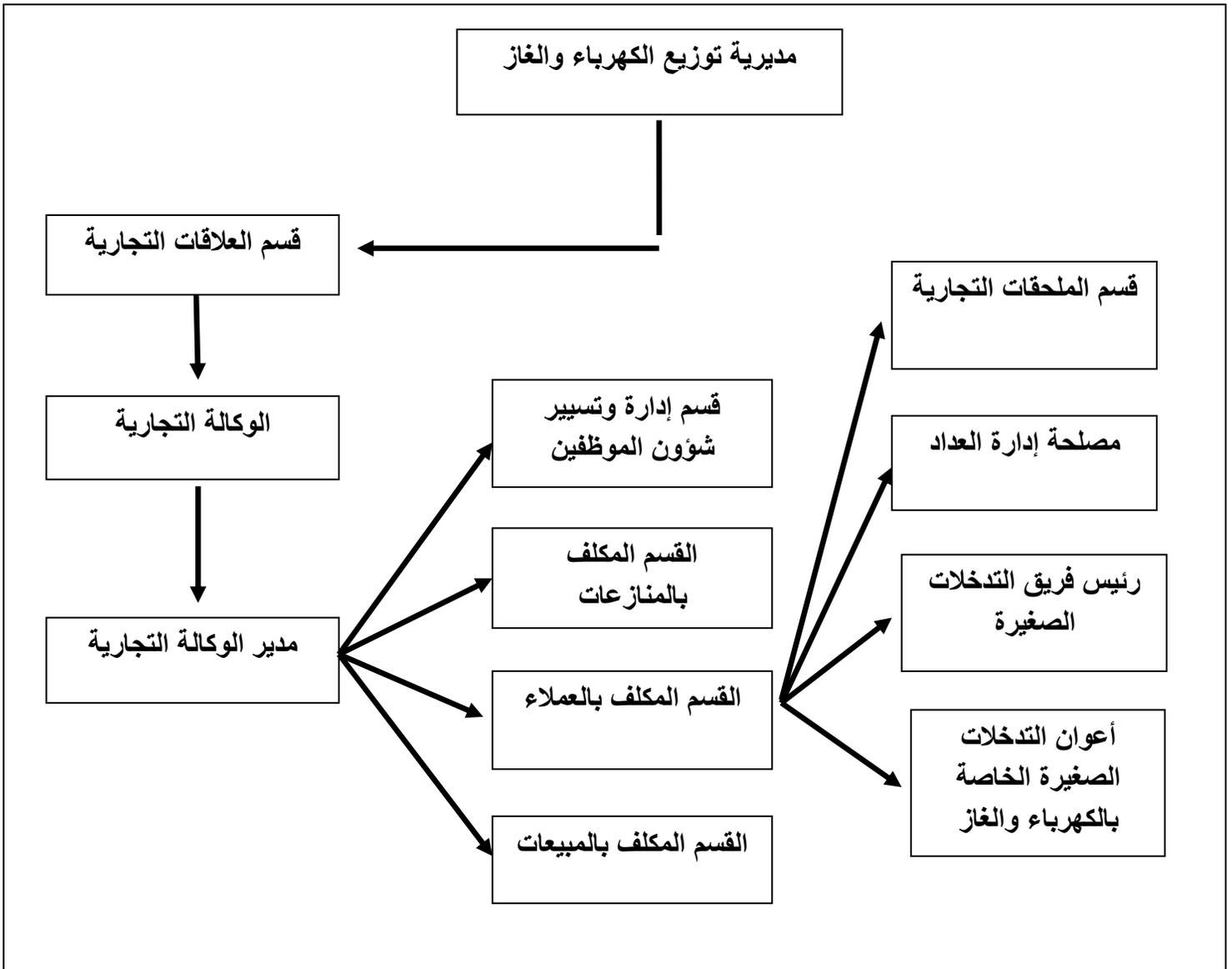
الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي فالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

المطلب الثالث: البنية الهيكلية للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع- سيدي عقبة :

سنتطرق في هذا المطلب إلى الهيكل التنظيمي للشركة ومهامها.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية سيدي عقبة



المصدر: وثائق المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي فالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

الفرع الثاني: المهام:

مدير الوكالة التجارية: يعتبر المدير المسؤول في الوكالة التجارية وتمثل مهامه في:

- القيام بتسيير وتنظيم والإشراف على رقابة كل ما يدخل الوكالة من إمكانيات وذلك لخدمة المواطن.
- السهر على أمن الوكالة التجارية.
- السهر على حسن سير جميع أقسام الوكالة التجارية.
- المشاركة في مختلف العقود.

قسم إدارة وتسيير شؤون الموظفين: يتم فيه ما يلي:

- تسجيل الحضور اليومي للموظفين.
- تلقي الشهادات الطبية الخاصة بالموظفين المرضى.
- تنظيم العطل السنوية والإستثنائية الخاصة بالموظفين.

قسم المكلف بالمنازعات: يهتم هذا القسم بـ :

- دراسة ملفات طلبات التوصيل ومراقبة مدى صحتها.
- متابعة الدعاوي القضائية في حالة الاعتداء على الشبكة أو في حالة عدم دفع الديون يوجه للعدالة.

القسم المكلف بالعملاء: أما بخصوص قسم المكلف بالعملاء يهتم بـ :

- استقبال لجميع طلبات العملاء والمتعلقة بالتوصيل بالكهرباء والغاز.
- القيام بإرسال أحد العاملين أثناء وجود خلل في الكهرباء وانقطاعه بحيث يقوم باستكشاف الأخطاء و إصلاحها.

● يقوم القسم المكلف بالعملاء بقطع وتوصيل الكهرباء والغاز للذين لم يسددوا المبلغ المستحق.

ويضم هذا القسم مجموعة من الأقسام الفرعية التي تنتمي إليه وهي:

➤ قسم الملحقات التجارية (مصلحة التقني التجاري):

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي فالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

لهذه المصلحة مهامين هما:

✓ تهتم بإعداد فواتير الدفع.

✓ استقبال عملاء الكهرباء والغاز وتسجيلها.

➤ مصلحة إدارة العداد:

يتم داخل هذه المصلحة:

✓ تسيير مخزون العدادات الجديدة والقديمة ومراقبة حركتها (دخولها وخروجها).

➤ رئيس فرقة التدخلات الصغيرة:

نجد مهمته تتمثل في :

✓ استقبال المكالمات من المكلف بتسيير الزبائن والتي هدفها التدخل لتصحيح الأخطاء.

✓ يتألف من المرؤوسين تتألف من 3 مرؤوسين أو أكثر مهمتهم التدخل لاستكشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها.

➤ أعوان التدخلات الصغيرة الخاصة بالكهرباء والغاز:

وهم عبارة عن مجموعة من الأفراد المنقسمين إلى المتخصصين في الكهرباء والمتخصصين في الغاز تتمثل مهمتهم في:

✓ تنفيذ المهمة الموكلة لهم من طرف الرئيس والخاصة باستكشاف أخطاء المتعلقة بالكهرباء أو الغاز والتدخل لتصحيحها.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي فالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

القسم المكلف بالمبيعات: يشمل هذا القسم المهام الآتية:

- تحليل وتوليف نتائج المبيعات المادية.
- إجراء استطلاعات العملاء وضمان تحليل متوسط أسعار البيع واقتراح الإجراءات التصحيحية.
- التحقق من إعداد العملاء، كما يضمن ويشرف على تكامل العملاء الجدد.
- يضمن معالجة الإغاثة المبلغ عنها في الوقت المحدد.
- تقدير الموارد وإعداد التقارير.
- يدير وينشط الموارد البشرية.
- إدخال وتوقيع على تقرير المبيعات اليومي.
- إعداد الميزانيات العمومية وتقارير النشاط.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

المبحث الثاني: أدوات وإجراءات الدراسة:

يشمل هذا المبحث عرض لمجتمع وعينة الدراسة وخطوات بناء الإستبيان والتحقق من الأدوات المستخدمة بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية المستخدمة فيها.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة:

في هذا المطلب نسلط الضوء على إجراءات الدراسة وذلك من خلال إعطاء لمحة موجزة عن مجتمع وعينة الدراسة، ومن ثم سنتعرف على مصادر جمع المعلومات لهذه الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

سنحاول في هذا الفرع تحديد مجتمع الدراسة وبيان حجم العينة المدروسة.

أولاً: مجتمع الدراسة:

يُعتبر تحديد مجتمع الدراسة أهم خطوة في الدراسة التطبيقية لارتباطه المباشر بهدفها ونتائجها، وللحصول على دراسة تتسم بالدقة وذات مصداقية لا بد وأن يكون أفراد المجتمع المختار من ذوي الخبرة في الميدان العملي، وبذلك يتمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز _ التوزيع _ سيدي عقبة والبالغ عددهم 74 عامل.

