

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



# مذكرة ماستر

العلوم الاجتماعية  
علم الاجتماع  
علم الاجتماع تنظيم وعمل  
رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:  
نصري كريمة  
يوم: 02/07/2019

## دور القيم التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

### لجنة المناقشة:

مقرر	جامعة محمد خيضر بسكرة	د	أسماء بن تركي
رئيس	جامعة محمد خيضر بسكرة	د	فتيحة طويل
مناقش	جامعة محمد خيضر بسكرة	د	سمية براهيم

السنة الجامعية : 2019/2018



## شكر وتقدير

اشكر الله الذي أحاطني بعظيم فضله وسعة رحمته .

يسعدني أن أتقدم بالشكر و التقدير والعرفان إلى الأستاذة

" بن تركي أسماء " ذلك لتفضلها بالإشراف على هذه المذكرة

كما أتقدم بالشكر إلى الصغير تلي لتقديمه المساعدة في الحصول على بيانات دراستي كذلك

عمال مؤسسة نفعال

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل.

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	محتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: التعريف بمشكلة الدراسة	
4	1- الإشكالية
5	2- مبررات اختيار موضوع الدراسة
6	3- أهداف الدراسة
6	4- أهمية الدراسة
7	5- مفاهيم الدراسة
15	6- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: القيم التنظيمية	
25	تمهيد
25	1- خصائص القيم التنظيمية
27	2- أهمية القيم التنظيمية
28	3- مصادر القيم التنظيمية
29	4- تصنيفات القيم التنظيمية
32	5- اثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات
33	6- قياس القيم التنظيمية

34	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي	
37	تمهيد
37	1- خصائص الالتزام التنظيمي
38	2- أهمية الالتزام التنظيمي
38	3- أشكال الالتزام التنظيمي
40	4- مراحل تطور الالتزام التنظيمي
43	5- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي
44	6- أبعاد الالتزام التنظيمي
46	7- قياس الالتزام التنظيمي
47	خلاصة الفصل.
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
49	تمهيد
49	1- المنهج المتبع
50	2- مجالات الدراسة
54	3- أداة جمع البيانات
56	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج	
58	تمهيد
58	1- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج
84	2- النتائج العامة للدراسة
85	خاتمة
86	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عدد مفردات مجتمع الدراسة	50
02	عدد مفردات عينة الدراسة	52
03	مفردات عينة الدراسة وفقا للجنس	58
04	مفردات عينة الدراسة وفقا للسن	58
05	مفردات عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي	59
06	مفردات عينة الدراسة حسب مدة الخدمة	60
07	مفردات عينة الدراسة حسب التخصص الوظيفي	60
08	استجابات المبحوثين حول اهتمام المسؤولين بتطبيق القوانين والإجراءات الرسمية كما هي.	61
09	استجابات المبحوثين حول المحافظة على أسرار العمل قدر الإمكان	62
10	استجابات المبحوثين حول وجود ثقة متبادلة بين العامل وزملائه	63
11	استجابات المبحوثين حول الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف	63
12	استجابات المبحوثين حول تبليغ رئيس العمل بالغياب	64
13	استجابات المبحوثين حول الحرص على ممتلكات المؤسسة	65
14	استجابات المبحوثين حول معاقبة الإدارة للعمال جراء تجاوزهم في إنجاز أعمالهم	65
15	استجابات المبحوثين حول وجود اتصال جيد بين العامل وزملائه والمشرفين	66
16	استجابات المبحوثين حول عمل العمال بشكل جماعي لتحقيق أهداف الإدارة	67
17	استجابات المبحوثين حول وجود تبادل أفكار بين العمال لتطوير العمل	68
18	استجابات المبحوثين حول وضع الأهداف في الإدارة بصورة جماعية	68

69	استجابات المبحوثين حول وجود احترام متبادل بين العامل وزملائه والمشرفين	19
70	استجابات المبحوثين حول بناء فريق العمل على أسس واضحة	20
70	استجابات المبحوثين حول استطلاع آراء العمال حول مشاكل العمل	21
71	استجابات المبحوثين حول سماح الإدارة للعمال بمناقشة الأسئلة الحساسة	22
72	استجابات المبحوثين حول بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة	23
72	استجابات المبحوثين حول المشاركة في اتخاذ قرارات المؤسسة	24
73	استجابات المبحوثين حول وجود تفاعل ايجابي بينهم وبين زملائهم لوضع السياسات العامة للمؤسسة	25
74	استجابات المبحوثين حول أدائهم لمهامهم الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من قبل رؤسائهم	26
74	استجابات المبحوثين حول المحافظة على سمعة المؤسسة لدى مجتمعهم	27
75	استجابات المبحوثين حول قبول أي عقوبة من طرف المؤسسة على مخالفة أوامر وتعليمات العمل	28
75	استجابات المبحوثين حول تقديم الدعم لزملائهم في العمل	29
76	استجابات المبحوثين حول الموافقة على أداء أي مهمة داخل المؤسسة مقابل الاستمرار فيها	30
76	استجابات المبحوثين حول العمل بالمؤسسة يمثل استثمار وظيفيا بالنسبة لهم	31
77	استجابات المبحوثين حول العمل بالمؤسسة يجعلهم سعداء	32
78	استجابات المبحوثين حول علاقتهم مع زملائهم في العمل استمراريتها حتى خارجه	33
78	استجابات المبحوثين حول اعتزازهم بانتماهم للمؤسسة	34
79	استجابات المبحوثين حول التعامل مع المشاكل الخاصة بالمؤسسة كأنها مشاكلهم الشخصية	35
80	استجابات المبحوثين حول المحافظة على عملهم بالمؤسسة مهما توفرت لهم فرص بديلة	36
80	استجابات المبحوثين حول التطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة	37

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
27	خصائص القيم التنظيمية	01
39	أشكال الالتزام التنظيمي	02
42	مراحل تطور الالتزام التنظيمي	03
46	أبعاد الالتزام التنظيمي	04

## مقدمة

رغم انعكاس التطورات الهائلة على المؤسسات واعتمادها على التكنولوجيا وعصرنة الأجهزة يبقى الأفراد هم أساس وجودها وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمؤسسة، هذا ما جعل المؤسسات تولي اهتمامها بالأفراد بشكل كبير من خلال توفير المناخ الملائم لهم وتلبية حاجاتهم وتحفيزهم لتحقيق نجاح وتطور المؤسسة، ولكي تضمن المؤسسة نجاحها يتوجب عليها تحقيق الانسجام بين أفرادها من خلال وضع قيم تنظيمية تحتوي جميع الأفراد ومساعدتهم على استيعابها وطريقة توظيفها من اجل العمل بطريقة منسجمة وهادفة .

فالقيم التنظيمية من المفاهيم الإدارية المهمة التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين نظرا لأهميتها المتمثلة في توجيه سلوكيات الأفراد ومساهماتها في حصول المؤسسة على قوة كبيرة تحقق بها أهدافها وتطورها، إذ تعتبر مجموعة من المعايير والاتجاهات والأفكار المشتركة بين أفراد المؤسسة تحدد لهم السلوكيات المقبولة وغير المقبولة، فمن خلال القيم التنظيمية يدرك الأفراد داخل المؤسسة مجموعة من المبادئ التي يجب الالتزام بها وتجعلهم يكرسون طاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة ويرغبون بالبقاء فيها.

فالالتزام التنظيمي يجعل الأفراد يبذلون أقصى جهد من اجل تحقيق أهداف المؤسسة إيماناً منكم بقيمتها وأهدافها فهو يعبر عن التطابق بين قيم وأهداف الأفراد وقيم المؤسسة، كما يشير إلى رغبة الأفراد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء وبذل مجهودات من اجل نجاحها وديمومة استمرارها، فالالتزام التنظيمي يزيد تماسك الأفراد وثقتهم بالمؤسسة وبالتالي تحقيق الاستقرار وزيادة الأداء وانخفاض مجموعة من الظواهر السلبية كظاهري الغياب ودوران العمل. فكلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الفرد والمؤسسة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد .

فدور القيم التنظيمية في تحديد المعايير اللازمة لما هو جيد وسيء من التصرفات والأفعال التي يقوم بها الأفراد يدل على أهميتها الكبيرة ودورها في تحقيق التماسك والتكامل بين أفراد المؤسسة، والاستقرار، والتزام العاملين لها، كذا فوائدها الهامة والتي من بينها قلة الأخطاء في العمل، وارتفاع مستوى الالتزام، والعكس صحيح فغياب القيم التنظيمية ينتج عنه سلوكيات سلبية تعمل على إضعاف تماسك وتكامل الأفراد وهو ما يعبر على تدني مستويات الالتزام التنظيمي.



من هذا جاءت الدراسة لتبحث عن دور القيم التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال الكشف عن ممارسة قيمة الانضباط والعمل الجماعي وذلك من خلال جملة من الخطوات مقسمة في ستة فصول؛ حيث تناول الفصل الأول إشكالية، مبررات اختيار موضوع الدراسة، أهميته، أهدافه، تحديد تعريفات إجرائية تخص القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي، ثم عرض مجموعة من الدراسات السابقة.

بينما تناول الفصل الثاني خصائص القيم التنظيمية، أهميتها، مصادرها، تصنيفاتها، أثرها على العاملين في المنظمات، وقياسها.

أما الفصل الثالث احتوى على خصائص الالتزام التنظيمي، أهميته، أشكاله، مراحل تطوره، العوامل المساعدة في تكوينه، أبعاده، قياسه.

أما الفصل الرابع تم في عرض وتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من منهج متبع، مجالات الدراسة، وأداة جمع البيانات.

أما الفصل الخامس فقد خصص لتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج المتوصل إليها واستخلاص النتائج العامة.

## الفصل الأول: التعريف بمشكلة الدراسة

1- مشكلة الدراسة.

2 - مبررات اختيار موضوع الدراسة.

3 - أهداف الدراسة.

4 - أهمية الدراسة.

5 - تحديد المفاهيم.

6 - الدراسات السابقة.

## 1. الإشكالية :

إن الرؤية الحديثة للمؤسسات تركز اهتمامها بشكل كبير على الأفراد، باعتبارهم أساس وجود المؤسسة ويمثلون عنصرا استثماريا مهما فيها، فالأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض وتربطهم علاقات متبادلة لأداء وظائف معينة تمكنهم من الوصول إلى نتائج أفضل. ولكي تتم الوظائف كما يجب لا بد من توفير الاحتياجات الأخرى للمؤسسة المتمثلة في الموارد المادية، التقنية، المعلوماتية وتسييرها بشكل جيد، وكون الأفراد المسيرين لباقي الموارد يفرض على المؤسسة القيام بالتنسيق و التوحيد وتحقيق التكامل بين جهود أفرادها من خلال توفير مناخ عمل يحفزهم على الأداء الجيد، العمل على تنمية مهاراتهم، إشباع رغباتهم من جهة ورغبات المؤسسة من جهة أخرى مما يتطلب وضع مجموعة من القيم المشتركة بين أفراد المؤسسة تحدد لهم السلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة، والطريقة التي يجب أن تؤدي بها الوظائف. فالمؤسسة تحقق نجاحها من القيم التنظيمية ومنها تستمد قوتها وتشكل شخصيتها التي تختلف بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

إذ تعتبر القيم التنظيمية ركيزة أساسية للمؤسسة وتمثل جزءا من ثقافتها، فهي مجموعة من المعتقدات المتفق عليها بين كل الفئات ذات العلاقة بالمنظمة وتهمي الأساس للعمل الفردي والعمل الجماعي الموحد مما يحقق انسجام الأفراد مع بعضهم البعض داخل المؤسسة نتيجة إدراكهم لأدوارهم وتوقعاتهم لسلوكيات الآخرين هذا ما يجعلهم يشكلون وحدة متماسكة تعمل بكفاءة لتحقيق نجاح المؤسسة. فالقيم التنظيمية تسمح للأفراد بفهم وإدراك المعايير الواجب إتباعها والالتزام بها مقابل تلبية احتياجاتهم المختلفة، وتتم ترجمتها في سلوكيات الأفراد اليومية في المؤسسة ومن بين هذه القيم : قيم تحمل المسؤولية التي تتمثل في أداء العمل في الوقت المحدد وعدم تأجيله، قيمة العمل الجماعي التي تساهم في تنسيق جهود العاملين للعمل بكفاءة، قيمة الانضباط بقوانين المؤسسة مما يسمح بتنسيق الاتجاهات، قيمة المشاركة في اتخاذ القرارات. فقبول الأفراد لأهداف المؤسسة والإيمان بقيمتها والالتزام بها هو تعبير عن رغبتهم في البقاء والاستمرار في المؤسسة. وهو ما يعرف بالالتزام التنظيمي.

فالالتزام التنظيمي له دور كبير في نجاح المؤسسة وديمومة استمرارها، فهو يعبر عن سعي واستعداد الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة؛ أي تكريس طاقتهم لتقديم مهام أكثر مما هو متوقع

منهم وتزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء إيماناً بأنها هي منهم ولهم. فالتصاق الأفراد بالمؤسسة وشعورهم بالذنب عند مغادرتها وإحساسهم بالانتماء ورغبتهم في التمسك بأهداف المؤسسة يولد لديهم شعوراً داخلياً للارتباط بالمؤسسة والعمل على تحقيق مصالحها. ويستدل بالالتزام التنظيمي من خلال ظواهر تنظيمية تتضمن سلوك الأفراد المتمثلة في تحمل المسؤولية اتجاه المؤسسة نتيجة الإحساس والرغبة في البقاء فيها مقابل المشاركة في رسم السياسات العامة ووضع أهداف المؤسسة، والرغبة بالاستمرار في العمل في المؤسسة بفضل الاستثمارات التي يتحصل عليها الأفراد مقابل عملهم فيها. وكون الأفراد يختلفون في أفكارهم واتجاهاتهم ومعتقداتهم يتطلب على المؤسسة وضع قيم متفق عليها كالانضباط والعمل الجماعي.

هذا ما يدفعنا في هذه الدراسة للبحث عن كيف يمكن للقيم التنظيمية أن تحقق الالتزام التنظيمي بأبعاده المتمثلة في تحمل المسؤولية اتجاه المؤسسة والرغبة في العمل والاستمرار في المؤسسة و دور هذه الأبعاد في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وإمكانية قياس من خلالها دور القيم التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

وانطلاقاً مما سبق تحاول هذه الدراسة معرفة دور القيم التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

. ما دور القيم التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي ؟

ومنه تندرج التساؤلات الفرعية التالية :

. ما دور قيمة الانضباط في زيادة تحمل المسؤولية اتجاه المؤسسة؟

. ما دور قيمة العمل الجماعي في تعزيز الرغبة بالاستمرار في العمل في المؤسسة؟

## 2. مبررات اختيار الموضوع:

يمكن تلخيص أهم مبررات اختيار الموضوع فيما يلي:

. الرغبة في دراسة القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي.

. تدني القيم التنظيمية في المنظمات في ظل تأثيرات العولمة وما يتم ترويجه من قيم سلبية، وألوية المصالح الفردية على المصالح العامة.

. ضعف وتدني مستويات الالتزام في المؤسسات وما خلفه من ظواهر سلبية كدوران العمل، الغياب عن العمل أو تركه ، التهرب من أداء العمل

### 3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

. التعرف على دور القيم التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

. التعرف على دور قيمة الانضباط داخل المؤسسة في زيادة تحمل عمالها للمسؤولية .

. التعرف على دور قيمة العمل الجماعي في تعزيز رغبة البقاء والاستمرار بالعمل في المؤسسة.

### 4. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية متغيراتها القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي.

. أن القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي من المفاهيم الإدارية المهمة.

. أهمية دور القيم التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

. أهمية مساهمة القيم في حصول المؤسسة على قوة كبيرة تحقق بها أهدافها وتطورها.

. أهمية القيم في توجيه سلوكيات الأفراد في المؤسسة .

. أهمية الالتزام في تمسك الأفراد بقيم المؤسسة والرغبة في البقاء فيها.

## 5. تحديد المفاهيم:

## 5-1- القيم :

إذا أردنا أن نعرف القيم فس نجد تعاريف متعددة ومختلفة أحيانا تبعا للخلفية التي انطلق منها كل باحث . كما تعتبر القيم من بين المفاهيم الأكثر غموضا في العلوم الاجتماعية نظرا لارتباط المفهوم بمجموعة من المفاهيم كالاتجاهات و المعايير.

فالقيمة في اللغة معناها : الذي يقاوم به المتاع: أي يقوم مقامه.<sup>1</sup>

والقيمة بالكسر واحدة القيم وماله قيمة إذا لم يدم على شيء.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول أن اقرب المعاني لدلالة مفهوم القيمة هنا هي الدوام، الاستقامة، استمرارية الشيء، الثبات، فالقيم تمثل معنى السلوك ودلالته .

## والقيم اصطلاحا :

" بأنها المبادئ، أو معايير للفرد، التي تعكس القرار الفردي أو الجماعي لما هو ثمين أو مهم في الحياة وتعمل جاهدة بتزويد مقياس يمكن أن يقيم السلوك الشخصي، والتنظيمي والاجتماعي".<sup>3</sup>

ولدى كيمان فالقيم: "هي مجموعة من الفلسفات، المعتقدات، والافتراضات، المبادئ، التوقعات، الاتجاهات، وقواعد السلوك، التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - رضوان زيادة و كيفن جي اوتول: صراع القيم بين الإسلام والغرب، دمشق، دار الفكر، 2010، ص17.

<sup>2</sup> - الفيروز آبادي: القاموس المحيط، القاهرة، دار الحديث، 2008، ص1383.

<sup>3</sup> - محمد عبد الله حسن حميد: تطوير الأداء البحثي للجامعات في الضوء الإدارة بالقيم، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2016، ص44.

<sup>4</sup> - ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر، دار المحمدية، 2013، ص113.

حسب التعريفين السابقين تعتبر القيم مجموعة من القواعد أو القوانين المتفق عليها والواجب إتباعها وتعكس قرارات الفرد وتمثل له الإطار المرجعي الذي يحكم من خلاله على سلوكياته ويجعله منسجما مع أفراد منظمته مما يحقق وحدة متماسكة تعمل لتحقيق أهداف المنظمة.

أما **كليد كلاك هون** عرف القيم على أنها: " تمثل تصورا صريحا أو ضمنيا يميز الفرد أو الجماعة ويحدد ماهو مرغوب، وغير مرغوب ويؤثر في اختيار الطرق والوسائل والغايات المتاحة للسلوك ".<sup>1</sup>  
حسب هذا التعريف القيم هي تصور مرسخ في عقول أفراد التنظيم تعمل على تحديد سلوكياتهم أي تحديد السلوك المقبول وغير المقبول.

إذا من خلال التعريفات السابقة فالقيم هي مجموعة من المبادئ التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويلتزمون بها وتحدد لهم سلوكياتهم.

## 5-2- التنظيم :

تعددت و اختلفت التعريفات التي وضعت للتنظيم لاحتواء هذا المفهوم على عمليات متعددة، هدفها تحقيق أهداف المنظمة.

فالتنظيم لغة : يقال (نظم) الأشياء (نظما) أي ألفتها و ضم بعضها إلى بعض.<sup>2</sup>

أما في قاموس أكسفورد فكلمة تنظيم تعني: تشكيل، ترتيبا، منظمة، مؤسسة.<sup>3</sup>

والتنظيم اصطلاحا : "هو عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت وبأقصى كفاية إنتاجية ممكنة".<sup>4</sup>

التنظيم هنا هو مجموعة من الأفراد يعملون بانسجام وترابطهم علاقات متبادلة ولهم هدف مشترك .

1- طاهر محمد بوشلوش: التحولات الاجتماعية والاقتصادية وآثارها على القيم في المجتمع الجزائري، الجزائر، دار بن مرابط، د. ت، ص41.

2- محمد أبي بكر القادري الرازي: مختار الصحاح، بيروت، دار الفكر، د. ت، ص667.

3- arbyony: oxfords advanced learners ,dictionary of current English ,London ,university press,1974,p539.

4- أحمد عبد الرحمان الشميمري و آخرون: مبادئ إدارة الأعمال، ط10، الرياض، دار العبيكان، 2014، ص128.

والتنظيم من وجهة نظر شستر برنارد : " هو نظام للتعاون يظهر في الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم وراغبون في الإسهام بالعمل لتحقيق أهداف مشتركة".<sup>1</sup>

حسب هذا التعريف التنظيم هو الذي ينشئ الهيكل التنظيمي ويرسم للأفراد الطرق التي يسلكونها لانجاز أعمالهم بالتعاون والتنسيق اللذين يكفلان تحقيق أهداف المنظمة.

أما فايول فالتنظيم عنده هو: " العمل على تهيئة كل ما تحتاجه المنظمة لعملها من موارد، وعدد رأسمال، وقوى بشرية قادرة على العمل".<sup>2</sup>

حسب فايول التنظيم يعمل على تحديد ما تحتاجه المنظمة من موارد متمثلة في مال، أجهزة، الآلات، أفراد التي تسير من اجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

بينما روينز يعرف التنظيم بأنه: " كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف".<sup>3</sup>

التنظيم هنا هو جماعة من الأفراد يعملون بالتنسيق مع بعضهم البعض في المنظمة وفق مبادئ محددة لتحقيق أهدافها

### 5-3- القيم التنظيمية:

تعددت التعريفات التي وضعت للقيم التنظيمية نتيجة اختلاف وجهات نظر الباحثين والمنطلقات التي انطلقوا منها.

