

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



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

الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة
ميدانية بمرکز التكوين المهني فضيلة سعدان - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة موارد بشرية

الأستاذ المشرف:

داسي وهيبة

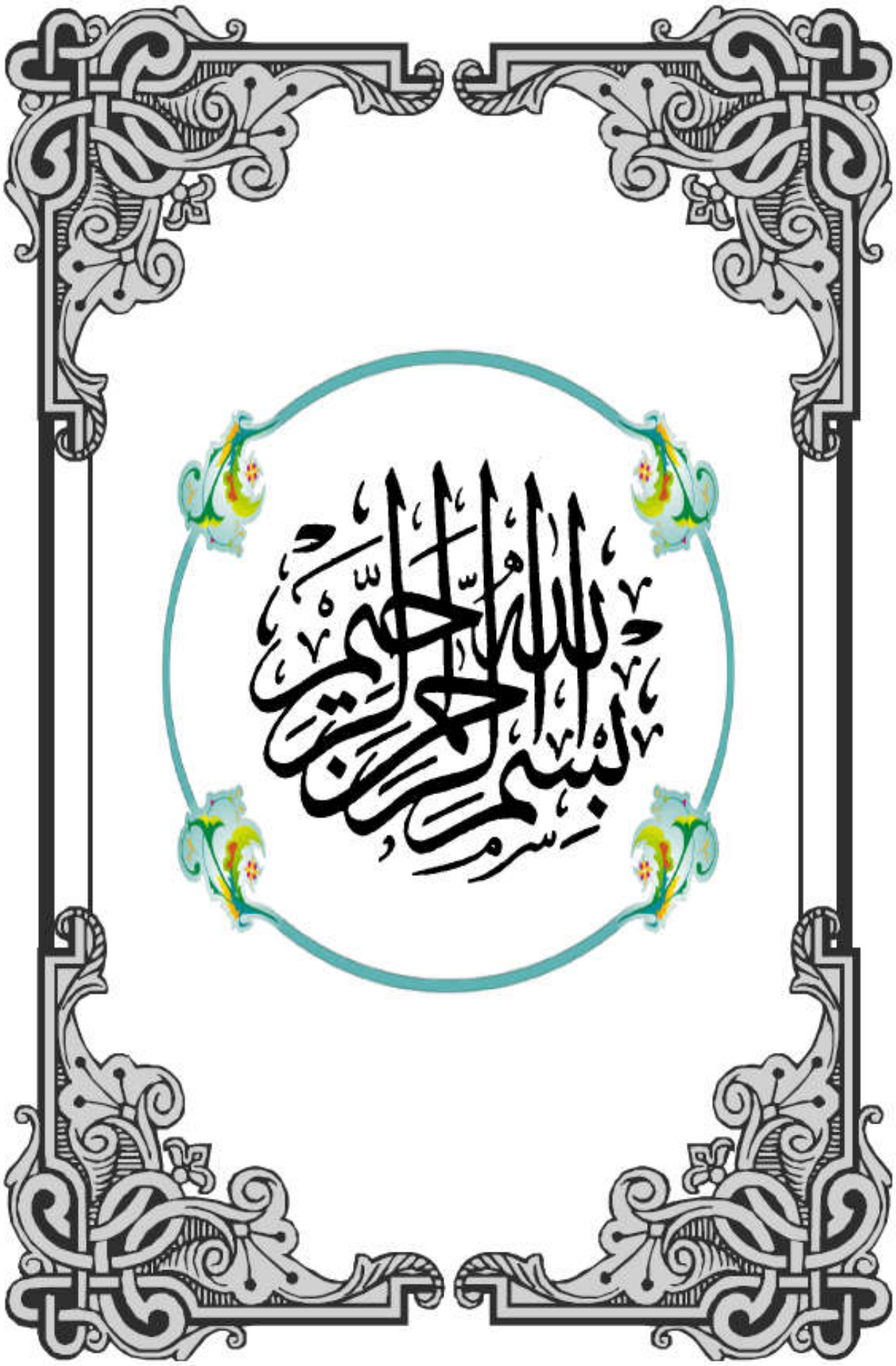
إعداد الطالب(ة):

فراس حمزة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	علالي مليكة	أستاذ محاضر ب	رئيسا	جامعة بسكرة
2	مناصرية إسماعيل	أستاذ مساعد ب	مناقشا	جامعة بسكرة
3	داسي وهيبة	أستاذ محاضر أ	مقررا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية 2020/2019



شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقنا و هداانا و أعاننا و يسر لنا طريق العلم و المعرفة لإتمام هذا العمل المتواضع

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلالة وجهك و عظيم سلطانك

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة "الدكتورة" داسي وهيبية " التي لم تبخل علينا بنصائحها القيمة و إسهاماتها المفيدة و بصماتها الواضحة وتوجيهاتها و إخلاصها الصادق

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذتي الكرام الذين لم ييخلوا علينا بالتوجيهات و بالأخص الأستاذة الكريمة "أحلام خان" على كل الدعم الذي قدمته لنا

خالص الشكر للأستاذ الفاضل "غضبان حسام" على الدعم و التوجيه

خالص الشكر للأستاذة الفاضلة "ليلي بن عيسى" على التوجيه و المساعدة

خالص الشكر للأستاذ الفاضل "إسماعيل مناصرية" على المساعدة و التوجيه

كما أتقدم بالشكر الجزيل الى لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة مذكري

الصفحة	المحتويات
أ	التقدير و الشكر
ب	فهرس المحتويات
د	قائمة الجداول
ذ	قائمة الأشكال
ر	قائمة الملاحق
ز	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الأجنبية
II	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
IV	أولا: إشكالية الدراسة
IV	ثانيا: أهمية الدراسة
V	ثالثا: أهداف الدراسة
V	رابعا: التعريفات الإجرائية بمتغيرات الدراسة
VI	خامسا: فرضيات الدراسة و نموذجها
VII	سادسا: حدود الدراسة
VIII	سابعا: منهج الدراسة
VIII	ثامنا: الدراسات السابقة

الفصل الثاني: مدخل إلى الثقافة التنظيمية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية للثقافة التنظيمية
3	المطلب الأول: مفهوم الثقافة و خصائصها.
3	أولاً: تعريف الثقافة.
5	ثانياً: خصائص الثقافة:
6	المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية:
8	المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية
9	المبحث الثاني: أساسيات الثقافة لتنظيمية.
9	المطلب الأول: أهمية الثقافة التنظيمية
10	المطلب الثاني: عناصر (مكونات) الثقافة التنظيمية
13	المطلب الثالث: تكوين الثقافة التنظيمية و مصادرها.
13	أولاً: تكوين الثقافة التنظيمية
14	ثانياً: مصادر تكوين الثقافة التنظيمية
16	المبحث الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية و مستوياتها و وظائفها.
16	المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية.

18	المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية
19	المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية
21	المبحث الرابع: نظريات الثقافة التنظيمية و تكوينها و المحافظة عليها و تغييرها.
21	المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية
24	المطلب الثاني: تكوين الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها.
25	أولاً: تكوين ثقافة المنظمة
26	ثانياً: المحافظة على ثقافة المنظمة:
27	المطلب الثالث: تغيير ثقافة المنظمة
28	خلاصة
الفصل الثالث: مدخل إلى الالتزام التنظيمي	
30	تمهيد:
31	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الالتزام التنظيمي
31	المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي.
33	المطلب الثاني : خصائص الالتزام التنظيمي
33	المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي

34	المبحث الثاني: أساسيات الالتزام التنظيمي.
34	المطلب الأول: مراحل الالتزام التنظيمي
35	المطلب الثاني: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي
38	المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي.
39	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي و طرق قياسه و نتائجه.
39	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي.
41	المطلب الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي
24	المطلب الثالث: نتائج الالتزام التنظيمي
43	المطلب الرابع: العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي:
44	أولاً: دور التحفيز في تحقيق الالتزام التنظيمي:
44	ثانياً: دور العدالة في تحقيق الالتزام التنظيمي:
44	ثالثاً: دور العمل الجماعي في تحقيق الالتزام التنظيمي:
46	خلاصة
	الفصل الرابع: عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان —بسكرة—
49	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

49	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
49	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني فضيلة سعدان
51	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
51	المطلب الأول: أداة البحث
52	المطلب الثاني: صدق و ثبات أداة البحث
53	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل محاور الاستبيان
53	المبحث الثالث: خصائص عينة البحث و تحليل محاور الاستبيان
54	المطلب الأول: خصائص عينة البحث
56	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
56	أولاً: تحليل إجابات المبحوثين حول متغير الثقافة التنظيمية
59	ثانياً: تحليل إجابات المبحوثين حول متغير الالتزام التنظيمي
62	المبحث الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية.
62	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
63	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية:
65	تفسير النتائج
67	خلاصة

69	خاتمة
----	-------

الصفحة	العنوان	الرقم
43	نتائج الالتزام التنظيمي	01
52	نتائج معاملات الصدق و الثبات	02
54	نتائج توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	03
54	نتائج توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	04
55	نتائج توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	05
55	نتائج توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	06
56	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن متغير الثقافة التنظيمية	07
59	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن متغير الالتزام التنظيمي	08
62	نتائج معامل الالتواء و التفلطح	09
63	نتائج تحليل تباين الانحدار	10
64	اختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي	11

الصفحة	العنوان	الرقم
VII	نموذج الدراسة	01
12	العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية	02
16	مصادر الثقافة التنظيمية	03
21	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	04
37	العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي	05
39	أبعاد الالتزام التنظيمي	06
40	العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي	07
50	الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني	08

الصفحة	الاسم	الرقم
75	الاستبيان	01
78	المحكمون لأداة الدراسة	02

ملخص:

تهدف هذه الدراسة في البحث في أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (العمل الجماعي، التحفيز، العدالة) على الالتزام التنظيمي للعاملين بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان.

تمثل مجتمع الدراسة في الأساتذة و الإداريين و العمال المهنيين للمؤسسة، حيث قمنا باختيار عينة عشوائية

و وزعنا (38) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية.

استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب منها: مقاييس الإحصاء الوصفي و تحليل الانحدار المتعدد.

و قد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر للثقافة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha=(0.05)$ على الالتزام التنظيمي بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة- إذ أنه هناك علاقة ارتباط قوية بين متغيري الدراسة، حيث بلغت قوة العلاقة (64%) و أن المتغير المستقل الثقافة التنظيمية يفسر ما مقداره 41% من التباين الحاصل في المتغير التابع و المتمثل في الالتزام التنظيمي.

و تقترح الدراسة:

- المحافظة على ثقافة المنظمة و تعزيز دورها في التأثير على التزام العاملين.
- استخدام نظام حوافز مناسب لتعزيز الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، مركز التكوين المهني فضيلة سعدان.

Abstract

This study aims to investigate the impact of organizational culture in its dimensions (teamwork, motivation, justice) on the organizational commitment of the employees of Fadela Saadane Center.

The study population was represented in the professors, administrators, and professional workers of the institution, where we selected a random sample

And we distributed (38) questionnaires valid for statistical treatment.

Several methods were used in the statistical analysis of data, including: descriptive statistical measures and multiple regression analysis.

This study reached several results, the most important of which is the presence of an effect of organizational culture at the level of significance $(0.05) = \alpha$ on the organizational commitment of the Center for Vocational Training Fadela Saadane - Biskra - as there is a strong correlation between the two variables of the study, where the strength of the relationship reached (64%) And that the independent variable of organizational culture explains 41% of the variation in the dependent variable represented in organizational commitment.

The study suggests:

□ Preserving the organization's culture and enhancing its role in influencing employee commitment.

□ Use an appropriate incentive system to enhance organizational commitment.

Key words: organizational culture, organizational commitment,

Vocational Training Center, Fadela Saadane. Key words:

Organizational Culture, Organizational Commitment, Vocational

Training Center Fadela Saadane - Biskra -

المقدمة

المقدمة:

تعتبر المنظمات شكل من أشكال المجتمع و هذا لما تحتويه من خليط من الأفراد , يحمل كل منهم خلفيات و معتقدات و ثقافات مختلفة , و تختلف هذه المنظمات حسب تخصصها و مجال عملها فمنها الاقتصادية و الصحية و التعليمية , سواء كانت عامة أو خاصة , فالمستفيد الأول منها هو الإنسان , لذلك أصبحت ضرورة حتمية في حياته اليومية , فهي توفر له مختلف حاجياته و كل سبل راحته و رفاهيته .

و نظرا للأهمية الكبيرة التي تلعبها المنظمة في حياتنا اليومية , و باعتبار الفرد احد ركائزها و عمودها الفقري , ازداد الاهتمام بالعنصر البشري و أصبح يعتبر بمثابة المورد الثمين و الميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة خاصة مع بداية القرن العشرين , و خير دليلا على ذلك نجاح التجربة اليابانية التي برهنت على أهمية العنصر البشري , و من هذا المنطلق سعت المؤسسات اليوم إلى تعزيز اهتمامها بهذا المورد و عملت على دراسة سلوكياته لتوفير البيئة المناسبة له .

و من منطلق أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فهو يتأثر بالبيئة و المناخ المحيطين به و هذا ما نراه داخل المنظمات اليوم, فالمؤسسات الناجحة تعمل على التحكم و تحسين بيئتها الداخلية, و إظهار الاهتمام الكافي لعمالها, فمن هنا تبدأ مشاعر و مظاهر الالتزام للمؤسسة بالنمو .

تتميز كل منظمة عن غيرها بمجموعة من القيم و المعتقدات السائدة بين أفرادها و التي تظهر على شكل سلوكيات و تقاليد و أعراف , تؤثر بصفة مباشرة على أداء الفرد وولائه و إبداعه , و لهذا زاد الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية التي تعد احد العوامل الرئيسية لنجاح المنظمة لم لها من دور فعال في تحقيق أهداف المنظمة و زيادة إنتاجيتها, من خلال تحفيز الأفراد و تحسين أدائهم و ترسيخ قيم التعاون بينهم, و تعزيز السلوكيات الايجابية كالالتزام التنظيمي , والذي بدوره يؤثر على العامل ليعطي مزيدا من الإلتقان والانضباط في ميدان العمل .

ويعد الالتزام التنظيمي عاملا رئيسيا، باعتباره يؤثر على إنتاجية و فعالية المؤسسة ويحافظ على استقرارها ويساهم إلى حد كبير في نجاحها واستمرارها , فالعامل الملتزم يؤمن بأهداف المنظمة و قيمها مما يجعله يبذل الجهد اللازم , و يعمل بإخلاص لصالح المؤسسة , و للوصول إلى هذا المستوى من الالتزام يجب الاهتمام الكبير بموضوع الثقافة التنظيمية .

الفصل الأول:

الاطار العام للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة:

نظراً لأهمية الثقافة التنظيمية من جهة وتأثيرها على التزام العاملين من جهة أخرى نطرح التساؤل الرئيسي

التالي:

ما أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مركز التكوين المهني "فضيلة سعدان" -بسكرة-؟

وتدرج ضمن الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مركز التكوين المهني "فضيلة سعدان" -بسكرة-؟
- 2- ما مستوى الالتزام التنظيمي بمركز التكوين المهني "فضيلة سعدان" -بسكرة- ؟
- 3- هل للعمل الجماعي أثر على الالتزام التنظيمي بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة-؟
- 4- هل للتحفيز أثر على الالتزام التنظيمي بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة-؟
- 5- هل للعدالة أثر على الالتزام التنظيمي بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة-؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي :

- تقديم إطار نظري عن الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي .
- البحث عن أثر الثقافة التنظيمية على التزام العاملين في مركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة-.
- إبراز نوع الثقافة السائدة في مركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة-.
- إبراز مدى التزام العاملين في مركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة-.
- وضع مقترحات موثقة وصالحة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعد على تحقيق الالتزام التنظيمي في مركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة-

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تنويه بأهمية الثقافة التنظيمية السائدة في مركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة-..
- دراسة مستوى الالتزام التنظيمي في مركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة-.
- إثبات تأثير العمل الجماعي على الالتزام التنظيمي في مركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة-.
- إثبات على تأثير التحفيز على الالتزام التنظيمي في مركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة-.
- إثبات تأثير العدالة على الالتزام التنظيمي في مركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة-.
- إثبات تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة-..

رابعا: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

1- الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها المركب الذي يعرف المرء بالمجتمع والمنظمة التي ينتمي إليها، فهي ما يكون شخصية المنظمة التي تجعلها متفردة بصفاتها ومميزاتها في نظر العملاء والعاملين فيها، وهي ما يعكس القيم والمعتقدات عن المنظمة وما يبين مكانتها الحالية وما ستكون عليه مستقبلا.

2- الالتزام التنظيمي:

يعرف الالتزام التنظيمي على أنه استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة.

3- العمل الجماعي:

يعرف العمل الجماعي بأنه ذلك الجهد الذي يقوم به فريق من الموظفين من أجل تحقيق هدف مشترك.

4- التحفيز:

هي تلك الوسائل التي تستعملها المنظمة لتشجيع العمال على زيادة الإنتاجية عن طريق تقديم الدعم المادي و المعنوي لهم.

5- العدالة:

تعبّر عن شعور العامل بالإنصاف و المساواة بين مقدار الجهد الذي يبذله و ما يحصل عليه من مخرجات و تساوي فرصه مع زملائه فيما يخص المكافآت و الترقيات.

خامسا: فرضيات الدراسة و نموذجهما:

1-فرضية الدراسة:

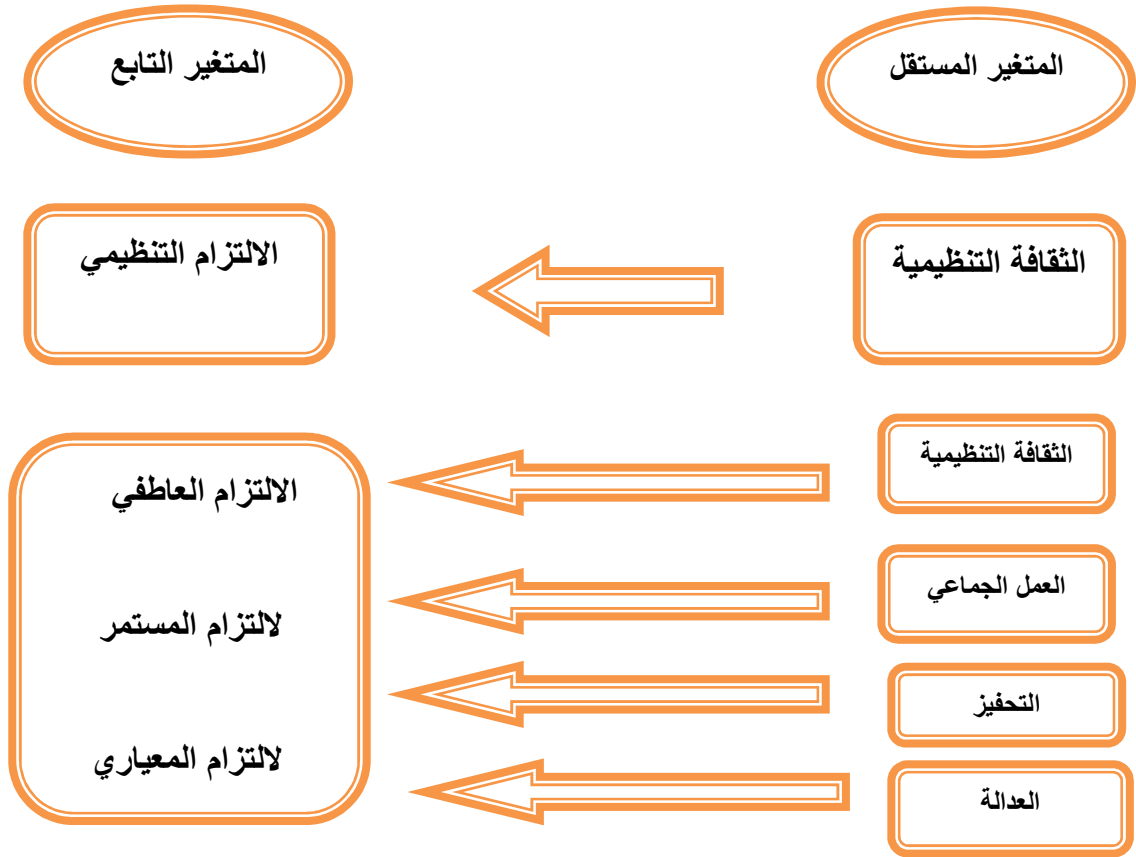
الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (العمل الجماعي ،التحفيز،العدالة) على الالتزام التنظيمي بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة-

وتدرج ضمن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية .:

1. يتميز مركز التكوين لمهني فضيلة سعدان بثقافة تنظيمية قوية.
2. مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع في مركز التكوين لمهني فضيلة سعدان.
3. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير العمل الجماعي على الالتزام التنظيمي في مركز التكوين المهني فضيلة سعدان عند مستوى دلالة (0.05).
4. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التحفيز على الالتزام التنظيمي في مركز التكوين المهني فضيلة سعدان عند مستوى دلالة (0.05).
5. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير العدالة على الالتزام التنظيمي في مركز التكوين المهني فضيلة سعدان عند مستوى دلالة (0.05).