ثانياً: عينة الدراسة:

فيما يتعلق بعينة الدراسة البالغ عددها حوالي 50 عامل، حيث اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في إختيار عينة البحث، وقد تم توزيع الإستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية للمؤسسة، وإسترجعنا منها 41 إستبانة، وبعد جمع وفحص الإستبانات المسترجعة وتدقيقها حتى تستوفي الشروط اللازمة للمعالجة الإحصائية، أصبحت 35 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو عدد جيد مقبول لأغراض البحث العلمي، وكان سبب عدم تمكننا من إسترجاع النسبة المتبقية هو عدم تمكن بقية الموظفين من الإجابة على الإستبيان بسبب الضغوطات وانشغالهم والجدول أدناه يوضح عدد الإستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي فالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

الجدول رقم(01): الإستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة

الإستبانات	عدد الإستبانات	النسبة المئوية
الإستبانة الموزعة	50	%100
الإستبانة المسترجعة	41	80.39%
الإستبانة الغير قابلة للتحليل	15	30%
الإستبانة القابلة للتحليل	35	70%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على النتائج المتحصل عليها من جمع الاستبيان

الفرع الثاني: مصادر جمع المعلومات:

لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة تم إستخدام مصدرين رئيسين هما:

أولاً: المصادر الأولية

لمعالجة الجوانب التحليلية المتعلقة ب: " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز _ التوزيع _ سيدي عقبة، قامنا بإعداد الإستبيان الملحق بهذه الدراسة كأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة حيث صمم خصيصاً لهذا الغرض ووزع على 50موظف من المؤسسة.

ثانياً: المصادر الثانوية

اعتمدنا لمعالجة الإطار النظري للدراسة على مجموعة من مصادر البيانات الثانوية التي تُخدم موضوع الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وتتمثل هذه المصادر في الكتب، المذكرات، المقالات، المجلات، المواقع الإلكترونية ذات صلة بالموضوع.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

نتطرق في هذا المطلب للأداة التي تم الاستعانة بها في جمع المعلومات لكونها أكثر ملائمة لتحقيق أهدافها، ومن ثم سنوضح مختلف الأساليب الإحصائية التي استخدمناها في تحليلنا الإحصائي للاستبيان.

الفرع الأول: أداة الدراسة:

تماشيا مع طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، وبغرض جمع البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة وإختبار فرضياتها، إعتدنا في هذه الدراسة على الإستبيان كأداة دراسة أساسية لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بعينة الدراسة.

أولا: بناء أداة الدراسة:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة وتحديد أبعاد الموضوع، تم تصميم الإستبيان وفقا لما أملته علينا المعطيات سابقة الذكر، بحيث إشتمل على مجموعة من العبارات التقريرية المندرجة تحت محاور وأبعاد الدراسة التالية:

القسم الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة ويتكون من خمس عبارات المتمثلة في (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).

القسم الثاني: والذي يتعلق بموضوع الدراسة "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي"

حيث ينقسم هذا الأخير إلى محورين هما:

1. **المحور الأول:** المتعلق بالمتغير المستقل الثقافة التنظيمية، حيث يضم 20 عبارة قسم إلى أربعة أبعاد

كالتالي:

- القيم التنظيمية.
- المعتقدات التنظيمية.
- الأعراف التنظيمية.
- التوقعات التنظيمية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي فالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

2. المحور الثاني: والمتعلق بالمتغير التابع الالتزام التنظيمي، حيث يضم 10 عبارات.

تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد أوزان فقرات الإستبيان والذي يضم 05 علامات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) كما هو موضح بالجدول أدناه.

الجدول رقم(02): درجات مقياس سلم ليكرت

درجات الإيجابية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
رقم الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: (سعيد، 2017، صفحة 102)

تم تحديد الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت الخماسي وهذا من خلال تحديد طول فئات المقياس المستخدم في محاور الدراسة عن طريق حساب المدى ($5-1=4$)، ومن ثم تقسيمه إلى عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي ($0.8=5/4$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة وهكذا أصبح طول الفئات كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): جدول يوضح طول الخلية لسلم ليكرت

الصفات	درجة الموافقة
(1-1,79)	غير موافق بشدة
(1.80-2.59)	غير موافق
(2.60-3.39)	محايد
(3.40-4.19)	موافق
(4.20-5)	موافق بشدة

المصدر: (سعيد، 2017، صفحة 102)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

في إطار إجراء معالجة وتحليل للبيانات المتحصل عليها، سيتم الإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) إصدار 26 الذي تم من خلاله دراسة وتحليل العلاقة بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع الالتزام التنظيمي، بحيث تتمثل أهم الاختبارات المعتمدة في الدراسة كالتالي:

- معامل ألفا كرونباخ: (**Alpha Cronbach Test**) للتأكد من مدى ثبات فقرات الاستبيان.
- التكرارات والنسب المئوية: لغرض التعرف على تكرار فئات متغير ما، ويفيد في وصف عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية: لمعرفة إتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة، ومتوسط محتواها محاور والأبعاد والعبارات.
- الانحرافات المعيارية: للتعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالعبارات والمحاور الأساسية لمتغيراتها.
- معامل الإلتواء ومعامل التفلطح: لمعرفة مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- معامل الإرتباط بيرسون: (**Pearson**) يستعمل لقياس صدق أداة الدراسة، وأيضاً دراسة مختلف علاقات الارتباط بين محاور متغيرات الدراسة.
- إختبار الإنحدار البسيط: (**Simple Regression Test**) لدراسة أثر كل محور من محاور المتغير المستقل على المتغير التابع.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

المطلب الثالث: اختبار الاستبيان:

سيتم في هذا المطلب اختبار مدى ثبات العبارات التقريرية للاستبيان أي اختبار مدى الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، وذلك بالتأكد من صدقه وثباته واتباعه للتوزيع الطبيعي.

الفرع الأول: صدق الاستبيان:

لتحكيم في صدق أداة الدراسة تم استخدام طريقتين وهما: الصدق الظاهري (المحكمين) (كما في الملحق رقم 1) الصدق الذاتي (صدق الاتساق الداخلي).

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

يقصد بصدق اختبار الأداة مدى تناسق فقرات الاستبيان مع متغيرات الدراسة التي تعمل على قياسها وأن مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت من أجله، لذا وللتحقق من صدق محتوى أداة البحث ومدى تغطيتها لأبعاد الرئيسية لموضوع الدراسة، تم مراجعتها وتصحيحها من قبل الأستاذة المشرفة، وفي ضوء ملاحظاتها وتوجيهاتها تم إجراء التعديلات المطلوبة من حيث إعادة الصياغة أو حذف بعض العبارات أو إضافة عبارات جديدة بشكل يحقق التوازن بين مضامين الأداة في فقراتها لتتحصل على الاستبيان في صورته النهائية(كما في الملحق رقم 02).

ثانياً: الصدق الذاتي لأداة الدراسة:

الصدق الذاتي لأداة الدراسة يهدف إلى تحديد مدى تجانس الاستبيان وتناسقه الداخلي، وللقيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (**Pearson**)، بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه وقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتية:

1. الصدق الداخلي لأبعاد المحور الأول: الثقافة التنظيمية.

من خلال هذا العنصر يتم توضيح صدق الاتساق لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية مع المحور نفسه والذي يضم 20 عبارة ومن خلال الجدول الموالي نلاحظ أن جميع قيم معاملات الارتباط المبنية موجبة ودالة عند مستوى 0.000، وعليه بالاعتماد على نتائج المسجلة تعتبر أبعاد محور الأول الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية / الأعراف التنظيمية / المعتقدات التنظيمية/ التوقعات التنظيمية) مرتبطة ارتباطاً قوياً مع محور: الثقافة التنظيمية وذلك لأنها

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي فالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

محصورة بين معامل ارتباط (0.629 / 0.943) وبالتالي فان العبارات الموضوعية في هذا المحور صادقة لما وصفت لقياسه.

الجدول رقم (04) : يوضح الصدق الداخلي لأبعاد المحور الأول باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.