يرى مقدم أن القيم التنظيمية: "أنها تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك".

1 - خضير بن سعود الخضير: علم الاجتماع الصناعي والإنتاج، الأردن، دار العبيكان، 2010، ص134.

2 - خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حميد: نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة، 2000، ص54.

3 - محمد قاسم قريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، عمان، دار وائل، 2011، ص93.

أما أنز فقد عرفت القيم التنظيمية: "بأنها المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة، وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المنظمة"<sup>1</sup>.

حسب التعريفين السابقين تعتبر القيم التنظيمية مجموعة من الأفكار التي تحدد للفرد الصواب من الخطأ وتعتبر الأرضية المناسبة لاتفاق الأفكار والآراء مما يحقق تطابق فكري بين كل أفراد المنظمة .

يعرف احمد ماهر القيم التنظيمية على أنها: "ذلك الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين"<sup>2</sup>.

القيم هنا هي الموجه الرئيسي لسلوك الأفراد داخل التنظيم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة كالالتزام الأفراد بالقوانين.

وتعرف القيم التنظيمية بأنها: "مجموعة المعايير والاتجاهات التي تحدد وتوجه سلوك الفاعلين وتشكل شخصية المنظمة"<sup>3</sup>.

حسب هذا التعريف فالقيم هي الإطار الذي يرجع له أفراد التنظيم لتحديد سلوكياتهم وتشكل مقياس لسلوكهم في المنظمة.

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا وجود عدة مصطلحات ذات العلاقة بمفهوم مصطلح القيم التنظيمية نعرض أهمها فيما يلي قبل تحديد المفهوم الإجرائي لهذه الدراسة فيما يلي:

#### أ- الاتجاهات:

عرف شيف الاتجاه على انه: "ذلك المركب من الأحاسيس، والرغبات، والمخاوف، والمعتقدات، والميول، التي كونت نمطا مميزا للقيام بعمل ما أو الاستجابة نحو موقف محدد بفضل الخبرات السابقة والمتنوعة".

1 - عبد الله الخزاعة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية التربوية، عمان، دار المحمدية، 2000، ص80.

2 - احمد ماهر: السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2013، ص 178.

3- ناصر قاسيمي: دليل المصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص107.

أما البورت عرف الاتجاه بأنه: "يتكون من خلال الخبرات والتجارب المكتسبة التي يمر بها ويكتسبها الفرد في حياته، فليس الاتجاه سمة فطرية، أو موروثية، أو قاعدة ثابتة يتبعها الفرد في حياته، وإنما هو ميل مكتسب من الخبرات، والتجارب، والتقاليد، والمحاكاة " 1.

#### فالفرق بين القيم والاتجاهات هو :

إن القيم تمثل غايات نهائية، وهي غاية في حد ذاتها، وهي صعبة التغيير وبطيئة الاكتساب أي أكثر ثبات، كما أن القيم اشتمل من الاتجاه فهي تعبر عن اتجاهات أما الاتجاه فهو هدف وسائلي، مجموعة معتقدات تتعلق بموضوع معين قد يحبه الفرد أو يكرهه، والاتجاه يتغير بتغير ما يكتسبه الفرد من خبرات وما يمر به من تجارب . إذا فالقيم اشتمل واعم من الاتجاه فهي تقدم للاتجاهات المضمون.

#### ب . المعايير :

تعرف المعايير بأنها : "ما يقبله المجتمع من قواعد وعادات وقيم واتجاهات وغير ذلك من محددات " .  
كما تعرف المعايير على أنها: "هي إطار يرجع إليه الفرد كي تكون له مرشدا لما ينبغي أن يكون عليه سلوكه" 2.

#### الفرق بين القيم والمعايير هو :

إن القيم تحدد من قبل المجتمع، ومتفق عليها من قبل أفراد المجتمع وتحدد التفضيلات الجماعية، أما المعايير فهي تحدد من وجهة نظر خاصة وشخصية وتختلف من فرد إلى آخر .

من خلال التعريفات السابقة تم استخلاص تعريف إجرائي للقيم التنظيمية :

هي مجموعة من الخصائص الداخلية للمنظمة يدركها الأفراد ويلتزمون بها وتوجه سلوكهم في أداء عملهم وتظهر بوضوح في انضباطهم بقوانين المنظمة و تعاونهم مما يحقق الأهداف المرجوة .

#### 4-5- الالتزام التنظيمي:

1- حسين صديق: الاتجاهات من منظور علم الاجتماع، مجلة جامعة دمشق، العدد(4 3)، 2012، صص(301 303).

2 - احمد محمد الزعبي: أسس علم النفس الاجتماعي، عمان، دار زهران، 2010، ص159.

رغم الاهتمام الذي ناله مفهوم الالتزام التنظيمي إلا انه لم يوضع له تعريف محدد ذلك لتعدد المنطلقات التي نظر الباحثون إليها من خلالها، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته

الالتزام لغة: يقال لزم الشيء . لزوما: ثبت ودام.<sup>1</sup>

الالتزام اصطلاحاً: "هو درجة التزام الفرد وتفانيه في بذل الجهود لانجاز عمله ورغبته القوية في البقاء واستمراريته عضوا مشاركا وفعالا وتطابق أهدافه مع أهداف التنظيم ورسالة المنظمة بشكل عام".<sup>2</sup>

حسب هذا التعريف فالالتزام التنظيمي هو انغماس الفرد في عمله ورغبته في التفاعل مع باقي أفراد التنظيم وتبنيه أهداف المنظمة وقيمها واعتبارها أهداف وقيما له.

بينما **Meyer & Allen** عرف الالتزام التنظيمي بأنه: "الحالة النفسية التي تميز علاقة الفرد بالمنظمة في قبول أهداف المنظمة والاستعداد لممارسة الجهود الجبارة لتحقيق أهدافها".

حسب هذا التعريف الالتزام التنظيمي هو إحساس يشعر به الفرد ويجعله يكرس طاقته من اجل تحقيق أهداف المنظمة وهو نتيجة إيمانه بقيم وأهداف منظمته.

وعرف **Sheldon** الالتزام التنظيمي على انه: "الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد من خلال الإيمان بأهدافها وقيمها والرغبة في بذل الجهود والمحافظة على عضويته فيها".

بينما **Mery & Herscovitch** عرف الالتزام التنظيمي بأنه: "القوة التي تشد فرد ما للقيام بمجزة من الأفعال ذات الصلة بهدف واحد أو أكثر من الأهداف".<sup>3</sup>

من خلال التعريفات السابقة نجد أن الالتزام التنظيمي يشمل العناصر التالية:

. استعداد الفرد لبذل مجهودات لصالح المنظمة.

<sup>1</sup> - قدرى عبد الفتاح الشهاوي: أثار الالتزام ونتائجه و تولعيه في التشريع المصري المقارن، الإسكندرية، دار منشأة المعارف، 2003، ص11.

<sup>2</sup> - سلمان زيدان: تطور التعليم الجامعي لتنمية المجتمعات المعاصرة في ضوء إدارة الجودة، اليمن، دار الكتاب الأكاديمي، 2016، ص42.

<sup>3</sup> - عبد القادر نوبيات وكمال يوسف: دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المسيلة، العدد16، 2016، ص33.

. قبول أهداف المنظمة والإيمان بقيمتها .

. انسجام الفرد مع منظمته وأعضاء تنظيميه .

. الرغبة في الحفاظ على عضوية المنظمة .

كما عرف الالتزام التنظيمي بأنه: " حالة نفسية تميز علاقة الموظف بمنظمته والتي تؤثر على قرار البقاء أو عدم البقاء عضوا في المنظمة " <sup>1</sup>.

كذلك الالتزام التنظيمي يعني: " العنصر الذي يفسر سلوك الأفراد في وضع تنظيمي معين " <sup>2</sup>.

يركز التعريفين السابقين على أن الالتزام التنظيمي هو :

رابط نفسي تجاه المنظمة يجعل الأفراد ينسجمون مع أعضاء منظمته، ويبدلون جهودهم من اجل البقاء والاستمرار في المنظمة.

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا وجود مجموعة من المصطلحات ذات العلاقة المباشرة بمفهوم الالتزام التنظيمي نعرض أهمها فيما يلي:

أ . الولاء:

عرف رونالد ريجيو (Ronald Riggio) الولاء التنظيمي بأنه: " تلك المشاعر التي يحملها الفرد اتجاه المنظمة التي يزاوول بها عمله وكل الاتجاهات التي يحملها نحوها وترتبط بقبوله الكامل لأهدافها وقيمتها مع استعداده التام لبذل الجهود لتحقيق كل ذلك ".

<sup>1</sup> -Nathalie delobbe et autres: **développement compétences investissement professionnel et bien-être des personnes** , Belgique, presses universitaires de louvaine, 2003,p102

<sup>2</sup> -Fernande la monde ,Michel Audet: **la gestion des âges**, canada, les presses de l université Laval, 2002,p109.

وعرف وينر (winner) الولاء التنظيمي على انه: "ارتباط الفرد النفسي بالمؤسسة ما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المؤسسة".<sup>1</sup>

من خلال التعريفات السابقة نجد أن الولاء هو إحساس يرتبط بقبول الفرد لقيم وأهداف منظمته مما يجعله يعمل ويجتهد للوصول إلى تحقيق مصالح المنظمة.

### فالفارق بين الالتزام والولاء هو:

إن الالتزام التنظيمي يتخذ صفة القانون، وتسقط فكرة التضحية فيه، كما انه سلوك يحكمه عدة تغيرات (قوانين، علاقات وظيفية، ..) ويتأثر بالأزمات المالية والصراعات. أما الولاء التنظيمي يستحيل تقنيه في عقد وهو يعبر عن التضحية وينبع من الفرد وهو أعلى درجات الالتزام ولا يتأثر بالصراعات .

### ب. الانتماء:

عرف بيكر الانتماء التنظيمي انه: "يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد سيفقدونها إذا ترك المنظمة".

أما بورتير و زملائه عرفوا الانتماء التنظيمي بأنه يمكن وصف الانتماء التنظيمي من خلال ثلاثة عناصر هي :

- قبول القيم وأهداف المنظمة .
- رغبة الفرد من بذل جهود غير عادية لصالح المنظمة .
- رغبة الفرد في الحفاظ على عضوية المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . نوال حمريط ووليد شلابي: مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المسيلة، العدد2، 2016، ص68.

<sup>2</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة النزاعات والصراعات في العمل، القاهرة، دار المجموعة العربية، 2013، ص113.

من خلال التعريفات السابقة نجد أن الانتماء هو ارتباط وتمسك الفرد بالمنظمة نتيجة الفوائد التي تقدمها له مما يجعله يقبل قيمها وأهدافها ويبدل جهده لتحقيق تلك الأهداف مع الحفاظ على البقاء عضواً في المنظمة.

**فالفرق بين الالتزام التنظيمي و الانتماء التنظيمي هو:**

أن الانتماء مرتبط بالفوائد المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للفرد فقط عكس الالتزام التنظيمي إذا فالالتزام التنظيمي اشتمل واعم من الانتماء التنظيمي .

من خلال التعريفات السابقة تم استخلاص تعريف إجرائي للالتزام التنظيمي:

هو الرغبة الداخلية للفرد واستعداده لبذل أقصى جهد في العمل وقبوله لأهداف المنظمة وإيمانه بقيمتها ويظهر بوضوح في تحمل الفرد للمسؤولية اتجاه المنظمة ورغبته في البقاء والاستمرار في المنظمة

#### 6. الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة تراثاً هاماً ومصدراً غنياً يمكن الباحث في تثمين مشكلة بحثه، من خلال استفادته مما توصل له غيره، إضافة لتزويد الباحث بالأفكار في الجانب النظري والأدوات والإجراءات في الجانب الميداني واستكمال الجوانب التي توقفت عندها الدراسات السابقة.<sup>1</sup>

سيتم عرض باختصار الدراسات السابقة من خلال ذكر: (تساؤلات كل دراسة، وأهدافها، المنهج المتبع، أداة جمع البيانات، الأساليب الإحصائية التي استخدمت وأخيراً النتائج التي توصلت إليها). مع ذكر نقاط التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، ومجالات الاستفادة منها.

#### 6-4- عرض الدراسات السابقة:

**الدراسة الأولى: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية**

وهي رسالة مقدمة من طرف سامي إبراهيم حماد حنون لنييل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال سنة 2006.

1 - مدحت ابونصر: قواعد ومراحل البحث العلمي، القاهرة، مجموعة النيل، 2004، ص106.

تساؤلات الدراسة كانت كالاتي:

- ماهو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟
- ما هي العوامل التي تؤثر بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية؟
- ما هي العناصر الأكثر أهمية في تحقيق مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي في تلك الجامعات؟

وعمل الباحث على اختبار الفرضيات التالية :

هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وكلا من:

- مستوى الولاء اتجاه المنظمة .
- مستوى المسؤولية اتجاه المنظمة .
- مستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة .
- مستوى الإيمان بالمنظمة.

عند مستوى دلالة 0.05 هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعات الفلسطينية يعزى إلى الفروقات الفردية التالية: الجنس، العمر، مستوى التعليم، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة، ومكان العمل .

معتمدا على المنهج الوصفي أما عن أدوات جمع البيانات فقد استخدم الباحث الاستبيان وتم توزيعه على عينة الدراسة 312 فرد .

حيث تم بناء القسم النظري في أربعة فصول: تناول الفصل الأول إشكالية الدراسة، وأهدافها، وأهميتها بينما جاء الفصل الثاني لعرض الالتزام التنظيمي خصائصه وأهميته وأبعاده. أما الفصل الثالث تناول فيه الباحث واقع التعليم العالي الفلسطيني أهداف التعليم العالي ومشاكله وبالنسبة للفصل الرابع تم عرض الدراسات السابقة.

بينما القسم الميداني تم بناؤه في فصلين الفصل الخامس عرض فيه الباحث صدق وثبات الاستبيان، تحليل البيانات الخاصة بالسّمات الشخصية لعينة الدراسة، اختبار فرضيات الدراسة.

أما الفصل السادس تم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها والتي جاءت كما يلي :

- وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (0.05) بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية: (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي)

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير(الجنس، ومكان العمل).<sup>1</sup>

### دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة

الدراسة الثانية:

وهي رسالة مقدمة من طرف عبد القادر شخاب، لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، سنة 2015.

تبحث هذه الدراسة عن إجابة للتساؤلات التالية:

- هل للقيم التنظيمية دور في حدوث الصراع التنظيمي؟

- هل فرض الانضباط والصرامة في المؤسسة من طرف المسؤولين يؤدي إلى تمرد العاملين؟

- هل غياب العدالة والمساواة بين العاملين في المؤسسة يساهم في إحداث الصراع؟

- هل عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يؤثر على درجة انتمائهم وولائهم للمؤسسة؟

وهدف هذه الدراسة إلى:

<sup>1</sup> -سامي إبراهيم حماد حنون: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (منشورة)، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2006..

- تقديم إطار نظري لمفهوم القيم التنظيمية والصراع التنظيمي.
  - الكشف عن إبعاد القيم التنظيمية المبحوثة في الدراسة.
  - التعرف على مدى ممارسة القيم التنظيمية داخل المؤسسة.
  - التعرف على اختلاف القيم التنظيمية بين الإدارة والعاملين.
  - الكشف عن دور القيم التنظيمية في نشوء الصراع العمودي داخل المؤسسة.
- ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحث على :

المنهج الوصفي التحليلي، وبالنسبة لأداة الدراسة اختار الباحث أداة الملاحظة والمقابلة والاستمارة، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية عدد أفرادها 98 فرد.

واستخدم الباحث في تحليل بيانات دراسته مجموعة من الأساليب الإحصائية هي :

**التكرارات والنسب المئوية:** لوصف البيانات الشخصية للمبحوثين وقياس حجم الفروق بين حجم إجابات المبحوثين.

**المتوسط الحسابي:** لحساب معدل الأعمار، الاقدمية في العمل.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أن فرض الانضباط والصرامة في المؤسسة لا يؤدي إلى تمرد العاملين.
- غياب العدالة والمساواة في المؤسسة يساهم في إحداث الصراعات.
- عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يؤثر سلباً على درجة ولائهم للمؤسسة.<sup>1</sup>

### القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية

الدراسة الثالثة:

<sup>1</sup> . عبد القادر شخاب: دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015..

وهي مذكرة مقدمة من طرف بن تركي أسماء للحصول على درجة الماجستير علم الاجتماع تربية للسنة الجامعية 2007-2008 وهي دراسة ميدانية. تبحث عن إجابة للتساؤلات التالية:

- ما علاقة القيم التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية؟
- ما مدى ممارسة أعضاء الإدارة المدرسية للقيم التنظيمية؟
- ماهو مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية الممارسة؟

هدفت هذه الدراسة:

إلى التعرف على درجة ممارسة كل من قيمة الانضباط في العمل، وقيمة إتقانه لدى أعضاء إدارة المدرسة الثانوية في أدائهم لوظائفهم.

التعرف على درجة ممارسة قيمة العلاقات الإنسانية ، وقيمة المشاركة الجماعية فيما بينهم.

التعرف على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي أما عن أدوات جمع البيانات فقد استخدمت الباحثة استمارة الاستبيان لجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة وقسمت الباحثة الاستمارة إلى محورين أساسيين: محور يقيس مدى ممارسة القيم التنظيمية محل الدراسة، ومحور يقيس مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة. وزعت على 115 إداري و48 أستاذ.

واستخدمت الباحثة في تحليل بيانات دراستها مجموعة من الأساليب الإحصائية هي :

- معامل الارتباط برسون لقياس ثبات الاستبيان .
- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة وتحديد نسب استجاباتهم.
- كا2 لكشف العبارات الدالة.
- المتوسط الحسابي للكشف على درجة ممارسة القيم التنظيمية .
- الانحراف المعياري للتعرف على درجة التشتت بين استجابات الإداريين.

- معامل الارتباط للرتب سيرمان، لدراسة العلاقة .
- معامل الاختلاف لمعرفة الاختلاف بين إجابات الأساتذة والإداريين.
- وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية :
- إن القيم التنظيمية علاقة بتحقيق الإدارة المدرسية لفعاليتها .
- درجة ممارسة القيم التنظيمية المعنية بالدراسة " قيمة الانضباط، قيم الإتيان، قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، وقيمة المشاركة الجماعية "
- ترتبت درجة ممارسة قيمة الانضباط في المرتبة الأولى، ثم تلتها في المرتبة الثانية درجة ممارسة قيمة الإتيان، وفي المرتبة الثالثة درجة ممارسة العلاقات الشخصية المتبادلة، أما في الترتيب الرابع والأخير فالقيمة الأقل ممارسة من القيم المدروسة هي قيمة المشاركة الجماعية.
- مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة هو بدرجة متوسطة.<sup>1</sup>

#### الدراسة الرابعة: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

هي أطروحة مقدمة من طرف درنوني هدى للحصول على درجة دكتوراه في علم الاجتماع الإدارة والعمل، سنة 2016 وهي دراسة وصفية تبحث عن إجابة للسؤال التالي:

- ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي؟
  - ما دور القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي؟
  - ما دور الممارسات الإدارية في زيادة الالتزام التنظيمي؟
  - ما دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي؟
- وللبحث عن إجابة لهذه التساؤلات عملت الباحثة على اختبار الفرضيات التالية :

<sup>1</sup> أسماء بن تركي: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (منشورة) ، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008..

- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي .
- تساهم القيم التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي .
- تساهم الممارسات الإدارية في زيادة الالتزام التنظيمي .
- تساهم التوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي .

و اعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي، واستخدمت كل من استمارة استبيان والسجلات والوثائق كأدوات لجمع البيانات وطبق الاستبيان على عينة طبقية عدد أفرادها 198 و تمثلت في: 30 إطاراً و34 عون تحكم و134 عون تنفيذ .

وركزت هذه الدراسة على المفاهيم الأساسية التالية: الدور، الثقافة، الثقافة التنظيمية، التنظيم، الالتزام، الالتزام التنظيمي.

كما تم بناء الإطار النظري لهذه الدراسة في خمسة فصول، بالنسبة للفصل الأول تناول موضوع الدراسة أما الفصل الثاني والثالث للدراسة تم تناول فيه كل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بينما الفصل الرابع مجالات الدراسة المنهج الأدوات الأساليب الإحصائية وفي الفصل الخامس تم تحليل وعرض نتائج الدراسة المتمثلة في:

تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

سيادة درجة متوسطة للثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية.

سيادة درجة متوسطة للالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

مساهمة القيم التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.

عمل الممارسات الإدارية على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية .

أن التوقعات التنظيمية تؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.<sup>1</sup>

## 6-2- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من عرض الدراسات السابقة في عدة مجالات يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- بناء الإطار النظري للدراسة الحالية .

- اختيار المنهج .

- بناء أداة جمع البيانات .

- الاستفادة من نتائجها في تحليل نتائج الدراسة الحالية.

-مقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية .

## 6-2- نقاط الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة الأولى والرابعة في دراسة الالتزام التنظيمي.

- تتفق مع الدراسة الثانية والثالثة في دراسة القيم التنظيمية .

- تتفق مع الدراسة الثانية في اتخاذ قيمة الانضباط، ومع الدراسة الرابعة في اتخاذ قيمة الانضباط والعمل الجماعي.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة الأولى في اتخاذ نفس أبعاد الالتزام التنظيمي.

. تتفق مع الدراسة الرابعة في دراسة الدور الذي يلعبه المتغير المستقل في إحداث الالتزام التنظيمي.

