



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر *بسكرة*

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

عنوان المذكرة

أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية مطبقة على إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سوناطراك بسكرة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ:

إسماعيل رابحي

إعداد الطالب:

محمد الأمين أحفيظ

السنة الجامعية: 2014-2015

الشكر و العرفان

نحمد الله عز وجل الحمد الطيب الكثير الذي يليق بوجهه و جلال إكرامه و
رحمته التي تفتح بها علينا فوفقنا و شرح قلوبنا للعلم .

أقدم بجزيل الشكر للوالدين الكريمين الذين حملاني "أمانة العلم" و وهباني
المساندة التي أوصلتني إلى تحقيق هذا الحلم الكبير الذي سعيت جاهد لتحقيقه.
كما أقدم بجميل الشكر و التقدير وأسمى عبارات الامتنان لمن لم يبخل بتوجيهاته
و ملاحظاته القيمة لإتمام هذا العمل المشرف على هذه المذكرة

الدكتور "رابحي إسماعيل"

الذي عمل على التأطير العلمي القيم لإتمام هذا العمل و الشكر موصل

لأستاذة "سعيدة وردة"

التي كانت سندا لإتمام هذه المذكرة فوهبتني من وقتها الكثير فلها
مني
جميل الشكر والامتنان .

و
كما أقدم بالشكر لكل أساتذة كلية العلوم الاجتماعية
خاصة أساتذة علم النفس.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ب	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
5-4	1 - تحديد إشكالية الدراسة
5	2- تساؤلات الدراسة
6	3- دوافع اختيار الموضوع
7-6	4 -أهمية الدراسة
7	5- أهداف الدراسة
15-8	6-الدراسات السابقة
16	7 تحديد متغيرات الدراسة إجرائيا
	الجانب النظري
	الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية
19	تمهيد
23-20	1 مفهوم الثقافة التنظيمية
26-23	2 مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية
30-27	3 خصائص الثقافة التنظيمية
32-30	4 وظائف الثقافة التنظيمية
40-33	5 انواع الثقافة التنظيمية
41	6 العوامل المساهمة في نشوء الثقافة التنظيمية
42	7 قياس الثقافة التنظيمية
43	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث :الالتزام التنظيمي
44	تمهيد
46-45	1مفهوم الإلتزام التنظيمي

48-46	2 أهمية الإلتزام التنظيمي
48	3 خصائص الإلتزام التنظيمي
52-49	4 أبعاد الإلتزام التنظيمي
55-53	5 مراحل الإلتزام التنظيمي
56-55	6 محددات المؤثرة للإلتزام التنظيمي
66-56	7 العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي
69-66	8 طرق قياس الإلتزام التنظيمي
72-69	9- نتائج الإلتزام التنظيمي
73	خلاصة الفصل
	الجانب التطبيقي
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
76	تمهيد
78-77	1 منهج الدراسة
78	2 حدود الدراسة
82-79	3 عينة الدراسة
90-82	4 أدوات الدراسة
91-90	5 أساليب المستخدمة للدراسة
	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج
96-93	1 عرض نتائج التساؤل الأول
100-97	2 عرض نتائج التساؤل الثاني
103-101	3 عرض نتائج التساؤل الثالث
104	4 مناقشة نتائج التساؤل الأول
105	5 مناقشة نتائج التساؤل الثاني
108-106	6 مناقشة نتائج التساؤل الثالث
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
37	الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة القوة	1
38	خصائص ثقافة الأدوار	2
39	الخصائص المميزة و الخصائص المظلمة لثقافة التعاطف الإنساني	3
40	المميزة و الخصائص المظلمة لثقافة الانجاز	4
79	يبين توزيع أفراد العينة الاطارات حسب الجنس	5
80	يوضح متغير السن لأفراد العينة	6
81	يوضح متغير الاقدمية لافراد العينة	7
85	بنود مقياس الثقافة التنظيمية	8
86	يوضح معامل الثبات لمقياس الثقافة التنظيمية باستخدام معامل (الفاكرومباخ).	9
87	يوضح حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية	10
90	يوضح معامل الثبات للمقياس الالتزام التنظيمي باستخدام معامل (الفاكرومباخ).	11
87	يوضح حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية	12
93	النتائج الخاصة بمحور القيم الإدارية.	13
94	النتائج الخاصة بمحور إدارة المهمة	14
95	النتائج الخاصة بمحور العلاقات	15

96	النتائج الخاصة الثقافة التنظيمية	16
97	يوضح النتائج الخاصة بالالتزام العاطفي	17
98	يوضح النتائج الخاصة بالالتزام الاستمراري	18
100	النتائج الخاصة بالالتزام المعياري.	19
101	النتائج الخاصة بالالتزام التنظيمي	20
102	النتائج الخاصة بالارتباط بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.	21
103	النتائج الخاصة بالفرق بين طرفي الثقافة التنظيمية.	20
	النتائج الخاصة بالفرق في درجة الالتزام التنظيمي.	21

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
26	مخطط توضيحي المكونات الامادية للثقافة التنظيمية	1
26	مخطط توضيحي للمكونات الاساسية للثقافة التنظيمية	2
80	دائرة نسبية يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3
81	دائرة نسبية يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	4
82	دائرة نسبية يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	5

مقدمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية الإطار الفكري والمرجعي لسلوك الأفراد داخل المنظمات، فهي التي تحدد العمل المقبول، الذي يشجع مجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الاستتكار والرفض منهم.

وتتبع أهمية الثقافة التنظيمية من كونها توفر إطاراً ممتازاً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب منهم أن يسلكوها داخل التنظيم الذي يعملون فيه، كما تمثل الثقافة التنظيمية جانباً مهماً من البيئة الداخلية لأي تنظيم كان، فهي التي تحافظ على وحدة التنظيم وتكامله، والتي تتمثل باتفاق العاملين على عناصر محددة، فكل موظف عليه الإلتزام بثقافة المنظمة، أي أن يقبل بقيمتها ومعتقداتها وأعرافها، والتي تم التعارف عليها والاتفاق عليها من قبل الجميع، فالجميع ملتزم بها.

فالثقافة التنظيمية تعكس أعرق المستويات لنظام المعتقدات والقيم والافتراضات والقواعد والعادات التي تشكل سلوك الأفراد داخل المنظمة بشقيه الإيجابي والسلبي على حد سواء.

وقد أصبحت كثير من منظمات الأعمال تبدي اهتمامها بثقافة المنظمة، وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل، لأنها تتضمن أبعاداً مختلفة. وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، كان ذلك مؤشراً على قوة الثقافة واتساع تأثيرها.

ولهذا حظي موضوع ثقافة المنظمة في الفترة الأخيرة باهتمام كبير على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، وعلى افتراض وجود علاقة إرتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم والتزام أعضائها داخل بيئة العمل. نحاول من خلال هذه الدراسة أن نبين اثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي وذلك بناء على المنهج الوصفي بالأسلوب المقارن .

ولمعالجة الموضوع فقد تناولنا الفصول الآتية :

الفصل الأول: وتناول إشكالية الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة، دوافع اختيار، موضوع الدراسة ، مصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية الذي تناولنا فيه مفهوم الثقافة التنظيمية، مكونات و عناصر الثقافة التنظيمية ، خصائص الثقافة التنظيمية ، وظائف الثقافة التنظيمية ،أنواع الثقافة التنظيمية ، العوامل المساهمة في نشوء الثقافة التنظيمية و قياس الثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث : الالتزام التنظيمي الذي تناولنا فيه مفهوم الالتزام التنظيمي ، أهمية الإلتزام التنظيمي ، خصائص الإلتزام التنظيمي ، مراحل و محددات الإلتزام التنظيمي ، العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي ، و طرق القياس الإلتزام التنظيمي و نتائج الإلتزام التنظيمي

الفصل الرابع : إجراءات المنهجية التي تناولنا فيها المنهج الدراسة ، حدود الدراسة عينة الدراسة ،أدوات الدراسة ، الأساليب المستخدمة في الدراسة .

الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج الدراسة و تناولنا فيه عرض عرض النتائج الخاصة بالتساؤل الأول ، و عرض النتائج الخاصة بالتساؤل الثاني ، و عرض النتائج الخاصة بالتساؤل الثالث ثم مناقشتها .

و التي تم التوصل إليها من الدراسة الحالية في ضوء الدراسات السابقة و التراث النظري ثم الخاتمة و بعدها قائمة المراجع و أخيرا الملاحق التي تتضمن المقاييس المستخدمة في الدراسة، و قائمة الأساتذة المحكمين ممن عرضت عليهم المقاييس.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- تحديد إشكالية الدراسة
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- دوافع اختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- الدراسات السابقة
- 7- تحديد متغير الدراسة إجرائيا

1- إشكالية الدراسة:

تعتبر المنظمات مثلها مثل الأمم والبنى الاجتماعية لها ثقافتها المتميزة وهي تتكون بالأفكار والمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع من ثمة تتحدد منطلقا تها وأساليبها في العمل كما تتأثر فعاليتها وإنجازاتها ذلك أن الخصائص الثقافية لمجتمع معين تلعب دورا هاما في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المنظمة، كما يصدر على العاملين سلوكيات هي في الواقع إفرزات ونتاج للبيئة الاجتماعية والثقافية نجد هذه الثقافة التنظيمية التي تعد أحد الموضوعات الهامة في المنظمات المعاصرة نظرا لإرتباطها بالبعد الاجتماعي والثقافي والنفسي للأفراد والتي كانت تشكل حتى ثمانينات القرن 20 إحدى المتغيرات المهمة في إستراتيجية تسيير المنظمات.

فموضوع ثقافة المنظمة نال في الفترة الأخيرة اهتمام كبير على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات وفشلها وعلى افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد ولما كانت الثقافة سلوكا يبتدعه الأفراد فإن العاملين والموظفين فإن قيمهم ومعتقداتهم والأفكار وكل المؤثرات الثقافية تؤدي دورا بارزا في التفاعل الإداري داخل المنظمات الإدارية، فالثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما وأساسيا على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم حيث تترك بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المنظمة الإدارية وتكسب كل منها سمات شخصية تميزها عن غيرها كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة، وتحفيزهم لأداء أعمالهم ورفع مستوى التزامهم الوظيفي، والالتزام الوظيفي بدوره يلعب دورا أساسيا في نجاح المنظمة واستمراريتها في بيئة العمل فعلى المستوى الفردي يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض مستوى غيابهم وشعورهم بالاستقرار الوظيفي، أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من الإنتاجية ويزيد من مستوى الانتماء للمنظمة.

وقد جاء مفهوم الإلتزام التنظيمي على أنه اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل بها ، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى ولو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى.(محمد جودت فارس،2014،ص170).

فالمنظمات والقيادات الإدارية تسعى دائما إلى خلق وتنمية الإلتزام التنظيمي لدى العاملين فيها ،من أجل ضمان استمرار المنظمات في الحياة الاقتصادية.

وأمام هذه المعطيات فالدراسة الإلتزام التنظيمي وتحديد العوامل المؤثرة فيه من الأولويات وتسعى في هذه الدراسة في ظل الأهمية التي تكتسبها الثقافة التنظيمية والإلتزام الوظيفي وعليه فالتساؤل الرئيسي للدراسة :هل تؤثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي لدى إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونطراك لولاية بسكرة ؟

2- تساؤلات الدراسة:

1- ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونطراك لولاية بسكرة ؟

2- ما مستوى الإلتزام التنظيمي لدى إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونطراك لولاية بسكرة ؟

3- هل تؤثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونطراك لولاية بسكرة ؟

3- دوافع اختيار الموضوع:

تعد تجربة الجزائر في المجال المؤسسي حديثا مقارنة بباقي الدول ذلك لما عرفته الجزائر من تطورات و إحداث على عديد المستويات إذ عرفت كل الفترات السابقة من الاستقلال حتى يومنا هذا نوعا من عدم الاستقرار خاصة في المجال الصناعي و عدم القدرة على تأسيس مؤسسات على أسس علمية عالمية دقيقة تتماشى و ثقافة المجتمع الجزائري، ذلك أن القيم الثقافية التنظيمية السائدة في الدول المتطورة لا يمكن تطبيقها في المؤسسة الجزائرية دون تحويلها وفق الخلفية الثقافية للمجتمع الجزائري و التي يحملها العامل مع إلى داخل المؤسسة و هو ما يمكن أن يحدث خلا في سلوكياته التنظيمية لعدم توافقها مع ما يجب أن يسود في المؤسسة من قيم و معايير كالالتزام و الانضباط.

- 1- كل هذه المظاهر قادت الباحث إلى الاهتمام بالبحث في خبايا هذه المظاهر محاولا بذلك إبراز أهمية الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي.
- 2- اعتبار أن موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي لا يزال البحث فيها قائما و بالتالي إمكانية الوصول إلى نتائج مفيدة.

نظرا لقلّة المعلومات الكافية جاءت الدراسة لإضافة لمحة بسيطة علمية و واقعية حول الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي.

4- أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تتناوله فتقافة العاملين توجه الوظائف والدوافع الإنسانية طبقاً للافتراضات والقيم والاعتقادات الخاصة بهم، وبذلك تصنع ثقافة المنظمة التي يعملون فيها. ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين من ناحية، وفي فعالية أنشطة الموظفين بالأجهزة الإدارية من ناحية أخرى، وأهمية الولاء والالتزام في التأثير على سلوك الموظف العام في محيط العمل، وعلى مستوى الأداء في المنظمات ومستوى الخدمات العامة بشكل عام.

وتبرز أهمية الدراسة أن الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لم ينالا حظاً كافياً من العناية والاهتمام من الباحثين والممارسين للإدارة في المنظمات الإدارية بصفة عامة، فالدراسات ما تزال محدود إن لم تكن نادرة في هذين المجالين، وبذلك يؤمل أن تفيد هذه الدراسة في إثراء المعرفة بالتأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوك العاملين والمديرين وعلى مستويات التزامهم الوظيفي وكفاءة أدائهم ونشاطاتهم المؤدية إلى تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم وبذلك تسهم في سد الفراغ الذي تعاني منه في مجال الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي.

5- أهداف الدراسة :

يهدف أي بحث علمي للكشف عن الحقائق و التعرف على المعلومات و بيان العلاقات بين المتغيرات، إضافة إلى تطوير و تعديل و تحليل المعلومات المقدمة.

و عليه و في ضوء مختلف النظريات و الأبحاث المتوفرة حول الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة التعرف على عناصر و مكونات الثقافة التنظيمية من خلال الأدبيات المتوفرة.
- محاولة التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في محل الدراسة.
- تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.
- التعرف على القيم التنظيمية و أثرها على الالتزام التنظيمي.
- لفت انتباه المؤسسات و القادة إلى واقع الثقافة التنظيمية و كيفية تنميتها.
- التقليل من المشكلات التي تقع داخل المنظمة بسبب الثقافة التنظيمية.

6- الدراسات السابقة :

6-1- الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية :

دراسة نسيمة بومعروف (2014) بعنوان : دور الثقافة التنظيمية في السائدة التوافق النفسي . الاجتماعي للعامل الجزائري .

و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العناصر المكونة للثقافة التنظيمية من خلال الأدبيات المتوفرة ، محاولة تشخيص الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية من حيث عناصرها و مكوناتها ، التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة و تأثيرها على التوافق النفسي الاجتماعي للعامل ، التوصل إلى نتائج تطبيقية عملية تساهم في تطوير المؤسسات الجزائرية الصناعية أو الخدماتية .

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ، و طبقت استمارة مقياس الثقافة التنظيمية و مقياس التوافق النفسي الاجتماعي قامت باختيار عينة دراسة بمسح الشامل لمجموع 100 موظف بمصالح التدريس بالجامعة محمد خيضر بسكرة .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن للثقافة التنظيمية دورا إيجابيا في تحقيق التوافق النفسي الاجتماعي للعامل في المؤسسة الجزائرية. و تأكيد ذلك بإيجاد العلاقة الإرتباطية بين التوافق النفسي الاجتماعي بأبعاده الأربعة و الثقافة التنظيمية بأبعاده .

- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية و أبعاد التوافق النفسي الاجتماعي الأربعة لموظفي مصالح التدريس بجامعة بسكرة .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفين في تقبل عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بمستوى التوافق النفسي الاجتماعي للموظفين ، لصالح المتقبلين .

- كلما زاد قبل الثقافة التنظيمية كلما كان مستوى التوافق العامل أكبر.

دراسة وافية صحراوي (2013) بعنوان : الثقافة التنظيمية و علاقتها بالضغط المهني و الولاء التنظيمي و فعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية . دراسة ميدانية للجامعة الجزائر سابقا الجزائر.

و هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الضغط المهني و الولاء التنظيمي و فاعلية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية ، تحديد القيم التنظيمية السائدة لدى أفراد عينة الدراسة ، إبراز العلاقة بين الضغط المهني و كل من الولاء التنظيمي و فعالية الذات لدى إطاراتها و من ثم تسليط الضوء على أهم الأعراض الضغط المهني التي يعاني منها الإطار الجامعي .

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي ، و طبقت مقياس الثقافة التنظيمية و مقياس الضغط المهني ، مقياس الولاء التنظيمي و مقياس فاعلية الذات. و كان اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية و تقوم على أساس إعطاء جميع الأفراد فرصة الاختيار متساوية و كان عددها 330 مفردة .

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أن القيم التنظيمية السائدة لدى إطارات الجامعة الجزائرية المتمثلة في قيمة العدل التي احتلت المرتبة الأولى و تليها قيمة المكافأة في المرتبة الثانية في النسق القيمي للإطارات ثم نجد في المرتبة الثالثة قيمة فرق العمل ، بعدها نجد في المرتبة الرابعة قيمة الفعالية ، أي في المرتبة الخامسة قيمة النظام و تليها قيمة الصفة .

ثم قيمة الكفاءة في المرتبة السابعة وفي المرتبة الأخيرة في سلم القيم التنظيمية السائدة لدى إطارات الجامعة الجزائرية نجد قيمة القوة.

. تشير نتائج الدراسة إلى أن الترتيب لمجموع القيم التنظيمية لا يعكس ترتيب أفراد العينة لأبعاد الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية .

. نستخلص أن الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية لا تؤثر في أعضائها . و بالتالي هي ثقافة ضعيفة .

6-2- الدراسة السابقة التي تناولت الإلتزام التنظيمي :

دراسة مراد نعموني (2006) بعنوان : القيم واتساقها و علاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغير التنظيمي دراسة حالة شركة سوناطراك قسم الإنتاج - شمال - جامعة الجزائر .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة التي تربط القيم الفردية وكل من القيم

التنظيمية و الجماعية و الإشرافية بالالتزام التنظيمي لدى عمال شركة سوناطراك شمال .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعد مناسباً لطبيعة مثل هذه الدراسة ، و

تكونت عينة الدراسة من 900 عاملاً دائماً ممثلة للمجتمع الأصلي ، منهم 2987 إطار و

407 عون تحكم و 1941 عاملاً منفذاً ، أي بنسبة 25 من مجموع العمال .

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

○ اتفاق 88 من العمال على الشعور بالافتخار بسبب عملهم في الشركة .

○ اتفاق 81 من العمال على أن للشركة صورة إيجابية في محيطهم .

○ الإنفاق على الاهتمام ببعض المجالات كالتكوين ، و إمكانية الترقية و الظروف المادية

للعمل .

○ إختلاف العمال حول نظرهم لمستقبل الشركة في ظل عملية التحول التي تتعرض لها .