البعد	عنوان البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الاول	○ القيم التنظيمية.	,895**	0.000
البعد الثاني	○ المعتقدات التنظيمية.	,943**	0.000
البعد الثالث	○ الاعراف التنظيمية.	,629**	0.000
البعد الرابع	○ التوقعات التنظيمية.	,879**	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss 26

2. الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الالتزام التنظيمي:

من خلال هذا الجدول يتم توضيح صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني الالتزام التنظيمي والتي عددها 10 عبارات بحيث نلاحظ أن أغلب قيم معاملات الارتباط المبنية موجبة و دالة عند مستوى 0.000 وعليه بالاعتماد على نتائج المسجلة تعتبر عبارات المحور الثاني الالتزام التنظيمي مرتبطة ارتباطا قويا مع محور الأول وذلك لأنها محصورة بين معامل ارتباط (0.435 / 0.802) وبالتالي فان العبارات الموضوعية في هذا المحور صادقة لما وصفت لقياسه.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي فالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

الجدول رقم (05) : يوضح الصدق الداخلي لأبعاد المحور الثاني باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يسعدني أن أمضي بقية حياتي المهنية بهذه الشركة.	,662	,006
2.	يوجد لدي ارتباط عاطفي اتجاه هذه الشركة.	,748	,000
3.	أشعر بالإنتماء لهذه الشركة.	,869	,000
4.	تتوافق قيمتي وأهدافي مع الكثير من القيم الموجودة في الشركة.	,698	,000
5.	هناك إلتزام دائم من قبل العاملين اتجاه الشركة.	,626	,000
6.	هذه الشركة تستحق الوفاء.	,756	,000
7.	أهتم بوضع و مستقبل الشركة أثناء تأدية عملي.	,802	,000
8.	مناخ العمل بالشركة يشعري بالراحة و الاستقرار.	,718	,000
9.	ستتأثر الكثير من الجوانب المالية و الاجتماعية في حياتي إن قررت مغادرة الشركة.	,541	,001
10.	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني و بين زملائي في العمل.	,435	,009

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 26

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي فالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

الفرع الثاني: ثبات الاستبيان:

من أجل قياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي "SPSS" من خلال استعمال معامل "ألفا كرونباخ"، للتحقق من صحة وثبات عبارات الاستبيان، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول:

الجدول رقم(06): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان

المحاور الدراسية	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	القيم التنظيمية	05	0.773
	المعتقدات التنظيمية	05	0.813
	الأعراف التنظيمية.	05	0.729
	التوقعات التنظيمية.	05	0.480
	الثقافة التنظيمية	20	0.852
المحور الثاني	الالتزام التنظيمي	10	0.870
عبارات الاستبيان ككل			0.946

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss26

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي فالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد المحور الأول فقد تراوحت ما بين (0.480/0.813) وهي قيم مقبولة، حيث بلغت قيمة معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لجميع "عبارات الثقافة التنظيمية" ككل (0.870) وهي قيمة جيدة جدا.
 - بينما معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لعبارات المحور الثاني "الالتزام التنظيمي" ككل (0.870) وهي قيمة مرتفعة.
 - أما فيما يخص معامل الثبات الإجمالي لعبارات الاستبيان ككل فقد بلغت قيمته (0.946) وهي قيمة مرتفعة وجيدة.
- وبما أن معامل الثبات ألفا كرونباخ في إجمالي محاور الاستبيان، كانت النتائج المتحصل عليها أكبر من الحد الأدنى أي من 0.60 فما فوق، إذا يمكن القول أن أداة الدراسة صالحة وثابتة في جميع عباراتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة وتعميم نتائجها على المجتمع المدروس.

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي :

سنتطرق لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وهو عنصر ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لتأكد من خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث يتم إحتساب قيمة معامل الإلتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات والتي يجب أن تكون محصورة ما بين [-3 ، 3] هذا فيما يخص معامل الإلتواء، أما فيما يخص معامل التفلطح فإنه لا بد أن يتراوح ما بين [-7 ، 7] .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

وفيما يلي يوضح الجدول أدناه حساب قيمة الالتواء والتفطح للإجابات حول الأبعاد المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة.

الجدول رقم(07): جدول يوضح نتائج معامل الالتواء ومعامل التفطح لمتغيرات الدراسة.

معامل التفطح (Kurtosis)		معامل الالتواء (Skewness)		متغيرات الدراسة
الخطأ المعياري	الاحصائيات	الخطأ المعياري	الاحصائيات	
,778	2,650	,398	-1,365	القيم التنظيمية
,778	4,033	,398	-1,825	المعتقدات التنظيمية
,778	2,711	,398	-1,440	الأعراف التنظيمية.
,778	,589	,398	-,789	التوقعات التنظيمية.
,778	4,064	,398	-1,739	الثقافة التنظيمية
,778	2,215	,398	-1,520	الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss26

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نتائج الاختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، حيث كانت قيمة معاملات الالتواء بالنسبة للمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها محصورة بين (-1.825 / -0.789) أي محصورة ما بين [-3 ، 3] وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وتؤكد من ذلك أيضا من خلال قيمة معاملات التفطح التي كانت محصورة بين (0.589 / 4.064) وتعتبر هذه القيمة محصورة ما بين [-7 ، 7] مما يشير إلى أن البيانات في هذه الدراسة تتبع توزيعا طبيعيا بالتالي تحقق شروط إجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه والقدرة على مواصلة تحليل نموذج الدراسة اعتمادا على الأساليب الإحصائية العلمية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية:

يعرض هذا المبحث النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من استبيان الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: خصائص أفراد العينة:

سننطلق لتحليل القسم الأول من الاستمارة، والذي يسمح لنا بالتعرف على بعض الخصائص المميزة لعينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي (الجنس).

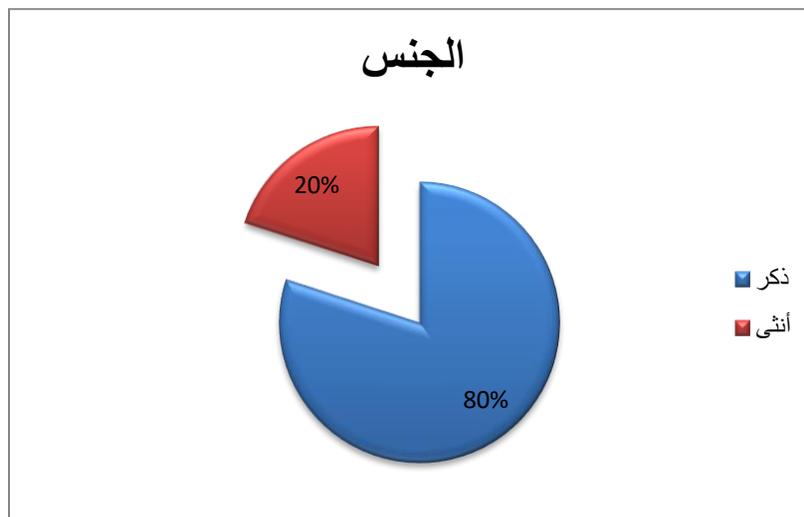
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم(08): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.

النسبة المئوية	التكرارات	النوع الاجتماعي
80%	28	ذكر
20%	07	أنثى
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS 26

الشكل رقم(07) توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول أعلاه.

يتضح من خلال معطيات الجدول والشكل أعلاه أن 80% من عينة الدراسة هم من الذكور، و 20% من عينة الدراسة هم من الإناث، إذا نلاحظ أن هناك ارتفاع في نسبة العاملين من الذكور بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز – التوزيع – سيدي عقبة مقابل إنخفاض في نسبة العمال من جنس الإناث، وعليه يمكن القول أن سبب تفوق عدد الذكور العاملين في الشركة على الإناث لا يرجع إلى وجود فروق في كفاءة الأداء بين الجنسين أو في مستوى مهارة كلا منهما، بل يعود ذلك إلى سياسة التوظيف المتبعة والتي تميل إلى توظيف الرجال أكثر من النساء نظرا إلى طبيعة عمل الشركة والذي يتطلب حركة دائمة إضافة إلى طاقة تحمل كبيرة وضرورة الإنضباط في مواقيت العمل وخاصة المناوبات الليلية وكذا أن أغلب نشاطها هو خارج بناءها الهيكلي، حيث يتم الإعتماد عليها في العمل الإداري أكثر من العمل التقني.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