- تتفق هذه الدراسة وكل الدراسات السابقة في المنهج المتبع الوصفي.

- تتفق في استخدام الاستبيان كأداة أساسية .

<sup>1</sup> هدى درنوبي: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه (منشورة)، قسم علم الاجتماع الإدارية والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015..

## 6-3- نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

## 6-3-1- من حيث الهدف:

الدراسة الأولى هدفت لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من خلال (مستوى الولاء، المسؤولية، مواصلة العمل، الإيمان بالمؤسسات)، بينما الدراسة الثانية هدفت لتعرف على دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، أما الدراسة الثالثة هدفت إلى معرفة ما مدى ممارسة القيم التنظيمية (قيمة الانضباط في العمل، قيمة إتقان العمل، قيمة العلاقات الإنسانية، قيمة المشاركة الجماعية) ومستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل هذه القيم. بينما الدراسة الأخيرة هدفت لدراسة دور القيم التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي .

## 6-3-2- من حيث المجال:

اختلفت الدراسات من حيث مجالات الدراسة وكانت التالي:

- 1 . الجامعات الفلسطينية (غزة) .
  - 2 . شركة توزيع الكهرباء والغاز (خنشلة).
  - 3 . ثانويات بلدية بسكرة .
  - 4 . مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية (بسكرة).
- أما مجال الدراسة الحالية : مؤسسة نفضال بسكرة.

## الفصل الثاني: القيم التنظيمية

### تمهيد

- 1- خصائص القيم التنظيمية.
- 2 - أهمية القيم التنظيمية.
- 3 - مصادر القيم التنظيمية.
- 4 - تصنيفات القيم التنظيمية.
- 5 - اثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات.
- 6 - قياس القيم التنظيمية.

### خلاصة الفصل

## تمهيد

نالت القيم التنظيمية اهتمام العديد من المتخصصين في مجالات العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية كونها المؤثر الرئيسي والمباشر في سلوكيات وأداء الأفراد لأعمالهم وعلاقاتهم في التنظيم وتعكس درجة التكامل والتماسك بين أعضاء المنظمة. ففي هذا الفصل نتناول خصائص القيم التنظيمية، وأهميتها، إضافة لذكر مصادرها، والتصنيفات التي صنفت بها القيم التنظيمية، وأثرها على العاملين في المنظمات، وأخيرا طرق قياسها.

## 1. خصائص القيم التنظيمية:

نظرا لتعدد القيم وتنوعها واختلاف تعريفاتها أورد العلماء خصائص متعددة لها تتمثل في:

. تشكل جزءا من ثقافة التنظيم.

فالقيم التنظيمية هي جزء من الثقافة التنظيمية وهي جوهر المنظمة وفلسفتها

. منتشرة في أجزاء التنظيم ملزمة وآمرة.<sup>1</sup>

فالأفراد في التنظيم يشتركون في نفس القيم وتتميز بخاصية الجوب والإلزام التي تكتسب في ضوء معايير المجتمع والإطار الحضاري الذي تنتمي إليه هذه القيم.

. تتضمن الاختيار والتفضيل لكل ماهو مرغوب فيه.<sup>2</sup>

أي أن الفرد داخل التنظيم يختار السلوك المحدد والمفروض.

. مكتسبة أي يمكن تعلمها.

فالقيم التنظيمية ليست فطرية بل مكتسبة من بيئة التنظيم فهي تلقائية ليست من صنع الفرد بل من صنع المجتمع

<sup>1</sup>. بلقاسم سلاطينة وآخرون: مدخل سوسولوجي الفعالية التنظيمية في المؤسسة، الجزائر، دار الفجر، 2013، ص57.

<sup>2</sup>. أحمد طاهر مسعود: المدخل إلى علم الاجتماع العام، عمان، دار جليس الزمان، 2011، ص157.

. تعتبر بمثابة الموجه للناس في تحقيق أدوارهم الاجتماعية وتخلق الاهتمامات وتمدهم بالتشجيع لكي يدرك الناس المطالب والتوقعات للأدوار المختلفة.<sup>1</sup>

فالقيم التنظيمية تجعل الفرد يدرك دوره في التنظيم ويتوقع أيضا سلوكيات الأفراد الآخرين .  
 . تتميز القيم التنظيمية بالثبات والتغير .

فو لم تكن صفة الثبات لاختلطت على الأفراد معاني الخير والشر وصفة التغير في طبيعة الإنسان طبقا للعوامل الخارجية المؤثرة فيه.<sup>2</sup>

ومن خلال السمات التي ذكرت نجد أن القيم التنظيمية تتصف بأنها:

**ثابتة ونسبية:** فالقيم ثابتة لا تتغير في المصادر الدينية فمثلا في المجتمع الإسلامي لديه مصدر القران يستمد منه قيمه التي توجه سلوكياته في الحياة اليومية وهي ثابتة كالأمانة، العدل، الصدق، المساواة، أما صفة النسبية فالقيم في التنظيم نجدها تختلف من فرد إلى آخر نظرا للبيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد .

**إلزامية:** فالقيم التنظيمية لها دور بارز في التأثير على سلوكيات الأفراد في التنظيم تجعلهم يتبعون سلوك ما متفق عليه داخل التنظيم فإحساس الأفراد بالانتماء للتنظيم يجعلهم يخلصون في أدائهم و يبذلون جهودهم لتحقيق نجاح منظمتهم وكذا الالتزام بقيمها .

**معيارية:** فالقيم التنظيمية هي مجموعة من الأفكار والمعايير تكون محددة في التنظيم ومتفق عليها فأفراد التنظيم كلهم يشتركون فيها وتعمل هي على تحديد سلوكهم .

**مكتسبة:** فالقيم التنظيمية مكتسبة عن طريق التنشئة الاجتماعية إذ يشترك عدد من العوامل الرئيسية في تكوينها كالدين الثقافة الأسرة كما أن هذه القيم تتأثر بثقافة المنظمات التي يعملون بها .

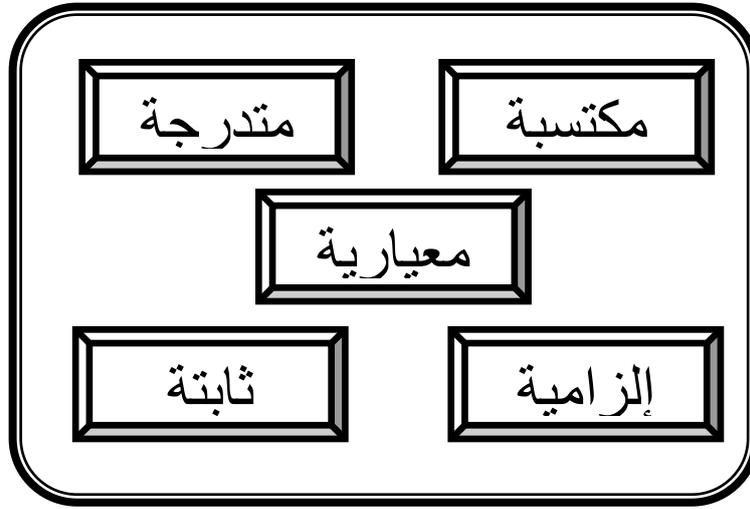
**متدرجة:** ومعنى تدرج القيم أنها تنتظم في سلم قيمي متغير ومتفاعل حيث ترتب القيم عند الفرد ترتيبا هرمي تهمين بعض القيم على بعضها الآخر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فؤادة البكري: العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمة، مصر، دار عالم الكتب، 2014، ص175.

<sup>2</sup> نادية محمود مصطفى: القيم في الظاهرة الاجتماعية، القاهرة، دار البشير، 2010، ص421.

<sup>3</sup> . بلقاسم سلاطية وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص58.

## الشكل رقم(01): خصائص القيم التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

## 2. أهمية القيم التنظيمية :

تلعب القيم التنظيمية أهمية كبيرة وفق الخصائص العامة التي حددت لها سابقا من جميع جوانب السلوك الإنساني فهي المعايير التي يستخدمها الأفراد داخل التنظيم في الحكم على السلوك السوي وغير السوي . فمن خلال القيم المشتركة تحصل المنظمة على قوة كبيرة تسمح لها بتحقيق أهدافها فمن خلال تلك القيم يدرك الأفراد داخل التنظيم مجموعة من المبادئ والمعايير التي يجب الالتزام بها وتجعلهم يكرسون طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة .

فالقيم لها أهمية كبيرة تتمثل في أنها تكون جزءا لا يستهان به في الإطار المرجعي للسلوك في الحياة العامة ومجالاتها المختلفة دينيا عمليا اجتماعيا اقتصاديا.<sup>1</sup>

فهي التي تحدد المعايير اللازمة لما هو جيد وسيء من التصرفات والأفعال التي يقوم بها الأفراد.<sup>2</sup>

. تهيئة الأساس للعمل الفردي والعمل الجماعي الموحد.

. تعكس آليات تعامل المنظمة مع الآخرين من عملاء ومنافسين كما تمثل الإطار القيمي لتعامل أصحاب المنظمة مع المنتسبين إليها من الموظفين.

<sup>1</sup>. فاروق عبده فليبه ومحمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن، دار المسيرة، 2009، ص196.

<sup>2</sup>. نائر سعدون محمد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، العراق، دار مركز الرماح، 2006، ص151.

. توجه الفرد لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق ذكره تكمن أهمية القيم التنظيمية في :

. إدراك الأفراد المبادئ والمعايير الواجب إتباعها والالتزام بها في المنظمة.

. تمثل الإطار المرجعي للسلوك حيث تجعل الأفراد يميزون بين السلوك الجيد وغير الجيد.

. تعمل على تحقيق التماسك والانسجام بين أفراد المنظمة مما يسمح بتحقيق الأهداف.

### 3. مصادر القيم التنظيمية :

بيننا سابقا أن القيم داخلية للإنسان وتعتمد على خبراته في نموها وتطورها وقد اتفق العلماء على أن أهم مصادر القيم هي :

**3-1 التعاليم الدينية :** وتعتبر التعاليم الدينية المصدر الرئيسي لكثير من القيم الإنسانية فقد جاء القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف بالأسس القيمية التي تربط المجتمع المسلم بشكل خاص والمجتمع الإنساني بشكل عام من حيث صدق المعاملة وإتقان العمل.<sup>2</sup>

فالتعاليم الدينية تعمل على زرع مجموعة من القيم الحسنة والايجابية عند الأفراد كالصبر الصدق، العدل، الإخلاص، التعاون. ومن خلالها يقيم الأفراد سلوكياتهم من ناحية ما هو مقبول وما هو مرفوض.

**3-2 التنشئة الاجتماعية :** تعرف بأنها " العملية التي يكتسب الأفراد بها المعرفة والإمكانات التي تجعلهم بصورة عامة أعضاء قادرين في مجتمعهم " <sup>3</sup>. فالتنشئة الاجتماعية تجعل الفرد يتعلم كيف يتعامل مع الأفراد الآخرين ويسلك مسلكهم .

**3-3 الخبرات السابقة:** تلعب الخبرات والتجارب التي يمر بها الأفراد خلال حياتهم دورا بارزا في تشكيل مجموعة القيم ويظهر دور الخبرة الشخصية من خلال الأحكام التي يصدرها وكذلك الأوزان التي يعطيها لأشياء التي واجهته خلال حياته .

<sup>1</sup> محمد جلال سليمان صديق: دور القيم في نجاح البنوك الإسلامية، القاهرة، دار المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996، ص15.

<sup>2</sup> كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي، عمان، دار الفكر، 2004، ص225.

<sup>3</sup> طغيس بن مشلش المقاطي: أساليب التنشئة الاجتماعية، الأردن ، دار العبيكان، 2008، ص33.

**3-4 جماعة العمل:** بالرغم من وجود العلاقة بين المصدر الاجتماعي للقيم ومصدر جماعات العمل إلا أن ذلك المصدر للقيم يتقرر اعتياديا من قبل جماعة أو فريق العمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه وليس بالأخلاقيات الاجتماعية العامة.<sup>1</sup>

فمع مرور الزمن يتكون لدى جماعة العمل مجموعة من القيم والتقاليد التي تفرضها على أعضائها داخل التنظيم وتصبح موجههم ومحدد لسلوكهم وتجعل الفرد يؤمن بقيم جماعة العمل ويلتزم بها .

#### 4. تصنيفات القيم التنظيمية :

تعددت تصنيفات العلماء والباحثين للقيم التنظيمية كل حسب تخصصه ورؤيته للقيم التنظيمية ويمكن عرض بعض هذه التصنيفات كما يلي:

تصنيف سبرا نجر: وهو من أشهر التصنيفات في مجال القيم، وأكثرها قبولا، حيث وضع القيم في ستة مجموعات:

**أ - القيم الفكرية:** وهي الناتجة عن الاتجاهات العقلية أو الفلسفية للفرد، تهتم بالبحث عن الحقائق و أسباب حدوثها بشكل تطبيقي منظم.

**ب - القيم الاقتصادية:** و تعبر عن ميل الفرد واهتمامه بما هو نافع، ويتخذ من العالم المحيط به وسيلة للحصول على الثروة، وزيادتها عن طريق الإنتاج، والاستثمار وتوفير دخل مناسب للأفراد، ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بنظرة عملية ويشكلون في العالم شريحة رجال المال والأعمال.<sup>2</sup>

**ج - القيم السياسية:** وهي التي تهتم بمظاهر القوة والنفوذ والسيطرة سواء على مستوى الفرد أو الجماعة

ومن بين هذه القيم الانتماء للمنظمة، العدل، تشجيع الاستثمار .

**د - القيم الاجتماعية:** هي مجموعة القيم التي تميز الفرد باهتماماته الاجتماعية وبقدرته على عمل علاقات اجتماعية، والتكافل الاجتماعي ويتميز الفرد بقدرته على العطاء من وقته وجهده وماله لخدمة المجتمع ويغلب على سلوكه التضحية، التعاون، الود.<sup>3</sup>

1. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي، الأردن، دار إثراء، 2009، ص163.

2. محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص191.

3. احمد عبد اللطيف أبوسعد: دليل المقاييس والاختبارات النفسية والتربوية، الأردن، دار ديونو لتعليم الفكر، 2001، ص76.

هـ - القيم الدينية: وهي التي تؤدي إلى خلق قيمة عليا مجردة تحكمها فكرة التوحيد ووحدة الوجود والانتماء إلى نظام من العلاقات بكنينة الخلقية.

و - القيم الجمالية: وهي التي تتميز اهتماماتها بالجوانب الفنية والجمالية في الحياة من حيث التشكيل والتنسيق والانسجام في التعبير. ومن بين هذه القيم آداب المنظمة، تنمية القدرات، حب الأداء، حماية بيئة المنظمة وممتلكاتها، حب الابتكار.<sup>1</sup>

تصنيف الباحث المعاينة: قسم القيم إلى عدة أصناف أساسية هي:

أ - تصنيف القيم حسب المحتوى: قيم نظرية، قيم اجتماعية، قيم جمالية، قيم اقتصادية، قيم سياسية، قيم دينية

ب - تصنيف القيم حسب المقصد: إذ تنقسم القيم حسب هذا الأساس إلى قيم وسائلية أي تعتبر وسائل لغايات ابعدها وقيم غائية أو نهائية والتي تشير إلى الغايات المثلى المرغوب فيها كالعدالة، الحرية، والصدقة، والسعادة.<sup>2</sup>

ج - تصنيف القيم حسب العمومية:

قيم عامة: يعم انتشارها في المجتمع كله.

قيم خاصة: تتعلق بالمناسبات أو مواقف اجتماعية معينة.

د - تصنيف القيم حسب الوضوح: يمكن التمييز بين نوعين من القيم وفق هذا البعد:

قيم ظاهرة: وهي التي يصرح بها، ويعبر عنها بالكلام مثل القيم المتعلقة بالخدمة الاجتماعية.

قيم ضمنية: يستدل على وجودها من ملاحظة الاتجاهات والاختيارات التي تتكرر في سلوك

الأفراد.<sup>3</sup>

هـ - تصنيف القيم حسب الشدة: وتتخذ مستويات عدة هي:

<sup>1</sup> كمال محمد المغربي: مرجع سبق ذكره، ص220.

<sup>2</sup> عبير حمود الفاعوري ومحمد مفضي الكساسبة: قضايا معاصرة في الإدارة، عمان، دار حامد، 2010، ص95.

<sup>3</sup> عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، عمان، دار أسامة، 2008، ص77.

. القيم الإلزامية: ما ينبغي أن يكون عليه السلوك وتتسم بالقدسية التي يلتزم بها أفراد ثقافة معينة.

. القيم التفضيلية: وهي ما يفضل أن يكون في المجتمع من قيم .

. القيم المثالية: وتأخذ صفة ما يرجى أن يكون عليه.

و - تصنيف القيم حسب ديمومتها: وتنقسم القيم من حيث دوامها إلى:

. القيم الدائمة : وهي التي تدوم زمنا طويلا .

. القيم العابرة : وهي التي تزول بسرعة.<sup>1</sup>

تصنيف فرانسيس و وداكوك: فقد قسم فرانسيس وود كوك القيم التنظيمية إلى اثني عشرة قيمة تنظيمية صنفت تحت أربع قضايا رئيسية هي:

**1- قيم إدارة الإدارة :** وتعني انه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالقوة (النفوذ) ودور الإدارة، ويضم هذا المجال ثلاث قيم هي: القوة، الصفة، المكافأة .

**القوة:** هي قدرة شخص واحد أو قسم في المنظمة للتأثير على الآخرين لتحقيق النتائج المرجوة.

**الصفة:** هي المجموعة المتفوقة والموهوبة والأفراد المتميزون بقدراتهم

**المكافأة:** تعتبر شكل من أشكال الحوافز التي تعمل على دفع الأفراد للعمل.<sup>2</sup>

**2- قيم إدارة المهمة :** ويركز هذا المحور على :

. قيمة الفعالية: تمكن المؤسسة من تركيز مواردها المتاحة على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج.

. قيمة الكفاية: هي قدرة الإدارة على مئاة الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> وجيهة ثابت العاني: القيم التربوية وتصنيفاتها المعاصرة، الأردن، دار الكتب الثقافى، 2013، ص83.

<sup>2</sup> لىلى بكوش وباسين محجر: القيم التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد30، جامعة ورقلة، 2017، ص57.

<sup>3</sup> - طاهر شعبان: دور القيم الشخصية والتنظيمية في جودة اتخاذ القرار متعدد المعايير، مجلة جامعة البعث، العدد49، 2007، ص51.

**3- قيم إدارة العلاقات :** وتتركز في هذا المحور العلاقة بين ما يتوقعه الأفراد من الإدارة وما تتوقعه الإدارة من الأفراد وصولاً إلى أفضل أداء للأفراد . وتهتم بالقضايا ذات الصلة بكيفية الحصول على أفضل إسهام من الموظفين في المنظمة وضمان التزامهم بالمهام الموكلة إليهم، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي: العدل، القانون، النظام.<sup>1</sup>

**4- قيم إدارة البيئة التنظيمية:** وتمثل قيم إدارة البيئة في قيم الدفاع قيم التنافس والإبداع، والتنافس يعني أن يعمل كل طرف منفرداً في مواجهة طرف آخر من أجل تحقيق أهدافه الخاصة، فهناك منافسة تتم داخل التنظيم وتكون فردية بين فرد وآخر، أو منافسة جماعية بين الوحدات الإدارية.<sup>2</sup>

### 5. اثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات :

تتوقف فاعلية المنظمة وتطورها إلى حد كبير على القيم التي يحملها أفرادها خاصة أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي فالقيم التنظيمية تؤثر بشكل كبير على أنشطة المديرين والأفراد الذين يشترطون مع في صنع القرارات هذا ما يجعلهم يعدلون القيم التي يمتلكونها في منظماتهم بما يحقق الأهداف المطلوبة . فكل فرد داخل المنظمة يسعى لقيم معينة.

حيث يرى **سوميرس** بان القيم التنظيمية التي تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم لها فوائد هامة من بينها قلة الأخطاء في العمل وارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي وتصبح المبادئ السلوكية للعاملين.

ويشير البعض إلى وجود تأثير متبادل بين القيم والقواعد السلوكية فالقيم تؤثر في خلق قواعد سلوكية تتماشى مع تلك القيم فمثال العرف وما يجرمه المجتمع كلها قواعد تحكم سلوكنا وتفرض احترام الأفراد لها . وتأثير القيم في السلوك يتوقف على قوة الحاجات من جهة وعلى التأثيرات الخارجية وقوتها من جهة أخرى وهذه هي التي تحدد السلوك للوصول إلى القيم التي تؤثر في صنع القرار المطلوب يجب أن يتحدد من خلال:

. **تحديد الهدف:** حيث يؤثر الحكم على القيم عند اختيار وتوزيع الأولويات على العمل المطلوب انجازه .

. **تحديد البيانات:** فالقيم التي يحملها الفرد لها تأثير على نوع المعلومات التي يجمعها وثقته في مصادرها وإدراكه لمعانيها وتفسيره لها.

<sup>1</sup> خديجة عبدو ومحمد الساسي الشايب: القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 26، 2006، ص 76

<sup>2</sup> جمال خنشور وخير الدين جمعة: دور القيم في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 17، 2015، ص 207.

. وضع البدائل: فالحكم القيمي لا يفكر في بدائل تتناقض مع القيم التي يؤمن بها

تنفيذ القرار: القيم التي يحملها المديرين تساهم في اختيار الوسائل الملائمة لتنفيذ القرار الذي يوضع عليه الاختيار

التقييم والمتابعة: يتدخل الحكم القيمي هنا في تقويم درجة فعالية النتائج وقياس الأخطاء أو الفروق .