2- نموذج الدراسة:

الشكل رقم(1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

سادسا: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- 1- الحدود البشرية: أُنجزت الدراسة الميدانية على عمال مركز التكوين المهني فضيلة سعدان بسكرة، و قد حرصنا على حسن اختيار العينة و تواجد جميع الفئات المهنية الموجودة في المركز لضمان مصداقية النتائج.
- 2- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة تأثير الثقافة التنظيمية لتحقيق الالتزام التنظيمي.
- 3- الحدود المكانية: أُنجزت الدراسة الميدانية على مستوى مركز التكوين المهني فضيلة سعدان بسكرة.

4- الحدود الزمانية: أنجزت الدراسة الميدانية في الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020/2019 بداية من تاريخ 25 أوت 2020.

سابعاً: منهج الدراسة:

لكي يقوم الباحث بأي دراسة علمية تمكنه من الوصول إلى الهدف، وجب عليه تحديد و اختيار المنهج المناسب، و لتحقيق أهداف هذا البحث قمنا باختيار المنهج الوصفي نظرا لطبيعة البحث الذي يتناسب معه، و الذي يقوم بوصف ظاهرة وهي أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي و تحليلها من خلال جمع البيانات و تصنيفها و محاولة تفسيرها.

ثامناً: الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية :

1/ (دراسة بن قرقور ليندة 2010) بعنوان الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال دراسة حالة المطحنة الصناعية متيجة , جامعة الجزائر .

تهدف هذه الدراسة إلى : ابراز أبعاد التفاعل بين الثقافة و الفعالية التنظيمية .

التعرف على أهم آليات إحداث التطور التنظيمي.

التركيز على دور المورد البشري و أهميته في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي.

و من أهم نتائج الدراسة :

- اتسام بعض مكونات الثقافة التنظيمية في المنظمة بالغموض
- إن مصطلح التطوير التنظيمي مصطلح غير متداول بين العاملين.
- المنظمة محل الدراسة تعاني مشاكل بعد ثقافي تؤدي إلى انخفاض مستويات الفعالية التنظيمية

2- (دراسة الياس سالم 2006) حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية , دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية جامعة المسيلة .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

من أهم نتائج هذه الدراسة :

- أن المؤسسة محل دراسة لا توفر للعاملين حرية التصرف في اتخاذ القرارات أثناء العمل.
- إن المؤسسة محل الدراسة لا تشارك العاملين في وضع الأهداف, و يقتصر ذلك على الإطارات فقط.
- أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية التي من شأنها إن تكون نقطة قوة المؤسسة مثل : جماعية العمل و التعاون و الانضباط في العمل.

3- (دراسة أسامة الفراج 2011) بعنوان نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية جامعة دمشق .

تهدف الدراسة إلى : استكشاف سمات الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المؤسسات العامة , وكذلك تلك المفضلة من وجهة نظر الباحثين، ثم مقارنة هذه الخصائص بين المؤسسات المختلفة من حيث طبيعة نشاطها، للوصول إلى نموذج عام يتفق عليه الباحثين.

أهم نتائج هذه الدراسة :

- الإطار العام للثقافة التنظيمية المفضلة لدى العاملين في المؤسسات، ارتكز على أربعة محاور أساسية تتعلق بالعاملين والمدبرين وبيئة العمل والأهداف المنشودة
- يجب توضيح مهام العاملين وطريقة أدائها وتعزيز الالتزام الذاتي بتحقيق الأهداف،
- يجب على المدبرين أن ينظروا إلى الفرد المتميز على أنه ذو الكفاءة وفاعلية وإنتاجية.
- يجب على الإدارة خلق بيئة محفزة للربحية في الإنجاز والإبداع وسيادة علاقات التعاون.

4/ (دراسة مهدي فاطمة الزهراء، 2010) بعنوان الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الإلكترونية و الكهرومنزلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة المنظمات جامعة المسيلة.

تهدف الدراسة الى :

دراسة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات في تحقيق الأداء المتميز .

معرفة مدى ارتباط نجاح و فشل المنظمة بنوع الثقافة السائدة في المنظمة.

و من أهم نتائج الدراسة :

- تسجيل مؤشر ايجابي فيما يخص مساهمة الثقافة التنظيمية القوية في تحقيق التميز في الأداء .
- أثبتت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية التي تتميز بالإبداع لها تأثير كبير على تحقيق التميز
- أثبتت الدراسة أن الثقافة التنظيمية التي تتميز بالعمل الجماعي تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق التميز.

ثانيا : الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي :

1- (دراسة قمو ،بوخلوة 2017) بعنوان : أثار أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة القطب

الثاني بجامعة قاصدي مرياح ورقلة .

تهدف الدراسة إلى :

الكشف عن أثار أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في جامعة قاصدي مرياح ورقلة.

التعرف على اختلاف تصور عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة

و من أهم نتائج الدراسة :

- النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي .
- درجة الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة مرتفعة.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على الالتزام التنظيمي.

2-دراسة: (الحميلي 2010) بعنوان: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ,دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الانبار ,مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الدارية (2012)

تهدف الدراسة الى :

تحديد مستوى درجة الالتزام التنظيمي للعاملين في المعهد التقني الانبار .

تحديد المتغيرات و العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي

و من أهم نتائج الدراسة :

➤ وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة .

➤ وجود مؤشر ايجابي عن الالتزام التنظيمي .

ثالثا: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي:

1-(دراسة محمد بن غالب العوفي 2005) بعنوان الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ,دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية .

تهدف الدراسة إلى :

التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة

كشف طبيعة العلاقة ا بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة .

نتائج الدراسة :

1/جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود بصورة متوسطة في هيئة الرقابة .

2/وجود علاقة ارتباطيه قوية و موجبة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة .

3/مستوى الالتزام التنظيمي مقبول في هيئة الرقابة .

2-دراسة: (عاشوري، 2014) بعنوان الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة.

تهدف الدراسة الى:

- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة.

نتائج الدراسة:

هناك درجة من الاهتمام والاستيعاب للعاملين بأهمية تحمل المسؤولية اتجاه المؤسسة.

أن العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة يقومون بتأدية عملهم كاملا ولا يشعرون بالتهاون والإهمال في إنجازهم مهام العمل.

هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

الفصل الثاني:

مدخل الى الثقافة التنظيمية

تمهيد:

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي نالت حيزا كبيرا من الاهتمام لدى العلماء, نظرا لأهميتها في البناء التنظيمي, و اعتبارها من المحددات الأساسية لنجاح أو فشل المنظمات, كما أنها تعبر عن صورة و واجهة المنظمة و العلامة المميزة لها أمام باقي المنظمات, فهي بمثابة العلامة التجارية للمنتجات, أو الشخصية عند الإنسان, فكل فرد له شخصية تميزه عن غيره, و هي نتيجة تفاعل العديد من العوامل مثل العادات و التقاليد و القيم و الاتجاهات التي يأتي بها الأفراد من بيئتهم و مجتمعاتهم, و يحاولون الحفاظ عليها, و لها تأثير مباشر على سلوكيات و أداء الأفراد في المنظمة, و هو ما يعود بالفائدة على أداء المنظمة و نجاحها, و لهذا زاد اهتمام المنظمات اليوم بهذا الموضوع.

و من منطلق أن موضوع البحث يعالج موضوع الثقافة التنظيمية، فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على هذا الموضوع من خلال تحديد مفهومها و خصائصها و مستوياتها وعناصرها و أهميتها و وظائفها و نظرياتها و طرق المحافظة عليها و تغييرها.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للثقافة التنظيمية

قبل التكلم عن موضوع الثقافة التنظيمية وجب التطرق أولاً لموضوع الثقافة من خلال تقديم أهم تعريفاته وخصائصه و هو ما سنراه في هذا المطلب.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة و خصائصها.

أولاً: تعريف الثقافة:

يرى ديمورغون (Démorgon) أن مصطلح الثقافة "culture" مشتق من كلمة "cultura" اللاتينية الأصل و التي تعني عملية حراثة الأرض، فيما يرى البعض الآخر أن هذا المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني "colére" و الذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض، ثم أخذ البعد الروحي و لعقلي للشخص في القرن 18، ليعبر فيما بعد عن التطور الذكائي و الاجتماعي للإنسان و الجماعات الإنسانية، و عرف تحولاً جديداً سنة 1871 مع أعمال كل من غوستاف (Gustav) و تايلور (Taylor) اللذان استعملتا مصطلح الثقافة كمرادف لمصطلح الحضارة، فصار يعبر عن مجموعة وقائع و خصائص مجتمع ما، و على الرغم من كثرة استخدام هذا المصطلح، إلا لأنه لا يوجد اتفاق عام على تعريفه، و نجد العديد من التعاريف التي تجاوزت 176 تعريف، و نذكر منها (سالم، 2006، صفحة 12):

و يرى (Kunda, 1992) أن الحديث عن الثقافة يعني الحديث حول الأهمية الرمزية للطقوس والأساطير والقصص بالنسبة للناس و حول تفسير الأحداث والأفكار والتجارب الموجودة و التي يتأثرون بها وتتشكل من قبل الجماعات التي يعيشون فيها. (Alvesson, 2002, p. 3)

تعريف المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم ALECSO:

"مجموع النشاط الفكري و الفني و ما يتصل بهما من المهارات، أو ما يعين عليهما من الوسائل، فهي موصولة بالروابط و في جميع أوجه النشاط الاجتماعي الأخرى، مؤثرة فيها متأثرة بها، معينة عليها، مستعينة بها". (عيساوي، 2012، صفحة 5)

تعريف المنظمة الإسلامية للتربية و العلم و الثقافة ISESCO:

"الوعاء الحضاري الذي يحفظ للأمة وحدتها، و يضمن تماسكها، و يكسبها السمات الفكرية المميزة، فهي رمز هويتها، و ركيزة وجودها، و هي جماع فكرها، و خلاصة إبداعها، و مستودع عبقريتها، و هي مصدر قوتها، و منبع تميزها بين الأمم". (عيساوي، 2012، صفحة 5)

تعريف منظمة الأمم المتحدة للتربية و العلوم و الثقافة UNESCO:

"جميع السمات الروحية و المادية و الفكرية و العاطفية التي تميز مجتمعاً بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، و هي تشمل الفنون و الآداب و طرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان، و نظم القيم و التقاليد، و المعتقدات، و التي تجعل منها كائنات تتميز بالإنسانية المتمثلة في العقلانية و القدرة على النقد و الالتزام الأخلاقي، و عن طريقها نتهدي إلى القيم و نمارس الخيار، و هي وسيلة الإنسان للتعبير عن نفسه، و التعرف على ذاته كمشروع غير مكتمل، و إلى إعادة النظر في إنجازاته و البحث عن توازن مدلولات جديدة، إبداع أعمال يتفوق فيها على نفسه". (عيساوي، 2012، صفحة 5)

تعريف: " (Taylor , 1871) هي نظام شمولي معقد يتضمن المعرفة، و المعتقدات و الفن، و الأخلاق و القانون، و العادات و التقاليد، و الاستعدادات الأخرى و ما يكتسب الإنسان من أعراف و تقاليد من مجتمعه، فهو يركز على المعنى الرمزي للثقافة خاصة اللغة". (مساعد، 2016، صفحة 328)

"عرفها هوستفيد (Hostfede) بأنها: الخصائص و القيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى" (مساعد، 2016، صفحة 328).

تعريف: "والاس (Wallace) أنها: أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر و إمكانية المحاكاة" (مساعد، 2016، صفحة 328).

"و تعرف الثقافة من منظور مالك بن نبي: والذي يعتبر من المفكرين الاجتماعيين القليلين الذين كرسوا جهودهم الفكرية لدراسة و تحليل هذا المفهوم و له إسهامات كبيرة و قيمة في هذا المجال إذ يعرف الثقافة في كتابه مشكلة الثقافة: هي مجموعة من الصفات الخلقية و القيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لاشعوريا تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب حياة في الوسط الاجتماعي الذي ولد فيه فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه و شخصيته".
(عيساوي، 2012، صفحة 5)

"عرف كروبير و كراكهون الثقافة: بأنها نماذج ظاهرة و كامنة في السلوك المكتسب و المتنقل من خلال الرموز و التي تكون الانجاز المميز للجماعات الإنسانية، و الذي يظهر في شكل مصنوعات و منجزات. أما قلب الثقافة فيتكون من الأفكار التقليدية و المنتقاة تاريخيا، و بخاصة ما كان متصلا منها بالقيم، و يمكن إن نعد الأنساق الثقافية نتاجا للفعل من ناحية، كما يمكن النظر إليها بوصفها شروطا محددة لفعل مقبل.

كما تناول المفهوم الشامل للثقافة البعد النفسي، و البنيوي للثقافة و يبرزها كنماذج للسلوك، و يؤكد ديناميكية الثقافة، و يفسر نشأتها و يبرز الصلة بين الثقافة و الشخصية، فالثقافة من صنع الإنسان و لكنها تحدد سلوكه و أفعاله و يكتسبها من خلال التفاعل الاجتماعي و التنشئة و التعلم". (مساعد، 2016، صفحة 329)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الثقافة هي عبارة عن مجموعة من القيم و الخصائص و الصفات التي يتمسك بها الأفراد و يؤمنون بها و التي تحكم سلوكياتهم و تصرفاتهم، و تميزهم عن باقي الأفراد، و يتم اكتسابها من خلال تجارب الحياة و الاحتكاك بالمجتمع و البيئة التي كبر فيها الفرد.

ثانيا: خصائص الثقافة:

تتميز الثقافة بمجموعة من الخصائص نذكر منها: (علماوي، 2010، صفحة 4)

1- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة: أي تكسب من خلال التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة,و قد تكتسب الثقافة في المدرسة و العمل,إذن فالإنسان يقوم باكتساب الثقافة بعد ولادته إذ لا تولد معه.

2- الثقافة عملية إنسانية و اجتماعية: يعتبر الإنسان الكائن الوحيد العاقل أو الناطق, أي الكائن الوحيد الذي يستطيع أن يفكر و ينتج أفكارا و يضع أدوات يستطيع من خلالها التكيف مع الظروف الطبيعية و التحكم فيها بفضل اختراعاته و استغلاله إيها, كما أنه نتاجا فكريا و قانونيا و فنيا لا يستطيع غيره من الكائنات القيام به,سواء من أجل تنظيم نفسه اقتصاديا و سياسيا, أو ن أجل الاستهلاك المباشر أو التكوين و غيره.

3- الثقافة عملية قابلة للتناقل: إن الإنسان هو الوحيد الذي يبدو قادرا على نقل ما اكتسبه من عادات لأقرانه,و الثقافة أيضا عملية متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء و الأجداد.

4- الثقافة متغيرة: تتغير الثقافة بتأثير التغيرات البيئية و التكنولوجية, و لكن عملية تغييرها تواجه في الكثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين و على قوانين معينة.

5- الثقافة لها وظيفة الإشباع: الثقافة دائما و بالضرورة تشبع الحاجات الأساسية و الثانوية المنبثقة عنها, فعناصر الثقافة وسائل مجرية لإشباع الدوافع الإنسانية في تفاعل الإنسان بعالمه الخارجي أو مع أقرانه.

6- للثقافة دور كبير في تحديد نمط حياة الفرد: تختلف الثقافة من شخص لآخر و من مكان لآخر,فنجد الثقافة الموجودة في المدينة تختلف عن تلك التي في الريف و البادية,و حتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين في بيئة عمل واحدة.

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية:

لقد تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية منذ ظهورها في الثمانينات ,و تعددت حسب وجهة النظر التي يتبناها العلماء ,و قد شاع مفهوم الثقافة التنظيمية في علم الانتربولوجيا قبل 100 عام, إلا أن العلماء اختلفوا في تحديد معنى محدد لها, و سوف نتطرق إلى أهم تعاريف الثقافة التنظيمية:

"يرى هيجان إن الجوانب الملموسة أو المرئية,أو المشاهدة في المنظمة هي من صنع الإنسان و هي من أكثر المستويات رؤية,يستطيع الفرد مشاهدتها أو لمسها بنفسه و تعرضها المنظمة بوعي أو بدون وعي,و توجد في البيئة المادية المحيطة مثل

تصميم المباني و المكاتب و هذا الجانب المرئي لا يعبر بشكل بدقيق عن ثقافة المنظمة، أما الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم و بيعتها الخارجية حيث ينبع نمط الإدارة إلى حد كبير من الافتراضات التي تفرضها حول الكيفية التي تؤدي بها الأعمال، و هي التي توجه السلوك فعلي. " (العوفي، 2008، صفحة 9)

تعريف (Deal and Kennedy): هي المبادئ والقيم المفصلة والمعلنة التي تدعي المجموعة أنها تحاول تحقيقها ، مثل "جودة المنتج" أو "السعر القيادي". (Schein, 2004, p. 13)

تعريف " (Daft): مجموعة من القيم و المعتقدات و التصورات و طرائق التفكير التي يتقاسمها أعضاء المنظمة و تدرس للأعضاء الجدد التي تكون ملائمة و تتمثل في مشاعر غير مكتوبة". (أحمد، 2009، صفحة 312)

تعريف (schein ,1985) هي : "ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار، و الاكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي و التكامل الداخلي، و تستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة و التعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة عن طريق الإدراك، و التفكير، و الشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشكلات". (مساعده، 2016، صفحة 329)

"عرفها (Robbins 2003) ، بدلالة نظام للمعاني المشتركة التي يحملها أعضاء المنظمة و التي تميز منظماتهم عن غيرها من المنظمات. " (العوفي، 2008، صفحة 9)

تعريف (Hitt et al, 2004) هي : مجموعة معقدة من الايدولوجيات و الرموز و القيم الجوهرية التي يتشاركها الأعضاء في المنظمة و التي تؤثر في الطريقة التي تؤدي فيها المنظمة أعمالها .