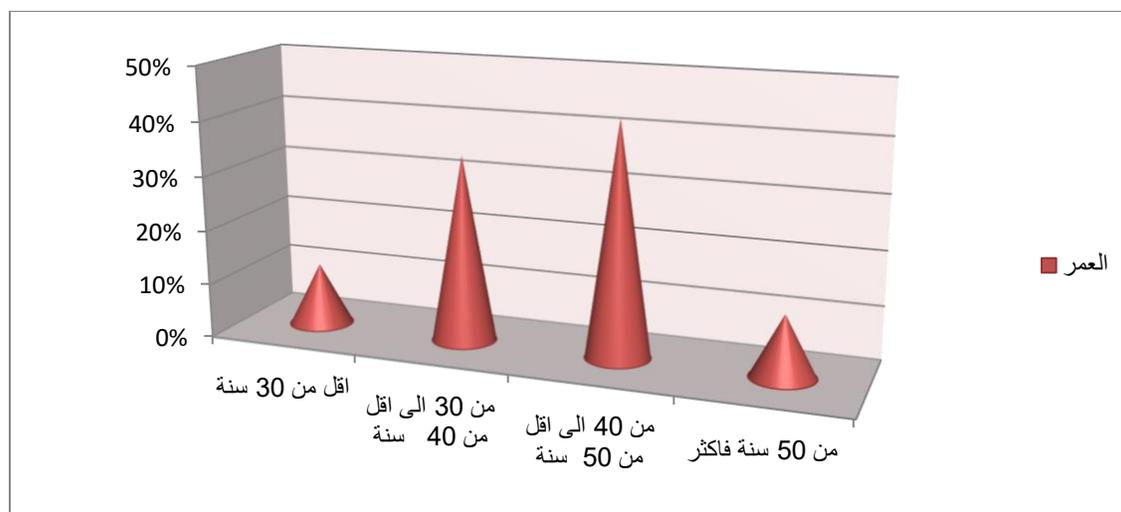
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عمرهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم(09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
11.4%	4	أقل من 30 سنة
34.3%	12	من 30 إلى أقل من 40 سنة
42.9%	15	من 40 إلى أقل من 50 سنة
11.4%	4	من 50 سنة فأكثر
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

الشكل رقم.(08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول اعلاه

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

نلاحظ من خلال معطيات الجدول والشكل اعلاه أن أغلبية افراد العينة عمرهم يتراوح (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة مئوية بلغت (42.9%)، وتليها الفئة العمرية (من 30 الى اقل من 40 سنة) بنسبة مئوية تبلغ (34.3%)، وبعدها أفراد العينة التي بلغت أعمارهم (أقل من 30 سنة) و (50 سنة فأكثر) اللتان بلغتا نفس نسبة والتي تقدر ب (11.4%) وعليه فإن لأغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30-50) بنسبة مئوية تقدر ب (77,2%) وهو السن الذي يكون فيه الفرد قادرا على العطاء كما أنه يتميز بنضج فكري وهو الشيء الذي يكون في صالح المؤسسة إذا ما عرفت كيف تستغله بطريقة جيدة، بحيث يقل معدل غيابه وذلك لحرصه على عمله وعدم تفريطه فيه، أما بالنسبة لفئة الشباب (أقل من 30 سنة) فهي توجد بنسبة معتبرة وعلى المؤسسة أن تدعم هذه الفئة لأنها تمتاز بطموح كبير، وتكون لديها قدرة على إتمام كل ما يسند إليها من مهام من أجل بلوغ أهدافها من جهة وتحقيق غايات المؤسسة من جهة أخرى.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

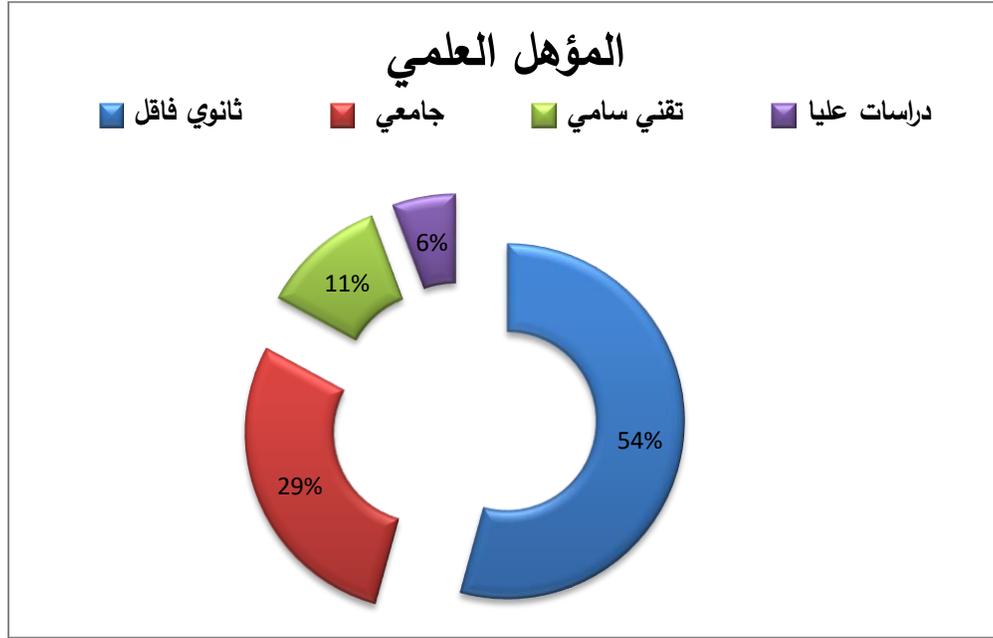
الجدول والشكل الآتيين يمثلان النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم(10): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
54.3%	19	ثانوي فأقل
28.6%	10	جامعي
11.4%	04	تقني سامي
5.7%	02	دراسات عليا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة Spss رقم 26

الشكل رقم(09): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول أعلاه

من خلال جدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الحاصلين على شهادة "ثانوي فأقل" هي المسيطرة على العينة المستجوبة بحيث بلغت نسبتها (54.3%)، تليها فئة المتحصلين على شهادة جامعية بنسبة (28.6%)، ثم تليها فئتين "تقني سامي" و "دراسات عليا" على ترتيب بنسبة (11.4%) و (5.7%) وعليه نستنتج على أن أكثر من نصف عينة البحث يحملون شهادة ثانوي فأقل مما يدل على أن الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز تعتمد على كفاءات وقدرات متوسطة لتوظيف عمالها والذين يحملون من المعارف اللازمة لشغل هذه الوظائف حيث أن طبيعة عملها لا تتطلب مستوى تعليمي مرتفع.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بالشركة
الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الجدول والشكل الآتيين يمثلان النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

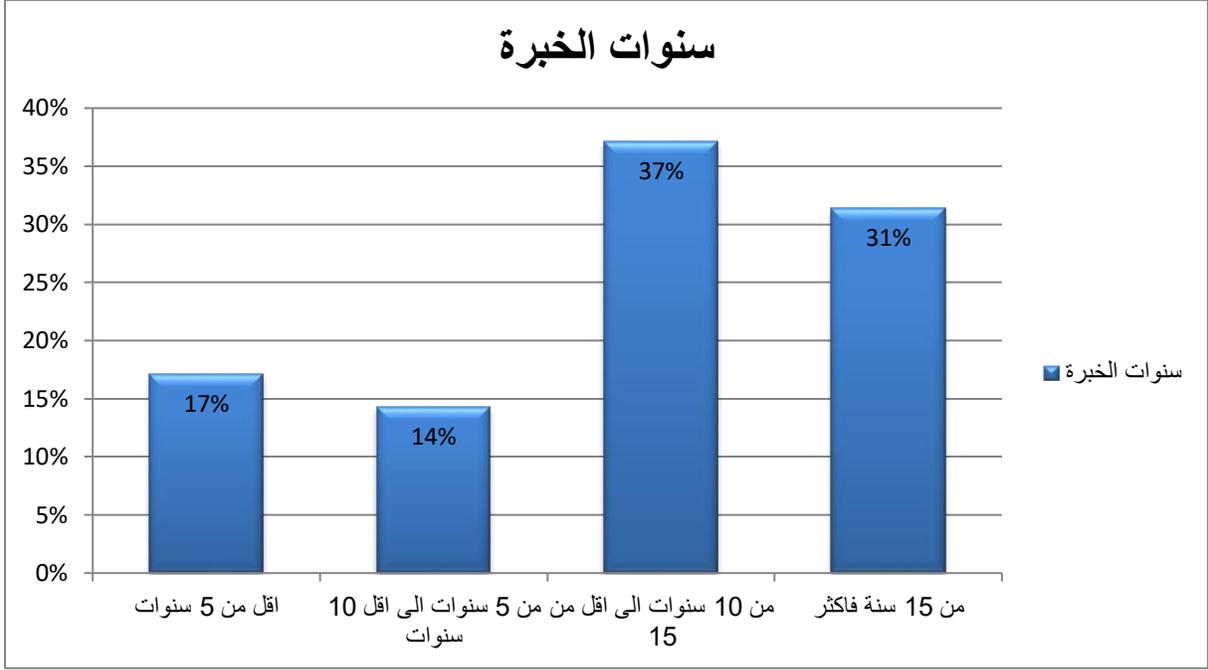
جدول رقم(11): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
17.1%	6	أقل من 5 سنوات
14.3%	5	من 5 سنوات إلى أقل 10 سنوات
37.1%	13	من 10 سنوات إلى أقل من 15
31.4%	11	من 15 سنة فأكثر
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

الشكل رقم(10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول أعلاه

يبين الجدول وشكل أعلاه أن فئة الخبرة أكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي (من 10 سنوات إلى أقل من 15) بنسبة مئوية بلغت (37.1%)، تليها الفئة (من 15 سنة فأكثر) بنسبة مئوية بلغت (31.4%)، ثم تليها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة مئوية (17.1%) وفي الأخير تأتي (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة مئوية بلغت (14.3%)، وهذا ترتيب يدل أن هذه العينة لديها تراكم ورصيد معرفي وعملي جيد يساعد في عملية تحديد وإنشاء المعارف والاستفادة منها في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي فالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفي.

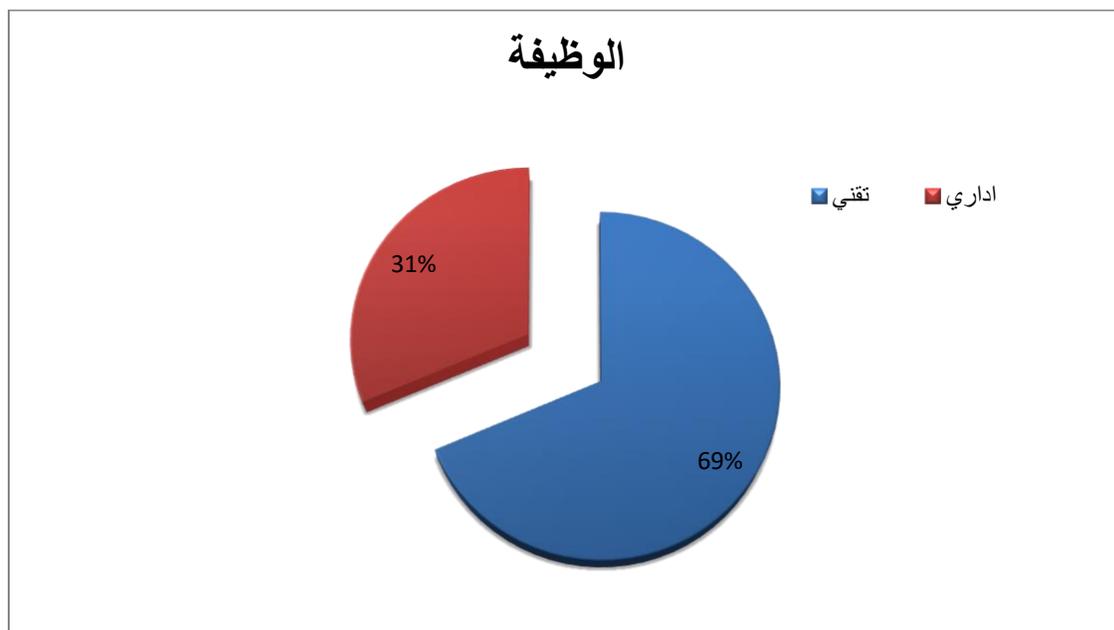
يتوزع أفراد العينة حسب الوظيفة كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم(12): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة.

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
تقني	24	68.6%
إداري	11	31.4%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول أعلاه

حسب الجدول والشكل أعلاه تبين أنه في العينة المختارة من الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - بسيدي عقبة يغلب على هذه العينة وظيفة تقني بنسبة 68.6% و تليها بنسبة أقل وظيفة إداري ب(31.4%) وهذا يعود إلى طبيعة العمل في الشركة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي فالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة:

سيتم في هذا المطلب تحليل محاور الاستبيان بغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، حيث سيتم استخدام كل من قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت [1-5] لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان المتعلقة بمحور الثقافة التنظيمية وأبعادها، محور الثاني الالتزام التنظيمي.

الفرع الأول: تحليل بيانات محور أبعاد الثقافة التنظيمية:

من خلال هذا الفرع سنحلل نتائج عبارات أبعاد محور الثقافة التنظيمية وذلك بالاستعانة بكل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والترتيب حسب درجة الأهمية و اتجاه آراء أفراد العينة لكل بعد من أبعاد هذا المحور، كما هو موضح في الجداول الموالية:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي فالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

أولاً: البعد الأول (القيم التنظيمية):

تضمن هذا البعد 05 عبارات، والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد.

الجدول رقم(13): تحليل العبارات الخاصة بالبعد الأول (القيم التنظيمية) .

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه إجابات أفراد العينة
.1	تعتبر شركتكم العنصر البشري من أهم عناصرها.	4,14	,845	5	موافق
.2	القيم السائدة في الشركة تنظم علاقات الموظفين بالإدارة على أساس الحقوق و الواجبات.	4,23	,843	3	موافق بشدة
.3	يعتبر الإلتزام بمواعيد العمل الرسمية من القيم السائدة في الشركة.	4,51	,702	1	موافق بشدة
.4	تتحم الشركة بقيم و معتقدات العاملين.	4,34	,765	2	موافق بشدة
.5	تتصف الشركة بالنزاهة و المصادقية في جميع قراراتها.	4,17	,514	4	موافق
	القيم التنظيمية	4.2800	0.53841		موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات spss26

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة بشدة على إيجابية بعد القيم التنظيمية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.2800) وبانحراف معياري قدره (0.53841)، وقد اتضح أن أغلب العبارات الخاصة بهذا البعد موافقة بشدة وتأتي في مرتبة الأولى من حيث أهمية العبارة رقم (03) (يعتبر الإلتزام بمواعيد العمل الرسمية من القيم السائدة في الشركة.) بمتوسط حسابي قدره(4.51) في حين كانت أقل العبارات في درجة موافقة هي العبارة (01) (تعتبر شركتكم العنصر البشري من أهم عناصرها.) بمتوسط حسابي قدره (4.14).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي فالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

بشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعدهم القيم التنظيمية كان مرتفعا، وهو ما يشير إلى موافقة أفراد العينة على أن القيم التنظيمية لها مكانة في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة والجميع يقوم باحترامها وتطبيق ما يرد فيها.

ثانيا: البعد الثاني (المعتقدات التنظيمية):

يتضمن هذا البعد 05 عبارات، وبعد تفرغ إجابات أفراد العينة كانت النتائج موضحة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم(14): تحليل العبارات الخاصة بالبعد الثاني (المعتقدات التنظيمية).

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	اتجاه إجابات أفراد العينة
6.	يوجد لدي قناعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار داخل الشركة.	4,20	,933	4	موافق بشدة
7.	يوجد لدي قناعة بأن إنجاز العمل بكفاءة يؤدي إلي تحسين علاقتي بإدارة الشركة.	4,23	,910	3	موافق بشدة
8.	هناك أفكار مشتركة بين العاملين حول أهمية تبادل الاقتراحات بين مختلف المستويات الإدارية.	4,49	,781	1	موافق بشدة
9.	يوجد لدي اعتقاد بأهمية زيادة حجم المكافآت و الحوافز بالنسبة للعاملين.	4,14	,845	5	موافق
10	يوجد لدي اعتقاد بأهمية التعاون مع الآخرين في أداء العمل.	4,23	,843	2	موافق بشدة
	المعتقدات التنظيمية	4.2571	0.65363		موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات spss26

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي فالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة بشدة على دور بعد **المعتقدات التنظيمية**، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.2571) وبانحراف معياري قدره (0.6563)، وقد اتضح أن أكثر العبارات موافقة بشدة في الإجابة هي العبارة (08) (هناك أفكار مشتركة بين العاملين حول أهمية تبادل الاقتراحات بين مختلف المستويات الإدارية). بمتوسط حسابي قدره (4.49) في حين كانت أقل العبارات في درجة موافقة هي العبارة (09) (يوجد لدي اعتقاد بأهمية زيادة حجم المكافآت والحوافز بالنسبة للعاملين). بمتوسط حسابي قدره (4.14).

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعده **المعتقدات التنظيمية** كان مرتفعا متجها نحو موافقة بشدة، وهو ما يشير إلى ان **المعتقدات التنظيمية** لها وزن داخل شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة بحيث أنها تساهم في تحسين علاقتها داخل إدارة الشركة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

ثالثا: البعد الثالث (الأعراف التنظيمية)

ي تضمن هذا البعد 05 عبارات، وبعد تفرغ إجابات أفراد العينة كانت النتائج موضحة في الجدول كالاتي:

الجدول رقم(15): تحليل العبارات الخاصة بالبعد الثالث (الأعراف التنظيمية)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	اتجاه إجابات أفراد العينة
11	إن المعايير المطبقة في الشركة واضحة بالنسبة لي.	4,29	,860	2	موافق بشدة
12	أحترم النظم و القوانين التي تسنها الشركة.	4,23	,843	13	موافق بشدة
13	ألتزم بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها أنظمة الشركة.	4,17	,857	5	موافق
14	تعد المعايير المتعارف عليها حافزا بالنسبة لي بالشركة.	4,20	,632	4	موافق بشدة
15	الأعراف السائدة في الشركة تساعد على زيادة التعاون بين العاملين فيها.	4,29	,519	1	موافق بشدة
	الأعراف التنظيمية	4,2343	,52353		موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات spss26

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة بشدة على بعد الأعراف التنظيمية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.2343) وانحراف معياري قدره (0.52353)، وقد اتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة بالموافقة بشدة هي العبارة رقم (15) (الأعراف السائدة في الشركة تساعد على زيادة التعاون بين العاملين فيها.) بمتوسط حسابي قدره (4.29) في حين كانت أقل العبارات في درجة موافقة هي العبارة (13) (ألتزم بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها أنظمة الشركة) بمتوسط حسابي قدره (4.17).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي فالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

كحوصلة لنتائج الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعده الأعراف التنظيمية كان مرتفعا، وهو ما يدل إلى لإعتماد على الأعراف التنظيمية في المؤسسة حيث أنها تنمي روح الفريق التي يؤدي بدورها إلى تحسين بيئة العمل والذي يعود بالنفع على الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة

رابعا: البعد الرابع (التوقعات التنظيمية).

يتضمن هذا البعد 05 عبارات والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارات هذا البعد:

الجدول رقم(16): تحليل العبارات الخاصة بالبعد الرابع التوقعات التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	اتجاه إجابات أفراد العينة
16	أتوقع من إدارة الشركة أن تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي أبدتها باستمرار.	4,20	,584	4	موافق بشدة
17	توفر لي إدارة الشركة الأمان الوظيفي.	4,23	,843	3	موافق بشدة
18	يتوقع الرؤساء مني بأن أقوم بكافة مهامتي وواجباتي.	4,51	,702	1	موافق بشدة
19	تسعى إدارة الشركة دوما لتلبية ما يتوقعه العامل منها كالحوافز.	4,11	1,022	5	موافق
20	أقوم ببذل الجهود اللازمة لتحقيق ما تتوقعه إدارة الشركة مني.	4,40	,497	2	موافق بشدة
	التوقعات التنظيمية	4,2914	,42934		موافق بشدة
	محور الأول: الثقافة التنظيمية	4,2657	,45127		موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات spss 26

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة بشدة على بعد التوقعات التنظيمية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.2914) وانحراف معياري قدره (0.42934)، وقد

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

اتضح أن أكثر العبارات موافقة بشدة في الإجابة هي العبارة (18) (يتوقع الرؤساء مني بأن أقوم بكافة مهامتي وواجباتي) بمتوسط حسابي قدره (4.51) في حين كانت أقل عبارات موافقة هي العبارة (19) هي (تسعى إدارة الشركة دوما لتلبية ما يتوقعه العامل منها كالحوافز) بمتوسط حسابي قدره (4.11).

بشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد التوقعات التنظيمية كان مرتفعا، وهو ما يشير إلى مدى جودة التوقعات التنظيمية في المؤسسة حيث أنه تساهم في معرفة إدارة الشركة الجهود التي يبذلها عمالها باستمرار لتحقيق أهداف المؤسسة مما يوجب على المؤسسة أن تسعى لمكافحة العامل دوما وتلبية ما يتوقعه منها كالحوافز .

في الأخير نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على محور الثقافة التنظيمية ككل وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.2657) وبانحراف معياري قدره (0.45127) وذلك يدل مدى اعتماد المؤسسة على نشر الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة وهو ما تجسد من خلال إجابات عمالها بالموافقة على جميع أبعادها لذلك تعد هذه ميزة للمؤسسة حيث أنها تساهم في تحسين أدائها مما يتوجب عليها الحفاظ على هذه الميزة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي فالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

الفرع الثاني: تحليل بيانات محور الالتزام التنظيمي :

سنتم في هذا الفرع تحليل نتائج عبارات محور المتغير الثاني "الالتزام التنظيمي"، حيث تضمن هذا المحور (10)، وبعد تفرغ إجابات أفراد العينة، وتحليلها عن طريق البرنامج كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(17): تحليل العبارات الخاصة بالبعد الأول للمحور الثاني الالتزام التنظيمي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	اتجاه إجابات أفراد العينة
1.	يسعدني أن أمضي بقية حياتي المهنية بهذه الشركة.	4,20	,933	8	موافق بشدة
2.	يوجد لدي ارتباط عاطفي اتجاه هذه الشركة.	4,23	,910	6	موافق بشدة
3.	أشعر بالإنتماء لهذه الشركة.	4,49	,781	2	موافق بشدة
4.	توافق قيمي وأهدافي مع الكثير من القيم الموجودة في الشركة .	4,14	,845	9	موافق
5.	هناك إلتزام دائم من قبل العاملين اتجاه الشركة.	4,23	,843	6	موافق بشدة
6.	هذه الشركة تستحق الوفاء.	4,51	,702	1	موافق بشدة
7.	أهتم بوضع و مستقبل الشركة أثناء تأدية عملي.	4,34	,765	4	موافق بشدة
8.	مناخ العمل بالشركة يشعري بالراحة و الاستقرار.	4,29	,750	5	موافق بشدة
9.	ستتأثر الكثير من الجوانب المالية و الاجتماعية في حياتي إن قررت مغادرة الشركة.	4,11	1,022	10	موافق
10	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني و بين زملائي في العمل.	4,40	,497	3	موافق بشدة
	الالتزام التنظيمي	4,2943	,55463		موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات spss26

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي فالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

من خلال الجدول السابق يتضح من الجدول أعلاه أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة بشدة في جميع عبارات محور الالتزام التنظيمي، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.2943) وبانحراف معياري قدره (0.55463)، وقد اتضح أن أكثر العبارات موافقة بشدة في الإجابة هي العبارة رقم (06) (هذه الشركة تستحق الوفاء) بمتوسط حسابي قدره (4.51) في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة رقم (09) (ستتأثر الكثير من الجوانب المالية والاجتماعية في حياتي إن قررت مغادرة الشركة) بمتوسط حسابي قدره (4.11). وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحساب لمحور الالتزام التنظيمي كان مرتفعا، وهو ما يشير مدى الالتزام الذي يبديه العمال نحو الشركة وهذه خاصية تتميز بها المؤسسة عن غيرها حيث أنها كسبت ولاء عمالها وحفزت فيهم الرغبة في بقاء فيها حيث من أهم أهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات هي كسب التزام الموظفين فيها.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

- بعد تحليل أبعاد كل من متغيرات الثقافة التنظيمية وأبعاده والالتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة، سيتم في هذا المطلب الإجابة على التساؤلات الفرعية التي وضعت في مقدمة الدراسة للإجابة على الإشكالية الرئيسية، من خلال إجراء تقييم لصحة فرضياتها الفرعية باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS
- الفرع الأول: اختبار ارتباط بين متغيرات الدراسة : من خلال هذا الفرع سيتم دراسة العلاقات بين أبعاد نموذج الدراسة، وهذا باستخدام معامل الارتباط بيرسون لكل متغيرات نموذج الدراسة، والجدول الموالي يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغيرات:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

الجدول رقم (18): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

الالتزام التنظيمي	أبعاد الثقافة التنظيمية	
,868	معامل الارتباط	القيم التنظيمية
	مستوى الدلالة	
	العدد	
,947	معامل الارتباط	المعتقدات التنظيمية
	مستوى الدلالة	
	العدد	
,343	معامل الارتباط	الأعراف التنظيمية
	مستوى الدلالة	
	العدد	
,906	معامل الارتباط	التوقعات التنظيمية
	مستوى الدلالة	
	العدد	
,917	معامل الارتباط	الثقافة التنظيمية
	مستوى الدلالة	
	العدد	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss26

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

بالاعتماد على ما ورد من المعلومات في جدول رقم(18) نستنتج ما يلي:

- وجود علاقة قوية بين البعد الأول القيم التنظيمية ومحور الثاني الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 0.000 ومعامل ارتباط قوي 0.868.
- وجود علاقة بين البعد الثاني المعتقدات التنظيمية والمحور الثاني الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 0.000 ومعامل ارتباط قوي 0.947.
- وجود علاقة متوسطة بين البعد الثالث الأعراف التنظيمية ومحور الثاني الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 0.044 ومعامل ارتباط ضعيف 0.343.
- وجود علاقة قوية بين البعد الرابع التوقعات التنظيمية ومحور الثاني الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 0.000 ومعامل ارتباط قوي 0.906.
- وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) بين كل من محور الأول الثقافة التنظيمية ومحور الثاني الالتزام التنظيمي عند معامل ارتباط (0.917) الأمر الذي يدل على وجود علاقة قوية بينهما وأنه في حال زيادة الاتصال الداخلي بقيمة واحدة فإن ذلك ينتج عنه زيادة في التغيير التنظيمي بنسبة 91% على مستوى الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة، وبالتالي فان لنموذج الدراسة أهمية إحصائية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

الفرع الثاني : اختبار الانحدار البسيط:

في هذا الفرع نتطرق إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية للدراسة، والهدف منه هو التحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

أولاً: تحليل الانحدار البسيط بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي:

بإستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق من وجود دور وأثر بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:
الجدول رقم(19): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين القيم التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

القيم التنظيمية						
معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل الإندار B	الالتزام التنظيمي
0.868	0.754	0.000	10.057	101.134	0.894	

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات spss 26

من خلال نتائج الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن:

- معامل الإرتباط **R** : من خلال قيمة الارتباط المقدرة ب(0.868)، وقيمة مستوى المعنوية الأقل من 0.05 يدل على وجود علاقة قوية بين القيم التنظيمية و الالتزام التنظيمي.
- معامل التحديد **R²** : من خلال معامل التحديد الذي قدر ب(0.754)، يتضح أن القيم التنظيمية يحدث تحسينات في الالتزام التنظيمي بنسبة 75%.
- معنوية التأثير قيمة **T** المحسوبة: تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة ب(10.057)، الأكبر من القيمة الجدولية إلى وجود تأثير لبعد القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.
- جودة النموذج قيمة **F** المحسوبة: تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب(101.134)، إلى جودة الجيدة لنموذج العلاقة بين بعد القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

○ معامل الانحدار **B** (معامل التأثير): تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.894)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لإنجاح الثقافة التنظيمية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في الالتزام التنظيمي بنسبة 89%.

ثانياً: تحليل الانحدار البسيط بين المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي.

يستخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر ودور بين المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز - التوزيع - سيدي عقبة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(20): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي.

المعتقدات التنظيمية						
معامل	قيمة F	قيمة T	مستوى	معامل	معامل	التزام التنظيمي
الإحدار B	المحسوبة	المحسوبة	الدلالة Sig	التحديد R ²	الإرتباط R	
0.804	286.325	16.921	0.000	0.897	0.947	

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات spss26

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم(20) يتضح أن:

○ معامل الإرتباط **R** : من خلال قيمة الارتباط المقدرة ب(0.947)، وقيمة مستوى المعنوية اقل من 0.05

يدل على وجود علاقة قوية بين المعتقدات التنظيمية و الالتزام التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

○ معامل التحديد **R²** : من خلال معامل التحديد الذي قدر ب(0.897)، يتضح أن المعتقدات التنظيمية

تزيد من الالتزام التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة بنسبة 89%.

○ معنوية التأثير قيمة **T** المحسوبة: تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة ب(16.921)، الأكبر من القيمة الجدولية

إلى وجود تأثير المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع

- سيدي عقبة.

○ جودة النموذج قيمة **F** المحسوبة: تشير قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب(286.325)، إلى جودة الجودة

لنموذج العلاقة بين المعتقدات التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

○ معامل الانحدار **B** (معامل التأثير): تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.804)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لإنجاح بعد المعتقدات التنظيمية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في الالتزام التنظيمي بنسبة 80%.

ثالثا: تحليل الانحدار البسيط بين الأعراف التنظيمية والالتزام التنظيمي :

يستخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر ودور بين الأعراف التنظيمية والالتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(21): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الأعراف التنظيمية والالتزام التنظيمي.

الأعراف التنظيمية						
معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل الإندار B	الالتزام التنظيمي
0.343	0.118	0.044	2.098	4.402	0.363	

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات spss 26

من خلال نتائج الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن:

○ معامل الإرتباط **R** : من خلال قيمة الارتباط المقدر ب(0.343)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين الأعراف التنظيمية والالتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة.

○ معامل التحديد **R²** : من خلال معامل التحديد الذي قدر ب(0.118)، يتضح انه كلما تغير بعد الأعراف لتنظيمية تغير الالتزام التنظيمي بقيمة 11%.

○ معنوية التأثير قيمة **T** المحسوبة: تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة ب(2.098)، الأقل من القيمة الجدولية (3.729) إلى عدم وجود تأثير بين متغيرين لكن بنظر إلى مستوى دلالة (0.044) يمكن القول انه يوجد تأثير بين الأعراف التنظيمية والالتزام التنظيمي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

○ جودة النموذج قيمة **F** المحسوبة: تشير قيمة **F** المحسوبة والتي تقدر ب(4.402)، والتي تشير إلى جودة ضعيفة لنموذج العلاقة بين المتغيرين .

○ معامل الانحدار **B** (معامل التأثير): تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.363)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لإنجاح بعد الأعراف التنظيمية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في الالتزام التنظيمي بنسبة 36%.

رابعا : تحليل الانحدار البسيط بين التوقعات التنظيمية و الالتزام التنظيمي:

يستخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر ودور بين التوقعات التنظيمية والالتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز - التوزيع - سيدي عقبة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(22): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التوقعات التنظيمية والالتزام التنظيمي

التوقعات التنظيمية						
معامل الإندار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R²	معامل الارتباط R	الالتزام التنظيمي
1.171	151.890	12.324	0.000	0.822	0.906	

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات spss 26

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم(22) يتضح أن:

○ معامل الارتباط **R** : من خلال قيمة الارتباط المقدر ب(0.906)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05

يدل على وجود علاقة قوية بين التوقعات التنظيمية و الالتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة.

○ معامل التحديد **R²** : من خلال معامل التحديد الذي قدر ب(0.822)، يتضح أن تغير في بعد

التوقعات التنظيمية يتبعه تغير في الالتزام التنظيمي بقيمة 82%.

○ معنوية التأثير قيمة **T** المحسوبة: تشير قيمة **T** المحسوبة والمقدرة ب(212.324)، الأكبر من القيمة

الجدولية إلى وجود تأثير للتوقعات التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

- جودة النموذج قيمة **F** المحسوبة: تشير قيمة **F** المحسوبة والتي تقدر ب(151.890)، إلى الجودة جيدة لنموذج العلاقة بين التوقعات التنظيمية و الالتزام التنظيمي بمؤسسة محل الدراسة.
- معامل الانحدار **B** (معامل التأثير): تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(1.171)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة تطبيق بعد التوقعات التنظيمية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في الالتزام التنظيمي بنسبة 100%.

خامسا : تحليل الانحدار بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي:

- باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة ، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي :
- الجدول رقم(23): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

الثقافة التنظيمية						
معامل الإلتزام التنظيمي	معامل الارتباط R	معامل التحديد R²	مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل الإلتزام التنظيمي
	0.917	0.841	0.000	13.203	174.322	1.127

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات spss26

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (23) يتضح أن:

- معامل الارتباط **R**: من خلال قيمة الارتباط المقدرة ب(0.917)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة.
- معامل التحديد **R²**: من خلال معامل التحديد الذي قدر ب(0.841)، يتضح أن الثقافة التنظيمية تساهم في تغير الالتزام التنظيمي بنسبة 84% في مؤسسة محل الدراسة .
- معنوية التأثير قيمة **T** المحسوبة: تشير قيمة **T** المحسوبة والمقدرة ب(13.203)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.000) إلى وجود تأثير بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

- جودة النموذج قيمة **F** المحسوبة: تشير قيمة **F** المحسوبة والتي تقدر ب(174.322)، إلى جودة جيدة لنموذج العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.
- معامل الانحدار **B** (معامل التأثير): تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(1.127)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لتطبيق الثقافة التنظيمية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في الالتزام التنظيمي بنسبة 100%.

الفرع الثالث: اختبار فرضيات دراسة:

بعد تحليل العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية وأبعادها والالتزام التنظيمي كانت العلاقة إيجابية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) والتي كانت مدخل لمناقشة الفرضيات واختبارها وقد تم استخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط في اختبار الفرضية الرئيسية و الفرعية التابعة لها، للتأكد من صلاحية النموذج، وقد اعتمدت قاعدة القرارات التالية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.
- رفض الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية أكبر من (0.05).
- قبول الفرضية البديلة H_1 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية أقل من (0.05).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية ومعرفة مدى قبولها أو رفضها، علينا أولاً أن نختبر الفرضيات الفرعية.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة عند مستوى الدلالة (0.05)."

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين رقم (18) و (19) أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على وجود دور بين القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة، وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية الأولى.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة عند مستوى الدلالة (0.05)."

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين رقم (18) و (20) أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على وجود دور للمعتقدات التنظيمية على الالتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة ما يعني صحة الفرضية الفرعية الثانية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بالشركة
الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي بشركة
الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة عند مستوى الدلالة (0.05)."

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين (18) و(21) أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على وجود دور للأعراف التنظيمية على الالتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة، وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي بشركة
الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة عند مستوى الدلالة (0.05)."

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين (18) و(22) أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على وجود دور للتوقعات التنظيمية على الالتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة، وهذا ما يعني صحة الفرضية الرابعة الفرعية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بالشركة
الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية:

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي بشركة
الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة عند مستوى الدلالة (0.05). "

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين رقم (18) و(23) أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والذي ينص على وجود دور للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سيدي عقبة، وهذا ما يعني صحة الفرضية الرئيسية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_سيدي عقبة

خلاصة الفصل الثالث:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن المؤسسة وكذا هيكلها التنظيمي، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على موظفي المنظمة، والتي تحتوي على مجموعة محاور هي الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وكان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: "ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- التوزيع - بسيدي عقبة؟"

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك علاقة دور و اثر ذا دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - بسيدي عقبة عند مستوى الدلالة (0.05).

الخاتمة

على ضوء ما جاء في دراستنا قمنا بإعطاء نظرة حول دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بالمنظمة حيث أنه من خلال النتائج النظرية التي بررت وجود دور الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها و المتمثلة في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على الإلتزام التنظيمي، وبعدها قمنا بتطبيق الجانب النظري في الواقع بحيث تمثلت في دراسة تطبيقية على عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع- سيدي عقبة، والتي تمت من خلالها جمع البيانات ومعالجتها وتفسير الفرضيات التي تم طرحها، وبعدها تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية والملخصة فيما يلي:

1) النتائج التطبيقية:

أظهرت نتائج الدراسة أن:

- مستوى الثقافة التنظيمية للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -التوزيع- سيدي عقبة بشكل عام مرتفع، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4,2657)، بإنحراف معياري (0,45127).
- مستوى الإلتزام التنظيمي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -التوزيع- سيدي عقبة بشكل عام مرتفع، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4,2943)، وإنحراف معياري قدره (0,55463).
- هناك دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -التوزيع- سيدي عقبة عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ($a=0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ($a=0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ($a=0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ($a=0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.

2. التوصيات:

- من خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:
- تعزيز دور ثقافة التميز والتجديد والإبداع مما ينعكس بالإيجاب على أدى الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.
 - الاهتمام بتحقيق رضا العاملين لتحقيق درجة عالية من الإلتزام التنظيمي.
 - تعريف العمال بالقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة وتشجيعهم على التشارك فيها والتمسك بها.
 - توفير مناخ عمل ملائم تسوده الراحة والإستقرار يخلق لدى العامل الرغبة أكثر في البقاء في المنظمة.
 - منح المكافآت والحوافز المالية تلبي حاجات العامل و تشده أكثر للعمل والإستمرار بالمنظمة.
 - مشاركة العمال في إتخاذ القرارات وفتح باب الحوار لمعرفة إنشغالهم ومتطلباتهم.
 - تحسيس العمال بأهمية الإلتزام لنجاح منظماتهم من خلال تعزيزه.
 - تجسيد أبعاد الثقافة التنظيمية في حياة المنظمة.

3. آفاق البحث:

يمكن ذكر آفاق البحث المرتبطة بدراستنا في النقاط التالية:

- دور الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي.
- أثر القيم التنظيمية على صنع القرار في المؤسسة.
- دور القيم التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي.
- القيادة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي.
- الصراع التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا: المقالات والمجلات:

1. أ بريم ط د يمينة بوقندورة سامية، واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة، 2019.
2. ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس، بسكرة.
3. اللحياني أ سلطان حميد عبد الحميد، واقع الالتزام والتنظيمي لدى موظفي إدارة التربية والتعليم بمكة من وجهة نظر القيادات التربوية، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعه أسسوط، 2021.
4. الطاهر غراز، نورية سوامية، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة الجزائر، مجلد (5)، العدد(4)، 2020.
5. بدر عبد الحفيظ عبد النعيم، الإلتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة محافظة القاهرة دراسة تحليلية، مجلة التربية، العدد 13، 2022.
6. زيد زاوي، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، مجلة علمية دولية محكمة، 2019.
7. عبد الوهاب بن بريكة، أبحاث إقتصادية وإدارية، مجلة علمية محكمة سداسية، العدد(01)، جوان 2007، جامعة محمد خيضر بسكرة.
8. محمد سيفي يوسف أ د مزيان، عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي، مجلة التنمية البشرية، 2018.
9. مم نغم دايع عبد علي مم محمد فائز حسن، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في جامعه كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد السابع، 2023.

ثانيا: الكتب

1. السمراي مهدي صالح مهدي، الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2021.
2. باقر خيضر الحدراوي، حجيم الطائي يوسف، المنظمة الذكية مدخل لجذب الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 1443-2022.
3. بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2009.
4. بوالشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان.
5. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2010.
6. سيد عرفة، السلوك التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2019.
7. ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2016.
8. هدى شهيد، أثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرار الإداري، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2020 .

ثانيا: الأطروحات والمذكرات الجامعية:

1. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، (دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات "Paltel" في فلسطين)، (مذكرة ماجستير)، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة 2008.
2. بهية صادق، القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى إطارات المؤسسة الاقتصادية، (دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء) ، (أطروحة الدكتوراه في علم النفس والعمل التنظيمي) جامعة الجزائر " 2 " أبو القاسم سعد الله، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2017- 2018.
3. بشائر إبراهيم ذيب مسودي، دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي، (دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية)، (مذكرة ماجستير)، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2018.

4. بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي (دراسة حالة بشركة بيبسي الجزائر)، (مذكرة ماجستير)، علوم التسيير ، جامعة الجزائر (3)، 2013-2014.
5. حنيني فاطمة، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، (دراسة ميدانية بشركة الأشغال العمومية والترقية العقارية ولاية أدرار)، (مذكرة ماجستير)، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أدرار، 2013-2014.
6. سامية خميس ابوندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، (دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية في قطاع غزة، 2007-1428.
7. فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية، (دراسة ميدانية ببلدية عين القشرة)، جامعة سطيف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2013-2014.
8. فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-)، (أطروحة دكتوراه)، العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر 2017-2018.
9. فاطمة الزهراء مهديد، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية القرار بالمؤسسة الاقتصادية، (دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببح بوعرييج)،(أطروحة دكتوراه)، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2015 - 2016.
10. قصة يعقوب، أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء العمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية (دراسة ميدانية ديوان المركبات الرياضية ومديريات الشباب والرياضة المنطقة الساورة)، (أطروحة دكتوراه) ، الرياضة والإدارة من الأخلاق إلى الممارسة، جامعة حسنية بن بوعلي ،شلف 2020-2021.
11. عاشوري إبتسام، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية، (دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة - المديرية العامة -) ، (مذكرة ماجستير)، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014-2015.

12. عثمان خيرية محمد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، (أطروحة دكتوراه) تخصص إدارة علمية، كلية التربية بنها ، 2018.
13. محمد إسماعيل داود الجماصي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، (مذكرة ماجستير)، القيادة الإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين غزة، 1437-2016.
14. معمري حمزة، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ورقلة)، (مذكرة ماجستير) في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، 2007-2008.
15. مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة تطبيقية جامعة الحاج لخضر -باتنة-)، (أطروحة دكتوراه)، تسيير المنظمات، 2015-2016.
16. هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، (دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة-)، (أطروحة دكتوراه)، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.

رابعا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Bulelwa Malo, Organisational Culture and Job satisfaction amonz academic professionals at a south African un University of technology ; in the faculty of management sciences, central university of technology, Free state 2015.
2. . Ellonen, kim, Organizational commitment In an environment with continuous change, International Business Management, 2020

3. Nour Taher Alaqraa, The impact of organizational culture on the development of government, institutious in Qalqilya governorate 2022.
4. Tewodros Bayeh Tedla ,The Impact of Organizational Culture On Corporate Performance, Doctoral dissertation, Walden University ; College of Management and Technology,2016.
5. Yalcin, S., Akan, D., & Yildirim,I, Investigation of the organizational commitment and psychological well-being levels of academicians,International Journal of Research in Education and Science (IJRES),2021.