وتؤكد فينجان على أهمية التزام أعضاء التنظيم بالقيم ككل لما لها تأثير مستمر وفعال وان القيم المرئية عند العاملين

تشكل أهمية كبرى كالتعاون والعدل والتسامح.<sup>1</sup>

## 6. قياس القيم التنظيمية:

### 1.6 المقابلة :

المقابلة هي وسيلة لجمع المعلومات والبيانات عن طريق أسئلة يوجهها شخص يسمى الباحث ويحصل على

إجابات عليها من قبل شخص آخر يسمى المبحوث.<sup>2</sup>

وفي مجال القياس القيم يعتبر استخدام المقابلة أكثر انتشارا عن غيرها من الأساليب مقارنة بالملاحظة ومن بين

استخدامات الباحثين لهذه الأداة هو تقديم قصص التي يطلب من المبحوث إكمالها، أو استخدام مجموعة من

القصص الناقصة تشتمل على نوع من الصراع بين قيمتين ويطلب من المبحوث اختيار الحل المناسب من وجهة

نظره.

### 2.6 تحليل المضمون: يقصد بتحليل المضمون تفكيك وثيقة معينة إلى وحدات لها معنى.

فتحليل المضمون بصفة عامة هو تحليل سلوك الأفراد ومواقفهم من خلال المواد التي يكتبونها أو يقولونها أي تنقية

المضمون وبلورته ليتسنى وصفه وصفا كيميا وكيفيا.<sup>3</sup>

### 3.6 الملاحظة:

<sup>1</sup> - خالد عبد الله الحنطية: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (منشورة)، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2003، ص ص(34-36).

<sup>2</sup> - غازي عنلية: البحث العلمي، عمان، دار المناهج، 2014، ص 148.

<sup>3</sup> - أسماء بن تركي: مرجع سبق ذكره، ص 36.

من خلال طريقة الملاحظة يستطيع الباحث التعرف على حقيقة سلوك الفرد الموظف خاصة عندما لا يشعر الموظف بها، يتمكن الباحث من تحديد القيم التي يهتم بدراستها وفق فترات زمنية معينة يرصد بها السلوك الصادر من الفرد الموظف. فالميزة الأساسية في طريقة الملاحظة أنها تؤدي إلى تسجيل بيانات ترتبط بسلوك الأفراد دون الاعتماد على ما يذكروه بأنفسهم.<sup>1</sup>

**4-6 الاستبيان:** هو إحدى وسائل جمع البيانات تتضمن مجموعة من الأسئلة بهدف الحصول على استجابات أفراد العينة المختارة من الأفراد والمتمثلة في آرائهم وتفضيلاً تم نحو موضوع البحث.<sup>2</sup>

**4-6 الاختبارات:** ومن بين هذه الاختبارات :

أ. اختبار **جوردن البورت و فيليب فرنون:** يستند إلى إطار نظري وضعه **سبرا نجر** و يقيس ستة أنماط من القيم النمط النظري، النمط السياسي، النمط الاقتصادي، النمط الجمالي، النمط الاجتماعي، النمط الديني.

يهدف الاختبار إلى معرفة إلى أي مدى يميل الشخص إلى قيمة أو أكثر من هذه القيم.<sup>3</sup>

يتكون الاختبار من **30** عبارة في القسم الأول و **15** عبارة في القسم الثاني ويزوج بين كل قيمة والقيم الخمس الأخرى عدداً متساوياً من المرات.

ب. اختبار **روكيش:** يشتمل على نمطين رئيسين للقيم هما :

القيم الغائية وتضمنت **18** قيمة والقيم الوسيطة وتضمنت **18** قيمة أخرى ويتطلب من الفرد المجيب ترتيب كل جزء منها بشكل مستقل عن الآخر من **1** إلى **18**.<sup>4</sup>

### خلاصة الفصل:

في خلاصة الفصل يمكن القول أن القيم التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات المكتسبة والمنتشرة بين أفراد المنظمة ومتفق عليها بينهم تحدد لهم السلوكات المقبولة وغير المقبولة، وتكمن أهميتها في إكساب المنظمة قوة كبيرة تسمح

<sup>1</sup>- الزعبي الوادي ومحمد حسن: أساليب البحث العلمي، عمان، دار المناهج، 2011، ص108.

<sup>2</sup>- جميل الحمدادي: البحث التربوي، بيروت، دار الكتب العلمية، 2014، ص195.

<sup>3</sup>- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، عمان، دار وائل، 2005، ص114.

<sup>4</sup>- صلاح الدين الشياخي: النسق القيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الأستاذ الجامعي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص41.

لها للوصول لنتائج أفضل من خلال تحديدها للمبادئ الواجب إتباعها والالتزام بها في سلوكيات الأفراد اليومية وتهيئ الأساس للعمل، وتتمثل مصادرها في التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية والخبرات السابقة وجماعة العمل، وتعددت تصنيفات الباحثين لها كل على حسب تخصصه ورؤيته، وتتمثل طرق قياسها في المقابلة والملاحظة والاستبيان وتحليل المضمون واختبارات مختلفة

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

### تمهيد

- 1 . خصائص الالتزام التنظيمي .
- 2 . أهمية الالتزام التنظيمي .
- 3 . أشكال الالتزام التنظيمي .
- 4 . مراحل تطور الالتزام التنظيمي .
- 5 . العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي .
- 6 . أبعاد الالتزام التنظيمي .
- 7 . قياس الالتزام التنظيمي .

### خلاصة الفصل

## تمهيد

حظي الالتزام التنظيمي باهتمام كبير من قبل الباحثين كونه من السلوكيات المرغوب فيه، والمطلوب تعزيزها لدى العاملين إذ يرتبط نجاح المنظمة بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها وهذا يعتمد بشكل كبير على قدرة أفرادها وكفاءتهم فكلما ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لدى الأفراد في عملهم كلما استطاعت المنظمة تحقيق أهدافها. ففي هذا الفصل نتناول خصائص الالتزام التنظيمي، أهميته، أشكاله، مراحل تطوره، والعوامل المساعدة في تكوينه: كالعوامل المتعلقة بالخصائص الخارجية، والعوامل المتعلقة بالخصائص الفرد، والعوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة، و الرضا الوظيفي، وأبعاده وأخيرا طرق قياسه.

**1. خصائص الالتزام التنظيمي :**

- يعبر الالتزام التنظيمي عن سعي واستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبة الفرد في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بقيم المنظمة وأهدافها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى رغبة الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
- يمثل الالتزام التنظيمي شعورا داخليا يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة، والعمل على تحقيق مصالحها .
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي البعد العاطفي بين الفرد والمنظمة، وبعد الاستمرار والبقاء في المنظمة، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.<sup>1</sup>
- إن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتضمن سلوك الأفراد العاملين في التنظيم وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولائهم.
- إن الالتزام التنظيمي هو حصيلة تفاعل العديد من العوامل المختلفة، العوامل الإنسانية، العوامل التنظيمية، وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

<sup>1</sup> - سامي إبراهيم حنونة: مرجع سبق ذكره، ص28.

. إن الالتزام التنظيمي يستغرق في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة فناعة تامة للفرد والتخلي عنه نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.<sup>1</sup>

## 2. أهمية الالتزام التنظيمي :

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم والظواهر السلوكية التي سلطت عليها الأضواء ونالت اهتماماً كبيراً من قبل العديد من الكتاب والباحثين، نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه في نجاح المنظمة وديمومة استمرارها. إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب ودوران العمل.<sup>2</sup>

مما سبق يمكن أن تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي بين الأفراد داخل المنظمات بالآتي :

إن الالتزام التنظيمي يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل فالأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها نتيجة تطابق قيمهم وأهدافهم بقيم وأهداف المنظمة كما يعمل على زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار المنظمي.<sup>3</sup>

## 3. أشكال الالتزام التنظيمي :

أ- **الالتزام العاطفي**: هو الإحساس العاطفي اتجاه المنظمة والرغبة الإيجابية للعمل فيها وهو يعكس الالتصاق النفسي للفرد بالمنظمة. فالالتزام العاطفي هو بمثابة مؤشر يعكس التوجه الإيجابي من قبل الموظف نحو التنظيم كما يعبر عن رغبة الفرد في البقاء والاستمرار بالعمل في منظمته، ورغبته في تحقيق أهداف تلك المنظمة .

ب. **الالتزام المعياري**: يعكس شعور الفرد بالزامية مواصلة واستمرارية عمله في المنظمة وحتمية الوفاء لها من جانب أخلاقي وأدبي. فالالتزام المعياري يحتم على الفرد الوفاء لمنظمته، فالقيم الاجتماعية والدينية

<sup>1</sup> - محمد مصطفى الخرشوم: تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، حلب، العدد3، 2011، ص173.

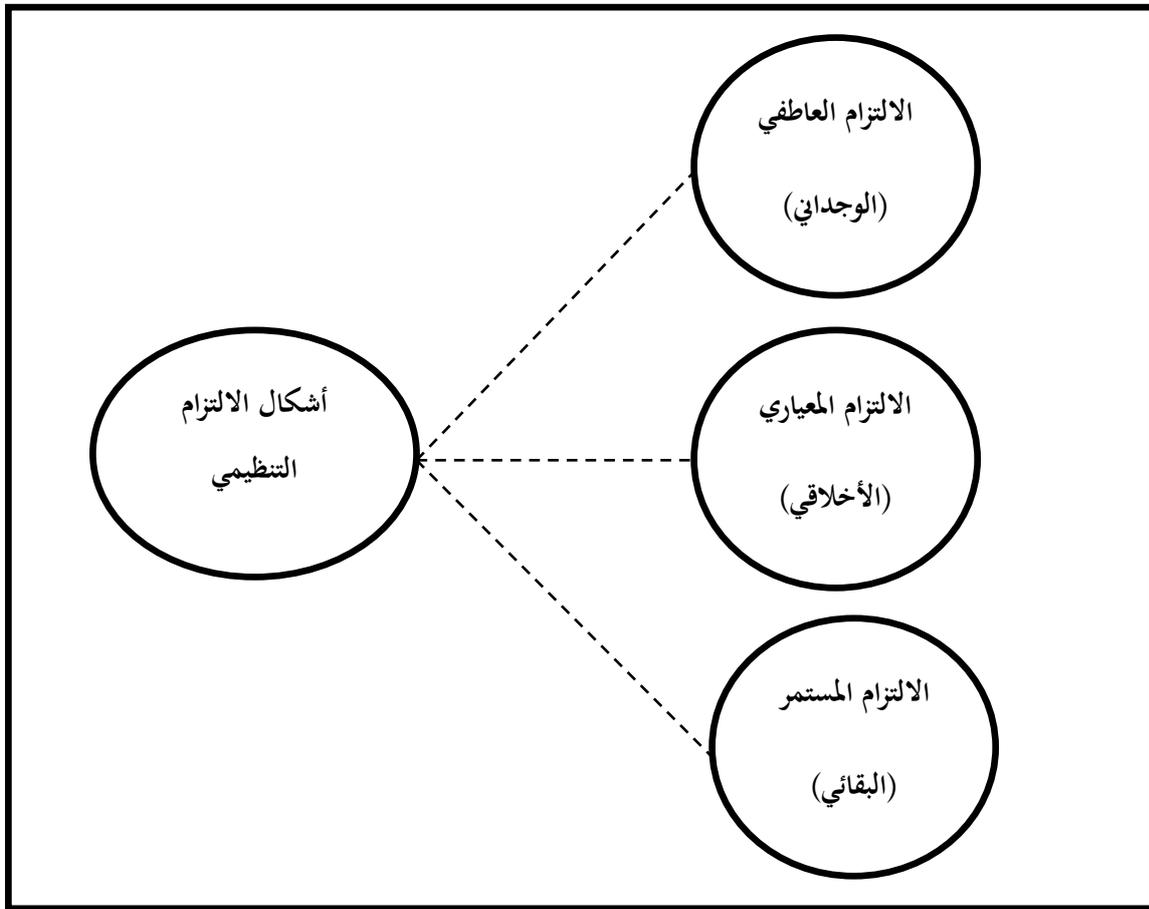
<sup>2</sup> - باسم عبد الحسين: اثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العدد31، 2013، ص268.

<sup>3</sup> - محمد فليح حكمت: تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة تكريت، العدد83، 2010، ص178.

والاقتصادية التي يؤمن بها الفرد تلعب دور في بلورة الالتزام المعياري، فتمسك الفرد بقيم المنظمة ماهو إلا نتيجة تأثره بقيم الدين، والقيم الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية .

ج . الالتزام المستمر: هو إدراك الفرد لقيمة الاستثمارات المقترنة بتواجده بالمنظمة والتي لا يستطيع الاستغناء عنها دافعة إياه للبقاء مع المنظمة.<sup>1</sup> فالالتزام المستمر يعبر على رغبة الفرد في البقاء في المنظمة التي يعمل بها كون ترك العمل فيها سيكلفه الكثير .

الشكل رقم(02): أشكال الالتزام التنظيمي



\*المصدر: إعداد الطالبة

<sup>1</sup>. فراح العربي وعبد الناصر بوتلجة: العلاقة بين الضغوط المهنية والالتزام لتنظيمي، مجلة البشائر الاقتصادية، تلمسان، العدد4، 2017، ص158.

## 4. مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

**1. مرحلة التجربة:** وتكون هذه المرحلة قبل دخول الفرد إلى العمل، وتمتد لمدة عام واحد، وتعتمد هذه المرحلة على خبرات العمل السابقة التي تتوفر لدى الفرد، فالأفراد عند دخولهم للمنظمات عندهم مستويات مختلفة عن الاستعداد للالتزام التنظيمي ناتجة عن توقعات الفرد وظروف العمل وكذلك طبيعة البيئة الاجتماعية من قيم واتجاهات وأفكار، وفي هذه المرحلة يعمل الفرد على تحقيق الأمن والشعور به، ويبدل مجهودات للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة إضافة إلى الحصول على القبول من التنظيم.<sup>1</sup>

**2. مرحلة البدء في العمل:** وتتراوح مدة هذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وهي تلك التي يكتسب الفرد من خلال الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دورا هاما في تطوير اتجاهاته، وتنمية التزامه من خلال ظهور قيم الالتزام التنظيمي.<sup>2</sup>

**3. مرحلة الثقة في التنظيم:** وتمثل السنة الخامسة من بدء العمل، وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد بان المنظمة جزء منه وهو جزء منها وان قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية ويزداد نمو الالتزام التنظيمي.<sup>3</sup>

. ذكر العتيبي والسواط أن "WARELLY" أشار إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر على مرحلتين حددهما في التالي:<sup>4</sup>

**المرحلة الأولى:** مرحلة انضمام الفرد إلى المنظمة: وغالبا يقع اختيار الفرد على المنظمة التي يتوقع أنها تحقق له رغباته.

**المرحلة الثانية:** مرحلة الالتزام التنظيمي: يسعى الفرد لبذل جهد كبير بغية تحقيق أهداف المنظمة، والحفاظ على بقائها واستمراريتها.

كذلك حسب العتيبي والسواط أن "oreily" أشار إلى ثلاث مراحل لالتزام التنظيمي وهي :

<sup>1</sup>. إسماعيل محمود الشرفاوي: إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، عمان، دار غيداء، 2016، ص286.  
<sup>2</sup>. زيد منير عبوي، يوسف ذيب العطارى: الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي، عمان، دار الخليج، 2012، ص121.  
<sup>3</sup>. احمد الشايب، عدنان أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، الأردن، دار الأكاديميون، 2014، ص314.  
<sup>4</sup>. نزارى حسام الدين: الالتزام التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر، مجلة أبحاث نفسية تربوية، قسنطينة، العدد10، 2017، ص279.

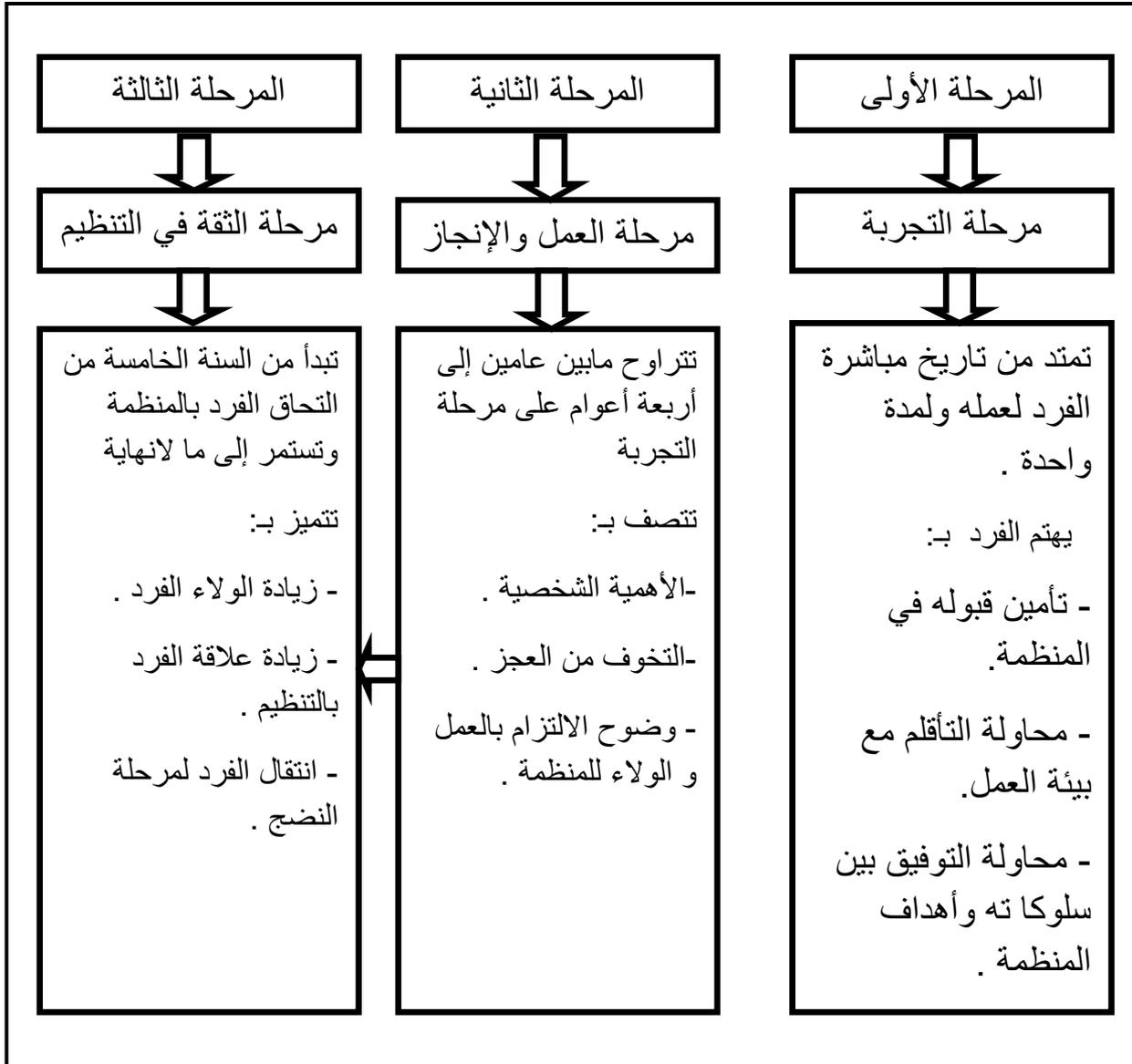
. مرحلة الإذعان والالتزام : فالفرد يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله على الفوائد المختلفة .

. مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: فالفرد في هذه المرحلة يتقبل سلطة وتأثير الآخرين بغية الاستمرار للعمل بها، فهي تشبع حاجاته للانتماء .

. مرحلة التبني: أن أهداف وقيم المنظمة نفسها هي قيم وأهداف الفرد فالالتزام في هذه المرحلة هو نتيجة لتطابق أهداف وقيم الفرد مع قيم وأهداف منظمته<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. نزاري حسام الدين: مرجع سبق ذكره، ص 279.

الشكل رقم (03) : مراحل تطور الالتزام التنظيمي



\*المصدر: إعداد الطالبة

## 5. العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي:

يخضع الالتزام التنظيمي في تكوينه إلى عوامل متعددة، تدخل في بنائه واستمراره لدعم العلاقة بين الفرد والمنظمة، وتحدث ارتباطا وثيقا بينهما وفقا للظروف والمتغيرات التي تحدث للفرد، وأشار الباحثين إلى مجموعة عوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض مكونة الالتزام التنظيمي ومن بين هذه العوامل: عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية، عوامل متعلقة بخصائص الفرد، عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة، وعوامل متعلقة بالرضا الوظيفي .

### 1. العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

ظروف سوق العمل، فرص اختيار لدى الفرد، رواج الظروف الاقتصادية، ارتفاع مستوى البطالة، الكساد، انخفاض فرص الوظيفية.<sup>1</sup>

### 2. العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:

هناك دراسات أثبتت أن خصائص الفرد تمثل احد المتغيرات الشخصية التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي.<sup>2</sup>

فكبار السن هم أكثر التزاما من صغار السن، كما توجد علاقة بين الخدمة في المنظمة والالتزام التنظيمي فسنوات الخبرة تلعب دور كبير في رفع معدل الالتزام التنظيمي .

أما بالنسبة للجنس فقد أثبتت بعض الدراسات أن مصدر الرضا الوظيفي يختلف عند الرجال عنه عند النساء، فمصدره لدى الرجال يتركز حول إثبات الذات ويكون هذا من خلال عمل يتميز بالاستقلال والتحدي، واستخدام القدرات الخاصة، أما مصدره عند النساء فيأتي نتيجة إشباع الحاجات الاجتماعية، وتكون من خلال بناء علاقات عمل طيبة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. فاديه إبراهيم شهاب: التطوير التنظيمي، عمان، دار الأكاديميون، 2014، ص84.

<sup>2</sup>. جمال بن عروس و مسعود طحطوح: العقد النفسي وأثره على الالتزام التنظيمي للعمال، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، باتنة، العدد37، 2017، ص209.

<sup>3</sup>. فاروق عبده فليحة: مرجع سبق ذكره، ص287.

**3. العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة:** تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها في مستوى الالتزام التنظيمي، فالاستقلالية، والشعور بالمسؤولية، والشعور بالأهمية، كل هذا يرتبط ايجابيا بالالتزام التنظيمي. أما إذا كانت الوظيفة تتسم بدرجة كبيرة من التوتر وعدم وضوح الدور فهذا يؤثر عكسيا في الالتزام التنظيمي.<sup>1</sup>

**4. العوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي:** إن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مفهومان متباينان فالرضا الوظيفي عن العمل يسبق الالتزام فيه وهو متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل، وتغير خصائصه الذاتية. أما الالتزام التنظيمي فهو يعبر عن الاستجابة الايجابية اتجاه المنظمة بصفة عامة والارتباط بها ككل.<sup>2</sup>

## 6. أبعاد الالتزام التنظيمي:

هناك أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا وهي الولاء التنظيمي، المسؤولية اتجاه المنظمة، والرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة، والإيمان بالمنظمة .

**أ. الولاء التنظيمي :** يعرف إبراهيم الولاء التنظيمي بأنه "الارتباط بقيم المنظمة وأهدافها والتوحد بها والاندماج في أعمالها، والتضحية الشخصية لصالحها والانجاز فوق المتوقع لمهامها، والإسهام بمجهود مشترك لصالح المنظمة والرغبة في البقاء فيها والاستمرار في خدمتها".<sup>3</sup> فالولاء التنظيمي يعبر عن بذل الجهد والتضحية من اجل البقاء في المنظمة والارتباط بقيم وأهداف المنظمة إذ يعتبر احد أبعاد الالتزام التنظيمي وأعلى درجاته.

**ب. المسؤولية اتجاه المنظمة :** المسؤولية هنا لها معنيين رئيسيين هما المسؤولية القانونية والمسؤولية الأخلاقية بالنسبة للمسؤولية القانونية يعنى بها محاسبة الموظف المقصر وإمكانية توقيع عقوبة عليه من طرف الرؤساء والإداريين والسياسيين أما المسؤولية الأخلاقية تظهر من خلال شعور الموظف اتجاه الفعاليات التي يتصل بها عملها. فالمسؤولية اتجاه المنظمة هي عبارة عن شعور وإحساس الفرد ورغبته في

<sup>1</sup> . فادية إبراهيم شهاب: مرجع سبق ذكره، ص84.

<sup>2</sup> احمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الأردن، دار الأكاديميون، 2014، ص188.

<sup>3</sup> احمد الشايب و عدنان أبو حمور: مرجع سبق ذكره، ص308.

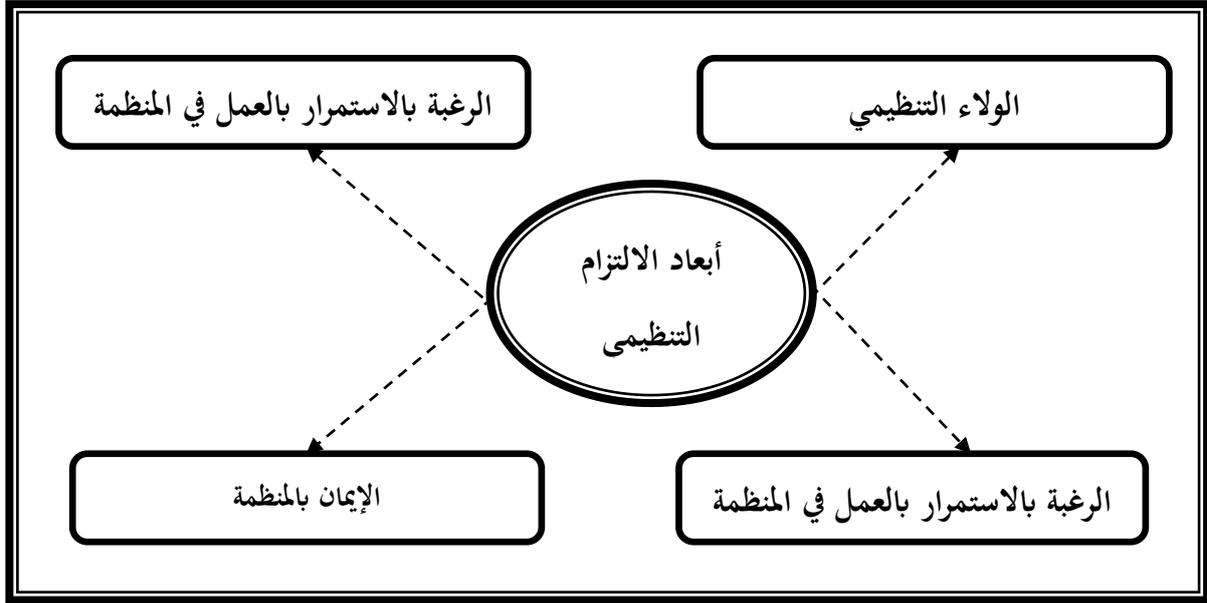
البقاء في المنظمة التي يعمل فيها، مقابل لما تقدمه المنظمة لأفرادها كمشاركتهم وتفاعلهم الايجابي في رسم السياسات العامة ووضع أهداف المنظمة هذا ما يجعل الفرد يرغب في البقاء في منظمته.

ج . الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة : هناك عدة عوامل تؤثر على بقاء الفرد في المنظمة التي يعمل فيها ومن بين هذه العوامل عامل السن، مدة الخدمة فخبرة الفرد لها دور كبير في التزام الفرد ورغبته في البقاء في منظمته، فالفرد خلال عمله يستثمر جزءا من حياته في المنظمة، وأي تساهل من طرفه هو خسارة له، فقد لا يستطيع الفرد بناء نفس علاقاته مع زملاء العمل في منظمات أخرى إضافة لاختلاف نظام التقاعد.

د . الإيمان بالمنظمة : وهو مدى افتخار الأفراد بمنظمتهم من خلال درجة إحساس الأفراد بان البيئة التنظيمية لمنظمتهم تسمح لهم بالمشاركة في وضع السياسات العامة للمنظمة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف فكل هذا يجعل الأفراد يفتخرون بانتمائهم لمنظمتهم وعرض نشاطاتها بشكل ايجابي عند الحديث عنها للآخرين إضافة لتبني مشاكلها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . حليلة بوقره و عواطف بوقره: التمكين الإداري لدى الأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مسيلة، العدد11،2016، ص ص (109-108).

## الشكل رقم(04): أبعاد الالتزام التنظيمي



\* المصدر: من إعداد الطالبة

## 7. طرق قياس الالتزام التنظيمي:

تباينت المقاييس التي وضعها الباحثين بهدف إتباع حركة الأفراد داخل التنظيم من حيث طبيعتها ومكوناتها، وتقسم معايير الالتزام التنظيمي إلى نوعين :

**1. المعايير الموضوعية:** قياس الالتزام التنظيمي هنا من خلال الآثار السلوكية باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم، ودوران العمل و كثرة الحوادث، مستوى الأداء، الغياب... الخ وبعد رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الالتزام الموجودة في المنظمة .

**2. المعايير الذاتية:** قياس الالتزام التنظيمي من خلال أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة التزامهم.<sup>1</sup>

ومن ابرز مقاييس الالتزام التنظيمي :

<sup>1</sup>. نزاري حسام الدين: مرجع سبق ذكره، ص282.

**1\_ مقياس ثور نثن:** احتوى هذا المقياس على ثمانية فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن المقياس سبعة فقرات أخرى رباعية و خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

**2- مقياس مارش ومانري:** قدم مقياس الالتزام مدى الحياة، يتكون من أربعة فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة، إضافة لتعزيز استحسان المنظمة، والالتزام الفرد بقيم العمل والولاء للمنظمة.<sup>1</sup>

**3- مقياس جوش وزملائه:** وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي من خلال ستة فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

استخدام المعرفة و المهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له.

**4- مقياس بورتير وزملائه:** أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي، يتكون من خمسة عشر فقرة، تقيس درجة التزام الأفراد بالمنظمة وولائهم و إخلاصهم لها وبذل جهودهم بغية تحقيق أهداف المنظمة، وقبول قيمها. استعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة.<sup>2</sup>

### خلاصة الفصل

في خلاصة الفصل يمكن القول أن الالتزام التنظيمي يعبر عن استعداد الفرد وسعيه لبذل مجهودات كبيرة لصالح منظمته ويولد لديه الشعور بالانتماء والولاء لها مما يدفعه إلى تقبل قيمها وأهدافها، فللالتزام التنظيمي أهمية كبيرة تتمثل في زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار المنظمي وزيادة معدلات الأداء والإنتاجية، كما له أشكال تتمثل في الالتزام المعياري والالتزام المستمر والالتزام العاطفي، وله أبعاد مختلفة وليس بعدا واحدا وهي الولاء التنظيمي، المسؤولية اتجاه المنظمة، والرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة، والإيمان بالمنظمة ومن أبرز مقاييسه مقياس ثور نثن، مقياس مارش و مانري، مقياس جوش و زملائه، مقياس بورتير و زملائه.

<sup>1</sup> عبد الفتاح أبي مولود: قياس مستوى الالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، ورقلة، العدد 28، 2017، ص ص (260-270).

<sup>2</sup> اوغيدي أحلام: القيم الاجتماعية المحلية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير(منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص67.



## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

### تمهيد

1. المنهج المتبع.

2. مجالات الدراسة.

3. أداة جمع البيانات.

### خلاصة الفصل

## تمهيد

في هذا الفصل سيتم عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في الجانب لميداني لهذه الدراسة إذ يشمل المراحل المساعدة للوصول إلى إجابة من الميدان للتساؤل المطروح ومنه تحقيق الهدف من البحث ويتضمن هذا الفصل عدة عناصر متمثلة في المنهج المتبع ومجالات الدراسة والعينة وأداة جمع البيانات.

## 1. المنهج المتبع في الدراسة :

عند القيام بأي دراسة يتطلب من الباحث استخدام منهج علمي مناسب، للإجابة على تساؤلات المطروحة وتحقيق أهدافها ووضعها في الإطار الصحيح.

وقد عرف المنهج عند موريس أنجوس بأنه: "الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة أو مشكلة الدراسة والكشف عن الحقائق المرتبطة بها بغرض التوصل إلى إجابات على الأسئلة التي تثيرها المشكلة أو الظاهرة من خلال استخدام مجموعة من الأدوات لتجميع البيانات وتحليلها والتوصل إلى النتائج التي تساعد في الإجابة على تلك التساؤلات".<sup>1</sup>

ومن خلال الاستفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية قد اعتمدت كلها على المنهج الوصفي، ونظرا لارتباط موضوع الدراسة الحالية دور القيم التنظيمية بتحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة نפטال.

فالمنهج الوصفي هو الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه: "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة دقيقة".<sup>2</sup>

فالاتتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة الحالية كان من خلال وصف كل من المتغير المستقل القيم التنظيمية والمتغير التابع الالتزام التنظيمي وتحديد خصائص وأبعاد كل منهما.

<sup>1</sup> آلاء محمد العيادي و محمد جاسم العيادي: طرق البحث العلمي، عمان، دار ديونو، 2009، ص26.

<sup>2</sup> حسان الجيلالي و بقاسم سلاطينية: المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، القاهرة، دار الفجر، 2012، ص133.

أما الجانب الميداني كان استخدام المنهج الوصفي من خلال وصف المؤسسة التي تمثل مجتمع الدراسة أي وصف المجال المكاني و المجال البشري و مهام المؤسسة .

حيث تنطلق الدراسة من تساؤل رئيسي :

ما دور القيم التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان المطبقة على عمال مؤسسة نפטال بسكرة، من خلال مؤشرات تقيس بعض القيم التنظيمية المتمثلة في قيمة الانضباط وقيمة العمل الجماعي، ومؤشرات تقيس الالتزام التنظيمي المتمثلة في تحمل المسؤولية تجاه المنظمة والرغبة في العمل والاستمرار في المنظمة، من خلال الربط بين متغيرات الدراسة وأسئلتها وترجمتها على أرض الواقع في استبيان الدراسة وفقا لتحديد التعريفات الإجرائية للدراسة. إضافة إلى ربط الدراسة بالدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات كدراسة القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية، دراسة دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، دراسة قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي .

## 2.مجالات الدراسة:

### 1.2 المجال المكاني :

تماشيا وطبيعة موضوع الدراسة دور القيم التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، تم اختيار مؤسسة نפטال كمجال مكاني للقيام بالدراسة الميدانية.

مؤسسة نפטال، هي وحدة أعمال تقع في المنطقة الصناعية لولاية بسكرة، تقوم بتوزيع وتسويق المنتجات البترولية وتتدخل في مجالات: توزيع وتخزين وتسويق الوقود ومواد التشحيم ونقل المنتجات البترولية

وبموجب المرسوم رقم 101/80 المؤرخ في 1982/04/06 انشأت وحدات نפטال، لها مهام وأهداف محددة ومسطرة وفق المرسوم المذكور، وقد جاء اسم نפטال من تركيب كلمتي **نפט** وهو النشاط المخصص لهذه المؤسسة وال حروف الأولى من كلمة الجزائر. والهدف الرئيسي للمقاطعة هو توزيع المنتجات البترولية على مستوى التراب الولائي وتنظيم وتسيير العمليات عبر مختلف نقاط البيع وتوسيع شبكات

التوزيع بالزيادة وذلك استجابة لاحتياجات السوق الوطنية، كما تعمل على توزيع بعض المنتجات المستوردة كالعجلات المطاطية والزيوت ومن المنتجات التي تقوم بتوزيعها هذه الوحدة نذكر منها:

- المحروقات وقود ممتاز، عادي، مازوت.

- الزيوت بمختلف أنواعها.

- قارورات الغاز للسيارات سير غاز .<sup>1\*</sup>

## 2.2 المجال البشري:

بما أن المجال المكاني للدراسة الحالية هو مؤسسة نפטال فان المجال البشري يتكون من جميع عمال هذه المؤسسة والبالغ عددهم 521 عامل مقسمين إلى:

4 إطار سامي، 110 إطار، 252 عون تحكم، 155 عون تنفيذ. كما هو موضح في الملحق رقم (01)\*

### جدول رقم (01): يوضح عدد مفردات مجتمع الدراسة

عدد العمال	التخصص الوظيفي
4	إطار سامي
110	إطار
252	عون تحكم
155	عون تنفيذ
521	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة

حسب الجدول السابق يتضح أن عدد مفردات مجتمع الدراسة يتمثل في 521 عامل، ولأننا في إطار التحضير للحصول على شهادة الماستر، ولأن المجال الزمني لإجراء الدراسة محدود؛ يعتبر 521 مفردة

<sup>1</sup>. وثائق مؤسسة نפטال

كبير لإجراء عملية مسح شامل على كل العمال، لذلك سأكتفي بأخذ عينة تمثيلية لتطبيق استمارة الاستبيان وبالتالي جمع المعطيات من الميدان. كما هو موضح في الملحق رقم (01).

### 1.1.2 نوع العينة وأسس اختيارها:

تعتبر العينة جزء محدد كما ونوعاً يمثل عدد من الأفراد يحملون الصفات الموجودة نفسها في مجتمع الدراسة أي إعطاء فرصة متكافئة لجميع أفراد مجتمع الدراسة الذين يقع عليهم الاختيار.<sup>1</sup>

وبالنظر لأهداف هذه الدراسة تم اختيار عينة عشوائية طبقية كعينة تمثيلية لمجتمع الدراسة، ذلك لأن مجتمع هذه الدراسة مقسم وظيفياً لأربعة طبقات ومجتمع كل طبقة له نفس الخصائص التمثيلية ذات العلاقة بهذه الدراسة، وبذلك تكون هذه العينة هي الأنسب في تمثيل جميع مستويات المجتمع الأصلي.

وتم اختيار 15% كنسبة ممثلة لعينة الدراسة من المجتمع الأصلي والذي بلغ عددهم 521 عامل وبما أن مجتمع الدراسة ينقسم إلى 4 طبقات متمثلة في: 4 إطار سامي، 110 إطار، 252 عون تحكم، 155 عون تنفيذ.

تم حساب العينة كما يلي :

(1) حجم العينة الكلي:

521 عامل ← 100%

س ← 15%

س =  $100 / (15 \times 521) = 78,15$

(2) حجم العينة لكل طبقة:

حجم العينة لكل طبقة =  $\frac{\text{حجم الطبقة} \times \text{حجم العينة}}{\text{حجم المجتمع}}$

حجم المجتمع

<sup>1</sup>. أمال صالح عبد الرحيم وعدنان احمد مسلم: دليل الباحث في البحث الاجتماعي، الرياض، دار العبيكان، 2013، ص66.

عينة الإطار السامي =  $0.59521 / (78 \times 4) \approx 1$  عامل إطار سامي

عينة إطار =  $16.46 = 521 / (78 \times 110) \approx 16$  عامل إطار

عينة عون تنفيذ =  $37.72 = 521 / (78 \times 252) \approx 38$  عامل تنفيذ

عينة عون تحكم =  $23.20 = 521 / (78 \times 155) \approx 23$  عامل تحكم

وعليه يكون حجم عينة هذه الدراسة ممثلا في 78 عامل موزعين على أربعة طبقات كما يلي

جدول رقم (02): يوضح عدد مفردات عينة الدراسة

عينة العمال	عدد العمال	التخصص الوظيفي
1	4	إطار سامي
16	110	إطار
38	252	عون تحكم
23	155	عون تنفيذ
78	521	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

بعد النزول للميدان وتوزيع أداة جمع البيانات على العينة التمثيلية من عمال مؤسسة نفضال والمقدر بـ 78 عامل موزعين على 4 طبقات حسب التخصص الوظيفي (إطار سامي، إطار، عون تحكم، عون تنفيذ)، تم استردادها جميعا، لكن أثناء تفريغ الاستمارات وجدنا استمارتين لم يسقط من أصحابها الإجابة على سؤال في كل واحدة منهما، وبالتالي تم إلغاء هاتين الاستمارتين، وبذلك أصبح عدد مفردات العينة 76 مفردة بدل 78 مفردة، وبالتالي يكون العدد الإجمالي لمفردات عينة الدراسة المعتمد في التحليل هو 76 مفردة.

### 3.2 المجال الزمني:

يمثل المجال الزمني للجانب الميداني للدراسة الحالية، والذي تم تحضيره بعد الانتهاء من إعداد الجانب النظري وضبط الإجراءات المنهجية لتطبيق استمارة الاستبيان لجمع البيانات من الميدان وتضمن مرحلتين هما:

- أ. المرحلة الاستطلاعية: بدأت بعد موافقة مدير مؤسسة نفضال وكان ذلك بتاريخ 11 مارس 2019 وفي هذه المرحلة تم ضبط المجال المكاني والبشري وإعداد أداة جمع البيانات "الاستبيان".
- ب. المرحلة التطبيقية: بدأت هذه المرحلة من 15 مارس 2019 إلى 20 مارس 2019 وتم توزيع استمارة الاستبيان على 78 عامل من إجمالي عدد العمال الذي بلغ عددهم ب 521 عامل وتم استرجاع 76 استمارة وتم تفرغها وتبويبها وتحليلها والتعليق عليها.

### 3. أداة جمع البيانات :

يعد حصول الباحث في علم الاجتماع على البيانات والمعلومات من ميدان الدراسة أمر ضروري للوصول إلى نتائج دراسته والإجابة عن تساؤل مطروح . فتحديد وبناء أدوات جمع البيانات من بين الخطوات المهمة التي يقوم بها الباحث لإعداد الأداة المناسبة لجمع البيانات، وقد يستخدم الباحث أداة أو أكثر وهذا على حسب طبيعة الدراسة.

وبالاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة الحالية وجب إتباع أداة ملائمة تتوافق مع موضوع الدراسة للإجابة عن التساؤلات المطروحة والوصول إلى النتائج، ولعل استخدام أداة الاستبيان هو من الطرق الملائمة في هذه الدراسة للحصول على البيانات اللازمة المتعلقة بكل من القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي من اجل تحقيق أهداف الدراسة، وهو ما توافق مع الدراسات السابقة.

فلاستبيان هو: "إحدى وسائل جمع البيانات تتضمن مجموعة من الأسئلة بهدف الحصول على استجابات أفراد العينة المختارة من الأفراد والمتمثلة في آرائهم وتفضيلاتهم نحو موضوع البحث".<sup>1</sup>

وفي الدراسة الحالية تم استخدام الاستبيان لقياس كل من القيم التنظيمية و قياس الالتزام التنظيمي في مؤسسة نפטال بسكرة المجال المكاني لهذه الدراسة.

**بناء استمارة الاستبيان:** تم تصميم استمارة الاستبيان انطلاقا من معطيات الإطار النظري للدراسة هذا من جهة، ومن جهة ثانية الاستعانة باستبيانات الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة (دراسة أسماء بن تركي، هدى درنوني، سامي إبراهيم حماد حنونة، عبد القادر شخاب).

ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة؛ تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى قسمين أساسيين، متمثلة في:

**القسم الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية والمتمثلة في ( الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، التخصص الوظيفي). ويبدأ هذا القسم من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (05).

**القسم الثاني:** وقسم بدوره إلى محورين أساسيين:

**المحور الأول:** يقيس القيم التنظيمية المتمثلة في (قيمة الانضباط، قيمة العمل الجماعي) تظهر مؤشرات بعديها في الاستمارة كما يلي:

– مؤشرات البعد الأول: قيمة الانضباط؛ من السؤال رقم (06) إلى السؤال رقم (12)

– مؤشرات البعد الثاني: قيمة العمل الجماعي؛ من السؤال رقم (13) إلى السؤال رقم (20).

**المحور الثاني:** يقيس الالتزام التنظيمي من خلال الأبعاد (المسؤولية تجاه المنظمة، والرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة)، وتظهر مؤشرات بعديها في الاستمارة كما يلي:

– مؤشرات البعد الأول: المسؤولية اتجاه المنظمة؛ من السؤال رقم (21) إلى السؤال رقم (27) .

مؤشرات البعد الثاني: الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة؛ من السؤال رقم (28) إلى السؤال رقم (35).

<sup>1</sup>. جميل الحمداوي: مرجع سبق ذكره، ص 195.

بعد إعداد استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعطيات من الميدان، وبعد إطلاع الأستاذة المشرفة، تم توزيعها على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها، كما هو موضح في الملحق رقم (02)، وبناء على ملاحظتهم تم تعديل الاستبيان وذلك بتعديل بعض العبارات وإضافة أخرى وحذف عبارات أخرى غير مناسبة بناء على توجيهاتهم، لتخرج الاستمارة في شكلها النهائي كما هي موضحة في الملحق رقم (03).

### خلاصة الفصل

تم عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة؛ المنهج المتبع و تحديد مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني، البشري، الزمني وأداة جمع البيانات وأخيرا تحديد الأساليب الإحصائية وفي الفصل الموالي سيتم عرض وتحليل ومناقشة معطيات الدراسة الميدانية.



## الفصل الخامس: تحليل البيانات والنتائج العامة للدراسة

## تمهيد:

بعد استعراض الجانب النظري والخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة، هذا الفصل يتناول عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية للدراسة، وذلك من خلال تفرغ البيانات في جداول تضم التكرارات والنسب المئوية وتحليلها ومناقشة نتائج الدراسة ثم النتائج العامة من هذه الدراسة .

**1. عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج:****1.1: البيانات الشخصية:****الجدول رقم (03): مفردات العينة وفقا للجنس**

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
82.90	63	ذكر
17.10	31	أنثى
100	76	المجموع

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن عدد الذكور في المؤسسة أكثر من عدد الإناث وهذا ما تبينه النسبة المئوية المرتفعة للذكور 82.90% مقابل 17.10% للإناث وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة وتواجدها في منطقة صناعية شبه معزولة كما تعكس هذه النسبة المنخفضة قيم وعادات المجتمع الجزائري الذي يرفض عمل المرأة في مثل هذه الأماكن وخاصة عملها ليلا فيها.

**الجدول رقم(04): توزيع مفردات العينة وفقا للسن**

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
19.74	15	24 إلى 32
32.90	25	33 - 41
31.58	24	42 - 50
15.79	12	51 - 59
100	76	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين أن الفئة العمرية ما بين (33-41) هي الفئة الأكثر عدداً كانت أعلى نسبة قدرت بـ 32.90% لتليها الفئة العمرية (42-50) بنسبة 31.58% وتأتي بعدها على التوالي بنسب متقاربة الفئة العمرية ما بين (24-32) بنسبة 19.74% وهي فئة الكهول وفئة العمال ما بين (51-59) سنة بنسبة 15.79%. من خلال معطيات الدراسة يتضح أن أكبر نسبة من أفراد العينة هم الفئة ما بين (33-41) ، هذا راجع لسياسة التشغيل من جهة ووجوب توفر الخبرة لدى الفرد في هذا العمل من جهة أخرى.

#### الجدول رقم (05): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
10.52	8	متوسط
36.85	28	ثانوي
52.64	40	جامعي
100	76	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين أن أعلى نسبة تمثل المستوى الجامعي بنسبة 52.64% أي أكثر من نصف أفراد العينة ، هذا يدل على طبيعة نشاط المؤسسة التي تتطلب أفراد من مستوى تعليمي عالي في فئة الإطارات السامية والإطارات وأعوان التحكم بينما نسبة 36.85 ثانوي و 10.52 متوسط وهم من فئة أعوان التنفيذ.

الجدول رقم(06): توزيع مفردات العينة حسب مدة الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخدمة
18.42	14	9-3
23.69	18	16-10
31.58	24	23-17
26.31	20	30-24
100	76	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين أن أعلى نسبة قدرت ب 31.58 من أفراد الدراسة تتراوح مدة خدمتهم ما بين (23-17) سنة، بينما نسبة 26.31 من العمال ينتمون إلى الفئة ما بين (30-24) هذا ما يدل على اكتسابهم لخبرات متعلقة بعملهم واكتسابهم لقيم وتقاليدهم مؤسستهم مما يجعلهم أكثر التزاما ودورهم الكبير في إرشاد و توجيه الأفراد الآخرين، وتليها نسبة 23.69 من فئة ما بين (16-10) وهذا يدل على وجود قليل من الخبرة لديهم في العمل، وفي الأخير نسبة تقدر ب 18.42 من العمال ينتمون إلى فئة ما بين (9-3) هذا ما يؤكد افتقارهم للخبرة اللازمة.

الجدول رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب التخصص الوظيفي

النسبة المئوية%	التكرار	التخصص الوظيفي
1.31	1	إطار سامي
21.05	16	إطار
48.69	37	عون تحكم
28.95	22	عون تنفيذ
100	76	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين أن أعلى نسبة مثلت الفئة المبحوثة هم أعوان التحكم بنسبة قدرت ب 48.69% وهو ما يتطابق مع توزيع مفردات العينة حسب التخصص الوظيفي في دراسة

(هدى درنوبي) " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي"<sup>1</sup>، وقد يرجع هذا لنشاط المؤسسة التي تتطلب أكبر عدد من الإداريين لتسويق المنتجات البترولية ثم تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 28.95% لاقتصار عملهم على استقبال المنتجات المستوردة وفي الأخير فئة الإطارات بنسبة 20.05% والإطار السامي بنسبة جد منخفضة 1.31% وهذا يدل على اقتصار عملهم على المراقبة والإشراف على سير الأعمال.

## 2.1 تحليل نتائج محاور أداة جمع البيانات

### المحور الأول: القيم التنظيمية

الجدول رقم (08): يهتم المسؤولون بتطبيق القوانين والإجراءات الرسمية كما هي.

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
78.95	60	دائما
14.47	11	أحيانا
6.58	5	أبدا
100	76	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن نسبة 78.95% أي ما يعادل 60 فرد كانت إجاباتهم بان هناك دائما اهتمام من قبل المسؤولون بتطبيق القوانين والإجراءات، هذا يدل على أن معظم أفراد الدراسة يرون أن هناك اهتمام من طرف المسؤولون بتطبيق القوانين والإجراءات الرسمية كما هي، ويدل أيضا أن الإجراءات تطبق على كل العمال دون استثناء مما يساهم في خلق الشعور بالمسؤولية ويزيد من قيمة الانضباط إضافة إلى خلق بيئة عمل عادلة وهو ما يتفق مع دراسة ( هدى درنوبي) " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي" التي توصلت إلى أن الإجراءات التنظيمية تعتبر من أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسات وتطبق على جميع العمال دون التمييز بينهم.<sup>2</sup> و(عبد القادر شخاب) " دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة" توصل إلى أن مسؤولي الشركة يولون اهتماما بالغا للقوانين وتطبيق

<sup>1</sup> . هدى درنوبي: مرجع سبق ذكره، 181

<sup>2</sup> \_ عبد القادر شخاب: مرجع سبق ذكره، ص198

الإجراءات الرسمية في العمل<sup>1</sup>. وفي المقابل بنسب منخفضة 14.47% و 6.58% يرون أن المسؤولون لا يهتمون بتطبيق القوانين والإجراءات الرسمية كما هي، هذا ما يفسر عدم التعامل مع الجميع بإنصاف ما يخلف سوء تقدير العمل وإهمال يجعل الأفراد لما هو مطلوب منهم.

#### الجدول رقم (09): تحافظ على أسرار عملك قدر الإمكان

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	49	64.47
أحيانا	15	19.74
أبدا	12	15.79
المجموع	76	100

من خلال معطيات الجدول السابق يتضح أن نسبة كبيرة قدرت بـ 64.47% من أفراد الدراسة يحافظون على أسرار عملهم قدر الإمكان أي ما يعادل 49 فرد، في حين نسبة 19.74% من أفراد الدراسة يحافظون أحيانا على أسرار عملهم، بينما نسبة 15.79% لا يحافظون أبدا على أسرار عملهم. فمحافظة العمال على أسرار عملهم هو واحد من المؤشرات الدالة أن معظم العمال يدركون جيدا واجباتهم داخل المؤسسة ويحافظون على الأمانة، فاطلاع العامل على الكثير من الوثائق والمعلومات والبيانات التي تنطوي على العديد من الأسرار المهمة وعدم إفشاءها يساهم في خلق فارق للتمييز عن المنافسين في نفس المجال ويحقق التقدم للمؤسسة، أما إفشاء الأسرار معناه هدم القيم، وذهاب الأمانة وغياب الانضباط وبما أن الأسرار تتفاوت وليست على درجة واحدة، فأمر إفشاءها ليس على درجة واحدة.

<sup>1</sup>. عبد القادر شخاب: مرجع سبق ذكره، ص 119.

## الجدول رقم(10): توجد ثقة متبادلة بينك وبين زملائك

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
42.10	32	دائما
23.68	18	أحيانا
34.21	26	أبدا
100	76	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين أن 32 فرد أي نسبة 42.10% توجد دائما بينهم ثقة متبادلة بينهم وبين زملائهم في العمل، بينما نسبة 23.68% أحيانا فقطما توجد هذه الثقة، بينما 34.21% لا توجد أبدا، ما يدل أن أكثر من نصف أفراد الدراسة توجد بينهم ثقة، وهو ما يساهم في خلق جو إيجابي في العمل ويؤثر على أداء الأفراد لعملهم ويحفظ حقوق الأفراد والرقى في التعاون المتبادل فيما بينهم مما يتيح للعامل الشعور بالأمان و اعتباره جزء لا يتجزأ من المؤسسة فهو بذلك ملزم تجاه نفسه بأداء عمله بأعلى كفاءة لإثبات ذاته وزيادة قدراته العملية والعكس صحيح كلما انعدمت الثقة زاد التوتر في العمل. وهو ما يتوافق مع دراسة (أسماء بن تركي) " القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية" التي توصلت إلى وجود درجة متوسطة من الثقة المتبادلة بين أعضاء إدارة المدرسة.<sup>1</sup>

## الجدول رقم (11): تلتزم بمواعيد الحضور والانصراف

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
69.74	53	دائما
22.36	17	أحيانا
7.90	6	أبدا
100	76	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين أن 53 فرد يلتزمون بصفة دائمة بمواعيد الحضور والانصراف بنسبة قدرت ب 69.74%، ونسبة 22.36% يلتزمون أحيانا بذلك، ونسبة قليلة مقدرة ب 7.90

1. أسماء بن تركي: مرجع سبق ذكره، ص110.

% أي ما يعادل 6 أفراد لا يلتزمون أبدا بمواعيد الحضور والانصراف، هذا يدل أن أفراد هذه المؤسسة منضبوتون بشكل كبير ويدركون أهمية قيمة الوقت هذا يساهم في نجاح العمل بصفة عامة وزيادة العمل وإتقانه ويفسر عدم وجود تسبب إداري أي هناك التزام من الطرفين أي الأفراد من جهة والمسؤولون من جهة أخرى، بينما عدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف راجع للإهمال والاستهتار بالوقت وهو ما يتفق مع دراسة (عبد القادر شخاب) " دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة " توصل إلى أن هناك احترام لمواعيد العمل وحرص على انجاز الأعمال في وقتها والمحافظة على نظام المؤسسة<sup>1</sup>.

### الجدول رقم (12): تبلغ رئيسك بغيابك عن العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	70	92.10
أحيانا	06	7.90
أبدا	00	00
المجموع	76	100

من خلال معطيات الجدول يتضح أن 70 فرد يبلغون دائما رئيسهم بغيابهم عن العمل بنسبة قدرت بـ 92.10% في حين 7.90% أحيانا فقط لا يقومون بذلك، هذا مؤشر على انضباط الأفراد داخل المؤسسة، وبدل أيضا على مدى التزامهم بإجراءات وقواعد العمل كما قد يدل كذلك على خوفهم من المساس بأجرهم نتيجة الغياب دون إذن الرئيس، كما أن الغياب المتكرر دون إذن يؤدي إلى فقدان الفرد إلى مكانته في العمل ونقص الإنتاجية، وله آثار جانبية على نجاح واستمرارية المؤسسة والوقوع في مشاكل تؤثر على معنويات الأفراد العاملين .

<sup>1</sup> . عبد القادر شخاب: مرجع سبق ذكره، ص122

## الجدول رقم(13): تحرص على ممتلكات مؤسستك قدر الإمكان

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
100	76	دائما
00	00	أحيانا
00	00	أبدا
100	76	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن كل أفراد الدراسة بنسبة قدرت بـ 100% يحرصون على ممتلكات مؤسستهم قدر الإمكان، هذا ما يدل على أنهم يستخدمون ممتلكات المؤسسة بكفاءة ولأغراض العمل المشروعة دون إتلافها أو تخريبها هذا ما يساهم بطريقة مباشرة على ربحية المؤسسة ويزيد سرعة الانجاز ويفسر مدى انضباط الأفراد في المؤسسة وقدرتهم على استخدام آلات وأجهزة المؤسسة.

## الجدول رقم (14): تعاقبك الإدارة جراء تهاونك في انجاز أعمالك

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
80.26	61	دائما
17.10	13	أحيانا
2.64	02	أبدا
100	76	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن نسبة 80.26% أي ما يعادل 61 فرد يقرون بان الإدارة تعاقبهم بصفة دائمة جراء تهاونهم في انجاز أعمالهم وبنسبة قدرت بـ 17.10% حسب المبحوثين أن الإدارة تعاقب أحيانا فقط على الأخطاء، بينما بنسبة جد منخفضة قدرت بـ 2.64% كانت إجابتها بأن الإدارة لا تعاقب على الأخطاء، هذا ما يدل على أن عقاب الإدارة للعاملين جراء تهاونهم في انجاز أعمالهم يكون على حسب درجة خطأ العامل وعلى حسب تأثير الخطأ على العمل وأهداف العمل، فإذا كان الخطأ من الدرجة الأولى أو الثانية أو الثالثة أو الرابعة فلا بد من معاقبة العامل على حسب الإجراءات والقوانين الخاصة بالمؤسسة كالتنبيه، إنذار، توبيخ ... بينما هناك أخطاء تتغاضى عليها الإدارة ولا تعاقب عليها لكن تحذر من وقوعها مرة أخرى من اجل الحفاظ على الانضباط داخل

المؤسسة. وهو ما يتوافق مع دراسة (عبد القادر شخاب) " دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة " توصل إلى أن المسؤولين يتميزون بالصرامة والانضباط في العمل بدرجة كبيرة ومعاينة العاملين على الأخطاء تكون على حسب الخطأ.<sup>1</sup>

الجدول رقم(15): يوجد اتصال جيد بينك وبين زملائك والمشرفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	42	55.26
أحيانا	19	25
أبدا	15	19.74
المجموع	78	100

من خلال معطيات الجدول يتضح أن نسبة 55.26% أفادوا بأنه دائما يوجد اتصال جيد بينهم وبين زملائهم والمشرفين بينما نسبة 25% أحيانا فقط ما يكون الاتصال بينهم وبين زملائهم المشرفين، في حين 19.74% أبدا لا يكون ذلك، هذا ما يدل أن معظم أفراد الدراسة يوجد بينهم ترابط قوي واتصال مفتوح مما يساهم في بناء علاقات جيدة بينهم وزيادة الإنتاجية وزيادة ولائهم وتقليل الأخطاء التي تنبع من ضعف التواصل، كما يدل على مدى وجود تنسيق وتعاون فيما بينهم و أداء أعمالهم بكفاءة فنجاح التواصل بين أطراف المؤسسة يؤدي إلى سهولة وسرعة الأداء مما يحقق أهداف المؤسسة، عكس عدم وجود اتصال جيد الذي يؤدي إلى العشوائية وانعدام الاستقرار وانخفاض الأداء والإنتاجية وانعدام الثقة بين أفراد المؤسسة.

<sup>1</sup>. عبد القادر شخاب: مرجع سبق ذكره، ص125

الجدول رقم (16): يعمل العمال معا بشكل جماعي لتحقيق أهداف الإدارة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	37	48.69
أحيانا	33	43.42
أبدا	6	7.90
المجموع	76	100

من خلال معطيات الجدول يتبين أن 37 من أفراد الدراسة أي نسبة 48.69% أجابوا أنهم دائما يعملون بشكل جماعي لتحقيق أهداف الإدارة، وبنسبة غير بعيدة عنها من العمال مقدرة بـ 43.42% أفادوا بأنه أحيانا فقط ما يكون بينهم عمل جماعي داخل المؤسسة، في حين 7.90% لا يجمعهم أبدا عمل جماعي داخل المؤسسة. هذه النسب هي مؤشر على انه يوجد اتصال مفتوح بين العمال و يوجد انسجام وتعاون بينهم في العمل ويبدلون كافة جهودهم وقدراتهم ومهاراتهم بتعاون وتنسيق وتكامل للوصول للهدف المحدد مما يساهم في وصول المؤسسة لأهدافها المرجوة. بينما الأفراد الذين لا يعملون معا بشكل جماعي لتحقيق أهداف الإدارة قد يرجع هذا لعدم انضباطهم في المؤسسة وعدم وجود ترابط قوي بينهم وبين زملائهم .

## الجدول رقم (17): يوجد بينك وبين العمال تبادل الأفكار لتطوير العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	17	22.36
أحيانا	49	64.47
أبدا	10	13.15
المجموع	76	100

من خلال معطيات الجدول يتبين أن نسبة 22.36% أجابوا انه يوجد دائما بينهم وبين العمال تبادل الأفكار لتطوير العمل بينما 64.47% أحيانا ما يوجد، في حين 13.15% أبدا لا يوجد هذا التبادل للأفكار بهدف تطوير المؤسسة، هذا ما يدل أن معظم أفراد الدراسة يعملون بشكل جماعي في جو يسوده التعاون ويوجد بينهم تبادل للمعلومات والأفكار والاقتراحات ويعملون جاهدين لتطوير العمل مما يساهم في إظهار قدرات الأفراد ويساعد على استقطاب الأعضاء النشطة ويرسخ قيمة العمل الجماعي، بينما الأفراد الذين أجابوا أبدا قد يعود ذلك إلى عدم وجود اتصال جيد بينهم وبين زملائهم ورغبتهم في العمل الفردي أضف لذلك تخصصهم الوظيفي الذي لا يسمح لهم بالمشاركة في تبادل الأفكار واتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة .

## الجدول رقم (18): يتم وضع الأهداف في الإدارة بصورة جماعية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	35	46.05
أحيانا	18	23.69
أبدا	23	30.26
المجموع	76	100

من خلال معطيات الجدول يتبين أن 35 من أفراد الدراسة أي نسبة 46.05% أجابوا انه يتم وضع الأهداف في الإدارة بصورة جماعية دائما، في حين نسبة 23.69% كانت إجاباتهم أحيانا، بينما نسبة 30.26% يرون أن الأهداف في الإدارة لا توضع أبدا بصورة جماعية، هذا ما يفسر أن الإدارة

تسمح لأفرادها بالمشاركة في وضع الأهداف بصورة جماعية مما يسمح برفع الروح المعنوية لهم ويقوي الاتصالات بين الإدارة والعاملين ويسهل عملية نشر المعلومات الخاصة بالمؤسسة ويساعد على اكتشاف المهارات الصالحة للترقية .

#### الجدول رقم(19): يوجد احترام متبادل بينك وبين العمال والمشرفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	67	88.15
أحيانا	6	7.90
أبدا	3	3.95
المجموع	76	100

من خلال معطيات الجدول يتضح أن نسبة 88.15% و 7.90% أي ما يعادل 73 فرد يرون انه يوجد احترام متبادل بينهم وبين المشرفين بينما نسبة 3.95% يرون انه لا يوجد احترام في المؤسسة. فوجود الاحترام بين العمال يدل على ارتياحهم في عملهم وشعورهم بالأمان مما يولد لديهم الإحساس بالانتماء للمؤسسة وهذا يعود بالنتائج الايجابية على أعمال المؤسسة إضافة لتحفيز العمال وتحقيق الاستقرار في العمل عكس عدم وجود الاحترام بين العمال الذي يؤدي إلي نتائج سلبية وهو ما أكدته دراسة (هدى درنوبي) " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي" حيث توصلت لوجود الاحترام في المؤسسة بين العمال والمشرفين يزيد من الروح المعنوية والثقة التنظيمية والشعور بالرضا والانتماء لدى العمال في المؤسسة، واكتساب هذا السلوك لدى العمال يكون من خلال انتشار قيم تنظيمية وتكريس هذا السلوك.<sup>1</sup>

1 . هدى درنوبي: مرجع سبق ذكره، ص213.

## الجدول رقم(20): يبني فريق العمل على أسس واضحة

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
72.36	55	دائما
25	19	أحيانا
2.64	2	أبدا
100	78	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح وجود تباين بين نسب الإجابات على هذه العبارة بين دائما وأحيانا وأبدا بنسب جاءت على التوالي 72.36% و 25% و 2.64%، هذا يدل على أن بناء فريق العمل في المؤسسة بعيدا كل البعد على أساليب المحسوبية والمحابة مما يساهم في تعزيز الثقة وقيمة التعاون بين الأفراد وتنمية مهاراتهم وتوحيد جهودهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق وهو ما يتوافق مع دراسة (هدى درنوبي) "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي" أن فريق العمل يبني على أسس موضوعية لفريق العمل يعمل على تقوية العلاقات بين الأفراد ويخلق بيئة مليئة بالإبداع.<sup>1</sup> في المقابل النسب المنخفضة التي ترى بأن فريق العمل لا يبني على أسس واضحة هذا راجع لسياسة المحابة المنتشرة في كل المؤسسات الجزائرية بصفة عامة .

## الجدول رقم(21): يتم استطلاع آرائك حول مشاكل العمل

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
51.31	39	دائما
32.90	25	أحيانا
15.79	12	أبدا
100	76	المجموع

من خلال معطيات الجدول السابق يتضح أن نسبة 51.31% من الأفراد يتم دائما استطلاع آرائهم حول مشاكل العمل بينما 32.90% أحيانا فقط ما يتم ذلك، في حين 15.79% أبدا لا يتم

<sup>1</sup> . هدى درنوبي: مرجع سبق ذكره، ص198.

استطلاع آرائهم، ما يدل أن معظم أفراد الدراسة يشاركون في إعطاء مقترحاتهم حول الصعوبات التي يواجهونها في العمل كالعنصرية بين الرجال والنساء، والنميمة، عدم عمل الأفراد بروح الفريق وما ينتج عنه خلل في العمل، عدم تحمل الآخرين لمسؤوليتهم وما يتسبب عنه من غياب روح الأخوة وانعدام الاحترام المتبادل وغياب الثقة، فإعطاء الأفراد رأيهم لمشاكل العمل يزيد من انضباط الأفراد ويقوي علاقاتهم ويجعلهم يسعون دائما لتحقيق مصالح مؤسستهم.

الجدول رقم(22): تسمح لك الإدارة بمناقشة الأسئلة الحساسة (الهامة)

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
22.36	17	دائما
47.36	36	أحيانا
30.26	23	أبدا
100	76	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين أن 17 من أفراد الدراسة أي نسبة 22.36% تسمح لهم الإدارة بمناقشة الأسئلة الهامة بينما نسبة 47.36% أحيانا ونسبة 30.26% لا تسمح لهم الإدارة بمناقشة الأسئلة الحساسة، مما يفسر أن الإدارة تسمح للعمال بمناقشة الأسئلة الهامة المتمثلة في الترفيات، العلاوات، ساعات العمل، الاتصال، الإنتاج وكل هذا يتطلب التخصص والخبرة من العاملين كما أن إخفاء الإدارة للأمور الحساسة على العاملين من أجل الحفاظ على الاستقرار والابتعاد على الاضطرابات وهو ما يتفق مع دراسة (هدى درنوبي) "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي" التي توصلت إلى المؤسسة تعمل على مشاركة العمال في مناقشة بعض الأمور الحساسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. هدى درنوبي: مرجع سبق ذكره، ص208.

## المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (23): تبذل قصارى جهلك لتحقيق أهداف المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	33	43.42
أحيانا	26	34.21
أبدا	17	22.36
المجموع	76	100

من خلال معطيات الجدول يتضح أن نسبة 43.42% يبذلون دائما قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة في حين نسبة 34.21% أحيانا فقط بينما 22.36% لا يبذلون أبدا قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة، هذا راجع لدرجة التزامهم وتفانيهم في بذل الجهود لانجاز عملهم ورغبتهم القوية في البقاء في المؤسسة وتطابق أهدافهم مع أهداف التنظيم ورسالة المؤسسة بشكل عام، ما يدل على أن أغلبية أفراد الدراسة لديهم استعداد للتضحية وبذل جهد كبير من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بينما الأفراد الذين لا يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة يفسر ضعف شعورهم بالانتماء للمؤسسة نقص انضباطهم وانخفاض درجة التزامهم .

الجدول رقم (24): تشارك في اتخاذ قرارات المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	18	23.69
أحيانا	20	26.31
أبدا	38	50
المجموع	76	100

من خلال معطيات الجدول يتضح أن نسبة 23.69% يشاركون دائما في اتخاذ قرارات المؤسسة، بينما 26.31% أحيانا في حين نسبة 50% أبدا، هذا ما يدل أن الأفراد الذين يشاركون في اتخاذ

قرارات المؤسسة هم من فئة الإطارات وأعوان التحكم لخبرتهم في العمل وكفاءتهم، فالمشاركة في اتخاذ قرارات المؤسسة تحسن نوعية القرار وتجعله أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين كما تدعم بينهم الثقة والدافعية للعمل وتزيد درجة ولاءهم وانتمائهم للمؤسسة وإحساسهم بالمسؤولية، بينما الأفراد الذين لا يشاركون في اتخاذ قرارات المؤسسة راجع لنوع نشاط المؤسسة الذي يتطلب الخبرة وهو ما يتفق مع دراسة (هدى درنوني) " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي " أن عدم مشاركة العمال في اتخاذ قرارات المؤسسة راجع لنوع المؤسسة ونشاطها الحساس الذي يتطلب الخبرة والكفاءة لتسييرها.<sup>1</sup>

الجدول رقم(25): يوجد تفاعل ايجابي بينك وبين زملائك لوضع السياسات العامة للمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائماً	28	36.85
أحياناً	13	17.10
أبداً	35	46.05
المجموع	76	100

من خلال معطيات الجدول يتضح أن نسبة 36.85% دائماً يوجد تفاعل ايجابي لوضع السياسات العامة للمؤسسة ، بينما 17.10% أحياناً فقط ما يوجد، في حين نسبة 46.05% أفادوا بأنه لا يوجد أبداً تفاعل ايجابي لوضع السياسات العامة للمؤسسة، هذا ما يدل أن معظم أفراد الدراسة يشاركون في وضع السياسات العامة للمؤسسة ويوجد بينهم انسجام واتصال ايجابي ويدل على تحملهم لمسؤولية ما ينتج عن قراراتهم أضف لذلك تخصصهم الوظيفي الذي يلعب دور كبير كون وضع السياسات العامة للمؤسسة تتطلب الخبرة والكفاءة والعكس فالأفراد الذين لا يوجد تفاعل ايجابي بينهم هم من فئة أعوان التنفيذ لقلة خبرتهم ونقص معلوماتهم في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة.

<sup>1</sup> .هدى درنوني: مرجع سبق ذكره،ص209

## الجدول رقم(26): تؤدي مهامك الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من قبل رؤسائك

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	44	57.90
أحيانا	23	30.26
أبدا	9	11.85
المجموع	76	100

من خلال معطيات الجدول يتضح أن نسبة 57.90% أي أكثر من نصف أفراد الدراسة دائما يؤدون مهامهم الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من قبل رؤسائهم، في حين 30.26% أحيانا، بينما 11.85% أبدا، هذا ما يدل على أن أغلبية الأفراد لديهم انضباط داخل المؤسسة فهم يتبعون قوانين وإجراءات الإدارة ويحرصون على تطبيق عملهم كما يجب ويتحملون مسؤولية أدائهم وهو ما يفسر ارتفاع ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، بينما نسبة 11.85% قد تكون راجعة لضعف ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وتحاولهم في العمل.

## الجدول رقم(27): تحافظ على سمعة المؤسسة لدى مجتمعك

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	53	69.74
أحيانا	13	17.10
أبدا	10	13.15
المجموع	76	100

من خلال معطيات الجدول يتضح أن نسبة 69.74% أي أكثر من نصف أفراد الدراسة دائما يحافظون على سمعة المؤسسة لدى مجتمعهم، بينما نسبة 17.10% أحيانا، في حين 13.15% أبدا، هذا ما يدل أن مناخ العمل له دور كبير في إسعاد الأفراد وجعلهم يتحدثون إيجابيا عن عملهم لأفراد مجتمعهم سواء أصدقاء، أفراد العائلة ... فالحصول على اجر جيد وتلقي الدعم والمساندة من الزملاء ووجود الثقة والاحترام المتبادل بينهم و التعاون كلها تجعل الأفراد يحبون عملهم وتساهم في شعورهم بالانتماء للمؤسسة ما يجعلهم يحافظون على عضويتهم فيها ويحافظون على سمعتها ومكائنها لدى المجتمع،

بينما الأفراد الذين لا يحافظون أبدا على سمعة المؤسسة هم من الأفراد الذين يعملون فقط من اجل توفير حاجيات الحياة الضرورية لا أكثر أو كونهم لم يجدوا عمل آخر أحسن أو للهروب من البطالة .

الجدول رقم (28): تتقبل أي عقوبة من طرف المؤسسة على مخالفة أوامر وتعليمات العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	67	88.15
أحيانا	9	11.85
أبدا	00	00
المجموع	76	100

من خلال معطيات الجدول يتضح أن نسبة 88.15% أي أكثر من نصف أفراد الدراسة يتقبلون دائما أي عقوبة من طرف المؤسسة على مخالفة أوامر وتعليمات العمل، في حين 11.85% أحيانا، هذا ما يدل على أن أغلبية الأفراد منضبون في عملهم ويدركون قواعد وتعليمات عملهم ويتحملون مسؤولية أخطاءهم ما يفسر درجة ولاءهم وانتماءهم للمؤسسة.

الجدول رقم (29): تقدم الدعم لزملائك في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	50	65.79
أحيانا	11	14.47
أبدا	15	19.74
المجموع	76	100

من خلال معطيات الجدول يتضح أن نسبة 65.79% أي أكثر من نصف أفراد الدراسة دائما يقدمون الدعم لزملائهم في العمل، بينما نسبة 14.47% أحيانا ما يقدمون الدعم ، في حين 19.74% لا يقدمون أبدا دعما لزملائهم، هذا ما يدل أن هناك دعم بين الأفراد كتقديم النصائح أو حل مشكلة ما لزملائهم في العمل أو مساعدتهم في إنجاز أعمالهم المتراكمة وهو أمر إيجابي، فالتعاون بين الزملاء يساعد على تجاوز مختلف العقبات، ويزيد من سرعة الإنجاز ويشعرهم بالرضا ويقوي علاقتهم

مع بعضهم البعض، بينما الأفراد الذين لا يقدمون الدعم لزملائهم في العمل راجع لقلة الاتصال وضعف الترابط الاجتماعي فيما بينهم.

الجدول رقم (30): توافق على أداء أي مهمة داخل المؤسسة مقابل الاستمرار فيها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	17	22.36
أحيانا	28	36.85
أبدا	31	40.79
المجموع	76	100

من خلال معطيات الجدول نجد أن نسبة 22.36% يوافقون دائما على أداء أي مهمة داخل المؤسسة في حين نسبة 36.85% يوافقون أحيانا فقط بينما نسبة 40.79% من أفراد الدراسة لا يوافقون أبدا على أداء أي مهمة داخل المؤسسة، ما يفسر أن معظم أفراد الدراسة يوافقون على أداء أي مهمة داخل المؤسسة وهم من فئة الإطارات، الإطار السامي، أعوان التحكم فالتخصص الوظيفي له دور في التزام الأفراد، كذلك بيئة العمل الجيدة التي تقدم الاستقرار للعاملين وتحقق لهم الأمان وتدعمهم وتمدهم بالإعانات والمكافآت تجعلهم يبذلون جهدهم للمحافظة على عضويتهم في المؤسسة والعمل على تحقيق مصالحها، بينما نسبة 40.79% من الأفراد الذين لا يوافقون أبدا راجع لضعف ولائهم .

الجدول رقم(31): عملك بهذه المؤسسة يمثل استثمار وظيفيا بالنسبة لك

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	33	43.42
أحيانا	20	26.31
أبدا	23	30.26
المجموع	76	100

من خلال معطيات الجدول نجد أن نسبة 43.42% دائما عملهم يمثل استثمار وظيفيا بالنسبة لهم في حين نسبة 26.31% أحيانا فقط بينما نسبة 30.26% عملهم لا يمثل أبدا استثمار وظيفيا

بالنسبة لهم، ما يدل أن أغلبية أفراد الدراسة لديهم التزام كبير في المؤسسة نتيجة استثماراتهم الشخصية المتمثلة في خطط المعاشات والصدقات الحميمة التي تجعلهم يتمسكون بأهداف المؤسسة وعدم التضحية بها من أجل الحفاظ على الاستثمارات أضف لذلك السن ومدة الخدمة لهم دور كبير في تشكيل استثمار للعامل في المؤسسة، بينما الأفراد الذين لا يمثل لهم عمل المؤسسة استثماراً وظيفياً هو راجع لسنهم ومدة خبرتهم كذلك تخصصهم الوظيفي.

#### الجدول رقم (32): عملك بهذه المؤسسة يجعلك سعيد

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
61.85	47	دائماً
22.36	17	أحياناً
15.79	12	أبداً
100	76	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن نسبة 61.85% من أفراد الدراسة عملهم بهذه المؤسسة يجعلهم يشعرون دائماً بالسعادة في حين نسبة 22.36% أحياناً فقط، بينما نسبة 15.79% عملهم بهذه المؤسسة لا يجعلهم أبداً سعداء، ما يدل أن معظم أفراد الدراسة لديهم درجة ولاء عالية ومنضبطين في عملهم فوجود ثقة متبادلة بينهم وجهود موحدة واتصال جيد بينهم وبين المشرفين يساهم في رفع الروح المعنوية لهم وتحفيزهم أكثر، كما أن حصول الأفراد على المكافآت من مؤسستهم يساعدهم على تشجيع وتطوير عملهم وإسعادهم. بينما الأفراد الذين لا يشعرون بالسعادة في عملهم هو نتيجة عدم حصولهم على الحوافز والمكافآت كما يلعب عامل السن ومدة خدمة والتخصص الوظيفي دور كبير في إسعاد الأفراد في عملهم .

## الجدول رقم(33): علاقتك مع زملائك في العمل تبقى مستمرة حتى خارجه

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	36	47.36
أحيانا	12	15.79
أبدا	28	36.85
المجموع	76	100

من خلال معطيات الجدول يتضح نسبة 47.36% من أفراد الدراسة تبقى علاقتهم مع زملاء العمل دائما مستمرة حتى خارجه، في حين 15.79% أحيانا فقط، بينما 36.85% أبدا، فأغلبية الأفراد هناك تواصل بينهم خارج العمل مثل زيارة بعضهم في المناسبات واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي للتفاعل مع بعضهم البعض وبناء علاقات أفضل، فالعلاقة القوية بين الموظفين تؤدي إلى فرق عمل أكثر تماسكا وإنتاجية ويساهم في تعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة وتحقيق الالتزام التنظيمي، أما الأفراد الذين لا يتواصلون أبدا خارج العمل يرجع لعدم إحساسهم بالانتماء للمؤسسة وعدم تحفيزهم وتشجيعهم.

## الجدول رقم(34): اعتر بانتمائي لهذه المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	40	52.64
أحيانا	20	26.31
أبدا	16	21.05
المجموع	76	100

من خلال معطيات الجدول يتضح أن نسبة قدرت ب 52.64% أي ما يعادل 40 فرد لديهم اعتراز دائما بانتمائهم لهذه المؤسسة في حين نسبة 26.31% أحيانا فقط، بينما نسبة 21.05% أبدا، ما يدل أن أغلبية الأفراد لديهم اعتراز بالانتماء لهذه المؤسسة نتيجة ارتفاع الروح المعنوية لهم التي تعكسها ظواهر معينة: كإظهار روح الابتكار، الالتزام بقوانين وإجراءات الإدارة، الارتباط بقيم جماعة العمل وبذل جهودات للحفاظ على عضوية المؤسسة فالانتماء يجعل الأفراد يحسون

بالمسؤولية ويساهم في ترابط العلاقات مع أعضاء جماعة العمل وينشر الاستقرار في المؤسسة، بينما ضعف الشعور بالانتماء للمؤسسة يخلق مشاكل كالإضرابات، اللامبالاة... وهو ما يتفق مع دراسة (هدى درنوبي) "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي" التي توصلت إلى أن أغلبية عمال المؤسسة يشعرون بالانتماء للمؤسسة وهو ما يولد لديهم الشعور بعضويتهم في جماعة العمل ويدعم بناء المؤسسة ويجعلها متماسكة<sup>1</sup>

#### الجدول رقم (35): تتعامل مع المشاكل الخاصة بالمؤسسة كأنها مشاكلك الشخصية

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
50	38	دائما
15.79	12	أحيانا
34.21	26	أبدا
100	76	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن نصف أفراد الدراسة أي نسبة 50 يتعاملون دائما مع مشاكل الخاصة بالمؤسسة كأنها مشاكلهم الشخصية في حين نسبة 15.79% كانت أحيانا فقط، بينما نسبة 34.21% لا يتعاملون أبدا مع مشاكل المؤسسة على أنها مشاكلهم الشخصية، هذا راجع لقبول الفرد لقيم وأهداف المؤسسة مما يولد لديه شعور بالانتماء لها ويجعله يحس بمشاكلها ويعمل على حلها من خلال دراسة المشكلة ومناقشة جميع أطرافها ومشاركة أفراد المؤسسة في كيفية حلها لتجنب الخلافات بينهم. هذا ما يتفق مع دراسة (هدى درنوبي) "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي" حيث توصلت إلى وجود سعي من قبل العمال في حل مشاكل العمل وإحساسهم بأنها مشاكلهم الشخصية ومحاولتهم التقليل من الصراعات والخلافات بينهم وأداء الأعمال وفق القوانين واللوائح المنصوص عليها<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. هدى درنوبي: مرجع سبق ذكره، 221.

<sup>2</sup>. هدى درنوبي: مرجع سبق ذكره، ص 224

## الجدول رقم(36): تحافظ على عملك بهذه المؤسسة مهما توفرت لك فرص بديلة

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
55.26	42	دائما
00	00	أحيانا
44.74	34	أبدا
100	76	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن نسبة 55.26% أي ما يعادل 42 فرد يحافظون دائما على عملهم في هذه المؤسسة مهما توفرت لديهم فرص بديلة، بينما نسبة 44.74% لا يحافظون أبدا على عملهم بالمؤسسة، ما يدل على أن أكثر من نصف أفراد الدراسة من ذوي الالتزام التنظيمي فهم أكثر استعداد لتكريس طاقتهم للاستمرار في المؤسسة لحصولهم على الرعاية والاحترام و كونهم لا يرغبون في خسارة ما استثمروه في هذه المؤسسة طول مدة خدمتهم من خطط المعاشات والصدقة الحميمة فهناك علاقة بين مدة الخدمة في المؤسسة والالتزام فسنوات الخبرة تلعب دور كبير في رفع معدل الالتزام التنظيمي، كذلك زيادة معدلات البطالة اليوم قد تجعلهم متمسكين بعملهم حتى وان كانت سيئة، أما الأفراد الذين لا يحافظون أبدا على عملهم إذ توفرت لديهم فرص بديلة هذا راجع لعدم تلقيهم الاحترام وعدم حصولهم على علاوات أو البحث عن مكان قريب من سكنهم .

## الجدول رقم (37) : تتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
84.21	64	دائما
00	2	أحيانا
15.78	10	أبدا
100	76	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن نسبة 84.21% أي ما يعادل 64 فرد يتطلعون دائما للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة بينما نسبة 15.78% لا يتطلعون أبدا للحصول على مرتبة وظيفية متميزة، هذا ما يدل أن معظم أفراد الدراسة يحاولون جاهدين زيادة خبراتهم وتطوير

مهاراتهم والعمل على تحسين مستواهم للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة، وهو ما يعكس ارتباط الأفراد بمؤسستهم وعدم رغبتهم في تركها نتيجة لوجود منافع وارتفاع معدل الالتزام الذي يجعلهم يقبلون قيم وأهداف المؤسسة والرغبة الكبيرة في الاستمرار فيها، بينما العكس يرجع لعدم رغبة الأفراد في البقاء في المؤسسة وعملهم فيها من أجل توفير الاحتياجات اليومية الضرورية فقط أو لعدم إيجاد مكان آخر أفضل منها.

### نتائج الدراسة:

#### (1) القيم التنظيمية:

##### - بعد الانضباط:

- هناك اهتمام من قبل المسؤولين بتطبيق القوانين والإجراءات الرسمية كما هي .
- يحافظ العمال على أسرار المؤسسة قدر الإمكان .
- توجد ثقة متبادلة بين العامل وزملائه .
- هناك التزام بمواعيد الحضور والانصراف .
- يبلغ العمال رئيسهم بغياهم عن العمل .
- يوجد حرص من قبل العمال على ممتلكات مؤسستهم قدر الإمكان .
- تعاقب الإدارة عمالها جراء تهاونهم في إنجاز أعمالهم .

من خلال المؤشرات التي جاءت في أسئلة الاستمارة وبعد تفريغ البيانات وتحليلها اتضح أن أغلبية الباحثين من مجتمع الدراسة ومن خلال إجاباتهم على أسئلة الاستمارة، وما عبرت عليه الجداول (3 8- 9- 10- 11- 12- 13- 14) بأن نسبة الذكور العاملين أكثر بنسبة 82.9%، كذلك المسؤولون يهتمون بتطبيق القوانين والإجراءات الرسمية كما هي بنسبة 78.95، 64.47% من العمال يحافظون على أسرار عملهم قدر الإمكان، 42.10% توجد ثقة متبادلة بين العمال، 69.74% يلتزمون بمواعيد الحضور والانصراف، 92.10% يبلغون رئيسهم بغياهم عن العمل كما أن 100% من الأفراد

يحرصون على ممتلكات المؤسسة قدر الإمكان، 80.26% يقرون بمعاينة الإدارة لهم جراء تعاونهم في إنجاز أعمالهم.

#### - بعد العمل الجماعي :

- يوجد اتصال جيد بين العامل وزملائه والمشرفين.
- يعمل العمال معا بشكل جماعي لتحقيق أهداف الإدارة .
- لا يوجد بين العمال أفكار متبادلة يطورون بها العمل .
- يتم وضع الأهداف في الإدارة بصورة جماعية .
- يوجد احترام متبادل بين العمال والمشرفين .
- يبنى فريق العمل على أسس واضحة .
- يتم استطلاع آراء العمال حول مشاكل العمل .
- لا تسمح الإدارة للعمال بمناقشة الأسئلة الحساسة (الهامة).

من خلال مؤشرات أسئلة الاستمارة (15-16-17-18-19-20-21-22). أكدت إجابات المبحوثين 55.26 يوجد اتصال جيد بين العمال، 48.64 % يعمل العمال معا بشكل جماعي لتحقيق أهداف الإدارة، 22.36% يوجد بين العمال تبادل الأفكار لتطوير العمل، 40.05 % يتم وضع الأهداف في الإدارة بصورة جماعية، 88.15% يوجد احترام متبادل بين العمال والمشرفين، 73.36% يبنى فريق العمل على أسس واضحة، 51.31% يتم استطلاع آراء العمال حول مشاكل العمل، 22.36% تسمح الإدارة بمناقشة الأسئلة الحساسة (الهامة).

## (2) الالتزام التنظيمي

- بعد تحمل المسؤولية اتجاه المؤسسة
- يبذل العمال قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

- هناك مشاركة ضعيفة من طرف العمال في اتخاذ قرارات .
- لا يوجد تفاعل ايجابي كبير بين العمال لوضع السياسات العامة للمؤسسة.
- يؤدي العمال مهامهم الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من قبل رؤسائهم.
- يحافظ العمال على سمعة المؤسسة لدى مجتمعهم.
- يتقبل العمال أي عقوبة من طرف المؤسسة على مخالفة أوامر وتعليمات العمل.
- يقدم العمال الدعم لزملائهم في العمل.

ومن خلال مؤشرات أسئلة الاستمارة(23-24-25-26-27-28-29).أكدت إجابات المبحوثين بنسبة %43.42 يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة، %23.69 يشاركون دائما في اتخاذ قرارات المؤسسة، %36.85 يوجد تفاعل ايجابي لوضع السياسات العامة للمؤسسة ، % 57.90 يؤديون مهامهم الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من قبل رؤسائهم، %69.74 يحافظون على سمعة المؤسسة لدى مجتمعهم، %88.15 يتقبلون أي عقوبة من طرف المؤسسة على مخالفة أوامر وتعليمات العمل، % 65.79 يقدمون الدعم لزملائهم في العمل.

#### - بعد الرغبة بالاستمرار في العمل في المؤسسة:

- معظم العمال لا يوافقون على أداء أي مهمة داخل المؤسسة مقابل الاستمرار فيها .
- عمل العمال بهذه المؤسسة يمثل استثمار وظيفيا بالنسبة لهم.
- العمل بهذه المؤسسة يجعل العمال سعداء .
- علاقة العمال مع زملائهم في العمل تبقى مستمرة حتى خارجه .
- يعتز العمال بانتمائهم لهذه المؤسسة .
- يتعامل العمال مع المشاكل الخاصة بالمؤسسة كأنها مشاكلهم الشخصية .
- يحافظ العمال على عملهم بهذه المؤسسة مهما توفرت لهم فرص بديلة

- يتطلع العمال للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة .

ومن خلال مؤشرات أسئلة الاستمارة (30-31-32-33-34-35-36-37). أكدت إجابات المبحوثين بنسبة 22.36 % يوافقون على أداء أي مهمة داخل المؤسسة، 43.42% عملهم يمثل استثمار وظيفيا بالنسبة لهم، 61.85 % عملهم بهذه المؤسسة يجعلهم يشعرون دائما بالسعادة، 44.36% علاقتهم مع زملاء العمل تبقى مستمرة حتى خارجه، 52.64% لديهم اعتزاز دائما بانتمائهم لهذه المؤسسة، 50% يتعاملون مع مشاكل الخاصة بالمؤسسة كأنها مشاكلهم الشخصية، نسبة 84.21 % يتطلعون دائما للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة.

## 2. النتائج العامة :

تطرقنا لموضوع " دور القيم التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي " .

وخلصت الدراسة من خلال تحليل المعطيات الإحصائية والبيانات الميدانية إلى النتائج التالية:

- قيمة الانضباط موجودة في مؤسسة نفضال ولها دور أساسي في التزام العاملين و زيادة تحمل المسؤولية اتجاه المؤسسة. وهو ما يتفق مع دراسة (عبد القادر شخاب) " دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة" أن قيمة الانضباط ممارسة بشكل كبير في المؤسسة.<sup>1</sup>
- قيمة العمل الجماعي لها دور في الالتزام وتعزيز الرغبة بالاستمرار في العمل في المؤسسة.
- أن للقيم التنظيمية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي . وهو ما يتفق مع دراسة (هدى درنوني) " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي " أن الثقافة بكل ما تحمله من عناصر متكاملة ومتناقضة في نفس الوقت تسعى إلى تحقيق الالتزام التنظيمي.<sup>2</sup>

1 - عبد القادر شخاب: مرجع سبق ذكره، ص167.

2 - هدى درنوني: مرجع سبق ذكره، ص270.

## خاتمة

من خلال تطرقنا للجانب النظري والجانب الميداني للدراسة وجدنا أن القيم التنظيمية تعني المبادئ، الاتجاهات، المعايير المشتركة بين أفراد المؤسسة وتعمل كموجه لسلوكياتهم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة كعمل الأفراد في جماعة وانضباطهم داخل المؤسسة، كما تعتبر القيم نقاط مرجعية في اتخاذ القرارات التنظيمية، كذلك عرفنا أن الالتزام التنظيمي هو الإيمان بقيم المؤسسة وأهدافها وتفاني أفرادها في بذل مجهودات جبارة لإنجاز أعمالهم وتحملهم للمسؤولية ورغبتهم القوية في البقاء والاستمرار فيها والاستعداد لتحقيق أهدافها.

كانت هذه النتائج النظرية نقطة ارتكاز للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة والذي مفاده:

. ما دور القيم التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي؟

لتحقيق الأهداف المرسومة في هذه الدراسة والمتمثلة في التعرف على دور الانضباط والعمل الجماعي في زيادة وتعزيز الالتزام التنظيمي بأبعاده (تحمل المسؤولية، الرغبة بالاستمرار) في المؤسسة.

لنصل بعد البحث وجمع البيانات وتحليلها إلى النتائج التالية:

. أن قيمة الانضباط موجودة في مؤسسة نفعال ولها دور أساسي في التزام العاملين وزيادة تحمل المسؤولية اتجاه المؤسسة.

. أن قيمة العمل الجماعي لها دور في الالتزام وتعزيز الرغبة بالاستمرار في العمل في المؤسسة.

. أن القيم التنظيمية لها دور في تحقيق الالتزام التنظيمي.

## قائمة المصادر والمراجع

القواميس والمعاجم:

- 1 - الفيروز آبادي: القاموس المحيط، القاهرة، دار الحديث، 2008.
  - 2- محمد أبي بكر القادري الرازي: مختار الصحاح، بيروت، دار الفكر، دون تاريخ.
- الكتب:
- 3- أحمد الشايب و عدنان أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، الأردن، دار الأكاديميون، 2014.
  - 4- أحمد طاهر مسعود: المدخل إلى علم الاجتماع العام، عمان، دار جليس الزمان، 2011.
  - 5- أحمد عبد الرحمان الشميمري وآخرون : مبادئ إدارة الأعمال، ط10، الرياض، دار العبيكان، 2014.
  - 6- أحمد عبد اللطيف أبو سعد: دليل المقاييس والاختبارات النفسية والتربوية، الأردن، دار ديبونو لتعليم الفكر، 2001.
  - 7- أحمد محمد الزعبي: أسس علم نفس الاجتماعي، الإسكندرية، دار زهران، 2013.
  - 8- أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الأردن، دار الأكاديميون، 2014.
  - 9- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2013.
  - 10- أمال صالح عبد الرحيم وعدنان احمد مسلم: دليل الباحث في البحث الاجتماعي، الرياض، دار العبيكان، 2013.
  - 11 - إسماعيل محمود الشرقاوي: إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، عمان، دار غيداء، 2016.
  - 12- آلاء محمد العيدي ومحمد جاسم العيدي : طرق البحث العلمي، عمان، دار ديبونو، 2009.
  - 13- بلقاسم سلاطينة وآخرون:مدخل سوسيولوجي الفعالية التنظيمية في المؤسسة، الجزائر، دار الفجر، 2013.
  - 14- ثائر سعدون محمد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،عراق، دار مركز الرماح، 2006.
  - 15- جميل الحمداوي: البحث التربوي، بيروت، دار الكتب العلمية، 2014.

- 16- حسان الجليلي وبقاسم سلاطينية: المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، القاهرة، دار الفجر، 2012.
- 17- خضير بن سعود الخضير: علم الاجتماع الصناعي والإنتاج، الأردن، دار العبيكان، 2010.
- 18- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حميد: نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة، 2000.
- 19- رضوان زيادة وكيفن جي اوتول: صراع القيم بين الإسلام والغرب، دمشق، دار الفكر، 2010.
- 20- زيد منير عبوي ويوسف ذيب العطاري: الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي، عمان، دار الخليج، 2012.
- 21- سلمان زيدان: تطور التعليم الجامعي لتنمية المجتمعات المعاصرة في ضوء إدارة الجودة، اليمن، دار الكتاب الأكاديمي.
22. طاهر محمد بوشلوش: التحولات الاجتماعية والاقتصادية وآثارها على القيم في المجتمع الجزائري، الجزائر، دار بن مرابط، دون تاريخ.
- 23- طغيس بن مشلش المقاطي: أساليب التنشئة الاجتماعية، الأردن، دار العبيكان، 2008.
- 24- عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، عمان، دار أسامة، 2008.
- 25- عبد الله الخزاعة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية التربوية، عمان، دار المحمدية، 2000.
- 26- عبير حمود الفاعوري ومحمد مفضي الكساسبة: قضايا معاصرة في الإدارة، عمان، دار حامد، 2010.
- 27- غازي عنلية: البحث العلمي، عمان، دار المناهج، 2014.
- 28- فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن، دار المسيرة، 2009.
- 29- فاديه إبراهيم شهاب: التطوير التنظيمي، عمان، دارا لأكاديميون، 2014.
- 30- فؤادة البكري: العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمة، مصر، دار عالم الكتب، 2014.
- 31- قدرى عبد الفتاح الشهاوي: آثار الالتزام ونتائجه وتولعيه في التشريع المصري المقارن، الإسكندرية، دار منشأة المعارف، 2003.

- 32- كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي، عمان، دار الفكر، 2004.
- 33- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2008.
- 34- محمد جلال سليمان صديق: دور القيم في نجاح البنوك الإسلامية، القاهرة، دار المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996.
- 35- محمد عبد الله حسن حميد: تطوير الأداء البحثي للجامعات في الضوء الإدارة بالقيم، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2016.
- 36- محمد قاسم قريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط03، عمان، دار وائل، 2011.
- 37- محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة النزاعات والصراعات في العمل، القاهرة، دار المجموعة العربية، 2013.
- 38- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط03، عمان، دار وائل، 2005.
- 39- مدحت ابونصر: قواعد ومراحل البحث العلمي، القاهرة، مجموعة النيل، 2004.
- 40- نادية محمود مصطفى: القيم في الظاهرة الاجتماعية، القاهرة، دار البشير، 2010.
- 41- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر، دار المحمدية، 2013.
- 42- ناصر قاسيمي: دليل المصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- 43- وجيهة ثابت العاني: القيم التربوية وتصنيفاتها المعاصرة، الأردن، دار الكتب الثقافي، 2013.

#### المجلات العلمية:

- 44- باسم عبد الحسين: اثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد31، جامعة بغداد، بغداد(العراق)، 2013.
- 45- جمال بن عروس ومسعود طحطوح: العقد النفسي وأثره على الالتزام التنظيمي للعمال، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد37، جامعة باتنة1، باتنة(الجزائر)، 2017.

- 46- جمال خنشور وخير الدين جمعة: دور القيم في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد17، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر)، 2015.
- 47- حسين صديق: الاتجاهات من منظور علم الاجتماع، مجلة جامعة دمشق، العدد(03 04)، جامعة دمشق، دمشق(سوريا)، 2012.
- 48 - حليلة بوقره وعواطف بوقره: التمكين الإداري لدى الأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد11، جامعة محمد بوضياف، المسيلة(الجزائر)، 2016.
- 49- خديجة عبدو ومحمد الساسي الشايب: القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد26، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة(الجزائر)، 2006.
- 50- طاهر شعبان: دور القيم الشخصية والتنظيمية في جودة اتخاذ القرار متعدد المعايير، مجلة جامعة البعث، العدد49، جامعة دمشق، دمشق(سوريا)، 2007.
- 51- عبد الفتاح أبي مولود: قياس مستوى الالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد28، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة(الجزائر)، 2017.
- 52- عبد القادر نوبيات وكمال يوسف: دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد16، جامعة محمد بوضياف، المسيلة(الجزائر)، 2016.
- 53- فراح العربي وعبد الناصر بوتلجة: العلاقة بين الضغوط المهنية والالتزام لتنظيمي، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد04، جامعة بشار، بشار(الجزائر)، 2017 .
- 54- ليلي بكوش وياسين محجر: القيم التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد30، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة(الجزائر)، 2017.
- 55- محمد فليح حكمت: تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة تكريت، العدد83، جامعة تكريت، بغداد (العراق)، 2010.

56- محمد مصطفى الخرشوم: تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد3، جامعة حلب، حلب(سوريا)، 2011.

57- نزاري حسام الدين: الالتزام التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر، مجلة أبحاث نفسية تربوية، العدد10، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة(الجزائر)، 2017.

58- نوال حمريط و وليد شلابي: مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد02، جامعة محمد بوضياف، المسيلة(الجزائر)، 2016.

### المذكرات:

59- أسماء بن تركي: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير(منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.

60- اوغيدي أحلام: القيم الاجتماعية المحلية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير(منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016 .

61- خالد عبد الله الحنطية: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير(منشورة)، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2003.

62- عبد القادر شخاب: دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

63- سامي إبراهيم حنونة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير(منشورة)، قسم إدارة الأعمال، جامعة غزة، فلسطين، 2006.

64- صلاح الدين الشخاوي:النسق القيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الأستاذ الجامعي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير(منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 .

66- هدى درنوبي: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه(منشورة)، قسم علم الاجتماع والإدارة والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

### الكتب الأجنبية:

- 66 - arby: **oxfords Advanced learners , dictionary of current English**, London , university press, 1974.
- 67-Fernande la monde ,Michel Audet: **la gestion des ages**, Canada, les presses de l université Laval, 2000.
- 68- Nathalie delobbe et autres : **développement compétences investissement professionnel et bien-être des personnes** , Belgique, presses universitaires de louvaine, 2003.

الملحق رقم 01: تعداد عمال مؤسسة نفعال

Effectif Permanents عدد العمال															
Rubriques	إطار CS سامي			إطار CA			M عون تحكم			E عون تنفيذي			Total المجموع		TG مجموع
	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	ع عام
TOTAL	4	0	4	9	1	11	24	9	25	15	1	15	49	2	52
GLE				3	7	0	3		2	4		5	4	7	1

CS :cadre supérieur إطار سامي

CA :Cadres إطار

M :Maitrises M عون تحكم

E :Agent d'Exécution E عون تنفيذي

H :Hommes رجال

Femmes : نساء

Total :Tالمجموع

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

الجامعة	أسماء المحكمين	الرقم
جامعة بسكرة	أ.لحمر عبد الحميد	01
جامعة بسكرة	د.دباب زهية	02
جامعة سكيكدة	د.وردة وريس	03

الملحق رقم 03: استمارة استبيان

جامعة محمد خيضر\_ بسكرة\_

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة الاستبيان

دور القيم التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال - بسكرة -

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

. تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل -

إشراف:

د. أسماء بن تركي

إعداد الطالبة :

كريمة نصري

ملاحظة: ضع علامة X في الخانة المناسبة ، مع العلم أن المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي وشكرا.

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور الأول: البيانات العامة

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. السن: .....

3. المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي

جامعي

4. مدة الخدمة: .....

5. التخصص الوظيفي: إطار سامي  إطار

عون تحكم  عون تنفيذ

القسم الأول: القيم التنظيمية

الرقم	العبارة	دائما	أحيانا	أبدا
6	يهتم المسؤولون بتطبيق القوانين والإجراءات الرسمية كما هي.			
7	تحافظ على أسرار عملك قدر الإمكان.			
8	توجد ثقة متبادلة بينك وبين زملائك.			
9	تلتزم بمواعيد الحضور والانصراف.			
10	تبلغ رئيسك بغيابك عن العمل.			
11	تحرص على ممتلكات مؤسستك قدر الإمكان.			
12	تعاقبك الإدارة جراء تهاونك في إنجاز أعمالك.			
13	يوجد اتصال جيد بينك وبين زملائك والمشرفين.			
14	يعمل العمال معا بشكل جماعي لتحقيق أهداف الإدارة.			
15	يوجد بينك وبين العمال تبادل الأفكار لتطوير العمل.			

			16	يتم وضع الأهداف في الإدارة بصورة جماعية.
			17	يوجد احترام متبادل بينك وبين العمال والمشرفين.
			18	يبني فريق العمل على أسس واضحة.
			19	يتم استطلاع آرائك حول مشاكل العمل.
			20	تسمح لك الإدارة بمناقشة الأسئلة الحساسة (الهامة).

### القسم الثاني : الالتزام التنظيمي

الرقم	العبرة	دائما	أحيانا	أبدا
21	تبذل قصارى جهدك لتحقيق أهداف المؤسسة.			
22	تشارك في اتخاذ قرارات المؤسسة.			
23	يوجد تفاعل ايجابي بينك وبين زملائك لرسم السياسات العامة للمؤسسة.			
24	تؤدي مهامك الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من قبل رؤسائك.			
25	تحافظ على سمعة المؤسسة لدى مجتمعك.			
26	تتقبل أي عقوبة من طرف المؤسسة على مخالفة أوامر وتعليمات العمل.			
27	تقدم الدعم لزملائك في العمل.			
28	توافق على أداء أي مهمة داخل المؤسسة مقابل استمرارك بالعمل فيها.			
29	عملك بهذه المؤسسة يمثل استثمار وظيفيا بالنسبة لك.			
30	تشعر بالسعادة داخل المؤسسة.			
31	تتواصل مع زملائك في العمل حتى خارج المؤسسة.			
32	تعزز بانتمائك لهذه المؤسسة.			
33	تتعامل مع المشاكل الخاصة بالمؤسسة كأنها مشاكلك الشخصية.			
34	تحافظ على عملك بهذه المؤسسة مهما توفرت لك فرص بديلة			
35	تتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة.			



## ملخص الدراسة

كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على دور القيم التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي وذلك من خلال تحقيق ما يلي:

. التعرف على دور قيمة الانضباط داخل المؤسسة في زيادة تحمل عمالها للمسؤولية .

. التعرف على دور قيمة العمل الجماعي في تعزيز رغبة البقاء والاستمرار بالعمل في المؤسسة.

ولتحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على استبيان مكون من مقياسين الأول يقيس القيم التنظيمية ويتكون من 15 عبارة، أما الثاني فكان الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 عبارة، ووزع على 76 عامل يمثل نسبة 15% من إجمالي عدد عمال مؤسسة نفطال بسكرة البالغ عددهم 521 عامل، وتم الاستعانة بالمنهج الوصفي كمنهج لهذه الدراسة وذلك للوصول إلى تحقيق الهدف من انجاز هذه الدراسة والاعتماد على التكرارات والنسب المئوية ومن خلال تفسير وتحليل البيانات كميًا وكيفيًا تم الوصول إلى مجموعة من النتائج وبالتالي الوصول إلى إجابة على التساؤل الرئيسي السابق :

. أن للقيم التنظيمية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة .

. أن قيمة الانضباط لها دور أساسي في التزام العاملين و زيادة تحمل المسؤولية اتجاه المؤسسة.

. أن قيمة العمل الجماعي لها دور في الالتزام وتعزيز الرغبة في الاستمرار في العمل في المؤسسة.