تعريف (الخفاجي، 2004) هي: "الافتراضات المشتركة (المعتقدات و القيم) المؤثرة في أداء الأفراد سلوكياتهم". (مساعده، 2016، صفحة 329)

تعريف (MeShar & Glinow, 2007) هي: "الأنماط الأساسية من الافتراضات المشتركة و القيم و المعتقدات التي توجه طريقة التفكير حول التصرف إزاء المشكلات و الفرص التي تواجه المنظمة. (مساعده، 2016، صفحة 329)

تعريف (T.Deal, 1989) هي: "ذلك المفهوم الذي يسبب الحيرة اللطيفة و الغير ملموسة,و تلك الضغوط اللاشعورية التي تشكل و ترسم هيئة المجتمع أو مكان العمل,إنها التشكيل الكامن للأفكار و السلوك الإنساني من خلال المنظمة و عبر حدودها" (شكاوي, 2007، صفحة 6).

تعريف (Nystrom, 1995) هي: "القيم و المعايير و المعتقدات و الافتراضات التي يعتنقها المشاركون,و التي تتصف بها الحياة التنظيمية, يمكن قياسها عمليا من خلال إدراك الأفراد و المنظمة". (شكاوي, 2007، صفحة 6)

من خلال التعاريف السابق ذكرها نستنتج أن الثقافة التنظيمية: هي تلك القيم و المعتقدات و المفاهيم و طرق التفكير التي تسود المنظمة و يشترك فيها العاملين، و تتكون بمشاركة جميع أعضاء المنظمة، و تحكم سلوكياتهم و تصرفاتهم و طريقة أدائهم لوظائفهم و أعمالهم في المنظمة و يتم تلقينها للأعضاء الجدد.

المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية

تتفاوت السمات الثقافية للمنظمات, و يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية, رغم تفاوت درجة تواجدها و الالتزام بها في التنظيم و أهم هذه الخصائص: (مساعدته, 2016، الصفحات 330-331)

- 1- الانتظام في السلوك و التقيد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة و مصطلحات و عبارات و طقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام و التصرف.
- 2- القيم المتحكمة: توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة و يتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها, مثل جودة عالية, نسبة متدنية من الغياب, و الانصياع للأنظمة و التعليمات.
- 3- الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة المرؤوسين و العملاء.
- 4- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة و تختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى, و الفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.
- 5- المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم و اتجاهاتهم و إدراكهم و ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار و الثبات النسبي.
- 6- تسهل عملية الابتكار و نقل المعرفة و عملية التحسن المستمر.
- 7- تشجع الإبداع و تبني المخاطر.
- 8- التوجه نحو الأفراد في مختلف القرارات التي تتخذها الإدارة.

- 9- التوجه نحو العمل ضمن الفرق بدلا من العمل الفردي.
- 10- الثقافة التنظيمية نظام مركب: حيث تتكون من عدد من العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها في تشكيل ثقافة المنظمة. هذه العناصر تصنف في ثلاث مجموعات: (الزهاء، 2010، صفحة 4)
- الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار.
- الجانب السلوكي: عادات و تقاليد أفراد المجتمع و الآداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة.
- الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و المعدات و الأطلعة و ما في ذلك.
- 11- الثقافة التنظيمية نظام متكامل: فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار لتحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة، و أي تغيير يطرأ على أحد الجوانب ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- 12- درجة المبادرة الفردية: ما يتمتع به الموظفون من حرية و مسؤولية تصرف في العمل.

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة لتظيمية.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تقديم أهمية الثقافة التنظيمية و مكوناتها و مصادر تكوينها.

المطلب الأول: أهمية الثقافة التنظيمية.

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا و ذا أولوية في الكثير من المنظمات، و لدى الكثير من المديرين، و يؤكد على ذلك كل من بيترز و وترمان (Peters and Watman) في كتابهما الأكثر مبيعا (البحث عن التميز)، حيث يتناولان الشركات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية، فيشير أنه بلا استثناء فان سيطرة و سيادة و تماسك و ترابط الثقافة في تلك الشركات أثبتت أن عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي إلى النجاح، و تكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي: (علماوي، 2010، صفحة 5)

1. الثقافة التنظيمية قوة دافعة و محرمة، توحد الطاقات و الإمكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، و توجه الجهود نحو التغيير و التجديد و الابتكار.

2. تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح عمليات التحول و التطوير, فعندما تنسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة و أهداف المنظمة فان عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد, فثقافة المنظمة تزود بالهوية المنظمة و الالتزام الجماعي .
3. الثقافة الواضحة و القوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة و فهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء . (الرب، 2010، صفحة 207)
4. يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة و يؤدي إلى انخفاض في معدل دوران العمل، و وجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا. (الرب، 2010، صفحة 207)
5. تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة و البيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب و سرعة الاستجابة لاحتياجات و اتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة. (عيساوي، 2012)
6. بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء و العمل المثابر و الأشخاص البارزين في المنظمة. (عيساوي، 2012)
7. توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المنظمة و فهم المعاني بمفهوم واحد يخدم الثقافة المنظمة و يوحد و ينسق السلوك في العمل. (عدون و الواحد، صفحة 190)
8. تطوير الإحساس بالعضوية و الانتماء و تتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل و تعطي استقرارا وظيفيا و تقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين و تدريبهم و تطويرهم.
9. زيادة التبادل بين الأعضاء و هذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد. (عيساوي، 2012)
10. الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت قوية. (محيسن، 2012، صفحة 88)
11. الثقافة التنظيمية من مصادر فخر و اعتزاز العاملين في المنظمة حيث تكون حافزا و دافعا لهم للابتكار و الريادة. (محيسن، 2012، صفحة 88)

المطلب الثاني: عناصر (مكونات) الثقافة التنظيمية

تشتمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم و المعايير و المثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة و تساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم، و هذه القيم و المعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات و الأفكار و المشاعر و الاتجاهات المشتركة

التي تكون ثقافة المنظمة، و لنل ثقافة منظمة عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة، و التي من خلالها يتم نقل و توصيل المعايير و القيم من شخص لآخر و هي كالآتي: (حريم، 2009، صفحة 313)

1- الشعائر: (Rites) مجموعة فعاليات أو أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، و تهدف الى رسائل معينة او انجاز أغراض محددة مثل: طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة أو ترقية مسؤول، أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط و التكامل بين العاملين.

2- الطقوس: (Rituals) و هي طقوس و احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية و تعزز بصورة دائمة القيم و المعايير الرئيسية مثلاً: فترة استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين، و الاجتماع السنوي للمساهمين.

3- القصص و الأساطير: (Stories & Myths): القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيداً العاملون، و تذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، و هي مزيج من الحقائق و الخيال، هذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، و التمسك بالثقافة و المحافظة عليها.

4- المراسيم: (Cérémonies) هي أحداث و أنشطة خاصة يقوم فيها الأفراد بممارسة شعائر و طقوس و أساطير في ثقافتهم مثل: إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف.

5- الأوجه الرمزية الأخرى للمنظمات مثل: شعار الشركة، المكاتب، و اللافتات أو أنواع اللغة و المصطلحات مألوفة الاستخدام فتصبح هذه الرموز ممثلة و مجسدة في كتيبات صغيرة تصف طبيعة المنظمة.

6- القيم التنظيمية: و هي القيم في مكان أو بيئة العمل حيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين و من هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين و الاهتمام بإدارة الوقت و عدم قبول الرشوة . (داسي، 2014، صفحة 110)

7- الرموز و اللغة: (Symboles & Language): الرموز تشمل كل ما يميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى من العلامة التجارية و ملحقات الألبسة و الجوائز و العلاقات الخارجية. (عدون و الواحد، صفحة 192)

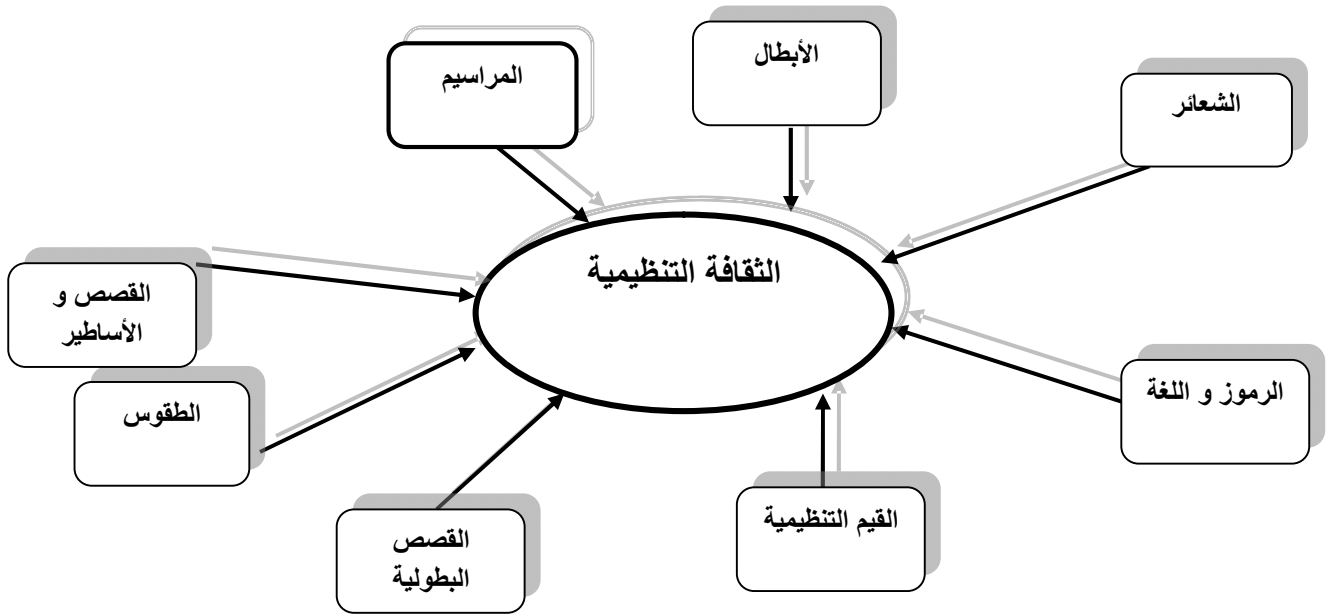
أما اللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل المعاني الثقافية و الأفكار، و في كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.

8- الأبطال (Superstars): و هم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم و يصبحون أحيانا رموزا للصناعة(التي تعمل فيها المنظمة) بأكملها. (مساعد، 2016، صفحة 335)

9- القصص البطولية: و هي روايات تاريخية تصف الإنجازات الفريدة لجماعة معينة و قيادتها. (مساعد، 2016، صفحة 335)

و يمكن تلخيص العناصر الأساسية المكونة للثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل (2): العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

تتعدد و تتباين العناصر المكونة للثقافة للتنظيمية، و يتوقف تأثيرها على عدة اعتبارات منها: (عيساوي، 2012، صفحة 22)

- 1- عمر المنظمة: أي الفترة الزمنية منذ إنشائها حتى الآن.
- 2- قوة المؤسسين: أي أصحاب رأس المال و المساهمين الأصليين.
- 3- التطور التاريخي: أي قصص النجاح و الفشل التي مرت بها المنظمة و كيفية التغلب على حالات الفشل و طرق معالجة الأزمات.
- 4- التوسع و الانتشار: فكلما كانت المنظمة منتشرة جغرافياً أو دولياً كلما دل ذلك على قوة ثقافتها و عراقة تاريخها.
- 5- التميز و التفوق: سواء في الإنتاجية أو الجودة أو الربحية.

المطلب الثالث: تكوين الثقافة التنظيمية و مصادرها.

أولاً: تكوين الثقافة التنظيمية:

إن عملية تكوين ثقافة تنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها و تلقينها للأفراد منذ البداية، و كلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن و أقوى، و كذلك الأمر في المنظمات فان المؤسسين يلعبن دوراً مهماً في خلق العادات و التقاليد و طرق العمل، و خاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية و الفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية، و تنطلق فكرة ثقافة المنظمة من الوعي بعملية تكوين الثقافة، و فهم آلية نشوئها ليشكل أساساً لتكوينها، حيث أن فكرة البناء تتسم بالتنوع، و الترابط و التكامل في عملياتها ليكون نتاجها توليد ثقافة المنظمة، و ما تحويه من ثقافات فرعية تصف هوية المنظمة الحالية و المستقبلية، و بعد تشكل ثقافة المنظمة لا بد من العمل على ترسيخها و إدامتها، و يتم ذلك من خلال الوسائل الآتية: (مساعدته، 2016، الصفحات 335-336)

- 1- إدارة لموارد البشرية: و تشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم و مدركاتهم و اعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية، و في الوقت نفسه استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات و ممارسات تحديد مواقع عمل العاملين و التدريب و التطوير، و قياس الأداء و التقدير و الاعتراف و غيرها.
- 2- أفعال و ممارسات الإدارة العليا: و لا بد للإدارة العليا من القيام بالأفعال و السلوكيات الظاهرة الواضحة التي ادعم و تعزز قيم المنظمة و اعتقاداتها، و يجب أن تعزز أفعال الإدارة و أقوالها، و توفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.
- 3- التطبيع: و هو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية و توصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة، لأن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم و اعتقادات المنظمة، و هناك امكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز و حرق القيم و التقاليد السائدة لذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها، و تسمى عملية التكيف "التطبيع" و تتم عملية التطبيع من خلال برامج التنوير و التعريف و التدريب و غيرها.

و قد أكد الكاتبان (Shichmak et Gross) على الدور البارز و الحيوي الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير و تكوين ثقافة المنظمة، و حدد أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل و التأثير من خلالها في تكوين و تطوير ثقافة المنظمة و إدامتها و نقلها، هذه الأساليب هي: (حریم، 2009، صفحة 316)

- 1- بناء إحساس بالتاريخ: من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة و حكايات الأبطال و القصص.
- 2- إيجاد شعور بالتوحد: من خلال القيادة و نمذجة الأدوار و إيصال القيم و المعايير.
- 3- تطوير الإحساس بالعضوية و الانتماء: من خلال التخطيط الوظيفي، و الاستقرار الوظيفي و التدريب و التطوير.
- 4- تفعيل التبادلية بين الأعضاء: عن طريق عقد العمل و المشاركة في اتخاذ القرارات و التنسيق بين الجماعات.

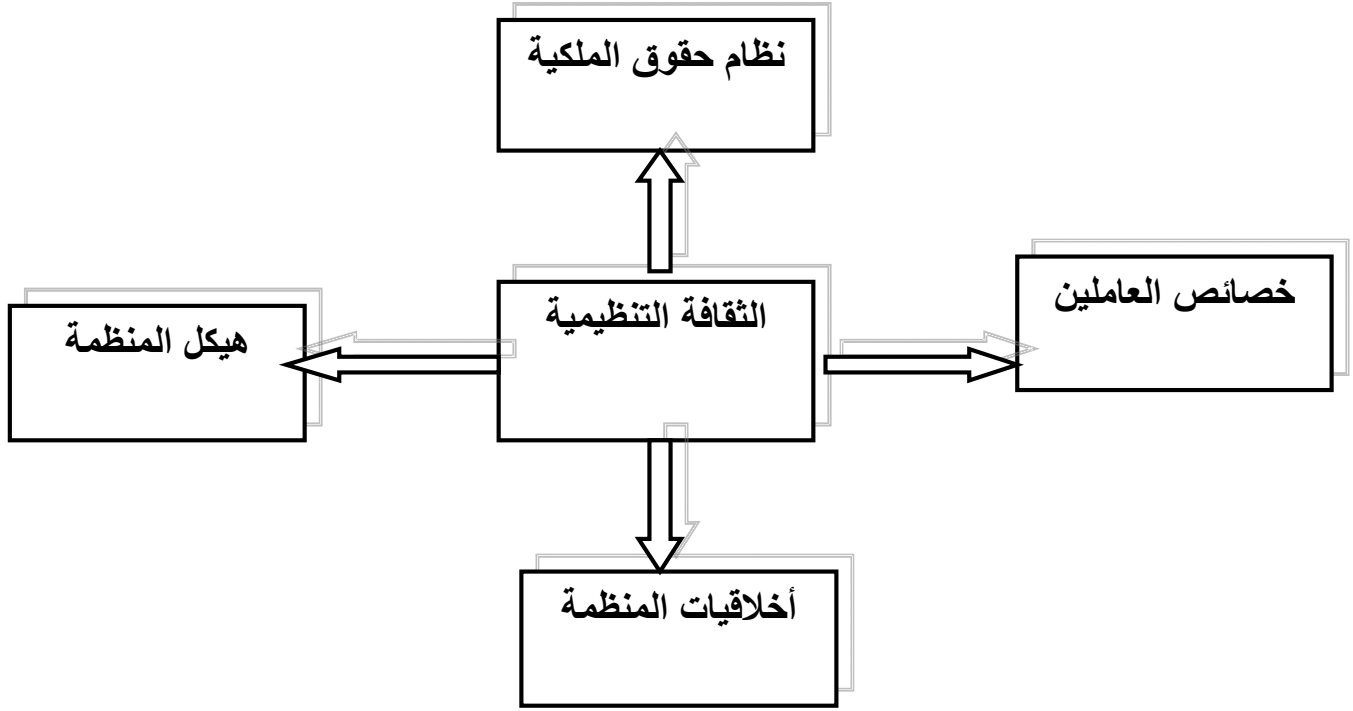
ثانياً: مصادر تكوين الثقافة التنظيمية:

يمكن تلخيص مصادر تكوين الثقافة التنظيمية على النحو التالي: (جودة، 2010، صفحة 126)

- 1- **خصائص العاملين:** إن لخصائص العاملين أثراً في تكوين الثقافة التنظيمية إذ إن المنظمة تختار وتعين وتحتفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها. وبمرور الزمن فإن الذين يعارضون قيم المنظمة يتركون العمل، وبذلك فإن الذين يستمرون في العمل هم الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا أكثر تقارباً من بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعداً عن منظمات الأخرى في هذا المجال.
- 2- **أخلاقيات المنظمة:** معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا، وتقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد ما السلوك الأخلاقي وغير لأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة.
- 3- **نظام حقوق الملكية:** تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم و الاتجاهات، إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطاؤهم مقدارا كبيرا من موارد الشركة كالرواتب و الامتيازات الأخرى، والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح، ومقابل ذلك هم مسؤولون عن مهامهم. وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد. إن محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل، وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الإبداع والولاء التنظيمي.
- 4- **الهيكل التنظيمي:** يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد. وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها.

نلخص هذه المصادر في الشكل التالي:

الشكل (3): مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر: (جودة، 2010، صفحة 125)

المبحث الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية و مستوياتها و وظائفها.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تقديم أنواع الثقافة التنظيمية و مستوياتها و وظائفها.

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية.

للتقافة التنظيمية أنواعها العديدة والتي تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يستخدم، كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى قطاع آخر وفيما يلي عرض لأبرز أنواعها:

الثقافة البيروقراطية: تحجج فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام (صالح، 2010، صفحة 18)

الثقافة المساندة: تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيه (العوفي، 2008، صفحة 12)

ثقافة العمليات: وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيمًا، ويهتم بالتفاصيل في عمله. (العون،، 2018، صفحة 231)

الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات. (العون،، 2018، صفحة 231)

الثقافة الهرمية: تمتاز بالرسمية والمركزية والتوجه المنظمي فيها نحو الداخل وتسعى لتحقيق التوازن والسيطرة، إذ تنصب توجهاتها الرئيسية نحو القواعد والسياسات والتنظيمات والكفاءة، كما يتميز النمط القيادي فيها انه منسق ومنظم، كما تتمثل العلاقات بين الموظفين بالسياسات والقواعد الرسمية الإجراءات والتوقعات الواضحة وتركيزها الإستراتيجي يتجه نحو العمليات والموازنة، كما تتصف وسائل الاتصال ضمن هذه الثقافة بأنها منظمة وتأخذ الشكل العمودي في توجهه، أما عمليات اتخاذ القرارات تتصف بالمركزية. (العون،، 2018، صفحة 231)

ثقافة الفرد: تمتاز هذه الثقافة بأنها موجودة في كل المنظمات والتي تمثل القيم والمعتقدات الخاصة بالعاملين الذين يعملون داخل المنظمة، وبما أن العنصر البشري المكون الأساسي للمنظمة إذ تؤثر فيها عند إنجاز المهام التي توكل إليه، إذ نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطرق الذي تسير عليه المنظمة، ومن الملاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز الأشياء وتعمل عمى تلبية احتياجات الأعضاء العاملين فيها. (العون،، 2018، صفحة 231)

ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتحت بالنتائج على العكس من الثقافة الشخصية، إذ يعتبر الشغل الشاغل والهدف الرئيسي لمنظمة هو تحقيق أهدافها بأقصى طاقاتها بغض النظر عن الجوانب الإنسانية وأستخدم الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف. (العون،، 2018، صفحة 231)

ثقافة رسالة المنظمة: تتميز المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة التنظيمية بتوجهها نحو فئة معينة من الزبائن الخارجيين دون رغبة منها في إحداث تغييرات جذرية في المنظمة، وبما أن هذه الثقافة تقوم على أساس استقرار البيئة التي تعمل فيها المنظمة، فإن الإدارة مسؤولة عن صياغة رؤية المنظمة ورسالتها ومن ثم ترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس كي يتم من بعد ذلك الحكم على أداء الأفراد. (العون،، 2018، صفحة 232)

الثقافة القوية: تنتشر عبر المنظمة كلها و تحظى بالثقة و القبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير و الافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة و هي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة و الاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها و مطالب الأطراف ذوي العلاقة بما مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض و عدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها و أهدافها. (عيساوي، 2012، صفحة 31)

الثقافة الضعيفة: يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع منهم و تفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات، و هنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها (عيساوي، 2012، صفحة 31).

ثقافة الارتباط: هي ثقافة تضع قيمة أعلى لمقابلة حاجات العاملين وقيم التعاون، تركز هذه الثقافة على الداخل من حيث مدى ارتباط العاملين و مشاركتهم لضمان سرعة مقابلة التغيير بالحاجات من البيئة، ويسود المنظمة مناخ الإبداع ، و هنا يؤكد المديرون على قيم التعاون، وبناء الاعتبار لكل من العاملين والزبائن والعمل على تجنب وتجاوز اختلافات المكانة (مساعده، 2016، صفحة 336).

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

كل واحد منا ينتمي إلى عدد من الجماعات أو فئات المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة و متعددة و كل مؤسسة تتميز بثقافة خاصة تحدد هويتها و تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى و سوف نبرز في هذا المطلب أهم مستويات الثقافة التنظيمية: (سليم، 2017، صفحة 166)

ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة و التي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية و الهيكل الإداري للدولة، و تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة و رسالتها و أهدافها و معاييرها و ممارستها، و يجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها و خدماتها و سياستها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية و القبول من ذلك المجتمع و تتمكن من تحقيق رسالتها و أهدافها.

الثقافات الفرعية: و يتحدث عنها "Edgt" هي تلك الثقافة التي تخص مجموعة الأعضاء الذين يشاركون العقيدة و طريقة التفكير و غير ذلك، و لهم سمة مميزة عن ثقافة التنظيم التي يتعاملون بها و هذا له ايجابية أحيانا في طرح حلول مختلفة لمشاكل معينة و أحيانا تشكل صراع مع الثقافة التنظيمية للتنظيم.

الثقافة الداخلية للمنظمة: و يقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد و جماعات العمل داخل المنظمة، و الناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل، و تعامل الأفراد و احتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر و السياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة الأمر الذي يولد نمطا تفكيريا ثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات و قرارات المنظمة و تحقيق أهدافها، ذلك أنه حسب هوفستيد التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير و التصرف لدى الأفراد.

ثقافة النشاط (الصناعة): إن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط، أي أنه هناك تشابه في الثقافات التنظيمية العاملة في نفس النشاط، ما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثل: نمط حياة الأفراد، نوع الملابس، و يتضح في النمط الوظيفي للبنوك و الفنادق. (أبوبكر، 2008، صفحة 90)

ثقافة المنظمة: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلافات في الثقافات ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات و أقسام أو قطاعات المؤسسة، و يرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة و يتعرضون لمصادر و أنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم و العادات و المعتقدات و الافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة (أبوبكر، 2008، صفحة 90).

المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية

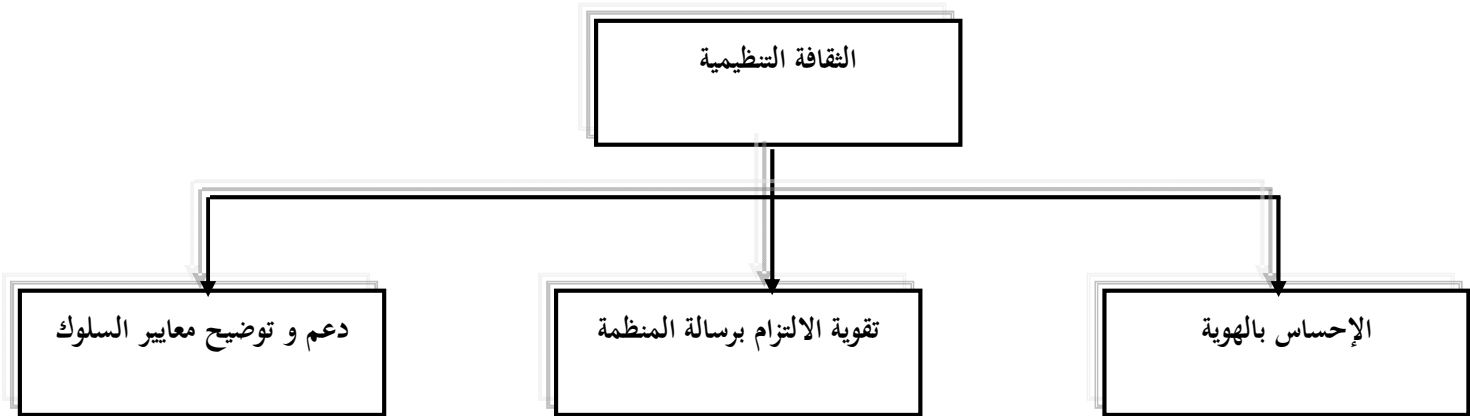
تؤدي الثقافة التنظيمية العديد من الوظائف المهمة داخل المنظمة، فهي بمثابة النظام المشترك و الرابط الأساسي للعلاقات بين الموظفين و الإدارة، فهي تلعب دور المحفز لهم و هو ما يعود بالفائدة على المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية و الكفاءة في العمل، كما

تزيد من درجة الرضا و الولاء التنظيمي و يمكن تلخيص أهم الوظائف في العناصر التالية:
(كمال، 2012، الصفحات 44-45)

- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
- إكساب الهوية التنظيمية و ذلك من خلال إشراك العمال في جملة القيم و المعايير، و هو مايشعرهم بالانتماء للمؤسسة التي تدعم مثل هذه القيم.
- تنمي الاهتمامات الجماعية بدل الفردية. (الرب، 2010، صفحة 508)
- تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت، و تضيق الفجوة بين معتقدات الأفراد و أفعالهم. (الرب، 2010، صفحة 508)
- تلعب دورا جوهريا في إيجاد الالتزام و الولاء بين العاملين، مما يتغلب الالتزام الشخصي و المصالح الذاتية للعاملين.
- غرس الالتزام برسالة المؤسسة مما يسمح للأفراد أن يعرفوا بأن وجودهم أمام اهتمامات رسالية تفوق و تكبر اهتماماتهم الشخصية، فيعملون بالتالي على تقديم الاهتمامات الجماعية لمؤسستهم من خلال التزامهم التنظيمي بكل لوائح و قوانين المؤسسة المعبر عنها في الرسالة العامة.
- تعطي الثقافة لأفراد المنظمة الواحدة شعورا بالانتماء لأنها تربط بين أعضاءها في جماعة واحدة يشعرون بالاندماج فيها.
- تحقق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة بما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعامل معا بفعالية.
- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة. (عاشوري، 2015، صفحة 92)
- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك. (عاشوري، 2015، صفحة 92)

و يمكن تلخيص أهم الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل (4) يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر (عاشوري، 2015، صفحة 93)

المبحث الرابع: نظريات الثقافة التنظيمية و تكوينها و المحافظة عليها و تغييرها.

في هذا المبحث سوف نقدم أهم نظريات الثقافة التنظيمية و كيفية تكوينها و طرق تغييرها .

المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية

تعددت نظريات و نماذج الثقافة التنظيمية و سوف نتطرق إلى أهم هذه النظريات: (كمال، 2012، صفحة 21)

1- نظرية سجية الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة و مشتركة، و تعبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر و العواطف نحو العالم الذي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، و هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب و الممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، و ينتج عن هذا التراكم شكل المهارة، و المعرفة التي تحدد سلوك الفرد و تؤثر فيه، و تتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام و التوافق مع القيم و الاتجاهات العامة لشخصيات الأفراد. (كمال، 2012، صفحة 21)

و قد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعيا لسلوك معظم الأفراد، و ينظر للخارجين عمه على أنهم منحرفون، في حين أوضحت دراسة "باتسون" وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة إحداهما خاصة بالذكور و الأخرى بالإناث.

2- نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم و الاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة.

3- نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص و السمات المجردة التي يكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، و تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة و العاملين في المنظمة.

و عليه يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، و تحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، و هذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة تتمثل في جانبي الاستمرار و التطور.

4- نظرية الثقافة القوية: تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع و موافقة كل العاملين على قيمها ، ومفاهيمها، و عاداتها و قواعد السلوكية ، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك و قوي ، و يترتب على هذه القوة أداء و إنجاز جيد من خلال :

- الأهداف مشتركة لجميع العاملين.

- الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع و حوافز قوية.

5- نظرية التوافق: تشير كذلك هذه النظرية إلى مفهوم القوانين و التكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع و خدمات و بين أهدافها و سياستها و استراتيجياتها المعمول بها ، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها بيئة المؤسسة الموجودة بها ، إذا كانت ساكنة أو متحركة و متطلبات الجمهور الخارجي و التوقعات الاجتماعية ، و يساعد هذا التوافق و التجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة .

6- نظرية التكيف: و ضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعد في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة ، فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب

عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل و التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية وخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا ايجابيا يتمثل في عدة نواح منها :

زيادة التزام العاملين بالعمل.

زيادة انتمائهم وشعورهم بالارتباط و الولاء و الإبداع.

7- نظرية هاريسون (Harrison) الثقافة كأنواع: (داسي، 2014، صفحة 104)

طور هاريسون طوبوغرافيا مبسطة جدا تنقسم فيها الثقافة التنظيمية إلى أربع أنواع هي: ثقافة القوة، ثقافة لدور، ثقافة المهمة، ثقافة الفرد.

أولا:ثقافة القوة:

ظهر في المنظمات الريادية و التي تهتم بقوة المركز و الاتصالات الغير رسمية و الثقة ذات بناء بيروقراطي و المقدرة و المرونة و الحركية هي قوة المركز المستمدة من المالكين.

ثانيا: ثقافة الدور:

قوة الثقافة تختص بها المستويات العليا من الإدارة البيروقراطية و الرسمية، فينسق المدير الأعلى بين المختصين و المجالات الوظيفية و الأعراف هي قواعد العمل و إجراءاته و صفاته حيث يتسم العمل بالعقلانية، و البيئة المستقرة تظهر صعوبة في تغيير ثقافة الدور.

ثالثا:ثقافة المهمة:

تظهر في المنظمات المصفوفية حيث يتكون موقع القوة في نقاط التقاطع للمسؤوليات فيميل العاملون للتمسك بترابط أو تعدد المسؤوليات حيث تكون الاستقلالية نسبية تؤثر على الخبرة، فتقل حاجة الصلاحية للفرد سريعة نتيجة تمتع المنظمة بالمرونة و تقل الحاجة الصلاحية للفرد و فرق العمل، حيث تكون عمليات اتخاذ القرار سريعة نتيجة تمتع المنظمة بالمرونة.

رابعا:ثقافة الفرد:

يبرز أساسا في هذه الثقافة التي تجعل الأفراد يندمجون في عملهم تحقيقا لوفرات متعددة مع فرق المهنة و الاتحادات إذ هي مثال على هذا النمط من الثقافة، فلا توجد سيطرة رسمية أو هدف منفرد، حيث تكون أهداف الأفراد و موضوعيتهم كقيود لتأثير المنظمة على تقاسم الخبرات الأساسية، فيتجه الأفراد إلى لغة المصالح المشتركة، لأنه لا يوجد هيكل يجمعهم.

المطلب الثاني: تكوين الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها.

أولا: تكوين ثقافة المنظمة:

يلعب المؤسسة دورا هاما و أساسيا في تكوين ثقافة المنظمة، بحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة من حياة المنظمة، و عادة ما يحملون رؤيا محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة و كيفية تحقيق هذه الرؤيا و يتم خلق ثقافة المنظمة باستعمال عدة طرق هي: (عاشوري، 2015، صفحة 102)

- ✓ يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم، ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.
- ✓ يعملون على تنشئة هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.
- ✓ يكون السلوك الشخصي للمؤسس نموذجا للدور، و الذي يشجع العاملين على التوحد معهم وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافترضااتهم في المنظمة.
- ✓ ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد.
- ✓ تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.
- ✓ استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.
- ✓ إرشاد العاملين دوريا للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.
- ✓ تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي من يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.

يعد العنصر البشري المؤثر الرئيسي في تكوين ثقافة المنظمة، لذا تعد عملية توظيف الأفراد من أهم المراحل في هذه العملية، فمن الضروري اختيار الأفراد المناسبين الذين يتوافقون مع الثقافة المراد تكوينها و مع قيمها، و من ثم متابعتهم باستمرار و تدريبهم لضمان تأقلمهم مع ثقافة المنظمة .

ثانيا: المحافظة على ثقافة المنظمة:

بعد خلق ثقافة المنظمة و تشكيلها لا بد من العمل على ترسيخها و إدامتها و يتم ذلك من خلال الوسائل التالية: (بشير، صفحة 28)

1- الإدارة العليا:

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فيلى أي مدى تلتزم الدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

2- الاختيار:

ويقصد به هنا حسن اختيار الموظفين الذين يحققون للمنظمة أهدافها فمن خلال عملية الاختيار والمقابلة الشخصية يتم التعرف على توجهات وآراء المتقدمين للوظيفة، عندها لا بد من اختيار موظفين يتفقون مع قيم المنظمة وتوجهاتها لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة ولذلك تسعى بعض المنظمات في بعض الأحيان إلى توظيف تحت الاختبار لعدة شهور ليتأكدوا من حسن الاختيار وبأن هذا العامل سوف يتبنى وجهة نظر المنظمة ويسعى لتحقيقها.

3- التطبيع:

وتعني هنا: أن تقوم المنظمة بتعويد العاملين على ثقافة المنظمة وتوضيحها لهم وجعل من يأتي حديثاً يتبنى فكر ونظرة المنظمة وذلك حتى يسعى لإنجاحها ويمكن أن يكون من خلال دورات تدريبية توضيحية، ويمكن أن يتبع أسلوب ديزني في ذلك حيث يقوم بعمل محاضرات في جامعة أسماها جامعة ديزني حيث يجلس الموظفون القداماء إلى جانب الجدد ويحضرون معاً محاضرات تدلهم ماذا يتوقع منهم وكيف يتصرفون.

4- نظم العوائد الشاملة:

و هذه ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف و التقدير، و القبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية و العمل و الشعور بالانتماء للمنظمة (حريم، 2009، صفحة 316).

المطلب الثالث: تغيير ثقافة المنظمة.

تعتبر عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية صعبة نظرا لعدة أسباب، إلا أنه هناك عدة عوامل مساعدة و يجب توفرها للقيام بعملية التغيير هي: (مساعدته، 2016، صفحة 338)

تغيير في قادة المنظمة البارزين: على أن يتوفر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة الى النمو أو التوسع، و كذلك دخول المنظمة مرحلو الانحدار، تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.

عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.

حجم المنظمة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.

حدث مأساوي: هذه هي الصدمة التي تجعل القائمين على المنظمة أن تسعى لتغيير ثقافتها مثل فقد عميل مهم جدًا، أو دخول منافسين جدد سحبوا البساط من تحت المنظمة عندها يبدأ التساؤل عن مدى ارتباط ما حدث بالثقافة التنظيمية للمنظمة.

قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين و شدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير الثقافة.

و هناك أمور لابد من أخذها بالاعتبار عند القيام بتغيير الثقافة وهي: (بشير، صفحة 32)

أن تكون الإدارة العليا هي القدوة والمثل الأعلى العاملين عبر سلوكياتهم أي أن تلتزم الإدارة العليا بالتغييرات وتدعمها.

ابتكار رموز جديدة أو شعارات أو قصص جديدة لتحل محل القديم.

اختيار وترقية ودعم الموظفين الذين يقومون بالتغيير ويؤمنون بالتغييرات الجديدة ويحملون نفس الرؤية.

عملية تطبيع وتعويد العاملين على القيم الجديدة ونشرها بينهم.

تغيير نظام المكافأة للعاملين لتشجيع قبول القيم الجديدة وتثبيتها، فيصبح هناك ربط ما بين المكافأة والتقييد بالنظام الجديد.

استبدال القيم والمعايير غير المكتوبة بوضع القيم الجديدة على هيئة قوانين والتزامات يلتزم بها العاملون.

التخلص من الثقافات الفرعية وذلك عن طريق عمل تنقلات في العمل وتغيير في الأقسام للقضاء على أي معارضة للثقافة الجديدة.

خلاصة:

تعتبر الثقافة التنظيمية عن تلك القيم و المعتقدات و المفاهيم التي تسود المنظمة و يشترك فيها العاملين و هي بمثابة العلامة المميزة للمنظمة و التي تعتبر عامل جذب و تحفيز للعامل، و قد تطرقنا في هذا الفصل إلى موضوع الثقافة التنظيمية، و حاولنا التعمق فيه و إعطاء أكبر قدر ممكن من المعلومات عن هذا الموضوع المهم لنجاح المنظمات، من خلال توضيح المفاهيم و الخصائص و الأهمية و المكونات و المصادر، و تقديم أنواع الثقافة التنظيمية و مستوياتها و وظائفها و نظرياتها و تكوينها و طرق المحافظة عليها و تغييرها.

الفصل الثالث:

الدراسة النظرية للالتزام التنظيمي

تمهيد:

يرتبط نجاح المنظمات اليوم بأداء الأفراد العاملين، فالعنصر البشري هو العمود الفقري لأي مؤسسة و أساس تميزها، لذا أصبحت المنظمات تركز جهودها على توفير الظروف الملائمة للعمل و أصبحت تبحث عن الطرق الفعالة لتحسين الأداء و زيادة الإنتاجية، و هذا مرتبط بالعديد من العوامل المهمة كالتزام العاملين، و من هنا زاد الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي خاصة في مجال الإدارة ، لما له من تأثير على إنتاجية و فعالية المنظمة، و هو يعبر عن سلوكيات و اتجاهات الفرد نحو المنظمة، و مدى ارتباطه بها و حجم الولاء الذي يوليه للمنظمة، و يمكن ملاحظة ذلك في حجم الجهد الذي يبذله العامل و مدى تفانيه في العمل الموكل إليه بالإضافة إلى الأعمال و الجهود الإضافية التي يقدمها لخدمة المنظمة، و يعد التزام العاملين مصدر قوة للمنظمة و أساس تفوقها على المنافسين، و كان علم الاجتماع هو السباق لدراسة هذا الموضوع بحكم أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه و تربطه علاقات مع المجتمع تشعره بالثقة و المسؤولية تجاههم و تؤثر على سلوكياتهم ، سوف نتناول في هذا الفصل هذا الموضوع الحساس و نقدم أهم تعريفاته و أهميته و مراحلها و خصائصه، و أبعاده و العوامل المؤثرة فيه، و أنواعه و السلوك الناتج منه.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الالتزام التنظيمي

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الالتزام التنظيمي و ذلك من خلال تقديم أهم التعريفات التي اتفق عليها الباحثون، و بالإضافة إلى ذلك سوف نتطرق إلى تقديم خصائص الالتزام التنظيمي و أهميته.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي.

قبل التطرق إلى مفهوم الالتزام التنظيمي و جب إعطاء مفهوم الالتزام، "حيث ورد في اللغة كلمة لزم الشيء، أي ثبت و دام، حسب(ابن منظور)، أما (سلامة) فيرى أن الالتزام هو العهد و القرب و النصر و المحبة". (جواد، 2012، صفحة 82)

"أما اصطلاحاً و حسب(oxford, 2003) فيشير إلى ما يتعهد به الفرد اتجاه الغير بحيث يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية". (جواد، 2012، صفحة 82)

تعددت و اختلفت وجهات نظر الباحثين فيما يخص تعريف الالتزام التنظيمي و هذه أهم التعريفات الواردة:

"يعرف الالتزام التنظيمي بأنه ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظمته و يعكس درجة تبنيه لاتجاهات و قيم المنظمة". (المصاروة و الخفاجي، 2015، صفحة 48)

"و يعتبر Porter و Becker أول من تناول الالتزام التنظيمي حيث عرف على أنه "النزعة المستمرة للمشاركة

في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة استثمار الفرد داخلها، مما يخشى فقدانه إذا قام بتركها". (بن عيسى و أبازيد، 2014، صفحة 336)

"تعريف (Smith ,1982) : هو الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها". (جوين، 2017، صفحة 33)

"تعريف (عاصي و حسين 2006): اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبة في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى" (جوين، 2017، صفحة 33)

" تعريف العجمي (1998) هو: الحالة التي يكون فيها الفرد معروفاً من خلال منظمة معينة وأهدافها ويرغب بالاستمرار فيها ". (جواد، 2012، صفحة 83)

"تعريف (Philips & Gully, 2012) هو: الدرجة التي يرتبط بموجبها الفرد مع المنظمة وأهدافها ومقدار رغبته بالبقاء في المنظمة" (نغم و حسن، صفحة 56)

"تعريف (Meyer et, al, 1991) هو مدى اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها".

هذا التعريف مبني على ثلاثة أبعاد: (المصاروة و الخفاجي، 2015، صفحة 48)

1- الاعتقاد القوي بقيمة المنظمة و أهدافها و قبولها.

2- الاستعداد التام لتقديم الجهد و بذله لمصلحة المنظمة.

3- الرغبة القوية و الأكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة.

و يمكن أن يوصف الالتزام التنظيمي من خلال ثلاث مداخل يمكن عرضها على النحو التالي: (جواد، 2012، صفحة 83)

1. المدخل التبادلي: الذي يرى أن الالتزام ينبع من المكاسب التي يحققها العاملين نتيجة لاستمرارهم في المنظمة أو التكاليف التي قد يكبدها نتيجة تركه للعمل، و بهذا المنظور يمكن تعريف الالتزام بعملية التوازن بين الكلف و المكافآت التي يحصل عليها لارتباطه بالمنظمة.

2. المدخل النفسي: يفسر هذا المدخل الالتزام التنظيمي على أنه القوة النسبية لمطابقة أهداف و قيم المنظمة مع أهداف العاملين.

3. المدخل السيكلوجي: يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد و التنظيم، و يصف الالتزام بأنه توجه ايجابي نحو التنظيم و قد أشار (Sheldon) إلى ارتباط هوية الفرد و ذاته بالتنظيم، و قد أشار (Mowday et al) إلى مفهوم الالتزام بأنه مدى قوة ارتباط الفرد و تفاعله مع التنظيم.

4. المدخل الاجتماعي السلوكي: لقد حدد (Kanter, 1972) الالتزام من ناحية اجتماعية و عرفه بأنه الاستعداد و الرغبة في زيادة طاقة العمل و الولاء للنظام الاجتماعي، كذلك تمسك الشخصية بعلاقات اجتماعية تكون بمثابة تعبير عن الذات، كما عبر (Salanich, سنة 1977) عن الالتزام من

ناحية سلوكية، إذ أشار إلى الالتزام هو الحال التي يصبح الفرد فيها محددًا بأفعاله النابعة من تفكيره و معتقداته التي قد تؤيد و تحدد نشاطاته و ارتباطه. (عابد، 2017، صفحة 58)

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو مقدار الرغبة و الإرادة التي يديها الفرد من خلال بذل مجهودات إضافية لمساعدة المنظمة علي تحقيق أهدافها، و مدى اندماجه مع قيم المؤسسة و ولاءه لها.

المطلب الثاني : خصائص الالتزام التنظيمي

✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله و إيمانه بأهدافها وقيمها. (عاشوري، صفحة 66)

✓ يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد. (بوقندورة و ابرييم، 2019، صفحة 90)

✓ يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

✓ إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة. (بوقندورة و ابرييم، 2019، صفحة 90)

✓ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.

✓ - أنه يفتقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى عليه. (حسن و نغم دايع، 2014، صفحة 74)

✓ الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك و تصرفات الأفراد في التنظيم. (نشعة و علي حميد، 2015، صفحة 1010)

المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء نظرا لأهميتها و تأثيرها على استقرار المنظمة، و تعود هذه الأهمية لعدة أسباب منها:

1- يساهم العمال ذوو الالتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي و ارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدهم. (برقوق و درنوبي، 2014، صفحة 21)

2- يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، و خاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، و أكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.

- 3- يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين فيها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل و تحقيق مستويات عالية من الأداء . (حمادي، 2016، صفحة 310)
- 4- ان التزام الأفراد بالمؤسسات التي يعملون بها يعتبر مؤشراً مهماً للتنبؤ ببقائهم فيها أو تركها. (برقوق و درنوبي، 2014، صفحة 21)
- 5- يعتبر التزام الأفراد اتجاه منظماتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- 6- يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء. (ابتسام، 2015، صفحة 43)
- 7- أوضحت العديد من الدراسات أن للالتزام التنظيمي تأثير مباشر على خفض الظواهر السلبية الأخرى مثل: عدم المحافظة على ممتلكات المنظمة وتعهد إتلافها في بعض الأحيان والسرقه والإضرابات واللامبالاة في العمل، ونشر السمعة السيئة للمنظمة في أوساط المجتمع من خلال التذمر من سياسات المنظمة. (عطية، 2017، صفحة 123)

المبحث الثاني: أساسيات الالتزام التنظيمي.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب تتمثل في: تقديم مراحل الالتزام التنظيمي و العوامل المساعدة في تكوينه بالإضافة إلى أبعاده

المطلب الأول: مراحل الالتزام التنظيمي

يمر الالتزام التنظيمي للفرد بثلاث مراحل و هي كما يلي:

1- مرحلة التجربة:

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ككل، ففي هذه المرحلة سوف يواجه الفرد عدداً من المواقف التي سوف تكون عنده مرحلة

التجربة و التهيئة للمرحلة التي تليها، و من هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور. (حمادي، 2016، صفحة 309)

2- مرحلة العمل والانجاز:

تتراوح هذه المرحلة بين عامين و أربع سنوات، حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، و أهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، و تخوفه من العجز، وضوح الولاء للعمل و المنظمة. (نشعة و علي حميد، 2015، صفحة 1013)

3- مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لانهاية، و تتمثل في قبول الفرد بأهداف و قيم المنظمة كما لو كانت أهدافه الخاصة. (نشعة و علي حميد، 2015، صفحة 1013)

و حسب العتيبي و السواط يمر الالتزام التنظيمي في المنظمة بثلاث مراحل هي:

- 1- **مرحلة الالتزام:** حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبني على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه. (ابتسام، 2015، صفحة 60)
- 2- **مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة:** حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها. (حسين، نعمة، و أحمد، 2012، صفحة 117)
- 3- **مرحلة التبنى:** أي قبول الفرد بأهداف و قيم المنظمة كما لو كانت أهدافه و قيمه الخاصة. (غالي، 2015، صفحة 47)

المطلب الثاني: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي

تتمكن المنظمة من تصعيد الالتزام التنظيمي للعاملين فيها وبشكل نموذجي من خلال سلسلة من القرارات و الإجراءات التي يمكن أن تؤثر وبشكل قوي على كافة أعضاء المنظمة كما تميل لتكرار مجموعة من القرارات وتخصيص موارد أكثر لمعالجة الأعمال الضعيفة فيها وقد أشارت الدراسات إلى مجموعة من العوامل من شأنها أن تساعد على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين ومن بين أهم هذه العوامل الأتي: (وليد حسين، احمد، و رسل سلمان، 2015، صفحة 115)

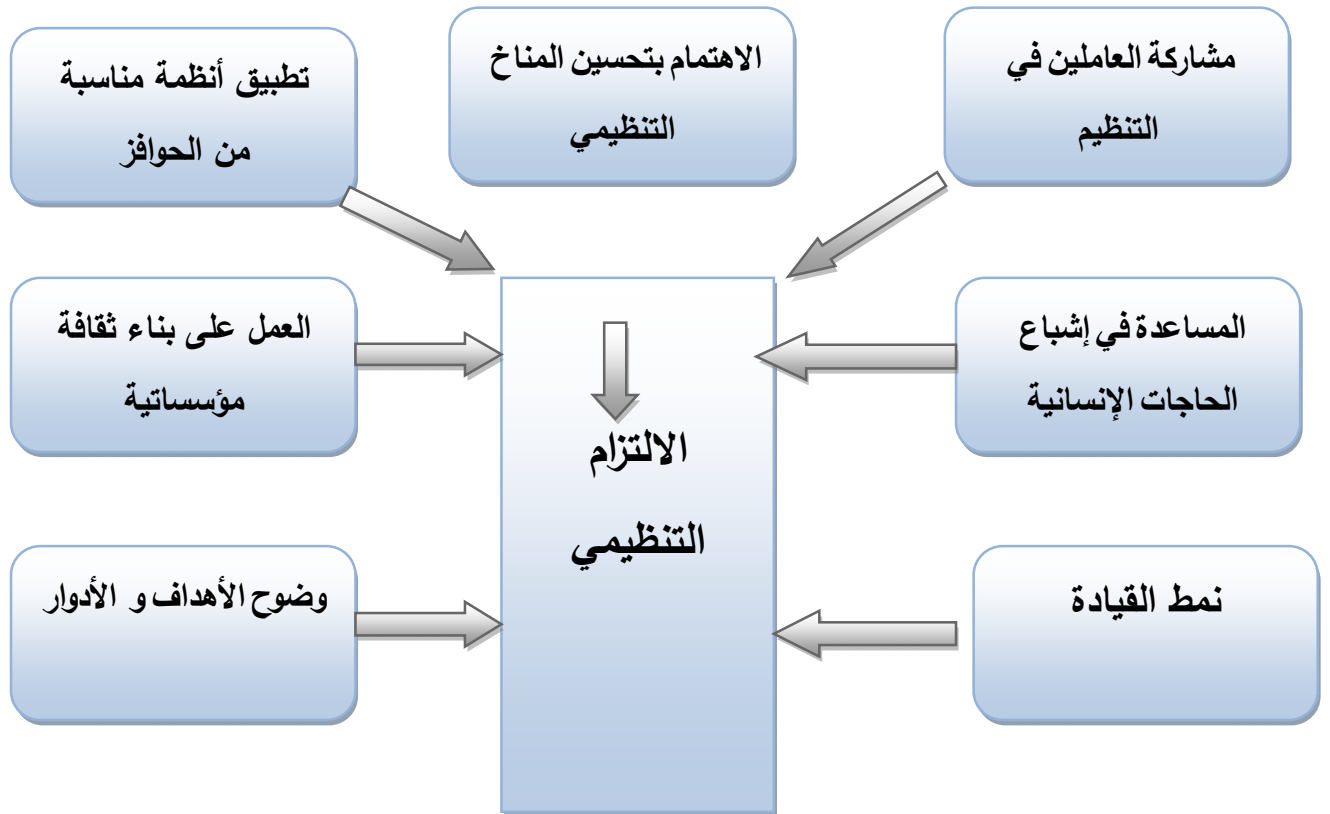
- 1- وضوح الأهداف و الأدوار:** كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة إلى عملية تحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد على خلق الالتزام لدى العاملين نظرًا إلى ما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حال التحديد للأدوار. (وليد حسين، احمد، و رسل سلمان، 2015، صفحة 115)
- 2- تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز:** تركز نظرية الحوافز في العمل على الحوافز الداخلية، و هي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل أو تركهم للمؤسسات، أو بقائهم فيها، لذا فان توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية أو المعنوية يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي و ارتفاع معدلات الانتاج و تقليل التكاليف. (برقوق و درنوبي، 2014، صفحة 27)
- 3- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:** إن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المحببة لمعنويات العاملين هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الالتزام والانتماء لديهم، لذا لا بد لهذه التنظيمات من إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وخلقها. (وليد حسين، احمد، و رسل سلمان، 2015، صفحة 115)
- 4- مشاركة العاملين في التنظيم:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم، و ذلك بإتاحة الفرصة لهم للمشاركة بأفكارهم و تشجيعهم لتحمل المسؤولية و إيجاد الجو النفسي و الاجتماعي البناء في بيئة العمل. (برقوق و درنوبي، 2014، صفحة 27)
- 5- المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم:** يسعى العامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهمه في المنظمة التي يعمل فيها ويعمل على تحقيقها، فهو يسعى إلى إشباع حاجاته الفسيولوجية وحاجته للأمن والطمأنينة، كما يسعى أيضا لأن يكون مقدرًا و محبوبًا فضلًا عن سعيه إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، والتنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات يعد تنظيمًا مقصرًا يدفع العامل إلى ترك العمل ساعيًا إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر. (وليد حسين، احمد، و رسل سلمان، 2015، صفحة 115)
- 6- العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** و ذلك بالاهتمام بإشباع حاجات العاملين و النظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها و تعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام

المتبادل، و إعطائه دور كبير بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يترتب عليه زيادة قوة تماسك المؤسسة. (برقوق و درنوبي، 2014، صفحة 27)

7- نمط القيادة: إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة، و القائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد. (عاشوري، صفحة 67)

و يمكن تلخيص هذه العوامل في الشكل التالي:

شكل(5): يوضح العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي.

أكدت الدراسات وجود العديد من الأبعاد الخاصة بالالتزام التنظيمي و ليس بعد واحد، و اختلفوا في تحديدها، وندكر منها:

نموذج ألين، ماير و سميث (1990) : و قد قسم أبعاد الالتزام إلى ثلاث عناصر هي: (وليد حسين، احمد، و رسل سلمان، 2015، صفحة 115)

1- **الالتزام العاطفي:** ويشير إلى الارتباط العاطفي للموظفين بالمنظمة والتطابق والاندماج من حيث القيم و

الأهداف ، وعليه فانه يمثل مؤشر يعكس توجه ايجابي أو شعورا تعاطفيا من قبل الموظفين نحو المنظمة بما يعني أن الأفراد الذي يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم يستمرون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها تجاه منظماتهم وأهدافها ارتباطا وجدانيا.

2- **الالتزام المعياري:** ويشير إلى إحساس العاملين الأدبي بالبقاء في المنظمة أي هو نوع من الواجب على

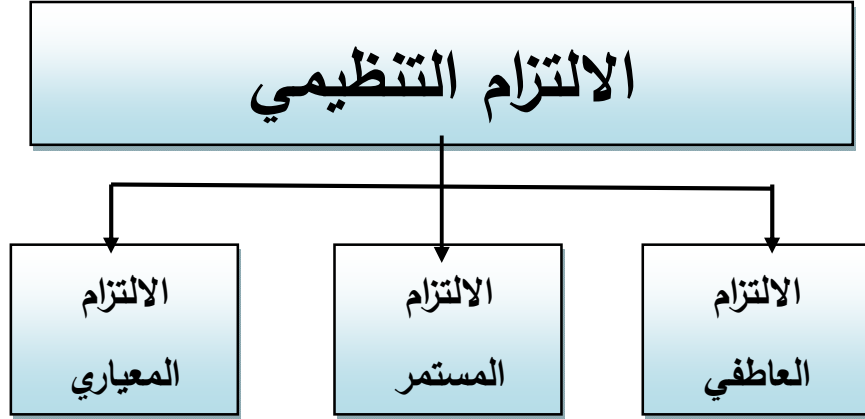
الفرد ، إذ أن الأفراد يبقون في المنظمة لأنهم يشعرون انه ينبغي عليهم ذلك وهذا الالتزام يمنحهم من ترك المنظمة مع الرغبة في الإبقاء على عضويتهم فيه ، وعليه فان هذا النوع من الالتزام يعبر عن درجة الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم و أهداف المنظمة.

3- **الالتزام المستمر:** ويختلف هذا النوع من الالتزام التنظيمي عن سابقه إذ أنه قائم على الحاجات

فالالتزام المستمر يصف الحاجة الذاتية الداخلية المدركة لدى العامل بأنها تستمر مع التنظيم بعكس الاحتياجات التنظيمية النابعة من الخارج ، حيث أن العاملين الذين يظهرون التزاما مستمر يشعرون بالحاجة للبقاء في العمل مع التنظيم الحالي، ويشير الالتزام الاستمراري إلى الوعي بالتكاليف الناجمة على ترك المنظمة ،ويعكس رغبة الفرد للبقاء في العمل بالمنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة الخدمة في المنظمة فإن تركه لها سيكلفه الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت ، مثل الدخل الشهري الصداقة لبعض الأفراد، وكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بتلك الأمور. (معتوق، 2017، صفحة 253)

و يمكن تلخيص هذه الأبعاد في الشكل التالي:

الشكل (6): أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي و طرق قياسه و نتائجه.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على التزام الأفراد في منظماتهم، نذكر منها :

- 1- **العوامل الشخصية:** و هي عوامل مرتبطة بالفرد نفسه مثل: (حمادي، 2016، صفحة 311)
 - أ- **العمر:** يأتي العمر في مقدمة العوامل الشخصية التي أثبتت الدراسات علاقته بالالتزام الأفراد، فالموظف الأكثر عمر أكثر التزام في منظمته مقارنة مع الموظفين الشباب، و أن مستوى الالتزام يزداد طرديا مع تقدم عمر الموظف.
 - ب- **الجنس:** النساء أكثر التزاما للتنظيمات من الرجال إلا أن هذا المتغير غير حاسم.
 - ت- **مدة الخدمة:** العاملون من ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر التزاما لمنظماتهم ممن هم أقل خدمة، و يعتقد أن بناء مستوى الالتزام لدى الأفراد نحو منظماتهم يتطور بزيادة سنوات خدمتهم فيها.
 - ث- **المسؤولية الاجتماعية:** العاملون من ذوي المسؤولية الاجتماعية العائلية أكثر التزاما لمنظماتهم ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية.
- 2- **العوامل التنظيمية:** وتعكس الجوانب الداخلية في المؤسسة، كالمصالح الوظيفية، نظام الأجور والحوافز نظام الترقية، العمل الجماعي، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، نمط الإشراف والقيادة وغيرها من

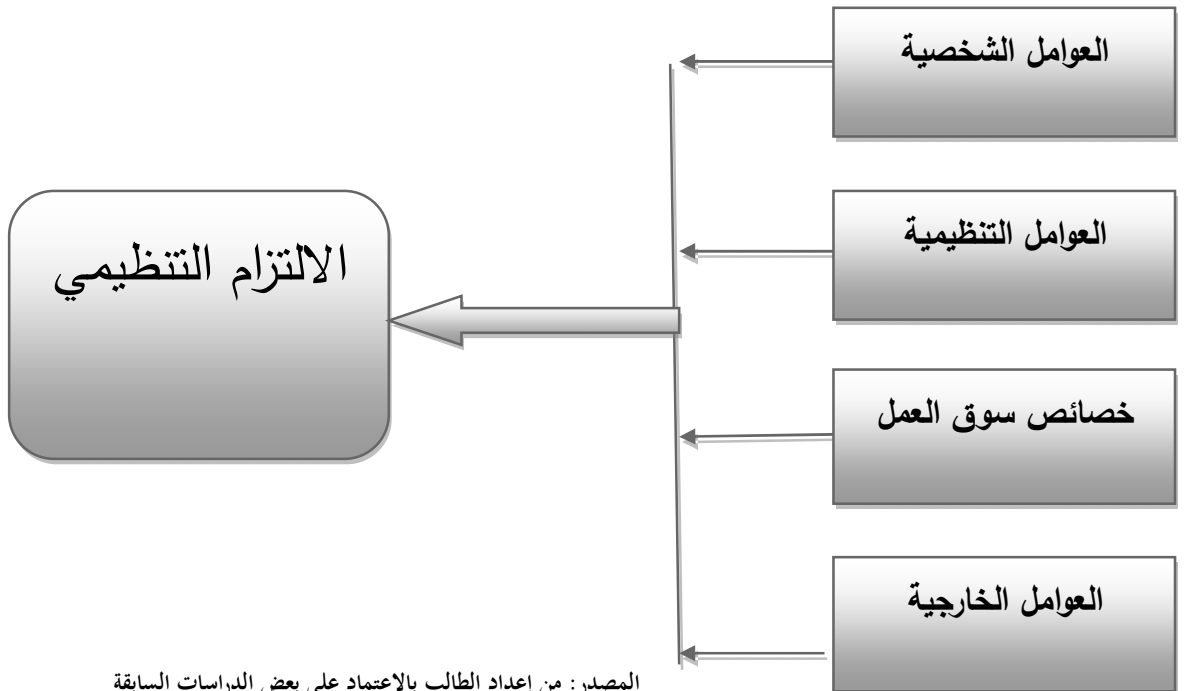
العوامل التي تساهم في خلق أجواء عمل أو ما يسمى اصطلاحاً بالمناخ التنظيمي الذي قد يكون مساعداً ومقبولاً من وجهة نظر العامل وإدراكه له ما يسهم في زيادة درجات الالتزام التنظيمي والعكس الصحيح. (قبطان، 2016، صفحة 348)

3- خصائص سوق العمل: لقد أثبتت الدراسات وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي ودرجة تحديد المهام، ودرجة الاستقلالية أثناء العمل، فكلما كانت المهام المناطة بالعاملين محددة و موصوفة زادت درجة الاستقلالية أثناء العمل، مما تؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي. (نشعة و علي حميد، 2015، صفحة 1110)

4- العوامل الخارجية: إن البيئة الخارجية (المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية) تؤثر على الالتزام التنظيمي، إلا أن هذا التأثير يختلف باختلاف الالتزام المتكون و مرحلته فإذا كان الالتزام في مرحلة التكوين و لم يصل إلى مرحلة الاستقرار فانه سيكون مؤثراً في العاملين و على التزامهم في المنظمة، إذ يمكن أن يترك العاملون منظماتهم باحثين عن فرص بديلة في منظمات أخرى، و توفر فرص بديلة في البيئة الخارجية بمثابة عوامل جذب قوية للأفراد. (حمادي، 2016، صفحة 311)

و يمكن تلخيص هذه العوامل في الشكل التالي:

الشكل 7(): العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة

المطلب الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي.

طور الباحثون العديد من طرق قياس الالتزام التنظيمي، قسمت إلى معايير موضوعية و معايير ذاتية:

1- **المعايير الموضوعية** : و هي قياس الالتزام التنظيمي من خلال الآثار السلوكية و ذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة العامل بالبقاء في التنظيم، و دوران العمل و كثرة الحوادث و مستوى الأداء و الغياب و غيرها، و من خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الالتزام الموجودة في المنظمة. (الهيبي، صفحة 99)

2- **المعايير الذاتية**: أشار بعض المهتمين بدراسة الالتزام و تحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام العامل بالمنظمة، و سوف نذكر عددا منها لصعوبة استعراضها جميعا و هي (الهيبي، صفحة 99):
 أ- **مقياس بورتر و زملاؤه**: و قد طلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي، و هو يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة و ولائهم و إخلاصهم لها، و الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة و قبولهم لقيامها، و استعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة. (نزاري، 2017، صفحة 282)

ب- **مقياس ثورنتن**: وقد احتوى المقياس على ثمانية فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن المقياس سبعة فقرات أخرى خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني. (نزاري، 2017، صفحة 282)

ت- **مقياس مارش و مانري**: حيث قدم مقياس للالتزام مدى الحياة يتكون من أربعة فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة ، وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل. (نزاري، 2017، صفحة 282)

المطلب الثالث: نتائج الالتزام التنظيمي

للالتمار التنظيمي تأثير على عدة مستويات، كالمنظمة و الفرد و الجماعات، كما قد تكون نتائجها ايجابية أو سلبية و هي على النحو التالي:

1- **نتائج الالتزام التنظيمي على الفرد**: الالتزام التنظيمي سلاح ذو حدين الأول ايجابي يتضمن تقوية رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المؤسسة و رفع معدلات ولاءه و انتمائه لها، و تبنيه لأهدافها و سعيه لتحقيقها، أما السلبي فيتضمن استثمار الفرد كل طاقاته و إمكانياته و وقته للعمل، مع عدم ترك أي

مجال للتواصل الاجتماعي، أو تجديد النشاط، مما يجعل الفرد يعاني العزلة و الغربة. (برقوق و درنوبي، 2014، صفحة 28)

2- نتائج الالتزام التنظيمي على المنظمة: تتمثل النتائج الايجابية للالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة في:

- زياد جاذبية المنظمة بالنسبة للعاملين الموجودين خارج المنظمة لأن الموظفين الأكثر التزاما يعطون صورة ايجابية و واضحة على المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الموظفين ذوو المهارات العالية.

- زيادة فرص الفعالية بالنسبة للتنظيم و ذلك من خلال زيادة الجهد المبذول، انخفاض نسبة الغياب و التأخير، و انخفاض معدل دوران العمل.

أما النتائج السلبية للالتزام على المنظمة فتتمثل في:

- انخفاض القدرة على الابتكار و التكيف إذ أن الموظفين الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة إلى منافسة سياسات المنظمة مما يجد من قدرة المنظمة على الابتكار. (الهيبي، صفحة 100)

3- نتائج الالتزام التنظيمي على الجماعات: تمثل النتائج الايجابية في:

- كلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة كانت على استعداد لبذل جهد أكبر و بالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.

- كلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهم.

أما السلبية فتتمثل في:

- انخفاض معدل دوران العمل و بالتالي عدم دخول أفراد عاملين لديهم أفكار جديدة و نافعة. (الهيبي، صفحة 100)

و يمكن تلخيص هذه النتائج في الجدول التالي:

جدول: (1) يمثل نتائج الالتزام التنظيمي

مستوى التحليل	الآثار الممكنة	
	إيجابية	سلبية
الفرد	الشعور بالانتماء و الارتباط و الأمان الجاذبية للعاملين المحتملين.	انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي. انخفاض القدرة على التطور الذاتي.
جماعة العمل	ثبات العضوية فعالية الجماعة التماسك	التفكير الجماعي الصراع بين الجماعات انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف
التنظيم	زيادة الفاعلية ترجع إلى: انخفاض نسبة الغياب انخفاض نسبة التأخير الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم	انخفاض الفاعلية يرجع إلى: انخفاض القدرة على التطور والتكيف

المصدر: (معتوق، 2017، صفحة 255)

المطلب الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي:

للثقافة التنظيمية دور فعال في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات، و في هذه الدراسة قمنا باختيار التحفيز و العمل الجماعي و العدالة كأبعاد لمتغير الثقافة التنظيمية و كان دورها في تحقيق الالتزام التنظيمي على النحو التالي:

أولاً: أثر التحفيز على الالتزام التنظيمي:

يرتبط التزام العاملين في منظماتهم بالعديد من العوامل منها التحفيز، الذي له أهمية كبيرة في تحقيق النجاح و التميز للمنظمات، فهي أحد العوامل الأساسية لتحقيق الرضا و الولاء التنظيمي، و هو ما يقود إلى تحقيق الالتزام التنظيمي، و تعتبر الأجور أحد العوامل المحفزة للفرد فهي " فهي تساعد في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين و ذلك من خلال عدة جوانب منها استخدامها في تعزيز رغبتهم للبقاء داخل المنظمة، و كذلك المساهمة في زيادة ميل العاملين إلى تجنب الصراعات و المشاكل فيما بينهم و كذلك بينهم و بين الإدارة." .
(حسين، نعمة، و أحمد، 2012، صفحة 130)

ثانياً: أثر العدالة على الالتزام التنظيمي:

تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافزاً للأداء الفاعل؛ لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة، بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم والالتزام بواجباتهم من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة. (العوفي، 2008، صفحة 30)

فإذا أحس الفرد بالعدل و أن حقوقه محفوظة، فإن إحساسه بالانتماء و الرغبة في الاستمرار بالمنظمة تزداد و هو ما يدفعه زيادة جهوده و التزامه اتجاه منظمته.

ثالثاً: أثر العمل الجماعي على تحقيق الالتزام التنظيمي:

تتبنى المنظمات الناجحة (قيمة فرق العمل) انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع والالتزام، وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين، وتجنب حدوث الأخطاء، وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر من أجل الصالح العام للمنظمة، ومن أجل إيجاد توازن بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية، ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين، (العوفي، 2008، صفحة 30)

و يؤدي هذا التلاحم إلى زيادة الفعالية و زيادة الالتزام التنظيمي، بحكم أن فرق العمل تحت الأفراد على الالتزام و الاجتهاد في العمل، أما عندما يكون الفرد يعمل لوحده فان احتمالات تغير و انحراف سلوكياته و عدم التزامه واردة و مرتفعة.

خلاصة:

يعتبر الالتزام التنظيمي من أهم المواضيع المطروحة على طاولة المنظمات لما له من تأثير على أداء و نجاح المنظمة، و كونه يمثل أحد المؤشرات الايجابية على قوة المنظمة و مدى تفاعل و اندماج أفرادها مع أهدافها و سياستها، قمنا في هذا الفصل بالتعرف و التعمق في هذا الموضوع من خلال تقديم أهم التعريفات و إبراز أهمية و خصائص الالتزام التنظيمي و مراحلها و العوامل المساعدة في تكوينه و أبعاده و طرق قياسه، و العوامل المؤثرة فيه و نتائجه بالإضافة إلى تأثيره بأبعاد بالثقافة التنظيمية

الفصل الرابع:

عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان- بسكرة

تمهيد:

بعد تناولنا للجانب النظري لهذه الدراسة حيث حاولنا تقديم عرض شامل حول موضوع أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي, و لتكملة الجانب الثاني من الدراسة الذي لا يقل أهمية عن الجانب النظري, سوف نحاول إسقاط أبعاد هذه الدراسة على الجانب الميداني من خلال اختيار مركز التكوين المهني فضيلة سعدان كمكان لإجراء هذا الإسقاط.

و قد قسمنا هذا الفصل إلى 4 مباحث كانت على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

لمبحث الثالث: خصائص عينة البحث و تحليل محاور

لمبحث الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

1- التعريف بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان بسكرة :

تأسس سنة 1991 بموجب المرسوم رقم 64/91, فتح أبوابه بداية من تاريخ 1991/03/02 ويقع في طريق طولقة بمدينة بسكرة, و يتربع هذا المركز على مساحة قدرها 2000 م² منها 1700 م² تمثل المساحة المبنية, 300 م² مساحة غير مبنية, و يمكنه استيعاب حوالي 250 طالب, أما بالنسبة للهيكل البيداغوجية فيتكون من: 8 ورشات و 7 أقسام و قسمين متخصصين و مكتبة و قاعة للانترنت و ملعب للرياضة.

يستفيد الطلبة المقيمين خارج الولاية من النظام الداخلي بطاقة استيعابية تقدر ب 40 طالب مع توفير وجبات الإطعام.

2- التأطير البيداغوجي :

يتوفر المركز على 22 أستاذ دائم منهم 14 أستاذ تعليم مهني و 6 أساتذة متخصصين في التكوين و التعليم المهني من الدرجة الأولى و أستاذين من الدرجة الثانية .

3- التأطير الإداري:

يتوفر المركز على 49 عامل دائم, منهم 11 موظف في الأسلاك المشتركة و 38 موظف في الأسلاك التقنية, و يقدر عدد العمال المتعاقدين ب 34 عامل .

و يتوفر المركز على العديد من التخصصات التكوينية نذكر منها: الطرز و الخياطة, بلاط خزف و فسيفساء, ترصيص صحي و غاز, كهربا صناعية, ميكانيك السيارات, كهرباء معماري, الفندقية, أمانة المكتب, الميكروب معلوماتية, عون إدراج المعلومات.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني فضيلة سعدان.

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة عمود الفقري لأي منظمة، حيث يبين الوحدات التنظيمية التي تتألف منها ضمن

حيث نجد أن مصلحة التمهيّن هي المسؤولة عن الأساتذة و أعوان المصلحة مناصفة مع مصلحة التكوين, و تتعدد مهام مصلحة المقتصدية التي يديرها المقتصد فهي المسؤولة عن الهياكل البيداغوجية المتواجدة في المركز كالإقامة و حضيرة السيارات و المطعم و المخزن بالإضافة إلى عدة مصالح كمصلحة المستخدمين و المحاسبة العامة و محاسبة المواد و محاسبة المالية .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

يستخدم الباحثون العديد من الأدوات البحثية في سبيل تحقيق أهداف الدراسة النظرية, و سنتطرق في هذا المبحث إلى نوع الأداة المستخدمة في الدراسة و اختبار مدى صدق و ثبات الأداة و معرفة الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات و الإجابة على أسئلة البحث و اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: أداة البحث

بهدف جمع المعلومات و البيانات من ميدان الدراسة و بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة و أفكار المشرف و آراء الأساتذة وقع اختيار الطالب على الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف هذا البحث, حيث قسم إلى 3 أجزاء:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية للموظفين و هي: الجنس و العمر و المؤهل العلمي و الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: و يحتوي على عبارات متغير الثقافة التنظيمية (أنظر الملحق رقم 01).

الجزء الثالث: و يحتوي على عبارات متغير الالتزام التنظيمي و (أنظر الملحق رقم 01).

المطلب الثاني: صدق و ثبات أداة البحث.

1- صدق أداة البحث: و المقصود بها مدى قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي صممت من أجله و

للتحقق من ذلك نعتد على ما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري: للتأكد من مدى صدق محتوى الأداة البحثية والتأكد مدى قدرتها على تحقيق الأهداف البحثية قمنا بعرض هذا الاستبيان على هيئة من المحكمين و المختصين في هذا المجال بجامعة محمد خيضر بسكرة,

, و قد قمنا بتسجيل ملاحظات المحكمين المشار اليهم في الملحق رقم (02) ومن بعدها القيام بالتعديلات الموصى بها و هو بذلك يمثل الصدق الظاهري للأداة التي أصبحت صالحة لقياس ما صممت من أجله.

ثانيا: **صدق المحك**: هو الصدق المتعلق بمدى صلاحية أداة القياس لمعرفة سلوك الفرد في مواقف معينة، حيث تم حساب "معامل المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث قد بلغ (0.966) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا في الجدول رقم (02) أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

2- **ثبات أداة البحث**: ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في نفس الظروف المتشابهة باستخدام الأداة نفسها، وقد تم قياس أداة البحث باستخدام "ألفا كرونباخ"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): نتائج معاملات الصدق والثبات

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.949	0.902	18	الثقافة التنظيمية
0.920	0.847	6	العمل الجماعي
0.747	0.559	5	التحفيز
0.941	0.887	7	العدالة
0.952	0.908	18	الالتزام التنظيمي
0.920	0.848	6	الالتزام العاطفي
0.688	0.474	6	الالتزام المستمر
0.950	0.903	6	الالتزام المعياري
0.966	0.935	36	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.935) وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل محاور الاستبيان.

لوصول إلى الأهداف البحثية و اختبار صحة الفرضيات تم استخدام الأساليب الإحصائية بشقيها و المتمثلة في الإحصاء الوصفي و التحليلي و ذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V20) كما يلي:

♦ مقاييس الإحصاء الوصفي (**Descriptive Statistic Mrasures**): وذلك لوصف مجتمع

البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

تحليل التباين للانحدار (**Analysis of Variance**): لقياس مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين متغيري الدراسة.

♦ تحليل الانحدار المتعدد: لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

♦ اختبار التوزيع الطبيعي (**Kolmogorov-Smirnov**): وذلك بهدف التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

♦ معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Cronbach's Cefficient Alpha**): وذلك لقياس مدى ثبات أداة البحث من عدمه.

♦ معامل صدق المحك: وذلك لإدراك مدى صدق الأداة وإمكانيتها من ترجمة الظاهرة ترجمة واقعية من عدمها.

المبحث الثالث: خصائص عينة البحث و تحليل محاور الاستبيان

سوف نتناول في هذا المبحث خصائص عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية و اختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد على حساب معامل الالتواء و التفلطح.

المطلب الأول: خصائص عينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مركز التكوين المهني فضيلة سعدان بسكرة حيث قمنا باختيار عينة عشوائية تضم مختلف الأسلاك المهنية الممكنة من أساتذة و إداريين و عمال مهنيين و بعد قيامنا بزيارة ميدانية الى المركز قمنا بتوزيع 40 استبيان استرجعنا منها 38 استبيان صالح للتحليل بعد فحصها, و قد تعذر علينا توزيع عدد أكبر لعوامل مرتبطة بالوباء .

و سوف نتطرق إلى خصائص هذه العينة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية:

أولاً: حسب الجنس: جدول(03) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	فئات التغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	16	42,1%
	أنثى	22	57,9%
	المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20

من خلال الجدول رقم (03) يتضح لنا أن نسبة الإناث في العينة أكبر من نسبة الذكور و التي قدرت ب 57,9% مقابل 42,1% للذكور و هو أمر متوقع بما أن مكان التبرص هو مؤسسة تعليمية و من المعروف أن المؤسسات التعليمية تتميز بطابعها النسائي.

ثانياً: حسب العمر: جدول (04) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

المتغير	فئات التغير	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	6	15,8%
	من 30 الى 40 سنة	22	57,9%
	من 40 الى 50 سنة	8	21,1%
	50 سنة فأكثر	2	5,3%
	المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20

يوضح الجدول أعلاه (04) أن الفئة السنوية من 30 إلى 40 سنة تمثل النسبة الأعلى للعينة و المقدرة ب 57.9% في حين نجد أدنى قيمة مسجلة هي الفئة السنوية أكثر من 50 سنة و تمثل 5.3%، و قدرت نسبة العمال الأقل من 30 سنة ب 15.8% و من 40 إلى 50 سنة ب 21.1% و هذا ما يؤكد الاهتمام الذي يوليه المركز للفئة الشبابية لذا لا خوف على مستقبل المركز في ظل انخفاض أعمار العمال.

ثالثا: حسب المؤهل العلمي: جدول (05) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	فئات التغير	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	متوسط	1	2,6%
	ثانوي	10	26,3%
	جامعي	21	55,3%
	دراسات عليا	6	15,8%
	المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20

أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (05) أن العمال ذوو المستوى الجامعي يمثلون النسبة الأكبر في العينة و المقدرة ب 55.3% و هو ما يؤكد المستوى العلمي المرتفع لعمال المركز الذي يؤهلهم لشغل مناصب مرموقة، و جاءت فئة العمال ذوو المستوى الثانوي في الترتيب الثاني بنسبة مقدرة ب 26.3% و هي نسبة معتبرة، أما فئة حاملي

شهادات الدراسات العليا فكانت نسبتهم 15.8% و هو ما يؤكد ما يوفره المركز من كفاءات، و قدرت نسبة العمال ذوو المستوى المتوسط ب 2,6% و تمثل فئة العمال المهنيين.

رابعا: حسب الخبرة المهنية:

جدول (06) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

المتغير	فئات التغير	التكرار	النسبة المئوية %
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	8	21,1%
	أقل من 10 سنوات	17	44,7%
	لأقل من 15 سنة	7	18,4%
	15 سنة فأكثر	6	15,8%
	المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20

أظهرت نتائج الجدول رقم (06) أن فئة العمال الذين تقل سنوات خبرتهم عن 10 سنوات تمثل أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة، تليه فئة العمال الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و هو أمر منطقي بالمقارنة مع جدول الأعمار الذي يغلب عليه الطابع الشبابي.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان.

يتناول هذا المطلب تحليل إجابات الباحثين وفق المقاييس الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة و العناصر الفرعية لكل متغير و ذلك للإجابة على أسئلة الدراسة.

أولا: تحليل إجابات الباحثين حول متغير الثقافة التنظيمية

و ذلك من خلال طرح التساؤل التالي: ما مستوى الثقافة التنظيمية في مركز التكوين المهني "فضيلة سعدان؟

و للإجابة على هذا التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(07) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات متغير الثقافة التنظيمية:

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
	العمل الجماعي	4,0702	0,65718	مرتفعة	الأولى
01	تتبنى المؤسسة ثقافة العمل الجماعي	4,08	0,882	مرتفعة	5
02	تشجع الإدارة العاملين على التعاون في جميع أقسام المؤسسة	4,05	0,804	مرتفعة	6
03	تقوم العلاقة بين الموظفين على أساس التعاون	4,24	0,751	مرتفعة	2
04	ييدي أعضاء المنظمة الرغبة في مساعدة زملائهم في العمل	4,11	0,981	مرتفعة	4
05	تدعم الإدارة العاملين على تقديم مقترحاتهم و آرائهم حول العمل	4,13	0,741	مرتفعة	3
06	تهتم المؤسسة بالموظفين ليشعر كل موظف أنه جزء من فريق العمل	4,82	1,036	مرتفعة	1
	التحفيز	3.6526	0.66199	متوسطة	الثالثة
07	يتم تقييم الموظفين على أساس أدائهم وليس على اعتبارات شخصية.	3,84	1,103	مرتفعة	1
08	يكافأ الموظفين ذوو الأداء المتميز في المؤسسة بسخاء.	3,76	1,076	مرتفعة	3
09	تطبق المؤسسة أنظمة حوافز مناسبة .	3,24	1,283	متوسطة	5
10	يتم مكافأة الموظفين على الأعمال التي تساعد على نجاح المؤسسة	3,79	0,935	مرتفعة	2
11	تهتم المؤسسة بتطبيق نظام عادل من الحوافز.	3,63	1,076	متوسطة	4
	العدالة	4,0263	0,68781	مرتفعة	الثانية
12	يشعر الموظفون في المؤسسة أنهم يعاملون بالمساواة.	3,82	0,982	مرتفعة	7
13	تتسم الإجراءات المطبقة من طرف الإدارة بالعدالة	3,87	1,018	مرتفعة	6
14	أعتقد أن إدارة المؤسسة عادلة مع جميع الموظفين.	3,95	0,899	مرتفعة	5
15	يحظى الجميع بفرص متساوية في الترقية.	4,11	0,894	مرتفعة	3
16	يهتم المسؤولون بمصلحة جميع الموظفين في المؤسسة.	4,13	0,844	مرتفعة	2

17	يمنح الموظفين فرصا عادلة لسماع شكواهم عند وقوع خلاف معين.	4,24	0,714	مرتفعة	1
18	لا توجد طبقية أو عنصرية في المؤسسة.	4,08	0,850	مرتفعة	4
الثقافة التنظيمية ككل					
		3,9371	0,58155	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

يوضح الجدول رقم(07) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير الثقافة التنظيمية و أبعادها و المتمثلة في: العمل الجماعي و التحفيز و العدالة.

و يوضح الجدول أن الأهمية النسبية لبعده الثقافة التنظيمية مرتفعة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3,9371 و الانحراف المعياري 0,58155، أما بالنسبة للأهمية النسبية للعناصر الفرعية لمتغير الثقافة التنظيمية جاءت مرتفعة و في الرتبة الأولى بالنسبة للعمل الجماعي، و متوسطة و في الرتبة الأخيرة بالنسبة للتحفيز، و فيما يلي التحليل الخاص بكل متغير:

1- العمل الجماعي:

من خلال الجدول نلاحظ أن الأهمية النسبية لمتغير العمل الجماعي جاءت مرتفعة و في الرتبة الأولى، حيث قدرت قيمة الوسط الحسابي بـ 4,0702 و انحراف معياري قدر بـ 0,65718، كما جاءت الأهمية النسبية لباقي العبارات مرتفعة و هو ما يوضح السياسة التي تنتهجها المؤسسة التي تقوم على تشجيع العمل الجماعي بين أفرادها، و هو متوافق مع أفكار أفراد العينة والذي يظهر من خلال نسبة القبول المرتفعة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 4,08 و 3,82 و هي مرتفعة.

2- التحفيز:

من خلال الجدول نلاحظ أن الأهمية النسبية لمتغير التحفيز جاءت متوسطة، بوسط حسابي قدر بـ 3,6526 و انحراف معياري قيمته 0,66199 و قد جاءت بالترتيب الأخير، و هو ما يبين حالة القبول المتوسطة لسياسة التحفيز التي تنتهجها المؤسسة حيث انقسمت آراؤهم بين محايد و رافض، و تراوحت متوسطات الحساب لعبارات هذا المتغير بين 3,84 و 3,24 و جاءت العبارة: "تطبق المؤسسة أنظمة حوافز مناسبة" في الترتيب

الأخير بوسط حسابي قدر ب3,24 و انحراف معياري مقدر ب1,283 و ما يؤكد حالة الرفض لسياسة التحفيز المنتهجة في المؤسسة.

3- العدالة:

تشير نتائج الجدول أن الأهمية النسبية لمتغير العدالة جاءت مرتفعة بوسط حسابي مقدر ب4,0263 و انحراف معياري مقدر ب0,68781 جاءت في الترتيب الثاني، كما جاءت كل عبارات هذا المتغير بأهمية نسبية مرتفعة، حيث تراوحت متوسطات الحساب فيها بين 4,24 و 3,87 و هذا يشير إلى أن المؤسسة تتميز بالعدالة و المساواة بين العمال وهو ما خلق جو من الارتياح من هذه الناحية.

من خلال نتائج الجدول المسجلة و بناء على إجابات عينة البحث نستنتج أن مركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة- يتميز بثقافة تنظيمية قوية و بدرجة توافقية مرتفعة، حيث قدر وسطها الحسابي ب3,9371 و انحرافها معياري ب0,58155، و تتميز ثقافة هذه المؤسسة بالعمل الجماعي و هو ما أكدته عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على عبارات هذا البعد التي جاءت بأهمية نسبية مرتفعة، و وسط حسابي قدر ب4,0702، و تتميز ثقافة المؤسسة كذلك بالعدالة و هو ما لمسناه من خلال تحليل إجابات العينة البحثية على عبارات هذا البعد و التي جاءت بأهمية نسبية مرتفعة، إلا أن عمال هذا المركز أبدوا عدم رضاهم و قبولهم لنظام التحفيز الذي تقدمه المؤسسة حيث اختلفت إجاباتهم بين محاييد و رافض للتحفيز التي تقدمها المؤسسة.

و بذلك نكون قد أجبنا على التساؤل الأول الذي على الشكل التالي: ما مستوى الثقافة التنظيمية في مركز التكوين المهني "فضيلة سعدان".

ثانيا: تحليل إجابات المبحوثين حول متغير الالتزام التنظيمي

الجدول رقم(08) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات متغير الالتزام التنظيمي:

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
الالتزام العاطفي					
01	اشعر بالسعادة من خلال عملي في الشركة	4,29	0,732	مرتفعة	3
02	اشعر بإحساس قوي بالانتماء إلى الشركة	4,18	0,865	مرتفعة	4
03	اشعر و بجدية بأن مشاكل هذه الشركة وكأما هي مشاكل الخاصة	4,14	0,751	مرتفعة	5
04	اشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الآخرين بأني أعمل في هذه الشركة	4,32	0,662	مرتفعة	2
05	هذه الشركة لديها الكثير من المعنى الشخصي بالنسبة لي	4,42	0,599	مرتفعة	1
06	اشعر بارتباط عاطفي اتجاه الشركة التي اعمل بها	4,13	0,844	مرتفعة	6
الالتزام المستمر					
07	لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد	3,97	0,944	مرتفعة	4
08	سيكون من الصعب جدا بالنسبة لي أن أغادر منظمتي الآن، حتى لو أردت ذلك	4,16	0,751	مرتفعة	2
09	أرى أن لدي خيارات قليلة جدا للنظر في ترك هذه المنظمة.	4,03	0,788	مرتفعة	3
10	المكاسب المادية هي فقط التي تستحوذ على اندفاعي نحو بقائي في عملي	2,53	1,246	متوسطة	6
11	أرى من الخطأ مغادرة الشركة حاليا حتى ولو كان الأمر مفيدا	3,95	0,985	مرتفعة	5
12	أتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في الشركة	4,37	0,852	مرتفعة	1
الالتزام المعياري					
13	هناك فضل للشركة في بناء حياتي الوظيفية	4,32	0,873	مرتفعة	2
14	اشعر أن التزامي و مسؤوليتي اتجاه زملائي يدفعاني للبقاء في الشركة	4,26	0,860	مرتفعة	3
15	لن أترك منظمتي الآن لأن لدي إحساس بالالتزام نحوها	4,05	1,012	مرتفعة	6
16	أدين كثيرا لمنظمتي	4,21	0,935	مرتفعة	5
17	ارغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني و بين زملائي في العمل.	4,34	0,669	مرتفعة	1
18	اشعر أن قرار انتسابي إلى الشركة هو قرار صائب	4,24	1,101	مرتفعة	4
الالتزام التنظيمي ككل					
		4,1059	0,54433	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

يمثل الجدول رقم (08) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات متغير الالتزام التنظيمي و أبعاده و المتمثلة في: الالتزام العاطفي و الالتزام المستمر و الالتزام المعياري.

و من خلال النتائج المسجلة في الجدول فإننا نسجل مستوى استجابة مرتفعة لمتغير الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي قدره 4,1059 و انحراف معياري قدره 0,54433، أما بالنسبة للعناصر الفرعية فقد سجلت مستويات استجابة مرتفعة و جاء تحليلها على الشكل التالي:

1- الالتزام العاطفي:

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "الالتزام العاطفي" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية، إذ بلغ متوسطه الحسابي 4,2482 و انحرافه المعياري 0,56264. و سجلت كل عبارات هذا البعد أهمية نسبية مرتفعة، و جاءت في الترتيب الأول عبارة "هذه الشركة لديها الكثير من المعنى الشخصي بالنسبة لي" بمتوسط حسابي قدره 4,42 و انحراف معياري قدره 0,599 و هو ما يشير إلى أن أغلب آراء المبحوثين اتجهت نحو الموافقة و القبول، و هي دلالة على قوة الارتباط العاطفي الكبير الذي يكتنه الموظفون لمؤسستهم و مدا توافقتهم مع أهدافها و قيمها و رغبتهم في المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

2- الالتزام المستمر:

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد الالتزام المستمر جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره 3,8333 و انحراف معياري قدره 0,49472 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة و أن أغلب آراء المبحوثين اتجهت للموافقة، و تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 4,37 و 2,53، و جاءت عبارة "أتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في الشركة" في المركز الأول بمتوسط حسابي قدره 4,37 و انحراف معياري قدره 0,852، و هو دلالة على الرغبة في الاستمرار بالمؤسسة و عدم التفكير في ترك العمل بها و ما يشير إلى نسبة الالتزام المستمر العالية التي يتميز بها أفراد المؤسسة.

3- الالتزام المعياري(الأخلاقي):

تشير نتائج الجدول أن بعد الالتزام المعياري جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره 4,2368 و انحراف قدره 0,75300، و جاءت نسبة القبول مرتفعة حسب إجابات عينة الدراسة، و يشير ترتيب عبارات هذا البعد أن العبارة " ارغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني و بين زملائي في العمل" جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره 4,34 و انحراف معياري قدره 0,669 و هو دليل على شعور الموظفين بالالتزام أدبي اتجاه المؤسسة و الزملاء و هو ما يوضح حجم الارتباط و التلاحم و قوة العلاقات بين أعضاء المنظمة، و منه فمركز التكوين المهني فضيلة سعدان يتميز عماله بالالتزام المعياري .

من خلال نتائج الجدول المسجلة و بناء على إجابات عينة البحث نستنتج أن مستوى الالتزام التنظيمي في مركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة- جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة حيث قدر متوسطه الحسابي بـ 4,1059 و انحرافه المعياري بـ 0,54433 و هذا دلالة على مدى الاهتمام الذي يوليه مسئولو المركز و حرصهم على تعزيز التزام العاملين و بذلك نكون قد أجابنا على التساؤل الثاني الذي جاء على الشكل التالي:

ما مستوى الالتزام التنظيمي بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة-

المبحث الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية.

قبل اختبار فرضيات الدراسة، نقوم باختبار التوزيع الطبيعي، أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، و ذلك من خلال حساب قيمة معامل التفرطح (Kurtosis) و معامل الالتواء (Skewness) لمتغيري الدراسة، و من بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن يكون محصور بين [-3.3] و (Kurtosis) محصور بين [-7.7]. (داسي، 2014، صفحة 156)

و هو ما تحقق من خلال القيم التي يظهرها الجدول رقم () إذ نجد أن قيم الالتواء الخاصة بالمتغيرين تقع في المجال المحدد و هو [-3.3] و قيم معامل التفرطح تقع داخل المجال [-7.7] و هو ما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع توزيعا طبيعيا، و هذا يعني تحقق شرط إجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

جدول رقم(09) يوضح نتائج معامل الالتواء و التفلطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفرطح
الثقافة التنظيمية	-1,47	-1,017
الالتزام التنظيمي	-1,735	-5,275

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (العمل الجماعي، التحفيز، العدالة) على الالتزام التنظيمي بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة- عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$. ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي:

الجدول رقم(10): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4,499	3	1,500	7,889	0.000*
الخطأ	6,464	34	0.190		
المجموع الكلي	10,963	37			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

مستوى الدلالة $\alpha=(0.05)$

معامل الارتباط $(R) = 0.641$

معامل التحديد $(R^2) = 0.410$

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.88) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).
و يبين لجدول أن المتغير المستقل الثقافة التنظيمية يفسر ما مقداره 41% من التباين في المتغير التابع و المتمثل في الالتزام التنظيمي و هي قوة تفسيرية عالية تدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة- ، و بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، أي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و هي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (العمل الجماعي ،التحفيز،العدالة) على الالتزام التنظيمي بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة-

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية:

سنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وذلك فيما يلي:

لجدول رقم (11): اختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي المتعدد.

المتغيرات المستقلة	قيمة (B) المحسوبة	Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
العمل الجماعي	0,322	0,389	2,013	0,052	0.641	0,410
التحفيز	-0,007	-0,008	-0,047	0,963		
العدالة	0,251	0,318	1,733	0,092		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

مستوى الدلالة = (0,05) α

أولاً: اختبار أثر العمل الجماعي على الالتزام التنظيمي

يوجد أثر للعمل الجماعي بقيمة (Beta=0,389) عند مستوى الدلالة (0,052) على الالتزام التنظيمي، و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على الالتزام التنظيمي بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ثانياً: اختبار أثر التحفيز على الالتزام التنظيمي:

لا يوجد أثر للتحفيز بقيمة (Beta=-0,008) عند مستوى الدلالة (0,963) على الالتزام التنظيمي، و عليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الالتزام التنظيمي بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ثالثاً: اختبار أثر العدالة على الالتزام التنظيمي:

لا يوجد أثر للعدالة بقيمة (Beta=-0,318) عند مستوى الدلالة (0,92) على الالتزام التنظيمي، و عليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة على الالتزام التنظيمي بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

تفسير النتائج:

أولاً: تساؤلات الدراسة:

من خلال هذا الدراسة قمنا بطرح التساؤلين التاليين:

1- ما واقع الثقافة التنظيمية في مركز التكوين المهني "فضيلة سعدان"؟

أشارت نتائج الجدول رقم (07) الذي يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير الثقافة التنظيمية، أن متوسطها الحسابي قدر بـ 3,9371 و انحراف معياري قدر بـ 0,58155 و هي قيمة مرتفعة تشير إلى قوة ثقافة المؤسسة و اندماج العاملين، و أشارت نتائج الجدول أن الثقافة التنظيمية لمركز التكوين المهني فضيلة سعدان - بسكرة- تتميز بالعدالة و العمل الجماعي و التحفيز و هذا بناء على نتائج تحليل إجابات عينة الدراسة.

2- ما مستوى الالتزام التنظيمي بمركز التكوين المهني "فضيلة سعدان؟

أشارت نتائج الجدول رقم (08) الذي يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير الالتزام التنظيمي، أن متوسطها الحسابي قدر 4,1059 و انحراف معياري قدره 0,54433 و هي قيمة مرتفعة تشير إلى مدى الالتزام الكبير الذي يتميز به مركز التكوين المهني "فضيلة سعدان، و قد أشارت نتائج الجدول أن العبارة " هذه المؤسسة لديها الكثير من المعنى الشخصي بالنسبة لي " جاءت في الرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي و المقدر ب4,42 و هي تعبر عن مدى الارتباط الكبير و مقدار الولاء الذي يربط العمال بمؤسستهم و نتيجة ذلك زيادة الالتزام التنظيمي.

ثانيا: مناقشة نتائج الفرضيات:

1- الفرضية الأولى: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير العمل الجماعي على الالتزام التنظيمي في مركز التكوين المهني فضيلة سعدان عند مستوى دلالة (0.05).

أشارت نتائج الجدول رقم (11) أن مستوى الدلالة الخاصة بتأثير العمل الجماعي على الالتزام التنظيمي مقدرة ب0,052 و هي تشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الأولى، و منه نستنتج أن للعمل الجماعي تأثير على التزام الموظفين التنظيمي، فالعمل الجماعي يحث على التعاون و يوفر الوقت و هو وسيلة لتبادل الخبرات و ينمي روح التضامن فيما بينهم و كل هذا يصب في مصلحة المؤسسة.

2- الفرضية الثانية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التحفيز على الالتزام التنظيمي في مركز التكوين المهني فضيلة سعدان عند مستوى دلالة (0.05).

أشارت نتائج الجدول رقم (11) أن قيمة مستوى الدلالة لتأثير التحفيز على الالتزام التنظيمي قدرت ب0,963 و أكبر من مستوى الدلالة (0,05) و بذلك نرفض الفرضية الفرعية الثانية، و هذا يعود إلى عدم الرضا الذي لاحظناه من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (07) حيث سجلنا أقل متوسط حسابي في عبارة "تطبق المؤسسة أنظمة حوافز مناسبة" و هو ما يشير إلى إن المؤسسة تطبق نظام حوافز لا يتوافق مع جهودات العمال و هذا أمر

سلبي يؤثر على التزامهم، و نؤكد أن للحوافز دور فعال و أثر على التزام العاملين فهو يحث على زيادة الجهد و الالتزام بقوانين المؤسسة و يزيد من الرغبة في البقاء.

3- الفرضية الثالثة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير العدالة على الالتزام التنظيمي في مركز التكوين المهني فضيلة سعدان عند مستوى دلالة (0.05).

أشارت نتائج الجدول رقم (11) أن قيمة مستوى الدلالة لتأثير العدالة على الالتزام التنظيمي قدرت بـ 0,092 و هي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0,05) و بذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر للعدالة على العمل الجماعي في مركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة- و يعود هذا إلى إحساس الموظفين بأنهم لا يعاملون بالمساواة، و لا تتسم الإجراءات المطبقة بالعدل و هذا ما أشارت إليه نتائج تحليل إجابات عينة الدراسة حول هذا البعد و الموضحة في الجدول رقم (07).

و كنتيجة لهذه الدراسة و من خلال تفسير النتائج نستنتج أن مركز التكوين المهني فضيلة سعدان بسكرة ينتهج سياسة تعمل على تشجيع الموظفين على التعاون و العمل الجماعي و هو ما أثر على التزامهم، عكس نظام الحوافز الذي لم يتوافق مع متطلبات العمال، بالإضافة إلى أن نظام المؤسسة لم يتميز بالعدل و المساواة و هو ما قد يؤثر بالسلب على الموظفين التنظيمي.

خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة- حاولنا في هذا الفصل إعطاء لمحة عامة عن المركز من خلال تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة و التعريف بأهم المصالح المتواجدة بها، و تقديم أهم التخصصات التي يوفرها المركز للمتكونين، و خلال هذه الدراسة قمنا بتوزيع 40 استبيان استرجعنا منها 38 استبيان صالحة للدراسة و المعالجة، و بعد القيام بتحليلها و معالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية و بالاستعانة برنجام **SPSS V.20** توصلنا الى النتائج التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (العمل الجماعي، التحفيز، العدالة) على الالتزام التنظيمي بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة- عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

أما عن أبعاد متغير الثقافة التنظيمية فجاءت النتائج على الشكل التالي:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على الالتزام التنظيمي بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة كانت (2,013) بمستوى دلالة (0.052) وهي مساوية لمستوى الدلالة المعتمدة.

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة كانت (-0,047) بمستوى الدلالة (0,963) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$).

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة كانت (1,733) بمستوى الدلالة (0,092) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)

خاتمة

خاتمة:

لقد بينت هذه الدراسة في شقيها النظري و التطبيقي الأهمية الكبيرة التي يحتلها موضوع الثقافة التنظيمية باعتباره أحد العناصر الأساسية المكونة للبيئة الداخلية للمؤسسات وأحد العوامل المؤثر على سلوكيات الأفراد و التزامهم و التي تسعى المؤسسات إلى تعزيزه.

إن التزام العاملين أصبح اليوم أحد أهم السلوكيات التي تسعى المنظمات إلى تعزيزها و تنميتها لما لها من تأثير مباشر على نجاحها، و قد بيننا في هذه الدراسة أن للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تأثير مباشر على هذا السلوك الايجابي، و باعتبار العمل الجماعي أحد الأبعاد التي يجب أن تتوفر في الثقافة السائدة فهو يهدف إلى زيادة الالتحام بين العمال و الاشتراك في تحقيق الأهداف المسطرة و هو ما ينمي الشعور بالانتماء و الارتباط بالمؤسسة مما ينتج عنه الالتزام، كما يلعب نظام الحوافز الذي توفره المؤسسة دورا كبيرا في تحقيق الالتزام التنظيمي، فإذا مكنت المؤسسة العامل من توفير احتياجاته المادية و وفرت له الدعم المادي و المعنوي و خلقت له الجو الملائم فهذا حتما سيدفعه إلى زياد الجهد و النشاط و هو ما يعود بالفائدة على المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية، كما يعتبر موضوع العدالة عاملا مهما و مؤثرا على التزام العاملين، فإذا كانت المؤسسة تتميز بالمساواة و توفر فرصا عادلة للترقية و تفصل بالعدل بين الأفراد المتخصصين و تمنحهم فرصا عادلة لسماع شكاوهم فهذا يمنحهم المزيد من الثقة و الارتباط بالمؤسسة و يجعل العمال أكثر تحملا للمسؤولية و التزاما بتحقيق أهداف المؤسسة .

في الفصل الأول من هذه الدراسة قدمنا جملة من التساؤلات، و دعمناها بفرضيات، و قد حاولنا في الجزء التطبيقي و من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مركز التكوين المهني فضيلة سعدان بسكرة الإجابة على هذه التساؤلات و اختبار الفرضيات عن طريق جملة من الاختبارات و التحليلات و هذا تذكير لأهم النتائج المتوصل إليها:

أولاً: النتائج النظرية:

- يتأثر سلوك العاملين بنمط الثقافة السائدة في المنظمة .
- يرتبط التزام الأفراد بتوفر مجموعة من المتطلبات كالدعم المادي و المعنوي.
- للعمل الجماعي تأثير مباشر على التزام العاملين.
- يتأثر التزام العامل بنظام التحفيز الذي تقدمه المؤسسة.
- العدل و المساواة أحد أهم الأسباب المؤدية لتحقيق الالتزام التنظيمي.

ثانياً: النتائج التطبيقية:

- أكدت نتائج الدراسة أن مركز التكوين المهني فضيلة سعدان بسكرة أن الثقافة التنظيمية السائدة جاءت بدرجة توافقية عالية بدلالة متوسطها الحسابي حيث بلغ 3,93 و انحراف معياري قدر بـ 0,58.
- أكدت نتائج الدراسة أن مركز التكوين المهني فضيلة سعدان بسكرة يتميز بمستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي حيث بلغ متوسطه الحسابي 4,10 و انحرافه المعياري 0,54.
- أكدت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.
- كما كدت النتائج أن للعمل الجماعي تأثير على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05
- في حين لم يكن هناك تأثير للتحفيز و العدالة على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 في مركز التكوين المهني فضيلة سعدان بسكرة .

الاقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها من الدراسة نقدم جملة من الاقتراحات التي نأمل أن تساعد مسؤولي المركز على تعزيز الالتزام و تدارك النقائص المسجلة:

- ضرورة مراجعة و تحسين نظام الحوافز و تكييفه مع متطلبات العمال.
- العمل على تحسين ظروف و مناخ العمل و توفير المتطلبات المادية و البشرية.
- فتح باب الحوار مع العمال لمعرفة انشغالاتهم و متطلباتهم.
- ضرورة إيجاد حلول للنزاعات القائمة بين بعض العمال.
- تحسيس العمال بأهمية الالتزام لنجاح منظماتهم من خلال تعزيزه.

الأفاق المستقبلية:

- أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.
- دور الثقافة التنظيمية في تقليل الصراع التنظيمي.
- أثر ضغوط العمل على التزام التنظيمي العاملين.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- بو الشرش كمال. (2012). *الثقافة التنظيمية و الاداء في العلوم السلوكية و الادارية*. عمان: دار الأيام للنشر و التوزيع.
- حسين حريم. (2009). *سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال*. عمان: دار حامد للنشر و التوزيع.
- عدون بن د، الواحد ع. ا. *مراقبة التسيير و الاداء في المؤسسات الاقتصادية*. الجزائر: دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع.
- ماجد عبد المهدي مساعده. (2016). *السلوك التنظيمي*. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- مصطفى محمود أبوبكر. (2008). *إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الرب س. م. (2010). *إدارة الأعمال الدولية*. جامعة قناة السويس.
- لمصاروة ع. م. & الخفاجي بن ع. (2015). *إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي*. عمان: دار الأيام للنشر و التوزيع.

المجلات:

- بلقيس سمير محيسن. (2012). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية*، المجلد 28 (العدد 1).
- حسين بن سليم. (جوان، 2017). الثقافة التنظيمية و قيم المؤسسة، *مجلة تاريخ العلوم*، 21 (العدد الثامن)
- جودة ع. ا. (2010). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 26، العدد الثاني.
- حسين وليد حسين، رسل سلمان نعمة، و عبد المحمود أحمد. (بلا تاريخ). اثر الاجور في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين. *مجلة كلية التراث الجامعة*.
- سالم العون، (2018). أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية. *مجلة جامعة الأنبار*، المجلد 21 (العدد 21).
- شيماء محمد صالح. (2010). دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة لمعرفة. *مجلة تنمية الرافدين*.

- شهناز فاضل أحمد. (2009). تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي. *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*.
- ابتسام عاشوري. (2015). الالتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية. *مجلة تريخ العلوم* (العدد 6).
- ابرقوق، ع. ا. & ., درنوني، ه. (2014). (الالتزام التنظيمي) المفهوم، الأبعاد و النتائج، *مجلة علوم الانسان و المجتمع*، العدد. (13)
- بن عيسى، أ. م. & ., أبازيد. (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، *مجلة دراسات العلوم الادارية*، المجلد 41، العدد 2.
- جوين، س. ر. (2017). أثر أبعاد الالتزام التنظيمي في الاحتراق النفسي. *مجلة كليون المأمون الجامعة* العدد 30.
- جواد، ن. (2012). أثر العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي. *مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية*.
- حسام الدين نزارى. (جوان، 2017). الالتزام التنظيمي في الفكر الاداري المعاصر. *مجلة أبحاث نفسية و تربوية* (العدد 10).
- حسين وليد حسين، رسل سلمان نعمة، و عبد المحمود أحمد. (2012). اثر الاجور في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين. *مجلة كلية التراث الجامعة* (العدد 20).
- حمادي أحمد علي. (2016). الالتزام التنظيمي و دوره في تعزيز أداء العاملين :بحث استطلاعي لاراء عينة من المدراء و العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان. *مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية*.
- شوقي قبطان. (2016). الحاجة الى قيادة أخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لأهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية. *مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات* (العدد 9).
- عطية، ط. ط. (2017). تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون. *مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية*.
- محمد فائز حسن، و عبد علي نعم دايج. (2014). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي. *مجلة الادارة و الاقتصاد*، المجلد 2 (العدد 7).

- محمود اسماعيل الهيتي. (2010). تقويم مستوى الالتزام التنظيمي و علاقته بانضباط الأطباء، دراسة ميدانية تحليلية الآراء عينة من الأطباء في مستشفى الرمادي التعليمي. *مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 33 (العدد 91)*.
- معتوق ح. ب. (2017). أثر الأنماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي *مجلة الحكمة للدراسات التربوية و النفسية ، المجلد 5 العدد 11*.
- نشعةكرم علي،. علي حميد. (2015). قياس الالتزام التنظيمي لدى الهيئة التدريسية. *مجلة كلية التربية الأساسية ، المجلد 21 العدد 91*.
- نغم علي، حسن محمد. دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي *مجلة الإدارة و الاقتصاد ، المجلد الثاني (العدد 7)*.
- وليد حسين ، احمد، رسل سلمان. (2015). اثر الاجور في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين . *مجلة كلية التراث الجامعة العدد 20*.
- يمينة بوقندورة، و سامية ابريغم. (جوان، 2019). واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة. *مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الادارية ، المجلد 6 العدد 1*.
- الرسائل و الأطروحات الجامعية:
- ابتسام عاشوري، (2015) *الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية*. بسكرة، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، الجزائر.
- عابد، س. (2017). *الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الالتزام التنظيمي*. ولاية أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، الجزائر.
- غالي، محمد أحمد. (2015). *القيادة الخادمة و علاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطع غزة*.
- محمد بن غالب العوفي. (2008). *الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي*، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض. الرياض، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- ناصر محمد (2018) *درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان و علاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين*. عمان ، كلية العلوم التربوية، الأردن .

- بابتهاش شكري بشير. (2010). أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، الجامعة الإسلامية . غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- أحمد علماوي. (2010). الثقافة التنظيمية، مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال . سعيدة.
- الزهراء فاطمة. (2010). الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة، دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الالكترونية و الكهرومنزلية . جامعة المسيلة، كلية العلم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.
- الياس سالم. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم. المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير..
- سهام شكاوي. (2007). الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء المنظمة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.
- وهيبة عيساوي. (2012). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بو جمعة. جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.
- محمد بن غالب العوفي. (2008). الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض. الرياض، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- وهيبة داسي. (2014). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد خيضر. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

المراجع باللغة الفرنسية:

- Alvesson, M. (2002). *understanding organizational culture*. London: SAGE Publications.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. (T. Edition, Éd.) United States of America: Jossey-Bass.

الملاحق

الملحق رقم (01)



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

استبيان حول

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

إعداد الطالب:

داسي وهيبة

فراس حمزة

السنة الجامعية: 2020 / 2019

موجه لعمال مركز التكوين المهني فضيلة سعدان بسكرة

السادة والسيدات الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة حول موضوع : " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي " (دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان) المقدمة في إطار نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة ، أملا منا لاهتمامكم بتوفير جزء من وقتكم للإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة وموضوعية علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوننا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية .

لكم منا جزيل الشكر على تعاونكم ونرجو أن تتقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

الجزء الأول: البيانات الشخصية الخاصة بالعاملين في المؤسسة.

يرجى التفضل بوضع الإشارة (x) في الخانة المناسبة لإجاباتك :

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة 30 إلى 40 سنة 40 إلى 50 سنة 50 فأكثر

- 3- المؤهل العلمي: متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
- 4- الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات من 10 سنوات أقل من 15 سنة سنة فأكثر

الجزء الثاني: الثقافة التنظيمية

الرقم	عبارة القياس	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي تماما
العمل الجماعي						
1	تتبنى المؤسسة ثقافة العمل الجماعي					
2	تشجع الإدارة العاملين على التعاون في جميع أقسام المؤسسة					
3	تقوم العلاقة بين الموظفين على أساس التعاون					
4	ييدي أعضاء المنظمة الرغبة في مساعدة زملائهم في العمل					
5	تدعم الإدارة العاملين على تقديم مقترحاتهم و أرائهم حول العمل					
6	تهتم المؤسسة بالموظفين ليشعر كل موظف أنه جزء من فريق العمل					
التحفيز						
7	يتم تقييم الموظفين على أساس أدائهم وليس على اعتبارات شخصية.					
8	يكافأ الموظفون ذوو الأداء المتميز في المؤسسة بسخاء.					
9	تطبق المؤسسة أنظمة حوافز مناسبة .					
10	يتم مكافأة الموظفين على الأعمال التي تساعد على نجاح المؤسسة					
11	تهتم المؤسسة بتطبيق نظام عادل من الحوافز.					
العدالة						
12	يشعر الموظفون في المؤسسة أنهم يعاملون بالمساواة.					
13	تتسم الإجراءات المطبقة من طرف الإدارة بالعدالة					
14	أعتقد أن إدارة المؤسسة عادلة مع جميع الموظفين.					
15	يحظى الجميع بفرص متساوية في الترقية.					
16	يهتم المسؤولون بمصلحة جميع الموظفين في المؤسسة.					
17	يمنح الموظفون فرصا عادلة لسماع شكاوهم عند وقوع خلاف معين.					
18	لا توجد طبقيّة أو عنصرية في المؤسسة.					

الجزء الثالث: الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارات الخاصة بالالتزام التنظيمي	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي تماما
الالتزام العاطفي: هو شعور الموظف أن أهدافه و قيمه تتوافق و أهداف و قيم الشركة، كما يرغب بالمشاركة في تحقيق تلك الأهداف.						
19	اشعر بالسعادة من خلال عملي في الشركة					
20	اشعر بإحساس قوي بالانتماء إلى الشركة					
21	اشعر و بجدية بأن مشاكل هذه الشركة وكأنما هي مشاكلنا الخاصة					
22	اشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه الشركة					
23	هذه الشركة لديها الكثير من المعنى الشخصي بالنسبة لي					
24	اشعر بارتباط عاطفي اتجاه الشركة التي اعمل بها					
الالتزام المستمر: هو شعور الموظف بان تركه للعمل في الشركة سيكلفه الكثير من التضحيات						
25	لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد					
26	سيكون من الصعب جدا بالنسبة لي أن أغادر منظمتي الآن، حتى لو أردت ذلك					
27	أرى أن لدي خيارات قليلة جدا للنظر في ترك هذه المنظمة.					
28	المكاسب المادية هي فقط التي تستحوذ على اندفاعي نحو بقائي في عملي					
29	أرى من الخطأ مغادرة الشركة حاليا حتى ولو كان الأمر مفيدا					
30	أتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في الشركة					
الالتزام المعياري: هو شعور الموظف بالالتزام أدبي اتجاه الشركة و الزملاء ، والبقاء في الشركة هو نوع من الواجب						
31	هناك فضل للشركة في بناء حياتي الوظيفية					
32	اشعر أن التزامي و مسؤوليتي اتجاه زملائي يدفعانني للبقاء في الشركة					
33	لن أترك منظمتي الآن لأن لدي إحساس بالالتزام نحوها					
34	أدين كثيرا لمنظمتي					
35	ارغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني و بين زملائي في العمل.					
36	اشعر أن قرار انتسابي إلى الشركة هو قرار صائب					

شكرا على تكرمكم بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان

الملحق رقم (02)

المحكمون لأداة الدراسة

الجامعة	الرتبة العلمية	الاسم	الرقم
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	غضبان حسام	01
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	خان أحلام	02
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	داسي وهيبة	03