○ إختلاف اتجاهات العمال حول التغير الذي تتعرض الشركة في 34 من أفراد العينة

يعتقدون أن الشركة تغيرت بدرجة كبيرة و النفس النسبة تقريبا ترى عكس ذلك ، أما 19

فيرون أنه لم يحدث التغير .

دراسة راجح برباخ (2012) بعنوان :علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية لولاية المسيلة دراسة ميدانية الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية ، وكذلك التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لعمال المركبات الرياضية ، و الوقوف على العلاقة كل من الإلتزام و الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية مثل:(المؤهل العلمي ، الحالة الاجتماعية ، الخبرة) كم تهدف الدراسة إلى قياس و فحص الواقع الحالي لمدى الإلتزام العمال في المركبات الرياضية و كيفية إستغلالها و تطويرها لتحقيق أهداف المركبات الرياضية.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المنشآت الرياضية في ولاية المسيلة البالغ عددهم 266 موظفا و موظفة ، و طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة 117 موظف و موظفة ، أي حوالي 44 من مجتمع الدراسة الأصلي و قد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى الاستبيان كأداة للدراسة .

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1- يوجد مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية .
- 2- يوجد مستوى متوسط للإلتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية .
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد العينة حول درجة الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي و الحالة الاجتماعية .
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد العينة حول درجة الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية تعزى لمتغير الخبرة المهنية .

3-6- الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي:

دراسة محمد بن غالب العوفي(2005) دراسة بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي السعودية.

وقد هدفت الدراسة إلى:

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

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

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

4 -الوقوف على مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.

5 -كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

6 -كشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

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

لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة لأن الدراسة أجريت

على منظمة واحدة، هي هيئة الرقابة والتحقيق .وقد بلغ مجتمع الدراسة (128) موظفًا.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود علاقة إرتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام، والالتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.
- ✓ إن مستوى الثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض متوسط.
- ✓ إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بمستوى متوسط.
- ✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية، وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية.
- ✓ إن مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض عالياً.
- ✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام هي (العدل، والكفاءة، وفرق العمل)

دراسة عاشور ابتسام (2015) بعنوان: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي داخل مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الجلفة.
- تقديم بعض التوصيات و المقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة.

و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة هذا الموضوع ، و كان مجتمع الدراسة هم جميع عمال مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الجلفة و كانت عينة الدراسة 70 عامل و تمت الدراسة على أساس المسح الشامل .

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الجلفة.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الجلفة.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية تحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الجلفة.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية تحقيق الرغبة في العمل و الاستمرار في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الجلفة.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزي لمتغير السن .
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزي لمتغير الفئة المهنية .
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزي لمتغير الأقدمية.

6-4- التعقيب على الدراسات السابقة :

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ، و البالغ عددها ستة دراسات و تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام ، القسم الأول الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية ، و القسم الثاني تناولت الإلتزام التنظيمي ، و في القسم الثالث الدراسات التي تناولت المتغيرين معا الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي ، و من خلالها توصلت إلى الملاحظات التالية :

- ✓ تتفق جميع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية من الجانب النظري.

✓ تتفق جميع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإلتزام التنظيمي من الجانب النظري.

✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطار الزمني و المكاني للدراسة.

✓ تتفق جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي و تختلف في الأسلوب منها من استخدم أسلوب دراسة الحالة (عوفي) .

✓ تختلف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في اختيار العينة البحث .

✓ تتوافق الدراسة الحالية مع دراسة (ابتسام عاشور) في اختيار العينة باستخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة .

الإستفادة من الدراسات السابقة :

✓ تكوين خلفية علمية شكلت إطارا نظريا مناسباً للدراسة الحالية .

✓ تحديد و بلورة مفهوم الثقافة التنظيمية موضوع البحث.

✓ تحديد و بلورة مفهوم الإلتزام التنظيمي موضوع البحث.

✓ تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

✓ صياغة تساؤلات الدراسة.

7- تحديد متغيري الدراسة إجرائيا:

- 1- الثقافة التنظيمية: الدرجة التي يتحصل عليها الأفراد على مقياس الثقافة التنظيمية
- 2- مستوى الثقافة التنظيمية: يتحدد في الدراسة الحالية في ثلاثة مستويات: ضعيف، متوسط، مرتفع وذلك تبعاً للمدرج التقديري المصمم (أنظر عنصر الأساليب الإحصائية)
- 3- الالتزام التنظيمي: الدرجة التي يتحصل عليها الأفراد على مقياس الثقافة التنظيمية
- 4- مستوى الالتزام التنظيمي: يتحدد في الدراسة الحالية في ثلاثة مستويات: ضعيف، متوسط مرتفع وذلك تبعاً للمدرج التقديري المصمم. (أنظر عنصر الأساليب الإحصائية).

الجانب النظري

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

تمهيد

1- مفهوم الثقافة التنظيمية

2- مكونات و عناصر الثقافة التنظيمية

3- خصائص الثقافة التنظيمية

4- وظائف الثقافة التنظيمية

5- أنواع الثقافة التنظيمية

6- العوامل المساهمة في نشوء الثقافة التنظيمية

7- قياس الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوسا وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذ أن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمة، أثبتت بأنها المحدد الأساسي للنجاح.

و ما دام موضوع البحث يعالج موضوع الثقافة التنظيمية، فان منهجية البحث تتطلب التعرف على هذا الموضوع، من خلال تحديد نشأتها مفهومها و تصنيفها، مستوياتها، أنواعها، وظائفها، أهدافها ، العوامل المحددة لها ، آليات تشكيلها، أثرها على المنظمة، التغيير الثقافي، و إشكالية التنوع الثقافي و هذا ما سنتناوله في هذا الفصل

1- مفهوم الثقافة التنظيمية :

كان أول ظهور لنظرية الثقافة التنظيمية بداية الثمانينات و خلصت إلى أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم و بيئتها الخارجية وشاع استخدام مفهوم الثقافة التنظيمية في علم الأنثروبولوجيا وعلى الرغم من شيوع استخدامه قبل مائة عام إلا أنهم اختلفوا في تحديد معنى محدد لها و يعود هذا الاختلاف إلى تعدد مفاهيم الثقافة .

إذ يعد تحديد مفهوم وإطار واضح لهما يقصد بالثقافة التنظيمية و ما يتمتع بالقبول لدى الباحثين هو من المتطلبات الهامة للتعامل الفعال مع مختلف أبعاد و جوانب موضوع الثقافة التنظيمية وكون التنظيم جزء من المجتمع المحيط فان ثقافة التنظيم جزء ثقافة المجتمع و امتداد لها لذلك فالثقافة مجموعة من القيم و المعتقدات والعادات و التقاليد وسلوك العمال , وقد تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وتتنوع الأساليب التي تعاطي بها المهتمون في هذا المجال وهذا ما ظهر من خلال الأدبيات و الدراسات و الأبحاث في هذا الحقل كما لوحظ عدم وجود اتفاق تام على معنى مصطلح الثقافة التنظيمية حيث أشار بانها "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم". (بلال خلف السكرانة: 2001.156)

"فهو مجموع القيم والمعتقدات والمفاهيم وكذا طرق التفكير المشتركة بين أعضاء التنظيم التي تكون معنوية عادة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها وتعليمها للأفراد الجدد في التنظيم". (مصطفى محمود أبوبكر: 2003.406)

والثقافة التنظيمية عند ميشال كوزيه "M.Crozier" أن الثقافة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من

طرف جميع أطرافها و أعضائها بحيث يستطيعون تحقيق الهدف المشترك من جهة وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية أي أن الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو المجموعة أن تتشكل أو تتكون بصفتها كذلك, وذلك بواسطة إنتاج أدوات و طرق الدمج و الانتماء لهذه المجموعة أولاً وإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم و معارفهم وتوحيد مصالحهم حتى المتضاربة منها من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها ثانياً.(محمد المهدي بن عيسى:106.2010).

أما "Shermerborn" فيرى بأنها " نظام من القيم و المعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة " كما يعرفها " Kossen " بأنها "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء و مرؤوسين) في البيئة الخارجية على البيئة الداخلية لتلك المنظمة. (محمود سلمان العميان :311.2005)

وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها "القيم الأساسية التي تتنابها المنظمة و الفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين و العملاء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام و الافتراضات و الاعتقادات التي يتشارك في الاتفاق حولها أعضاء التنظيم " وفي تعريف آخر أكثر وضوحاً " هي مزيج من القيم والاعتقادات و الافتراضات و المعاني و التوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة و يستخدمونها في توجيه سلوكهم و حل المشكلات .(خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: 26/264. 2009.

كما أورها احد الباحثين بأنها " المستويات العميقة من القيم و المعتقدات التي يتشارك فيها التنظيم" وتشير الثقافة التنظيمية مجموعة الاتجاهات النفسية و الاجتماعية السائدة في التنظيم والقيم والعادات و التقاليد و معايير السلوك المتعارف عليها داخله .(أحمد ماهر:435.2005)

وهناك من عرفها بأنها "

زمن لتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين التنظيم
حول خصائص التنظيم و السلوك المتوقع من فيه .(محمد قاسم القريوتي(2):373.2009)

تعريف الثقافة التنظيمية قدمه "شين" "E.Schein" يرى بأنها الأساسية التي اخترعتها شكلتها جماعة معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل المتعلقة مع محيطها الخارجي و الانسجام والتكامل الداخلي ، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة على أنها الطريقة المثلى للقدرة على التفكير و تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة و رموز و عادات و أساطير و غيرها من

(jean Pierre Detrie :1997.477).

فهي تمثل أنماط السلوك و مجموع القيم و العادات و التقاليد و الرموز السائدة في المنظمة و التي تؤثر على سلوك و تصرفات الأفراد العاملين بها و على طريقة تعامل المنظمة مع الأطراف الخارجية و تعتبر هذه العناصر كنقاط قوة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة أو كنقاط ضعف تحول دون تحقيق أهدافها.(حمداوي وسيلة :43.2004)

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فان جميع التعريفات تشترك في عنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم وعندما تتبنى المنظمة قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفعالية والكفاءة فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على سلوكياتهم. (محمود سلمان العميان : 312/311.2005)

فالثقافة التنظيمية تمثل الإيديولوجيات والقيم والمفاهيم والمعتقدات المشتركة وكذا الطموحات والآمال والاتجاهات والمعايير والاتفاقات والنسق الاجتماعي سواء كان ضمني أو ظاهرا كما تتضمن

كيفية التعامل مع القرارات والمشكلات كما تشمل الطبيعة البشرية والمعايير السلوكية فهي قواعد غير مكتوبة تصف السلوكيات والاتجاهات التي يضغط بها الأفراد أو الجماعات على أفراد أو جماعات أخرى حتى يتبعوا هذه المعايير وهي قواعد تتوارثها الأجيال من خلال القصص والخبرات التي تتبعها مختلف المنظمات والمؤسسات الاجتماعية.

2- مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية :

تضم المنظمات عددا من العمال يتقاسمون نفس الاتجاهات والقيم والتطلعات وهناك عدد من العوامل تساهم في تحقيق هذا الوضع وبالتالي تشترك مع بعضها في تكوين الثقافة التنظيمية التي تنتشر بين العمال من خلال وسائل وقنوات متعددة وبأشكال عدة وأكثرها ما حدده ماجدة العطية "القصص، الطقوس، الرموز المادية واللغة" إذ أنها تتمثل في الرموز المستخدمة بين العمال والتي تؤثر في أدائهم وفعاليتهم. (ماجدة العطية: 2003.337)

2-1- القيم التنظيمية : تظهر أهمية دراسة القيم التنظيمية كونها تشكل أساس فهم واستيعاب اتجاهات الأفراد ودوافعهم وأهدافهم وتطلعاتهم فالقيم قد يكون لها آثار سلبية أو ايجابية على سلوك الأفراد وأدائهم لذلك فمعرفة القيم من متطلبات العمل الإداري الناجح وتدل القيم على أنواع المعتقدات التي يحملها الشخص أو المجموعة أو مجتمع بأسره ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له عادة الصواب من الخطأ والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني. (كامل محمد المغربي: 2007.507)

أو هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب

جيد أو غير مرغوب جيد، مهم أو غير مهم.... الخ. (بلال خلف السكارنة: 2001.157)

أو هي كما عرفها " Michael " و " Woodcok David Francis " بأنها معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيئ وما هو مهم أو غير مهم إذ إن قيم الأفراد هي التي تحدد اتجاهات سلوكهم وبالتالي فإن قيم الأفراد العاملين داخل التنظيم هي التي تعكس شخصية التنظيم .(موسى الوزى سلامة:2007.232)

وبالتالي القيم التنظيمية هي الاتجاهات والمعتقدات والأفكار السائدة في تنظيم معين والتي تعمل على توجيه سلوك العمال في مختلف الظروف التنظيمية والتي منها :قيم المساواة بين العمال والاهتمام بالإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين .

عموما يمكن تصنيف القيم التنظيمية ضمن أربعة أبعاد يشتمل كل منها على جملة من القيم :

1- أسلوب الإدارة : يشتمل على قيم القوة والنخبة ، الصفة والمكافئة

2- إدارة العلاقات : تشتمل على العدل ، فرق العمل والقانون

3- إدارة البيئة المؤسسية : تشتمل على قيم الدفاع ، الإبداع والتنافس

4- إدارة المهمة : تشتمل على قيم الكفاءة والفعالية .(موسى الوزى سلامة:2007.235)

2-2- **المعتقدات التنظيمية** : هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة

العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ومنها :

-أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي واثر ذلك في تحقيق

الأهداف التنظيمية (محمود سلمان العميان:2005.312/313)

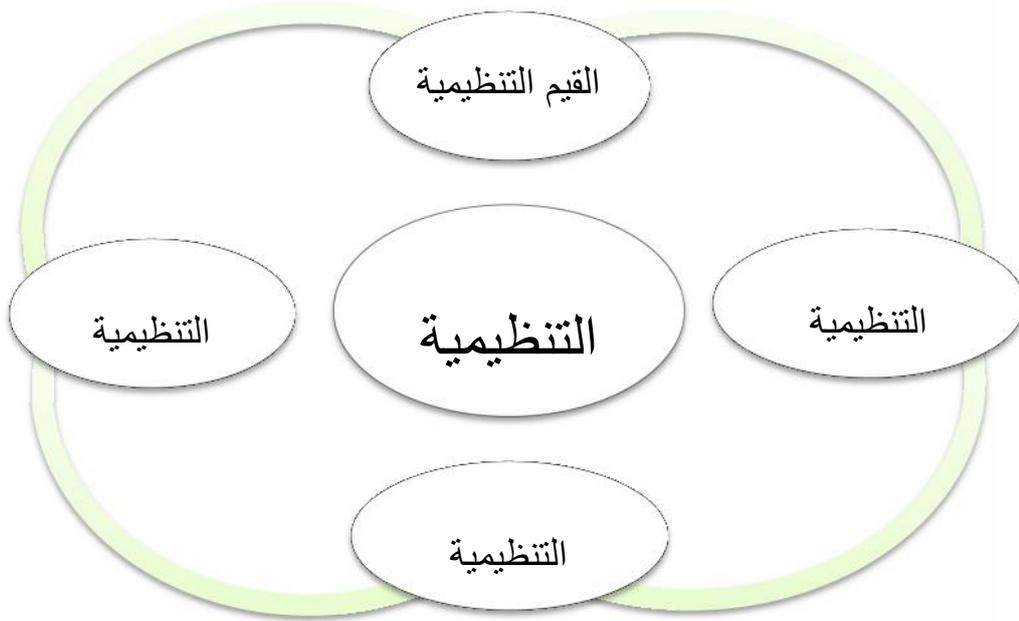
أي أن المعتقدات التنظيمية هي مجموعة المعتقدات الراسخة والتي تأخذ كمسلمات لا يقبل التشكيك فيها ويعتبر هذا المستوى بمثابة أساس للثقافة التنظيمية ويعتبر المقدمة المنطقية أو القاعدة التي تبنى على أساسها القيم .

2-3- الأعراف التنظيمية : تتمثل في المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة له. كالالتزام بعدم تعيين الأب والابن في نفس التنظيم ومثل هذه الأعراف غير مكتوبة لكنها واجبة الإتباع . (بلال خلف السكارنة: 2001.157)

2-4- التوقعات التنظيمية :

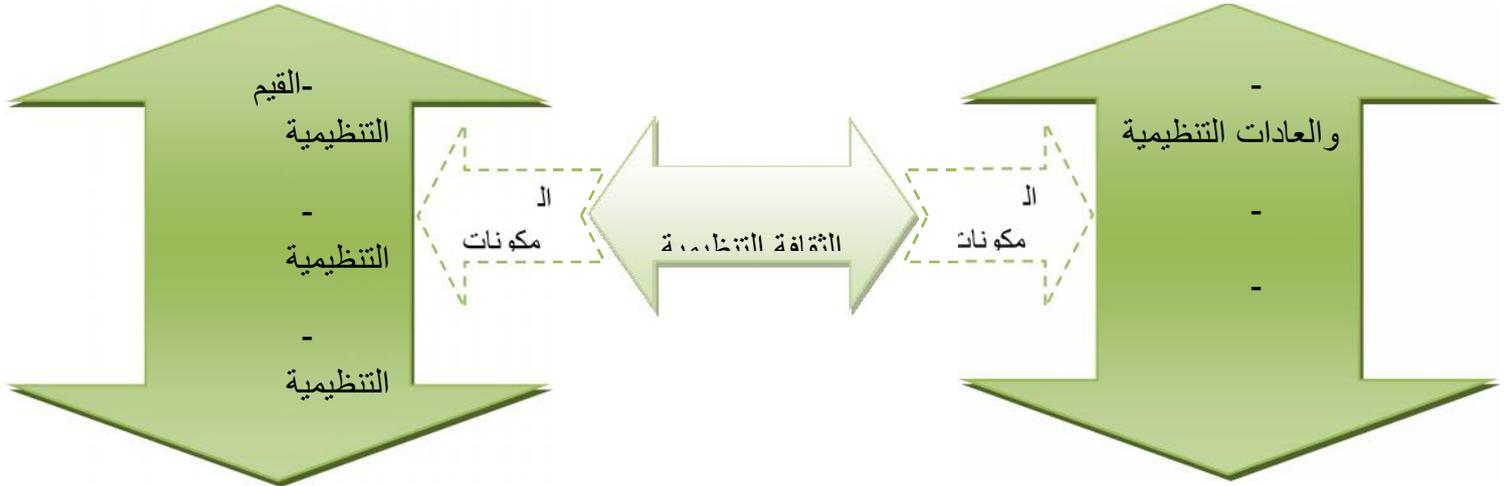
تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية. (محمود سلمان العميان: 2005.313)

الشكل رقم (1) يوضح المكونات الامادية للثقافة التنظيمية .



(Judith .R .Gordon :1993 ,P157)

ومما سبق يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية كباقي أنواع الثقافة فهي تقوم على نفس العناصر وتبنى على نفس المكونات لكن بمجال أضيّق بحيث تختلف ثقافة تنظيمية عن أخرى باختلاف التنظيم السائد واختلاف الأفراد المنتمين إليها.



الشكل رقم (2) مخطط توضيحي للمكونات الأساسية للثقافة التنظيمية.

3- خصائص الثقافة التنظيمية :

تتصف الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية :

3-1- الثقافة نظام مركب: يتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع

بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين و تشمل ثقافة المنظمة لنظام

مركب لعناصر الثلاثة التالية:

- الجانب المعنوي : النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار

-الجانب السلوكي : عادات و تقاليد أفراد المجتمع و الآداب و الفنون و الممارسات العلمية

المختلفة

-الجانب المادي : كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من الأشياء الملموسة كالمباني والأدوات و

المعدات و الأطعمة

3-2- الثقافة نظام متكامل : فهي بكونها "كل نركب" تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين

عناصرها المختلفة و من ثم بأي تغيير يطرأ على أحد الجوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثرها عن

باقي مكونات النمط الثقافي .

3-3-الثقافة نظام تراكمي متصل و مستمر : حيث يعمل كل جيل من الأجيال المنظمة

على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة وتزايد الثقافة من خلال ما

تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

3-4- الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور : فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر

الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية بل أنها تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة .

3-5- الثقافة لها خاصية التكيف : تتصف 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 فيها من تغيرات من جانب آخر 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 فيها من تغيرات من جانب آخر .(مصطفى

محمود أبوبكر :407.2005)

- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة :أي أنها تكتسب من خلال التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد في بيئة

العمل وقد تكتسب الثقافة في المدرسة و العمل و عندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءا من سلوكه و من خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

-تعتبر الثقافة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه و

بدونه لا تكون هناك ثقافة ..(بن يمينة السعيد :مجلة الحكمة ع2 155.2009)

وعلى الرغم من تنوع وتعدد تفسير الدلالات الثقافية عند الكتاب والباحثين فان هناك اتفاقا فيما

بينهم حول خصائص مميزة نلخصها فيما يلي :

1- إن الثقافة التنظيمية شاملة وواسعة بمعنى تتكون من عناصر كثيرة داخلية وخارجية ظاهرة

ومخفية.

2- تراكمات تاريخية للثقافة التنظيمية قديمة قدم الحياة نفسها إذ يتم توارثها عبر الأجيال لذا هي

ذات آثار تاريخية.

3- إمكانية بقائها والمحافظة عليها حسب رأي البعض الآخر كما يمكن تغييرها.

4- حسب رأي البعض الآخر تحمل أحيانا التجانس والاستقرار في حالة الثقافة القوية المتماسكة

وأحيانا تكون غير متجانسة وغير متماسكة فتكون ضعيفة

5- تتسم بالمرونة ويلاحظ ذلك في التنظيمات الناجحة إذ تغير شعائرها وطقوسها ورسالتها

وأهدافها هذا ما يقوم به قادتها ورموزها، وتتجو نحو اتجاهات عدة بعضها يميل نحو المجازفة والمخاطرة

وبعضها نحو الانجاز وبعضها إلى المهنية والبعض الآخر إلى البيروقراطية

6- وأخيرا اختلفت وجهات النظر حول قياسها فالبعض يقول أنها تقاس كميا ونوعيا والآخر

صعب عملية قياسها

من أهم خصائص ثقافة المنظمة:

1- الإنتظام في سلوك و التقيد به : نتيجة التفاعل بين الأفراد فأنهم يستخدمون لغةً و مصطلحات و

عبارات و طقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الإحترام و التصرف .

2- المعايير : هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه .

3- القيم المتحكمة : يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة و يتوقع من كل عضو فيها الإلتزام بها.

مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، و الانصياع للأنظمة و التعليمات .

4- الفلسفة : لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين و العملاء .

5- القواعد : عبارة عن تعليمات تصدر من المنظمة و تختلف في شدتها من منظمة الى أخرى.
و الفرد في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له. (العميان، 2005)

وعليه نستخلص خصائص الثقافة التنظيمية السائدة داخل التنظيم تساعد على خلق جو من الحرية والتسامح، التكامل، التشجيع، الرقابة الذاتية، المرونة واقتصار الاتصالات على التسلسل الأفقي وكل هذه العناصر تعمل على تحقيق التكامل والتطوير في الأداء الإداري للتنظيم

4- وظائف الثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية هي التي تحدد للعمال أنماط العلاقات القائمة بينهم وأسلوب لباسهم ولغة كلامهم ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات وتعمل على تدريبهم على ذلك كما تسعى إلى تشكيل السلوك لمساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما (بلال خلف السكارنة: 2001.158)

فهي تلعب دوراً حيوياً في نجاح وفشل أي تنظيم بتأثيرها على العناصر التنظيمية وعلى العمال فحسب " بيتر وترمان " ان سر نجاح التنظيم في سيطرته وسيادته يكمن في تماسك وترابط الثقافة التنظيمية وهذا ما يتضح من خلال وظائفه :

• تعطي أفراد التنظيم هوية تنظيمية، فاشترك العمال في نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحيد مما يساعد تطوير الإحساس بغرض مشترك وتمنحهم الإحساس بالكيان والهوية والإدماج وعدم الاغتراب

• تحدد السلوك المقبول وغير المقبول والذي يثاب او يعاقب عليه الأفراد وكذا تتحدد أساليب

الثواب والعقاب الموجهة للتنشئة التنظيمية للفرد (محمد سلمان العميان: 2002.314)

• لا يؤدي الأفراد أدوارهم فرادى وإنما في إطار تنظيمي واحد لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهم السلوك الوظيفي المتوقع منهم

• تعزز استقرار التنظيم بالتنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء التنظيم وذلك بتشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام الجماعي وفهم اللوائح التنظيمية .(حسين حريم(1): 265.2003)

ويمكن تلخيص وظائف الثقافة التنظيمية في النقاط الرئيسية التالية :

• وتعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية التنظيم للتغيير وقدرته على مواكبة التطورات الجارية حوله فكلما كانت قيم التنظيم مرنة ومتطوعة للأفضل كان التنظيم اقدر على التغيير والحرص على الإفادة منه ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة التنظيم واستعداده للتطوير .

• تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد التنظيم من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال ببعضهم البعض والعمل معا والتكيف مع البيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقات بالتنظيم .(مصطفى محمود أبوبكر :153.2006)

• تعمل على تكوين اتفاق جماعي بين أعضاء التنظيم حول الأهداف والوسائل التي تحقق رسالتها وحول المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيق الأهداف .

• تعزيز تكيف التنظيم مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة .

• تحديد التوجهات الرئيسية التي يتم وضعها لتحقيق الأهداف المخططة للتنظيم .

- تنمية مشاركة الأفراد في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم .
- تنمية درجة الانضباط والالتزام التي يظهرها الأفراد بالتنظيم .
- تعتبر أداة للرقابة الاجتماعية على الأفراد حيث يسود اتفاق وفهم مشترك بين العمال والإدارة بخصوص ما يعتبر معايير مناسبة للسلوك .
- تستخدم كأداة للتغيير ووسيلة ابتكار وتطوير تنظيمي .(عابدة سيد خطاب.صابر محمد اسماعيل
(153.2006:

- 1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية : إن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك
- 2- تسهل الإلتزام الجماعي : إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة .
- 3- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الإلتزام .
- 5- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء نحو ما و يتحقق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم بعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت للعمل. (صباح , 2008)

5- أنواع الثقافة التنظيمية :

يميز علماء الإدارة بين عدة أنواع للثقافة التنظيمية وذلك حسب عدة معايير فهناك من يميزها وفقا لمعايير القوة والضعف وكذا حسب درجة التكيف مع المحيط ولكل نوع تأثيره على التنظيم :

5-1 معايير القوة والضعف : يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية قوية أو ضعيفة حسب

مكوناتها ونتائجها حيث أن هذه الأخيرة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة وإذا كانت هذه القوى موازية وملائمة فسيكون للتنظيم ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها حيث تعمل على توحيدهم بقوة اتجاه تحقيق الهدف العام للتنظيم ومن ثم تكون الثقافة التنظيمية قوية وفي الحالة العكسية تكون ثقافة تنظيمية ضعيفة .

5-1-1 الثقافة القوية : هي الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما يملى عليهم من قوانين

وتعليمات فالثقافة القوية هي التي تنتشر في التنظيم كله وتحظى بالقبول والثقة من جميع أو معظم أفرادهم ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخله.(مصطفى محمود ابوبكر :2003.131)

وتتمتع الثقافة التنظيمية القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

• **الثقة** : تشير إلى الدقة، التهذيب، ووحدة الذهن التي تعد عاملا مهما لتحقيق إنتاجية مرتفعة .

• **الألفة والمودة** : التي يمكن أن تأتي من خلال إقامة علاقات متينة وحميمة مع الأفراد داخل

التنظيم من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم . (حسين حريم (1) :2003.274)

• **الشدّة** : تشير إلى قوة تمسك أعضاء التنظيم بالقيم والمعتقدات السائدة .

الإجماع والمشاركة: أي الإجماع والاشتراك في نفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد حيث يعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في تنظيمهم وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم بها .

هذا ويؤكد " حسين حريم " أن الثقافة التنظيمية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد السلوك المقبول ،ما يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحقق الثقافة القوية ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية والرقابية ،والرقابة التي تحققها هي رقابة العقل والروح والجسد وهو ما يقلل الاهتمام بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه السلوك ويتميز العمال في التنظيم ذو الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء له ما يزيد من إخلاصهم وولائهم الشديد للتنظيم . (حسين حريم(1): 2003.275)

5-1-2_الثقافة الضعيفة: هي التي يتم اعتناقها بقوة من أعضاء التنظيم ولا تحظى بالثقة

والقبول الواسع منهم ويفتقر التنظيم إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهنا فان العمال سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع التنظيم وأهدافه وقيمه .

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العمال إلى التوجيهات وتهتم لإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العمال كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة من ثقافة المجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الجماعي حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط .(مصطفى محمود أبوبكر: 2003.412)

وعليه الثقافة التنظيمية القوية والايجابية تمثل الأساس السليم الذي يقوم عليه بناء التنظيمات الراسخة والتي يمكن أن تبقى وتستقر بنجاح في إطار مجال عملها وعلى العكس تواجه التنظيمات ضعيفة

الثقافة التنظيمية كثيرا من المشكلات والجوانب التي يمكن أن تؤدي الى ضعف الكفاءة الداخلية والخارجية لها . **2-5 - معيار التكيف** : وينتج عن هذا المعيار بدوره نوعان من الثقافة التنظيمية :

1-2-5 الثقافة الكيفية (الموقفية) يقترح بعض الباحثين أمثال "Calori.Drucker" مدخل

موقفي للثقافة اي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي يمر بها التنظيم وفق اختيار مبدا "Fit Wag" ذلك انه لا توجد ثقافة مثالية تصلح كل التنظيمات وفي كل الظروف البيئية .

2-2-5 - الثقافة الجامدة : والتي تتسم بالحذر ولا تمنح حيزا من الحرية لاتخاذ القرارات

فهي ثقافة من النوع البيروقراطي أفرادها لا يشتركون في الحداث ويرفضون تحمل الأخطر ولا يملكون لا روح الإبداع وكذا سوء انتقال المعلومة.وتتميز ابيضا بالإفراط في الرقابة مما يجعلها مثبطة ومكتبة للحماس مما يؤثر على التنظيم.

هذا عن الفريق الأول وتصنيفه للثقافة التنظيمية وفق معيار القوة والتكيف وفي مقابل هذا

التصنيف نجد تصنيفا آخر والذي قدمه كل من " طلق عوض الله السواط ، سعود حمدي العتيبي " والذي يتضمنه عدة أنماط ثقافية على النحو التالي:

1 - الثقافة البيروقراطية : تحدد السلطة والمسؤوليات ويأخذ تسلسل السلطة الشكل الهرمي

في نقل المعلومات وتعتمد على التحكم والالتزام .

2_الثقافة الإبداعية : هذا النمط يتم بوجود بيئة تساعد على الإبداع ويتمتع أفراده بحب

المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .

3- الثقافة المساندة : تتسم بيئة العمال بالصدقة ومساعدة العمال والعمل في انسجام

ومؤازرة ويعمل التنظيم على خلق جو من الثقة والمساواة والروح الودية والتركيز على الجانب الإنساني في العمل

4- ثقافة العمليات : يتم التركيز على انجاز العمل وليس النتائج التي يحققها فيسود الحذر

بين أعضاء التنظيم وتقل الرغبة في المخاطرة والفرد الناجح الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في العمل .

5- ثقافة المهمة : تكون موجهة نحو تحقيق الهدف وانجاز العمل والتركيز على النتائج كما

تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج فهي تركز على الخبرة التي تلعب دوراً هاماً في صناعة القرار .

6- ثقافة الدور : تؤكد على نوعية التخصصات الوظيفية وعلى الأدوار الوظيفية أكثر من

الأفراد وتعطي أهمية للقواعد والأنظمة . (طلق عوض الله السواط.سعود حمدي العتيبي :1418.62/63هـ)

إلى جانب التطبيقات السابقة تعبر الإشارة إلى أن "جون كوتز " أول من قام بدراسة اثر ثقافة

التنظيم على الأداء وصنفها إلى أربع أنماط وهي :

1- ثقافة القوة : حيث يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على الاتجاه و الحسم و الإدارة

ويمكن تحديد خصائص هذا النمط المقسمة إلى درجتين قوية و ضعيفة.

جدول رقم (1) يوضح الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة القوة

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
1- يُعطي الناس لرغبات رئيسها الأولوية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل.	1- القائد قوي جذاب له حضوره (كاريزما) يجلب الشجاعة للجناء والوضوح للشاعرين بالضياع.
2- يخشى الناس إعطاء أخبار غير سارة لرؤسائهم.	2- يهتم القادة بأنفسهم ويكافئون ويحمون التابعين المخلصين.
3- لا يناقش الناس رؤسائهم حتى لو كانوا مخطئين	3- القائد حكيم وعادل ويتصرف بمفرده ولكن في صالح المنظمة وأعضائها.
4- يكسر الناس أصحاب النفوذ القواعد ويحصلون على مزايا خاصة.	4- يتطلب القائد الكثير ولكنه عادل وهو واضح فيما يطلبه و يكافئ المنضبطين.
5- المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ، إنها محجوزة للأصدقاء والحلفاء.	5- يتم ترقية المخلصين الذين يضعون رغبة قائدهم قبل حاجاتهم الشخصية.

المصدر: (الهوري، سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21. القاهرة: مكتبة عين شمس، 2002، ص295).

2- ثقافة الأدوار: حيث يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على النظام و الاستقرار و الرقابة

و من خصائص هذا النمط من الثقافة التنظيمية نذكر.

جدول رقم (2) يوضح خصائص ثقافة الأدوار

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
2- يسير الناس على القواعد حتى ولو تعارضت مع متطلبات العمل.	1- يتم الحكم على أداء الأشد خاص على أساس وصف الوظائف المعتمد وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان.
2- يُعتبر إثماً كبيراً تعدي الشخص حدود سلطاته أو الإجراءات المعتمدة.	2- يتم مكافأة الناس على أساس التزامهم باللوائح.
3- عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشد ياء الصواب.	3- تُخفض الأهداف والنظم والإجراءات من عدم التأكيد وانخفاض الكفاءة والارتباك
4- إن التحديد الدقيق للاختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الانطلاق.	4- يتم تخفيض سوء استخدام النفوذ باللوائح.
5- من الصعب الحصول على موافقات لإحداث تغييرات مما يجعل الناس تياس من المحاولة.	5- سلطات ومسئوليات الوظائف موضحة توضيحاً جيداً مُفضةً بذلك من الصراع حول السلطة والقضايا السطحية.
6- يتم التعامل مع الناس على أنهم أجزاء أو قطع غير آله وليس على أساس أنهم كائنات حية.	6- إن نظم العمل تقلل من الاختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ قرارات في موضوعات كثيرة.

المصدر: (الهوري، سيد، الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21. القاهرة: مكتبة عين شمس، 2002، ص296).

3- ثقافة التعاطف الإنساني: أما هذا النوع من الثقافة التنظيمية فيركز على التعاطف

الإنساني و العلاقات و الخدمة و تتجلى خصائص قوة و ضعف هذا النمط من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (3) يوضح الخصائص المميزة و الخ

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
1- دائماً يُركز الناس على العلاقات لدرجة أنه م يتجاهلون تنفيذ العمل.	1- يتعاطف الناس مع بعضهم في العمل، فه م يتعاونون في العمل إلى أقصى درجة.
2- لا يستطيع الناس اتخاذ قرارات صعبة من منطق العطف والتعاطف الإنساني.	2- يضع الناس قيمة مرتفعة على الانسجام، فه م يتأكدون دائماً أن الصراعات قد تم حلها وأن كل شخص على المركب على حد التعبير.
3- يحاول الناس تجنب المعارضة ولكن القضايا تزداد عمقاً، فالانسجام سطحي والصراعات كامنة.	3- يُعطي الناس وقتهم وطاقاتهم للأخريين: إنه م يهتمون بغيرهم ويستمعون وينصتون لبعضهم البعض.
4- عندما لا يمكن الحصول موافقة جماعية فإن المجموعة ربما تصبح غير قادرة على حسم الأمر وبالتالي تفقد الاتجاه.	4- يشعر الناس أن المنظمة تعاملهم على أنهم م كائنات حية.
5- تأخذ التغييرات وقتاً طويلاً لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل الناس.	5- يشعر الناس أنهم يقدرون بعضهم البعض، ويقدرون إنجازات الآخرين.

المصدر: (الهوري، سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21. القاهرة:

مكتبة عين شمس، 2002، ص 297).

4- ثقافة الانجاز :آخر أنماط الثقافة التنظيمية الذي يركز على النجاح و النمو و التميز و

تظهر خصائصه من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (4) يوضح الخصائص المميزة و الخصائص المظلمة لثقافة الانجاز

الخصائص المميزة	الجانب المظلم
1- يشعر الناس بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف القيم، فهم يشعرون بأنهم يعملون من أجل أشياء أكبر من ذاتهم.	1- يشعر الناس بأهمية ما يفعلون وربما الغاية تبرر الوسيلة أحياناً.
2- يشعر الناس أنهم أقوي وأفضل بانتمائهم لأعضاء في جماعة، إنها ترفع من نظرتهم إلى أنفسهم	2- يُضحي الناس بحاجاتهم الشخصية والعائلية وحاجاتهم الاجتماعية وحتى صحتهم من أجل العمل.
3- يدير الناس أنفسهم ويعملون برغبتهم ما يجدونه ضرورياً.	3- يتعاون الناس فيما بينهم داخلياً حيث يراهم الآخرون منافسين أقوى وربما متكبرين.
4- لا يُسمح للقواعد واللوائح أن تقف في طريق العمل.	4- تتكلم المجموعة مع نفسها حيث يشعرون بعزلة عن الآخرين وعن الواقع.
5- يعمل الناس لفترة طويلة دون شكوى.	5- لأن الانتقاد مسموح به فإن المجموعة تجد صعوبة في تصحيح أخطائها.

المصدر: (الهوري، سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21. القاهرة:

مكتبة عين شمس، 2002، ص298).

و من خلال عرض جميع الأنماط و النماذج و الأنواع التنظيمية و دورها و التي تجمع بين

مميزات و أوصاف الثقافة نجد أن الثقافة القوية تعتبر بمثابة الثقافة المثالية التي يجب إتباعها للوصول

إلى مستوى التنظيمات المتميزة والتأكيد على الدور الكبير الذي تلعبه و ذلك لما تحويه من التعامل بروح

الفريق و التعاون والعلاقات و الحرية والمخاطرة و الإبداع و الانجاز.

6- العوامل المساهمة في نشوء الثقافة التنظيمية :

تتطور التقاليد والطرق العامة في القيام بالأعمال وأداء المهام في التنظيم وتتطور بفعل ما تثبته من نجاح في ذلك .(ماجدة العطية:2003.333)

ويشكل عام فالأفراد يكتسبون القيم والاتجاهات الخاصة بهم من البيئة المحيطة بهم وبالتالي نجد ان الثقافة التنظيمية نتاج لثقافة العاملين بها فهي بذلك تتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية
(williams Allan Dobson Paul et Matters.Mike :1989.14/20).

وعليه فان افراد التنظيم حينما يشتركون في نفس الاتجاهات والقيم والمعايير السلوكية فهناك اسباب بثلاث عناصر هي كالآتي :

6-1- المؤسس او منشئ التنظيم : فقد تعزى الثقافة التنظيمية ولو جزئيا إلى الشخص أو

الأشخاص الذين أسسوا التنظيم وغالبا ما يظهر هؤلاء الأفراد شخصية ديناميكية مهيمنة وقوية ورؤية واضحة لما سيكون عليه التنظيم مستقبلا وكيفية تحقيق ذلك.(جرينبرج جيرالد. بارون روبرت :2004.638)

فالمؤسس هو أول من يتقلد الأساليب وعادة ما يكون المؤسسون ذوي رؤية وبصيرة نافذة عما يودون أن يكون عليه التنظيم مستقبلا

كل هذا يكون في بدايات حياة التنظيم أين يسعى المؤسس من خلال آرائه وتصرفاته إلى وضع الأنظمة والقواعد وترغيبها إلى العمال وكذا نشر القيم والمثل التي يحتذي بها العمال (فبتصرف المؤسس بحرية وابتكار فبذلك يشجع المرؤوسين على مزيد من الاستقلال والإبداع في التفكير .) أحمد ماهر
(437.2005:

7- قياس الثقافة التنظيمية

هناك العديد من الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في قياس ثقافة المنظمة مثل:

7-1- المقاييس الموضوعية: وهي الطرق البسيطة الشائعة الاستخدام بحيث يحل عدد من

الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين و هي تستخدم وحدات موضوعية لرصد السلوك
مثل:

- رغبة الفرد للبقاء في المنظمة.
- مستوى أداء العاملين.
- كثرة الغياب عن العمل.
- دوران العمل.
- كثرة حوادث العمل.

وهذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة الثقافة التنظيمية الذي قد تحدث
لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

7-2- الطرق الإسقاطية: التي تعتمد على استخدام وسائل مثل الكلمات المترادفة، إكمال

الجملة الناقصة، تمثيل الأدوار...ومن تجميع البيانات يتم التعرف على ملامح المنظمة.

المقابلات الشخصية: التي تعتمد على إجراء مقابلات ميدانية مع المديرين والعاملين بالمنظمة

وسؤالهم عن الجوانب المختلفة في العمل (المادية والمعنوية) وعن طريق جمع البيانات يتم قياس ثقافة
المنظمة (باسمعة عبد الله الوطيان، 62)

7-3- الملاحظة: وفيها يقوم الباحث بمراقبة ما يحدث داخل المنظمة من سلوكيات وتصرفات

للعاملين والمديرين وتجميع بيانات تساعد في قياس ثقافة المنظمة.

4-7- استخدام المعلومات الموثقة: تعتمد هذه الطريقة على استخدام وتقييم الوثائق

والسجلات والتقارير المختلفة للمنظمة والتي تمثل تاريخها لقياس ثقافتها التنظيمية.

خلاصة الفصل

إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، و لهذا الصدد قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليها .من خلال التعرف على تطورها، تعريفاتها، مكوناتها، العوامل المحددة لها، الآليات الرئيسة لتشكيلها، مستوياتها، تصنيفاتها.

إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية و الوظائف التي تؤديها، فهي بمثابة الصمغ أو الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، و يساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل و بالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، و فعالية المنظمة و الأداء.

و نظرا للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها، تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة لذلك و من الأمثلة على ذلك ظهور التنوع الثقافي في المنظمة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- تحديد إشكالية الدراسة
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- دوافع اختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- الدراسات السابقة
- 7- تحديد متغير الدراسة إجرائيا

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

تمهيد

1- مفهوم الثقافة التنظيمية

2- مكونات و عناصر الثقافة التنظيمية

3- خصائص الثقافة التنظيمية

4- وظائف الثقافة التنظيمية

5- أنواع الثقافة التنظيمية

6- العوامل المساهمة في نشوء الثقافة التنظيمية

7- قياس الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

الفصل الثالث :الإلتزام التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم الإلتزام التنظيمي
- 2- أهمية الإلتزام التنظيمي
- 3- خصائص الإلتزام التنظيمي
- 4- مراحل الإلتزام التنظيمي
- 5- محددات الإلتزام التنظيمي
- 6- عوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي
- 7- طرق قياس الإلتزام التنظيمي
- 8- نتائج الإلتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

الفصل الرابع :الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1-منهج الدراسة

2-حدود الدراسة

3-عينة الدراسة

4-أدوات الدراسة

5-الأساليب المستخدمة في الدراسة

خلاصة الفصل

الفصل الخامس : عرض و مناقشة النتائج الدراسة

1- عرض نتائج الدراسة

- عرض النتائج الخاصة بالتساؤل الأول للدراسة.
- عرض النتائج الخاصة بالتساؤل الثاني للدراسة.
- عرض النتائج الخاصة بالتساؤل الثالث للدراسة.

2- مناقشة نتائج الدراسة

- مناقشة نتائج التساؤل الأول للدراسة
- مناقشة نتائج التساؤل الثاني للدراسة
- مناقشة نتائج التساؤل الثالث للدراسة

الجانب النظري

الجانب التطبيقي

الملاحق

تمهيد :

يعتبر الالتزام التنظيمي ضمن ابرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات والأبحاث الغربية نتيجة تطور الفكر الإداري في النصف الأول من القرن العشرين ،وظهور مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية التي ارتبطت ارتباطا وثيقا بمدرسة السلوك الإنساني ،التي ركزت على حركة النشاط الإنساني من جهة و إرتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي من جهة أخرى. أما في العالم العربي فان مفهوم الالتزام التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام ،والمتموفر منها ينطلق من الدراسات الغربية. ومما لاشك فيه حاجة المؤسسات الحكومية إلى دراسة الالتزام التنظيمي.

وما دام موضوع البحث يعالج موضوع الإلتزام التنظيمي ، فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على هذا الموضوع ، من خلال تحديد المفهوم ،و الأنواع و أهمية ،و الخصائص و الوظائف ، و أبعاد ، و طرق قياس ، و نتائج وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل .

1- مفهوم الالتزام التنظيمي :

1-1- التعريف اللغوي والاصطلاحي للالتزام التنظيمي :

الالتزام في اللغة يعني " العهد، ويلزم الشيء فلا يفارقه، والملازم للشيء للمداومة عليه والالتزام هو الاعتناق والإيمان بالشيء ".(ابن منظور. 1978 ، ص 365)

ويعني كذلك في اللغة " العهد والقرب والنصرة والمحبة وهو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان بوصفه كائنا اجتماعيا يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة وتربطه بهم علاقة اجتماعية دافعة الحاجة إلى التعاون والشعور بالالتزام لتلك البيئة الاجتماعية ،ويرون أن الالتزام التنظيمي جزء من الالتزام الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه بما فيه من أفراد ومنظمات وما يسوده من قيم ومبادئ وأفكار والعمل على نشر قيم المجتمع ومبادئه ".

أما تعريف الالتزام التنظيمي في قاموس ويبستر فقد ورد بثلاث تعريفات:

الأول : منها ارتباط بالإرسال والشحن وهو: " الثقة بالالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة "

والثاني : " ارتبط بالانجاز أو إتمام أمر ما "

أما الثالث: وهو التعريف السائد حاليا في تحديد معنى الالتزام وهو " حالة ارتهان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف "

عرف (هيجان. 1998) الالتزام التنظيمي بأنه : "قوة تطابق الفرد واندماجه مع منظمته وارتباطه بها"، والالتزام التنظيمي حالة من الشعور الداخلي الذي يبديه الفرد في بذل مجهود عالي المستوى يأمل من خلاله زيادة فعالية المنظمة (هيجان 1998.ص 90)

كما عرف كل من (عبد الوهاب وخطاب. 1993) الالتزام التنظيمي بأنه " استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من اجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة ،كالاستعداد لبذل مجهود اكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية "

(عبد الوهاب وخطاب. 1993 ، ص 58)

أما (خضير، 1996) فقد عرفت الالتزام التنظيمي بأنه: "الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ، ويمكن القول بان عملية الالتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم. (خضير وآخرون ، 1996 ، ص 77)

وعليه فقد كان موضوع التزام العمال مجالاً للعديد من البحوث في السنوات الأخيرة ، ومن ضمن مجالات هذه الدراسات احتل الالتزام التنظيمي أهم حصة ، هذا مع العلم أن بعض الباحثين اهتموا بوجهات أخرى - غير منظمة - كالالتزام بالمشرف والنقابة والزبائن والحياة المهنية وجماعة العمل وغيرها .

2- أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من ابرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجة الرضا الوظيفي ، كما سلطت الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة ، وقد أكدت الكثير من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي ، إذ أوضحت أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في

بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل. (الثمالي . 2002 ، ص 02)

ومن الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم هي:

- إن الالتزام التنظيمي يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المربين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
- إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا أهم في الحياة. (عبد الباقي . 2005 ، ص 316)

كما تظهر أهمية الالتزام التنظيمي فيما يلي :

- يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الاوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز
- إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل
- إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقا منذ ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها.

(حمادات . 2006 ، ص 66)

- إن التزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها . (اللوزي. 2006، ص 66).

3- خصائص الالتزام التنظيمي :

يمتاز الالتزام التنظيمي بالعديد من الخصائص التالية :

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ، ورغبته الشديدة في البقاء بها ، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها .
 - يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط .
 - يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة .
 - يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب اتجاه المنظمة .
 - يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم .
 - يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل .
 - تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس والإخلاص للمنظمة .
- (سلامة. 1999 ، ص 15).

4- أبعاد الالتزام التنظيمي :

تختلف صور التزام الأفراد اتجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له وتشير الدراسات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد (مجدي، 2013)، كما حدد العالمان (Meyer & Allen 1990) ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي تصنف أشكاله المتعددة، وتتمثل هذه الأبعاد في :

- الالتزام العاطفي

- الالتزام المعياري

- الالتزام الاستمراري

وبدلا من وجود معزل عن بعضها البعض فإنها قد تظهر بصورة متزامنة .

4-1- الالتزام العاطفي :

ويشير إلى أن الفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقديم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة .

(مجدي. 2013، ص 27).

إن الالتزام العاطفي يمثل مؤشر يعكس توجه ايجابي أو شعور تعاطف من قبل الموظف نحو التنظيم، ويعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام نحو منظماتهم، يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل الذي يشعرون به نحو تلك التنظيمات.

(مجدي. 2013، ص 74)

ويرى آخرون أن الالتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة، لأنه موافق على قيمها وأهدافها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف، وقد يتطور الالتزام العاطفي للفرد اعتمادا على ثلاثة أسس وهي :

• القيم المشتركة

• وضوح الأهداف وتطابقها

• الاندماج الشخصي (جيرينبرج، براون ت/رفاعي، بسيوني. 2004، ص : 238)

إن التنظيم العاطفي يتعلق بتناسق الأهداف ورغبة الشخص في الاستقرار في العمل لتوافقه معه ورغبته في أداء ذلك. (سلطان. 2004، ص 209)

كما أن الالتزام العاطفي على توجه أهداف الفرد يتوافق مع أهداف المنظمة، فهو القوة النسبية لاقتراب الفرد من المنظمة واندماجه بها ورغبته القوية في البقاء فيها ويعبر الفرد عن هذا النوع بالعبارات التالية :

• لدي شعور قوي بانتمائي للمنظمة التي اعمل بها.

• اشعر أنني فرد من أفراد العائلة بهذه المنظمة.

• سأكون سعيدا بان امضي بقية حياتي في العمل بهذه المنظمة.

(الصيرفي. 2005، ص 218).

4-2- الالتزام المعياري :

ويقصد بت إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

(مجدي. 2013، ص 27)

كما يشير الالتزام المعياري كذلك إلى شعور الفرد بأنه ملزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ما يمكن أن يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة فهو أي فرد لا يريد أن يسبب قلقا لمنظمتة أو يترك انطباعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه العمل، إذن فهو التزم حتى ولو كان على حساب نفسه، وكذلك يعرف بأنه الالتزام المستند إلى القيم، فإضافة إلى الصلة العاطفية بالتنظيم.

(جيرينبرج، براون ت/رفاعي، بسيوني. 2004، ص 216-217)

إضافة إلى أن الالتزام المعياري يشير إلى شعور الموظفين بأنهم مضطرين للبقاء بالمؤسسة، ويستخدم الاستفتاء الذي تم طرحه لتقييم الثلاث درجات من الالتزام بعد تطويره، مما أدى لتمكن العلماء من تحديد مستوى التزم الأفراد لمؤسساتهم وربطها بالنتائج المتعددة، وبالتالي ل كان تتخيل مدى تعقيد المشكلات المتعلقة بالمستويات المنخفضة من الالتزام. (درويش. 2007، ص 130)

4-3- الالتزام الاستمراري :

وهو ينبثق من القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع والعوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا كانت العوائد التي تقدمها المنظمات الأخرى أفضل من المنظمة التي يعمل بها فإنه لا يتردد بالانتقال إلى الوضع الأخر.

(مجدي. 2013، ص 28)

كما أن هذا النوع يختلف عن أشكال الالتزام التنظيمي السابقة إذ أنه قائم على الحاجة، فالالتزام المستمر يصف الحاجة الذاتية الداخلية المدركة لدى العامل بأنها تستمر مع التنظيم بعض الاحتياجات التنظيمية النابعة من الخارج، إن العاملين الذين يظهرون التزاما مستمرا يشعرون بالحاجة إلى البقاء في العمل مع التنظيم الحالي، كما يشير الالتزام بالاستمرارية إلى الوعي بالتكاليف المترتبة على ترك المنظمة.

(Boehmaen j. 2006. P217)

إن الالتزام المستمر يستند على التزام الفرد بالبقاء بالمنظمة طالما انه يحقق منافع، أي التوجه بالمنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله الحالي ويمكن تأثر هذه المنافع إذا ترك الفرد المنظمة. (اندراس، معاينة. 2008، ص 46).

5- مراحل الالتزام التنظيمي :

يتولد الالتزام التنظيمي من محصلة تفاعل قوى متعددة تتمثل في خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة، وتتضمن خصائص الأفراد القيم والمعتقدات والمشاعر والاتجاهات والتعليم والخبرة وغيرها من المتغيرات الذاتية للأفراد، أما العوامل التنظيمية فتشمل مثلا ليس على سبيل الحصر المناخ التنظيمي وفلسفة الإدارة وممارستها والحوافز والاتصالات ومختلف العلاقات والمعطيات التنظيمية، أما المؤثرات المجتمعية فتتمثل في القيم والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من عناصر البناء المجتمعي.

ويتشكل الالتزام التنظيمي ويتطور بعدة مراحل تبدأ منذ التحاق الفرد بمنظمة معينة ويتعزز من خلال العمل والانجاز المتواصل وصولا إلى مرحلة الثقة بالمنظمة وهي مرحلة نضوج الالتزام التنظيمي. (المعاني. 1996، ص : 20)

وتتنوع آراء الباحثين حول مراحل الالتزام التنظيمي فحسب ولتشي ولافن **welsh & Lavan** نجد أن التزام الفرد يتم عن طريق مرحلتين هما.

(العنبي، سواط. 1997، ص 07)

الأولى : مرحلة انضمام الفرد إلى المؤسسة التي يريد أن يعمل بها، وفي الغالب يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق رغباته وتطلعاته.

الثانية : مرحلة الالتزام التنظيمي، حيث أن الفرد يحرص على بذل جهدا كبيرا من اجل تحقيق أهداف المؤسسة والنهوض بها.

أما **بوكانن (Bouchana)** فيرى أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي : (العوفي، 2005، ص 36-37)

1. مرحلة التجربة :

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، ويكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته .

ويقول (بوكائن) أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئته للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف :

- تحديات العمل
- تضارب الولاء
- عدم وضوح الدور
- ظهور الجماعات المتلاحمة
- إدراك التوقعات
- نمو الاتجاهات نحو التنظيم
- الشعور بالصدمة

2. مرحلة العمل والانجاز :

وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

3. مرحلة الثقة بالتنظيم :

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاءه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

(حسونة. 2007، ص 211)

6- محددات الالتزام التنظيمي:

هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة ، مما تنتج أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام التنظيمي ، فعلى سبيل المثال : نجد أنه في حالة وفرة الفرص الوظيفية ينخفض الالتزام الاستمراري لدى الأفراد لتوافر فرص عمل بديلة ومع ذلك فان الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام التنظيمي من خلال ما يأتي :

6-1- الإثراء الوظيفي :

هو إعطاء الأفراد فرص جديدة للتحكم في طريقة تادية وظائفهم وتقديرهم لإسهاماتهم الهامة، وقد نجحت هذه الطريقة في شركة فورد ببرنامج إشراك العمال، وقد تمتعوا بقدر كبير من الاستقلال في أداء أعمالهم، وكان حل فعال جدا لزيادة الالتزام.

(سلطان. 2009، ص 211)

6-2- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين :

يجب أن يشعر العاملون بان ما تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع، لان هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم تجاه المنظمة، وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح.

6-3- استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة :

كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة و أهدافها ، كلما قوي لديه الالتزام خاصة العاطفي تجاه المنظمة ، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد و الحرص على الجودة ، فيجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عند اختيار من تتوافر فيه تلك القيم .

(جيرينبرج، براون ت/رفاعي، بسيوني. 2004، ص220-219).

7- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي :

هناك العديد من الآراء و التوجهات في طرح وحصص العوامل التي تساعد في بناء و تدعيم الالتزام التنظيمي داخل التنظيم ، فهناك من يرى وجود عوامل بيئية خارجية وعوامل تتعلق بخصائص الفرد ، وهناك من يرى أنها عوامل تنظيمية يجب عن المنظمة مراعاتها لتحقيق المستوى المرغوب من الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، إلا أن دراسات (روبرت مارشن وماناري) تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي.

أما (خطاب . 2001) فقد صنف تلك العوامل التي تؤثر الالتزام التنظيمي إلى : عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية ،عوامل تتعلق بخصائص الفرد ،عوامل تتعلق بخصائص الوظيفة ،عوامل تتعلق ببيئة العمل الداخلية ،وعوامل تنظيمية أخرى والشكل الآتي يوضح ذلك :

7-1-العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

هناك بعض العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل و فرص الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم خاصة في فترة بداية العمل لهؤلاء الأفراد وقد سمي هذا بالمسبقات في عملية الالتزام التنظيمي فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة و تعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الالتزام التنظيمي متدنية و العكس صحيح في حالة الكساد الاقتصادي وارتفاع مستوى البطالة.

(الوزان.2006،ص41).

وقد تبين من بحث قامت به (خطاب.2001) عن اتجاهات العاملين و المناخ التنظيمي بالقطاع العام أن مستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفعا وقد كان احد أسباب في ذلك إدراك العاملين لارتفاع معدل البطالة و قصور المعلومات عن سوق العمل فضلا عن انخفاض حركة الأفراد بين أقاليم الدولة و انخفاض فرص العمالة بها هذا ما اثر على اتجاهات العاملين بالنسبة للالتزام التنظيمي بالارتفاع.

7-2- معلومات متعلقة بخصائص الفرد:

أثبتت نتائج الكثير من الدراسات و الأبحاث تأثير الالتزام التنظيمي بجملة الخصائص الشخصية للفرد مثل: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، الراتب، دوافع وقيم الأفراد...

7-2-1-العمر : ويقصد به عمر الفرد الذي يعمل في المؤسسة كأحد المتغيرات الشخصية التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي فلقد اثبت (لوثانز و تايلور) وجود علاقة موجبة بين العمر والالتزام التنظيمي و أن كبار السن أكثر التزاما من صغار السن بينما توصل باحثون آخرون إلى وجود علاقة ضعيفة بين هذين المتغيرين ورغم تباين نتائج الدراسات السابقة غير أن غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط الموجب بين هذين المتغيرين. (الفضلي 1997، ص82).

7-2-2-عدد سنوات الخبرة : قد توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية و الالتزام التنظيمي بينما توصلت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة بين هذين المتغيرين إلا أن (Buchanan1994) توصل إلى أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات خبرة العاملين وذلك نتيجة التفاعل

الاجتماعي فيما بين الموظف و زملاء العمل من جهة و الموظف و قيادته المباشرة من جهة ثانية. (الوزان. 2006،ص42)

7-2-3- الجنس و الحالة الاجتماعية : رغم تعدد الدراسات الإدارية التي تفحصت اثر الجنس كمتغير أساسي إلا أنها في سعيها لتكوين الكيان المعرفي في مجال الإدارة لم تقدم نظرية خاصة بالمرأة بل كانت معظم الصياغات عامة و غير محددة النوع غير أن النظرة إلى المرأة العاملة و دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية قد تغير عبر الزمن،وقد توصلت العديد من نتائج الدراسات على تأكيد اثر نوع أو جنس الموظف على الالتزام التنظيمي. وعلى نقيض ذلك نجد أن بعض الباحثين يرى أن النوع أو الجنس لا علاقة له بالاستقرار والالتزام التنظيمي لان طبيعة و مستوى وعلاقات و ظروف كل وظيفة هي المؤشر الأساسي في مستويات الالتزام و الاستقرار التنظيمي كما يؤكد عددا من الباحثين انه كلما ارتفع التأهيل العلمي للمرأة ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديها. (الفضلي. 1997،ص82).

7-2-4- المؤهل العلمي : كانت غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط السالب فيما بين التأهيل العلمي للموظف ومعدل التزامه التنظيمي ،في حين وجد (العنبي) انه كلما ارتفع معدل عمر الفرد ارتفع تأهيله العلمي و معدل التزامه التنظيمي.

(الفضلي. 1997، ص83)

7-2-5- المستوى الوظيفي للفرد : أما بالنسبة للعلاقة بين المستوى الوظيفي للفرد و مستوى التزامه التنظيمي فقد تباينت نتائج الدراسات، حيث أشار (العنبي) إلى وجود علاقة إيجابية بين متوسط الالتزام للفرد و المستوى الوظيفي له (العنبي،سواط، 1997،ص84)، و أكد (الفضلي) على العلاقة السلبية بين متوسط الالتزام للفرد و المستوى الوظيفي له (الفضلي. 1997،ص84)، إذ أنه كلما ارتفع المركز الوظيفي للفرد، تراجع متوسط التزامه،

و لعل السبب في ذلك هو أن الموظف يكشف مع تقدمه في المراكز الوظيفية وجود معايير ربما لا تتصف بالموضوعية، خاصة فيما يتعلق بنظام الترقيّة لمراكز أعلى و توزيع المكافآت، و تزداد الأمور تعقيدا بالنسبة لشاغلي المواقع القيادية بدرجة مدير إدارة، حيث يكاد يكون الطريق شبه مغلق أمام العديد من هؤلاء نتيجة وجود معايير أخرى لا علاقة لها بجودة الأداء لشغل المواقع الأعلى، خاصة على مستوى وكيل وزارة مما يتوقع أن ينعكس سلبا على اتجاهاتهم نحو العمل و التنظيم.

7-2-6-الراتب : يقصد به "العائد المالي الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله في منظمة معينة و بوظيفة محددة المهام"، و هو يمثل أحد أهم المتغيرات المؤثرة على إحساس العاملين بالالتزام التنظيمي، ذلك أن المتقدم لشغل وظيفة ما يسعى غالبا أن يفى راتبه بالتزاماته المادية، و هو يتوقع أن يحقق جهده و إخلاصه للعمل عن بعض العوائد أو النواتج المرغوبة، و إن كان المديرين هم ممثلي المنظمة في مكافئة المرؤوسين، فإن الموظف يتوقع من مديره نوعا من رد الفعل الايجابي نحوه المتمثل في الراتب، فإن تحقق هذا التوقع، أدى إلى نوع من الالتزام التنظيمي عامة، أما إذا لم يتحقق هذا النوع و بقي الموظف مستمرا في عمله فإن التزامه يكون في الغالب بقائيا، و من الملاحظة ندرة الدراسات التي تناولت تأثير الراتب على الالتزام التنظيمي منها دراسة (زايد.1996) التي توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين الالتزام العاطفي و الالتزام المستمر و الراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف باعتباره أحد مصادر الدخل.

(زايد.1966،ص163)

7-2-7-دوافع و قيم الأفراد : كلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجتهم، و هناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد و

ما تقدمه المنظمة، زاد الالتزام التنظيمي، فتطبيقات نظام الإدارة الأبوية و الأمان الوظيفي باليابان و ما يرتبط بها من إشباع لحاجات الأفراد يعتبر من العوامل الهامة في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمنظمات اليابانية.

و يتأثر الالتزام أيضا بدوافع الانجاز العليا للأفراد الذين لديهم دافع الانجاز مرتفع، و يدركون أن إشباع الحاجات الاجتماعية تأثر أيضا على الالتزام التنظيمي، إذ كلما زاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد زاد الارتباط النفسي بالمنظمة، و تؤثر القيم على الالتزام أيضا، فالأفراد الذين لديهم إعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل، و الذين يرون على أنه الجانب ذو الأهمية الرئيسية في حياتهم، يكون مستوى الالتزام التنظيمي لديهم مرتفع.

(الوزان.2006،ص44)

7-3- عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة:

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها و درجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي، فتتعدد مجال الوظيفة و الاستقلالية و التحدي و التغذية المرتدة و الشعور بالأهمية و المسؤولية، كل هذا يرتبط إيجابا بالالتزام التنظيمي، أما عندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر، و الذي يتخذ شكل صراع الدور أو عدم وضوح الدور، فإن ذلك يؤثر عكسيا على الالتزام التنظيمي. (الهاجري.2003، ص52)

7-4- العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

تتمثل في السياسات و وضوح الأهداف و المناخ التنظيمي و نمط القيادة و نظام الحوافر المتبع و هي كالاتي:

7-4-1- السياسات التنظيمية : ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على

إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم (العوفي.2005،ص37)، و هي جملة الإجراءات و السياسات التي تعتمدها المنظمة من اجل تحقيق أهدافها، و تلعب هذه

السياسات دورا ناجحا في توحيد أهداف المنظمة و أهداف الأفراد، من خلال تبني سياسات و إجراءات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، إذ من المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي الذي يعتمد سواء في إيجابياته أو سلبياته على قدرة القائد على إشباع هذه الحاجات، و التي تؤدي بالضرورة في حال إشباعها إلى نمط سلوكي إيجابي يساهم في تكوين ما يسمى "بالسلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد و الشعور بالرضا و الاطمئنان و الانتماء ثم الالتزام التنظيمي". (اللوزي.1999،ص126)

فخصائص العمل مثلا لا بد أن تعطي نوعا من الإشباع لحاجات الفرد و رغباته حتى يقوم بالأداء المطلوب و يحقق الإنتاجية المتوقعة منه (الهاجري. 2003،ص:52)، لأن الالتزام التنظيمي يزداد من خلال سعي المنظمة إلى العمل على إشباع هذه الحاجات الإنسانية للعاملين لديها و العكس صحيح (المعاني.1999،ص:47)، و تتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية و الأولوية في العمل على إشباعها، و قد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية و الحاجة للأمن و الحاجة للحب و الانتماء و الحاجة إلى الاحترام و أخيرا الحاجة لتحقيق الذات.

7-4-2-وضوح الأهداف و الأدوار: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة و محددة و كانت أدوارهم كذلك، كلما كانت عملية إدراك و فهم الأفراد للالتزام التنظيمي أكبر و ينطبق ذلك على النهج و الفلسفة و الكفاءات الإدارية.

7-4-3-مشاركة العاملين في التنظيم : تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، و ذلك بإتاحة الفرصة لهم للمساهمة بأفكارهم و تشجيعهم على تحمل المسؤولية و إيجاد الجو النفسي و الاجتماعي البناء في بيئة العمل، فقد عرف دايفن المشاركة بأنها: "اندماج الفرد عقليا و عاطفيا في عمل الجماعة، بعدما تتيح

الجماعة لهذا الفرد فرصة المساهمة بالأهداف و المشاركة في المسؤوليات و تقوم عملية المشاركة على ثلاث أسس و محاور تتمثل فيما يلي:(اللوزي.1999،ص130)

- أنها تنطوي على المشاركة العقلية و الفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة و فعالة.
- أنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد و تدفعهم للعمل، من خلال توفير الفرص الجيدة للمشاركة و إطلاق الطاقات و المبادرات الرامية إلى تحقيق الأهداف.
- أنها تعمل على تنمية المهارات في العمل و تقبل المسؤولية.

وقد أكدت بعض الدراسات منها دراسة (زايد.1996،ص48)، (العجمي.1998،ص72)، أن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي، و تجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقلبهم لروح المشاركة برغبة جامحة و روح معنوية عالية، كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات و تحديد الأهداف التنظيمية هي نقطة البداية المنطقية لأي نشاط تنظيمي، كما توفر لهم العائد المناسب مقابل مساهماتهم الفعالة في تحقيق تلك الأهداف التي تؤثر بالضرورة على التزامهم التنظيمي و كذلك على شعورهم بالعدالة التنظيمية.

7-4-4-4-الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن "الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم و التي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، و حاجات العاملين و طبيعة الاتصالات التنظيمية و أساليب الإشراف السائدة و سلوك الجماعات و غيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم فتؤثر في سلوكهم و في كل السلوك التنظيمي".

و من التعريفات الأخرى للمناخ التنظيمي "انه مجموعة الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم و التي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، و حاجات العاملين و طبيعة الاتصالات التنظيمية، و أساليب الإشراف السائدة و سلوك الجماعات و غيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم فتؤثر في سلوكهم و في كل السلوك التنظيمي".

و من المفترض أن المنظمات و العاملين على حد سواء يسعون للوصول إلى بيئة

عمل ذات مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين، و قد بينت الأبحاث في هذا المجال أن المنظمات ذات البيئات المتسلطة و المثبطة لمعنويات العاملين و التي تصنف بعدم المبالاة و عدم الحيوية هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين و لا تنمي فيهم قيم الالتزام التنظيمي، و لذا من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية ز تحقيق التوافق بين الانجاز و تحقيق الأهداف من جهة، و العناية بالإنسان في سبيل تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين. (المعاني.1999،ص39)

7-4-5- إيجاد نظام مناسب للحوافز: تعبر الحافز عن "تلك الوسيلة أو الأسلوب أو

الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب -بدرجات متفاوتة- لحاجاته الناقصة" (عبد الوهاب.1982،ص17)، و تركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية و هي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل و أسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها.

لذلك فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية و المعنوية يؤدي إلى زيادة

الرضا عن المناخ التنظيمي و عن المنظمة ككل و بالتالي زيادة الالتزام التنظيمي، و زيادة معدلات الإنتاج و انخفاض التكاليف، و في هذا السياق يرى بعضهم أن الالتزام التنظيمي يتحقق من خلال معاملة العاملين على أنهم شركاء و ليسوا مجرد أفراد و منح المزايا المادية و المعنوية و إتاحة فرص التطور المهني و الوظيفي لهؤلاء

العاملين.(عبوي.2006،ص211)

6-4-7 العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين و النظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحد يرسخ معايير أداء متميز لأفرادها، مما يترتب عليه زيادة تماسك المنظمة و زيادة الالتزام التنظيمي بالمنظمة و الولاء لها. (حريم.2004،ص340)

7-4-7 - الثقافة التنظيمية: هي محدد هام من محددات الالتزام التنظيمي، لأنها تمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمات و تركز على إيجاد قيم و أهداف مشتركة بين العاملين، الأمر الذي جعلها تفرض على القادة و المديرين الاهتمام بها في محاولة الوصول إلى فهم أبعادها و عناصرها إذ أن الثقافة التنظيمية هي منظومة المعاني و الحضور و المعتقدات و الطقوس و الممارسات التي طورت مع الزمن، و أصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق منها عاملا بين أعضاء التنظيم، حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء، ذلك أن للثقافات في المجتمعات تأثيرا واضحا على السلوك خارج المنظمات و داخلها، لتؤثر في عملية اتخاذ القرارات و تحديد أنماط السلوك و الاتجاهات نحو المنظمة سواء تعلق الأمر بالمدير أو بمروؤوسيه.

(القيوتي .1993،ص286)

8-4-7 - نمط القيادة: أن الدور الكبير الذي يجب أن يقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، و في جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة و فاعلية، فالإدارة الناجحة هي القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد. (اللوزي .1999،ص:126).

7-5- عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي :

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الهيكل التنظيمي و الالتزام التنظيمي، فقد وجد أن اللامركزية في اتخاذ القرارات، و توافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية و تنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.

كما يرى بعض الباحثين أن حجم المنظمة يؤثر عكسيا على الالتزام التنظيمي حيث أن المنظمات ربما تتطلب من المدير بذل جهد أكبر في عمل التنسيق و الرقابة و تطوير السلوك مما يؤثر سلبا على التزام المديرين تجاه المنظمات التي يعملون بها، بينما يرى البعض الآخر أن حجم المنظمة يؤثر إيجابيا على الالتزام حيث أنه كلما زاد حجم المنظمة كانت هناك جماعات أكبر من المرؤوسين و فرص أكبر للتداخل بين الأشخاص و زيادة الفرص المتاحة للتزقي أمام الأفراد الأمر الذي يؤدي إلى التزامهم.

(الوزان.2006،ص42)

بينما نجد دراسة قام بها (Stevens) و التي ركز فيها على أربعة متغيرات هيكلية و هي: حجم المنظمة، وجود الرقابة، نطاق الرقابة، مركزية السلطة و قد خلصت إلى أن أيا من هذه المتغيرات لا يرتبط بالالتزام بشكل قوي. (خطاب.2001،ص147)

- **عوامل شخصية:** و هي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل: شخصية الفرد العامل و ثقافته و قدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو بالمنظمة، أو عوامل تتعلق باختياره العمل.
- **عوامل تنظيمية:** و هي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة و الاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر، و تمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة و مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات تتمثل في بيئة العمل و طبيعته و خصائصه و نمط القيادة الإدارية و المناخ التنظيمي بشكل عام.

- عوامل غير تنظيمية: و هي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريرا لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول . (حمادات، 2006، ص70).

8- طرق قياس الالتزام التنظيمي:

نظرا لأهمية وجود مستوى من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات لما له من آثار إيجابية كبيرة في تحقيق أهدافها، فإنه من الضروري قيام المنظمات بالتحقق من وجود درجة من الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، لذا تسعى المنظمات لاستخدام وسائل و طرق تستطيع من خلالها التعرف على درجة الالتزام الموجودة لدى العاملين، ومن ثم إيجاد الطرق المناسبة لزيادة درجة الالتزام لديهم، و قد ذكر بعض الباحثين أن المنظمات تستخدم أساليب مباشرة و غير مباشرة للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها وهي: (العنبي، 2008، ص81).

8-1- المقاييس الموضوعية: وهي الطرق البسيطة الشائعة الاستخدام بحيث يحل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين و هي تستخدم وحدات موضوعية لرصد السلوك مثل:

- رغبة الفرد للبقاء في المنظمة.
- مستوى أداء العاملين.
- كثرة الغياب عن العمل.
- دوران العمل.
- كثرة حوادث العمل.

وهذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي الذي قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

8-2- المقاييس الذاتية: هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، و ذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه لأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام، و يعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام سلبا أو إيجابيا و أفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الإستبانة و ذلك من خلال أسلوبين:

إما توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، و يطلب منهم تحديد مستوى التزامهم و حبهم للعمل، و تمتاز هذه الطريقة بسهولةها.

ليس هناك سؤال واحد عن مستوى الالتزام بل هناك عدة أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل، و تنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستوى الأفراد المبحوثين، و من خلال الإجابة يحدد مستوى الالتزام لديهم.

و في هذا الصياغ طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام و تحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة و قد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها و مكوناتها التي سوف نتناول بعضها و هي: (حنونة.2006،ص21)

مقياس بوتر و زملائه: وقد أطلق عليه إستبانة الالتزام التنظيمي و يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

- درجة التزام الأفراد بالمنظمة
- ولائهم و إخلاصهم لها.
- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة و قبولهم لقيمتها.

استعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة و يمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.

أ - مقياس مارش و مافري: اللذان قدما مقياس للالتزام و يتكون من 4 فقرات و قد أستخدم كأداة لقياس:

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

ب- مقياس جورج و زملائه: و هو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال فقرات عبرت عن واحدة من القيم التالية:

(خضير و آخرون.1996،ص79)

- استخدام المعرفة و المهارة.
- زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
- العمل مع الزملاء بكفاءة عالية.
- بناء سمعة جيدة.
- العمل على مواجهة الصعوبات و التحديات.
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

9- نتائج الالتزام التنظيمي:

يترتب على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين أثارا متعددة سلبا أو إيجابا، حيث أن ذلك المستوى يؤثر على عدة متغيرات تنظيمية في العمل منها:

(اللوزي. 1999، ص133)

أ- **الروح المعنوية:** تشير الدراسات إلى أن الالتزام دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم و منظماتهم و حماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، و تعرف الروح المعنوية بأنها "اتجاهات الأفراد و الجماعات نحو بيئة العمل"، فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون التلقائي لبذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، و الروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، و عليه فالروح المعنوية المرتفعة هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو بالإجبار، و تؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب فبيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليه تدني المستوى الالتزام التنظيمي و تدني الإنتاجية .

ب- **الأداء المتميز:** الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد و حماسهم للعمل و التزامهم بأهداف التنظيم، و تشير الأبحاث و الدراسات إلى أن الالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، كما يشير احد الكتاب إلى أن هناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي و الإبداع الإداري، مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الالتزام التنظيمي و دعمه و تشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي.

ج- **تسرب العاملين:** يعرف (مويلي) التسرب بأنه "توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا" (مويلي،ت/المقطوش.1986،ص23)

و عليه تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على جميع المستويات (على مستوى الفرد،على مستوى الجماعة، على مستوى التنظيمات) نتائج إيجابية و أخرى سلبية نوجزها في ما يلي:

9-1 على مستوى الفرد:

حيث تؤكد النتائج الايجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الايجابية للأفراد مثل:

- زيادة الانتماء.
- الأمان التصور الذاتي الايجابي.
- القوة.
- وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد، كما تؤدي زيادة الالتزام إلى زياد المكافآت أكثر من الأفراد الغير ملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد. (الوزان.2006،ص48)
- بينما النتائج السلبية تؤكد أن المزايا و المنافع التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف فبالرغم من فوائد الالتزام إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية له منها:

- قلة الفرص المتاحة للتطور و النمو الذاتي.
- زيادة الضغوط العائلية و الاجتماعية فالفرد يلتزم اتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت و الجهد بها مما يؤثر على الالتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.

9-2- على مستوى جماعة العمل:

حيث تتمثل النتيجة الايجابية لجماعات العمل فيما يلي: (الصيرفي.2005.ص229)

- كلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة زادت درجات التماسك بينهما.
- في حين أن النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل في:
- انخفاض القدرة على الخلق و الابتكار، و التكيف من خلال استقرار العمالة.
- انخفاض معدل دوران العمل و بالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة و نافعة.

و في هذا الصدد يرى (اوليفر) انه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة و نافعة بصورة أفضل.

- التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل اقل انفتاحا على الآراء و القيم الجديدة.
- زيادة فرص الصراع بين المجموعة و المجموعات الأخرى.

9-3- على مستوى المنظمات:

بالنسبة للالتزام للمنظمات فنجد أن النتائج الايجابية له تمثل في ما يلي:
(مزياي.2003،ص:33)

- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم و ذلك من خلال: زيادة الجهد المبذول، انخفاض نسبة الغياب و التأخر، معدل الدوران.
- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لان الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية و واضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.
- العقد النفسي: تعتبر "دليس روسو" باحثة و أكاديمية استثمرت كثيرا في العمل حول مفهوم العقد النفسي، لذلك سوف نركز على تعريفها حيث تتفق "دليس روسو و سنيهال"

(1998) مع هذه الفكرة حيث ترى أن العقد النفسي هو اعتقاد شخصي في علاقة متبادلة بين الفرد و طرف آخر كمؤسسة أو كصاحب العمل.

أما النتائج السلبية للالتزام التنظيمي على المنظمة فتتمثل فيما يلي:

انخفاض القدرة على الابتكار و التكيف إذ أن الأفراد يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة لمنافسة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في شركة "جينيرال موتورز" وجد أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة من الالتزام و الولاء للمنظمة عادة ما تخلق لديهم القدرة على الابتكار و الخلق.

خلاصة الفصل:

إن الالتزام التنظيمي هو احد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات ،فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات،فالالتزام التنظيمي باعتباره حالة ايجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليه بعمق من خلال عرض مجموعة من المفاهيم حوله ، وإبراز أهميته على مستوى الفرد وجماعة العمل والمنظمة ،وتوضيح خصائصه التي تميزه عن باقي المتغيرات،ومعرفة محدداته وإبعاده ،والمراحل التي يمر بها الالتزام التنظيمي ليصل إلى المعنى المطلوب،والتعرف على طرق قياسه ،والنتائج المترتبة عليه.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع :الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1-منهج الدراسة

2-حدود الدراسة

3-عينة الدراسة

4-أدوات الدراسة

5-الأساليب المستخدمة في الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يهدف البحث الحالي إلى دراسة الثقافة التنظيمية تأثيرها على الالتزام التنظيمي لدى إدارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونطراك بسكرة، وللإجابة عن تساؤلات هذا البحث واختبار فروضه، خصصنا الجانب الميداني الذي اهتم بمنهج البحث وإجراءاته التطبيقية. إذ يتعرض هذا الفصل إلى مختلف الإجراءات الميدانية التي تم اعتمادها في إجراء الدراسة بحيث يشير إلى المنهج المعتمد في البحث وعينة البحث وكيفية اختيارها بالإضافة تقنيات البحث المستخدمة وكيفية جمع البيانات، والطرق الإحصائية المعتمدة في التحليل.

1-منهج الدراسة :

يهدف البحث الحالي إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية لمديرية الشؤون الاجتماعية بشركة سونطراك بسكرة على الالتزام التنظيمي ، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بإجراء دراسة القيم التنظيمية السائدة لدى إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية العاملين بشركة سونطراك بسكرة، كما اهتم هذا البحث بالارتباطات بين هذه القيم التنظيمية و الالتزام التنظيمي من حيث قوة هذا الارتباط و الأثر المترتب عليه.

ونظرا لطبيعة بحثنا،الذي يتناول دراسة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي ،ولأننا نسعى إلى ترجمة المعلومات الواقعية من خلال تناول ما هو كائن من ظواهر وواقع وأحداث في الشركة محل الدراسة، ونقوم بتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة فيها والتعرف على المعتقدات والقيم والاتجاهات عند أفرادها من خلال فحص الارتباطات بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

تفرض طبيعة الموضوع نوع المنهج المستخدم في الدراسة، وذلك لمعرفة الالتزام التنظيمي وأثره على الثقافة التنظيمية.

ويعرف المنهج على انه مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف ما، ويعرف المنهج العلمي : بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه.(عاشوري ابتسام، 2015، د.ص).

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب السببي المقارن ويوصف المنهج السببي المقارن بأنه :أنه لا يقف عند وصف الظاهرة فقط بل يمكن من معرفة العلاقات المتبادلة بين الحقائق مما ييسر فهمها وتفسيرها، وهو المنهج الذي يسعى للإجابة للكشف عن الأسباب المحتملة وراء سلوك.

معين بواسطة دراسة العلاقة السببية المحتملة بين متغير ومتغير آخر من خلال ما يمكن

جمعة من معلومات عن السلوك المراد دراسته.

وعليه يمكن تعريف المنهج السببي المقارن بأنه : ذلك البحث الذي تكون فيه المتغيرات المستقلة (الأسباب) ظاهرة ومعروفة، ويبدأ الباحث بملاحظة المتغيرات التابعة(النتائج)، ومن ثم يقوم الباحث بملاحظة المتغيرات المستقلة لمحاولة معرفة علاقتها المحتملة وأثارها على المتغيرات التابعة.(منال البشر، 2013، ص 2، 4).

2- حدود الدراسة :

2-1- الحدود المكانية:

تم إجراء هذه الدراسة بمديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونطراك لولاية بسكرة ومن دواعي اختيارنا لهذه المؤسسة عدم وجود دراسات تطبيقية على هذه المؤسسة وخاصة قطاع الشؤون الاجتماعية.

2-2- الحدود الزمانية:

بعد اختيارنا لميدان الدراسة و قيامنا قمنا بزيارة استطلاعية لمديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونطراك يوم 20/02/2015، للتعرف على واقع المديرية أكثر ، حيث تم تزويدنا بمعلومات الكافية حول الموظفين .

و كانت الزيارة الثانية للمركز الشؤون الاجتماعية لقيام بتريص قصير من الفترة الممتدة من 2015/03/16 إلى الفترة 2015/03/30 أي 15 يوم و كما قمنا خلال هذه الفترة بتوزيع استمارة الاستبيان على إطارات هذا المركز .

3- عينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونطراك بسكرة. المقدر عددهم الإجمالي ب 127 عامل وقد تم اختيار أفراد عينة بحثنا بالطريقة القصدية، المتمثلة في جميع إطارات المؤسسة محل الدراسة المقدر ب 50 فردا بأسلوب المسح الشامل .

3-1- الخصائص الوصفية للعينة :

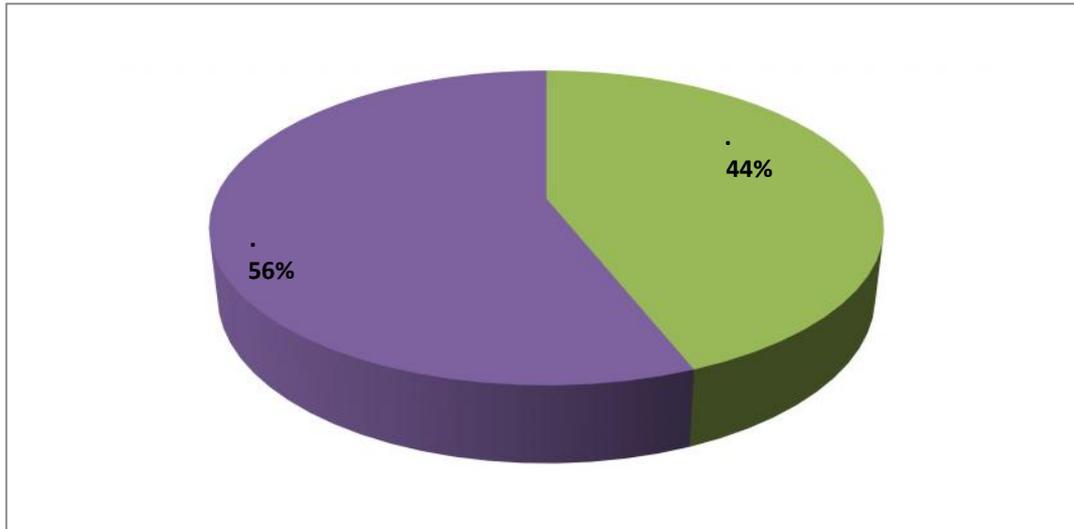
سنقوم فيما يلي بعرض الجداول التي توضح الخصائص الوصفية لأفراد عينة البحث الحالي.

سنورد فيما يلي الجداول التي توضح الخصائص الوصفية لعينة البحث الحالي بعد تفرغ الاستبيانات وتمثل هذه الخصائص في (البيانات الشخصية، الجنس، السن، الأقدمية) و التي سنتناولها بالترتيب فيما يلي:

3-2-1 - الجنس : يبلغ الحجم الكلي لعينة البحث الحالي 50 فردا، صنفوا من حيث الجنس 22 ذكرا و 28 إناث إذ أن أغلبية أفراد العينة إناث وذلك بنسبة (56%) في مقابل (44%) ذكور . هذا ما يوضحه الجدول و الشكل أدناه.

الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة الاطارات حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
44%	22	الذكور
56%	28	الاناث
100%	50	المجموع

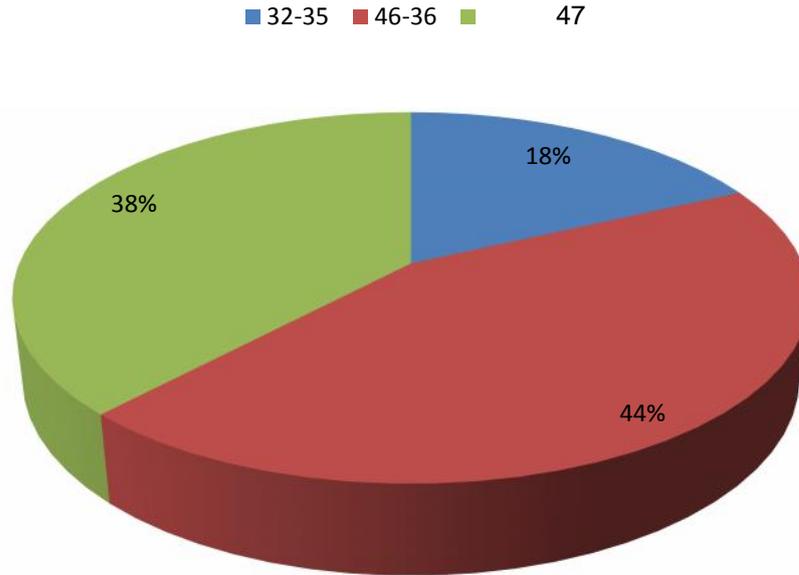


الشكل رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

3-2-2- السن: يغلب على عينة البحث فئة ، إذ أن أغلبية أفراد عينة البحث يتمركزون: (الفئة العمرية بين 36-46 سنة) بنسبة (44 %) وهذا ويلاحظ غياب في (الفئة العمرية 25 - 35 سنة) بنسبة (18 %) بينما يتوزع الآخرون .فئة 47 ما فوق سنة بنسبة (38 %)، أي في اعتماد البحث على العينة القصدية .وهذا ما يبينه الجدول الموالي.

جدول رقم (06) يوضح متغير السن لأفراد العينة

النسبة المئوية	تكرار	الفئة
18%	9	35-25
44%	22	46-36
38%	19	47 فما فوق
100%	50	المجموع



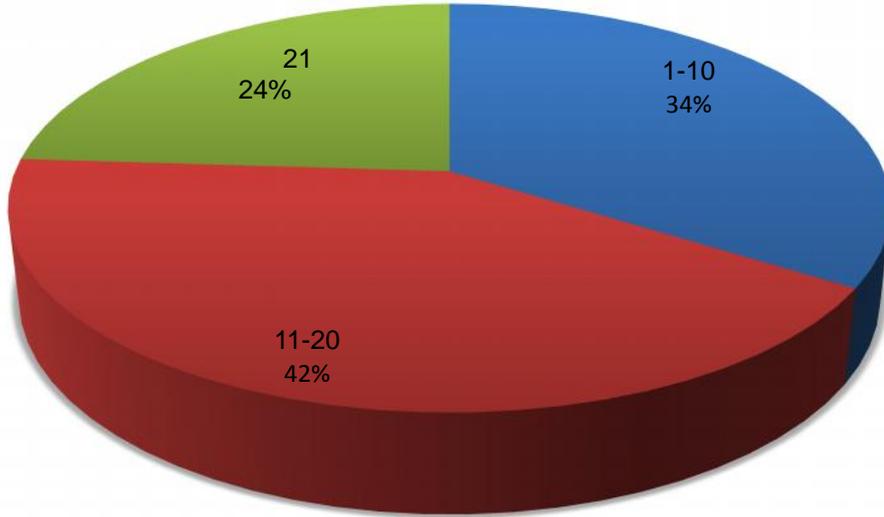
شكل رقم (04) يوضح متغير السن لأفراد العينة.

3-2-3- الأقدمية في الشركة: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الشركة. حيث أسفرت النتائج على أن غالبية أفراد العينة من ذوي أقدمية تتراوح بين (11-20) سنوات وهذا ما تؤكد نسبة (42%)، وفي حين نجد نسبة (34%) فقط هم من ذوي أقدمية تتراوح ما بين (1-10) سنوات في المؤسسة. يلاحظ من أن ذوي الأقدمية التي تفوق 21 سنة قليلة وهذا راجع لحدود البحث أي في اعتماد على العينة القصدية. والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (07) يوضح متغير الأقدمية لأفراد العينة.

النسبة المئوية	تكرار	الفئة
34%	17	10-01
42%	21	20-11
24%	12	21 فما فوق
100%	50	المجموع

Ventes



شكل رقم (05) يوضح متغير الاقدمية لأفراد العينة

4- أدوات الدراسة:

ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الأدوات التالية :

مقياس الثقافة التنظيمية ومقياس الالتزام التنظيمي

وعليه يستند الطالب في دراسته على مقياسين هما على الترتيب:

4-1 مقياس الثقافة التنظيمية:

من خلال الأطر النظرية و بالاطلاع على العديد من المقاييس ذات الصلة بالبحث

والذي (DD.Francis et M.Woodcok1990)، تبيننا مقياس ديف فرنسيس وودكوك

ترجمه للغة العربية" عبد الرحمان هيجان، 1995 " وهو استبيان يقيس مستوى الثقافة

التنظيمية لأفراد العينة باستخدام استبيان القيم التنظيمية.3 (D D.Francis)

.1995,p219

4-1-2- وصف المقياس:

يتكون المقياس الثقافة التنظيمية من 33 بندا تقيس 08 قيم تنظيمية ، تعطى الإجابات على سلم ليكرت بالأبعاد التالية :موافق تماما-موافق-غير متأكد-غير موافق- غير موافق تماما.

فيما يخص القيم الثمانية(8)، التي يقيسها الاستبيان فهي :قيمة القوة، قيمة الصفة، قيمة المكافأة، قيمة الفاعلية، قيمة الكفاية، قيمة العدل، قيمة العمل، قيمة النظام. تتدرج هذه القيم الثمانية تحت ثلاث مجالات إدارية مجال- القيم الإدارية- مجال لإدارة المهمة - مجال إدارة العلاقات وفق تقسيم فرنسيس و ودكوك) وفيما يلي عرض تفصيلي لها .

(D.Francis et M.Woodcok1990,D)

• **قيم الإدارية** تعني التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة)، و القيم التي تتبع هذه الإدارة هي :القوة، الصفة، و المكافأة.

• **القوة** :تتحمل الإدارة الناجحة مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة، و من ثم فهي تتبنى قيمة القوة التي تدعو المسيرين إلى الإدارة المنظمة بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة في المنظمة، والعمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة، مما يؤدي إلى التغلب على مشكلات المقاومة المتأصلة عند الأفراد نحو التنظيم.والبنود التي تقيس هذه القيمة هي.(1-6-18-24)

• **الصفة** :تتطلب القيادة الإدارية المتميزة مجموعة عالية من القدرات أو الكفاءات النادرة نسبيا التي لا تتوفر إلا في الصفة) النخبة (فواجب الإدارة مهم معقد فالأشخاص الذين يقومون بالإدارة هم الصفة، و المنظمة الناجحة تدرك الأهمية الحيوية للحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية.والبنود التي تقيس هذه القيمة هي(7-19-14).

- **المكافأة:** تتبنى المنظمة الناجحة قيمة المكافأة، و تقوم بتحديد معايير النجاح وتكافئه، و لما كان الثواب و العقاب من الأساليب الأولية للتأثير على الآخرين، فإن القدرة على الإثابة أو العقاب تعد مصدرا للقوة. والبنود التي تقيس هذه القيمة هي (2 - 8-15-26).
- **قيم إدارة المهمة:** و يقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف، و القيم التي تتبع لإدارة المهمة هي: الفعالية، الكفاية.
- **الفاعلية:** إن المنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج المثمرة، لذا تحتضن المنظمة المتميزة قيمة الفاعلية في التوصل إلى صنع و اتخاذ القرارات المناسبة. والبنود التي تقيس هذه القيمة هي (3 - 9-16-20)
- **الكفاءة:** تبحث المنظمات الناجحة دائما على أفضل الطرق لعمل الأشياء، فهي تتبنى قيمة الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة و اكتساب العاملين اتجاهات ايجابية.
- **نحو العمل الجاد.** والبنود التي تقيس هذه القيمة هي (4 - 10-21)
- **قيم إدارة العلاقات:** و بموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها حيث أن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين، و القيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي: العدل، فرق العمل، والنظام.
- **العدالة:** تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين و شعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب و المكافآت يعد حافزا للأداء الفاعل، لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين و القادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة. والبنود التي تقيس هذه القيمة هي (11 - 17-22-27-30-31-33).
- **فرق العمل:** تنتج الجماعة الأعمال المتميزة بالديناميكية و الفاعلية، و القيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين. و البنود التي تقيس هذه القيمة هي (12 - 23-28-32).
- **النظام:** تطور كل جماعة إطارا من القوانين التي تنظم تصرفاتها، و توفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول. لذا فالمنظمة هي التي تبتكر نظاما مناسباً من قواعد السلوك

التي تتناسق بدورها في منظومة من القوانين والبنود التي تقيس هذه القيمة هي (-29).
 13- وفيما يلي حوصلة لبنود مقياس الثقافة التنظيمية والذي يلخصها الجدول رقم (08)
 الجدول رقم (08) بنود مقياس الثقافة التنظيمية

المجالات	القيم التنظيمية	البنود التي تقيسها
مجالات القيم الإدارية	قيمة القوة	24-18-6-1
	قيمة الصفة	19-14-7
	قيمة المكافأة	26--15-8-2
مجالات إدارة المهمة	قيمة الفاعلية	20-16-9-3
	قيمة الكفاية	21-10-4
مجالات إدارة العلاقات	قيمة العدل	-30-27-22-17-11 33-31
	فرق العمل	32-28-23-12
	قيمة النظام	29-13-5

4-1-3- طريقة تقدير درجات المقياس:

يتكون المقياس من ثلاثة محاور تحوي على ثمانية (08) قيم، تتمثل بدائل المقياس في (غير موافق تماما.....موافق تماما) حيث تعطى لكل من البدائل درجة كالتالي:

- موافق تماما تعطي للمجيب 05 درجات.

- موافق تعطي للمجيب 04 درجات.
 - غير متأكد تعطي للمجيب 03 درجات.
 - غير موافق تعطي للمجيب 02 درجات.
 - غير موافق تماما تعطي للمجيب 01 درجات.
- 4-1-4- الشروط السيكومترية للمقياس: أجري المقياس على عينة الدراسة الأساسية من أجل تقدير الخصائص السيكومترية للمقياس.

❖ **صدق المقياس:** قمنا باعتماد طريقة صدق المحكمين لحساب الصدق، وذلك باعتماد معادلة لاوشي، حيث بلغ درجة صدق المقياس (0.92) وهي كلها دالة عند المستوى $=0,01$.

❖ **ثبات المقياس:** قمنا بحساب معامل الثبات للمقياس باستخدام معامل (الفاكرومباخ) و بلغ ومعامل الثبات (0.946)، وبطريقة التجزئة النصفية بلغ معامل الثبات (0.794). وهو معامل مرتفع وجدا.

الجدول رقم (09) يوضح معامل الثبات للمقياس باستخدام معامل (الفاكرومباخ).

جدول حصر الملاحظات			
		عدد الأفراد	النسبة المئوية
الملاحظات	المقبولين	49	98,0
	المستبعدين	1	2,0
	المجموع	50	100,0

حساب الثبات بطريقة ألفا كرومباخ

احصاءات الثبات	
معامل ألفا كرومباخ	عدد العناصر (البنود)
,946	32

حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية

الجدول رقم (10) يوضح حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية.

احصاءات الثبات			
معامل ألفا كرومباخ	القسم	القيمة	,858
	01	عدد البنود	16 ^a
معامل ألفا كرومباخ	القسم	معامل ألفا كرومباخ	,949
	02	معامل ألفا كرومباخ	16 ^b
		المجموع الكلي للبنود	32
الارتباط بين الجزئين			,701
معامل سبيرمان براون	امتداد متماثل		,824
	امتداد غير متماثل		,824
معامل غيتمان للتجزئة النصفية			,794

4-2 مقياس الالتزام التنظيمي:

من تصميم الباحثة سمية جقيدل(2015) ،بعد الاطلاع على الأطر النظرية والدراسة السابقة والقيام بقراءة ومراجعة مختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة والمتوفرة لدينا وكذلك اطلعنا على اعم المقاييس التي استخدمت في قياس الالتزام التنظيمي والاستعانة بدراسة (الفهداوي وقطونة .2004. ودراسة حنونة والعيبيدي،2012 تم ضبط العبارات مع طبيعة مجتمع الدراسة).

4-2-1 وصف المقياس :

يتكون المقياس الالتزام التنظيمي من 18 بندا تقيس 03 محاور المتمثلة في الالتزام العاطفي الاستمراري و الالتزام المعياري.

فيما يخص المحاور الثلاثة (3) ،التي يقيسها الاستبيان فهي :

- **الالتزام العاطفي:** هو شعور العامل أن أهدافه و قيمه توافق أهداف و قيم المنظمة و يرغب بالمشاركة في تحقيق تلك الأهداف.
- **الالتزام الاستمراري:** هو شعور العامل بان تركه للعمل سيكلفه الكثير.
- **الالتزام المعياري:** هو شعور الموظف بالالتزام تجاه المنظمة و الزملاء و البقاء في المنظمة هو نوع من الواجب.

4-2-2 طريقة تقدير درجات المقياس:

وقد بني هذا المقياس بطريقة يمكن تكيفه مع مختلف مجتمعات البحث،وقد تم الإجابة على الاستبيان وفقا لتدرج ثلاثي على طريقة ليكرت(موافق-محايد-غير موافق) بدرجات (1.2.3) بالترتيب.

4-2-3 الشروط السيكمترية للمقياس: أجري المقياس على عينة الدراسة الأساسية من أجل تقدير الخصائص السيكمترية للمقياس.

*صدق المقياس: قمنا بدراسة صدق المقياس باعتماد معادلة لاوتشي ودرجة البنود المكونة لها (0.95) وهي كلها دالة عند المستوى $=0,01$.

*ثبات المقياس: قمنا بحساب معامل الثبات للمقياس باستخدام معامل (الفاكرومباخ) وبلغ معامل الثبات (0.926)، وبطريقة التجزئة النصفية بلغ معامل الثبات (0.905) على عينة بحث تكونت من 50 إطار هو معامل مرتفع وجدا .

الجدول رقم (11) يوضح معامل الثبات للمقياس باستخدام معامل (الفاكرومباخ).

جدول حصر الملاحظات			
		عدد الافراد	النسبة المئوية
الملاحظات	المقبولين	50	100,0
	المستبعدين	0	,0
	المجموع	50	100,0

حساب معامل الثبات الفاكرومباخ.

احصاءات الثبات	
معامل الفا كرومباخ	عدد العناصر (البنود)
,926	18

حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

الجدول رقم (12) يوضح حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية

إحصاءات الثبات			
معامل الفا كرومباخ	1 القسم	القيمة	,910
		عدد البنود	9 ^a
	2 القسم	القيمة	,811
		عدد البنود	9 ^b
المجموع الكلي للبنود			18
الارتباط بين الجزئين			,835
معامل سبرمان براون	امتداد متماثل		,910
	امتداد غير متماثل		,910
معامل غوتمان للتجزئة النصفية			,905

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمدنا في تحليلنا لبيانات البحث على الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وتم

الاعتماد على:

- المتوسطات الحسابية
- اختبارات
- الفا كرومباخ
- غيتمان
- سبرمان براون
- معادلة لاوتشي لحساب الصدق.

• المدرج التقديري الخاص بمقياس الثقافة التنظيمية

مرتفع	متوسط	ضعيف	المستوى
160-118	117-75	74-32	المجال

• المدرج التقديري الخاص بمقياس الالتزام التنظيمي

مرتفع	متوسط	ضعيف	المستوى
54-43	42-31	30-18	المجال

الفصل الخامس :عرض و مناقشة النتائج الدراسة

1-عرض نتائج الدراسة

- عرض النتائج الخاصة بالتساؤل الأول للدراسة.
- عرض النتائج الخاصة بالتساؤل الثاني للدراسة.
- عرض النتائج الخاصة بالتساؤل الثالث للدراسة.

2-مناقشة نتائج الدراسة

- مناقشة نتائج التساؤل الأول للدراسة
- مناقشة نتائج التساؤل الثاني للدراسة
- مناقشة نتائج التساؤل الثالث للدراسة

1- عرض نتائج الدراسة :

1-1 عرض نتائج التساؤل الأول :

ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونطراك لولاية بسكرة؟

1-2-1 نتائج الخاصة بمحور القيم الإدارية

الجدول رقم (13) يوضح النتائج الخاصة بمحور القيم الإدارية.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى	طول الفئة
6%	3	ضعيف	25- 11
66%	33	متوسط	40 - 26
28%	14	مرتفع	54 - 41
	37,78		المتوسط الحسابي

الجدول الخاص بمحور القيم الإدارية نلاحظ أن مستوى القيم الإدارية لدى أفراد العينة كان متوسط عند 33 إطارا بنسبة مئوية (66%) و المستوى المرتفع كان عند 14 إطارا بنسبة مئوية (28%) أما المستوى الثالث وهو الضعيف كان عند 03 إطارات بنسبة مئوية (06%).

ونلاحظ أن متوسط الحسابي لهذا المحور القيم الإدارية كان 37.78 و هذه الدرجة جاءت في الفئة بين (26-40) و هذا دال على أن القيم الإدارية متوسط لدى الإطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونطراك لولاية بسكرة.

1-2-2 نتائج الخاصة بمحور القيم الإدارية:

الجدول رقم (14) يوضح النتائج الخاصة بمحور القيم إدارة المهمة.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى	الفئة
04%	2	ضعيف	16 - 07
74%	37	متوسط	26 - 17
22%	11	مرتفع	35 - 27
	23,98		المتوسط الحسابي

الجدول الخاص بمحور إدارة المهمة نلاحظ أن مستوى إدارة المهمة لدى أفراد العينة كان عند 37 إطارا متوسط بنسبة مئوية (74%) و المستوى المرتفع كان عند 11 إطارا بنسبة مئوية (22%) أما المستوى الثالث وهو الضعيف كان عند 02 إطارا بنسبة مئوية (4%).

ونلاحظ أن متوسط الحسابي لهذا المحور القيم الإدارية كان 23.98 و هذه الدرجة جاءت في الفئة بين (17-26) و هذا دال على أن إدارة المهمة متوسط لدى الإطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونطراك لولاية بسكرة.

1-2-3- نتائج الخاصة بمحور العلاقات:

الجدول رقم (15) يوضح النتائج الخاصة بمحور العلاقات.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى	الفئة
10%	5	ضعيف	32 - 14
66%	33	متوسط	51 - 33
24%	12	مرتفع	71 - 52
45,42			المتوسط الحسابي

الجدول الخاص بمحور إدارة العلاقات نلاحظ أن مستوى إدارة العلاقات لدى أفراد العينة كان متوسط عند 33 إطارا بنسبة مئوية (66%) و المستوى المرتفع كان عند 12 إطارا بنسبة مئوية (24%) أما المستوى الثالث وهو الضعيف كان عند 05 إطارا بنسبة مئوية (10%).

ونلاحظ ان متوسط الحسابي لهذا المحور إدارة العلاقات كان 45.42 و هذه الدرجة جاءت في الفئة بين (33-51) و هذا دال على أن إدارة العلاقات متوسط لدى إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونطراك لولاية بسكرة .

1-2-4 نتائج الخاصة بالثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (16) يوضح النتائج الخاصة بالثقافة التنظيمية.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى	الفئة
4%	02	ضعيف	74-32
74%	37	متوسط	117-75
22%	11	مرتفع	160-118
107.18			المتوسط الحسابي

يتضح من خلال الجدول رقم (16) الخاص بمستوى القيم السائدة لدى أفراد العينة أن المتوسط العام للثقافة التنظيمية السائدة لدى إطارات مديرية الخدمات الاجتماعية لشركة سونطراك لولاية بسكرة و بلغ المتوسط الحسابي 107.18.

ويتضح أن أكثر القيم السائدة تتعلق بمحور إدارة العلاقات حيث اتخذت النسبة الأكبر بمتوسط حسابي يقدر بـ 45.42 وهي تشير إلى أن الإدارة تهتم بموظفيها ليشعر كل فرد فيها بأنه جزء من فريق العمل. يليه القيم التي تخص محور القيم الإدارية بمتوسط حسابي يقدر بـ 37.78 وفي الأخير القيم المتعلقة بمحور إدارة المهمة بمتوسط حسابي قدر بـ 23.98.

2-1 عرض النتائج بالتساؤل الثاني

مستوى الالتزام التنظيمي عند الإطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونطراك
لولاية بسكرة؟

1-2-1 النتائج الخاصة بالالتزام العاطفي

الجدول رقم (17) يوضح النتائج الخاصة بالالتزام العاطفي.

النسبة المئوية	المستوى	التكرار	الفئة
4%	ضعيف	2	10 - 6
38%	متوسط	19	14 - 11
58%	مرتفع	29	18 - 15
14.88			المتوسط الحسابي

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الالتزام العاطفي لدى أفراد العينة كان مرتفعا عند 29 إطارا بنسبة مئوية (58%) و المستوى المتوسط كان عند 19 إطارا بنسبة مئوية (38%) أما المستوى الثالث وهو الضعيف كان عند 2 من الإطارات بنسبة مئوية (4%).

ونلاحظ أن متوسط الحسابي لهذا المحور الإلتزام العاطفي كان 14.88 و هذه الدرجة جاءت في الفئة بين (18-15) و هذا دال على أن التزام العاطفي مرتفع لدى الإطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونطراك لولاية بسكرة.

1-2-2 نتائج الخاصة بالالتزام الاستمراري:

الجدول رقم (18) يوضح النتائج الخاصة بالالتزام الاستمراري.

النسبة المئوية	المستوى	التكرار	الفئة
8%	ضعيف	4	10 - 6
30%	متوسط	15	14 - 11
62%	مرتفع	31	18 - 15
14.70			المتوسط الحسابي

من خلال الجدول الخاص بمحور الالتزام الاستمراري نلاحظ أن مستوى الالتزام الاستمراري لدى أفراد العينة كان مرتفعا عند 31 إطار بنسبة مئوية (62%) و المستوى المتوسط كان 15 إطار بنسبة مئوية (30%) أما المستوى الثالث وهو الضعيف كان عند 4 إطارات بنسبة مئوية (8%).

ونلاحظ أن متوسط الحسابي لهذا المحور الالتزام الاستمراري كان 14.70 و هذه الدرجة جاءت في الفئة بين (15-18) و هذا دال على أن التزام الاستمراري مرتفع لدى الإطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونطراك لولاية بسكرة.

1-2-3. نتائج الخاصة بالالتزام المعياري

الجدول رقم (19) يوضح النتائج الخاصة بالالتزام المعياري.

النسبة المئوية	المستوى	التكرار	الفئة
6%	ضعيف	3	10 - 6
40%	متوسط	20	14-11
54%	مرتفع	27	18-15
14.16			المتوسط الحسابي

من خلال الجدول الخاص بمحور الالتزام المعياري نلاحظ أن مستوى الالتزام المعياري لدى أفراد العينة كان مرتفع عند 27 إطار بنسبة مئوية (54%) و المستوى المتوسط كان عند 20 إطار بنسبة مئوية (40%) أما المستوى الثالث وهو الضعيف كان عند 3 إطارات بنسبة مئوية (6%).

ونلاحظ أن متوسط الحسابي لهذا المحور الالتزام الاستمراري كان 14.16 و هذه درجة جاءت في الفئة بين (15-18) و هذا دال على أن التزام الاستمراري مرتفع لدى الإطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونطراك لولاية بسكرة .

1-2-4. نتائج الخاصة بالالتزام التنظيمي

الجدول رقم (20) يوضح النتائج الخاصة بالالتزام التنظيمي.

النسبة المئوية	المستوى	التكرار	الفئة
2%	ضعيف	1	30-18
34%	متوسط	17	42-31
64%	مرتفع	32	54-43
43.74			المتوسط الحسابي

يتضح من خلال الجدول الخاص بتحديد مستوى الالتزام عند إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سوناطراك أن المتوسط الحسابي للالتزام بلغ (43.74) مما يؤشر بوجود مستوى عال من الالتزام لدى الإطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سوناطراك لولاية بسكرة.

3-1 عرض النتائج بالتساؤل الثالث:

هل تؤثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى إطارات مديرية الشؤون

الاجتماعية لشركة سوناطراك لولاية بسكرة؟

1-3-1. عرض النتائج الخاصة بالارتبط بين الثقافة والالتزام.

الجدول رقم (21) يوضح النتائج الخاصة بالارتباط بين الثقافة التنظيمية و الالتزام

التنظيمي.

Corrélations			
		الثقافة	الالتزام
الثقافة	معامل بيرسون	1	,582**
	الدلالة (ألفا)		,000
	العينة	50	50
الالتزام	معامل بيرسون	,582**	1
	الدلالة (ألفا)	,000	
	العينة	50	50
** قيمة معامل الارتباط دالة عند 0.01			

من خلال الجدول نسجل أن قيمة معامل الارتباط بين متغيري الالتزام والثقافة التنظيمية

بلغ (0.58) وهو دال عند درجة حرية (0.01) .

1-3-2. عرض النتائج الخاصة بالفرق بين طرفي الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (22) يوضح النتائج الخاصة بالفرق بين طرفي الثقافة التنظيمية.

اختبارات لعينة واحدة						
Valeur du test = 0						
	اختبار ت	درجة الحرية	الدلالة قمة ألفا	الفرق بين المتوسطات	مجال الثقة عند 0.05	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
مستوى ثقافة عال	37,5 68	14	,000	126,666 67	119,435 1	133,898 2
مستوى ثقافة متدن	20,3 74	14	,000	86,2666 7	77,1853	95,3481

من خلال الجدول نسجل أن قيمة ت بالنسبة لطرفي العينة في متغير الثقافة التنظيمية (ثقافة عالية وثقافة متدنية) بلغ 37.56 ، وبما أن قيمة ألفا 0.00 أقل من مستوى الدلالة 0.01 فإن قيمة ت تعد دالة عند المستوى 0.01.

1-3-3. عرض النتائج الخاصة بالفرق في درجة الإلتزام التنظيمي:

الجدول رقم (23) يوضح النتائج الخاصة بالفرق في درجة الإلتزام التنظيمي.

Test sur échantillon unique						
Valeur du test = 0						
	اختبار ت	درجة الحرية	الدلالة قيمة ألفا	الفرق بين المتوسطات	مجال الثقة عند 0.05	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
مستوى ثقافة عال	57,3 98	14	,000	48,466 67	46,655 6	50,277 7
مستوى ثقافة متدن	31,9 36	14	,000	38,533 33	35,945 4	41,121 2

من خلال الجدول يتضح أن قيمة ت بين طرفي الثقافة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي دال عند 0.01 .

2- مناقشة نتائج الدراسة :

2-1- مناقشة التساؤل الأول :

ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى إدارات مديرية الشؤون الإجتماعية لشركة سونطراك لولاية بسكرة ؟

من خلال الجداول رقم (13.14.15.16) أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى إدارات مديرية الشؤون الإجتماعية لشركة سونطراك لولاية بسكرة جاءت متوسطة بدرجة متوسط الحسابي 107.18.

وتتفق هذه الدراسة الحالية مع دراسة عوفي (2005) و دراسة عاشور إبتسام (2013)، و دراسة وافية صحراوي (2013).

ويمكن أن تفسر النتيجة بان مثل هذه الثقافة المتعلقة بإدارة العلاقات تكون مناسبة إذا ما اتصفت الظروف البيئية بالاستقرار، وتؤكد أدبيات التنظيم المعاصرة صعوبة عزل المنظمات عن بيئتها الثقافية وفق النظرية العضوية ، والايكولوجية التي تتعامل مع المنظمات باعتبارها كائنات اجتماعية تتنفس من خلال نظامها الثقافي وتستمد منه الكثير من المداخلات، والمنظمات على اختلاف أنشطتها تعد وفقا لمفهوم النظام الثقافي الاجتماعي نظما فرعية لكل منها ثقافتها الخاصة بها التي تصب وتنسجم مع الثقافة بمعناها الأوسع. (العوفي ، 2005، ص ص 112، 113)

بإضافة إلى أن مثل هذه المنظمات تعطي اهتماما بالغا للبيئة العمل ، و ثقافة العامل لقناعتها الراسخة بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية لأمة ،ولهذا جاءت مثل المنظمات بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم و أخلاقيات و سياسات توجه السلوك الأفراد و تؤثر فعاليتها و كفاءتها و ذلك بما تؤديه الثقافة التنظيمية من دور مهم في تشكيل عادات الفرد و قيمه و طرق تعامله مع الزملاء .

2-2- مناقشة نتائج التساؤل الثاني:

ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى إطارات مديرية الشؤون الإجتماعية لولاية بسكرة ؟

من خلال الجداول رقم (17.18.19.20) أن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى إطارات مديرية الخدمات الإجتماعية لشركة سونطراك لولاية بسكرة كان مرتفعا بدرجة متوسط الحسابي 43.74.

تبين من خلال النتائج أن مستوى الإلتزام التنظيمي عند الموظفين يشير إلى وجود مستوى مرتفع من الإلتزام وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج الدراسات التي توصلت جميعها إلى نفس النتيجة وهذه الدراسات هي دراسة (العوفي 2005)، دراسة (علي الجميلي 2012)، دراسة (سعيد الغامدي 2013). ويمكن تفسير هذه النتيجة بان التزم الفرد نحو المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة، فالفرد يقدم الجهد والوقت وغيره مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة فينظم الفرد للمنظمة التي تعطيه إشباع أكثر وتحقق ما يصبو إليه من أهداف وحاجات (عاشوري ابتسام، 2015، د ص).

كما أن استعداد الفرد للبقاء في المنظمة يكون كذلك بسبب استثماراته الشخصية التي لا يمكن له الاستغناء عنها كعلاقته بزملاء العمل والمهنة والمهارات ومنافع آخرة كل هذا يجعل ترك المنظمة للعمل في مكان آخر كلف بدرجة كبيرة للفرد. (مجلة الادارة والاقتصاد، 2010، ص 180).

ويشير العالم Herbst إلى أن العاملين الملتزمين دوما يبقون مع المنظمة إذ يدخل الفرد للمنظمة ويصبح ملتزما بشكل دائم نحو المنظمة و كلما بقي مع المنظمة مدة أطول كان أكثر إلتزاما (أل قاسم .2011،ص16)

2-3- مناقشة نتائج التساؤل الثالث :

هل تؤثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى إدارات مديرية الشؤون الاجتماعية لولاية بسكرة ؟

من خلال الجداول رقم (23.22.21) : والتي تدل على وجود إرتباط دال إحصائيا بين الثقافة التنظيمية و لإلتزام التنظيمي ، و وجود فرق دال بين طرفى الثقافة التنظيمية (ثقافة عالية ، ثقافة منخفضة) عند 0.01 ، ووجود فرق دال بين طرفى الإلتزام التنظيمي تبعا لمتغير الثقافة التنظيمية .فإننا نثبت أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي.

وتتفق الدراسة الحالية من حيث النتائج دراسة عوفي (2005) ، دراسة ابتسام عاشور (2015) و تفسر النتائج الدراسة بان الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين و على السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة فتقافة المنظمة تسيطر على العاملين داخلها .

وعموما حالة استقرار الثقافة التنظيمية و رسوخها داخل التنظيم يكون لها بالغ الاثر على جوانب عدة فيها، ولعل التأثير المباشر يكون على تصرفات الافراد فهي التي تحدد مبادئ التنظيم ،انظمتها الاساسية والسلوكيات المقبولة و غير المقبولة والقوانين التي تحكم تسلسل السلطة و اصدار الاوامر والانظمة الرسمي و الغير الرسمية التي تحكم تصرفات المواقف المختلفة .وحتى اتجاهات القادة وتصرفاتهم في المواقف التي تحكمها معايير واضحة بالاضافة الى اشكال الاتصال المتبعة و نظام المكافآت ،كما ان لها تاثير على وضع استراتيجيات واساليب تنفيذها.

فالثقافة التنظيمية احدى المتغيرات التي تحكم كيفية العمل واداء التنظيم والتي لها اثر على باقي المتغيرات وعلى العمال باعتبارها اساسا في تحقيق الابداع .

(بومعروف نسيمه،2014،ص129).

وترى (امل فرحان) ان الثقافة التنظيمية لها تأثيرا على العمال لارتباطها المباشر بدوران العمل فاذا وجدت الثقافة التنظيمية امكن الحفاظ على القيم التنظيمية مما يؤدي الى التزام تنظيمي . (بومعرف نسيمه:2014،ص129).

تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم ،وبشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها ، وبمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.

والثقافة القوية يمكنها أن تدعم من استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة ،من خلال العديد من العوامل التي يمكن أن تزيد من ولاء العاملين للمنظمة ومن يكون لديهم حافزا قويا لتبني ثقافة المنظمة ومن ثم يكون لديهم حافزا قويا لتبني ثقافة المنظمة

والثقافة القوية يمكنها أن تدعم من استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة ، من خلال العديد من العوامل التي يمكن ان تزيد من ولاء العاملين للمنظمة ومن ثمة يكون لديهم حافزا قويا لتبني ثقافة المنظمة كوسيلة تساعد ثقافة التنظيمية في زيادة الالتزام التنظيمي . (عاشوري ابتسام، 2015، د.ص).

النتيجة التي مفادها أن هناك علاقة وطيدة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية أي انه عندما ينخفض مستوى الثقافة التنظيمية ينخفض الالتزام التنظيمي فهناك علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية ونتيجة هذه الدراسة تتوافق مع دراسة (محمد بن غالب العوفي) التي توصلت إلى أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، وتفسر هذه النتيجة بما أن الأفراد يأتون إلى مكان العمل وهم يحملون حاجات ورغبات وتوقعات مختلفة وهذه التوقعات والمشاعر والأحاسيس والقيم تتفاعل مع بعضها البعض لكي

تؤدي في النهاية إلى تشكيل اتجاهات للأفراد نحو المنظمة ونحو بيئة العمل ، وقد تكون سلبية أو ايجابية ، فالاتجاه الايجابي يترتب عليه ممارسة الفرد للأنماط السلوكية الايجابية مثل الرغبة في مواصلة العمل ، وبذل الجهد والتعاون. أما الأنماط السلوكية السلبية فتتمثل الصور التي تظهر الإنسان كئيب، غير متعاون ، غير مخلص، عدم الولاء والالتزام ، ومن اجل ذلك لابد توفر الثقافة التنظيمية التي تعمل على تهيئة البيئة المناسبة التي تشجع على تكوين اتجاهات ايجابية مما يساعد في رفع مستوى الالتزام التنظيمي ومن خلال الاهتمام بالقيم باعتبارها المكون الأساسي للثقافة التنظيمية.

(محمد بن غالب العوفي: 2005، ص 115، 116)

ويشير فلاح حسن الحسيني إلى ان لثقافة المنظمة دور أساسي في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية كما أنها توجد الكيان والشعور بالهوية بين العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم . (الياس سالم : 2006، ص 25). فمشاركة العمال لنفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك ، ومن ثمة الشعور بالهدف الجماعي المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة ، فالشعور بالهوية المشتركة والالتزام يشجعهم على التعاون والتنسيق بين أعضائها.

(سمير عبد الاله، 2006، ص22).

وتعد الثقافة التنظيمية من أهم المؤشرات على السلوك و الالتزام الأفراد في المنظمة، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد و إدراكهم و تحفيزهم و كذلك إرشادهم في مواجهة الضغوط و التغيرات البيئية ، حيث أن الثقافة التنظيمية يمكنها تدعيم استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الولاء و الإلتزام للمنظمة من خلال العديد من العوامل التي يمكن أن تزيد من ولاء العاملين للمنظمة. (وافية صحراوي، 2013، ص115).

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة تبين أن الثقافة التنظيمية بأهمية كبيرة في المنظمة، حيث تمثل قوة دافعة و محركاً لتوحيد الطاقات و الإمكانيات نحو تحقيق أهداف المنظمة و كذلك تميز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات. و في العصر الحالي أصبحت الثقافة التنظيمية المساعدة و المساندة للابتكار و التطوير إذ تقود المنظمة إلى عالم التميز .

ومن خلال نتائج الدراسة تبين أن الثقافة التنظيمية لها علاقة قوية بالتزام العاملين بالمؤسسات التي يعملون فيها وتحقيق الالتزام لدى العاملين بالمنظمات هو احد الأهداف الأساسية التي تسعى إليها أي منظمة. فسيادة قيم الاحترام والتعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتركيز المؤسسة على القيم الايجابية كلها تتدرج ضمن عناصر تحملها الثقافة التنظيمية وتتعكس على سلوك العاملين من خلال شعورهم بالولاء للمنظمة، زيادة شعورهم بالانتماء والفخر والاعتزاز لها، والرغبة في الاستمرار في العمل والعمل على نجاح المؤسسة .

فالثقافة التنظيمية تلعب دوراً كبيراً في التأثير على التزام العاملين بمؤسساتهم، ويمكن القول أن الثقافة التنظيمية لها علاقة قوية وموجبة بالالتزام التنظيمي. وفي الأخير يمكن القول أن هذه الدراسة يمكن أن تكون مرحلة تمهيدية لبحوث مستقبلية تكثر استفاضة في علم النفس عمل وتنظيم.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- 1- ابن المنظور: لسان العرب، باب الميم، فصل الام ، ج (1،4،5،10)، دار المعارف ، القاهرة، مصر، 1957.
- 2 - إبتسام عاشور : الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية ، دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة التسيير ، شهادة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- 3- أحمد ماهر: التنظيم، الدليل العلمي و الهياكل والممارسات التنظيمية،الدار الجامعية ، مصر، 2005.
- 4 - أحمد: السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، ط7، القاهرة ، مصر، 2005.
- 5- بلال خلف السكارنة : دراسات ادارية معاصرة ،دار المسيرة ،عمان ،الاردن، 2001.
- 6- بن يمينة السعيد،"اثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" ،مجلة الحكمة ،العدد الثاني ،السنة الاولى نوفمبر 2009 ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2009.
- 7- جعفر أحمد الكايد : الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية -دراسة ميدانية -من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ،أربد ،الأردن، 1999.
- 8 - جبرينبرج جيرالد براون روبرت ، ترجمة و مراجعة محمد رفاعي و إسماعيل بسيوني : إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات ، دار المريخ ، ط7 ، الرياض ، السعودية، 2004.

- 9 - حسين حريم :السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات الأعمال ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ،2004.
- 10- حمداوي وسيلة :إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر لجامعة قالمة(ديوان المطبوعات الجامعية) ،قسنطينة ،الجزائر،2004.
- 11- خالد أحمد الوزان : المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي-دراسة مسحية مقارنة- على الضباط العاملين بإدارة العامة للتدريب و الحراسات في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض،2006.
- 12 - خضر لطفي إبراهيم :دور التعليم في تعزيز الإلتزام ، عالم الكتب ، القاهرة ،2000.
- 13- خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون:السلوك التنظيمي ،إثراء للنشر والتوزيع ،ط1 ،عمان ، الاردن ،2009.
- 14 - سامي إبراهيم حمادة حنونة : قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة،2005.
- 15 - سعود محمد العتيبي ، طلق عوض الله سواط : الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز و العوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة، مجلد19، العدد 4، الرياض، 1997.
- 16 - صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2005.

17 - عايدة سيد الخطاب : العولمة و مشكلة إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2001.

18- عبد الرحمان أحمد هيجان : الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض، 1998

19 - عبد الله الطجم : قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية و الديمغرافية في التنبؤ بمستوى الإلتزام بالأجهزة الإدارية السعودية ،المجلة العربية الإدارية، جامعة الكويت، مجلد 4، عدد1، الكويت، 1996.

20 - عبد الله محمد الطجم الثمالي : علاقة الإلتزام التنظيمي ببيئى العمل الداخلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض، 2002.

21- فضل صباح الفضلي : علاقة الإلتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه و المتغيرات الديمغرافية ،الإدارة العامة،معهد الادارة العامة ،مجلد 37 ، العدد11 ،الرياض 1997.

22- فيصل حسونة :إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2007.

23- كامل محمد المغربي :الإدارة مبادئ و اساسيات ،دار الفكر ،عمان ، الاردن ، 2007،

24- ماجدة العطية :سلوك المنظمة ،سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2003،

25- محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي ، حورس للنشر و التوزيع ،الإسكندرية، 2005.

26- محمد المهدي بن عيسى: علم اجتماع التنظيم من سوسولوجية العمل الى سوسولوجية المؤسسة،مطبعة إمبابلاست للنشر و التوزيع،ط1،الجزائر، 2010.

- 27 - محمد بن غالب العوفي :الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية على العاملين بهيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 28- محمد حسن محمد حمادات :قيم العمل و الإلتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ،ط1، عمان، 2006.
- 29- محمد سعيد أنور سلطان:السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر، 2004.
- 30- محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار الوائل للنشر ،ط3، عمان، 2005.
- 31 - محمد قاسم القريوتي،السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، دار المستقبل للنشر و التوزيع ،ط2، عمان 1993.
- 31- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر و التوزيع،ط3، عمان ،الاردن ،2005.
- 32- مشعل بن حمس العتيبي : دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي - دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2008.
- 33- مصطفى محمود ابو بكر :التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر ،2005.
- 34- مصطفى محمود ابوبكر :الموارد البشرية ،مدخل الميزة التنافسية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر ،2003.

35- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي-أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ، عمان، 2003.

36- نسيمة بومعراف: دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي- الإجتماعي للعامل، دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة دوكتوراه غير منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

37- و ليام موبلي ، ترجمة نجيب المقطوش () :تسرب الموظفين -أسبابه و نتائجه و السيطرة عليه، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1986.

38- وافية صحراوي: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالضغط المهني و الولاء التنظيمي و فعالية الذات لدلا إطارات الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية عل جامعة الجزائر سابقا ، شهادة الدكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر2، 2013.

المراجع باللغة الأجنبية:

39-Jean pierre detrie .politique generale de leentreprise .n3 .edition duned .paris .1997.

40- Judith .R .Gordan .diagnostic approch to organizational behavoir 4 ed .simon and schuster .INC ,USA ,1993.

41-William Allan dobson .paul and mathers mike :Changing culture .institute of personnel management .london .1989.

الجامعة	اسم الأساتذة	الرقم
جامعة محمد خيضر - يسكرة -	جابر نصر الدين	1
جامعة محمد خيضر - يسكرة-	جوادي يوسف	2
جامعة محمد خيضر - يسكرة-	قبقوب عيسى	3
جامعة محمد خيضر - يسكرة-	قشي إلهام	4
جامعة محمد خيضر - يسكرة-	رابحي اسماعيل	5

القيم الإدارية:

تعني التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي: القوة –

غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً			
					01 يتصرف المسؤولون في المنظمة بطريقة تبين انهم في موقع مسؤولية.
					02 تحظى الادارة بالاحترام والتقدير في المنتظمة من قبل موظفيها.
					03 يمنح المسؤولون في المنظمة صلاحيات تعادل حجم مسؤولياتهم.
					04 يحافظ المسؤولون على خط سير العمل بالمنظمة.
					05 تبذل جهود ملحوظة لتعيين افضل المترشحين في المناصب الادارية.
					07 يحصل الموظفون ذو القدرات الادارية المتميزة على الفرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.
					08 يكافا المسؤولون ذوي الاداء المتميز في المنظمة بسخاء .
					09 يتلقى المسؤولون في المنظمة تقارير مفصلة عن كيفية ادائهم بصورة منتظمة.
					10 تربط المكافآت الادارية بصورة واضحة بالاداء.
					11 يتم تقييم المسؤولون على اساس ادائهم و ليس اعتبارات شخصية .
					12 يتم مكافاة الموظفين على الاعمال التي تساعد على نجاح المنظمة.

مجالات إدارة المهمة:

ويقصد بها إهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي: الفعالية – الكفاية.

		غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما	
01	تحرص الادارة على التاكيد من ان العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة.				
02	اثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الادارة العليا في المنظمة نجاحها في السنوات الاخيرة.				
03	يخطط المسؤولون بالمنظمة للمستقبل بصورة جيدة.				
04	تبلغ قرارات الادارة العليا في المنظمة للموظفين بشكل جيد.				
05	هناك بحث متواصل لإيجاد افضل الاساليب العمل لتحقيق الكفاءة في الاداء.				
06	تتم دراسة الاساليب الادارية الجديدة بصورة منتظمة لمعرفة ما اذا كانت تؤدي لزيادة كفاءة عمل المنظمة.				
07	لاتسمح الادارة بتدني مستوى اداء موظفيها.				

:

وبموجبها تتعامل المنظمة مع القضايا ذات الصلة بهدف الحصول على أفضل المهام من موظفيها حيث أن العمل لا يمكن أدائه دون إلتزام هؤلاء الموظفين والقيم التي تتبع لأدارة العلاقات هي: العدل -

غير	غير متأكد				
				01	يسماع شكواه كون لديه
				02	يهتد وظفيا صلحة جميع
				03	يدا و م
				04	قية او عنصرية ف
				05	يعم ذلي
				06	يشع ي المنظمة بانها

					يعملون بالمساواة.	
					تتعاطف الإدارة مع الموظفين الذين لديه خارجها .	07
					يتم اختياره مع مه .	08
					يساعد الموظفين في المنظمة عضه ويتخط ردية.	09
					يعد فريه لاسس موضوعية مقند .	10
					تهتم الإدارة بالموظفين ليشع ه جزء من فريه .	11
					تتسم الاجراءات الادارية المطبقة في	12
					تهتة بتطبي	13
					د الادارية في المنظم ه .	14

: هو شعور العامل ان أهدافه وقيمه توافق أهداف وقيم المنظمة ويرغب بالمشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

يرم	محايد		
			01
		مة الحالي .	02
		ر بان اه اهداف المنظمة.	03
		وضه بمنظ ديلا .	04
		ي يذف التمسك بالبقاء فيه .	05
		ن ه وافق قيمتي الذاتية مع القيد في ه	06

: هو العامل بان تركه لا عمل سيكلفه الكثير

			07
		ل هناك افضد .	08
		ستضطرب الكثير من الامور في حياتي اذا	09
		ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ	10
		ساقبل أي وظيفة اكلف بها مقاب مل في ه	11
			12

عيارى: هو شعور الموظف بالتزام تجاه المنظمة والزملاء و البقاء في المنظمة هو

			13
		لمنظمتي الفضل في بناء حياتي ومستقبلي المهني.	14
		توفر مؤسستي فرصة اظهار الطاقات لدى	

			المرووسين.
15			بر منظمتي ه يه.
16			ان التزامي الاخلاقي تجاه زملائي يدفعني اء معهم في المنظ .
17			على بقائي في هذه المنظمة حتى لو تاخر الاجر فيها.
18			رباي التزام للبقاء في ه .

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

شعبة علم النفس

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم أضع بين أيديكم هذه الإستمارة التي تمثل إحدى أدوات البحث لإستكمال الحصول على البيانات اهامة في إطار هذه الدراسة وهي **بعنوان: اثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي .**

دراسة ميدانية مطبقة على اطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سوناطراك بولاية بسكرة

تهدف هذه الإستمارة الى قياس أثر الثقافة التنظيمية الالتزام التنظيمي، وذلك كمحاولة لدراسة الواقع الحالي لهذه المفاهيم في المنظمات ، فارجوا منكم التكرم بإعطاء المعلومات أدناه ، وقراءة تعليمات الإستمارة بتمعن قبل الإجابة عنها، مع مراعاة الإجابة عن جميع الأسئلة ، مع العلم بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

لذا أرجوا من سيادتكم التكرم بالمساعدة في الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة ووضع إشارة في المربع الذي يوافق خيارك وشكرا على حسن تعاونكم.

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

الجنس: ذكور ()، إناث () .

السن:

الخبرة:

المهام:

