



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي

لدى الأساتذة في مؤسسات التعليم العالي  
دراسة حالة : جامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب:

خير الدين جمعة

معيش عبد الحكيم

...../Master-GE/GO -GRH / 2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2016-2017

<http://univ-biskra.dz>

قسم علوم التسيير



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ }

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

{32} سورة البقرة الآية

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم

{ مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَ إِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ أجنحتها

رِضًا لِطَالِبِ الْعِلْمِ }

- رواه أبو داود و الترمذي -

# شكر و عرفان

إليك يا مسبب الأسباب و يا منزل السحاب و خالقنا من تراب، إليك أنت وحدك يا أرحم الراحمين، إليك شكرنا و عرفاننا الكبيرين على توفيقك لنا لإتمام هذا العمل.

إلى من كان رحمة للعالمين، إلى من هو قدوتنا في كل حين، ، إلى من أوصانا بطلب العلم، إلى حبيينا و رسولنا الكريم، الصادق الأمين " محمد " و على آله الطيبين و أصحابه الطاهرين صلاة و سلاما دائمين إلى يوم الدين.

أتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى أستاذتي المشرفة "خير الدين جمعة" التي أشرفت على مذكري ، و أشكرها على رحابة صدرها و روحها الطيبة و ملاحظاتها الهامة و البناءة و أرجو أن يوفقها الله إلى ما تريده و أن يجمعني بها في أعمال أخرى إن شاء الله.

أتقدم بشكري الجزيل لأستاذتي القديرة "خان أحلام" على تشجيعها و مساندتها رغم كل انشغالاتها.

دون أنسى أستاذتي الكرام أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

و في هذا المقام لا أنسى تقديم الشكر الجزيل لجميع الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة

و إلى جميع من أعانني بجهده و وقته في إنجاز و إتمام هذا البحث.

معيش عبد الحكيم

# إهداء

إلى التي حملتني وهنا على وهن، و بكت من أجلي في صمت، إلى رمز الوفاء و فيض  
السخاء وجود العطاء، إلى من غمرتني بعطفها وحنانها، وأوقدت سنين عمرها شموعا لتتبر  
لي دروب المستقبل، إلى من كرمت بالجنة تحت قدميها... أغلى جوهرة أملكها في الوجود،  
تلك هي أمي الغالية " زينب " أطال الله في عمرها.

إلى من علمني و ساهم في تربيتي، كرس حياته من أجلي و من أجل إخوتي، سعى جاهدا  
من أجل أن أكون في أعلى و أفضل المراتب، إلى الذي لم يدخر جهدا و لا مالا و انتظر  
هذا اليوم، ذاك هو أبي الحبيب " عمارة " أطال الله في عمره.

إلى الكنز الذي لا يفنى سندي و ركيزتي و أعز الناس إلى قلبي إخوتي الأعزاء:  
" عبد العزيز " و أم إبنته " هناء " و إلى أختي " حياة " و أبو إبنتها " يونس " ، و إلى جميع  
أسرة معيش .

تحية خاصة و خالصة إلى صديقة دربي " أمينة " التي تساندني طوال عمري ،  
إلى جميع أصدقائي " عبد الجبار ، أسامة ، هارون ، علي "

إلى زملاء الدراسة خاصة " عبد الله " و دفعة ماستر 2017 GRH

إلى كل من حوثهم ذاكرتي و نساهم قلبي .

عبد الحكيم

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة في مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة - ، تم سحب عينة عشوائية تكونت من 150 أستاذ بجميع الكليات جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، طبق عليها أداة الاستبيان ، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أن مستوى الثقافة التنظيمية تؤثر بـ ( 23,5%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الالتزام التنظيمي وهذا بالاعتماد على قيمة  $R^2$ .

- أن المتغيرات المستقلة: (الثقافة البيروقراطية و الإبداعية و الداعمة ) التابعة للثقافة التنظيمية تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي ، حسب تفسير قيمة  $R^2$ .

خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: تعزيز الثقافة التنظيمية داخل الكليات من أجل رسم نموذج ثقافة للمنظمة وذلك كونها عاملا مهما في رفع أداء الكليات عبر تعزيز التزام العاملين بعملهم وبالتالي رفع مستوى رضا الوظيفي في الكليات بالجامعة من أجل خدمة مسيرة التعليم العالي ، تحديد المسؤوليات والمهام للأساتذة وفقا لما يتناسب مع خصائصهم الأخلاقية والثقافية وما يمتلكون من مهارات في مجال العمل سيؤدي إلى التزامهم بشكل أفضل في إنجاز واجباتهم على الشكل الأمثل ، الدفع باتجاه التزام الأساتذة من جانب حبهم لعملهم يعد أقوى أنواع الحوافز للالتزام بالعمل .

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية ، الالتزام التنظيمي ، جامعة بسكرة .



## **Abstract**

The aim of this study was to study the effect of organizational culture on the organizational commitment of teachers in higher education institutions - a case study of the University of Mohammed Khider Biskra - a random sample of 150 teachers in all faculties of Muhammad Khider University - Biskra - Study to a number of results, the most important of which are:

- The level of organizational culture was affected by (23.5%) of the changes in the level of organizational commitment and this based on the value of  $R^2$ .
- The independent variables (Bureaucratic, creative and supportive culture) of the organizational culture affect the dependent variable, the organizational commitment, according to the interpretation of  $R^2$ .

The study concluded with several recommendations, the most important of which are: Strengthening the organizational culture within the colleges in order to draw a culture model for the organization as it is an important factor in raising the performance of the colleges by enhancing the commitment of the employees to their work and thereby raising the level of job satisfaction in the university faculties Teachers in accordance with their ethical and cultural characteristics and their skills in the field of work will lead to their commitment to better perform their duties in the best form, pushing the commitment of teachers by their love for their work is the strongest types of incentives to adhere to MI .

**Key words:** organizational culture, organizational commitment, Biskra University.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الملخص
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للالتزام التنظيمي</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية للالتزام التنظيمي
3	المطلب الأول: مفهوم و أهمية الالتزام التنظيمي
6	المطلب الثاني: مراحل و خصائص الالتزام التنظيمي
9	المطلب الثالث : أنواع الالتزام التنظيمي
11	المطلب الرابع : بعض المتغيرات التنظيمية المشابهة للالتزام التنظيمي
15	المبحث الثاني: محددات و أبعاد الالتزام التنظيمي
15	المطلب الأول: محددات الالتزام التنظيمي
17	المطلب الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي
18	المبحث الثالث: إيجابيات و سلبيات الالتزام التنظيمي
19	المطلب الأول: إيجابيات و سلبيات الالتزام التنظيمي على مستوى الأفراد
19	المطلب الثاني: إيجابيات و سلبيات الالتزام التنظيمي على مستوى الجماعات
20	المطلب الثالث : إيجابيات و سلبيات الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمات
21	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري الثقافة التنظيمية و أثرها على الالتزام التنظيمي</b>	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
24	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
26	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية



28	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية
31	المبحث الثاني : إدارة الثقافة التنظيمية و أثرها و آليات خلقها
31	المطلب الأول: إدارة الثقافة التنظيمية
35	المطلب الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة
37	المطلب الثالث : آليات خلق الثقافة التنظيمية
39	المبحث الثالث : أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي
40	المطلب الأول: أثر الثقافة البيروقراطية على الالتزام التنظيمي
41	المطلب الثاني: أثر الثقافة الإبداعية على الالتزام التنظيمي
41	المطلب الثالث: أثر ثقافة المهمة على الالتزام التنظيمي
42	المطلب الرابع : أثر الثقافة الدور على الالتزام التنظيمي
44	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -	
46	تمهيد
47	المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة (جامعة محمد خيضر -بسكرة-)
47	المطلب الأول: التعريف بجامعة محمد خيضر -بسكرة-
49	المطلب الثاني: مراحل إنجاز و أهداف جامعة محمد خيضر -بسكرة-
50	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر -بسكرة-
54	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية
54	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
57	المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
58	المطلب الثالث : صدق وثبات أداة البحث (الإستبانة)
62	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات
62	المطلب الأول: تحليل فقرات محور الثقافة التنظيمية
66	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الالتزام التنظيمي
69	المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات
74	المطلب الرابع : تفسير النتائج
76	خلاصة الفصل

78	الخاتمة
83	قائمة المراجع
90	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
54	عدد الأساتذة بالجامعة بسكرة	01
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	02
59	نتائج معاملات الثبات والصدق	03
61	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	04
62	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	05
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الثقافة التنظيمية	06
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الالتزام التنظيمي	07
69	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	08
70	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	09
71	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر - بسكرة -	10
72	اختبار أثر للثقافة البيروقراطية على الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	11
73	اختبار أثر الثقافة الإبداعية على الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	12
74	اختبار أثر الثقافة الداعمة على الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	13

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01
25	تكون الثقافة التنظيمية	02
28	أهمية الثقافة التنظيمية	03
51	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة	04

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
90	الاستمارة	01
95	قائمة محمكي استمارة البحث	02



مقدمة

## مقدمة

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة ، يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية ، فالثقافة التنظيمية عبارة عن أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية لدى المجتمع ، ثم تصفي المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها . وقد اقترن إدراك علماء الإدارة و المديرين لأهمية الثقافة التنظيمية بالفترة التي برزت فيها اليابان كقوة صناعية عظمى في العالم ، فقد سيطرت على الأسواق العالمية و أسست لها شهرة قوية ارتكزت على الجودة و النوعية و القيم و الخدمات ، و قد عزى أغلب علماء الإدارة سر النجاح الياباني إلى ثقافة المجتمع الياباني . وعليه أصبحت الثقافة أحد المواضيع الهامة في الإدارة منذ الثمانينات واتجهت الأنظار نحو اعتبارها مدخلاً أساسياً في دراسة المنظمات و تفسير سلوكها الإداري فهي تعد عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات و الذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها.

حيث إن الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المنظمات 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 بإتقان ، و تحسين مستوى التزامهم الوظيفي ، ومع تزايد المشكلات التنظيمية المعاصرة ظهرت حاجة المنظمات إلى تفسيرات لتلك المشكلات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

ويعد الالتزام التنظيمي من بين أهم المواضيع إذ أكدت العديد من دراسات و أبحاث العلماء على أن ضعف مستوى الالتزام لدى العاملين قد يولد كثرة الغياب و دوران العمل و انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديهم أما ارتفاع مستوى الالتزام فإنه يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة و تحقيقها لأهدافها التنظيمية و حصولها على ولاء العاملين لديها و زيادة رغبتهم في الاستمرار بالعمل فيها.

وعليه فإن الالتزام التنظيمي يلعب دوراً هاماً، إذ يشير إلى إتجاهات الموارد البشرية نحو منظماتهم و هو بذلك يفسر العديد من سلوكيات هذه الموارد.

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل التي تحت الأفراد العاملين وتشجيعهم على توظيف قدراتهم وخبراتهم على نحو أفضل وذلك عن طريق خلق ثقافة تحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركوا في مجموعة متجانسة تتمثل في القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة ، فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين والتزامهم التنظيمي ، حيث يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها ، و لقد جاءت نظرية الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف وتقنيات وعادات وتقاليد وقيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية ، على أنها من أهم نظريات التنظيم التي يمكن ان تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المنظمات ، وخاصة بما يتعلق باتخاذ القرارات وتوجيه سلوك الموظفين ، و تطوير مستوى التزامهم الوظيفي .

### ✳️ الإشكالية الرئيسية :

انطلاقاً مما سبق ذكره ونظراً لأهمية موضوعي الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة في مؤسسات التعليم العالي . وجهنا اهتماماً لهذا الموضوع فجاءت إشكالية بحثنا كما يلي :

◀ هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر - بسكرة-؟

و للإمام بجميع الجوانب و النواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة بسكرة ؟
2. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة بسكرة ؟
3. هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة بسكرة ؟
4. ما نوع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة محمد خيضر - بسكرة - ؟

### ✳️ فرضيات الدراسة :



الفرضية الرئيسية :

◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر - بسكرة-.

و ينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة جامعة

محمد خيضر - بسكرة -.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة جامعة محمد

خيضر - بسكرة -.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الداعمة على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة جامعة محمد

خيضر - بسكرة -.

### ✳ أهمية الدراسة :

تعتبر أهمية البحث من أهم المؤشرات التي يتم من خلالها إبراز الفوائد العلمية والعملية التي سيحققها أو يسعى الباحث لتحقيقها، و منه تكمن أهمية هذه الدراسة في :

- محاولة معرفة أهمية البعد الثقافي داخل جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، وماله من دور جوهري في البحث عن نقاط القوة أو نقاط الضعف بالجامعة ، وذلك من خلال معرفة أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة محمد خيضر بسكرة .

- التعرف على إمكانية وجود علاقة ترابطية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة .

- معرفة إمكانية وجود دور للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة .

### ✳ أهداف الدراسة :

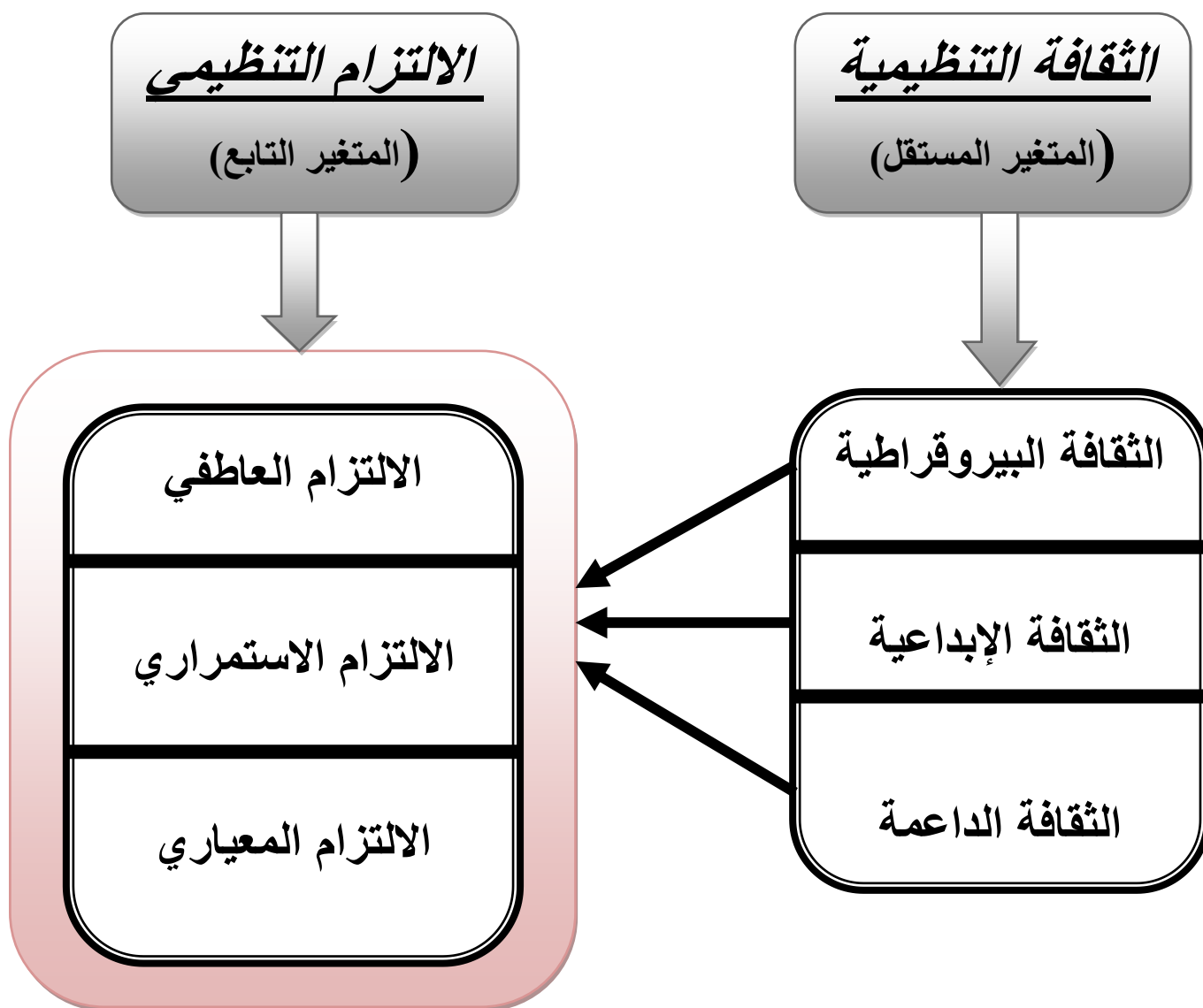
إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر - بسكرة.

أما الأهداف الفرعية هي كما يلي :

- 1 - توضيح أهمية كل من الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر - بسكرة .
- 2 - التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية و أبعاد الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر - بسكرة .
- 3 - التعرف على مستوى كل من الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر - بسكرة .
- 4 - إمكانية التوصل إلى نتائج تطبيقية تقيس مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة جامعة محمد خيضر - بسكرة - و تقديم اقتراحات بهذا الصدد .

✽ نموذج الدراسة :

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة .



المصدر : من إعداد الطالب .

تعريف جزئية :

**الثقافة التنظيمية :** هي مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم و مع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة ، و يمكن أن تكون نقطة قوة ( ميزة تنافسية ) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوكيات أفراد المنظمة .

**الالتزام التنظيمي :** هو قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها و الرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها و الحلافة على عضويته فيها . كما عرف أيضا انه الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة .

**الثقافة البيروقراطية :** و هي ثقافة تتحدد فيها السلطات و المسؤوليات ، حيث يكون العمل منظما و يكون التنسيق بين المصالح و الوحدات ، و يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي و تقوم هذه الثقافة على التحكم و الالتزام .

**الثقافة الإبداعية :** و تتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل ، و يتصف افرادها بحب المغامرة و المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات .

**الثقافة الداعمة :** و تتميز بالصدقة و المساعدة بين العاملين ، فيسود جو الاسرة المتعاونة ، و توفر المنظمة الثقة و المساواة و التعاون و يكون التركيز على الجانب الانساني في هذه البيئة .

**الالتزام العاطفي :** يعبر عن مدى رغبة الفرد في الإستمرار بالعمل في المنظمة معينة لأنه يتوافق مع أهدافها و قيمها و يريد المشاركة في تحقيقها .

**الالتزام الإستمراري :** يشير الى مدى رغبة الفرد في البقاء عاملا في المنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل يكلفه الكثير . فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمر على مدار الوقت ( مثل خطط المعاشات و الصداقة الحميمة لبعض الأفراد ) . و كثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بتك الأمور .

**الالتزام المعياري :** ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في اجراءات تنفيذ العمل؛ بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة . ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي . وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة .

## ❖ أسباب إختيار الموضوع :

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية :

- الرغبة و الحاجة في البحث و الاستقصاء في مجال الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر - بسكرة - ، و الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة التعليم العالي و البحث العلمي بجامعة بسكرة .
- الإهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي و معرفة مستواه لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر - بسكرة - .
- الرغبة في تقديم بعض المعلومات حول الالتزام التنظيمي .
- خروج بنتائج عن الثقافة التنظيمية السائدة و على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة و تقديمها كمعلومات لجامعة محمد خيضر - بسكرة - ، إن كانت إيجابية يجب المحافظة عليها و إستغلالها ، و إن كانت سلبية يجب معرفة الأسباب و معالجتها .
- إستفادة كل من مكتبة الكلية و الطلاب الجامعة .

### ✳ منهجية الدراسة :

نظرا لطبيعة الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة في الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر - بسكرة - ، ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها فقد استخدمت المنهج الافتراضي الاستنباطي ، وذلك بدءا بجمع البيانات الأولية لتكوين الإطار النظري للدراسة ، ثم صياغة فرضيات تخص الظاهرة المدروسة ، من أجل تقديم تفسير للعلاقة التي تربط بين متغيرين ، و بعدها يتم تأكيد أو نفي تلك الفرضيات ووصولاً لنتائج الدراسة.

### ✳ أساليب جمع المعلومات

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical package for Social Science) Spss.V19 الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2. **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية و الملتقيات و المقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والمهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

### ✳ دراسات سابقة :

#### ◀ دراسات حول الثقافة التنظيمية :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية ، نذكر من بينها :

1 خهد يوسف الدولية ، **أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2007، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مفهوم الثقافة و أبعادها و أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات الصناعية في دولة الكويت و أثر هذه الثقافة على أداء الموظفين في هذه الشركات ، و توصلت هذه الدراسة إلى أنه تطبق أربعة أنواع للثقافة التنظيمية في الشركات الصناعية محل الدراسة ، كما تبين أن ثقافة الدور هي أكثر الثقافات تطبيقاً من قبل أفراد العينة بينما ثقافة القوة هي أقل الثقافات تطبيقاً و توصلت كذلك إلى أن هناك تأثير لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في الشركات .

2 إلياس سالم ، **أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL** ، وحدة EARA بالمسيلة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006، و هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها ثقافة

المنظمة و الأداء و العلاقة بين الثقافة التنظيمية و أداء العاملين و دراسة إتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين ، و توصل الباحث في هذه الدراسة إلى وجود تأثير لثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل بصفة جوهرية على أداء العاملين .

3 محمد بن علي حسن الليثي : الثقافة التنظيمية لمديري المدرسة و دورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي ، بالعاصمة المقدسة ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ، 2008، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الإبتدائية و توصلت إلى العديد من النتائج منها : أن درجة ممارسة الثقافة المساندة بدرجة كبيرة من وجهة نظر مديري المدارس الإبتدائية و أن الثقافة الإبداعية و ثقافة الدور و ثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

### ◀ الدراسات حول الالتزام التنظيمي :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي نذكر منها:

1 - رؤى رشيد سعيد آل قاسم : أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية ، دراسة تطبيقية على

عينة من البنوك التجارية الأردنية ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الالتزام العاطفي . الاستمراري و المعياري على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية ، و توصلت هذه الدراسة أنه يوجد أثر للالتزام التنظيمي بأنواعه على تحسين جودة الخدمة المصرفية ، وهذا نتيجة إلتزام الموظفين مع المنظمات التي يعملون بها ، فهي تجعلهم يلتزمون بالسياسات التي تتبعها المؤسسة ، و كذلك شعور الموظف بالإنتماء إلى البنك يعكس لديه درجة معينة من الالتزام بسياسات البنك و يتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء.

2 - سامي إبراهيم حماد حنونة ، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية ، بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006 ، هدفت هذه الدراسة



إلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة إتجاه مؤسساتهم ، و معرفة مدى تأثير الفروقات الفردية للعاملين على مستوى الالتزام التنظيمي ، ووضع مقترحات خاصة للإرتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعات الفلسطينية ، و توصل الباحث من خلال هذه الدراسة أن هناك مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية على وجود فروق عند مستوى الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء العمال تعزى لمتغيرات ( العمر ، نوع الوظيفة ، مدة الخدمة بالجامعة .... ) .

### ◀ الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي :

1 محمد بن غالب العوفي : الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2005 ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة و التحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية و كذلك التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة و الوقوف على مدى إختلاف قيم الثقافة التنظيمية بإختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هذه الهيئة و توصلت الدراسة إلى أن أكثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تسود في هذه الهيئة هي قيمة القوة ثم الفاعلية ثم فرق العمل ، الكفاءة ثم النظام و الصفوة ، العدل و مستوى الالتزام في هذه الهيئة عاليا و هناك علاقة إيجابية تربط الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي .

✱ محاور الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول جاء الفصل الأول الإطار النظري للالتزام التنظيمي و تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، جاء في المبحث الأول مفاهيم أساسية للالتزام التنظيمي و المبحث الثاني تكلمنا على محددات و أبعاد الالتزام التنظيمي أما المبحث الثالث كان تحت عنوان إيجابيات و سلبيات الالتزام التنظيمي ،أما الفصل الثاني فكان الإطار النظري الثقافة التنظيمية و أثرها على الالتزام التنظيمي و قسم إلى ثلاث باحث ، المبحث الأول ماهية الثقافة التنظيمية ، أما المبحث الثاني إدارة الثقافة التنظيمية و أثرها و آليات خلقها ، المبحث الثالث أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي .

أما الفصل الثالث والأخير فكان الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم العالي دراسة حالة جامعة بسكرة ، و تناولنا فيه ثلاث مباحث أولها تقديم المؤسسة محل الدراسة ، المبحث الثاني منهجية الدراسة الميدانية ، و المبحث الثالث عرض النتائج الدراسة و تحليلها و اختبار لتحقيق من كون هناك أثر لثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة .

# الفصل الأول

## الإطار النظري للالتزام التنظيمي

## تمهيد :

إن الوضع الذي تعيشه المنظمات الحديثة من تغيرات داخلية و خارجية فرض عليها الاهتمام بالموارد البشري الذي يعد أهم مورد إستراتيجي تسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافها ، مما يدعو إلى بذل الجهد و الوقت و إنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد للعمل لديها و كذلك القيام بعمليات تدريبية و تقديم الحوافز المادية و المعنوية لهم ، وهذا كله لأجل خلق ميزة تنافسية عن باقي المنظمات ، و كذلك التزام و إخلاص العاملين في عملهم و بذل ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة .

و عليه سنتطرق في هذا الفصل للالتزام التنظيمي من خلال ثلاثة مباحث ، حيث سنتناول في المبحث الأول مفاهيم أساسية للالتزام التنظيمي من خلال مفهوم و أهمية الالتزام التنظيمي و مراحل و خصائصه و أنواعه ثم بعض المتغيرات التنظيمية المتشابهة للالتزام التنظيمي ، و نتطرق في المبحث الثاني محددات الالتزام التنظيمي و أبعاده ، أما في المبحث الثالث و الأخير إيجابيات و سلبيات الالتزام التنظيمي .

## المبحث الأول : مفاهيم أساسية للالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي من بين اهتمامات المنظمات المعاصرة ، كونه عامل من العوامل الوسيطة بين العاملين و المنظمة ، من خلال قيام المنظمة بعملية التنسيق جهود هؤلاء العاملين لغاية تحقيق الأهداف المنشودة ، على اعتبار أن العامل الملتزم يكون أكثر التصاقا بمنظمتة و يكون أكثر اجتهادا في تحقيق أهدافها ، و عليه تسعى المنظمة لغرس ثقافة الالتزام لعاملها لضمان هذا النجاح .

## المطلب الأول : مفهوم و أهمية الالتزام التنظيمي

أو لا : مفهوم الالتزام التنظيمي :

على الرغم من الإهتمام الذي ناله الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين ، إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد له ، و يعود ذلك إلى تعدد المنطلقات و الزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها ، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته و تصنيفاته . و فيما يلي بعض التعريفات :

1 -الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية و اجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة و شعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر ، و التمسك بقيم و أهداف المنظمة و الشعور القوي بالانتماء إليها و الدفاع عنها و الرغبة في الاستمرار فيها .<sup>1</sup>

2 حسب موداي ، بورتر و سترز : يمثل اعتقادا قويا و قبولا من جانب الأفراد لأهداف المنظمة و قيمها و رغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعملون بها مع رغبة قوية في الاستمرار .  
حسب هذا التعريف فالالتزام التنظيمي يحتوي على العناصر التالية :

- قبول كبير لأهداف و قيم المنظمة .
- الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة .
- الرغبة في الاستمرار في العمل في المنظمة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 ، ص 20.

<sup>2</sup> محمد الصبري ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي - التحليل على مستوى المنظمات - ، مكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2009 ، ص 17.

- 3 حسب ماثيو و زاجاك : " هو درجة القوة النسبية لارتباط الفرد بمنظمة معينة " حيث لديه الصفات التالية:<sup>1</sup>
- اعتقاد قوي بقبول الأهداف و قيم المنظمة .
  - الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة .
  - رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة .
- 4 حسب وينر : " هو الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة "<sup>2</sup>.
- 5 حسب العجمي : " هو الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمة معينة ، و أهدافها و يرغب الاستمرار فيها"<sup>3</sup>.
- 6 و يعرفه الآخرون : يشير إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط و منحها الولاء .<sup>4</sup>
- 7 في حين يرى بيكري راندال و ريجيل ( Beckeri randl and Riegel ) أن الالتزام التنظيمي " هو رغبة الفرد القوية في البقاء كعضو في المنظمة ، و الاستعداد لبذل مستويات عالية من الجهود ، و إيمان عميق ، و قبول تام لقيم و أهداف المنظمة "<sup>5</sup>.
- 8 و هناك من يرى بأن الالتزام التنظيمي ما هو إلا " عملية إيمان بأهداف المنظمة و قيمها، و العمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف، و تجسيد تلك القيم "<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> خالد محمد أحمد الوزان ، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006، ص 23-24.

<sup>2</sup> حنونة إبراهيم سامي ، الروس أبو علي سامي ، تأثير الإيمان بالمؤسسة علي رغبة العاملين في جامعاتهم ، مجلة الجامعة الإسلامية ، مجلد 9 ، العدد 10، غزة ، فلسطين ، 2011، ص 129.

<sup>3</sup> سامية خميس أبو ندا ، تحليل العلاقة بين المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2007 ، ص 140.

<sup>4</sup> خالد محمد أحمد الوزان ، المرجع السابق ، ص 25.

<sup>5</sup> يونس أحمد إسماعيل الشوابكة حسن الطعاني ، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكاتب الجامعية الأردنية ، مجلة دراسات العلوم التربوية ، المجلد 40 ، العدد 1 ، الأردن ، 2013 ، ص 184.

<sup>6</sup> حكمت محمد فليج ، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ، دراسة استطلاعية في دائرتي النقاعد و الرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت ، قسم إدارة أعمال ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة تكريت ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد 83، اليمن ، 2010، ص 17.

9 كما يشير أيضا إلى " تماثل قيم الفرد و معتقداته و أهدافه مع قيم المنظمة و معتقداتها و إلى بذل أقصى جهد مستطاع لتحقيق أهدافها و المحافظة عليها و على العضوية فيها ".<sup>1</sup>

من التعاريف السابقة يمكن تعريف الإجرائي التالي :

الالتزام التنظيمي هو " اقتناع و إيمان الفرد بسياسة و إجراءات المنظمة إلى درجة يجعله يندمج معها و يشعر أنه عضو مهم و فعال في المنظمة مما يجعله يبذل جهدا إضافيا خارج نطاق عمله بهدف نجاح المنظمة و تقدمها "

ثانيا : أهمية الالتزام التنظيمي :

إن الشعور بالالتزام التنظيمي يعتبر من الحاجيات الهامة فهو يساعد الإنسان على الشعور بالتوافق النفسي ، و هو مصدر هام لراحة الفرد و أمنه و سعادته بدون ذلك يشعر الفرد بالتوتر و الضيق و التضحية لذلك تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي بعدة نقاط هي :

- يمثل الالتزام التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لهؤلاء الأفراد للعمل و تحقيق أعلى مستويات إنجاز .
- إن التزام الأفراد و خاصة المديرين للمنظمات التي يعملون بها تعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل .
- يساهم الموظفون ذو الالتزام المرتفع في النمو الاقتصادي و ارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم .
- يساعد الالتزام التنظيمي في انخفاض نسبة الغياب و الحد من المشكلة التأخر عن الدوام و تحسين الأداء الوظيفي .
- يعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى توافق بين الأفراد من جهة و المنظمات من جهة أخرى كما يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة .<sup>2</sup>
- ارتباط بالسماوات و دور الموظف بما فيها المسؤولية الاستقلالية ، و نوع الوظيفة و صراع الأدوار و الغموض .<sup>3</sup>
- الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة :

<sup>1</sup> مخلص شياح علي الجميلي ، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ، دراسة تحليلية لأداء العاملين في المعهد التقني للأنبار ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 4، العدد 9، 2012، ص 296.

<sup>2</sup> زروق حولة ، إدراك العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى ممرضى المستشفى سليمان عميرات بتقرت ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس و علوم التربية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2014/ 2015، ص 20-21.

<sup>3</sup> رضا يسري ، الرضا الوظيفي و علاقه بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين ، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة ام القرى ،



فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أيضا بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعدادا للتضحية من أجل بقاء المنظمة و استمرارها ، بالطبع ليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية و إنما قد تكفي بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة إلزام الفرد اتجاه المنظمة ، و على كل إذا ما أخذنا في الاعتبار المنافع التي ذكرناها فلا شك أن تكلفة الحصول على الالتزام التنظيمي مبررة .<sup>1</sup>

- ارتباطه بالسّمات الشخصية للموظف مثل العمر ، الجنس ، الحاجة للإنجاز .
- إن إلتزام الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة .
- إن إلتزام الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات و إستمراريتها و زيادة إنتاجها .
- إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال لإدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية و سليمة ، و تمكّنها من الاستمرار و البقاء .<sup>2</sup>

## المطلب الثاني : مراحل و خصائص الالتزام التنظيمي :

### أولا : مراحل تطور الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي للفرد مر بثلاث مراحل ، حسب بوكانن ( Buchanan ) و هي متتابعة كما يلي :<sup>3</sup>

#### 1 مرحلة التجربة :

و هي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله و لمدة عام واحد و يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب و الإعداد و التجربة ، و يكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ، و محاولة التأقلم مع الوضع الجديد ، و البيئة التي يعمل فيها و محاولة التوفيق بين اتجاهاته و أهدافه و اتجاهات و أهداف المنظمة و محاولة إثبات ذاته ، و يقول بوكانن " إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة و تهيئة للمرحلة التي تليها و من هذه المواقف تحديات العمل ، عدم وضوح الدور ، ظهور جماعات متلاحمة ، إدراك التوقعات ، نمو التوجهات نحو التنظيم ، و الشعور بالصدمة .

<sup>1</sup> محمد الصبري ، مرجع سابق ، ص 23.

<sup>2</sup> خضير نعمة ، عدنان النعيمي ، الالتزام التنظيمي و فعالية المنظمة : أمانة العامة لإتحاد الجامعات العربية ، مجلة إتحاد الجامعات العربية ، العدد 31 ، 1996 ، ص 77 .

<sup>3</sup> محمد بن غالب العويفي ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية دراسات العلية ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية ، الرياض ، 2005 ، ص 36-37.

## 2 مرحلة العمل و الإنجاز :

و تتراوح المدة هذه المرحلة بين العامين و أربعة أعوام ، و خلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز ، و أهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد ، و تخوفه من العجز ، و تبلور وضوح الولاء للعمل و المنظمة .

## 3 مرحلة الثقة بالتنظيم :

و تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة و تستمر إلى ما لا نهاية ، حيث يزداد ولائه و تقوى علاقته بالتنظيم و الانتقال إلى مرحلة النضج ، و عملية انتقال الفرد بالمنظمة حسب " العتيبي " تمر بمرحلتين حددهما في التالي :

• مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل بها و غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته و تطلعاته .

• مرحلة الالتزام التنظيمي و هنا يصبح الفرد حريص على أهداف المنظمة و العمل على النهوض بها .

و أشار " العتيبي و السواط " إلى أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي :<sup>1</sup>

✓ **مرحلة الإذعان أو الالتزام :** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة ، و بالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين و يلتزم بما يطلبونه .

✓ **مرحلة التطابق و التماثل :** حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل بالمنظمة ، لأنها تشبع حاجاته لانتماء و بالتالي فهو يفخر بها .

✓ **مرحلة التبني :** اعتبار أهداف و قيم المنظمة أهدافا و قيما له ، و هنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف و القيم .

## ثانيا : خصائص الالتزام التنظيمي

سنتطرق إلى الخصائص و صفات الالتزام التنظيمي و هي على النحو التالي :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عاشور أحمد ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة ، الاسكندرية ، 1990 ، ص 189-190.

<sup>2</sup> إناس فؤاد نواوي فلمبان ، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين و المشرفات التربويات بالإدارة التربوية و التعليم بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، قسم الإدارة و التخطيط ، كلية التجارة ، جامعة ام القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية ، 2008 ، ص

- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و المنظمة .
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه لمنظمتة .
- يتصف الأفراد الذين لديهم إلتزام تنظيمي بالصفات التالية :
- بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة .
- وجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي .
- قبول الأهداف و قيم المنظمة الأساسية و الإيمان بها .
- وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة .

و هناك خصائص أخرى إضافية للالتزام التنظيمي و هي :<sup>1</sup>

- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد و تصرفاتهم .
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية و هي الرابط العاطفي أو الوجداني بين الفرد و المنظمة ، و الاستمرار و البقاء في العمل ، و الشعور بالواجب اتجاه المنظمة .
- يستغرق وقت طويل في تحقيق الالتزام التنظيمي لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التحلي عنه لا تكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة .
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في بقاء الفرد داخل المنظمة و عدم تركها ، و درجة انتظام و حضور العاملين ، و الأداء الوظيفي الجيد ، و الحماس للعمل ، و الإخلاص للمنظمة .

و إن أهم خصائص الالتزام التنظيمي هي :

1. الخصائص أو السمات الشخصية :<sup>2</sup>

و التي تعرف بأنها المتغيرات المرتبطة بالفرد ، و هناك دراسات كثيرة تناولت أثر عديد من الخصائص على الالتزام التنظيمي ، و قد اشتملت على العديد من السمات من بينها :

العمر ، مدة الخدمة ، مستوى التعليم ، النوع ، الجنسية ، الشخصية ....

<sup>1</sup> تراحيب غنام البقمي ، الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم

الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2012 ، ص 19.

<sup>2</sup> <http://www.cairo.school.yoo7.com/t10488.topic.consultre> le 22 /01/2017,12:09h.

2. خصائص الوظيفة :

إن المجموعة الثانية من المتغيرات المرتبطة بالالتزام التنظيمي هي تلك المرتبطة بأدوار العاملين و خصائص الوظيفة أو سماتها التي يؤديها.

3. الخصائص أو السمات الهيكلية :

أي دراسة تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي ، و تعد من مجالات البحث الحديثة نسبيا ، إذا أن هناك اهتماما كبيرا قد ركز على أسلوب الذي من خلاله يؤثر الهيكل على الاتجاهات .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : أنواع الالتزام التنظيمي

تختلف وجهات نظر الباحثين لأنواع الالتزام التنظيمي ، فهناك من يعتبرها أبعاد للالتزام إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ، و هناك من يعتبرها ثلاث أنواع رئيسية للالتزام التنظيمي و هي على النحو التالي :<sup>2</sup>

#### ◀ أولا : الالتزام العاطفي :

الذي اقترحه آلن و مايور ( Allen et meyer ) حيث أن الفرد داخل المنظمة يجب عليه المراعاة للخصائص التي تميز عمله من استقلالية ، أهمية ، المهارات المطلوبة و قرب المشرفين و توجيههم له ، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات ، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود ، و أصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد و المنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم ، و يرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء .

#### ◀ ثانيا : الالتزام المعياري :

و يقصد به إحساس الفرد بالتزام و البقاء في المنظمة ، و غالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها ، و السماح لهم بالمشاركة و التفاعل الايجابي ، ليس فقط في إجراءات التنفيذ العمل ، بل بالمساهمة في وضع الأهداف و

<sup>1</sup> سامية خميس أبو ندا ، مرجع سابق ص 126.

<sup>2</sup> موسى احمد خير الدين ، محمود احمد النجار ، اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية ، دراسة استطلاعية ، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ، الأردن ، 2010 ، ص 12-13 .

التخطيط و رسم السياسات العامة للمنظمة ، و يعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي ، و أصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير و المصلحة العامة .

يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالباً ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابغاً من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو **التطبيع الاجتماعي\*** ، أو عقب التحاقه بالمنظمة من **التطبيع التنظيمي\*\*** وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاساً لما يشعر به، و لما يعتقد بأنه أخلاقي.<sup>1</sup>

### ◀ ثالثاً : الالتزام المستمر :

و هو تحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ، أي أن هذا الارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة ، ما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع ( العوائد ) يفوق ما يمكن أن يتحصل عليها من منظمة أخرى ، أما إذا أوجد الفرد العامل منظمة أخرى تقدم عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد في الانتقال إليها ، و أصحاب هذا الارتباط هم النفعيون و أصحاب الطموحات العالية .

- وتؤثر هذه الأنواع للالتزام التنظيمي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار الالتزام التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، وتختلف باختلاف طبيعة الالتزام بالموظف الذي لديه التزاماً عاطفياً يبقى في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم المنظمة أفضل لعلاقته مع المنظمة ، عندما ينظر إلى أنواع الالتزام هذه مجتمعة.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع : بعض المتغيرات التنظيمية المشابهة للالتزام التنظيمي

\* **التطبيع الاجتماعي** هو عملية تعلم وتعليم وتربية تقوم على التفاعل الاجتماعي وتهدف إلى اكتساب الفرد (طفلاً مراهقاً فراشداً فشيخاً) سلوكاً ومعايير واتجاهات مناسبة لادوار اجتماعية معينة.

<https://www.emaze.com/ar/>

le 29/03/2017...17:22h

\*\* **التطبيع التنظيمي** هي عملية مستمرة تبدأ قبل أن يلتحق الفرد بالعمل. وتستمر لأسابيع أو شهور بعد إلتحاقه بالعمل. ومع اختلاف الخبرة الفردية لعملية التطبيع التنظيمي إلا أنها بوجه عام تمر بثلاث مراحل (التهيئة -الدخول-الإستقرار).

<https://hrdiscussion.com/hr80582.html>

le 29/03/2017...17:27h

<sup>1</sup> زايد عادل ، "قياس الانتماء التنظيمي للعاملين بجهاز الشرطة" ، مجلة الفكر الشرطي ، مجلد (4) ، عدد (3) ، 1996، ص 47-58.

<sup>2</sup> الهاجري خالد ظافر، "العلاقة بين الولاء التنظيمي و بعض العوامل الاجتماعية و التنظيمية : دراسة تطبيقية على موظفي الخطوط الجوية العربية السعودية بمدينة الرياض" ، الرياض ، جامعة الملك سعود ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب ، 2002 ، ص 24.

نجد أن للالتزام التنظيمي عدة متغيرات تنظيمية مشابهة له ، منها الانتماء التنظيمي و الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي ، حيث أن لكل منها مفهوم مختلف على الآخر و هو ما سوف نبينه فيما يلي :

## I. المتغيرات المشابهة للالتزام التنظيمي :

### ◀ أولاً : الإلتناء التنظيمي :

يعد الإلتناء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم ، فالعديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت الإلتناء التنظيمي ، وهو ما يشير إلى مدى الإخلاص الذي يبديه الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها.

### ❖ مفاهيم الإلتناء التنظيمي.<sup>1</sup>

تعددت وتنوعت مفاهيم الإلتناء التنظيمي وقد أتفق الباحثون على أن مفاهيم الإلتناء يمكن أن تندرج تحت

ثلاث مدخل وهي :

1. مدخل التبادل.

2. المدخل النفسي.

3. المدخل المشترك.

## I. مدخل التبادل: يعتمد هذا المدخل على مفهوم الإلتناء التنظيمي الذي قدمه "بيكر" عام 1960 والذي أوضح أن

الإلتناء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد سيفقدونها إذا ترك

المنظمة، ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضاً مثل مركز

الشخص في المنظمة أو الصداقات التي كونها .

. تعريف (Hrebiniak and Alluto): الإلتناء التنظيمي هي ظاهرة تنشأ نتيجة لعلاقات التبادل بين

الفرد والمنظمة وتستمر باستمرار هذه العلاقة .

## 2- المدخل النفسي: يعتمد هذا المدخل على مفهوم الإلتناء التنظيمي الذي قدمه Porter وزملائه عام 1974

ووفقاً لهذا المدخل فإن الإلتناء التنظيمي يمكن وصفه من خلال ثلاثة عناصر :

<sup>1</sup> <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277404>. le 29/03/2017 ...21:25 h

— قبول القيم وأهداف المنظمة .

— رغبة الفرد من بذل جهود غير عادية لصالح المنظمة .

— رغبة الفرد في الحفاظ على عضوية المنظمة .

وفيما يلي يعرض الباحث لبعض مفاهيم الانتماء التنظيمي وفقا لهذا المدخل :

. تعريف (Porter et al): الإنتماء التنظيمي عبارة عن القوة النسبية لمدى اندماج الفرد في منظمة معينة .

**3- المدخل المشترك :** يرى أنصار المدخل المشترك أن كلا من مدخل التبادل والمدخل النفسي لا يصلح بمفرد

لتفسير الانتماء التنظيمي وبالتالي قام Allen and Meyer سنة 1984 بتقديم المدخل المشترك ووفقا لهذا

المدخل فإن الانتماء التنظيمي يعتبر ذا بعدين رئيسيين هما:

#### 1. الانتماء الاستمراري :

يعكس هذا البعد " ميل الفرد للاستمرار في العمل في المنظمة بسبب الخسائر التي سيتحملها إذا ترك المنظمة "

ويتفق هذا المفهوم مع مدخل التبادل .

#### 2. الانتماء العاطفي :

ويعكس هذا البعد " ارتباط الفرد وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل بها .

ويتفق هذا المفهوم مع المدخل النفسي .

ثم أضاف (Meyer & Allen) بعداً آخر للانتماء التنظيمي هو " الانتماء المعياري " الذي يعكس "

تعهد الفرد الأدبي بالبقاء في المنظمة بسبب القيم التي يعتنقها الفرد" . وتنبع هذه القيم من مصدرين هما :

المصدر الأول: القيم التي يعتنقها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة من الأسرة والثقافة الاجتماعية .

المصدر الثاني: القيم التي يكتسبها الفرد بعد التحاقه بالمنظمة والناجحة عن التطبيع التنظيمي .

#### ثانيا : الولاء التنظيمي :

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها ، و من بين التعريفات ما يلي :

1 - فيعرفه " حبيب الصحاف " بأنه : إخلاص الموظف لعمله ومنظمته، والتزامه بتحقيق أهداف وظيفته والقسم

الذي يعمل فيه ومنظمته، وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> مراد أحمد الكساني ، اثر الضغوط الوظيفي على الولاء التنظيمي " دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء" ، رسالة ماجستير غير منشورة،

جامع آل بيت ، 2000 ، ص 41-42 .

المقصود من هذا أن الولاء التنظيمي قيمة نفسية للعامل تؤثر في سلوكه، لتقديم ما هو مطلوب بكفاءة و الإخلاص .

2 - أما تعريف "بروس" فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة،

والمودة والصدقة المؤثرة في اتجاه تحقيق الأهداف وقيم المنظمة وان الولاء التنظيمي، نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي :

• **التطابق:** وهي تبني أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل في التنظيم .

• **الاستغراق:** والمقصود به الانغماس والانغماس أو الانغماس النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.

• **الإخلاص والوفاء :** والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة .<sup>1</sup>

يشير هذا أن الأفراد الموالون لمنظمتهم هم الذين يعملون بوفاء و إخلاص ، ويكرسون كل طاقاتهم و أنشطتهم إنجاحها

ولو على حساب اهتماماتهم الأخرى، وتعد مشكلات المنظمة مشكلات شخصية لهم .

3 - ويذكر " جايمون" (Jaemoon) بأن هناك من الباحثين من أعطى تعريف شاملا للولاء التنظيمي يركز على

وجود مشاعر قوية لدى الفرد تجاه قبول أهداف وقيم المنظمة، وتوفير الرغبة الجادة في العمل لدى المنظمة، وكذلك

الرغبة في الاستمرار مع المنظمة .<sup>2</sup>

و عليه فالولاء التنظيمي حالة شعورية تترجم بقبول أهداف و قيم المنظمة و السعي للاستمرار فيها .

4 - إن الولاء التنظيمي أعمق من الانتماء ويمكن أن يقال عنه أيضا أعظم درجات الانتماء ، كما يمكن تعريف

الولاء التنظيمي على أنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد لأهداف المنظمة ورغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح

المنظمة التي يعمل فيها الفرد مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.

وتحاول كثير من المؤسسات كسب ولاء أفرادها والمحافظة عليه وبذل المساعي لزيادته لديهم، إن عملية بث الولاء وزراعته

في نفوس الأفراد هي مهارة يمكن تعلمها واكتسابها وهي مهارة بمقدور المسؤولين في أية مؤسسة تنميتها وتطويرها حتى

تغدو أمرا طبيعيا تلقائيا يمارسه جميع أفراد المؤسسة بشكل عفوي دون تكلف. فالحقيقة التي ينبغي أن يعيها المسؤولون في

أي مؤسسة هو يصعب إرغام الفرد على إظهار الولاء للمؤسسة ولكن يمكن كسب ولاء الفرد بتهيئة الجو في بيئة عمله

والذي من خلاله يظهر الفرد ولاءه للمؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إيهاب أحمد عويضة ، اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين ، 2008 ، ص 31-32 .

<sup>2</sup> ناصر بن محمد الفوزان ، اثر السياسة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة، جامعة الملك سعود ، دار النشر العلمي والمطابع ، السعودية ، 2003 ، ص 05.

<sup>3</sup> <https://hrdiscussion.com/hr49307.html> le 29/03/2017..20:47h



◀ ثالثا : الرضا الوظيفي :

لا يوجد تعريف محدد أو مفهوم متفق عليه للرضا الوظيفي وهذا يرجع إلى تعدد الكتابات وتناوله أكثر ، و منه نقوم بالتطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي .

- 1 - يعرفه ستون بأنه: " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها" <sup>1</sup>
  - 2 - أما الأستاذ لولر " :أن حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل" <sup>2</sup>
  - 3 - ويرى هيربرت " :أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم .<sup>3</sup>
- و من التعاريف السابقة نستنتج أن الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالسعادة و الإرتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل .

## II. العلاقة بين المتغيرات المشابهة ( الانتماء و الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي ) :

يختلف الرضا الوظيفي عن الانتماء التنظيمي في أن الأول متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل وبتغير خصائصه الذاتية أما الانتماء التنظيمي فيعبر عن الاستجابة الإيجابية تجاه المنظمة بصفة عامة و الارتباط بها ككل.

فالمشاعر الخاصة بالانتماء التنظيمي تنمو ببطئ ولكن بثبات بمرور الوقت بالنسبة لعلاقة الفرد بالمنظمة بينما الرضا الوظيفي يعتبر مقياسا أقل ثباتا يعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة في بيئة العمل.

و عليه فإن بعض الباحثين يرون أن الانتماء التنظيمي يحدث بعد فترة زمنية نتيجة شعور الفرد بالرضا عن العمل ويرى باحثون آخرون أن شعور الفرد بالانتماء التنظيمي ينشأ قبل تكوين اتجاهات الرضا عن العمل قبل الالتحاق بالعمل ويستمر باستمرار عمل الفرد وذلك كلما ساعدت منظمة الأفراد على إشباع حاجاتهم وبالتالي يعتبر الانتماء التنظيمي سببا للرضا عن العمل وليس نتيجة له .

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، -السلوك الإنساني في المنظمات- ، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 196 .

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور ، -إدارة الموارد البشرية العامة- ، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1983، ص 53 .

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد الباقي ، -السلوك الفعال في المنظمات- ، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص 211- 212.

ونفس الشيء بالنسبة للولاء التنظيمي فتؤكد الدراسات على أنه كلما ازداد الولاء التنظيمي على العمال، قل معدل دوران العمل وتعتبر دراسات أخرى إلى أن الولاء يساعد إلى حد كبير في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام يعزز الرضا الوظيفي، أي الولاء مسبب للرضا.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني : محددات و أبعاد الالتزام التنظيمي

هناك العديد من الآراء و التوجهات في طرح العوامل التي تساعد في بناء و تدعيم الالتزام التنظيمي ( محددات ) و كذلك حصر أبعاد الالتزام التنظيمي .

### المطلب الأول : محددات الالتزام التنظيمي :

تعتبر دراسات " روبرت مارش و ماناري " من الدراسات المتميزة التي أشارت إلى محددات أو العوامل المساعدة على تشكيل الالتزام التنظيمي ، و هي :<sup>2</sup>

1. **السياسات :** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيعترب عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على التكوين مما يسمى بالسلوك المتوازن و هذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا و الاطمئنان و الانتماء ثم الالتزام ، و تتفاوت هذه الحاجات لدى الأفراد العاملين من الأهمية و الأولوية في العمل على إشباعها ، و قد أشار " ماسلو " في نظرية الحاجات الإنسانية عن الحاجات الفسيولوجية و الحاجة إلى الأمن ، و الحاجة إلى الحب و الانتماء ، و الحاجة إلى تحقيق الذات .
2. **وضوح الأهداف :** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، فكلما كانت الأهداف واضحة و محددة كلما كانت عملية فهم و إدراك الأفراد للالتزام للمنظمة أكبر .
3. **تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم :** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم ، فقد أوضحت الكثير من الدراسات أن مشاركة العاملين تعمل على زيادة في الالتزام التنظيمي ، و تجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد

<sup>1</sup> <https://hrdiscussion.com/hr49307.html>..مصدر سابق 30/03/2017...09 :26h

<sup>2</sup> عاشوري ابتسام ، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية ، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة بسكرة ، 2015/2014 ، ص 47-48 .

من مشكلات هو تهديد لهم و لأمنهم واستقرارهم ، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة و روح معنوية عالية .

4. **تحسين المناخ التنظيمي :** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق و الأساليب و الأدوات و العناصر و

العلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد ، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو العمل الإيجابي الذي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد و المنظمة ، و يجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات و رسم السياسات و الشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة و يزيد درجة الرضا الوظيفي ، ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي .

5. **توافر أنظمة حوافز المناسبة :** إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي و بالتالي زيادة الالتزام و ارتفاع معدلات الأداء و الإنتاج و تقليل التكاليف .

6. **بناء ثقافة مؤسسية :** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين و النظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها ، و تعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة و الأفراد العاملين ، و إعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات ، سترتب عليه زيادة قوة و تماسك المنظمة و زيادة الالتزام التنظيمي .

7. **نمط القيادة :** إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة ، و القائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد .

8. **المكانة الاجتماعية :** و يقصد بها المرتبة الاجتماعية لشخص مقارنة بالآخرين في أي نظام اجتماعي و قد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على الشخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة

غير رسمية ، و يرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم البعض حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم ، و يسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم ، للمحافظة على مكانتهم و تنميتها، و للمكانة الاجتماعية أسباب عديدة كدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة و أنماط العمل و مهاراته و ظروف العمل ، و الأجور و الأقدمية في التعيين بالإضافة إلى المكانة التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كتعيين و المكانة المهنية .

9. الرضا الوظيفي : يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر الايجابية التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم ، و ينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة و ما يجب عليها أن تقدمه ، فكلما قل الفرق بينهما ، ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه ، وزيادة درجة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام التنظيمي .

### المطلب الثاني : أبعاد الالتزام التنظيمي :

تطرت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها على مستوى الالتزام التنظيمي ، حيث حددها الباحث " بورتر " في أربع أبعاد و هي :

#### 1. الولاء التنظيمي :

يرى بورتر و زملائه أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه " قوة تطابق الفرد مع المنظمة و ارتباطه بها " أما بوكان عرفه أنه " عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون فيها لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز و مكانة اجتماعية و حرية مهنية <sup>1</sup> .

#### 2. المسؤولية اتجاه المنظمة :

يزداد الدور الذي تلعبه الوظيفة في مختلف دول العالم ، نظرا لزيادة التخصصات في الدول الحديثة ، وتؤدي الوظيفة على القائمين عليها إلتزامات وتحملهم مسؤوليات إدارية (قانونية و أخلاقية) ، لا بد أن يعيها الموظف حتى يستطيع القيام بدوره دون أن يقع تحت طائلة هذه المسؤوليات . فالمسؤولية في معناها العام هي المؤاخظة أو التبعية ، وقد يكون من الصعب تحديد مفهوم المسؤولية الإدارية أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم، إلا انه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما المسؤولية القانونية و الأخلاقية فالمسؤولية القانونية شبيهة في معناها للمسائلة وتعني محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه أما المسؤولية الأخلاقية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء ويقظة الضمير ، ونفي المسؤولية التي يشعر بها الموظفون اتجاه الفعاليات التي يتصل بها عملهم فالمسؤولية اتجاه المنظمة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء والسماح لهم بالمشاركة و التفاعل الايجابي <sup>2</sup> .

#### 3. الرغبة بالاستمرار في العمل بالمنظمة :

<sup>1</sup> حنونة إبراهيم سامي ، الروس أبو علي سامي ، مرجع سابق ، ص 134 .  
<sup>2</sup> سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، 2006 ، ص 18.

و يتمثل بعد الالتزام بالاستمرار بالعمل في المنظمة ببعدها الالتزام التنظيمي المستمر ، و إن درجة إلتزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستشارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ، حيث أن تقييم الفرد لأهمية بقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل منها التقدم في السن و طول مدة الخدمة التي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الإستمرار في عمله .<sup>1</sup>

#### 4. الإيمان بالمنظمة :

و يعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ، و مدى افتخارهم بعضويتها ، و يتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله و درجة استقلالية و أهمية و كيان و تنوع المهارات المطلوبة ، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها يسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو ، و كل هذا يجعله يفتخر بانتمائه للمنظمة و عرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها ، و تبنى مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة و الشعور بوجود جو أخوي يربط بعمله .<sup>2</sup>

#### المبحث الثالث : إيجابيات و سلبيات الالتزام التنظيمي

إن للالتزام التنظيمي تأثيرات و يمكن أن نقول عنها إيجابيات و سلبيات تكون على عدة مستويات ، حيث يجب استغلال الإيجابيات و عدم المبالغة في الالتزام التنظيمي لأنه يخلق سلبيات .

و هو ما سنتطرق إليها و تحديدها عند كل مستوى فيما يلي :<sup>3</sup>

#### المطلب الأول : إيجابيات و سلبيات الالتزام التنظيمي على مستوى الأفراد

تتضمن نتائج الالتزام على مستوى الأفراد كلا من النتائج الإيجابية و السلبية ، حيث تؤكد النتائج الإيجابية على ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي حيث يرتبط بعدة مخرجات إيجابية للأفراد مثل : زيادة مشاعر الانتماء ، الأمان ، التصور الذاتي الايجابي ، القوة ، وجود أهداف لحياة الفرد ، كما يؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت التنظيمية للأفراد الملتزمين يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين ، بحيث يشجعهم ذلك على بذل أقصى جهد ممكن.

<sup>1</sup> العتيبي ياسر ، الذكاء العاطفي في القيادة و الإدارية ، دار الفكر ، دمشق ، 2014 ، ص 15 .

<sup>2</sup> موسى اللوزي ، التطور التنظيمي : أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل ، عمان ، 1999 ، ص 113 .

<sup>3</sup> الصبري محمد ، السلوك التنظيمي ، مورس للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2005 ، ص 229 - 232 .

- بينما نجد أن النتائج السلبية تؤكد منافع و مزايا التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف ، فبرغم أن الالتزام له كثير من الفوائد التي تعود على الفرد إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الالتزام منها :
1. قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي و الذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات .
  2. قلة الفرص المتاحة للتطور و النمو الذاتي .
  3. زيادة الضغوط العائلية و الاجتماعية ، فالفرد عندما يلتزم تجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت و الجهد لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد .

### المطلب الثاني : إيجابيات و سلبيات الالتزام التنظيمي على مستوى الجماعات

أما بالنسبة لمستوى الالتزام لمجموعات العمل نجد انه على الرغم من أن هذا المستوى من الالتزام يؤدي إلى نتائج متعددة سواء على أعمال المجموعة أو فعاليتها ، إلا أن هذا المجال لم يحظ باهتمام يذكر من جانب الباحثين بالرغم من أن النتائج الايجابية للالتزام بجماعات العمل تتمثل في :

1. كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة الثبات و الاستقرار .
2. كلما زادت درجة التزام المجموعة كانت على استعداد لبذل الجهد أكبر و بالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل .
3. كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة التماسك بينهما .

في حين نجد أن النتائج السلبية تتمثل في :

1. انخفاض القدرة على خلق و ابتكار و التكيف من خلال استقرار العمالة .
2. انخفاض معدل دوران العمل و بالتالي عدم دخول الأفراد لديهم أفكار جديدة و نافعة و في هذا الصدد يرى أوليفر Oliver انه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل دوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط ، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة و نافعة و يرون المنظمة بصورة أفضل .
3. أن التفكير الجماعية يجعل المجموعة أقل انفتاحا على الآراء و القيم الجديدة .
4. زيادة الفرص الصراع بين المجموعة و المجموعات الأخرى .

### المطلب الثالث : إيجابيات و سلبيات الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمات

أما بالنسبة لمستوى الالتزام بالنسبة إلى المنظمات فنجد أن النتائج الايجابية له تتمثل في :

1. زيادة فرص الفعالية بالنسبة إلى التنظيم و ذلك من خلال :

- زيادة الجهد المبذول .
- انخفاض معدل الدوران .
- انخفاض نسبة الغياب و التأخر .

2. زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة إلى الأفراد الموجودين خارج المنظمة، لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة أكثر

إيجابية و واضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية .

يجب أن نلاحظ في هذا المجال أن معدل دوران و الغياب لهما نتائج إيجابية و سلبية في ضوء الظروف المحيطة بالمنظمة و مكان العمل و المنافع التي يحصل عليها العاملون من المنظمة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ترفيهية أو طبيعية و تكلفة الحصول عليها .

أما النتائج السلبية فتتمثل في :

انخفاض القدرة على الابتكار و التكيف ، إذا أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة مما يجد من قدرة المنظمة على الابتكار .

## خلاصة الفصل :

من خلال الفصل وجدت اختلاف و عدم اتفاق بين الباحثين حول مفهوم الالتزام التنظيمي ، فمن خلال التعاريف السابقة الذكر نستنتج أن الالتزام التنظيمي هو مدى اقتناع الفرد بالمنظمة ، و بقيمتها و أهدافها إلى درجة التوافق معها بشكل جيد ، و يشعر بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المنظمة ، مما يدفعه إلى بذل مجهودات من شأنها أن تساهم في إنجاح المنظمة و تقدمها .

كما أشرت إلى أهمية الالتزام التنظيمي ، إذ أن الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه الرفع انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية و في مقدمتها ظاهري الغياب و التهرب عن العمل ، و تعرفنا على مراحل تطور الالتزام التنظيمي و هي مرحلة التجربة و مرحلة العمل و الإنجاز و مرحلة الثقة بالتنظيم ، و ذكرنا مراحل أخرى

حسب دراسات و أفكار الباحثين ، و ذكرنا أيضا خصائص الالتزام التنظيمي و هي خصائص أو السمات الشخصية و خصائص الوظيفة و خصائص أو السمات الهيكلية ، و تناولنا أيضا بعض المتغيرات التنظيمية المتشابهة للالتزام التنظيمي و هذا لأجل لا تكون هناك خلط بين المفاهيم و تحديد العلاقة بينهم .

و تطرقنا في هذا الفصل كذلك إلى محددات و أبعاد و الالتزام التنظيمي و إلى أنواعه ، حيث لاحظنا أن هناك باحثين من يدرج أبعاد الالتزام التنظيمي في أنواعه التي تتمثل في الالتزام العاطفي الذي يعبر عن العلاقة الوجدانية للعامل مع المنظمة ، و الالتزام الاستمراري الذي عبر عن استمرار العامل مع المنظمة لأنه لا يملك غير ذلك، و الالتزام المعياري و هو الاستقرار في المنظمة لأن العامل يتعرض لضغوط من الآخرين ، و في الأخير تكلمنا عن النتائج الإيجابية و السلبية للالتزام التنظيمي على مستوى الأفراد و الجماعات و كذلك على مستوى المنظمات .



**الفصل الثاني :**

**الإطار النظري الثقافة التنظيمية**

**و أثرها على الالتزام التنظيمي**

تمهيد :

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في صياغة و توجيه سلوك الإنساني و تأثيرا على الأنشطة المنظمات ، كون أن هذه الأخيرة تعطي اهتماما بالغاً ببيئة العمل و ثقافة العامل لاقتناعها الراسخ بأن الفرد داخل المنظمة هو الثروة الحقيقية لها .

حيث تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف للمنظمات تؤثر سلبا و إيجابا على شعور العاملين بالرضا و التضامن و الانتماء و التزامهم للمنظمة ، يعني وجود ارتفاع عال في الأداء الفردي الذي ينعكس من ناحية المنطقية على زيادة الأداء المنظمي و ذلك من خلال السعي نحو تحقيق أهداف المنظمة . و أن بناء و تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين وجد الباحثون أن هناك ثلاثة أصناف من المؤشرات التي تؤثر على التزام العاملين ، الصنف الأول يتعلق بعوامل بيئة العمل التنظيمية مثل الثقافة التنظيمية ، و عوامل تتعلق بخصائص الشخص مثل العمر و عوامل تتعلق برئيس العمل المباشر مثل جودة العلاقات بينه و بين العاملين .

و نظرا لأهمية مفهوم الثقافة التنظيمية و أثرها على الالتزام التنظيمي نسعى إلى الكشف عن تلك الأهمية للوصول إلى فهم أفضل ، و ذلك من خلال تقسيمنا لهذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، جاء في المبحث الأول ماهية الثقافة التنظيمية و فيه مفهومها و أهميتها و أنواعها ، أما المبحث الثاني تطرقنا إلى إدارة الثقافة التنظيمية و تأثيرها و آليات خلقها ، أما المبحث الثالث تناولنا فيه أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي و من أنواع الثقافة المتطرق إليها ( الثقافة البيروقراطية ، الإبداعية ، المهمة ، الدور ) .

يرتكز جوهر الثقافة التنظيمية في طبيعة القيم و المعتقدات و الافتراضات المشتركة بين أعضاء منظمة ما ، حيث تمثل الإطار القيمي و الأخلاقي و السلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف ، و عليه أصبحت الثقافة التنظيمية تحضي باهتمام كبير نظرا للدور الذي تلعبه في نجاح المنظمة أو فشلها .

### المطلب الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة مفهوم واسع و ذو جوانب متعددة و من تعريفاتها نجد :

- فمن التعريفات الأولى للثقافة نجد تعريف الأنثروبولوجي " **taylor E** " بأنها : " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و العادات ، أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع .
- و يعرفها " والاس " : " أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن استخدام أفراد المجتمع لها أكبر ، لما تميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر و إمكانية المحاكاة ."<sup>1</sup>
- و عرفت الثقافة على أنها : " كل التقاليد و القيم و الأعراف و الخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة و تؤثر في العاملين ."<sup>2</sup>
- كما تعرف أيضا بأنها " عبارة عن نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات و القيم ، و الذي للأفراد في أي منظمة قواعد و أشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات . " <sup>3</sup>
- يعرفها Edgar Morin على أنها : " ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد و المعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات ( المعتقدات ) ، القيم و المعايير السائدة بين الجماعات ، الأساطير و تاريخ المنظمات و الطقوس الجماعية . " <sup>4</sup>
- أما الثقافة التنظيمية حسب " شين **Shein** " فيعرفها في كتابه الثقافة التنظيمية و القيادة " بأنها : " مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعها أو اكتشفها أو طورتها المنظمات أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004 ، ص 106-107.

<sup>2</sup> مساعد نايف البرنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل لنشر ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 121.

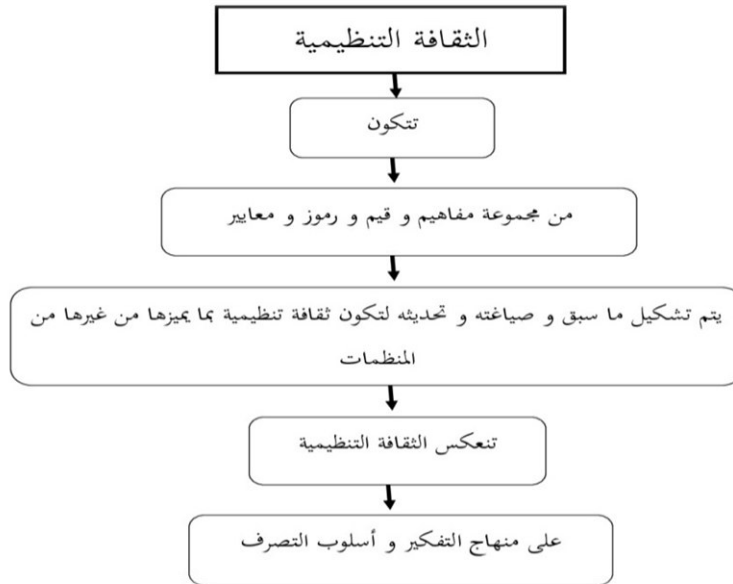
<sup>3</sup> سيد محمد مجد الله ، إدارة الموارد البشرية موضوعات و بحوث مقدمة ، مطبعة العشري ، جامعة قناة السويس ، 2005/2004 ، ص 137.

<sup>4</sup> بو الشرش كمال ، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص 10.

الاندماج الداخلي ، و التي أثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها .<sup>1</sup>

- فالثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة من القيم و التقارير و القواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم حيث أن لكل منظمة أعمال و ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها و هي لا توجد من فراغ و إنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم و لأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي و الثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة لذلك فإنهم يجلبون معهم قيمهم و عاداتهم التي تساهم في التأثير من خلال الثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل بها الأفراد .<sup>2</sup>
- و يقول **وليام أوشي** بأن " الثقافة التنظيمية تتألف من مجموعة من الرموز و الطقوس و الأساطير التي تنتقل من خلالها القيم و المعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المؤسسة فيكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيماناً كاملاً و مثل هذه الطقوس هي التي تعطى الأفكار التجريدية معناها و تكسبها حيويتها بطريقة يتفهمها الموظف المستجد و تترك في نفسه أطيّب الأثر "<sup>3</sup>

### الشكل رقم 02 : تكون الثقافة التنظيمية



المصدر : مصطفى محمود ابو بكر ، التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية ، الدار الجامعة ، الإسكندرية ، ط 1 ، 2000 ، ص 154 .

<sup>1</sup> مصطفى عشوي ، عبد الحفيظ مقدم ، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية ، مداخلة ضمن المنتدى الدولي حول الثقافة و التسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993 ، ص 273 .

<sup>2</sup> سعد ياسين غالب ، الإدارة الإستراتيجية ، دار البازوري ، عمان ، 2002 ، ص 90 .

<sup>3</sup> بو الشرش كمال ، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية ، مرجع سابق ، ص 16 .

نلاحظ من الشكل أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من المفاهيم و القيم و الرموز و المعايير ، بحيث يتم دمج و تشكيل هذه المكونات لتعطي ملمحا حول منظمة ما تتميز عن غيرها من المنظمات بما تحمله ، إذا أن هذه المعايير و القيم و ... تنعكس على المنظمة في طريقة منهج تفكيرها و تسييرها و لإجراءات أعمالها و تصرفاتها في مختلف المواقف داخلها و خارجها ، و لكن لا ننسى أن الثقافة التنظيمية مهمة في تحقيق الأهداف .<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على الالتزام التنظيمي ، و تختلف النظرة للثقافة التنظيمية ، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملا مستقلا ، و النظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم ، و اللغة المشتركة ، و الرموز و الطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت ، فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنبا إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد و الأهداف ، و التكنولوجيا و الهياكل التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات .<sup>2</sup>

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا و ذا أولوية في كثير من المنظمات و لدي كثير من المديرين ، و يؤكد على ذلك كل من " بيترز و تورمان " في كتابهما الأكثر مبيعا " البحث عن التميز " حيث يتناولان الشركات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية ، فيشيران إلى أنه بلا استثناء فإن سيطرة و سيادة و تماسك و ترابط الثقافة في تلك الشركات أثبتت أنه عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي إلى النجاح .<sup>3</sup>

وكذلك تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية و المالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى التي حققتها المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية و تحديد مجموعة من الأهداف و القيم تعطيها المكانة متميزة في التعامل .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود ابو بكر ، التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية ، الدار الجامعة ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 154 .

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوبي ، السلوك التنظيمي الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 171 .

<sup>3</sup> الرخيمي ممدوح جلال ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، 2000 ، ص 54 .

<sup>4</sup> بسام أبو حشيش ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالمعرفة في جامعة الأقصى بغزة من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ( العلوم الإنسانية ) ، فلسطين ، مجلد 25 ، العدد الأول ، 2011 ، ص 121 .

تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية إذا أكدت على سلوكيات خلاقة ، كالتفاني في العمل و خدمة العميل ، مما يعتبر عاملا مهما في استقطاب العاملين الملائمين .<sup>1</sup>

إن المؤسسات التي لديها ثقافة قوية و صحيحة يمكنها زيادة المبيعات عن المؤسسات التي لا توجد لديها ثقافة سليمة، و إن إشباع الحاجات للعاملين في المنظمة و النظر إليهم كأعضاء في بيئة العمل واحد ترسخ أداء متميز لأفرادها ، و تعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة و الأفراد العاملين و إعطائهم دورا في المشاركة في اتخاذ القرارات ، كل ذلك ستترب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة و زيادة الولاء لها .<sup>2</sup>

يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي :<sup>3</sup>

#### أولا : بناء إحساس بالتاريخ (History):

فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء و العمل المثابر و الأشخاص البارزين في المنظمة .

#### ثانيا : إيجاد شعور بالوحدة (Oneness) :

فالثقافة توحد السلوكيات و تعطي معنى للأدوار ، و تقوي الاتصالات و تعزز القيم المشتركة و معايير الأداء العالي.

#### ثالثا : تطوير الإحساس بالعضوية و الانتماء (Membership):

و تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل و تعطي استقرار وظيفيا و تقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين و تدريبهم و تطويرهم .

#### رابعا : زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchang):

و هذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد. و من الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة **HOME** على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسا و شعورا بالتوحيد العائلي المترابط .

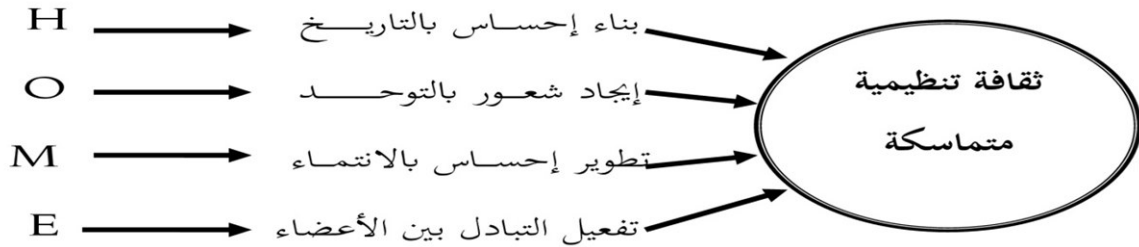
<sup>1</sup> ابتسام عبد الرحمن الحلواني ، من أين يبدأ تغيير الثقافة المنظمة ، دراسة استطلاعية مقدمة من المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في قطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة بالرياض ، 2009 ، ص 9 .

<sup>2</sup> موسي اللوزي ، التطوير التنظيمي ، دار وائل للنشر ، 2003 ، ص 131-132 .

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 269 .

و يمكن تلخيص هذه الفكرة بالشكل التالي :

الشكل رقم 03 : أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر : طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، 2007، ص 269 .

المطلب الثالث : أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أنواع عديدة و التي تختلف من مكان إلى آخر و من منظمة إلى أخرى و من قطاع إلى قطاع و فيما يلي عرض لأبرز أنواعها :<sup>1</sup>

1. الثقافة البيروقراطية : تحدد فيها المسؤوليات و السلطات فالعمل يكون منظما ، و يتم التنسيق بين الوحدات، و تسلسل السلطة بشكل هرمي و تقوم على التحكم و الالتزام .
2. الثقافة الإبداعية : تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع و تساعد على الإبداع و يتصف أفرادها بالجرأة و المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات .
3. الثقافة المساندة ( الداعمة ) : تتميز بيئة العمل بالصدقة و المساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة ، و توفر المنظمة الثقة و المساواة و التعاون ، و يكون التركيز على الجانب الإنساني فيها .
4. ثقافة العمليات : و ينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل و ليس النتائج التي تتحقق ، فينتشر الحذر و الحيطة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم ، و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيما ، و يهتم بالتفاصيل في عمله .
5. ثقافة المهمة : و تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف و إنجاز العمل و تهتم بالنتائج و تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف .

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 12-13 .

6. ثقافة الدور : و ينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي و بالتالي الأدوار الوظيفية كثر من الفرد . و تهتم بالقواعد و الأنظمة ، كما أنها توفر الأمن الوظيفي و الاستمرارية و ثبات الأداء .

إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية).

### أولاً : الثقافة القوية

تعرف الثقافة القوية بأنها: " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون".

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة و حميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم.<sup>1</sup>

فيما يرى ستيفن روبرت (Stephen . P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على :<sup>2</sup>

- عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد ، والذي يعتمد-الإجماع- على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت و حوافز جراء التزامهم.

إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي - ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2003 ، ص 268.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2003 ، ص 316.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000 ، ص 145.



- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.
- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.
- إرسال تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

### ثانيا: الثقافة الضعيفة

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.<sup>1</sup>

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات و تهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.<sup>2</sup>

يرى كل من **Drucker** و **waterman, auchi** ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تتميز

أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق ( **one best way** ) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء.<sup>3</sup>

### رابعا: الثقافة التكيفية (الموقفية)

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 146 .

<sup>2</sup> أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2005، ص 06.

<sup>3</sup> كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، رسالة ماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، 2003، ص 34.

يقترح الباحث أمثال كالوري (calori) ودرا لكر Drucker مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية .<sup>1</sup>

### المبحث الثاني : إدارة الثقافة التنظيمية ، أثرها و آليات خلقها .

إن الاهتمام بالثقافة التنظيمية داخل المنظمة جعلها تضع إدارة خاصة بها لأجل دراسة القيم و المعتقدات المكتسبة للأفراد داخل المنظمة و صياغتها لأجل تحقيق أهداف جميع الأطراف ، كما أن لثقافة التنظيمية تأثير كبير على المنظمة و العاملين من حيث الفعالية و سلوك و غيرها ، و عليه تنشأ الثقافة من خلال التفاعلات و الممارسات و الخبرات التي يمر بها العاملون ، و التي يرون أنها سلوكيات سليمة تتم المكافئة عليها فيتبعونها ، و هكذا تعتبرها المنظمة وسيلة لاكتساب مزيد من المزايا و المنافع .

### المطلب الأول : إدارة الثقافة التنظيمية

لإدارة ثقافة التنظيمية مفاهيم عديدة ، و قد اشتملت على معنى واحد و هو كتالي :<sup>2</sup>

يقصد بإدارة ثقافة المنظمة "عملية بناء وتطوير وتدعيم ثقافة مشتركة للمنظمة ملائمة وفعالة بما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية."

وتمر عملية إدارة ثقافة المنظمة بثلاث مراحل ، ابتداء بعملية بناء ثقافة المنظمة ثم المحافظة عليها ثم عملية تغيير الثقافة التنظيمية إذا وجدت المنظمة نفسها مضطرة لتغيير ثقافتها وفيما يلي عرض للمراحل الثلاث بإيجاز:

#### 1. بناء ثقافة المنظمة :

<sup>1</sup> محمد طاهر بوباية، التجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت للمؤسسات إنتاجية وخدمانية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، معهد علم النفس والعلوم التربوية ، جامعة الجزائر، 1995، ص 49.

<sup>2</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية ، دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي - محافظات غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2011 ، ص 30 .

يمكن القول أنه في الغالب تعزى عملية بناء وتشكيل ثقافة المنظمة إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشؤوا المنظمة حيث يكون لهؤلاء الأشخاص شخصية ديناميكية وقيم مهيمنة قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك.

ولبيان أثر المؤسسين أو القادة الكبار على ثقافة المنظمة ومدى إسهامهم في بنائها وترسيخها حتى بعد رحيلهم نذكر مثلاً ثقافة شركة مايكروسوفت التي تثنى إنفاق وقت طويل في العمل بالشركة لقد انتقلت هذه الثقافة إلى العاملين مما كان يفعله بيل جيتس مؤسس الشركة و في بعض الأحيان تظل القيم التي غرسها مؤسس الشركة موجودة حتى بعد رحيله ومن ذلك على سبيل المثال القيم التي غرسها راي كروك Ray Kroc في سلسلة مطاعم ماكدونالدز من ضرورة حصول العملاء على طعام جيد بأسعار معقولة في بيئة أسرية نظيفة فإن هذه الثقافة ما زالت موجودة حتى الآن.

كما أنه لا يمكن أن تتشكل ثقافة المنظمة بمعزل عن الثقافة القومية للمجتمع فنرى أن قوة الثقافة التنظيمية تتجلى في الإدارة اليابانية وذلك لاهتمامها بالقيم المصاحبة للسلوك العملي فالإدارة اليابانية تعكس في جوهرها ملامح الثقافة اليابانية وتسخر القيم السائدة في المجتمع لتكون في خدمة المنظمات الإدارية.

كما أن ثقافة المنظمة تنمو متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية والتي تمارس نفس نشاط الشركة فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى .

## 2. المحافظة على ثقافة المنظمة :<sup>1</sup>

يقول White أنه إذا ما رغبت المنظمة بتحويل البيئة التنظيمية الايجابية إلى ثقافة تنظيمية طويلة الأمد فلا بد لها من التركيز على الجوانب التالية :

<sup>1</sup> السواط طلق عوض الله ، العتيبي سعود محمد ، البعد الوقي لثقافة التنظيم .مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة، المجلد (12)، العدد(1) ، جامعة الملك عبد العزيز، 1999، ص 59-60 .

- الوضوح التنظيمي : و يقصد بذلك مدى فهم و استيعاب أعضاء لأهداف و الخطط المتبناة ، و درجة مساهمة هؤلاء الأعضاء في وضعها و تنفيذها .
- البناء الهيكلي لصناعة القرار : بمعنى هل هناك حرية كاملة لتدفق المعلومات و انتقالها بين أجزاء التنظيم لتصل بوضوح إلى مراكز اتخاذ القرار ، فالهدف من البناء التنظيمي في المقام الأول هو تسهيل عملية صناعة القرار ، و ليس مجرد بناء الخرائط و توضيح خطوط السلطة .
- التكامل التنظيمي : أي درجة وجود التعاون و الاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة ، و نجاحها في التفاعل مع بيئتها الخارجية .
- تاريخ المنظمة : مدى معرفة الفرد بتاريخ منظمته و طرق العمل بها ، و قدرة التنظيم على خلعحلة الوضع غير المرغوب فيه و تقديم التغيير اللازم .
- الأسلوب الإداري : و جود توازن قيادي يعطي الأفراد قدرا كبيرا من حرية الرأي للاستثمار ما لديهم من قدرات و مواهب ضمن إطار العام من الانضباط الوظيفي .
- التنشئة : في بداية حياة الفرد العملية يتعرض لعملية تنشئة من قبل المنظمة ، سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية على المستوى الفردي أو الجماعي ، و يتعلم الفرد من خلالها طرق إنجاز العمل وما هو الدور المتوقع منه .
- تنمية العنصر البشري : مدى تهيئة المنظمة للفرص الكافية لمنسوبيها و التي تسمح لهم بتنمية قدراتهم و صقل مواهبهم إلى أعلى درجة ممكنة ، ومدى فعالية المنظمة في إبراز أهداف منسوبيها و ربط تحقيقها بمستوى أداء معين ، أي إيجاد نوع من التوافق بين أهداف التنظيم و أهداف منسوبيه .

### تشخيص ثقافة المنظمة :<sup>1</sup>

يتم فيها تحليل كل الوثائق المتعلقة بالمنظمة ، بإضافة القيام بزيارات ميدانية للمنظمة وذلك بعد الحصول على المعلومات الأولية والقيام باختبارات في بعض الأحيان حتى تتمكن من تشخيص الثقافة السائدة.

ويمكن للمنظمة أن تستفيد من عملية التشخيص في :

<sup>1</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز ، مرجع سابق ، ص 32 .

تقييم مدى صحة المنطلقات للثقافة التنظيمية السائدة.

تقييم مدى شمول وتكامل وظائف الثقافة التنظيمية.

تقييم مدى القابلية لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

معرفة مدى فعالية الثقافة التنظيمية في أداء وظائفها.

اكتشاف أهم المعوقات الثقافية التنظيمية.

التأكد من ضبط الاتجاه الصحيح للثقافة التنظيمية باتجاه أولويات المنظمة الإستراتيجية.

### 3. تغيير ثقافة المنظمة :<sup>1</sup>

يعمل التغيير التنظيمي على إبراز موضوع الثقافة نظراً لأهميته حيث أصبح شعار " ليس غير الثقافة حل لمعظم المشكلات التنظيمية " محل اهتمام العديد من الدارسين في الإدارة سواء كانوا علماء ومستشارين .

وتتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية، وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، أو في بيئة المنظمة الداخلية، أو في تركيبة و خصائص أعضاء المنظمة .

والمنظمات في الوقت الحالي لم تعد تتفاخر بحجمها وقوتها ورسوخها وثباتها بل أصبحت تتفاخر أيضاً بثقافتها وخصوصيتها التي تعكس تميزها، ولأن الثقافة ترتبط أساساً بشخصية الكائن ، وهويته فإلن تغييرها يلقي دائماً نوعين من العقبات:

- عقبة الخوف التي تعتري القيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول.

- عقبة الرفض التي تعتري الناس بسبب ذلك الخوف.

ونظراً لصعوبة تغيير ثقافة المنظمة فإن الكثيرين يهونون أن هذا التغيير مستحيل وبما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالاستقرار والاستمرارية فإن تغييرها لا يتم بمجرد الرغبة في التغيير بل إنها عملية معقدة وبجاجة إلى جهد ووقت لتحقيقها ولا يتم

<sup>1</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز ، مرجع سابق ، ص 32-33 .

تغيير الثقافة إلا من حاجة ورغبة صادقة واقتناع الإدارة والقيادات العليا في المنظمة بعملية التغيير بحيث يقوم القادة والمديرون بدور أساسي في نجاح عملية التغيير.

ومن جهة أخرى فإن ثقافة المنظمة تتغير عندما:

- تتغير القيادة أو عندما تقدم قيادتها على التغيير.
- تواجه الإدارة مشكلة أو أزمات تجبرها على التغيير.
- عند حلها أو دمجها مع غيرها من المنظمات.

### المطلب الثاني : أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب و أبعاد عديدة من المنظمة من حيث الفاعلية و سلوك العاملين و غيرها من تأثيرات نذكر منها ما يلي :<sup>1</sup>

#### ◀ ثقافة المنظمة و الفاعلية :

لقد كشفت الدراسات التي أجراها ( Peters et Waterman ) أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية و فعالية المنظمة ، و قد وجد أن هيمنة الثقافة و تماسكها هي صفة أساسية من المنظمات متفوقة الأداء و الإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات و الخرائط التنظيمية و القواعد الرسمية ، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا ، و السلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز و الحكايات و المراسم و الطقوس ، إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق و الموائمة بين الثقافة المنظمة و بيئتها و إستراتيجيتها ، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع بيئتها الخارجية ، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم و المعايير و التقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة و التغيرات البيئية ، أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة و الإستراتيجية ، فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة و داعمة لإستراتيجية المنظمة .

#### ◀ ثقافة المنظمة و الهيكل التنظيمي :

<sup>1</sup> حريم حرين ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 339.

إن ثقافة التنظيمية تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي و العمليات و الممارسات الإدارية ( قيادة ، اتخاذ قرارات ، اتصالات و غيرها ... ) .

و أن موثمة الهيكل التنظيمي و العمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من فعالية المنظمة ، و الثقافة القوية تعزز و تقوي الثبات في سلوك الأفراد و تحدد ما هو السلوك المطلوب و المقبول ، و هذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد ، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة و بذلك يقل الاهتمام بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد و من بين التأثيرات الأخرى نذكر :<sup>1</sup>

- **توجيهات المنظمة و العاملين :** تشير التوجيهات إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف ، حيث أن الثقافة قد تكون موافقة مع أهداف المنظمة ، أو قد لا تكون موافقة مع أهدافها و من ثم فإن الثقافة التنظيمية قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيدا عنها .

- **الانتشار :** يشير الانتشار إلى درجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة و مدى انتشارها بينهم . و يعتبر تبني ثقافة المنظمة بشكل كثيف و متسع الأساس إلى الثقافة القوية .

- **درجة المرونة :** التي تعكسها الثقافة فكلما كانت الثقافة التي تتبناها المنظمة مرنة فإن هذا يعطي للعاملين بما القدرة على التكيف مع الظروف خصوصا في عصرنا الحالي الذي باتت السمة الظاهر فيه هي التغيير المستمر .

### ◀ الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي :

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام و الانتماء للمنظمة ، فالإجماع الواسع على القيم و الاعتقادات المركزية ، و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين و ولائهم و التصاقهم الشديد بالمنظمة ، و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بالنتائج الإيجابية عليها .<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : آليات خلق الثقافة التنظيمية

<sup>1</sup> هدى جواد محمد بدر ، واقع الثقافة التنظيمية و انعكاساتها في فعالية بلديات محافظتي الخليل و بيت لحم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة أعمال ، كلية الدراسات العليا للبحث العلمي ، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2011 ، ص 46 .

<sup>2</sup> حريم حرين ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، مرجع سابق ، ص 340 .

يمكن تشبيه عملية خلق الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل ، فهي قيم يتم تعليمها و تلقينها للأفراد منذ البداية ، و يتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين ، و كلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمتن و أقوى ، و كذلك الأمر في المنظمات ، فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات و التقاليد و طرق العمل ، و خاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة ، حيث تلعب الرؤية و الفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسون ، كما أن الحجم المتواضع و الصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشئها يسهل عملية التأثير و وضع البصمات ، و فرض الرؤية و غرس القيم في الجماعة ، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات و الممارسات و الخبرات التي يمر بها العاملون و التي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها طريق لاكتساب المزيد من المزايا .<sup>1</sup>

و يمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية و هي :

✓ **اختيار الموظفين** : تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ، ذلك أنه و من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات و الأنماط السلوكية، و الخلفيات الثقافية ، و الاستعدادات و التوجهات المناسبة لها . فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأفراد الذين يتفوقون مع قيم المنظمة ، و التي يستطيعون الاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم و قيمهم . و لعل من الأمثلة الواضحة على أهمية التوافق في القيم بين المرشحين للتعين ، و الجهات الموظفة ، هو العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية . إذ بإمكان المرشحين للتعين ، أن يقرروا العمل أو عدم العمل فيها حسب درجة التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمنون بها ، و بين القيم المعمول بها في هذه البنوك . و لذلك و بسبب أهمية وجود التوافق بين منظومة القيم لدى المرشحين للتعين ، و لدى البنوك المختلفة ، و الزبائن المحتملين ، تم إنشاء بنوك إسلامية ، لأنها لا تتعامل بالفائدة ، مما أوجد قطاعا خاصا من الموظفين و العملاء الذين رأوا فيها مكانا مناسباً للعمل و التعامل . و تحرص المنظمات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترة تجربة تتراوح ما بين ثلاثة شهور إلى سنتين ، و ذلك أسلوب يعطيها فرصة للتعرف على قدرات الموظف و مهاراته ، و على قدرته على التطبع و تشرب القيم الثقافية السائدة . كما أنه يعطي الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته و بين

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 264 .



الواقع العملي ، و الذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة . فإذا لم يكن التوافق موجودا بين الطرفين ، فإن ذلك سيعني ضرورة الافتراق ، و بحث كل منهما عن الطرف الأنسب له .<sup>1</sup>

✓ **الممارسات الإدارية :** رغم أهمية القيم المعلنة ، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية

السائدة ، إذ يتضح و من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها و السلوكات التي يتم استنكارها و معاقبة ممارستها ، و يشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين . فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية

تكافئ الأمانة و الإنجاز و تتبنى قيم المساءلة و الشفافية . و لكن و من خبرة و واقع الممارسة اليومية يكشف

العاملون أن الإدارة لا تطبق تلك الشعارات ، حيث تتم الترتيبات و الحوافز لمن لهم وساطات و علاقات مع

الرؤساء، و أن كثيرا من الممارسات الخاطئة و المخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها ، بل يحصل العكس.

إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين و التعليمات و لا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ، و بالتالي يحسب ذلك نقاط

قصور عليهم ، و لو لم يكن ذلك بشكل واضح . و كذلك فإن شعار الشفافية قد لا يكون في المنظمة منه إلا

الشعار ، إذ تتعامل المنظمة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها ، و يجري التكتم على

الممارسات الخاطئة ، و يتم تزويق و تلوين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام ، بهدف رسم صورة جيدة و

لكن مغايرة لما هو موجود في الواقع . إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية و ليس الشعارات.<sup>2</sup>

✓ **التنشئة و التطبيع :** يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين، أن تهتم المؤسسات وبعدها اختيارنا

للمرشحين المناسبين للتعين بعملية التدريب ، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون

الكثير عن المنظمة و أهدافها و قيمها و ما يميزها عن المنظمات الأخرى ، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات

تدريبية توجيهية حيث تتم هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين أن يتعرف الموظفون من خلالها على

حقوقهم و واجباتهم و مزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل و التماشي مع القيم الثقافية السائدة .<sup>3</sup>

✓ **القصص و الطقوس و الرموز :** و نعني بالقصص ، روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون و تذكرهم بالقيم

الثقافية للمنظمة ، و هذه القصص تدور في الغالب على المؤسسين الأوائل للمنظمة ، كما أنها توفر معلومات حول

الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر و التمسك بالثقافة التنظيمية و

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 292 .

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 165 .

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ، ص 166 .

المحافظة عليها، أما الطقوس فهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية و تعزز بصورة دائمة القيم و المعايير الرئيسية ، أما بالنسبة للرموز فإن المنظمة و المواطن بما يعزز صورة المنظمة و يميزها عن غيرها ، و يوجد شعورا خاصا بهوية الموظف .<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات و الذي ينبغي على قادة المنظمات و مدراءها أن يفهموا أبعادها و عناصرها لكونه الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات ، و تؤثر الثقافة التنظيمية على العديد من المتغيرات منها الالتزام التنظيمي الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها . حيث يختلف تأثيرها على الالتزام التنظيمي حسب اختلاف نوعها المطبق في المنظمة .

### المطلب الأول : أثر الثقافة البيروقراطية على الالتزام التنظيمي

الثقافة البيروقراطية هي تلك الثقافة التي تركز من المبادئ البيروقراطية و الهيكل التنظيمي و الالتزام الصارم بذلك في مختلف المستويات التنظيمية .<sup>2</sup>

حيث يرى بعض الباحثين بأن الثقافة البيروقراطية تتميز بتحديد الحقوق و الواجبات العمال بشكل واضح ، و تحديد حدود السلطة و إجراءات محددة لاختيار العاملين لا يمكن تجاوزها ، و ضرورة مراعاة القواعد و الإجراءات الرسمية ، تعمل على زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة و انخفاض دوران العمل .

و يكون العمل في المنظمة التي تتميز بهذا النمط من الثقافة على درجة عالية من التنظيم و التنسيق و الترتيب الهرمي لتدفق المعلومات و السلطة و الصلاحيات و أنظمة الرقابة و لقوة ... الخ .

<sup>1</sup> حريم حسين ، إدارة المنظمات - منظور كلي - ، مرجع سابق ، ص 266 .

<sup>2</sup> عبد الله البريدي ، الأنماط الثقافية السائدة في المنظمة ، مجلة التدريب و التقنية ، العدد 78 ، الرياض ، 2005 ص 105 .

و بالتالي فإن درجة ارتباط العاملين و انخفاض نسب دوران العمل مؤشرات إيجابية تدل على وجود درجة من الالتزام التنظيمي في هذا النمط من الثقافة .

في حين يرى ( **Vries et Miller** ) أن هذه الثقافة تركز على الأبعاد السلبية و الروتينية و التمسك بالتعليمات ، و تتميز بانعدام الثقة بين المرؤوسين ، و الرؤساء يميلون إلى إتباع الأساليب الرقابية و الرسمية و الإشراف و المركزية العالية ، و يسود المنظمة الذي تتبع هذا النمط من الثقافة جو من الشك و المناورة و عدم الانغماس و الاستغراق في العمل ، و كذلك يشعر الرؤساء بحاجة ماسة إلى الهيمنة و علاقتهم مع المرؤوسين مبنية على أساس التخويف و الإذعان ، و ينشغلون بالتفاصيل البسيطة و القواعد و الإجراءات دون الاهتمام بالجوهر .<sup>1</sup>

و بالتالي فإن الثقافة البيروقراطية تؤثر على الالتزام التنظيمي من جانبين :

- جانب إيجابي إذا تم إدارة هذه الثقافة بشكل جيد .
  - جانب سلبي إذا تعامل الرؤساء مع هذه الثقافة بشكل غير جدي تؤدي إلى نقص أو انعدام الثقة بين العاملين .
- و بالتالي عدم إخلاص في العمل ولا للمنظمة .

### المطلب الثاني : أثر الثقافة الإبداعية على الالتزام التنظيمي

تقوم الثقافة الإبداعية بتوفير المناخ تنظيمي مساعد على الإبداع و تشجيع المخاطر لدى العاملين و التحدي ، و توفير جو من الشفافية و بالتالي الحصول على الولاء و تقوية الشعور بالالتزام لدى العاملين في المنظمة .<sup>2</sup>

و وفقاً لـ ( **Denison and Szejzer** ) فإن النمو و الدافعية و الإبداع و التنوع هي عوامل محفزة في المنظمات

التي تعمل على الثقافة الإبداعية ، ففي هذه الثقافة يكون الالتزام للتجريب و الإبداع مثل الصمغ الذي يربط الأفراد العاملين معا .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سامي فياض الغزاوي ، ثقافة منظمات الأعمال ، المفاهيم و الأسس و التطبيقات ، مركز البحوث للنشر ، الرياض ، 2009 ، ص 106 .

<sup>2</sup> بلجازية عمر محمد خير ، سليم بوزيد ، دور الثقافة التنظيمية في الولاء اتجاه التغيير ، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية ، الملتقى الدولي ( الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات ، دراسة و تحليل تجارب وطنية دولية ) ، جامعة سعد دحلب ، البلدة ، الجزائر ، 19/18 مارس 2011 ، ص 24 .

<sup>3</sup> عامر على حسين العطوي ، إلهام نظام الشيباني ، دور الدعم و الثقة القيادة في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، المجلد الثامن ، العدد الثالث ، 2010 ، ص 46 .

و بالتالي فإنه إذا سادت المنظمات الثقافة الإبداعية فإن من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي و زيادة مستوى الالتزام التنظيمي و توليد الدافع للانجاز و الإبداع ، و تصبح المنظمة هي المكان الذي تحقق فيه الطموحات ، أما إذا كانت ثقافة المنظمة لا تشجع على الإبداع فتصبح المنظمة مكان للعلاقات السلبية و الضغوطات النفسية .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : أثر ثقافة المهمة على الالتزام التنظيمي

تركز ثقافة المهمة على الحاجة لانجاز المهام و ليس على كل شيء آخر ، و يدعم هذا النوع من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي و روح الفريق ، كما تشجع المرونة و التكيف و تفويض السلطة كمتطلب لتحقيق الأهداف التنظيمية ، و تتميز بدرجة عالية من الرقابة على الأفراد و تطبيق لنظام المكافآت و الأجور .<sup>2</sup>

أي أن هذه الثقافة تشجع على الاتصال و التكامل داخل المنظمة و استخدا م أفضل الموارد من أجل تحقيق أفضل النتائج و بأقل التكاليف ، و تقوم بالاعتماد على الخبرات و المعلومات الحديثة .<sup>3</sup>

و يتواجد هذا النوع من الثقافة في المؤسسات ذات البناء الشبكي الذي يتسم بالمرونة و يشجع على العمل كفريق واحد ، و تهتم بتنفيذ العمل بغض النظر عن طريقة تنفيذه و سرعة الاستجابة للأحداث .<sup>4</sup>

و عليه فإن هذا النوع من الثقافة إذا ساد في المنظمة فإنها تخلق جو من العمل الجماعي مما يعزز الشعور بالانتماء إلى الجماعة و بالتالي إلى المنظمة و الرغبة في الاستمرار بالعمل معها و الشعور بالالتزام نحوها .

<sup>1</sup> منصور بن ماجد بن سعود ، بن عبد العزيز ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2004 ، ص 36 .

<sup>2</sup> أسماء جلولي ، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية العالي الجزائري ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2013 ، ص 46 .

<sup>3</sup> زايد سعيد خليفة ، الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء ، دراسة مسحية كلى ضباط كلية القيادة و الأركان للقوات المسلحة السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2008 ، ص 26 .

<sup>4</sup> أحمد عمرو ، أثر الثقافة التنظيمية في إختيار الاستراتيجيات التسويقية و تكنولوجيا المعلومات ، دراسة تطبيقية في قطاع الإنشاءات الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة الإلكترونية ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2013 ، ص 20 .

## المطلب الرابع : أثر ثقافة الدور على الالتزام التنظيمي

تعتمد ثقافة الدور على المهارات الوظيفية لكل موظف ، فكل فرد في المنظمة يتميز بمجال معين يختلف عن غيره ، و الأعراف في هذه الثقافة هي قواعد العمل و إجراءاته و صفاته ، و يتسم العمل فيها بالعقلانية .<sup>1</sup>

و يتم اختيار العاملين في المنظمات التي يسودها هذا النمط الثقافي وفق رضا عن معدل أدائهم ، حيث يتم الحكم على هذا الداء على أساس وصف الوظائف المعتمدة ، و طالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان ، و يتم مكافأة العاملين على أساس التزامهم باللوائح .

كما يسير العمل في هذه المنظمات ذات ثقافة الدور على القواعد حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل ، و يعتبر إنثما كبيرا تعدي العامل حدود سلطته أو الإجراءات المعتمدة ، و بالتالي فإن عدم الخروج من القواعد أهم من عمل شيء صحيح ، كما تعتمد على التحديد الدقيق للاختصاصات و السلطات من مختلف الوظائف ، الأمر الذي يقلل من مساحة انطلاق العاملين و حريتهم ، و يتم التعامل مع العمال على أهم أجزاء أو قطع غيار آلة و ليس على أساس

أهم كائنات حية .<sup>2</sup>

فهذه المؤشرات في الثقافة الدور تؤدي إلى نقص الولاء للمنظمة وعدم الاستقرار فيها نتيجة ضغوط الروتين و قلة الحرية في التصرف و الشدة في إتباع قاعد العمل و بالتالي انخفاض درجة الالتزام التنظيمي في هذا الوسط من الثقافة .

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي ، ثقافة المنظمة ، درا يازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 33 .

<sup>2</sup> أسعد أحمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات Patel بفلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2008 ، ص 18 .

## خلاصة الفصل :

يكمن أن نخلص من هذا الفصل بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى القيم و المعتقدات و المبادئ التي تستخدم بكفاءة للنظام الإداري في التطبيقي العملي و سلوكياته التي توضح و تقوي هذه القيم و تلك المبادئ ، و هي أيضا التي تحمل المعاني لأفراد التنظيم و تعمل من الماضي إلى المستقبل ، و تبرز إستراتيجية البقاء ، كما أنها تمد التنظيم بطرق نموذجية للشعور و التطوير و ترشيد عملية اتخاذ القرارات و غيرها من الأنشطة التنظيمية المشاركة التي تساعد على الأدوار و تحقيق الأهداف .

و قد تناولنا في هذا الفصل مفهوم إدارة الثقافة التنظيمية وهي عملية بناء و تطوير و تدعيم ثقافة مشتركة للمنظمة ملائمة وفعالة بما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية و الجماعية و التنظيمية ، و أن إدارة الثقافة التنظيمية تقوم بثلاث

مراحل و هي عملية بناء الثقافة ثم المحافظة عليها ثم تغيير الثقافة التنظيمية إذا لزم الأمر ، و أشرنا إلى أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة و جاء فيها ثلاث جوانب من حيث الفعالية و الهيكل التنظيمي ، و ذكرنا الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية ، و ذكرنا أيضا أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي حيث يختلف التأثير حسب نوع الثقافة المطبقة في المنظمة ، و من الأنواع الثقافة المذكورة في هذا الفصل الثقافة البيروقراطية و الثقافة الإبداعية و ثقافة المهمة و ثقافة الدور .

**الفصل الثالث :**

**الإطار التطبيقي لأثر الثقافة**

**التنظيمية على الالتزام التنظيمي**

**لدى الأساتذة التعليم العالي**

**دراسة حالة جامعة محمد خيضر-بسكرة-**



## الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم

### العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

#### تمهيد :

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث (الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي) و أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ، سنحاول أن ندعم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي و الواقع العملي لدى الأساتذة بجامعة -بسكرة- .

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر - بسكرة - و ذلك بغرض دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي على أرض الواقع ، و هذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف الأساتذة من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها و توزيعها على عينة البحث العشوائية و سنتناول خلال هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث ، حيث سنتعرف في المبحث الأول على نقلم المؤسسة محل الدراسة ( جامعة محمد خيضر بسكرة ) من التعريف بالجامعة و مراحل إنجازها و أهدافها و هيكلها و في المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى منهجية الدراسة الميدانية و فيها مجتمع الدراسة و مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات و الأساليب الإحصائية المستخدمة و كذلك طرق و ثبات أداة البحث ، و أما المبحث الثالث فقد تناولنا عرض النتائج الدراسة و تحليلها و اختبار الفرضيات و فيه تحليل فقرات محور الثقافة التنظيمية و تحليل فقرات محور الالتزام التنظيمي و اختبار الفرضيات بالإضافة إلى تفسير النتائج .

## الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة ( جامعة محمد خيضر - بسكرة - )

من خلال هذا المبحث سنحاول الإمام قدر الإمكان بكل ما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة ألا و هي  
بجامعة محمد خيضر - بسكرة - .

المطلب الأول : التعريف بجامعة محمد خيضر بسكرة

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي 20 كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي  
عقبة، يحدها شمالا طريق شتمه، وجنوبا الإقامة الجامعية للبنات، وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغربا طريق  
سيدي عقبة.

المطلب الثاني : مراحل إنجاز و أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة

❖ أولا : مراحل إنجاز جامعة محمد خيضر بسكرة

قد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي :

المرحلة الأولى : مرحلة المعاهد : ( 1984- 1992 ) :

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية :

- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253 - 84 المؤرخ في: 05/08/1984) .

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254 - 84 المؤرخ في: 18/08/1984) .

- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169 - 86 المؤرخ في: 18/08/1986) .

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي : ( 1992-1998 ) :

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية، وتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه  
المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تم فتح  
فروع أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد  
الإعلام الآلي، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الإنجليزية).

## الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998 إلى يومنا هذا) :

وعلى إثر صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في: 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 08 معاهد ( معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، المعهد الوطني للكهرباء التقنية). حيث تم نشأ معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بجامعة محمد خيضر - بسكرة - بتاريخ 05 أبريل 2014 وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 14-129 المؤرخ في 05 أبريل 2014 و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98 - 219 المؤرخ في 07 جولية 1998 المتضمن انشاء الجامعة ( معهد العلوم و التقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ).

وبإصلاح التعليم العالي، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في: 02/12/1998 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في: 02/12/1998 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى 03 كليات وهي :

- كلية العلوم وعلوم الهندسة.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية .

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المؤرخ في 29/08/2004 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم:

219/98 المؤرخ في: 07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة. أصبحت الجامعة تضم 05 كليات وهي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .

**الوضعية الحالية:**

جاء المرسوم لتنفيذي رقم: 90-09 المؤرخ في 17/02/2009 الذي يعدل ويتمم المرسوم لتنفيذي رقم :

219-98 المؤرخ في 07/07/1998 وأصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي :

## الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم

### العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية الآداب واللغات.

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلتة إداريا

في ستة (06) كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية، 04

نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.

- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال.

### ❖ ثانيا : مهام و أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة

#### 1. المهام :

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر - بسكرة - تتولى :

#### 01. في مجال التعليم العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبل البحث .

- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها .

- المشاركة في التكوين المتواصل .

#### 02. في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي .

- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها .

- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية .

## الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم

### العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

- تتمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني .
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

#### II. الأهداف :

وتتمثل أهداف جامعة محمد خيضر فيما يلي :

- تعتمد جامعة محمد خيضر بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها، ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي .
- تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية :
- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي .
- تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية .
- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية .

#### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم

العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

---

# الرسم هيكل التنظيمي للجامعة

## الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم

### العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح بالشكل (03) نلاحظ أن الجامعة تدير بميكل إداري متكون من :

#### 1 -مديرية الجامعة.

وتخضع هذه الأخيرة لسلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة، وتضم ما يأتي :

##### أ. نيابات مديرية الجامعة :

والتي يحدد عددها وصلاحياتها وفقا لمرسوم إنشاء الجامعة، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مديرية الجامعة المعنيين، بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي، ولكل نائب مهامه الخاصة. وتتمثل هذه النيابات في:

➤ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث لعلمي.

➤ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات.

تشمل هذه النيابة أربعة مصالح هي: مصلحة التعليم و التبرصات والتقييم، مصلحة الشهادات والمعدلات، مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي، مصلحة التكوين المتواصل.

➤ نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون.

لا تشمل هذه النيابة إلا على مصليحتين هما: مصلحة متابعة أنشطة البحث وتأمين نتائجه، ومصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.

➤ نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراق والتوجيه .

تشمل هذه النيابة على: مصلحة الإحصاء والاستشراق، مصلحة التوجيه والإعلام، مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة .

##### ب. الأمانة العامة :

إن الأمانة العامة هي ثاني أهم جهاز مشكل لمديرية الجامعة، وتوضع هذه لأخيرة تحت مسؤولية أمين عام مكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت سلطته والمصالح لإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام، ومكتب الأمن الداخلي على الهياكل الآتية:

## الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم

### العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.

حيث تشمل هذه المديرية على مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين لإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

-المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

تتكون من مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة الوسائل، ومصلحة النظافة والصيانة، ومصلحة الأرشفة .

-المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

تتكون هذه الأخيرة من مصلحتين هما: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، ومصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية .

ت. المصالح المشتركة للجامعة :

تتكون المصالح المشتركة من عدة مراكز هي:

- مركز التعليم المكثف للغات.
- مركز الطبع السمعي والبصري.
- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعلم عن بعد.
- البهاء التكنولوجي .

ث. المكتبة المركزية للجامعة :

تتكون من مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة ومصلحة البحث البليوغرافي بالإضافة إلى مصلحة التوجيه.

ج. الكليات والأقسام.

تشكل كل كلية من مجموعة من الأقسام حيث يمثل القسم شعبة أو مادة أو تخصصا في المادة، ويضم كل قسم لجنة علمية يديرها رئيس القسم بمساعدة مساعد القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي .



## الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

### المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة الميدانية ، حيث يتضمن مجتمع الدراسة ، مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات و الأساليب الإحصائية المستخدمة ، و أخيرا صدق و ثبات أداة البحث .

### المطلب الأول : مجتمع الدراسة

#### أولاً:مجتمع و عينة الدراسة

- **مجتمع البحث :** يتكون مجتمع البحث المستهدف من جميع الأساتذة بجامعة محمد خيضر - بسكرة - ، حيث بلغ عددهم سنة 2016، حسب البيانات التي تتوفر عليها مصلحة المستخدمين و التكوين بجامعة بسكرة بـ 1326 أستاذ كما هو مبين في الجدول رقم (01):

#### الجدول رقم (01): عدد الأساتذة بجامعة بسكرة.

العدد	رتب الأساتذة
110	أساتذة مساعدين قسم - ب -
588	أساتذة مساعدين قسم - أ -
249	أساتذة محاضرين قسم - ب -
252	أساتذة محاضرين قسم - أ -
127	أساتذة التعليم العالي
<b>1326</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : مصلحة المستخدمين و التكوين بجامعة بسكرة

- **عينة البحث:** يوجد بجامعة بسكرة 1326 أستاذ أخذت عينة نسبتها 30% ، حيث تم توزيع 150 استمارة على الأساتذة في مختلف الكليات الجامعة و تم استرجاع 105 استمارة ، وكانت نسبة الاسترجاع 70% .

#### ثانياً:حدود الدراسة

تحددت الدراسة التطبيقية بالمجالات التالية :

- 1 . **المجال البشري :** اقتصر المجال في هذه الدراسة على الأساتذة بجامعة محمد خيضر - بسكرة - .
- 2 . **المجال المكاني :** تركزت الدراسة على جامعة بسكرة .

### الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم

#### العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

3 . المجال الزمني : يقصد به الوقت الذي تم جمع البيانات فيه ، و قد امتدت هذه الدراسة من (

2017/04/25 إلى 2017/05/03 ) .

ثالثا : الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية و الوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	46	43,8%
	أنثى	59	56,2%
	المجموع	105	100%
العمر	أقل من 30 سنة	25	23,8%
	من 30 إلى أقل من 39 سنة	36	34,3%
	من 40 إلى أقل من 49 سنة	39	37,1%
	من 50 سنة فأكثر	5	4,8%
	المجموع	105	100%
المستوى العلمي	شهادة ماجستير	54	51,4%
	شهادة دكتوراه	51	48,6%
	المجموع	105	100%
عدد	أقل من 5 سنوات	28	26,7%
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	34	32,4%

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم  
العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

سنوات الخبرة	من 11 الى أقل من 15 سنة	20	19%
	من 16 سنة فأكثر	23	21,9%
	المجموع	105	100%
الرتبة العلمية	أستاذ مساعد - ب-	21	20%
	أستاذ مساعد - أ -	20	19%
	أستاذ محاضر - ب-	15	14,3%
	أستاذ محاضر - أ -	17	16,2%
	أستاذ التعليم العالي	32	30,5%
	المجموع	105	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

يظهر من الجدول (02) أن غالبية الباحثين كانوا من الإناث، حيث بلغت نسبتهم (56,2%) في حين بلغت نسبة الذكور (43,8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى أن معظم الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة يغلب عليها فئة الإناث أكثر من فئة الذكور وذلك لطبيعة العمل الذي ما يجعله مناسبا للمرأة مقارنة بمجالات أخرى. وبالنسبة للسن فيتضح من الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (40 و أقل من 49 سنة) وذلك بنسبة (37,1%) في حين أن نسبة (34,3%) تتراوح أعمارهم (من 30 إلى أقل من 39 سنة)، نجد أن نسبة (23,8%) أعمارهم (أقل من 30 سنة)، و نسبة (4,8%) كانت أعمارهم من 50 سنة فأكثر. أما بالنسبة لمتغير المستوى العلمي للباحثين فنلاحظ أن أغلبية العينة متحصلين على شهادة ماجستير حيث بلغت النسبة (51,4%)، مقابل (48,6%) من المتحصلين على شهادة دكتوراه، وهذا يعزى إلى طبيعة العمل بمختلف الكليات التابعة للمؤسسة والتي تتطلب أن يتمتع الموظف بها بمستوى معرفي وعلمي عالي. وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (32,4%) تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، و (26,7%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، في حين نجد أن (21,9%) من الباحثين بلغت

## الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

خبرتهم (من 16 سنة فأكثر) ، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم ضمن المجال (من 11 إلى أقل من 15 سنة) فقد حددت نسبتهم بـ (19%) من مجموع أفراد عينة البحث ، وهذا راجع للاختيار العشوائي للمبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة .

**المطلب الثاني : مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة**

**أولا : مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات**

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الاستبانة على المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

و قد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

**القسم الأول:** البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (5) فقرات.

**القسم الثاني:** وينقسم إلى محورين: الأول خاص بالثقافة التنظيمية وأنواعها المختلفة وتتضمن (16) عبارة، أما المحور الثاني خاص بمتغير الالتزام التنظيمي ويتضمن (14) عبارة.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) و الذي يدعى بسلم ليكرت الخماسي بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

**ثانيا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات**

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V19):

## الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

1. مقاييس الإحصاء الوصفي ( Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.
3. تحليل الانحدار البسيط (Sample Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: ( الثقافة البيروقراطية ، الثقافة الإبداعية ، الثقافة الداعمة ) على المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي .
4. اختبار معامل الالتواء ( Skewness ) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).
5. معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
6. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
7. معامل تضخم التباين والتباين المسموح: وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

### المطلب الثالث : صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)

#### أولا : صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

#### 1. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث و التأكد من أنها تخدم أهداف البحث، ثم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين ، الذين يعملون في جامعة محمد خيضر بسكرة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، و طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات و شموليتها، و تنوع محتواها و تقويم مستوى الصياغة اللغوية و الإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

## الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم

### العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

وقامت بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم و أجريت التعديلات في ضوء توصيات و آراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهما و تحقيقا لأهداف البحث.

و قد اعتبرت أن الأخذ بملاحظات المحكمين و إجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري و صدق محتوى الأداة و بذلك اعتبرت أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

#### 2. صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ " و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (03) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث هو معامل مرتفع جدا و مناسب لأغراض و أهداف هذا البحث كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمخاور البحث و أبعادها كبيرة و مناسبة لأهداف هذا البحث .  
بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ثانيا : ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" " coefficient alpha " وcronbach's ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

#### جدول رقم (03): نتائج معاملات الثبات والصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
الثقافة التنظيمية	الثقافة البيروقراطية	05	0,726
	الثقافة الإبداعية	06	0,880
	الثقافة الداعمة	05	0,734
المجموع	16	0,900	0,948

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم  
العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

0,764	0,585	04	الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
0,741	0,550	05	الالتزام الاستمراري	
0,797	0,636	05	الالتزام المعياري	
0,764	0,584	14	المجموع	
0,934	0,874	30	جميع العبارات	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

من خلال الجدول رقم (03) يتبين أن معامل ثبات لجميع العبارات "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0,874) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "الفا كرونباخ" (0,900) بالنسبة لعبارات محور الثقافة التنظيمية كذلك، في المقابل ما قيمته (0,584) بالنسبة لعبارات محور الالتزام التنظيمي و هي قريبة جدا من (0.60)، وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة ، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو اعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0,934) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور الثقافة التنظيمية ، حيث بلغت قيمتها (0,948) في مقابل (0,764) كمعامل صدق لعبارات محور الالتزام التنظيمي.

### ثالثا : اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي بالمنظمة محل الدراسة لا بد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتقلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن ( Skewness ) يجب أن تكون محصورة بين [ -3 , 3 ] و (Kurtosis) محصورة بين [ -10 , 10 ]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن ( Skewness ) يجب أن تكون محصورة بين [ -1 , 1 ] و (Kurtosis) محصورة بين [ -3 , 3 ]، في حين تطابق نتائج دراستنا الدراسة الأولى.

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم  
العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (04): معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة

**Statistiques descriptives**

المتغيرات	الحد الأدنى	الحد الأعلى	Asymétrie		Kurtosis	
			الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
الأبعاد						
الثقافة البيروقراطية	1,00	4,20	0,355	0,236	0,917	0,467
الثقافة الإبداعية	1,00	4,83	0,329	0,236	-0,358	0,467
الثقافة الداعمة	1,00	4,40	0,461	0,236	0,025	0,467
الثقافة التنظيمية	1,00	4,25	0,609	0,236	0,836	0,467
الالتزام العاطفي	1,25	3,25	-0,395	0,236	-0,855	0,467
الالتزام الاستمراري	1,40	5,00	-0,193	0,236	0,069	0,467
الالتزام المعياري	1,00	3,20	-0,602	0,236	-0,043	0,467
الالتزام التنظيمي	1,79	3,29	-0,317	0,236	-0,596	0,467

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

من خلال الجدول (03) يتضح ان معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين [ -0,602 و 0,609 ] وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين [ -0,855 و 0,917 ] حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هذا



## الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

الأخير يجب أن يكون محصور بين [3، -3] ، في حين تشير الدراسات الأخرى الأولى إلى أنه يجب أن يكون محصور بين [10 ، - 10] .

### المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول رقم (04) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ، واختبار مستوى متغيرات الدراسة في مركز البحث، واختبار t-test حول متغيرات الدراسة حسب الجنس وذلك لاختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة حول متغيرات الدراسة تبعا للجنس، ونتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها .

#### جدول رقم (05): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

الفئات	مستويات الموافقة
من 1 - أقل من 2.33	منخفض
من 2.33 - أقل من 3.66	متوسط
من 3.66 - إلى 5	مرتفع

#### المطلب الأول: تحليل فقرات محور الثقافة التنظيمية

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية في جامعة محمد خيضر - بسكرة - ؟  
للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الثقافة التنظيمية .

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم  
العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

الرقم	أنواع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
	<b>1. الثقافة البيروقراطية</b>	2,4552	0,64540	<b>1</b>	متوسط
1	تعتمد جامعتك على الإجراءات الرسمية و القانونية في اتخاذ القرارات .	2,20	0,713	5	منخفض
2	تركز جامعتك على تحديد الحقوق و الواجبات في العمل.	2,21	0,840	4	منخفض
3	تعتمد جامعتك على التسلسل الهرمي لتدفق المعلومات و تنفيذ الأعمال .	2,48	0,910	3	متوسط
4	تعتمد الإدارة بشكل دائم على رقابة العمل .	2,75	0,998	1	متوسط
5	تُلزم الجامعة الأساتذة بتطبيق القواعد و القوانين بكل دقة .	2,64	1,153	2	متوسط
	<b>2. الثقافة الإبداعية</b>	2,4397	0,89488	<b>2</b>	متوسط
6	تُهتم الجامعة بتوفير ظروف التي تساعدكم على الإبداع .	2,59	1,182	1	متوسط
7	تسعى الجامعة لتشجيع الأساتذة على تحسين مستواهم العلمي	2,36	1,039	5	متوسط
8	تعمل جامعتك على توفير جو من الشفافية .	2,51	1,110	2	متوسط
9	تُهتم الجامعة بمقترحات و آراء الأساتذة.	2,45	1,225	3	متوسط
10	تساعد جامعتك على زيادة المعرفة و الإبداع.	2,37	1,031	4	متوسط
11	توفر جامعتك المناخ الملائم لتحقيق الطموحات .	2,35	1,185	6	متوسط
	<b>3. الثقافة الداعمة</b>	2,3905	0,73870	<b>3</b>	متوسط

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم  
العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

12	تدعوا الجامعة الأساتذة لتطوير البحث العلمي .	2,14	0,802	5	منخفض
13	تخلق الجامعة جو ملائم للتعاون بين الأساتذة .	2,21	1,107	4	منخفض
14	تحرص الجامعة على العدالة و المساواة بين الأساتذة .	2,58	1,116	2	متوسط
15	يعمل الأساتذة بجو أسري بالجامعة .	2,35	1,092	3	متوسط
16	يراعي المسؤولون بالجامعة الظروف الشخصية للأساتذة في المواقف الصعبة .	2,67	1,149	1	متوسط
	<b>الثقافة التنظيمية ككل</b>	2,4292	0,66478	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

من خلال الجدول رقم (06) نستخلص ما يلي:

1. الثقافة البيروقراطية : من خلال الجدول (06) نلاحظ أن نوع "الثقافة البيروقراطية" جاء بالترتيب الأول من

حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,4552) بانحراف معياري (0,64540)، ذلك إشارة لقلّة التباين في إجابات العينة و إتفاقهم بشكل عام على أن نوع الثقافة البيروقراطية موجود في المنظمة ، و تحتل المرتبة الأولى بالمقارنة مع أنواع الثقافات الأخرى ، و تشير النتائج أن العبارة " تعتمد الإدارة بشكل دائم على رقابة العمل " كان لها أعلى متوسط حسابي قدره 2,75 و انحراف معياري قدره 0,998 و هذا دليل على إتفاق أفراد العينة حول ان الجامعة تتبع المركزية في السلطة ، حيث أن المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماس يـ (3,66 - 2,33) والذي يشير إلى أن مستوى الموافقة تتجه نحو متوسط للعبارات بإستثناء العبارتين " تعتمد الجامعة على الإجراءات الرسمية و القانونية في اتخاذ القرارات" الذي بلغ متوسطها الحسابي (2,20) ، و عبارة " تركز الجامعة على تحديد الحقوق و الواجبات في العمل " و كان متوسطها الحسابي (2,21) ، حيث يقعان ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس ليكارت الخماس يـ (3,66 - 2,33) ، الذي

## الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم

### العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

يشير إلى أن مستوى الموافقة تتجه نحو منخفض ، أي أنهم غير موافقين على ممارسة الثقافة البيروقراطية في الجامعة .

#### 2. الثقافة الإبداعية : من خلال الجدول (06) نلاحظ أن نوع "الثقافة الإبداعية" جاء بالترتيب الثاني من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ( 2,4397 )

بانحراف معياري (0,89488)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي

(2,33 - 3,66) والذي يشير إلى أن مستوى الموافقة تتجه نحو متوسط لجميع العبارات ، حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية بين (2,35) و (2,59). أي أنهم موافقين على وجود ثقافة إبداعية داخل المنظمة ، وعله

فإن هذا دليل على أن الجامعة تشجع الأساتذة على إبداء آرائهم و تقديم الأفكار الجديدة التي قد تفيد الجامعة

#### 3. الثقافة الداعمة : من خلال الجدول (06) نلاحظ أن نوع "الثقافة الداعمة" جاء بالترتيب الثالثة من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ( 2,3905 )

بانحراف معياري (0,73870)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي

(2,33 - 3,66) والذي يشير إلى أن مستوى الموافقة تتجه نحو متوسط ، كما نلاحظ أن أفراد عينة

البحث لديهم آراء متوسطة على كل عبارات بإستثناء عبارتين " تدعوك الجامعة لتطوير البحث العلمي" و " تخلق

الجامعة جو ملائم للتعاون بين الأساتذة" ، حيث تراوحت متوسط الحسابي لكل منهما على التوالي (2,14)

و (2,21) ، حيث يقعان ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,33 - 3,66) ،

الذي يشير إلى أن مستوى الموافقة تتجه نحو منخفض .

و يعود مستوى الآراء المتوسطة إلى حرص الجامعة على إشاعة جو من الإحترام و التقدير في التعامل بين جماعة

العمل، و فتح مجالات التواصل و الحوار فيما بينهم، فالرؤساء يعملون على جعل الأفراد التابعين لهم على علم

بأسباب القرارات المتخذة و المراعات لظروفهم الشخصية مما ينعكس على ثقتهم بأنفسهم و يجعلهم يشعرون

بأهميتهم في الجامعة ، و يتعزز هذا الشعور عندما يدركون بأن مطالبهم و مصالحهم الشخصية تؤخذ بعين

الإعتبار عند اتخاذ و تطبيق القرارات، ما يرفع من إدراكهم بوجود نوع من الثقافة الداعمة في الجامعة .

#### المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الالتزام التنظيمي

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم  
العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

السؤال الثاني: ما مستوى إلتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجمعة محمد خيضر - بسكرة -؟  
للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث  
عن عبارات محور الالتزام التنظيمي .

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	<b>1. الالتزام العاطفي</b>	2,2810	0,59414	2	منخفض
1	تعتبر بأن مشاكل الجامعة هي مشاكلك الخاصة .	2,60	0,957	2	متوسط
2	تعتقد أن جامعة بسكرة من أفضل الجامعات الجزائرية .	2,66	1,150	1	متوسط
3	تتحم بسمعة الجامعة و مدى تحقيقك لأهدافها .	1,97	0,727	3	منخفض
4	تشعر بأن الجامعة التي تعمل بها تستحق الإخلاص.	1,90	0,634	4	منخفض
	<b>2. الالتزام الاستمراري</b>	3,2076	0,64267	1	متوسط
5	تشعر بانتماء للجامعة التي تعمل بها .	3,13	1,101	4	متوسط
6	لا تفكر بتغيير جامعة بسكرة.	2,97	1,042	5	متوسط
7	لديك الاستعداد للعمل في جامعة أخرى طالما أن طبيعة العمل أحسن .	3,15	0,948	3	متوسط
8	لا تراعي بالروتين الحاصل في العمل و لا يؤثر على مهامك.	3,18	1,054	2	متوسط
9	تقبل بأي مهمة توكل لك للمحافظة على عمالك .	3,60	1,214	1	متوسط

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم  
العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

منخفض	3	0,51355	2,1143	3. الالتزام المعياري	
منخفض	3	0,650	2,00	تشعر بالفخر و الاعتزاز بالعمل في جامعة بسكرة.	10
منخفض	2	0,963	2,27	تشعر بأنك عضو فعال بالجامعة .	11
منخفض	5	0,606	1,84	تشعر بالرضا في أداء وظيفتك في الجامعة .	12
منخفض	4	0,552	1,94	تشعر بالحماسة عند أداء عملك.	13
متوسط	1	1,102	2,52	يساعدك جو العمل في جامعة بسكرة على بذل أقصى ما تستطيع من جهد .	14
متوسط	-	0,36854	2,5524	الالتزام التنظيمي ككل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

من خلال الجدول رقم (07) نستخلص ما يلي:

1. **الالتزام العاطفي:** من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "الالتزام العاطفي" جاء بالترتيب الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,2810) بانحراف معياري (0,59414)، و هو يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,66 -2,33) والذي يشير إلى أن مستوى القبول تتجه نحو منخفض، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث غير موافقين على العبارة "تتم بسمعة الجامعة و مدى تحقيقك لأهدافها" حيث بلغ المتوسط الحسابي (1,97) و انحراف المعياري ب (0,727)، و العبارة "تشعر بأن الجامعة التي تعمل بها تستحق الإخلاص" حيث بلغ المتوسط الحسابي (1,90) و انحراف المعياري ب (0,634).

2. **الالتزام الاستمراري:** من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "الالتزام الاستمراري" جاء بالترتيب الأول عن باقي الأبعاد الالتزام من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,2076) بانحراف معياري (0,64267)، و هو يقع ضمن الفئة الثانية من

## الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم

### العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,33 - 3,66) و الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة ، أي أنهم راضين عن الاستمرارية ، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي تراوح بين (2,97) و (3,60). دليل على وجود التزام استمراري لدى الأساتذة بالجامعة و رغبتهم القوية في متابعة العمل بها ، و يعود ذلك أيضا لكون الجامعة تخضع لقانون الوظيف العمومي و الذي يقوم بتحديد محتوى العمل من متطلبات و أهداف بشكل واضح و صريح، مما يجعل أغلب أفراد العينة يعتبرون أن عملهم مهم بالنسبة لهم .

### 3. الالتزام المعياري: من خلال الجدول (16) نلاحظ أن بعد "الالتزام المعياري" جاء بالترتيب الثالث و الأخير

من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,1143) بانحراف معياري (0,51355)، و هو يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس ليكارت الخماسي (1 - 2,33) و الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت غير موافق تماما ، أي أنهم غير راضين عن الالتزام المعياري بالجامعة ، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث غير موافقين تماما على عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي تراوح بين (1,84) و (2,52).

و هذا ما يبين أن أفراد العينة غير راضين عن مهامهم و هذا يعود لعدم اهتمام ببعدهم الالتزام المعياري من طرف الجامعة التي تحرص على عدم تبني نمط إشراف يراعي الموضوعية و وجود التحيز في اتخاذ القرارات و تطبيقها ، من خلال تطبيق أسلوب الحوار و المناقشة و تقبل آراء و مقترحات .

### المطلب الثالث: اختيار وتفسير الفرضيات

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل

## الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، والجدول رقم (08) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (08): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
0,735	1,360	الثقافة البيروقراطية
0,343	2,919	الثقافة الإبداعية
0,327	3,061	الثقافة الداعمة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1,360 و 3,061)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0,735 و 0,343)، وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، و سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية:

### 1. اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر - بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05"، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (09): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	3,325	1	3,325	31,715	0,000*



الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

الخطأ	10,800	103	0,105
المجموع الدوري	14,125	104	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد  $R^2=0,235$

معامل الارتباط  $R=0,485$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (09) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (31,715) وبقية احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الثقافة التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (23,5%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي، بعبارة أخرى أن الثقافة التنظيمية تساهم بشكل كبير في الالتزام التنظيمي بالمنظمة محل الدراسة أي:

- وجود أثر لأنواع الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي .

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى

الأساتذة بجامعة محمد خيضر - بسكرة - .

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	$R^2$ معامل التحديد
الثقافة التنظيمية	0,269	5,632	0,000*	31,715	0,485	0,235

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

## الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم

### العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

من خلال الجدول رقم (10) يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لأنواع الثقافة التنظيمية في المتغير التابع الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر - بسكرة - ، وبالتالي وجود أثر للثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (31,715) وكذلك قيمة (T) البالغة (5,632) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,485) حيث أن متغير الثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته (23,5%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي ، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,269)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على :  
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر - بسكرة - عند مستوى الدلالة 0.05".

#### أ. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة جامعة محمد خيضر - بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05) "  
لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية على الالتزام التنظيمي ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): اختبار أثر للثقافة البيروقراطية على الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X1	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R <sup>2</sup> معامل التحديد
الثقافة البيروقراطية	0,131	2,402	0,018*	5,768	0,230	0,053

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

## الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم

### العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

من خلال الجدول رقم (11) يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للثقافة البيروقراطية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر - بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (5,768) وكذلك قيمة (T) البالغة (2,402) بمستوى دلالة (0,018) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين المتغيرين بنسبة (0,230) حيث أن نوع الثقافة البيروقراطية يفسر ما نسبته (3,5%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,131)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على :

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر - بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05 .

و يمكن تفسير هذه النتيجة من جانبين سلمي إذا تعامل الرؤساء مع هذه الثقافة بشكل غير جيد يؤدي إلى نقص أو انعدام الثقة بين الأساتذة و بالتالي عدم الإخلاص في العمل ولا للمنظمة، و جانب إيجابي إذا تم إدارة هذا النوع من الثقافة بشكل جيد و يؤدي إلى النتيجة العكسية .

#### ب. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة جامعة محمد خيضر - بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05) "

لغرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية على الالتزام التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): اختبار أثر الثقافة الإبداعية على الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X2	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R <sup>2</sup> معامل التحديد
الثقافة الإبداعية	0,205	5,840	0,000*	34,100	0,499	0,249

## الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم

### العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

من خلال الجدول رقم (12) يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) الثقافة الإبداعية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر - بسكرة -، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (34,100) وكذلك قيمة (T) البالغة (5,840) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,499) حيث أن نوع الثقافة الإبداعية يفسر ما نسبته (24.9%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,205)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر - بسكرة - عند مستوى الدلالة 0.05".

و يمكن تفسير هذه النتيجة هذا النوع من الثقافة من شأنها تحسين مستوى الالتزام التنظيمي و توليد الدافع للإنجاز و الإبداع، و تصبح المنظمة هي المكان الذي تحقق فيه الطموحات، أما إذا كانت ثقافة المنظمة لا تشجع على الإبداع فتصبح المنظمة مكان للعلاقات السلبية و الضغوطات النفسية.

#### ج. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالث

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الداعمة على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة جامعة محمد خيضر - بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05) " لغرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية للثقافة الداعمة على الالتزام التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): اختبار أثر الثقافة الداعمة على الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X3	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R <sup>2</sup> معامل التحديد
الثقافة	0,235	5,420	0,000*	29,380	0,471	0,222

## الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم

### العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

						الداعمة
--	--	--	--	--	--	---------

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

من خلال الجدول رقم (13) يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للثقافة الداعمة على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر - بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (29,380) وكذلك قيمة (T) البالغة (5,420) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,471) حيث أن نوع الثقافة الداعمة يفسر ما نسبته (22,2%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي ، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,235)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الداعمة على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر - بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05)".

و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن هذا النوع من الثقافة إذا ساد في المنظمة فإنها تخلق جوا من العمل الجماعي مما يعزز الشعور بالانتماء إلى الجماعة و بالتالي إلى المنظمة و الرغبة في الاستمرار بالعمل معها و الشعور بالالتزام نحوها .

#### المطلب الرابع : تفسير النتائج

يهتم هذا الجزء بتفسير نتائج فرضية الدراسة التي تم التوصل إليها ، حيث سنبدأ بتفسير فرضية الدراسة من خلال تفسير فرضياتها الفرعية ، على ضوء النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة الميدانية و تتمثل هذه النتائج في :

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى فقد تبين أنه هناك أثر للثقافة البيروقراطية في الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر - بسكرة- ، حيث كانت النسبة قليلة جدا أي أن الجامعة تهتم بتطبيق القوانين و تحديد المهام و المسؤوليات بكل دقة و منه ما أثر على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة ، و من خلال نتائج التحليل تجلّى توافق أغلب المبحوثين أن المنظمة تعد صارمة في إجبار الموظفين على الالتزام بتطبيق القواعد و القوانين بحرفية و دقة .

- أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية فقد تم التوصل إلى أن هناك أثر للثقافة الإبداعية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر - بسكرة- ، يعني أن هذه المنظمة تهتم بتشجيع الإبداع لدى العاملين و توفير ظروف مساعدة لذلك ، و من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة أيضا تبين أن الجامعة تشجع التجديد و الابتكار و الإبداع لدى الأساتذة و كذلك تحفزهم على ذلك ، فكل تلك الظروف تجعل العامل يرغب في عمله و مواصلة مشواره المهني مع المؤسسة التي تدعم أفكاره و إبداعاته هذا ما يجعله أكثر التزاما نحوها .

## الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم

### العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

- و فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة فقد وجد أن هناك أثر لثقافة الداعمة على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر - بسكرة- ، فالمنظمة تدعم و تسعى لتطوير البحث العلمي ، و تخلق نوع من العدالة و المساواة بين الأساتذة ، و من خلال نتائج تحليل الدراسة تبين أن هذه الأخيرة تعزز الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة و لا تحد من دعمهم ، و كل فرد على دراية تامة بمهام وظيفته و كذلك تصنع المنظمة جو أسري بين الأساتذة ، و أن المسؤولين بالمنظمة يراعون للظروف الشخصية عند اتخاذ القرار ، و هذا ما يجعل الأساتذة متمسكين بالعمل في المنظمة و منه يقوي التزامهم اتجاه المنظمة .

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر - بسكرة-، و توصلنا إلى عدة نتائج، نذكر من بينها:

## الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم

### العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

- تصورات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعة محل الدراسة جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أنواع الثقافة التنظيمية مجتمعة (2,4292) بانحراف معياري (0,66478).
- تصورات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعة محل الدراسة جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الالتزام التنظيمي مجتمعة (2,5524) بانحراف معياري (0,36854).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بالجامعة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05، إذ أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين هذين المتغيرين بلغت (0,485)، فيما فسرت الثقافة التنظيمية (23,5%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعة محل الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بالجامعة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05، إذ أن هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين هذين المتغيرين بلغت (0,230)، فيما فسرت الثقافة التنظيمية ب (5,3%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الالتزام التنظيمي بالجامعة محل الدراسة .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بالجامعة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05، إذ أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين هذين المتغيرين بلغت (0,499)، فيما فسرت الثقافة التنظيمية ب (24,9%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الالتزام التنظيمي بالجامعة محل الدراسة .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الداعمة على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بالجامعة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05، إذ أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين هذين المتغيرين بلغت (0,471)، فيما فسرت الثقافة التنظيمية ب (22,2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الالتزام التنظيمي بالجامعة محل الدراسة .

الخاتمة



### الخاتمة

إن المنظمات اليوم تسعى إلى تحقيق التميز في جميع المجالات ، هذا الأمر أصبح لزاما عليها تحقيقه لأنه مفروض عليها من قبل التغيرات و التطورات السريعة و المتزايدة التي يشهدها المحيط الخارجي ، ولكي تضمن بقائها و استمرارها في ظل المنافسة الشديدة ، و من بين المجالات التي أصبحت تشد إليها أنظار المنظمات في الآونة الأخيرة هي الثقافة التنظيمية التي تعني مجموعة القيم و العادات و المعايير و المعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد في المنظمة و تؤثر عليهم و على شعورهم بالاستقرار و تكون بمثابة قواعد تبين لهم كيفية تأدية مهامهم ، وهي تمثل جانب أساسي في المنظمة ، تسعى المنظمات من خلال ثقافتها التنظيمية إلى الحفاظ على أفرادها العاملين و ترسيخ إنتمائهم لها و هذا من خلال تحقيق إنتمائهم اتجاه المنظمة .

فالثقافة التنظيمية تؤثر على خلق الالتزام التنظيمي و تقويته لدى العاملين في المنظمة من خلال ما توفره هذه الثقافة للعاملين لتلبية إحتياجاتهم و تقدير لمجهوداتهم المبذولة و مكافأتهم عليها .

ومن خلال الدراسة النظرية و الميدانية التي قمنا بها حول أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة و كدراسة لجامعة محمد خيضر -بسكرة- توصلنا إلى النتائج التالية النظرية و الميدانية أهمها:

### 1. النتائج

#### أ. النتائج النظرية:

من خلال تطرقنا إلى الأدبيات المتعلقة بموضوعي الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الثقافة التنظيمية هي منظومة من الأفكار و المعتقدات و القيم والأعراف المنبثقة نتيجة العلاقات بين أفراد المنظمة التي تشكل الأنماط السلوكية السائدة التي تحكم سلوكهم و تؤثر في عمليات المعرفة التنظيمية و تنعكس نتائجها على الخدمات المقدمة للمستخدمين و على كفاءة القرارات .
- للثقافة التنظيمية أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة و العاملين أيضا ، فهي تعتبر قوة دافعة و محرّكة ، توحد الطاقات و الإمكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة و توجه الجهود نحو التغيير و التجديد و الابتكار ، و عامل من عوامل نجاح المنظمة .

- هناك أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية تتمثل في: الثقافة القوية ، الثقافة الضعيفة ، ثقافة إبداعية ، ثقافة الداعمة ، الثقافة البيروقراطية ، ثقافة القوة ، ثقافة الدور ، ثقافة المهمة ، ثقافة العمليات .
- تؤثر الثقافة التنظيمية على الفرد و المنظمة معا ، فبالنسبة للأفراد فهي تؤثر على التزامهم التنظيمي ، حيث يعني الالتزام التنظيمي إيمان الفرد بأهداف المنظمة و تبنيه لقيمها و العمل على تحقيق هذه الأهداف ، ورغبته القوية في البقاء بالمنظمة وتطويرها من خلال بذل مستويات عالية من الأداء الجيد في العمل و محاولة مستمرة للتكيف مع ظروف المنظمة .
- للالتزام التنظيمي أهمية كبيرة حيث يقلل من دوران العمل و يشجع روح التعاون و البناء و يحقق الرضا لوظيفي للعاملين .
- هناك ثلاث أنواع للالتزام التنظيمي الالتزام عاطفي و الالتزام الاستمراري و الالتزام المعياري .
- تؤثر الثقافة البيروقراطية على الالتزام التنظيمي من جانبين ، جانب إيجابي إذا تم إدارة هذه الثقافة بشكل جيد، و جانب سلبي إذا تعامل الرؤساء مع هذه الثقافة بشكل غير جيد يؤدي إلى نقص أو انعدام الثقة بين العاملين و بالتالي عدم الإخلاص في العمل ولا للمنظمة .
- الثقافة الإبداعية من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي و زيادة مستوى الالتزام التنظيمي و توليد الدافع للإنجاز و الإبداع ، فهي تؤثر تأثير إيجابيا على توليد شعور الالتزام التنظيمي لدى العاملين .
- ثقافة الداعمة إذا سادت في المنظمة فإنها تخلق جوا من العمل الجماعي مما يعزز الشعور بالانتماء إلى الجماعة و بالتالي إلى المنظمة و الرغبة في الاستمرار بالعمل معها و الشعور بالالتزام نحوها .

#### ب. النتائج الميدانية:

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى نتائج عديدة أهمها:

- تصورات الباحثين حول مستوى الثقافة التنظيمية بالجامعة محل الدراسة جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط الحسابي لإجاباتهم عن أنواع الثقافة التنظيمية مجتمعة ( 2,4292 ) بانحراف معياري (0,66478).
- تصورات الباحثين حول مستوى الالتزام التنظيمي بالجامعة محل الدراسة جاءت موافقة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط الحسابي لإجاباتهم عن أبعاد الالتزام التنظيمي مجتمعة ( 2,5524 ) بانحراف معياري (0,36854).

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بالجامعة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، إذ أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين هذين المتغيرين بلغت (0,485)، فيما فسرت الثقافة التنظيمية بـ (23,5%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الالتزام التنظيمي بالجامعة محل الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بالجامعة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، إذ أن هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين هذين المتغيرين بلغت (0,230)، فيما فسرت الثقافة التنظيمية بـ (5,3%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الالتزام التنظيمي بالجامعة محل الدراسة .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بالجامعة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، إذ أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين هذين المتغيرين بلغت (0,499)، فيما فسرت الثقافة التنظيمية بـ (24.9%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الالتزام التنظيمي بالجامعة محل الدراسة .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الداعمة على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بالجامعة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، إذ أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين هذين المتغيرين بلغت (0,471)، فيما فسرت الثقافة التنظيمية بـ (22,2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الالتزام التنظيمي بالجامعة محل الدراسة .
- تعتبر الثقافة الإبداعية هي الثقافة السائدة بالدرجة الكبيرة في المنظمة تليها ثقافة الداعمة و تأتي بعدها الثقافة البيروقراطية ، و هذا دليل على تنوع الثقافات بالمنظمة .

## 2. التوصيات و الاقتراحات:

على ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات نوجزها فيما يلي:

- تعزيز الثقافة التنظيمية داخل الكليات من أجل رسم نموذج ثقافة للمنظمة وذلك كونها عاملا مهما في رفع أداء الكليات عبر تعزيز التزام العاملين بعملهم وبالتالي رفع مستوى رضا الوظيفي في الكليات بالجامعة من أجل خدمة مسيرة التعليم العالي .
- العمل بشكل جاد لوضع خطط تهدف إلى اكتشاف مواضع قوة ثقافة الكليات وتطويرها وفق مجموعة من الآليات .

- تطوير الهيكل التنظيمي بالجامعة بالشكل الذي يسمح بوجود مرونة لدور الثقافة في الالتزام الأخلاقي والوظيفي للأساتذة بداخلها .
- تحديد المسؤوليات والمهام للأساتذة وفقا لما يتناسب مع خصائصهم الأخلاقية والثقافية وما يمتلكون من مهارات في مجال العمل سيؤدي إلى التزامهم بشكل أفضل في إنجاز واجباتهم على الشكل الأمثل .
- دفع الأساتذة إلى التأقلم فيما بينهم والعمل بشكل جماعي يزيد من روح العمل الجماعي وبالتالي يكون الالتزام هنا بالنسبة للأستاذ جزء من الوفاء لفريق العمل.
- الدفع باتجاه التزام الأساتذة من جانب حبهم لعملهم يعد أقوى أنواع الحوافز للالتزام بالعمل .

# قائمة المراجع

■ قائمة المراجع :

■ أولاً : الكتب العربية

الرقم	العنوان
01	أحمد صقر عاشور ، -إدارة الموارد البشرية العامة - ، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1983.
02	بو الشرش كمال ، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015.
03	حريم حسين ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، عمان ، الأردن ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2004.
04	حسين حريم، إدارة المنظمات- منظور كلي - ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2003.
05	ساعد نايف البرنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل لنشر ، عمان ،الأردن ، 2007.
06	سامي فياض الغزاوي ، ثقافة منظمات الأعمال ، المفاهيم و الأسس و التطبيقات ، مركز البحوث للنشر ، الرياض ، 2009.
07	سعد ياسين غالب ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري ، عمان ، 2002.
08	سيد محمد جد الله ، إدارة الموارد البشرية موضوعات و بحوث مقدمة ، مطبعة العشري ، جامعة قناة السويس ، 2005/2004.
09	صلاح الدين محمد الباقي ، -السلوك الفعال في المنظمات - ،الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.
10	طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007.
11	عاشور أحمد ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة ، الاسكندرية ، 1990.
12	العتبي ياسر ، الذكاء العاطفي في القيادة و الإدارية ، دار الفكر ، دمشق ، 2014.
13	محمد الصيرفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي - التحليل على مستوى المنظمات - ، مكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2009.
14	محمد سعيد أنور سلطان ، -السلوك الإنساني في المنظمات - ، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
15	محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر و الطباعة ،عمان -الأردن، 2008.

16	محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2000.
17	محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009.
18	محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003.
19	مصطفى عشوي ، الخليفة الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية ، عبد الحفيظ مقدم ، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993.
20	مصطفى محمود ابو بكر ، التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية ، الدار الجامعة ، الإسكندرية، 2000.
21	مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
22	موسى اللوزي ، التطور التنظيمي : أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل ، عمان ، 1999.
23	موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، دار وائل للنشر ، 2003.
24	ناصر بن محمد الفوزان ، اثر السياسة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة، جامعة الملك سعود ، دار النشر العلمي والمطابع ، السعودية ، 2003.
25	ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004.
26	ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 .
27	نعمة عباس الخفاحي ، ثقافة المنظمة ، درا يازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009

#### ■ ثانيا : المذكرات و الأطروحات

28	ابتسام عبد الرحمان الحلواني ، من أين يبدأ تغيير الثقافة المنظمة ، دراسة استطلاعية مقدمة من المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في قطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة بالرياض ، 2008.
29	أحمد عمرو ، أثر الثقافة التنظيمية في إختيار الاستراتيجيات التسويقية و تكنولوجيا المعلومات ، دراسة تطبيقية في قطاع الإنشاءات الأردن ، رسالة ماجستير في الإدارة الإلكترونية ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2013
30	أسعد أحمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات Patel بفلسطين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2008.

31	أسماء جلوي ، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية العالي الجزائري ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2013.
32	إناس فؤاد نواوي فلمبان ، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدي المشرفين و المشرفات التربويات بالإدارة التربوية و التعليم بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، قسم الإدارة و التخطيط ، كلية التجارة ، جامعة ام القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية ، 2008.
33	إيهاب أحمد عويضة ، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين ، 2008.
34	إيهاب فاروق مصباح العاجز ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية ، دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي - محافظات غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2011.
35	بلجازية عمر محمد خير ، سليم بوزيد ، دور الثقافة التنظيمية في الولاء اتجاه التغيير ، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية ، الملتقى الدولي ( الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات ، دراسة و تحليل تجارب وطنية دولية ) ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ، 19/18 مارس 2011.
36	ترحيب غنام البقمي ، الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2012.
37	خالد محمد أحمد الوزان ، المناخ التنظيمي و عاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة مجستير ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006.
38	الرخيمي ، ممدوح جلال ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، 2000.
39	رضا يسري ، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين ، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة ام القرى ، 2006.
40	زايد سعيد خليفة ، الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء ، دراسة مسحية كلى ضباط كلية القيادة و الأركان للقوات المسلحة السعودية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2008.



41	زروقي حولة ، إدراك العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى ممرضى المستشفى سليمان عميرات بتقرت ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس و علوم التربية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2014/2015.
42	سامي إبراهيم حماد حنوننة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، 2006.
43	سامية خميس أبو ندا ، تحليل العلاقة بين المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2007.
44	عاشوري ابتسام ، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية ، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة بسكرة ، 2014/2015.
45	كمال قاسمي ، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003.
46	محمد بن غالب العويفي ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية دراسات العلية ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية ، الرياض ، 2005.
47	محمد طاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدماتية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا ، معهد علم النفس والعلوم التربوية ، جامعة الجزائر، 1995
48	مراد أحمد الكساني ، اثر الضغوط الوظيفي على الولاء التنظيمي " دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامع آل بيت ، 2000.
49	منصور بن ماجد بن سعود ، بن عبد العزيز ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2004.
50	موسى احمد خير الدين ، محمود احمد النجار ، اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية ، دراسة استطلاعية ، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ، الأردن ، 2010.
51	الهاجري خالد ظافر، "العلاقة بين الولاء التنظيمي و بعض العوامل الاجتماعية و التنظيمية : دراسة تطبيقية على

موظفي الخطوط الجوية العربية السعودية بمدينة الرياض"، الرياض، جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير، كلية الآداب، 2002.	
هدى جواد محمد بدر، واقع الثقافة التنظيمية و انعكاساتها في فعالية بلديات محافظتي الخليل و بيت لحم، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا للبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.	52

### ■ ثالثا : المجالات و الدوريات

أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2005.	53
بسام أبو حشيش، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالمعرفة في جامعة الأقصى بغزة من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ( العلوم الإنسانية )، فلسطين، مجلد 25، العدد الأول، 2011،	54
حكمت محمد فليج، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، قسم إدارة أعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة تكريت، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد83، اليمن، 2010.	55
حنونة إبراهيم سامي، الروس أبو علي سامي، تأثير الإيمان بالمؤسسة علي رغبة العاملين في جامعاتهم، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد9، العدد10، غزة، فلسطين.	56
خضير نعمة، عدنان النعيمي، الالتزام التنظيمي و فعالية المنظمة: أمانة العامة لإتحاد الجامعات العربية، مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد 31، 1996.	57
زايد عادل، "قياس الانتماء التنظيمي للعاملين بجهاز الشرطة"، مجلة الفكر الشرطي، مجلد (4)، عدد (3) 1996.	58
السواط طلق عوض الله، العتيبي سعود محمد، البعد الوقي لثقافة التنظيم. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد (12)، العدد(1) نسخة إلكترونية، جامعة الملك عبد العزيز، 1999.	59
عامر على حسين العطوي، إلهام نظام الشيباني، دور الدعم و الثقة القيادة في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين، دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الثامن، العدد الثالث، 2010.	60
عبد الله البريدي، الأنماط الثقافية السائدة في المنظمة، مجلة التدريب و التقنية، العدد 78، الرياض، 2005.	61

62	مخلص شبياع علي الجميلي ، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ، دراسة تحليلية لأداء العاملين في المعهد التقني للأنبار ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 4 ، العدد 9 ، 2012.
63	يونس أحمد إسماعيل الشوابكة حسن الطعاني ، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكاتب الجامعية الأردنية ، مجلة دراسات العلوم التربوية ، المجلد 40 ، العدد 1 ، الأردن ، 2013.

■ الانترنت :

64	<a href="http://www.cairo.school.yoo7.com/t10488.topic,consultrc.....">http://www.cairo.school.yoo7.com/t10488.topic,consultrc.....</a> le 22 /01/2017,12:09h
65	<a href="https://www.emaze.com/ar/.....">https://www.emaze.com/ar/.....</a> le 29/03/2017...17:22h
66	<a href="https://hrdiscussion.com/hr80582.html.....">https://hrdiscussion.com/hr80582.html.....</a> le 29/03/2017...17:27h
67	<a href="http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277404.....">http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277404.....</a> le 29/03/2017 ...21:25 h
68	<a href="https://hrdiscussion.com/hr49307.html.....">https://hrdiscussion.com/hr49307.html.....</a> 29/03/2017..20:47h

الملاحق

ملحق رقم (01) : الاستمارة .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : تسيير موارد بشرية



استمارة بحث

أستاذي ، أستاذتي... ..

السلام و عليكم رحمة الله و بركاته ... ..

يسرني أن أقدم لكم هذه الاستمارة التي تخدم أهداف البحث العلمي الذي أقوم به تحت عنوان **أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر- بسكرة -** ، و هذا لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، نرجو أن تتكرموا بإعطائنا جزءا من وقتكم للإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة ، لما لها من أهمية في نتائج الدراسة و الهدف هو الاعتماد عليها كمصدر للبيانات لإتمام البحث ، و نرجو من سيادتكم الإجابة عن كل الأسئلة بوضوح و دقة لأنها ستكون مساهمة لنا لتوصل إلى نتائج موضوعية و علمية . علما أن هذه الاستمارة مخصصة لأغراض البحث العلمي فقط ، و ستكون موضوع السرية التامة .

و لكم منا فائق الاحترام و التقدير .

تحت إشراف الأستاذة :

من إعداد الطالب :

● عبد الحكيم معيش . - خير الدين جمعة .

السنة الجامعية 2016/2017 .

الجزء الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية

1. الجنس : ذكر :  أ
2. العمر : أقل من 30 سنة :  30 إلى 39 سنة :
- من 40 إلى 49 سنة :  50 سنة فأكثر :
3. المستوى العلمي : شهادة ماجستير :  شهادة دكتوراه :
4. عدد سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات :  من 5 إلى 10 سنوات :
- من 11 سنة إلى 15 سنة :  16 سنة فأكثر :
5. الرتبة العلمية : أستاذ مساعد - ب :  أستاذ مساعد - أ :
- أستاذ محاضر - ب :  أستاذ محاضر - أ :
- أستاذ التعليم العالي :

## الجزء الثاني : محاور الإستبانة

المحور الأول : الثقافة التنظيمية : يهدف هذا المحور إلى معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، يرجى وضع إشارة ( X ) في المربع الذي يعبر عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل في وجهة نظرك فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها .

الرقم	العبارات القياسية الثقافة التنظيمية				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الثقافة البيروقراطية</b>					
01					تعتمد جامعتك على الإجراءات الرسمية و القانونية في اتخاذ القرارات .
02					تركز جامعتك على تحديد الحقوق و الواجبات في العمل.
03					تعتمد جامعتك على التسلسل الهرمي لتدفق المعلومات و تنفيذ الأعمال .
04					تعتمد الإدارة بشكل دائم على رقابة العمل .
05					تُلزم الجامعة الأساتذة بتطبيق القواعد و القوانين بكل دقة .
<b>الثقافة الإبداعية</b>					
06					تهتم الجامعة بتوفير ظروف التي تساعدكم على الإبداع .
07					تسعى الجامعة لتشجيع الأساتذة على تحسين مستواهم العلمي
08					تعمل جامعتك على توفير جو من الشفافية .
09					تهتم الجامعة بمقترحات و آراء الأساتذة.
10					تساعد جامعتك على زيادة المعرفة و الإبداع.
11					توفر جامعتك المناخ الملائم لتحقيق الطموحات .

## الثقافة الداعمة

					12	تدعو الجامعة الأساتذة لتطوير البحث العلمي .
					13	تخلق الجامعة جو ملائم للتعاون بين الأساتذة .
					14	تحرص الجامعة على العدالة و المساواة بين الأساتذة .
					15	يعمل الأساتذة بجو أسري بالجامعة .
					16	يراعي المسؤولون بالجامعة الظروف الشخصية للأساتذة في المواقف الصعبة .

المحور الثاني : الالتزام التنظيمي : يهدف هذا المحور إلى مدى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر - بسكرة - ، يرجى وضع إشارة ( X ) في المربع الذي يعبر عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل في وجهة نظرك فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها .

التقييم					الالتزام التنظيمي	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
<b>الالتزام العاطفي</b>						
					17	تعتبر بأن مشاكل الجامعة هي مشاكلك الخاصة .
					18	تعتقد أن جامعة بسكرة من أفضل الجامعات الجزائرية .
					19	تهتم بسمعة الجامعة و مدى تحقيقك لأهدافها .
					20	تشعر بأن الجامعة التي تعمل بها تستحق الإخلاص .



## الالتزام الاستمراري

					21	تشعر بانتماء للجامعة التي تعمل بها .
					22	لا تفكر بتغيير جامعة بسكرة.
					23	لديك الاستعداد للعمل في جامعة أخرى طالما أن طبيعة العمل أحسن .
					24	لا تراعي بالروتين الحاصل في العمل و لا يؤثر على مهامك.
					25	تقبل بأي مهمة توكل لك للمحافظة على عملك .

## الالتزام المعياري

					26	تشعر بالفخر و الاعتراز بالعمل في جامعة بسكرة.
					27	تشعر بأنك عضو فعال بالجامعة .
					28	تشعر بالرضا في أداء وظيفتك في الجامعة .
					29	تشعر بالحماسة عند أداء عملك.
					30	يساعدك جو العمل في جامعة بسكرة على بذل أقصى ما تستطيع من جهد .

**شاكرين لكم حسن تعاونكم**

ملحق رقم ( 02 ) : قائمة محكمي استمارة البحث

الرقم	اسم المحكم	المكان الوظيفي
1	د/ خان أحلام	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة.
2	د/ أقطي جوهرة	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة.