



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية التجارة - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

- د. بوروية فهيمة

من اعداد الطالبة:

- لهالي أميرة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر - أ	شنافي نوال
بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر - ب	بوروية فهيمة
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر - أ	دريدي احلام

السنة الجامعية: 2020-2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي
دراسة ميدانية بمديرية التجارة - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

- د. بوروية فهيمة

من اعداد الطالبة:

- لهلاي أميرة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر - أ	شنافي نوال
بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر - ب	بوروية فهيمة
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر - أ	دريدي احلام

السنة الجامعية: 2020-2021



الإهداء

إلى من كلله الله بالهبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون إنتظار.. إلى من أحمل اسمه بكل إفتخار

..... والدي العزيز.....

إلى ملاكي في الحياة.. إلى بسمة الحياة وسر الوجود.. إلى معنى الحب والحنان والتفاني..

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب..

..... أمي الحبيبة.....

إلى أحب الناس إلى قلبي.... أختي وإخواني حفظهم الله.... إلى كل الأصدقاء ورفقاء الدرب ...

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل ولو بنصيحة ودعاء.

لهلاي أميرة

شكر وتقدير

حمدا لمن أبدع الكون على غير سبق مثال .. وشكرا لمن أودع ما فيه من عبر وأمثال ..

وثناء علي من علم بالقلم .. علم الإنسان ما لم يعلم .. وصلاة وسلاما على من لا نبي بعده سيدنا

مُحَمَّد وعلى آله وصحبه وسلم

الشكر لله عز وجل أولا والشكر لكل من كان سببا في تشجيعي في إتمام هذه الدراسة وإتباعا لقول

قدوتنا وقائدنا المصطفى عليه الصلاة والسلام "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" (رواه أحمد

والترمذي)

أتقدم بأسمى التشكرات وعظيم التقدير إلى الأستاذة المشرفة "بوروبة فهيمة" على بتوجيهاتها

وملاحظاتها القيمة بارك الله فيها وجزاها الله كل خير.

كما أوجه تحية تقدير وإحترام للأستاذ "قريشي مُحَمَّد" الذي لمست فيه روح الإخلاص في العمل

وإفادته لي بتوجيهاته ونصائحه وأسأل الله أن يجعلها في ميزان حسناته آمين.

كما لا يفوتني أن أقدم تحية تقدير لكل العمال الإداريين الموجودين بمديرية التجارة لولاية بسكرة

وأخص بالذكر رئيس مصلحة الإدارة والوسائل "تليب مُحَمَّد".

أسأل الله العلي القدير رب العرش العظيم أن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم، إنه ولي ذلك

والقادر عليه.

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي بمديرية التجارة لولاية بسكرة من خلال التعرف على إمكانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر والمعياري)، وكذلك التعرف على إمكانية وجود دور معنوي للثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر والمعياري)، كما هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين بمديرية التجارة لولاية بسكرة البالغ عددهم 250 عامل. وتم إختيار عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها 75.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها وإختبار فرضياتها، تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير وتوزيع إستبيان أسترجع منه 70 إستبيان أخضع للتحليل باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وبعد التحليل تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعاً، ومستوى الإلتزام التنظيمي جاء متوسطاً.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي ببعديه (العاطفي والمعياري) كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المستمر لدي العاملين.
- وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى بمتغير المؤهل العلمي، بينما بينت النتائج عدم وجود فروق تعزى لباقي المتغيرات الشخصية (الجنس والعمر).

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمي، الإلتزام التنظيمي، الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر، الإلتزام المعياري.

Abstract:

This study aimed to identify the role of organizational culture in strengthening organizational commitment in trade directorate, by identifying the possibility of a statistically significant relationship between organizational culture and organizational commitment (emotional, continuous and normative), As well as identifying the possibility of a significant role of organizational culture in enhancing organizational commitment, it aimed, also, to know if there are statistically significant differences at a significant level ($=0.05\alpha$), between the responses Among the answers of the study sample members about the level of organizational commitment due to personal and functional variables.

The study population was formed from the employees working at the Trade directorate Biskra numbering about 250 employees, and was selected a random sample with 75 members.

In order to achieve the objectives of the study and to answer its questions and testing its hypotheses we have use descriptive analytical approach, so, we have elaborated and distributed a questionnaire from which 70 copies were retrieved and analysed using the statistical program SPSS , after analysis to produce a set of finding results mainly most important:

-The level of organizational culture practice in the institution under study was high, and the level of organizational commitment was medium.

-There is a statistically significant relationship between organizational culture and organizational commitment in its dimensions (emotional and normative), The study also showed that there is no statistically significant relationship between organizational culture and the continuous commitment of employees

-There is a significant and statistically significant role of organizational culture in enhancing organizational commitment.

-There are statistically significant differences between the responses of sample mrmbers of study about the level of organizational commitment due to qualification variable, the result also show that there were no diferences due to other personal and functional variables (gender, age).

Keywords: organizational culture, organizational commitment, emotional commitment, Ongoing commitment, Standard Commitment

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	01
56	مقياس ليكرت الحماسي	02
58	اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogrov-Smirnov)	03
58	معاملات الثبات وصدق القياس	04
60-59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الثقافة التنظيمية	05
62-61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الالتزام التنظيمي	06
63	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى	07
64	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	08
64	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	09
65	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	10
66	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبيان دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي	11
66	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبيان دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام العاطفي	12
67	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبيان دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام المستمر	13
68	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبيان دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام المعياري	14
69	نتائج اختبار T للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإلتزام التنظيمي حسب متغير الجنس	15
69	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر	16
70	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	17

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
د	نموذج الدراسة	01
و	مستويات التموضع الاستومولوجي للبحث	02
17	المكونات اللامادية للثقافة التنظيمية	03
25	مستويات الثقافة التنظيمية	04
28	محددات الثقافة التنظيمية	05
29	العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية	06
39	مستويات الالتزام التنظيمي	07
42	مراحل تطور الالتزام التنظيمي	08
52	الميكمل التنظيمي العام لمديرية التجارة لولاية بسكرة	09

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الهيكمل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة (مديرية التجارة بولاية بسكرة)	01
الاستبيان الخاص بالدراسة	02
وثيقة تريص	03

مقدمة

- مقدمة:

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وتوجهاتها في بيئة كثيرة التغيرات من جهة، وتداخل عناصر وعوامل متطلبات هذه البيئة من جهة أخرى، جملة من التحديات والمشاكل والصعوبات في مختلف المجالات، ويعتمد على قدرة وقابلية إدارة تلك المنظمات، ونظام الأنشطة والعمليات فيها ومستوى كفاءها وفعاليتها في التصدي والتعامل مع هذه التحديات والمشكلات التي يمكن أن تواجهها المنظمة في كل يوم.

وربما يكون من أهم تلك التحديات بناء ثقافة تنظيمية داعمة، حيث حظيت في الآونة الأخيرة باهتمام كبير باعتبارها أحد أهم العوامل المحددة لتفوق المؤسسات، فهي تؤثر بشكل مباشر على مستويات الأداء والإبداع والدافعية والولاء للمؤسسة، و تعتبر المحرك الداخلي لطاقت العاملين وجهودهم في السعي لتحقيق الأهداف المحددة لهم. ومن ناحية أخرى فهي من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها على افتراض وجود علاقة إرتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم والمعتقدات التي تدفع أعضائها إلى الإلتزام والعمل والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات. كما أنها تكسب المؤسسة سمعة شخصية تميزها عن غيرها من المؤسسات وتساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل.

في العصر الحالي أصبح الأفراد أهم مورد بالنسبة للمنظمات الحديثة والتي تعتمد على هذا المورد الهام والإستراتيجي في تحقيق أهدافها وتلبية احتياجاتها، مما يدعوا المنظمات إلى بذل الجهد والوقت وإنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد للعمل لديها، والقيام بتوفير فرص التدريب وكذلك الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لهم. إذ تسعى المنظمات كل هذا إلى الحصول على التزام هؤلاء الأفراد نحوها وإخلاصهم في خدمتها من خلال تقديم الأداء المتميز وبذل الجهد الذي يحقق أهداف هذه المنظمات. نتيجة لذلك برز مفهوم الإلتزام التنظيمي ليعبر عن الثقة التوافق بين المتطلبات الإنسانية والمتطلبات التنظيمية والإدارية في المنظمات.

- إشكالية الدراسة:

تكسب الثقافة التنظيمية المنظمات سمات شخصية تميزها عن غيرها من المنظمات، كما توفر الاطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة، وتحفيزهم و رفع مستوى التزامهم. ومع تزايد المشكلات التنظيمية ظهرت حاجة المنظمات الى تفسيرات لتلك المشكلات حتى تتمكن من تجاوزها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، حيث جاءت الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم وعادات وتقالييد لكي تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه هذه المنظمات وخاصة بما يتعلق باتخاذ القرارات وتوجيه سلوك الموظفين وتحسين مستوى التزامهم، حيث أن الثقافة التنظيمية قد تؤثر سلبا أو ايجابا على العديد من المتغيرات ومن بين هذه المتغيرات الالتزام التنظيمي.

في ضوء ما سبق تحدد إشكالية بحثنا في إثارة السؤال التالي:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بمديرية التجارة -بسكرة-؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- 1) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر والمعياري) بمديرية التجارة لولاية بسكرة؟
- 2) هل يوجد دور معنوي للثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر والمعياري) بمديرية التجارة لولاية بسكرة؟
- 3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تصورات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي بمديرية التجارة لولاية بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر والمؤهل العلمي)؟

- الدراسات السابقة:

1) الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

- دراسة: عيساوي وهيبة "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي" دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابن بوجمعة بشار، رسالة ماجستير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2012.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وذلك من خلال تأثير كل الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية، الجانب المعنوي السلوكي والمادي، واعتمدت على المنهج الاحصائي الوصفي.

- دراسة: بوبكر منصور "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي" في الإدارة العمومية الجزائرية كلية الآداب والعلوم الإنسانية علم النفس عمل التنظيم، ولاية الوادي، قسنطينة، 2006.

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية باعتبارها إحدى القوى الموجهة للسلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية، أو غير واعية في جهة أخرى كذلك أيضا دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية انطلاقا من رؤية تحليلية تأخذ بعين الاعتبار البعد النفسي الثقافي لسلوك الأفراد العاملين في هذه الإدارة

- دراسة: عبد الدائم باية "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار" مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 2، 2011.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الثقافة التنظيمية لعمال اتصالات الجزائر في خلال أبعاد التالية: التعاون والتماسك، الفاعلية، الإبتكار وهدفها أيضا التعرف على الفروق، فإن تقديرات العمال لدرجة ثقافتهم التنظيمية والتي ترجع إلى كل متغير، الجنس المستوى التعليمي وسنوات الخدمة، كما هدفت إلى التعرف على درجة المشاركة العاملين في اتخاذ القرار والتعرف على الفروق وتقديرات العمال لدرجة المشاركة في إتخاذ القرار والتي ترجع إلى كل من متغير الجنس المستوى التعليمي وسنوات الخدمة وهدفت أيضا إلى التعرف على العلاقة بين درجة المشاركة في اتخاذ القرار ودرجة الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر.

(2) الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

- دراسة: سامي ابراهيم حماد حنون "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة قسم ادارة الاعمال الجامعة الاسلامية، غزة، 2006.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس العمر مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، ونوع الوظيفة).

- دراسة: فاضل فايزة "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والدافعية للانجاز لدى العمال" دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لانتاج الاسمنت "زهانة" مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم كلية العلوم الاجتماعية جامعة وهران 2019 2.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وكذلك دراسة درجة ممارسة ابعاد العدالة التنظيمية في المجمع الصناعي مع تحديد مستوى ودرجة الالتزام التنظيمي للعاملين فيه.

(3) الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا:

- دراسة: هدي درنوني "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي" وهي مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مؤسسة صناعة الكوابل، بسكرة، 2014.

هدفت الدراسة الى التحقق من دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التزام التنظيمي لعمال المؤسسة الصناعية هذا الهدف الرئيسي تنفرع عنه اهداف فرعية تتمثل في: الوقف على طبيعة العنصر البشري المنتمي للمؤسسة الصناعية وكذلك، الوقوف على مستوى السيادة كل من الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى الفئات العمالية للمؤسسة الصناعية وهدفت ايضا إلى التعرف للتحقق من مساهمة

القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية وكذلك الكشف عن دور الممارسات الادارية في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.

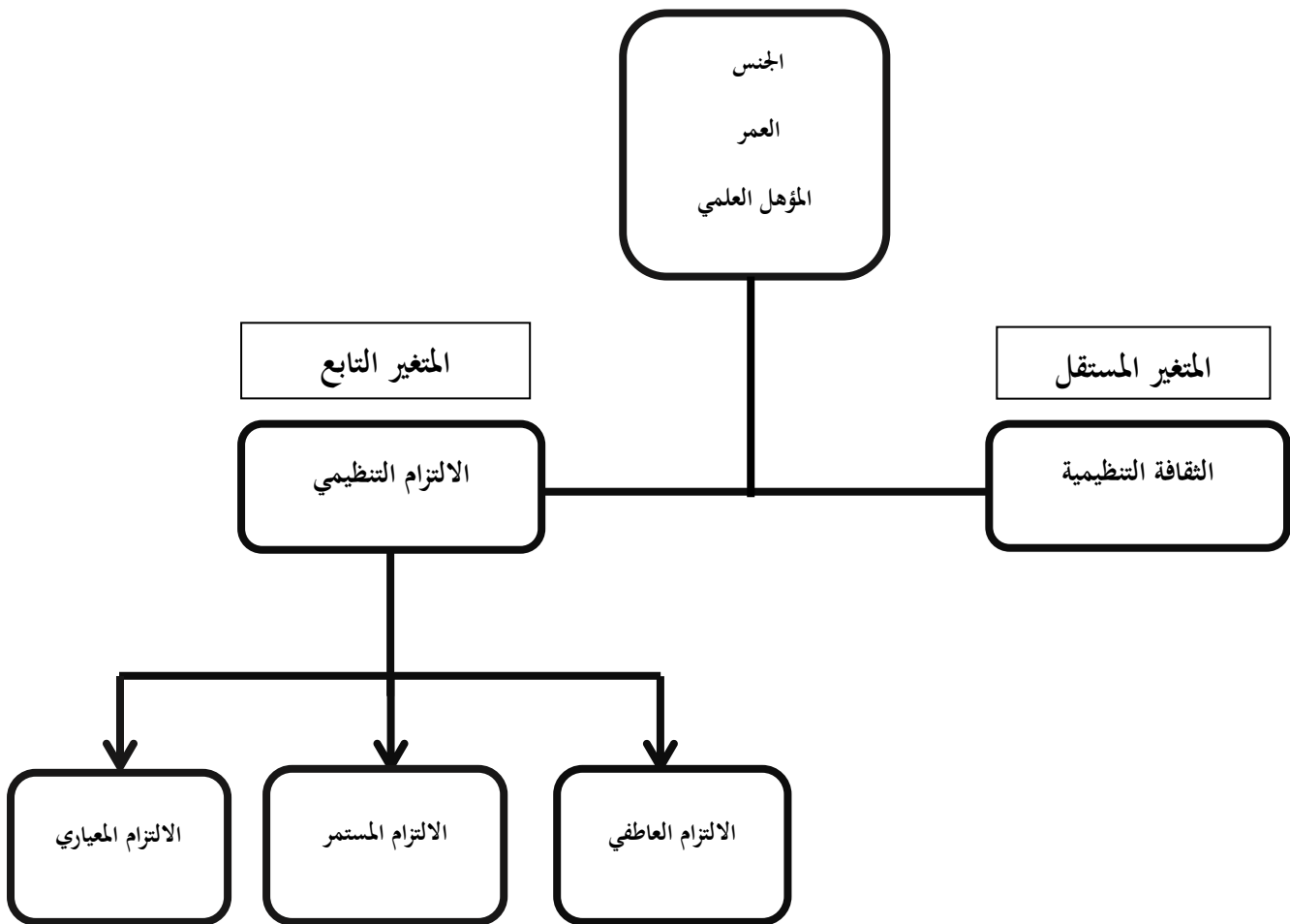
- دراسة: الجليلاني نجار وعبد الباسط حريز مُجد "علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة" دراسة ميدانية على العاملين بمؤسسة سونلغاز وكالة الوادي رسالة ماجستير كلية العلوم الاجتماعية والانسانية الوادي 2017.

هدفت الدراسة الى السعي في محاولة معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ومدى الإهتمام بها من طرف المديرين.

- نموذج وفرضيات الدراسة:

(1) نموذج الدراسة:

الشكل رقم(01): نموذج للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات الدراسة

2) فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية بسكرة عند مستوى دلالة (0.05)".

وتندرج ضمن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وهي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية بسكرة عند مستوى دلالة (0.05).

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام المستمر لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية بسكرة عند مستوى دلالة (0.05).

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام المعياري لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية بسكرة عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرئيسية الثانية: "هناك دور معنوي للثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بمديرية التجارة لولاية بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)".

وتندرج ضمن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وهي:

- هناك دور معنوي للثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام العاطفي بمديرية التجارة لولاية بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

- هناك دور معنوي للثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام المستمر بمديرية التجارة لولاية بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

- هناك دور معنوي للثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام المعياري بمديرية التجارة لولاية بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضية الرئيسية الثالثة: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تصورات الباحثين حول مستوى الإلتزام التنظيمي بمديرية التجارة لولاية بسكرة تعزى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس-العمر-المؤهل العلمي) عند مستوى دلالة (0.05)".

وتندرج ضمن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وهي:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تصورات الباحثين حول مستوى الإلتزام التنظيمي بمديرية التجارة لولاية بسكرة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة (0.05).

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تصورات الباحثين حول مستوى الإلتزام التنظيمي بمديرية التجارة لولاية بسكرة تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة (0.05).

- هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى تصورات المبحوثين حول مستوى الإلتزام التنظيمي بمديرية التجارة لولاية بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (0.05).

- التوضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

1) التوضع الإستمولوجي:

يتضمن التوضع الإستمولوجي للبحث مستويات عديدة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل (02): مستويات التوضع الإستمولوجي للبحث



المصدر: من إعداد الباحثة

في هذه الدراسة تم الإعتماد على الفلسفة الوضعية (Positivism) أو النموذج الوضعي (Le Paradigme Positiviste) الواقعي أو الوصفي والذي يهدف إلى إيجاع معارف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية.

فالبحث العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية. كما تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى القيام بالتجارب لمعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة محل الدراسة.

واعتمدنا أيضا في هذه الدراسة على المقاربة الإستنتاجية أو الإستنباطية، حيث إستخدم الباحثون هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال إفتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقا من هذه المقاربة وُجدت المقاربة الإفتراضية - الإستنتاجية، والتي تهدف إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء إرتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مبرهن.

وما يجب الإشارة إليه هو أن المقاربة الإفتراضية - الإستنتاجية (The Hypothetico - Deductive Method) تقوم على الخطوات السبع التالية:

- الملاحظة (Observation).

- تجميع البيانات الأولية عن الظاهرة المراد دراستها.

- إعداد الإطار أو الجانب النظري.

- وضع الفرضيات (Hypothesizing).

- تجميع المزيد من البيانات العلمية حول الظاهرة.
 - تحليل البيانات (Data analysis).
 - الإستنباط (Deduction)؛ والذي يعني الوصول إلى نتائج وترجمتها إلى حقائق خاصة بالظاهرة محل الدراسة.
- وفقا لهذه المقاربة قمنا بتحديد إشكالية الدراسة الحالية وهذا من خلال تصفح العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري "الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي"، ومن ثم تحديد جانب نظري مهم يشرح متغيرات الدراسة بشكل مفصل، ووضع الفرضيات المناسبة التي تحدد علاقة الإرتباط والأثر بين المتغيرين السابقين وإختبارها بالأدوات الإحصائية المناسبة، والوصول في الأخير إلى نتائج تجيب عن الإشكالية الرئيسية وتسأؤلاتها الفرعية.

(2) منهجية الدراسة:

إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي (Descriptive) الذي من خلاله يتم دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا وهذا بعد جمع البيانات الأولية اللازمة ثم تحليلها وتفسيرها، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة. أما الأسلوب الإستراتيجي المعتمد للقيام بالدراسة الميدانية وتحقيق الأهداف المطلوبة إعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة بغية الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول الظاهرة المدروسة والأداة المستخدمة في تفسيرها، وتحديد علاقات الإرتباط والأثر بينهما. أما لجمع البيانات من مجتمع وعينة الدراسة فقد إعتمدنا على الإستبانة والتي من خلالها يتم تحديد الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين ووصف متغيري الدراسة: الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، وسيتم لاحقا شرح هذه الأداة بالتفصيل.

- تصميم الدراسة:

(1) هدف الدراسة:

إن الهدف من هذه الدراسة هو:

- ✓ السعي من أجل استكمال بعض النقص الحاصل للبحث في مثل هذه المواضيع والتي تعنى بمحاولة معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي ومدى الاهتمام بها من طرف المديرين.
- ✓ توضيح أبعاد المكونة للإلتزام التنظيمي بالمؤسسة من أجل مساعدتها في تحسين التزام العاملين.
- ✓ تقديم التوصيات المناسبة على ضوء النتائج الميدانية المتوصل إليها لتشجيع وتعزيز الإلتزام وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة في المديرية لتنميته وتطويره.
- ✓ التعرف على مستوى العلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي بمديرية التجارة لولاية بسكرة.

(2) نوع الدراسة:

إقتصرت دراستنا الحالية على دراسة دور أبعاد (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر والإلتزام المعياري) للمتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية على تحقيق المتغير التابع وهو الإلتزام التنظيمي بمديرية التجارة لولاية بسكرة.

(3) مدى التدخل:

التدخل كان بالنسبة للفصل التطبيقي لدراسة الأحداث والتدخل المقصود من خلال السيطرة ومحاسبة وتفسير النتائج التي تم جمعها عن طريق الإستبيان باستخدام برنامج Spss 19 و Excel 2013 والمقابلة مع بعض العمال الإداريين لتفسير الأحداث المتعلقة بالموضوع محل الدراسة بمديرية التجارة لولاية بسكرة.

(4) وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):

تم إجراء الدراسة على الموظفين الإداريين بمديرية التجارة لولاية بسكرة والتي تضم (250) عامل، وقد تم توزيع (75) إستبانة. تم إستبعاد خمسة إستبانات كونها لم تسترجع وبعضها غير مكتملة أي ملغاة وبالتالي تم إسترداد (70) إستبانة صالحة للدراسة.

(5) المدى الزمني:

قامت الطالبة بتطبيق الدراسة الميدانية على أفراد عينة مديرية التجارة بولاية بسكرة خلال السنة الجامعية 2021/2020.

- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في الوقوف على ماهية الثقافة التنظيمية وأهميتها في كونها توفر إطار التنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أنها تؤثر على تكوين السلوك داخل المؤسسة.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال بيان أثر إختلاف الأفراد في القيم والثقافات التي يحملونها في التنظيم وما علاقتها بالتزامهم وانضباطهم واتقائهم للعمل، ومن ثم فهم سلوكهم ومحاولة معرفة خلفياته النظرية والمذهبية، وذلك إنطلاقاً من الدراسة الميدانية وجمع المعلومات الكافية حول طريقة تعبيرهم من القيم والمعتقدات التنظيمية وكيف ينظمون أوقاتهم في العمل وكذلك أدائهم لمهامهم والارتقاء بها كما قالت تساهم هذه الدراسة في تقديم شيء جديد في حقل العلم والمعرفة عموماً وإثراء البحث العلمي والاستفادة من نتائج الدراسة.

- خطة مختصرة للدراسة: تم تقسيم المذكرة لثلاث فصول مقسمة لمجموعة من الباحث

الفصل الأول: يتناول هذا الفصل ظاهرة الثقافة التنظيمية، وقد قسم لاربعة مباحث كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية، أهميتها وأنواعها

المبحث الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية، مستوياتها ووظائفها

المبحث الرابع: تكوين الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها

الفصل الثاني: يتناول هذا الفصل ظاهرة الإلتزام التنظيمي، وقد قسم لاربعة مباحث كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي

المبحث الثاني: الإلتزام التنظيمي، أبعاده ومستوياته

المبحث الثالث: طرق بناء الإلتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

المبحث الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية بأبعاد الإلتزام التنظيمي

الفصل الثالث: يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي لدراسة حالة مديرية التجارة بولاية بسكرة، وقد قسم لثلاثة مباحث كالآتي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

الفصل الأول:

مدخل نظري للثقافة التنظيمية

تمهيد:

تمثل الثقافة التنظيمية إحدى خصائص المؤسسة وعناصرها، فهي تعتبر محددًا أساسيًا لسلوك العاملين بها، وبمثابة المرآة العاكسة لمختلف أنشطة المؤسسة الظاهرة وغير الظاهرة، كما أنها تكسب المؤسسة هويتها، فلسفتها، قيمها، توجهاتها، عملياتها ونتائجها الملموسة وغير الملموسة.

ويحظى موضوع الثقافة التنظيمية في الوقت الراهن باهتمام كبير من طرف الباحثين في المجال الإداري على اعتبارها من المحددات الأساسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، على افتراض وجود علاقة بين نجاح المؤسسة ودرجة تركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع العاملين إلى الالتزام والعمل الجاد والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها من القيم.

فالثقافة التنظيمية تعتبر ركيزة أساسية من ركائز المؤسسة، فهي تعبر عن القيم، التوقعات، الممارسات والاتجاهات المشتركة إضافة إلى نسق الرقابة والبنية الهيكلية في تفاعلها لإنتاج المعايير والضوابط التي تحكم سلوك العاملين في المؤسسة وتوجهه.

سيتم تناول هذا الفصل أربعة مباحث أساسية:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية حيث يتناول مفهومها ونشأتها وتطور الإهتمام بها بالإضافة إلى خصائصها.

المبحث الثاني: يتناول مكونات الثقافة التنظيمية، أهميتها وأنواعها.

المبحث الثالث: يتناول نظريات الثقافة التنظيمية، مستوياتها ووظائفها.

المبحث الرابع: سنتطرق إلى محددات الثقافة التنظيمية، العوامل المؤثرة فيها، العوامل التي تساعد في تغييرها وفي الأخير كيفية خلقها والحفاظ عليها.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية امتدادا لمفهوم الثقافة المستمدة من علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، والتي تعني أسلوب حياة الأفراد والجماعات وما يحمله مجتمع ما من معارف ومعتقدات وعادات وغيرها، وبذلك فإن الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة القيم والعادات والمعتقدات وأنماط السلوك السائدة في مؤسسة ما وتميزها عن غيرها من المؤسسات.

وقد حظي موضوع دراسة الثقافة التنظيمية والتعرف على خصائصها أهمية كبيرة لدى علماء الإدارة نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية المؤسسات وسلوك العاملين بها، كما تعتبر من المحددات الأساسية لنجاح أو فشل المؤسسات.

المطلب الأول: مدخل لمفهوم الثقافة

يعتبر مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم تداولاً في مجالات المعرفة الإنسانية عموماً وفي مجالي علم الاجتماع والأنثروبولوجيا خصوصاً في السنوات الأخيرة، حيث أصبح مفهومًا ملازمًا للعلوم الاجتماعية، ذلك أنه ارتبط بالإنسان باعتباره كائن ثقافي، وقبل التطرق إلى مفهوم الثقافة اصطلاحاً، سوف نحاول تحديد مفهوم الثقافة لغة.

الفرع الأول: مفهوم الثقافة لغة

إن جذر كلمة ثقافة هو الفعل الثلاثي "ثقف" ولهذا الجذر معنيين رئيسيين متباينين في اللغة العربية:

الأول: ثقف، أي: ثقفه: أي صادفه أو أخذه أو ظفر به أو أدركه وأثقفه: قويض لي.

الثاني: ثقف، يثقف، ثقف، يثقف، ثقفا وثقافة: صار حاذقاً، خفيفاً وفطناً، ومنه ثقف الكلام: حذقه وفهمه بسرعة، وثقف الرمح: قومه و سواه، وثقف الولد: هذبه و علمه، وتعني كلمة ثقف أيضاً: جدد وسوى فيربط بين التثقيف و الحذق وسرعة التعلم. (درنوبي، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي (اطروحة دكتوراه)، 2015، صفحة 16)

وثقف في القاموس المحيط: ثقفه أي صادفه أو أخذه أو ظفر به أو أدركه، وبهذا المعنى جاء قوله تعالى "فِيمَا تَثَقَّفَتْهُمْ فِي الْحَرْبِ فَشَرَّدَ بِهِمْ مَنْ خَلَّفَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَذَّكَّرُونَ". (الانفال، صفحة 57)

الفرع الثاني: مفهوم الثقافة اصطلاحاً

عند التطرق لمصطلح الثقافة لا بد من ذكر تعريف العالم الأنثروبولوجي البريطاني الشهير ادوارد بارنات تايلور Edward Burnett Taylor أول من قدم تعريف للثقافة في كتابه الثقافة البدائية الذي صدر عام 1871 والذي يعرف فيه الثقافة على أنها: " ذلك الكل المعقد الذي يحتوي على المعرفة، المعتقدات، الفن، الأخلاقيات، القانون والعادات.. وغير ذلك من القدرات والسلوكيات الشائعة المستخدمة التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع". (السويدي، 1991، صفحة 50)

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية

مع تعدد وتنوع مفاهيم وتعريف الثقافة بشكل عام، لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية، فقد لوحظ من خلال مراجعة التعاريف المتعلقة بمصطلح الثقافة التنظيمية عدم وجود إنفاق بين الباحثين على معنى مصطلح الثقافة التنظيمية، إذ أشار المرسي 2006 إلى وجود أكثر من (162) تعريفا للثقافة التنظيمية، مما يعكس تنوع واتساع هذا المفهوم وتعمده أيضاً.

عرفت على أنها: "مجموعة المعاني التي يتمسك بها الأعضاء وتميز كل منظمة عن الأخرى". (العطية، 2003، صفحة 326) عرفها القريوتي على أنها "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت خاصة بالتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه". (حليلو و مرابط، 2016، الصفحات 211-221)

ويعرفها M.Thevenet على أنها: "تراث مشترك من القيم والمعتقدات، تسمح لأفراد المنظمة بالتمائل والترابط، مما يؤدي إلى استقرار النظام، بتوجيه وتعديل السلوكيات وقرارات التسيير الهامة". (بوديب، 2014، صفحة 63) وفي نفس الاطار يعرفها wheelen بأنها: "عبارة عن مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة". (المدهون و الجزراوي، 1995، صفحة 403)

أما Laudon فيعرفها على أنها: "قوة توحيد تعمل على كبح الصراعات وتعزز التفاهم المشترك والإتفاق على الإجراءات والممارسات المشتركة". (يوسفي ، بن مجّد، و عروسي، 2018، صفحة 125) يعرفها (Hélène Dénis) في كتابه (إستراتيجيات المؤسسة وعدم التأكد مع المحيط) أنها: "المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعور، الحركة بطريقة مقننة، حيث تتقاسم وتوزع من طرف الأفراد، وأن هذه الطرق تكوّن مجموعة متعاونة خاصة ومتميزة". (Dénis, 1990, p. 122)

بناء على كل ما سبق يمكن استخلاص التعريف التالي للثقافة التنظيمية والذي سيمثل التوجه الأساسي لبناء هذه الدراسة: الثقافة التنظيمية تمثل القيم والمعتقدات والمبادئ التي تعمل على وضع وتشكيل نظم الإدارة بالمنظمة، وبيان اشكال ممارستها وتحديد انماط السلوك المقبولة، وتوفر هذه المبادئ هو الذي يخدم كاستراتيجية للبقاء ويمثل مصدرا أساسيا لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمة.

المطلب الثالث: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية

يعود مصطلح ثقافة المنظمة للمؤسسة لسنوات الخمسينيات من القرن الماضي وبالتحديد في كندا حيث ظهرت أعمال الباحث (إلتون جاك 1952) والذي اقترح فيها تعريفا لثقافة المؤسسة: "باعتبارها تمثل نمط للتفكير المشترك في المنظمة تساعد على إرساء نظام للعادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها" والحقيقة أن وجود كيان اجتماعي داخل المنظمة كان يعود إلى سنوات قبل هذا التاريخ ولعل أبحاث "إلتون مايو و برنارد" في الثلاثينات من القرن العشرين أكبر دليل على ذلك. (دريدي، 2018، صفحة 115)

إلا أن الكتابة المنظمة عن مفهوم الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح عام 1979 مع Pettigrew في مقالة بعنوان *studying on organizational culture* الذي شرح فيها بعض جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري والثقافي والمستخدم على نطاق واسع في علمي الاجتماع والأنثروبولوجيا، ولم يتوقع Pettigrew ولا أصحاب مدرسة العلاقات الإنسانية أن يحدث هذا الانفجار المعرفي في الاهتمام بحقل الثقافة التنظيمية الذي بدأ في أوائل الثمانينات واستمر حتى الآن سواء على المستوى الأكاديمي أو التطبيقي، إذ يمكن القول بأن الكتابات التي ظهرت في سنوات الثمانينات مثل كتاب *search for*

Excellence الذي قدمه بيترز ووترمان Peters & Waterman عام 1980 وكتاب Z-Theory الذي قدمه أوتشي Ouchi عام 1981 تعد الأساس الذي تم من خلاله بناء هيكل وملامح وأبعاد ظاهرة الثقافة التنظيمية. حيث حاز مفهوم الثقافة التنظيمية (organization Culture) على اهتمام كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة، هذه العناية ظهرت بصورة واضحة ومتكررة في مطبوعات وأبحاث ومعاهد ومؤسسات الإدارة منذ عام 1981 في أمريكا وأوروبا ثم بعدها بقية الدول، نتيجة النجاح الهائل الذي حققته المنظمات اليابانية، والتي ظهرت للمحللين والباحثين وكأنها مختلفة تماما عن الشركات الأمريكية والشركات الأخرى في العالم، وكان نجاحها مبنيا على مبادئ وقيم مختلفة، وذلك لان قواعد ونظم الإدارة فيها تقوم على اسس أخرى، أمثلة على ذلك نظام الانتاج (JAT). منه ظهرت أهمية جنسية المنظمة في الفكر الإداري، على أساس كل منظمة لها ثقافتها الخاصة، المستمدة من نظم القيم التي تحكمها، طبقا للبلد الذي توجد فيه. (شنشونة، 2013، صفحة 93) وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما ترك أثرا بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وابداعهم.

المطلب الرابع: خصائص الثقافة التنظيمية.

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص أهمها: (بوراس، 2014، الصفحات 83-84-85)

الفرع الأول: ثقافة المنظمة نظام مركب

تتكون الثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها.

الفرع الثاني: ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل

في كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، إلى تغيير يطرأ على أحد جوانبه لا يلبث أن يعكس أثره على باقي مكوناتها و لكونها من صنع الانسان وخلقها، تمارس بواسطة كل الأعضاء فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة.

الفرع الثالث: ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي

لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل أنها في تغير مستمر، حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق إنظام وتفاعل هاته العناصر والخصائص.

الفرع الرابع: ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف

وذلك يعني مرونتها وقدرتها على التكيف استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها، وهذا ما يبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة، حيث يوجد عموميات ثقافة بين المنظمات وهي المكونات الثقافية التي يشترك فيها أفراد المنظمة التي تعمل

في مجال او نشاط واحد والتي تميزهم عن ثقافة المنظمات الأخرى، ويوجد خصوصيات ثقافية وهي تلك السمات التي لا يشترك فيها كل أفراد هاذة المنظمات بل تخص منظمة وقطاع معين داخل المنظمة الواحدة كالأطباء والمهندسين والمعلمين وغيرهم من اصحاب المهن المختلفة وهناك بدائل الثقافة الخاصة وهي تلك السمات التي توجد لدى فئة مهنية قليلة نتيجة اتصاهاهم بثقافات ومجتمعات متنوعة ويدخل في اطارها بديلات الأفكار والآراء لرجال الادارة والاستراتيجيات.

وكلما اتصفت ثقافة المنظمة أكثر بالمرونة كلما زادت فيها البدائل لدى المديرين وبناءا عليه يمكن القول بوجود مجموعة الثقافات الفرعية داخل المنظمة الواحدة وهي التي تميز القطاعات الرئيسية فيها وهي جزء من ثقافتها الكلية ولكنها تختلف عنها في بعض الظواهر والمستويات، وعلى هذا يمكن تحديد ثقافات فرعية لكل منظمة وفقا لتصنيفات عديدة كالنوع أو العمر أو المستوى التعليمي أو المهنة أو غيرها. ويمكن تحديد عموميات وخصوصيات وبدائل ضمن كل ثقافة فرعية أيضا داخل المنظمة.

كما تقترح البحوث أن هنالك سبعة خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي: (طه بركات، 2007، صفحة 52)

اولا/ الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.

ثانيا/ الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتهين للتفاصيل.

ثالثا/ الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الادارة في النتائج او المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

رابعا/ التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الادارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

خامسا/ التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول فريق الأفراد.

سادسا/ العدوانية: درجة عدوانية الافراد وتنافسهم، لا سهولة وودية في التعامل معهم.

سابعا/ الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة في المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

ويمكن إبراز خصائص أخرى للثقافة التنظيمية التي يتفق عليها كثير من الباحثين فيما يلي: (الشلوي، 2005، صفحة 25)

اولا/ الالتزام بالسلوك المنتظم: فحينما يتفاعل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض يستخدمون لغة، ومصطلحات، وعبارات، وطقوسا مشتركة ذات صلة بالاحترام، والتصرف.

ثانيا/ المعايير: توجد معايير سلوكية بما فيها توجيهات حول مقدار العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيرا جدا، او قليلا جدا).

ثالثا/ القيم المتحكمة: هناك قيم أساسية تتبناها المنظمة، وتتوقع من أفرادها أن يلتزموا بها، منها على سبيل المثال: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، كفاءة عالية.

رابعا/ الفلسفة: هناك سياسات توضح معتقدات المنظمة حول كيفية معاملة العاملين أو العملاء.

خامسا/ القواعد: هناك تعليمات صارمة تتعلق بكيفية تعايش الفرد مع المنظمة، وعلى الموظفين الجدد ان يتعلموا تلك القواعد لكي يقبلوا كأعضاء عاملين في المنظمة.

سادسا/ المناخ التنظيمي: ويتمثل في الشعور، والإحساس العام الذي يساعد التخطيط، والترتيب المكاني للأفراد والأجهزة الأخرى في تكوينه، وطرق تفاعل الأفراد، والطرق التي يتعامل بها الأفراد مع العملاء.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية، مكوناتها، أهميتها وأنوعها.

كل منظمة لديها ثقافتها الخاصة، قوية كانت أو ضعيفة، ومعظم المنظمات تتشكل لديها الثقافة بشكل لا شعوري، بحيث تتشكل تلك الثقافة التي تكونت نتيجة تأثير العديد من المكونات في الممارسات والتعاملات داخليا وكذلك مع الخارج، ومن هنا اكتسبت الثقافة أهميتها، في هذا المبحث سيتم التطرق إلى مكونات الثقافة التنظيمية وكذلك إلى أهميتها وأنوعها.

المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر تمثل أساسا مهما في تشكيل الفرد كمكون مهم من مكونات المؤسسة، كما تمثل هذه العناصر إطارا مرجعيا لسلوك وإتجاهات العاملين نحو العمل والمفاهيم المشتركة التي تساهم في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة، ويجمع العديد من الباحثين على العناصر التالية كمكونات للثقافة التنظيمية وهي:

الفرع الأول: القيم التنظيمية

وهي "قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون ما هو كائن، أي كمرشد ونراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن إتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة"

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والإهتمام بإدارة الوقت، والإهتمام بالأداء وإحترام الآخرين. (سلم، صفحة 15)

الفرع الثاني: المعتقدات التنظيمية

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. (شيوخات، 2018، صفحة 09)

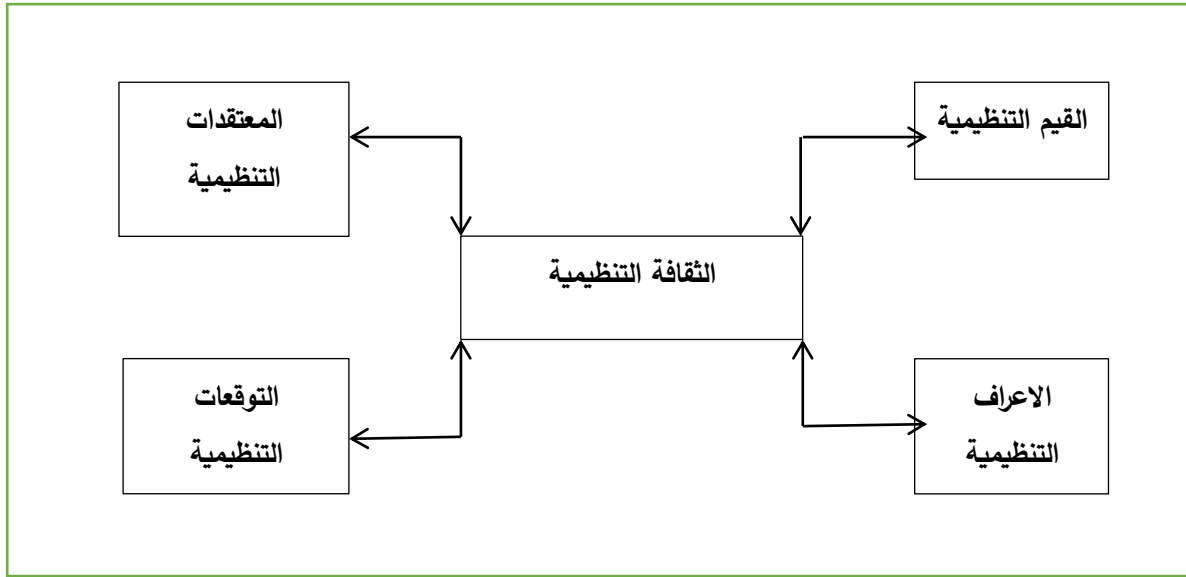
الفرع الثالث: الأعراف التنظيمية

وهي ما تم التعرف عليه داخل أي منظمة دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث يلتزم الجميع بها، وإن لم تكن مكتوبة، الجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والإلتزام بها على إعتبار أنها مفيدة للمنظمة وبيئة العمل، وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف ذات فائدة أو لا مثل: عدم توظيف إثنين من نفس العائلة في مكان عمل واحد، أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية. (العاجز، 2011، صفحة 17)

الفرع الرابع: التوقعات التنظيمية

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد والمنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال على ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية. (العميان، 2002، صفحة 254)

الشكل (03) المكونات اللامادية للثقافة التنظيمية



المصدر: (Judith & Gordan, 1993, p. 157)

الفرع الخامس: لغة المنظمة

وهي المفاهيم والمصطلحات التقنية التي يبتكرها العاملون والإدارة لتعريف وتوصيف العمليات الإجرائية والتشغيلية والإدارية فيما بينهم، وكذلك الكلمات والعبارات ذات الدلالة التي لا يفهمها إلا العاملون في المنظمة فقط أي "اللغة التي ابتكرها العاملون لتفاهم بينهم". (إين سالم، 2011، صفحة 30)

الفرع السادس: الطقوس

هي العادات التي تحرص المنظمة عليها من خلال فعاليات متابعة تسعى من ورائها إلى التعبير عن فيها الأساسية، كما أنها تعبر من خلالها عن القيم الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة. تعد الاحتفالات التي تهيئها المنظمة سواء حفلات التكريم للعاملين البارزين أو الاحتفال بالمناسبات الاجتماعية من أهم الطقوس التي تبرز وتعزز ثقافة المنظمة وأفضل تعبير عن دور الاحتفالات بالنسبة للثقافة ما عبر عنه الخبراء بقولهم: "الاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للقلم". (درنوبي، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي (اطروحة دكتوراه)، 2015، الصفحات 69-70)

الفرع السابع: الرموز

وهي أشياء تمثل أو تعبر عن أشياء أخرى فقد تقدم المنظمات رموزا مثل (الأوسمة) لمن يخدم المنظمة لعشر سنوات أو عشرين سنة. (إين سالم، 2011، صفحة 30)

الفرع الثامن: الأساطير والقصص والروايات

يمكن تعريف الأساطير بأنها: " المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني، والأساطير عبارة عن روايات وعن أبطال وبطلات المنظمة والذين ساهموا ويساهموا في نقل الثقافة وبنائها باحكام كما تقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المنظمة، فكما يرى أحد الكتاب بان لكل منظمة روايات مؤكدة عن التميز والمنافسة وقصص النجاح وهذا يؤثر على ثقافة فرق العمل ومشاركتها في الأداء. (عاشوري، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية (مذكرة الماجستير)، 2015، صفحة 80)

الفرع التاسع: التقاليد والشعائر والرسميات

التقاليد هي ما اعتاد الناس عليه في حياتهم منذ أمد بعيد، فإذا قامت المنظمة بمنح مكافأة شهرية لموظفيها واستمرت في ذلك لمدة 25 سنة، فهذا يصبح تقليدا في المنظمة ويؤدي إلى تقدم وتعزيز القيم لدى العاملين فيها. كما يعني ذلك سيادة قيم الولاء والإخلاص التنظيمي في المنظمة، فالممارسات التي تتم داخل فرق العمل، داخل فرق الجودة تعكس هذه الشعائر.

الفرع العاشر: الترتيبات المادية

إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة المحددة في ثقافة المنظمة. (عاشوري، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية (مذكرة الماجستير)، 2015، صفحة 80)

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات وهي تعكس الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، وقد تكون ثقافة المنظمة مصدرا لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية، كما قد تكون مصدرا لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة.

الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة (درنوبي ، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي (اطروحة دكتوراه)، 2015، الصفحات 65-66)

بما أن الفرد جزء أساسي في المنظمة يؤثر ويتأثر بها، بضع ويحمل سلوكيات وعادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب، وبهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تنعكس على الفرد داخل المنظمة:

- تزويد العاملين الاحساس بالهوية التنظيمية، فمشاركة العاملين في نفس المعايير والقيم، والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بالكيان والهوية والأمان.
- تحدد السلوك الوظيفي المتوقع من العاملين بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم.
- اطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذين يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

- تنمية الولاء والانتماء للمنظمة وتسهيل بناء الالتزام لدى الأفراد بشيء ما أكثر من الاهتمامات الشخصية الأخرى للفرد.
- زيادة التبادل بين الأعضاء، وذلك من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات والأفراد.

الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية خارج للمنظمة (درنوبي، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي (أطروحة دكتوراه)، 2015، الصفحات 65-66)

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها:

- تعزز إستقرار النظام، بالتنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال فهم اللوائح وتحديد الأهداف التنظيمية المشتركة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات.
- تعتبر الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة، توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة و توجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة، وتحديد الأولويات الإدارية، فالثقافة الواضحة والقوية تمد الأفراد برؤية واضحة للطريقة التي تتم بها الأشياء.

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

يعتبر أمر تقسيم الثقافة التنظيمية وتحديد أنواعها مسألة تتطلب تحديد نوع الدراسة التي تهتم بذلك حيث يوجد في بعض الأحيان في الدراسة الواحدة عدة تقسيمات، ويرجع ذلك إما لوجهة النظر المتخذة في تحديد الأنواع أو إلى عوامل أخرى كنوع نشاط المؤسسة، حجمها، عمرها، نمط قيادتها والنظام الرسمي وغير الرسمي داخلها. كما يمكن التمييز بين عدة أنواع من الثقافة التنظيمية اعتمادا على عدة معايير سنقدم تفصيل لهذه الأنواع التالية: (مشنان، 2016، الصفحات 74-75-76-77)

الفرع الأول: معيار القوة والضعف

ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة، ثقافة تنظيمية قوية وثقافة تنظيمية ضعيفة وهذا حسب عاملين أساسيين هما: العامل الأول هو مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المؤسسة من قبل الأعضاء، اما العامل الثاني هو الكثافة والشدة ويشير إلى تمسك الأعضاء بهذه القيم والمعتقدات، وفقا لهذا المعيار تكون الثقافة في المنظمة قوية أو ضعيفة، بحيث:

- 1- الثقافة القوية:** هي التي يزداد فيها التمسك بالقيم الجوهرية المنظمة، والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء، ويتم القول أن ثقافة المؤسسة قوية إذا كانت منتشرة وتحظى بالثقة و القبول من طرف جميع الأفراد المتواجدين بالمنظمة.
- 2- الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المؤسسة صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة أو مع أهدافها وقيمها، أمثلة على هذا النوع شركة كومباك (Compac computer)، هذا نتيجة

ثقافتها المتدنية فهي لا تستطيع تجاوز بائعي التجزئة لتصل إلى الزبون النهائي، وبطبيعة في تنفيذ خططها الاستراتيجية وكذلك عدم إدخال تحسينات على منتجاتها.

الفرع الثاني: معيار التكيف مع المحيط

ينبثق من هذا المعيار نوعين من الثقافة، ثقافة تكيفية وثقافة تنظيمية جامدة يأخذ هذا المعيار في الحسبان الظروف البيئية، يمكن إبرازها فيما يلي:

1- الثقافة التكيفية: وهي الثقافة التي تنسجم مع التغيير الذي ينبثق عن المؤسسة وبذلك تكون داعمة له، فوجود ثقافة مرنة في المنظمة هذا لا يعني عدم قوتها فالثقافة التنظيمية القوية لا تكون قوية وفعالة إلا إذا قامت بمساعدة المؤسسة على التكيف مع البيئة.

2- الثقافة التنظيمية الجامدة: تتسم بالحذر ولا تمنح حيزاً من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ القرارات، وهي بذلك تمنع أعضائها من القدرة على التوافق مع البيئة المتطورة والمتغيرة بسبب قوتها، وبذلك فهذا النوع من الثقافة لا يشكل ميزة تنافسية للمنظمة عكس الثقافة المتكيفة (المرنة).

الفرع الثالث: معيار التوجه العام

يحتوي المعيار على ثلاثة أنواع من الثقافة التنظيمية، وهذا حسب تصنيف والاش (Wallach) الذي اعتمد على التوجه العام ونوع الاتجاه الذي تنميه، هل هو لتعزيز البناء البيروقراطي أم للإبداع والابتكار، وهذه الأنواع هي: الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية والثقافة الداعمة

1- الثقافة البيروقراطية: يقوم هذا النوع من الثقافة على تحديد المسؤوليات والسلطات وحقوق وواجبات العاملين والإجراءات المحددة لاختيارهم والتي يجب مراعاتها ولا يمكن تجاوزها.

2- الثقافات الإبداعية: ويعتبر هذا النوع من الثقافات ديناميكي، ويعمل على استقطاب الناس الطموحين، في هذه البيئة التي يسودها الثقافة الإبداعية، ويشجع الموظفون على المخاطرة والتحدي. (ابو سمورة، 2014، صفحة 43)

3- الثقافة المساندة: تتميز بيئة العمل بالصدقة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها، وهي ذات توجهات نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية.

الفرع الرابع: معيار نمط الثقافة

حسب هذا المعيار فقد صنف هاريسون (Harrison) الثقافة التنظيمية الى أربعة أنواع رئيسية هي: ثقافة النفود (القوة) ، ثقافة الدور (التخصص) ، ثقافة المهمة (المشروع) الثقافة الشخصية (الفردية)، وفي عام 1978 قام هاندي (Handy) بترتيب تلك الثقافات، وذلك بإضافة بعض الرموز المستوحاة من الأساطير اليونانية القديمة، مثل ذلك: رمز المعبد اليوناني لثقافة الدور، ونسيج العنكبوت لثقافة الدور، والشكل الشبكي لثقافة المهمة، والشكل العنقودي لثقافة الناس، وتأتي هذه الثقافات كما أوردتها الرخيمي على النحو التالي:

- 1- ثقافة النفوذ (القوة):** إن ثقافة القوة لديها عادة مصدرا وحيدا تستمد منه قوتها، ومن هذا المصدر تنتشر، حيث تتركز القوة في أشخاص محددين هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، وتعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، وعلى الاتصالات الفردية الشخصية.
- 2- ثقافة الدور:** تكمن قوة ثقافة الدور في التخصصات الوظيفية، وينظر الى ثقافة الدور كمجموعة من الدعامات التي يتم إدارتها والتنسيق بينها بواسطة مجموعة محدودة من المديرين التنفيذيين، بحيث تسيطر القوانين والإرشادات والإجراءات والوصف الوظيفي على البيئة الداخلية.
- 3- ثقافة الفرد (الشخصية):** تعطى الأولوية في هذا النوع من الثقافة للأفراد، حيث تقوم هذه الثقافة على المساهمات الهامة للأفراد في صناعة القرارات، وتهيمن هذه الثقافة في المنظمات التقنية صغيرة الحجم، وكذلك في مهن المحامين، والأطباء والمصممين المعماريين، حيث يجتمعون معا في إطار نوع من الاتحاد والتكامل.
- 4- ثقافة المهمة:** تركز ثقافة المهمة على إنجاز المهمة، وتكون القوة موزعة ومنتشرة، بحيث تقوم على الخبرة أكثر منها على المركز أو قوة التأثير الشخصي، وعادة تنمو وتتطور في المنظمات التي تركز على مشاريع معينة.

المبحث الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية، مستوياتها ووظائفها

سنتطرق في هذا المبحث إلى نظريات الثقافة التنظيمية، مستوياتها وفي الأخير وظائف الثقافة التنظيمية التي نراها مناسبة للدراسة.

المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية

من خلال الرجوع إلى الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع وجدنا أن الثقافة التنظيمية إشتقت وتطورت من أصل الثقافة العامة حيث أصبح من المؤكد أن علماء الاجتماع قد أثروا هذا الموضوع بما فيه الكفاية واستعان باحثوا الإدارة بأفكارهم وأطروحاتهم لبلورة مفاهيم أخرى مطورة تتناسب مع المنظمات تدعى الثقافة التنظيمية، وعليه فيمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تعود إلى نظريات عدة نوجزها فيما يلي:

الفرع الأول: نظرية المؤسس والرمز (Pettigrew ,1979)

ومفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه، فلسفته، ومعتقداته وكيف تكون المنظمة فيما بعد)، وبالتالي يخلق نوع من الرمزية بينه وبين الأعضاء ويمكن ملاحظة ذلك في ثقافات الشركات العالمية، كثقافة (Mcdonald , ibm و ford) ، وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة. أو يكون التغيير من خلال القيادة التحويلية، بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد، أو تغيير الأنظمة (القوة، أو نوع الرقابة أو الهيكل التنظيمي) من خلال تعزيز المشاركة، والمرونة، وتشير التكيف والإبداع، إذ تساعد هذه المكونات التنظيمية على نجاح أهداف الكثير من المنظمات وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي. (بركات، 2018، صفحة 109)

الفرع الثاني: النظرية السلوكية

تعتمد هذه النظرية على دراسة السلوك الإنساني في المنظمات، باعتمادها المنهج التجريبي وخاصة ما ينجم من مشاكل في السلوك الإنساني داخل المنظمات.

ففهم السلوك الإنساني مرتبط بثلاث عوامل، تتمثل في: العوامل النفسية، العوامل الاجتماعية والعوامل الثقافية، وهذا شرح لهذه العوامل: (طواهرية، 2014، الصفحات 42-43)

1) التكوين النفسي للفرد: والذي يشتمل على جوانب أربعة أساسية تتمثل في: التفكير، الدوافع، الإتجاهات والصفات الشخصية للفرد.

- **التفكير:** يميز الانسان عن باقي الكائنات الحية الأخرى، حيث يمكنه أن يفكر في الأشياء وما يحيط به متخذاً قراراً بشأنها. وغالبا تنعكس عملية التفكير في صورة سلوك ظاهر، كما تحدث أيضا داخل الفرد ولا يمكن ملاحظتها بشكل واضح (مباشر).
- **الدوافع:** هي القوة التي تحرك الإنسان، فالشخص الذي يسعى لتحقيق حاجة ما؛ فإنه لا يقوم بأي سلوك كان، بل يجمع نشاطه ويوجهه لتحقيق هدف معين. وعلى هذا الأساس فإن الدوافع تتعلق أساسا بدراسة إتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه.
- **الإتجاهات:** تعبر عن ميل الفرد للإستجابة إيجابيا أو سلبيا لغيره من الأفراد أو الأشياء أو الأفكار. حيث تتأثر إتجاهات الفرد بالثقافة والجماعات الأولية التي ينتمي إليها.

(2) الصفات الشخصية: كل فرد له خصائص شخصية تميزه عن غيره وعليه؛ فالسلوك يتأثر بالخصائص الشخصية. وأن

التعرف على الخصائص المميزة للشخص تساعد على تفسير سلوكه بل والتنبؤ بهذا السلوك في وضعيات مختلفة.

الفرع الثالث: نظرية التفاعل مع الحياة

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره. و يتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر الى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة و الزملاء داخل المنظمة. (بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (مذكرة ماستر)، 2014، صفحة 89)

الفرع الرابع: نظرية سجية الثقافة (Ethos 1989):

ترتكز أفكار هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يترجمها الموظفون إلى قيم مشتركة. وتعتبر هذه الخبرة عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو الآخرين والتي تؤثر في سلوكيات الموظفين، وتنمو هذه الخبرة من التدريب والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الموظف مما ينتج عن ذلك تشكل المهارة والمعرفة التي توجه سلوك الموظف وتؤثر فيه. وقد كشفت دراسة **walach** أن الثقافة التنظيمية لمنظمة ما تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعا محددًا لسلوك معظم الموظفين، وينظر للخارجين عن هذا السلوك بأنهم غير أسوياء أو منحرفين عن غالبية الموظفين. (سحالي و فكراش، 2014، صفحة 21)

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

تظهر مستويات عدة للثقافة التنظيمية تتنوع بتنوع انتماء الفرد، للمجتمع والمنظمة أو النشاط... وهو ما يطلق عليه التقسيم الخارجي، إضافة إلى ذلك هناك من يقسم الثقافة التنظيمية تبعًا لمكوناتها ومستوى ظهورها، وهو ما يطلق عليه التقسيم الداخلي للثقافة التنظيمية.

الفرع الأول: التقسيم الخارجي للثقافة التنظيمية (الرحاحلة، 2011، الصفحات 212-214)

(1) ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة في المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى المنظمة وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية، مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها. إذ يجب ان تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع، حتى تكتسب المنظمة الشرعية و القبول في ذلك المجتمع والتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

(2) ثقافة النشاط: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما في نفس الوقت تعتنقها معظم او كل المنظمات العامة داخل نفس الصناعة أو النشاط، و عبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة او النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط

اتخاذ القرارات. ومضمون السياسات، وغط حياة الأعضاء، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة.

(3) ثقافة المنظمة: عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومة والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة. كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام وقطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط، مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات.. التي تحكم سلوكهم وبقائهم.

الفرع الثاني: التقسيم الداخلي للثقافة التنظيمية

لقد قام شاين بتحليل الثقافة التنظيمية إلى عدة مستويات مختلفة حسب الدرجة التي يستطيع الملاحظ فيها رؤية الظاهرة الثقافية، وتراوح هذه المستويات من الانعكاسات الواضحة الملموسة جدا التي يمكن أن يراها الفرد ويشعر بها إلى الافتراضات الأساسية اللاشعورية المتأصلة في الأعماق، والتي يرى أنها جوهر الثقافة التنظيمية، وما بين هذين المستويين يوجد العديد من المعتقدات والقيم والأعراف وقواعد السلوك التي تستخدمها أفراد المؤسسة في تصوير تلك الثقافة التنظيمية لأنفسهم وللآخرين.

وتتمثل مستويات الثقافة التنظيمية حسب تقسيم شاين كالتالي: (شيباني و عبيش، 2015، الصفحات 66-67)

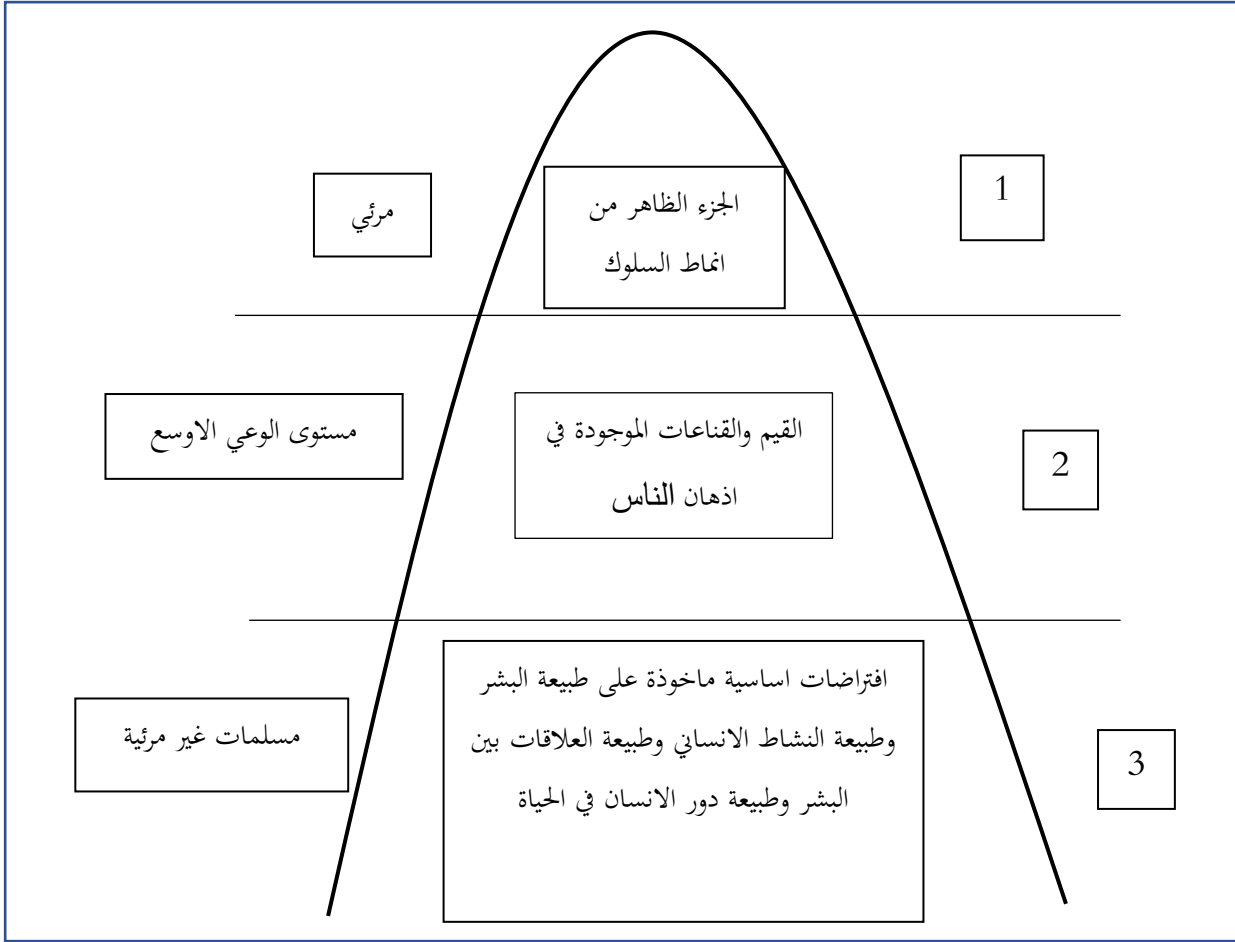
(1) المستوى الأول: ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد، والإحتفالات والشعائر داخل التنظيم والقصص، والطقوس والرموز.

(2) المستوى الثاني: ويتمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتعدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك، وفي هذا المستوى يمكن الإشارة الى ثقافة القوة، وثقافة الدور وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد، ففي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة والنفور يكون بين جماعة محدود لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعي الوظيفي داخل مستويات التنظيم الإداري. ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة الى المهارات والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.

(3) المستوى الثالث: ويشير إلى الافتراضات الأساسية وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهما.

ويوضح الشكل التالي هذه المستويات الثلاث:

الشكل رقم(04): مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر : (سمير يوسف، 2006، صفحة 36)

المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية

تمارس الثقافة التنظيمية في المؤسسة أدوارا هامة قد تؤثر في مدى نجاحها أو فشلها، وتمثل هذه الأدوار في: (بركات،

2018، صفحة 85)

الفرع الأول: تشكيل السلوك

وبالتالي تساعد على التنبؤ بسلوك الفرد، فعندما يواجه الفرد موقفا معينا أو مشكلة محددة فإنه يتصرف وفقا لثقافته.

الفرع الثاني: الإحساس بالهوية التنظيمية

فإشراك العاملين في نفس الثقافة التنظيمية يساهم في إشرافهم بأنهم وحدة متماسكة مع بعضها البعض، وانتمائهم لها.

الفرع الثالث: تسهيل الالتزام الجماعي

الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة التنظيمية.

الفرع الرابع: تدعيم استقرار النظام

وتعزيز التنسيق بين أعضاء المؤسسة، فانتشار ثقافة مشتركة تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أفراد المؤسسة ويوحد المفاهيم بينهم ويقرب من وجهات النظر والآراء، وهذا بدوره يقود إلى تنسيق أفضل وإستقرار النظام.

ويمكن إبراز وظائف أخرى للثقافة التنظيمية التي يتفق عليها كثير من الكتاب ما يلي: (الخليل، 2020، صفحة 237)

الفرع الأول: الدور التعريفي حيث تقوم ثقافة المنظمة ببيان القيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات والعادات التي توجه سلوك العاملين في المنظمة.

الفرع الثاني: الدور التجميعي حيث تسعى ثقافة المنظمة من خلال التزام العاملين بها إلى تحقيق التماسك والترابط بين أعضائها وتحقيق النجاح.

الفرع الثالث: الدور التمييزي يمكن من خلال تحليل ثقافة المنظمة التمييز بين منظمة وأخرى.

الفرع الرابع: الدور التوجيهي حيث تساهم الثقافة في خلق القيم والمعتقدات والعادات الموجهة لسلوك العاملين واتجاهاتهم.

المبحث الرابع: تكوين الثقافة التنظيمية، وكيفية المحافظة عليها

سنطرق في هذا المبحث إلى محددات الثقافة التنظيمية، العوامل المؤثرة فيها، العوامل التي تساعد في تغييرها وفي الأخير كيفية خلقها والحفاظ عليها.

المطلب الأول: محددات بناء الثقافة التنظيمية

يتضح وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية هي: (المري، 2006، صفحة 29)

الفرع الأول: التاريخ والملكية

يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوع القيادات التي أصبحت جزئا من ثقافتها، كما تعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانب آخر من الثقافة السائدة في المؤسسة.

الفرع الثاني: الحجم

لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسة الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة ونمط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

الفرع الثالث: التكنولوجيا

على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية على خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

الفرع الرابع: الغايات والأهداف

تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال: المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

الفرع الخامس: البيئة

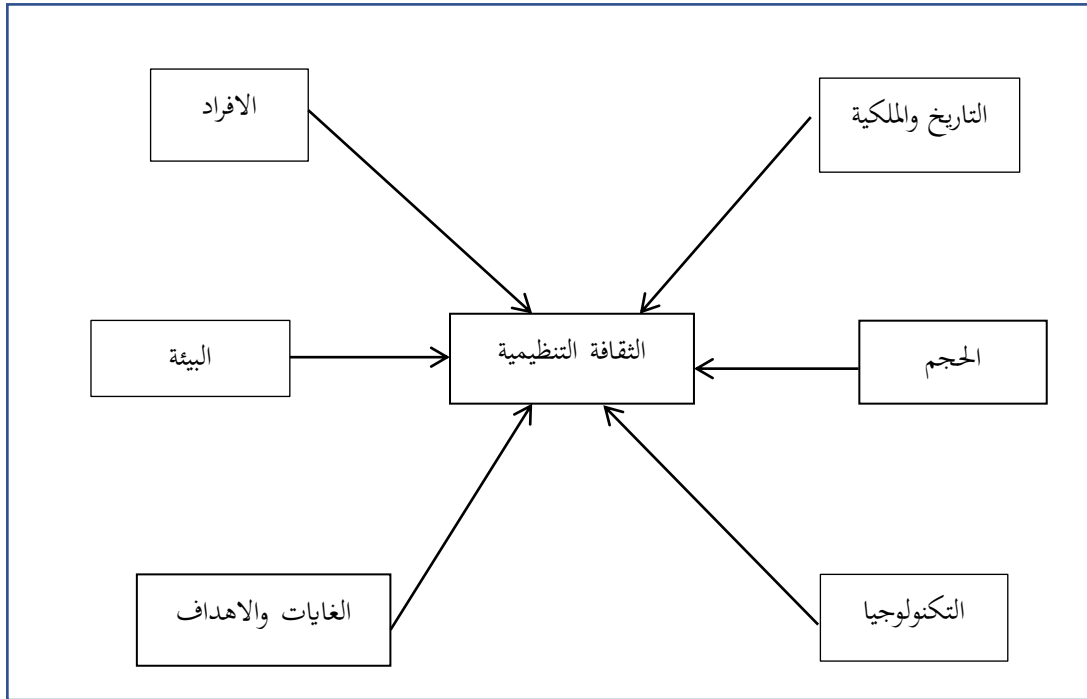
الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين.. ، سوف تؤثر على الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

الفرع السادس: الأفراد

تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المؤسسة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

يوضح الشكل الموالي محددات الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

شكل رقم (05): محددات الثقافة التنظيمية



المصدر: (المرسى، 2006، صفحة 28)

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

ذكر Bylesetal بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل: (السواط و العتيبي، 1998، الصفحات 60-61)

الفرع الأول: حجم المنظمة

تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.

الفرع الثاني: عمر المنظمة

غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافية مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد و التي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

الفرع الثالث: التقنية التنظيمية

تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة مهما يؤثر ايجابيا على مستوى الأداء.

الفرع الرابع: التنشئة الاجتماعية

يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادي لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.

الفرع الخامس: التغيير التنظيمي

التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلا، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

الفرع السادس: البيئة الخارجية

استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.

ويمكن توضيح العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(06): يوضح العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية



المصدر: (السواط و العنبي، 1998)

المطلب الثالث: العوامل التي تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية

هناك عدة عوامل تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية نذكر منها: (الكردي، الصفحات 20-21)

الفرع الأول: طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة

إن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيرا ما يتجاوز المستهدفون بالتغيير مع الجهود لإحداثه، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيته بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق، أو دخول منافسين رئيسيين للسوق... الخ

الفرع الثاني: التغيير في القيادة

إن فرصة تغيير القيادة يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة، ولكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي، ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ فذلك يجعل التجارب مع التغييرات التي يطرحها إمكانية أكبر.

الفرع الثالث: مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة

إن عملية تغيير القيم التنظيمية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا يكون مضي وقت طويل على القيم المراد تغييرها، أو كانت في مرحلة الضعف التي تلي مرحلة النضج، إذ يكون الموظفون أكثر ميلا لقبول التغيير إذا لم تكن المنظمة في وضع جيد، وكانوا لا يشعرون بالرضى عن العمل، وإذا كانت سمعة المنظمة تمر بمرحلة حرجة.

الفرع الرابع: حجم التنظيم

من الطبيعي أن يكون التغيير في المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة، لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.

الفرع الخامس: قوة الثقافة الحالية وتعددتها

تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها، دورا كبيرا في القدرة على تغييرها. فكلما كانت الثقافة قوية، وكان هناك اجتماعا حولها كلما تطلب تغييرها وقتا أطول، وكلما كانت العملية أصعب والعكس صحيح. كما أن تعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضا، مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم.

المطلب الرابع: خلق الثقافة التنظيمية والحفاظة عليها

الفرع الأول: خلق الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تظهر التقاليد التنظيمية والعادات والطريقة العامة في فعل الأشياء مما يقود إلى المصدر الأساسي للثقافة التنظيمية، أي مؤسسيها، حيث أن مؤسسي المنظمة لهم تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في مراحلها الأولى بحكم ما لديهم من رؤيا حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة، وأنهم غير محددين بعادات وتقاليد سابقة والحجم الصغير الذي تتميز به المنظمات الجديدة بشكل عام يجعل من السهل للمؤسس فرض رؤيته على كل أعضاء المنظمة، ويتم خلق الثقافة التنظيمية بثلاث طرق كما يلي: (العوي، 2005، صفحة 21)

- 1- يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم، ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.
- 2- يعملون على تنشئة هؤلاء العاملين على التفكير، والشعور بنفس طريقتهم.
- 3- يكون السلوك الشخصي للمؤسسين نموذجا للدور، والذي يشجع العاملين على التوحد معهم، وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافتراساتهم في المنظمة.

وعندما تنجح المنظمة، تصبح رؤية المؤسسين المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق النجاح، وبذلك تتموضع الشخصية الكلية للمؤسس في الثقافة التنظيمية.

الفرع الثاني: الحفاظ على الثقافة التنظيمية

من المعروف أن أي مجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن ثقافة رئيسية، وهذا المبدأ ينطبق على المؤسسة فهي لا تمتلك ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية مختلفة باختلاف المنتمين إليها، مثال ذلك ثقافة المجموعات الوظيفية كالمهندسين والأطباء داخل ثقافة المؤسسة، بمعنى وجود ثقافة متحركة وهي مجموعة قيم يشترك فيها غالبية أعضاء المؤسسة.

وبعد تشكل الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة يجب العمل على ضمان ديمومتها والعمل بها من خلال عدة وسائل من أهمها: (بجلوي، 2016، الصفحات 73-74)

1- إدارة الموارد البشرية: تشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المؤسسة الرئيسية، وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المؤسسة أو يسبئوا إليها، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع العاملين والتدريب والتطوير، قياس الأداء والتقدير والاعتراف وغيرها.

2- قدرة الفرد على التعبير والاتصال: إن قدرة الفرد على التعبير والاتصال بغيره من الأفراد ونقل معان محددة لم يساعد على اكتسابهم نفس الثقافة، هذا له أثر كبير بامتداد أثر الثقافة عبر الأجيال، من خلال نقل المعلومات من فرد إلى آخر ومن جيل إلى آخر، وبذلك ترسخ المؤسسة عناصر ثقافتها من قيم ومعتقدات في الأفراد الجدد وفي كل جيل يمر بالمؤسسة.

3- أفعال وممارسات الإدارة العليا: حيث من الواجب على الإدارة العليا ورؤساء المؤسسة العمل على نشر و ترسيخ القيم والسلوكيات المفروض اتباعها داخل المؤسسة من خلال تبنيها والعمل وفقها وتوفير الجو التنظيمي المناسب والالتزام بكل الأقوال والأفعال أمام أفراد المؤسسة لتعزيز ثقافتهم في المؤسسة وتنمية إحساسهم بالانتماء إليها.

4- نظم العوائد الشاملة: هذه النظم ليست مقتصرة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء، وإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات، وجعل هذه المعايير أبعادا للثقافة داخل المؤسسة وترسيخها من جيل لآخر.

عموما فإن الثقافة التنظيمية هي ثقافة أداء على كل المستويات الإدارية، يمكن أن تعمل الإدارة على تنميتها ونشرها وجعلها ثقافة حياة بالنسبة لأفراد المؤسسة، وهي تعزز من أواصر العلاقات فيما بين حلقات العمل في المستويات الإدارية المختلفة وتزيد من وحدة وتماسك هذه الحلقات، وبالتالي تعد عاملا مهما لنجاحات المؤسسة واستمرارها.

خلاصة:

تعتبر المنظمة نظاما متكاملًا من السلوك الاجتماعي تدعمه منظومة من القيم والمعتقدات والافتراضات تمثل ما يعرف بالثقافة التنظيمية، التي تعتبر مقارنة لفهم الواقع التنظيمي وتشكل هوية المنظمة، حيث تطور الاهتمام بها من قبل الباحثين نظرا للدور الذي أكدته في تفسير الكثير من الممارسات والسلوكيات، حيث تلعب دورا حيويا في حياة المنظمة، فهي تجمع المنظمة في كيان واحد متكامل، يجعلها وحدة مترابطة لها اتجاه واضح ومحدد، وهي تجمع أعضاء المنظمة وتوجههم نحو هدف واحد هو استمرار وبقاء المنظمة، وقدرتها على المنافسة، كما تلعب الثقافة التنظيمية دورا أساسيا في الرقابة على سلوك أعضائها، وإضفاء ميزة تنافسية للمنظمة أمام منافسيها.

بالمقابل تسعى إدارة المنظمة إلى إدارة الثقافة التنظيمية بترسيخ قيمها ومعتقداتها التي يتطلبها الواقع الجديد الذي تفرضه تغيرات بيئة الأعمال، وتتبع في ذلك استراتيجيات مختلفة تمكنها من تحقيق التغيير المنشود، على أن تراعي مجموعة من العوامل لتحقيق النجاح المرغوب.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للالتزام التنظيمي

تمهيد

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماما واضحا في حقل الادارة وخاصة في العقود الاخيرة، لما له من علاقة تفاعلية في المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، اذ يعبر عن اتجاه الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها، ويشمل الرغبة القوية في البقاء والاستمرار في عضويتها، ويظهر الالتزام في بذل العامل مجهودا اضافيا في العمل، ويعد الافراد الملتزمين اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الاخرى، ونظرا لتعدد الادبيات في النظر الى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، فقد برزت الحاجة الى دراسة هذا النوع من الظواهر الادارية.

سيتم تناول هذا الفصل أربعة مباحث أساسية:

المبحث الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي حيث يتناول مفهومه وخصائصه بالإضافة إلى أهميته.

المبحث الثاني: يتناول مداخل الإلتزام التنظيمي، أبعاده ومستوياته.

المبحث الثالث: يتناول مراحل تطور الإلتزام التنظيمي، محدداته المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليه، بعض المؤشرات الدالة على الإلتزام التنظيمي والعوامل التي تؤثر فيه.

المبحث الرابع: محاولة دراسة علاقة الثقافة التنظيمية بالأبعاد الخاصة بالإلتزام التنظيمي المتمثلة في العاطفي، المستمر والمعياري.

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

إن التزام الأفراد بالمنظمة كفيل بأن يجعلهم يحرصون أشد الحرص على المحافظة على علاقة مثمرة ونشطة وإيجابية مع مؤسستهم، كما أنه من العوامل المهمة التي تدفعهم للبقاء على استعداد تام لبذل كل ما يستطيعون من وقت وجهد وتفان في العمل لتحقيق اهداف هذه المؤسسة، ولهذا السبب فإن تسيير الموارد البشرية في المؤسسات ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار التزام الأفراد في مراحل تسيير وتطور المؤسسة، فبقدر تحكم المسؤول في المعلومات المتعلقة بحالة الموارد البشرية وطبيعة التغيير المرتقب، بقدر ضمانه لتحقيق الأهداف التي يسعى الوصول إليها في المنظمة.

المطلب الأول: مدخل لمفهوم الالتزام التنظيمي

يختلف المختصون والمفكرون في تحديد معنى الالتزام، فمن الصعب القول أن هناك تعريفا متفق عليه لهذا المفهوم، لذلك سوف نتطرق إلى أهم المفاهيم والتعاريف المتعلقة بالالتزام:

الفرع الأول: مفهوم الالتزام لغة

من الناحية اللغوية (الالتزام) يعني العهد ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه. (ابن منظور، 1999، صفحة 272)

الفرع الثاني: مفهوم الالتزام اصطلاحا

أما من الناحية الاصطلاحية فقد تباينت مفاهيم الالتزام نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله: "هو إستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة من خلال بذل مجهودات إضافية في سبيل نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها". (العبيدي، 2012، صفحة 83)

المطلب الثاني: مفهوم الالتزام التنظيمي

يرى بوتر (Porter, 1968) بأن الالتزام هو استعداد الفرد لبذل مجهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة. (عاشوري، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، صفحة 64)

يشير هذا التعريف إلى أن الفرد يبذل جهودا كبيرة لصالح منظمته، ويمتلك رغبة قوية للبقاء فيها.

ويعد بوتر وآخرون (Porter & Tol, 1974) من الذين تناولوا الالتزام من الناحية الإدارية، فقد عرفه بأنه: "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"، وتوصل إلى أنه نال صفات، لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي وهي: (خير الدين وآخرون، 2010، صفحة 11)

- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.

- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

- إيمان قوي بالمنظمة، وقبول لأهدافها وقيمها.

وعرفه ويتر أنه: "الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة". (حنونة، 2006، صفحة 12)

وعرف اللوزي الالتزام التنظيمي: بأنه "المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجامع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم النصيحة لزملائه ومنظمتهم في العمل". (ال قاسم، 2012، صفحة 17) وعرفه (Eslami & Gharakkani 2012) بأنه حالة من الولاء والشعور الداخلي الذي يبديه الفرد في بذل مجهود عالي المستوى يأمل من خلاله زيادة فاعلية المنظمة. (قري، 2018، صفحة 131)

وبالتالي يمكن القول: إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمتهم، واقتناعه بأهدافها؛ الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى جهده، والالتزام لتحقيق ذلك.

المطلب الثالث: خصائص الالتزام التنظيمي

من خلال التمعن في الأدبيات المتعددة التي تناولت الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة ومن خلال ما برز من تعريفات مختلفة للالتزام التنظيمي يمكن استخلاص الخصائص التالية: (ابو سمك، 2011، صفحة 57)

- يمثل الالتزام التنظيمي درجة الموائمة والتطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيراً مباشراً على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتضح ذلك من رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والإنجاز.
- يستغرق الالتزام في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما ان التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
- يعبر الالتزام عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجدد مدى ولائهم لمنظماتهم.

- يأخذ الالتزام التنظيمي عدة أشكال وصور من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.

- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية المحيطة.

- يمثل الإلتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة والعمل بالطريقة التي يمكن فيها تحقيق أهداف المنظمة. (غزالي و عبون، 2020، صفحة 45)

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء هنا، ومن ثم قبوله وإيمانه بقيمتها وأهدافها. (عبد الصمد، 2019، صفحة 13)

المطلب الرابع: أهمية الالتزام التنظيمي

يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون بالبقاء في المنظمة لأطول مدة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها. (بوسعيدة، 2018، صفحة 19)

لذلك سوف تقوم بتحديد الالتزام على ثلاثة مستويات وهي:

الفرع الأول: على المستوى الفردي العاملين

إن الاهتمام بالالتزام التنظيمي يعود إلى طبيعة سلوك الأفراد، حيث أن الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي يكون سلوكهم قوي يختلف عن غيرهم من الأفراد وهذا الاختلاف من خلال:

- احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل: فالأشخاص الذين لديهم التزام قوي يصبحون أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل.

- الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة: فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أكثر رغبة في الاستمرار في المنظمة وأكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها.

- أن عبء تحقيق الأهداف يقع على عاتق العاملين، وذلك من خلال جهودهم وابداعهم لتحقيق الأهداف بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.

- ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين ويرفع من مستوى الثقة بينهم.

الفرع الثاني: على مستوى المنظمة

- الحد من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من آثار مثل: فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين،

كفقدان الكفاءات الجيدة من العاملين والارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات وإضعاف الروح المعنوية وتدني الإنتاجية وارتفاع تكاليف التوظيف.

- يزيد من مستوى الإنتاجية ويقلل من معدل الغياب ويحسن جودة العمل.

- سهولة استقطاب الكفاءات التنظيمية، حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل العاملين لأي تغيير يصب في مصلحة المنظمة.

الفرع الثالث: على المستوى الاجتماعي

- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.

- تنعكس آثار الإلتزام التنظيمي على الإرتباط العائلي والحياة الشخصية للعاملين، حيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا.

المبحث الثاني: الإلتزام التنظيمي، ابعاده ومستوياته

سنتطرق في هذا المبحث إلى مداخل الإلتزام التنظيمي، ابعاده وفي الأخير مستويات الإلتزام التنظيمي التي نراها مناسبة للدراسة.

المطلب الاول: مداخل الإلتزام التنظيمي

هناك ثلاثة مداخل للالتزام التنظيمي هي:

الفرع الأول: المدخل الاتجاهي (السيكولوجي)

يختلف هذا المدخل في نظريته للالتزام عن المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل فالمدخل الاتجاهي ينظر الى الالتزام على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط وإيجابية نحو المنظمة، وهذا الالتزام يشتمل على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها والرغبة القوية للبقاء في المنظمة. (نجار و حريز مجّد، 2017، صفحة 60)

الفرع الثاني: المدخل التبادلي

وهو يفسر الالتزام على أنه نابع عن صفقات مساهمة ومحفزة بين المنظمة والفرد، وبهذا المنظور يدرك الأفراد المنافع التي يحصلون عليها على أنها عناصر إيجابية تساهم بالمقابل في إذكاء الرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة وبهذا المنظور يعرف الالتزام بأنه عملية توازن بين التكاليف والمكافآت التي يحصل عليها الفرد والمرتبطة بعضويته في المنظمة. (حسام قرني، 2018، صفحة 131)

الفرع الثالث: المدخل الاجتماعي والسلوكي

يرى Kanter أن الإلتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي، وكذلك عبر Salanick عن الإلتزام من ناحية سلوكية بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها. (ستي، 2017، الصفحات 27-28)

المطلب الثاني: أبعاد الألتزام التنظيمي

اتجهت العديد من الدراسات إلى تحديد أبعاد الإلتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية ومعظم الدراسات اتفقت على ان هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي في المنظمات وهي:

الفرع الأول: الإلتزام العاطفي (المؤثر) Affective Communit mient

يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعلم وهي درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم ، كما يتأثر أيضا بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في البيعة التنظيمية التي يعمل عليها بالإضافة الى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الاشراف. (الحفاجي، 2014، صفحة 14)

الفرع الثاني: الإلتزام المعياري (الأخلاقي) Normative Commitment

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة. (الصعامة، صفحة 38)

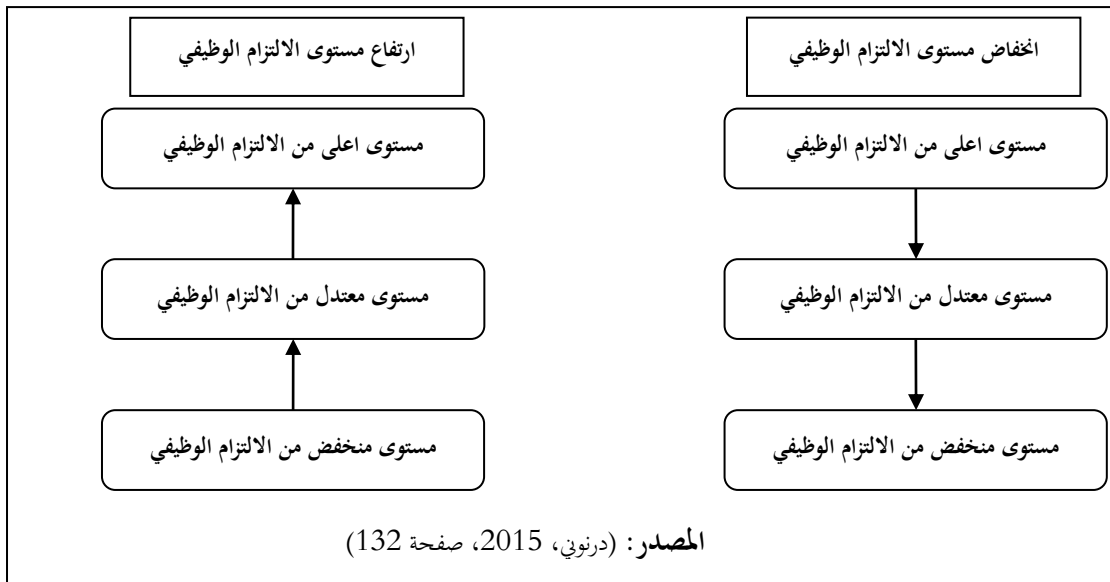
الفرع الثالث: الالتزام الاستمراري Continuous Commitment

ويشير هذا المفهوم إلى رغبة الفرد البقاء في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فكلما طالت مدة الخدمة في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمر فيها على مدار الوقت وكذلك لإدراكهم بان البدائل المتاحة أمامهم قليلة، وكذلك شعورهم بالخوف من المخاطرة المصاحبة لترك العمل في المنظمة التي يعمل بها. (بوسعيدة، 2018، صفحة 22)

المطلب الثالث: مستويات الالتزام التنظيمي

هنالك مستويات مختلفة من الالتزام التنظيمي التي ترتبط بتنمية الفرد من خلال إلتزامه التنظيمي والشكل رقم (07) يصور مستويات الالتزام عندما يزداد وعندما يأخذ في التناقص، فمستوى الالتزام لدى العامل قد ينتقل من مستوى منخفض إلى مستوى معتدل والاستمرار في تطويره إلى مستوى أعلى من الالتزام. (درنوبي، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي (أطروحة دكتوراه)، 2015، الصفحات 132-133)

شكل رقم (07): مستويات الالتزام الوظيفي



وفيما يلي وصفا لمستويات الالتزام التنظيمي:

– **مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي:** ويتمسم بمستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العمال بقبولهم قيم المنظمة وإستعدادهم لبذل الجهود الرامية إلى البقاء مع المنظمة "إرادة للبقاء"، والالتزام التنظيمي يوحي بأن الميول السلوكية في هذا المستوى تتصل بشكل وثيق مع البعد العاطفي من الالتزام، حيث الأفراد يريدون البقاء.

– **مستوى معتدل من الالتزام التنظيمي:** ويتميز بمستوى معتدل من الالتزام التنظيمي من قبل العمال بقبول معقول للأهداف والقيم التنظيمية، وكذلك الاستعداد لبذل الجهد للبقاء في المنظمة، يمكن الاطلاع على هذا المستوى الذي يعلى التزاما جزئيا؛ أي بمثابة التزام معقول أو متوسط ، وهو إسناد الالتزام المعنوي ليرتد مع البعد المعياري للالتزام الأفراد بالبقاء في المنظمة لأنه ينبغي أن يفعلوا ذلك.

– **انخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي:** ويتميز بانخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي بسبب عدم وجود قبول للأهداف والقيم التنظيمية وعدم الرغبة في بذل جهد للبقاء مع منظمة، والعامل الذي يعمل على هذا المستوى يجب ان يشعر بخيبة أمل ازاء المنظمة؛ فمثل هذا العامل يرتبط بالبعد الاستمراري لأنه يحتاج إلى البقاء، فلو اعطي له الخيار سوف يترك المنظمة.

المبحث الثالث: طرق بناء الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

سنتطرق في هذا المبحث إلى مراحل تطور الإلتزام التنظيمي، محدداته المختلفة التي يمكن أن تؤثر على مستوى الإلتزام، بعض المؤشرات الدالة على الإلتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة، بالإضافة الى العوامل التي تؤثر فيه.

المطلب الاول: مراحل تطور الإلتزام التنظيمي

الفرع الأول: تصنيف بوكانان (bochanan) للالتزام التنظيمي

الإلتزام التنظيمي للفرد مر بثلاث مراحل حسب بوكانان (bochanan) وهي متتابعة كما يلي: (شبعوات، 2018، الصفحات 36-37)

- 1- **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد ومع البيئة التي يعمل فيها، وكذلك محاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة.
- 2- **مرحلة العمل والانجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلال الفترة المذكورة يحاول هنا الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة هو الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز، ويتبلور هنا وضوح الولاء للعمل في المنظمة.
- 3- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** حيث تبدأ هذه المرحلة تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى مالا نهاية، وهنا يزداد ولاء الفرد للمنظمة وتزداد علاقته بالتنظيم وينتقل الى مرحلة النضج.

شكل رقم (08): مراحل تطور الالتزام التنظيمي



المصدر: (سقي، 2017، صفحة 30)

الفرع الثاني: تصنيف أبو جياب 2014 للالتزام التنظيمي

ذكر (أبو جياب) بأن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسية، وهي: (غالي، 2015، صفحة 47)

1- مرحلة الاذعان والالتزام: يبني التزام الفرد بالمنظمة على الفوائد والمكاسب التي يحصل عليها، وبذلك يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

2- مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة: يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمؤسسة فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها

3- مرحلة التبنى: أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

المطلب الثاني: محددات الالتزام التنظيمي

إن معظم الدراسات التي تمت في مجال الالتزام التنظيمي، قد تناولت دراسة المحددات المختلفة التي يمكن أن تؤثر على مستوى الالتزام، وقد كانت هذه المحددات مجالاً لدراسات مختلفة، وسنكتفي فيما يلي بعرض أهم النتائج التي توصلت إليها: (معمري، 2008، الصفحات 90-91-92)

الفرع الأول: الخصائص أو السمات الشخصية

وتعرف بالمتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالفرد (السن، الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي، دوافع وقيم الأفراد..).

- 1- **السن:** اثبتت نتائج بعض الدراسات وجود ارتباط ايجابي بين التقدم في السن والالتزام التنظيمي، فكلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الإلتزام لديه، لأن كبار السن يعدون من الأكثر حرصا على وظائفهم.
- 2- **الأقدمية:** إن معدل الإلتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة؛ اي وجود علاقة طردية إيجابية وذلك لعدة أسباب منها، التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة، والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى، وكذلك فتقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء العمل ويكتسب الطرق الجديدة في التعامل مع الزملاء والتابعين، إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة، مع امكانية الحصول على امتيازات معنوية كانت او مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة الى ترك مؤسسته للعمل في أخرى.
- 3- **المستوى التعليمي:** فقد تباينت نتائج الدراسات حول علاقة الإلتزام التنظيمي بالمستوى العلمي للموظف، فبعضها أكدت على الارتباط السلبي، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها: ارتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، مع تزايد البدائل الوظيفية أمامه كلما ارتفع مستواه العلمي، في حين أكد البعض الآخر على الارتباط الإيجابي، أي كلما ارتفع مستوى العلمي للفرد ارتفع معدل الإلتزام التنظيمي.
- 4- **الجنس:** على مستوى طبيعة العلاقة بين الجنس والالتزام التنظيمي، فبعض الدراسات أكدت على أن الرجل أكثر استقرارا والتزاما من المرأة، والبعض الآخر أشار إلى العكس تماما، كما اختلفت الآراء حول المرأة الملتزمة، فمنهم من قال أن المرأة الملتزمة هي المتزوجة والتي تتمتع بحياة زوجية مستقرة، في حين توصل البعض الآخر إلى أن المرأة الملتزمة هي غير المتزوجة لأنها أكثر رضا وارتباطا بوظيفتها.
- 5- **دوافع وقيم الأفراد:** أكت نتائج الدراسات على العلاقات الايجابية بين الإلتزام التنظيمي والطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية، والحاجة إلى الإنجاز، فزيادة الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة متوقف على مدى إشباع حاجاته للإنجاز والتطور.

الفرع الثاني: الخصائص المرتبطة بدور الفرد

تشير معظم الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام التنظيمي، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض المسؤولية وهذا ما يؤثر سلبيا على التزام الأفراد، وبالمثل فان غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع يؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها. وقد كشفت دراسات أخرى عن وجود علاقة عكسية بين عبء العمل والالتزام التنظيمي، حيث أن شعور الفرد بزيادة عبء الدور يؤدي إلى انخفاض درجة الإلتزام التنظيمي، اما بالنسبة لخصائص الوظيفة المرتبطة بأدوار العمال، حيث أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام، إذ كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بها، فيؤدي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي.

الفرع الثالث: العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية

تناولت العديد من الدراسات بحث العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعوامل المتعلقة ببيئة العمل، كالأجر، والإشراف والقيادة، وجماعة العمل.

- 1- الأجر: تبين أنه كلما كان نظام الحوافز يتسم بالعدالة والتناسب مع عبء العمل، والقبول من جانب الأفراد يزيد من شعورهم بالمسؤولية وبالتالي يؤثر على التزامهم التنظيمي.
- 2- الإشراف والقيادة: فقد وجد أن هناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والإشراف الديمقراطي والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- 3- جماعة العمل: تبين أنه كلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية ناحية المنظمة، وكان هناك درجة من التماسك بين أفرادها زاد التفاعل الاجتماعي، وبالتالي ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي.

الفرع الرابع: الأبعاد المتعلقة بالعوامل الخارجية

ويقصد بها مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة، وقد دلت إحدى الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي كان مرده إدراك العمال لارتفاع معدل البطالة، وقلة المعلومات عن سوق العمل، فضلا عن انخفاض حركة الافراد في التنقل بين المؤسسات.

المطلب الثالث: مؤشرات وجود وضعف الالتزام التنظيمي

يمكن رصد بعض المؤشرات الدالة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة كالتالي: (غالي، 2015، صفحة 49)

الفرع الأول: مؤشرات وجود الالتزام التنظيمي

1. درجة توحيد العاملين في المنظمة.
2. درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
3. درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.
4. الحديث عن المنظمة بكل الخير من قبل العاملين
5. الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.
6. عدم التفكير في الانتقال إلى منظمات أخرى.
7. التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة.

8. تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.

الفرع الثاني: مؤشرات ضعف الالتزام التنظيمي

هنالك بعض السلوكيات التي تعاني منها المنظمات والتي تدل على انخفاض الالتزام لدى العاملين وهي:

1. انخفاض مستوى الأعمال التطوعية.
2. ارتفاع معدل دوران العمل.
3. عدم توافر حلقات الجودة.
4. تاخر أداء الخدمات وطول فترة الانتظار.
5. انخفاض إنتاجية الموظف.
6. كثرة القضايا المرفوعة من الموظفين على منظماتهم.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

تباينت آراء الكتاب والباحثين حول العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي، فبحوث السبعينات والثمانينات أكدت على ثلاث عوامل رئيسية تمثلت (بالسمات الشخصية، الخصائص الوظيفية، الخصائص التنظيمية)، أما بحوث التسعينات فقد أضافت العوامل البيئية (فرص العمل البديلة)

كما يرى البعض الآخر أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في درجة الالتزام التنظيمي للعاملين ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

الفرع الأول: ثقافة الفرد

الإنسان هو نتاج ثقافته فقيم المجتمع و التنشئة الاجتماعية للفرد في البيت والمدرسة و الجامعة و العمل وغيرها، من مكونات الثقافة تساهم في تعزيز جوانب هامة في شخصية الفرد وإتجاهاته، إزاء الإخلاص في العمل والأمانة والالتزام.

الفرع الثاني: توقعات الفرد من العمل

في حالة عدم وجود فروق بين توقعات الفرد من عمله وبين واقع ذلك العمل فان ذلك يؤثر في مستوى الإلتزام التنظيمي لذلك الفرد ، حيث أنه كلما قلت هذه الفروق زاد الإلتزام التنظيمي لدى الفرد.

الفرع الثالث: وضوح الأهداف والسياسات

إن وضوح الأهداف المؤسسية أمام العاملين من شأنها زيادة الإلتزام التنظيمي إذ كلما كانت تلك الأهداف واضحة كان فهم الأفراد لما هو مطلوب منهم أفضل تحقيقاً وأكثر شمولية لما يساعد في تعزيز الإلتزام المؤسسي لديهم.

الفرع الرابع: العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين

إن العلاقة الجيدة بين الرؤساء و المرؤوسين توجد ثقة متبادلة بين الأطراف مما يعزز من نظرة الفرد الإيجابية إلى المنظمة، وتقع على القيادة مسؤولية كبيرة في إختبار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وإنتمائهم وبناء الثقة بينهم وتحقيق الأهداف.

الفرع الخامس: مدى تشجيع المنظمة للإلتزام

يقع على المنظمة دوراً أساسياً في تعزيز الإلتزام من خلال إعطاء الموظف حقوقه وتحفيزه وتوفير مناخ الإبداع وغير ذلك من الأمور التي تؤثر على الموظف وتشجعه على الإلتزام، وتكمن المشكلة الكبرى في أن بعض المنظمات تتبع سياسات محددة في الأوقات الصعبة مثل تخفيض عدد الموظفين أو إعادة هندسة العمليات هدف توفير الأموال والتقليل من خسائرها..، هذه الإجراءات تؤدي إلى إضعاف ثقة العاملين بالإدارة وبالتالي إضعاف درجة الإلتزام المؤسسي لدى العاملين.

المبحث الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية بأبعاد الإلتزام التنظيمي

ان الثقافة التنظيمية تمثل الاطار العام لتصرفات وسلوكيات العاملين وتؤثر على اداء المؤسسة مما تساهم في تعزيز الالزام التنظيمي بابعاده الثلاث وهذا ما سوف نتطرق اليه في هذا المبحث

المطلب الأول: مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام العاطفي

إن الثقافة والمناخ السائد في المنظمة يساعد العاملين على التكيف، مما يجعلهم يشعرون بالانتماء والإرتباط بها وجدانيا وشعوريا، وذلك لإيمانه بأهدافها واحترامه لقيمها.

فكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمتة ويعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة، والشعور بوجود جو أخوي يربطه بالعمل.

المطلب الثاني: مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام المستمر

إن زيادة الثقافة التنظيمية تكمن بارتفاع الإلتزام المستمر، بحيث يجب على المؤسسة المساهمة في قرار العاملين بالبقاء فيها وعدم ترك العمل، وأن تتمتع بمناخ تنظيمي ملائم ن حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة، للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع من الروح المعنوية، مما يدعم الشعور بالاستقرار والإستمرار في العمل بالمنظمة.

المطلب الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام المعياري

يكمن في إحساس الموظف بالإلتزام نحو البقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لعاملها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل ووضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمؤسسة.

خلاصة:

يعد الالتزام اهم الركائز الاساسية التي تقوم عليها المنظمات اليوم، حيث يعتبر عنصر مؤثر في نجاح او فشل هذه المنظمات، فهو حالة ايجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها، نتيجة لعلاقة متبادلة مع المنظمة او خارجها، وينتج عن هذه العلاقة احساس الفرد بالارتياح والاستقرار والامان الوظيفي، والشعور بالمسؤولية اتجاه منظمته، وبالتالي بذل اقصى جهد ممكن من اجل نجاحها وبقائها.

ولأجل تحقيق الجوانب التي تم تناولها في الفصل النظري تستدعي الضرورة دراسة تطبيقية لدراسة العلاقة بين المتغيرات من جهة، والاطلاع على واقع مديرية التجارة لولاية بسكرة من جهة أخرى والتي ستكون محور الفصل الثالث من هذه الدراسة.

الفصل الثالث:

الإطار المنهجي لدراسة حالة مديرية التجارة - بسكرة-

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمديرية.

سننتظر في هذا الفصل إلى دراسة ذلك ميدانيا بمديرية التجارة لولاية بسكرة، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال الإداريين، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة. وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

المبحث الثالث: نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المديرية الولائية للتجارة تأتي على رأس الأجهزة المحلية نص عليها المرسوم التنفيذي رقم 409/03 حيث بينت المادة (07) منه كيفية تنظيمها وبينت المادة 03 منه مهامها التي تتمثل في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة و تنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش على مستوى الحدود الدولية والبحرية وفي المطارات التابعة للمديريات الولائية للتجارة الحدودية.

وهي هيئة تابعة لوزارة التجارة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية وتم هيكلة المديريات الولائية للتجارة بموجب القرار الوزاري المشترك متضمن تنظيم هذه المديريات والمديريات الجهوية في مكاتب وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي 09/11 وحددت المصالح ومكاتبها على مستوى المديرية الولائية وقد جاء في القرار الوزاري المشترك ان مديرية التجارة لولاية بسكرة تحتوي على 05 مصالح وكل مصلحة تضم 03 مكاتب.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة محل الدراسة

مديرية التجارة لولاية بسكرة إنتاج تطور حاصل في الهيكلة الإدارية للجماعات المحلية وكذا التنظيمات المختلفة لإقليم التراب الوطني فهي منبثقة مع إنشاء الولاية كإقليم ترابي والناتج عن التقسيم الإداري لعام 1974 ولم تكن آنذاك تحمل هذه التسمية فقد كانت تسمى بمديرية التجارة والأسعار والنقل إلى غاية 1983 حيث تمت إعادة إدماج مديرية التجارة مع مديرية التخطيط وسميت بقسم التنظيم الاقتصادي كما تمثل التجارة مصلحة من مصطلحين المكونتين لهذا القسم إلى جانب مصلحة التخطيط إلى غاية 1986 وبعدها صدرت عدة مراسيم تنفيذية وتغيرت تسميتها إلى إن صدر المرسوم التنفيذي رقم 09/11 الذي تضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها وعملها.

المطلب الثاني: المهام الموكلة للمؤسسة محل الدراسة:

حسب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 15 صفر عام 1432 هجرية الموافق 20 يناير سنة 2011 ميلادية، تتمثل مهام المديرية الولائية للتجارة في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وحماية المستهلك وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش. وتكلف بهذه الصفة بما يأتي:

1. السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلق بالتجارة الخارجية والممارسات التجارية والمنافسة والتنظيم التجاري وحماية المستهلك وقمع الغش.
2. المساهمة في وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام.
3. اقتراح كل التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة وتنظيم المهن المقننة.
4. اقتراح كل التدابير التي تهدف إلى تحسين ظروف إنشاء وإقامة و ممارسة النشاطات التجارية والمهنية.

5. المساهمة في تطوير وتنشيط كل منظمة أو جمعية التي يكون موضوعها ذا صلة بصلاحياتها.
 6. وضع حيز التنفيذ كل نظام محدد من طرف الإدارة المركزية في مجال تأطير وترقية الصادرات.
 7. اقتراح كل التدابير الرامية إلى تطوير الصادرات.
 8. تنسيق وتنشيط نشاطات الهياكل والفضاءات الوسيطة ذات المهام المتصلة بترقية التبادلات التجارية الخارجية.
 9. المساهمة في إعداد نظام معلوماتي متعلق بالمبادلات التجارية الخارجية.
 10. وضع حيز التنفيذ برنامج الرقابة الاقتصادية وقمع الغش واقتراح كل التدابير الرامية إلى تطوير ودعم وظيفة الرقابة.
 11. ضمان تنفيذ برامج النشاط ما بين القطاعات بالتعاون مع الهياكل المعنية.
 12. التكفل بمتابعة النزاعات المرتبطة بنشاطاتها.
- في إطار تنفيذ المهام المذكورة أعلاه يكلف المدير الولائي للتجارة بضمان التنسيق بين مختلف المؤسسات والهيئات التابعة لقطاع التجارة وتمثيلها على المستوى المحل

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

الشكل رقم(09): الهيكل التنظيمي العام لمديرية التجارة لولاية بسكرة



• بالإضافة إلى المفتشيات الإقليمية للتجارة: مفتشية سيدي عقبة، مفتشية طوفاة، مفتشية العالية، الولاية المنتدبة اولاد جلال

المصدر: مصلحة المستخدمين لمديرية التجارة لولاية بسكرة

المطلب الرابع: نشاطات مصالح المديرية الولائية للتجارة بسكرة**الفرع الأول: مصلحة ملاحظة السوق والإعلام**

- ✓ دراسة المشاريع والصفقات العمومية.
- ✓ تنظيم أسواق الجملة والأسواق الأسبوعية.
- ✓ تسليم الرخص و الاعتمادات للأنشطة التجارية المقننة.
- ✓ المتابعة اليومية لتطورات الأسعار وتموين السوق المحلية من ناحية وفرة المواد واسعة الاستهلاك وإبلاغها للجهات المعنية.
- ✓ متابعة تطورات الإنتاج وتحديد مستويات المنتوج للوحدات الإنتاجية بالولاية.
- ✓ التكفل بشكاوى وانشغالات المستهلكين والمتعاملين الاقتصاديين.

الفرع الثاني: مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة

- ✓ مراقبة الممارسات التجارية لجميع الأنشطة كما تسهر على انجاز التحقيقات المتخصصة وكذا الأفعال المنافية للمنافسة .
- ✓ التكفل بشكاوى وانشغالات المستهلكين والمتعاملين الاقتصاديين.

الفرع الثالث: مصلحة المنازعات والشؤون القانونية

- ✓ فحص ودراسة المحاضر الرسمية وتشكيل ملفات متابعة قضائية وتحويلها إلى الجهات القضائية للفصل فيها.
- ✓ إصدار الحصائل الشهرية، الثلاثية، السداسية والسبوعية لنشاط الأعوان في مجالي الرقابة الاقتصادية وقمع الغش.

الفرع الرابع: مصلحة الإدارة والوسائل

- ✓ استخراج كل الوثائق التي تخص الموظف بالإضافة إلى تسيير المسار المهني للموظف إلى غاية الإحالة على التقاعد.
- ✓ التنسيق مع المصالح الأخرى فيما يخص عمل المديرية الككل حسب اختصاصه.

الفرع الخامس: مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش

- ✓ المراقبة والسهر على مطابقة المنتوجات والخدمات.
- ✓ انجاز التحقيقات المتخصصة في المجال الصناعي والغذائي والخدمات.
- ✓ متابعة ومرافقة ومراقبة الوحدات الإنتاجية في إطار ترقية منتوجاتها.
- ✓ متابعة الملفات المتخصصة (الرخص المسبقة للمواد التي تشكل خطرا من نوع خاص مواد التجميل والتنظيف البدني ...)
- ✓ المتابعة المستمرة للملفات المتعلقة ببنك المعلومات.
- ✓ القيام بالعمل التحسيس والتوعوي لفائدة المستهلك والمتعامل الاقتصادي من خلال تنظيم (خرجات ميدانية، أيام إعلامية، ملتقيات، حصص إذاعية، معارض، قافلة وطنية تحسيسية)
- ✓ التكفل بشكاوى وانشغالات المستهلكين والمتعاملين الاقتصاديين.

كما تتمثل المهمة الأساسية لأعوان قمع الغش في مراقبة مطابقة المنتوجات والخدمات الموجهة للمستهلك بمقابل أو بالجمان وفي مختلف مراحل عملية وضعها للاستهلاك، قصد البحث ومعاينة المخالفات التي من أنها أن تشكل خطرا على صحة وأمن

المستهلك أو تلحق ضررا بمصالحه المادية واتخاذ الإجراءات القانونية المناسبة لحمايته وذلك حسب القانون المعمول به (09-03 المؤرخ في 2009/02/25 المتعلق بحماية المستهلك و قمع الغش.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على منهج الدراسة المتبع، مجتمع وعينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لافراد عينة الدراسة.

المطلب الاول: منهج الدراسة

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه، حيث يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لإكتشاف الحقيقة، وللإجابة عن الأسئلة والإستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، بالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي والذي هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين الاداريين بمديرية التجارة بسكرة، البالغ عددهم حوالي (250) عامل حسب احصائيات 2021، ولقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 75 عامل ، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، وبعد فحصها استبعد منها (05) استبانات لعدم استيفائها الشروط المطلوبة ليكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (70) استبانة.

المطلب الثالث: البيانات الشخصية والوظيفية لافراد عينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول(01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	22	31.4%
	أنثى	48	68.6%
	المجموع	70	100%
العمر	أقل من 30 سنة	6	8.6%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	45	64.3%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	13	18.6%
	من 50 سنة فأكثر	6	8.6%
	المجموع	70	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	4	5.7%
	جامعي	58	82.9%
	تكوين متخصص	8	11.4%
	المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال جدول(01) أن:

(68.6%) من أفراد عينة البحث هم من الإناث، في حين أن (31.4%) كانت من الذكور. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (8.6%)، بينما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (64.3%)، و في حين نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) كانت (18.6%)، و في الأخير (8.6%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية الباحثين هم من الفئة الشابة.

أما متغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح أن الحاصلين على درجة ثانوي بلغت نسبتهم (5.7%)، اما اعلى نسبة فكانت من نصيب الجامعيين التي بلغت (82.9%)، أما حاملي شهادة نسبة الحاصلين على شهادة تكوين متخصص فبلغت نسبتهم (11.4%)، وعليه مديرية التجارة لولاية بسكرة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات و القدرات اللازمة لشغل الوظائف.

المطلب الرابع: أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات

الفرع الأول: أداة الدراسة

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة حيث تم اعدادها بناء على العديد من الدراسات وذلك بهدف اختبار العلاقة بين متغيري البحث المتمثلين في الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي)

القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من (34) عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

الجزء الاول: خاص بالثقافة التنظيمية، ويحتوي على (14) عبارة.

الجزء الثاني: خاص بالالتزام التنظيمي، ويحتوي على (20) عبارة موزعة على ثلاثة ابعاد.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات الباحثين لعبارات الاستبانة على النحو التالي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبة

الفرع الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية: تم الحصول من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام

برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية بنسخته SPSS 17 (Statistical Package for Social Science)

، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول الى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير

المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال

اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحليل أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

- (1) **مقاييس الاحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - (2) **تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance):** للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
 - (3) **تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple regression analyses):** وذلك لإختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (الجاذبية، الدافعية الإلهامية، الإستثارة الفكرية، الإعتبار الفردي) على المتغير التابع وهو الإلتزام التنظيمي.
 - (4) **إختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-Test):** وذلك لإختبار الفروق في مستوى الإلتزام التنظيمي لدى المبحوثين تعزى لمتغير الجنس.
 - (5) **تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA):** وذلك لإختبار الفروق في مستوى الإلتزام التنظيمي لدى المبحوثين تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المؤهل العلمي).
 - (6) **إختبار كولجروف سمرنوف (1-sample KS):** لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
 - (7) **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha):** وذلك لقياس أداة البحث.
 - (8) **معامل صدق المحك:** وذلك لصدق أداة البحث.
- المطلب السادس: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة**
- سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.
- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف-سمرنوف (1-sample K-S):** اختبار كولجروف-سمرنوف يستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، و هو اختبار ضروري عند دراسة تحليل الانحدار الخطي، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.
- و يوضح الجدول (03) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، وهذا يدل على أن بيانات الظاهرة محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول(03): اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov – Smirnov)

المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة المحسوب (SIG)
الثقافة التنظيمية	0.984	0.287
الالتزام التنظيمي	0.749	0.628

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

المطلب السابع: صدق وثبات اداة البحث

الفرع الأول: صدق أداة الثبات

يقصد بصدق الأداة (**Validity**) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث إعتدنا على صدق المحك، من خلال أحد الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما موضح في الجدول (04) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.941) وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق الأداة.

الفرع الثاني: ثبات الأداة (Reliability)

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة بإستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث بإستخدام معامل ألفا كرونباخ (**Alpha Cronbach's Coefficient**)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول(04): معاملات الثبات وصدق القياس

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات الفا كرونباخ	معامل صدق المحك
الثقافة التنظيمية	14	0.764	0.874
الالتزام التنظيمي	20	0.885	0.940
الاستبانة ككل	34	0.887	0.941

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال الجدول (04) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.887) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحوري البحث مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

ستتطرق في هذا المبحث الى التحليل الاحصائي لمحاور الإستبانة ثم التطرق الى اختبار فرضياتها.

المطلب الاول: نتائج التحليل الاحصائي للدراسة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين "الثقافة التنظيمية" و "الالتزام التنظيمي"، و قد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.33-أقل من 3.66) دالا على مستوى "متوسط"، و من (3.66-5) دالا على مستوى "مرتفع" و تظهر الجداول (05) و (06) تلك النتائج كما يلي:

الفرع الأول: تحليل المحور الأول للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى توفر الثقافة التنظيمية بمديرية التجارة بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (05)

جدول (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الثقافة التنظيمية

الرقم	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر بمديرية التجارة	4.60	0.710	1	مرتفع
2	القيم السائدة بالمديرية تنظم علاقتي بالإدارة على اساس الحقوق والواجبات فقط	3.76	0.908	8	مرتفع
3	من العادات الموجودة في المديرية التعاون والاحترام المتبادل	3.99	0.925	6	مرتفع
4	يعتبر الإلتزام بمواعيد العمل الرسمية من القيم السائدة في هذه المديرية	3.69	1.097	11	مرتفع
5	تساوي الإدارة بين جميع العاملين في الحقوق والواجبات	3.26	1.282	14	متوسط
6	أحترم النظم والقوانين التي تسنها هذه المديرية	4.34	0.587	3	مرتفع
7	ألتزم بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها أنظمة المديرية	4.30	0.521	4	مرتفع
8	أتعامل باحترام مع باقي الموظفين في المديرية	4.60	0.646	2	مرتفع
9	هناك فهم ودراية لدي بالأنظمة والقوانين المعمول بها في المديرية	4.10	0.801	5	مرتفع
10	أعرض لعقوبات عندما أتغيب كثيرا عن العمل	3.60	0.969	12	متوسط

11	أعرض لعقوبات عند مخالفة الأوامر	3.69	0.894	10	مرتفع
12	أعرض لعقوبات عندما أنسب في مشكلات داخل المديرية	3.77	0.935	7	مرتفع
13	أتلقي مكافأة، شكر وعرفان، أو إمتياز عندما أساهم في حل بعض مشكلات العمل	3.33	1.282	13	متوسط
14	والقوانين المطبقة في المؤسسة ضمانا لحقوقي الوظيفية الانظمة توفر	3.70	1.081	9	مرتفع
	الثقافة التنظيمية بشكل عام	3.9082	0.46181	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال الجدول (05) أن:

- عبارة "يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر بمديرية التجارة" جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.60) بانحراف معياري (0.710). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول "مرتفعة".

- بينما عبارة "تساوي الإدارة بين جميع العاملين في الحقوق والواجبات" جاءت بالترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.26) بانحراف معياري (1.282). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول "متوسطة".

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بمديرية التجارة بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن عبارات الثقافة التنظيمية مجتمعة (3.9082) بانحراف معياري (0.46181).

الفرع الثاني: تحليل المحور الثاني للإجابة عن السؤال التالي

ما مستوى توفر الالتزام التنظيمي بمديرية التجارة بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (06)

جدول(06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الالتزام التنظيمي

الرقم	أبعاد الالتزام التنظيمي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
اولا	الالتزام العاطفي	3.1224	0.81479	2	متوسط
1	يشرفني أن أمضي بقية حياتي المهنية في مديرية التجارة	2.51	1.282	7	متوسط
2	أشعر بان مشاكل هذه المديرية هي جزء من مشكلاتي الخاصة	2.83	1.179	6	متوسط
3	أعتبر نفسي فردا من عائلة هذه المديرية	3.59	1.070	1	مرتفع
4	يوجد لدي اعتبار عاطفي اتجاه هذه المديرية	3.26	1.099	3	متوسط
5	اشعر بالانتماء الى هذه المديرية	3.49	1.100	2	متوسط
6	هذه المديرية تعني لي الشيء الكثير	3.16	1.112	4	متوسط
7	أجد أن كثير من القيم التي أؤمن بها في هذه المديرية تتوافق مع قيمي وأهدافي	3.03	1.129	5	متوسط
ثانيا	الالتزام المستمر	3.6238	0.73976	1	متوسط
8	من الصعب مغادرة هذه المديرية حتى ولو أردت ذلك	2.83	1.329	6	متوسط
9	ستأثر الكثير من الجوانب (الاقتصادية والاجتماعية...) في حياتي ان قررت مغادرة مديرية التجارة الآن	3.17	1.296	5	متوسط
10	استمراري في العمل في هذه المديرية حاليا ضرورة أكثر منه رغبة	3.73	1.203	3	مرتفع
11	أعتقد ان لدي حظوظ ضعيفة لأجد عمل آخر إن فكرت في مغادرة هذه المديرية	3.70	1.278	4	مرتفع
12	بقائي بهذه المديرية هو لعدم وجود حلول بديلة متاحة	4.01	1.028	2	مرتفع
13	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل	4.30	0.805	1	مرتفع
ثالثا	الالتزام المعياري	2.9429	0.87267	3	متوسط
14	لو اني لم اقدم أحسن ما لدي بهذه المديرية لقررت تحويل العمل إلى مكان آخر	3.72	1.141	1	مرتفع

متوسط	2	1.144	3.37	واجبي يحتم علي البقاء للعمل في هذه المديرية	15
متوسط	7	1.166	2.34	علي البقاء في هذه المديرية حتى ولو كان مغادرتها من مصلحتي	16
متوسط	6	1.176	2.46	سيؤنيني ضميري لو أتي غادرت هذه المديرية	17
متوسط	5	1.269	2.89	من المستبعد أن أغانر مؤسستي الآن لأن لدي واجب اتجاه الأشخاص الذين يعملون فيها	18
متوسط	4	1.318	3.03	ارتباطي بهذه المديرية جعلني أدين لها بالكثير من الواجبات	19
متوسط	3	1.301	3.24	هذه المديرية تستحق الوفاء	20
متوسط	--	0.65947	3.2100	الالتزام التنظيمي بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال الجدول(06) أن:

- 1- بعد "الإلتزام المستمر": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاجابات عن هذا البعد (3.6238) بإختراف معياري (0.87267). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير الى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الإلتزام المستمر أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.83 - 4.30) بإخترافات معيارية كانت محصورة (0.805 - 1.329).
- 2- بعد "الإلتزام العاطفي": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاجابات عن هذا البعد (3.1224) بإختراف معياري (0.73976). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير الى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الإلتزام العاطفي أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.51 - 3.59) بإخترافات معيارية كانت محصورة (1.070 - 1.282).
- 3- بعد "الإلتزام المعياري": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاجابات عن هذا البعد (2.9429) بإختراف معياري (0.87267). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير الى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الإلتزام المعياري أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.34 - 3.72) بإخترافات معيارية كانت محصورة (1.141 - 1.166).

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الإلتزام التنظيمي السائد بمديرية التجارة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن عبارات الإلتزام التنظيمي مجتمعة (3.2100) بإنحراف معياري (0.65947).

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التجارة بسكرة عند مستوى دلالة (0.05).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (07) يبين ذلك:

الجدول (07): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	قيمة T
0.000	0.411	3.713

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (07) ان قيمة T المعنوية بلغت (3.713) بمستوى معنوية (0.000)، وهو اقل من المستوى المعتمد (0.05)، وذلك نرفض الفرضية الرئيسية الأولى ونقبل بديلتها التي تؤكد على ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بمديرية التجارة -بسكرة- حيث بلغت هذه العلاقة (0.411) وهو ارتباط متوسط نسبيا بين المتغيرين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

هذا يعني أنه: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التجارة بسكرة.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي لدى العاملين بمديرية التجارة عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية نعلم على إختبار T للعينات المستقلة Independent-Samples T-Test وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (08): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

قيمة T	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة Sig
3.754	0.414	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (08) ان قيمة T المعنوية بلغت (3.754) بمستوى معنوية (0.000)، وهو اقل من المستوى المعتمد (0.05)، وذلك نرفض الفرضية الرئيسية الأولى ونقبل بديلتها التي تؤكد على ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي بمديرية التجارة -بسكرة- حيث بلغت هذه العلاقة (0.414) وهو ارتباط متوسط نسبيا بين المتغيرين الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي.

هذا يعني أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي لدى العاملين بمديرية التجارة بسكرة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام المستمر لدى العاملين بمديرية التجارة عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية نعلم على اختبار T للعينات المستقلة **Test Independent-Samples T** وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (09): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

قيمة T	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة Sig
0.981	0.118	0.330

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (09) ان قيمة T المعنوية بلغت (0.981) بمستوى معنوية (0.330)، وهو أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، وذلك نقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تؤكد على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام المستمر بمديرية التجارة -بسكرة- حيث بلغت هذه العلاقة (0.414) وهو ارتباط متوسط نسبيا بين المتغيرين الثقافة التنظيمية والالتزام المستمر.

هذا يعني أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين الثقافة التنظيمية والالتزام المستمر لدى العاملين بمديرية التجارة بسكرة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام المعياري لدى العاملين بمديرية التجارة عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية نستخدم على اختبار T للعينات المستقلة **Independent-Samples T-Test** وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (10): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

قيمة T	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة Sig
3.750	0.414	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (10) ان قيمة T المعنوية بلغت (3.750) بمستوى معنوية (0.000)، وهو اقل من المستوى المعتمد (0.05)، وذلك نرفض الفرضية الرئيسية الأولى ونقبل بديلتها التي تؤكد على ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام المعياري بمديرية التجارة -بسكرة- حيث بلغت هذه العلاقة (0.414) وهو ارتباط متوسط نسبيا بين المتغيرين الثقافة التنظيمية والالتزام المعياري.

هذا يعني أنه: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين الثقافة التنظيمية والالتزام المعياري لدى العاملين بمديرية التجارة بسكرة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H_1 : هناك دور معنوي للثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بمديرية التجارة -بسكرة- وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط (**Simple regression analyses**) حيث

كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول(11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبيان دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار

الفرضية الرئيسية الثانية

مصدر التباين	B	خطا معياري	Beta	قيمة T	R ²	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0.918	0.621	/	1.478	0.169	13.790	0.000
الثقافة التنظيمية	0.586	0.158	0.411	3.713			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (11) نلاحظ ان قيمة F المعنوية (13.790) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من المستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبذلك نحكم بوجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي، ويتضح في نفس الجدول ان (16.9%) من التغيرات الحاصلة في الإلتزام التنظيمي سببها الثقافة التنظيمية التي تقوم بها المؤسسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R² بناءا على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية الرئيسية الثانوية ونرفض بديلتها.

هذا يعني أنه: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التجارة بسكرة عند مستوى دلالة (0.05).

1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى

H₁: هناك دور معنوي للثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام العاطفي بمديرية التجارة -بسكرة- وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple regression analyses) حيث كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول(12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبيان دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام العاطفي

مصدر التباين	B	خطا معياري	Beta	قيمة T	R ²	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0.266	0.766	/	0.347	0.172	14.090	0.000
الثقافة التنظيمية	0.731	0.195	0.414	3.754			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (12) نلاحظ ان قيمة F المعنوية (14.090) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من المستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبذلك نحكم بوجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام العاطفي، ويتضح في نفس الجدول ان (17.2%) من التغيرات الحاصلة في الإلتزام العاطفي سببها الثقافة التنظيمية التي تقوم بها المؤسسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 بناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية الرئيسية الثانوية ونرفض بديلتها.

هذا يعني أنه: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام العاطفي لدى العاملين بمديرية التجارة بسكرة عند مستوى دلالة (0.05).

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_1 : هناك دور معنوي للثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام المستمر بمديرية التجارة -بسكرة- وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple regression analyses) حيث كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبيان دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام المستمر

مصدر التباين	B	خطا معياري	Beta	قيمة T	R^2	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2.884	0.759	/	3.800	0.014	0.962	0.000
الثقافة التنظيمية	0.189	0.193	0.118	0.981			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (13) نلاحظ ان قيمة F المعنوية (0.962) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من المستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبذلك نحكم بوجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام المستمر، ويتضح في نفس الجدول ان (1.4%) من التغيرات الحاصلة في الإلتزام المستمر سببها الثقافة التنظيمية التي تقوم بها المؤسسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 بناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية الرئيسية الثانوية ونرفض بديلتها. هذا يعني أنه: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام المستمر لدى العاملين بمديرية التجارة بسكرة عند مستوى دلالة (0.05).

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H_0 : هناك دور معنوي للثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام المعياري بمديرية التجارة - بسكرة- وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبيان دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام المعياري

مصدر التباين	B	خطا معياري	Beta	قيمة T	R ²	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الثابت	-0.114	0.821	/	-0.139	0.171	14.059	0.000
الثقافة التنظيمية	0.782	0.209	0.414	3.750			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (14) نلاحظ ان قيمة F المعنوية (14.059) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من المستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبذلك نحكم بوجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام المعياري، ويتضح في نفس الجدول ان (17.1%) من التغيرات الحاصلة في الإلتزام المعياري سببها الثقافة التنظيمية التي تقوم بها المؤسسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R² بناءا على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية الرئيسية الثانوية ونرفض بديلها. هذا يعني أنه: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام المعياري لدى العاملين بمديرية التجارة بسكرة عند مستوى دلالة (0.05).

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

H_1 : هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى تصورات المبحوثين حول مستوى الإلتزام التنظيمي بمديرية التجارة - بسكرة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي) عند مستوى دلالة (0.05).

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

H_1 : هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى تصورات المبحوثين حول مستوى الإلتزام التنظيمي بمديرية التجارة - بسكرة- تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الاختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples-T-test) حيث كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول(15): نتائج الاختبار T للفروق في اجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإلتزام التنظيمي حسب متغير الجنس

قيمة T	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة المعتمد Sig
0.419	0.676	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (15) نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت (0.419) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.676) وهو أكثر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الإلتزام التنظيمي بمديرية التجارة -بسكرة- تعزى لمتغير الجنس، بناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثانوية و نقبل بديلتها.

هذا يعني أنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإلتزام التنظيمي بمديرية التجارة -بسكرة- تعزى لمتغير الجنس.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H₁: هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى تصورات المبحوثين حول مستوى الإلتزام التنظيمي بمديرية التجارة - بسكرة- تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول(16): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإلتزام التنظيمي

تعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات	1.963	3	0.654	1.540	0.212
داخل المجموعات	28.045	66	0.425		
المجموع	30.008	69	/		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (16) يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.540) والدلالة الاحصائية

(0.212)، مما يشير الى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الإلتزام التنظيمي بمديرية التجارة -بسكرة- وهذا من وجهة نظر الباحثين وبالتالي، نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثانوية و نقبل بديلتها.

هذا يعني أنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإلتزام التنظيمي بمديرية التجارة -بسكرة- تعزى لمتغير العمر.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H₁: هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى تصورات الباحثين حول مستوى الإلتزام التنظيمي بمديرية التجارة -بسكرة- تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات	2.874	2	1.437	3.549	0.034
داخل المجموعات	27.134	67	0.405		
المجموع	30.008	69	/		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (17) يتبين أن إختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى الموظفين (عند مستوى معنوية 0.05) في مستوى الإلتزام التنظيمي لمديرية التجارة بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهي لصالح الباحثين الحاملين التكوين المتخصص (PGS) بدلالة إرتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم حيث بلغت (3.768).

هذا يعني أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإلتزام التنظيمي بمديرية التجارة -بسكرة- تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور مديرية التجارة بسكرة، ولقد اعتمدنا على الإستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على العمال الإداريين بالمديرية، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما "الثقافة التنظيمية" و"الالتزام التنظيمي"، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، و توصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة جاء بمستوى مرتفع، ومستوى الالتزام التنظيمي جاء بمستوى متوسط.

حيث توصلنا كذلك إلى أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وعند بحث أثر كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي على نحو مستقل على الثقافة التنظيمية للمديرية، وجدنا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرين (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري)، كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام المستمر لدي العاملين. كذلك توصلنا لوجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي (مع ابعاده الثلاثة الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر والالتزام المعياري).

وتوصلنا أيضا لوجود فروق في مستوى الإلتزام التنظيمي لمديرية التجارة بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهي لصالح المبحوثين الحاملين التكوين المتخصص (PGS)، بينما بينت النتائج عدم وجود فروق تعزى لباقي المتغيرات الشخصية (الجنس والعمر).

الخاتمة

الخاتمة:

لقد تبين من خلال الدراسة أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمديرية، والتي لها علاقة قوية بالالتزام الأفراد العاملين بالمديرية، أي لأنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال.

اتضح لنا أن المؤسسات تعتمد في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على إلتزام العاملين داخلها ويمر هذا الإلتزام عبر الثقافة التنظيمية السائدة داخلها، والتي بدورها تعد أحد الوسائل الفعالة لتعزيز الإلتزام التنظيمي والشعور بالمسؤولية اتجاه الأعمال الموكلة اليهم وأهمية العمل الذي يقومون به، حيث من خلال هذه الدراسة وما قام جمعه في الجانب النظري والتطبيقي والتي تدور حول الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية داخل مديرية التجارة بولاية بسكرة تبين أن للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تلعب دور مهم في تعزيز الإلتزام التنظيمي والمساهمة في تحقيقه وهذا ما أكدته هذه الدراسة على وجود هذه العلاقة، حيث تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لإلتزام العاملين وبالتالي نجاح أي منظمة.

التوصيات:

بناء عن النتائج السابقة يمكن إقتراح مجموعة من التوصيات التي قد تؤدي الي تحسين الثقافة التنظيمية وزيادة مستوي الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التجارة بولاية بسكرة وهي كالآتي :

* التركيز على المورد البشرية باعتباره أهم الموارد الموجوده بالمؤسسة.

* السعي إلى ايجاد بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام المتبادل والسلوك الأخلاقي والعلاقات التفاعلية والبناءة بين المستويات الإدارية و الإعتتماد على مبدأ المسائلة والمسؤولية الفردية في خدمة المصلحة العامة وزيادة مستوي الإلتزام التنظيمي ببعديه العاطفي والمعياري.

* ضرورة الاهتمام بالندوات والمؤتمرات العلمية وتشجيع الأبحاث والدراسات الهادفة التي تعزز الثقافة التنظيمية مع مشاركة المسؤولين والعاملين بصفة عامة في مثل هذه الندوات لتوسيع نطاق الرؤية التنظيمية.

* يوصي الباحث بضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية حول موضوع الإلتزام التنظيمي وذلك لما يمثله من أهمية بارزة في ضبط السلوك وباعتبار الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المساعدة على ذلك.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرفان
	الملخص بالعربية
	English Abstract
(أ-ح)	مقدمة عامة
أ	مقدمة
ب	إشكالية البحث
ب	الدراسات السابقة
د	نموذج وفرضيات الدراسة
و	التموضع الاستومولوجي ومنهجية الدراسة
ز	تصميم الدراسة
ح	أهمية الدراسة
ح	خطة مختصرة للدراسة
(11-32)	الفصل الأول: الاطار النظري للثقافة التنظيمية
11	تمهيد
12	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
12	المطلب الأول: مدخل لمفهوم الثقافة
12	المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية
13	المطلب الثالث: نشأة وتطور مصطلح الثقافة التنظيمية
14	المطلب الرابع: خصائص الثقافة التنظيمية
16	المبحث الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية، اهميتها وانوعها
16	المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية
18	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية
19	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية
21	المبحث الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية، مستوياتها ووظائفها
22	المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية
23	المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

25	المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية
25	المبحث الرابع: تكوين الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها
27	المطلب الأول: محددات بناء الثقافة التنظيمية
28	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
28	المطلب الثالث: العوامل التي تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية
30	المطلب الرابع: خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
32	خلاصة الفصل
(48-33)	الفصل الثاني: مدخل نظري للالتزام التنظيمي
33	تمهيد
34	المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي
34	المطلب الأول: مدخل لمفهوم الالتزام التنظيمي
34	المطلب الثاني: مفهوم الالتزام التنظيمي
35	المطلب الثالث: خصائص الالتزام التنظيمي
36	المطلب الرابع: أهمية الالتزام التنظيمي
38	المبحث الثاني: الإلتزام التنظيمي، أبعاده ومستوياته
38	المطلب الأول: مداخل الإلتزام التنظيمي
38	المطلب الثاني: أبعاد الإلتزام التنظيمي
39	المطلب الثالث: مستويات الإلتزام التنظيمي
41	المبحث الثالث: طرق بناء الإلتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
41	المطلب الأول: مراحل تطور الإلتزام التنظيمي
42	المطلب الثاني: محددات الإلتزام التنظيمي
44	المطلب الثالث: مؤشرات وجود وضعف الإلتزام التنظيمي
45	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي
47	المبحث الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية بأبعاد الإلتزام التنظيمي
47	المطلب الأول: مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام العاطفي
47	المطلب الثاني: مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام المستمر
47	المطلب الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام المعياري
48	خلاصة الفصل

(71-49)	الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة حالة مديرية التجارة -بسكرة-
49	تمهيد
50	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
50	المطلب الأول: نشأة للمؤسسة محل الدراسة
50	المطلب الثاني: المهام الموكلة للمؤسسة محل الدراسة
52	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
53	المطلب الرابع: نشاطات مصالح المديرية الولائية للتجارة بسكرة
54	المبحث الثاني: منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)
54	المطلب الأول: منهج الدراسة
54	المطلب الثاني: مجتمع عينة الدراسة
54	المطلب الثالث: عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لافراد عينة الدراسة
56	المطلب الرابع: أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات
57	المطلب الخامس: الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
57	المطلب السادس: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
58	المطلب السابع: صدق وثبات اداة البحث
(70-59)	المبحث الثالث: نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات
59	المطلب الأول: نتائج التحليل الاحصائي للدراسة
63	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
71	خلاصة الفصل
72	الخاتمة
	قائمة المراجع
	فهرس الملاحق

قائمة المراجع

اولا/ المراجع العربية:

• المقالات:

- 1 د. حسام قرني أحمد، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات، دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية، كلية المدينة الجامعية بعجمان، الامارات العربية المتحدة، المجلة العربية للادارة، مجلد 38، عدد2، يونيو (حزيران) 2018.
- 2 د. مُجَّد شنشونة، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مجلة الابحاث الاقتصادية وادارية، جامعة بسكرة، الجزائر العدد13، جوان 2013.

• الكتب:

- 1 جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2006.
- 2 د.عبد الحميد الخليل، السلوك التنظيمي، من منشورات الجامعة العربية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020،
- 3 عبد الرزاق سالم الرحاحلة، المسؤولية الإجتماعية، دار الاعصار العلمي، عمان، 2011.
- 4 ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، بعمان، ط 1، 2003.
- 5 مُجَّد ابن منظور، لسان العرب، دار الجبل، لبنان، 1999.
- 6 مُجَّد السويدي، مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
- 7 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002.
- 8 موسى المدهون وإبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان (الاردن)، 1995.

• المذكرات والاطروحات الجامعية:

- 1 الجيلاني نجار وعبد الباسط حريز مُجَّد، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2017.
- 2 أحمد علي أبو سمك، التطوير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، 2011.

- 3 أحمد موسى المهدي أبو سمورة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخروطم، اطروحة مقدمة لنيل دكتوراه، ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.
- 4 أيمن سالم عبد الكريم، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي، دراسة ميدانية على مديري الادارة الوسطى والتنفيذية في المنظمات الليبية العاملة بقطاع النفط، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2011.
- 5 إبتسام عاشوري، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، 2015.
- 6 إدريس سحالي وحزمة فكراش، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري، دراسة ميدانية في البنوك التجارية لولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم تسيير، تخصص إدارة م ب، جامعة جيجل، 2014.
- 7 بركة مشنان، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير،شعبة تسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2016.
- 8 حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ،دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، رسالة ماجستير، موقع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 9 حمزة معمري العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر ، سنة 2008.
- 10 حليلة غزالي ومبروكة عبون، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة أحمد دراية، ادار، 2020.
- 11 دنيا بوديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي بالإشارة لحالة شركة بيبسي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر3، 2014.
- 12 رؤى رشيد سعيد آل قاسم، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية ، دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2012.
- 13 سارة بملولي، تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مقدمة ضمن متطلبات شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2016.

- 14 سامي ابراهيم حماد حنون، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة 2006.
- 15 سميحة شيباني وعبيش سامية، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة الخبز الصحي بميلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، علم اجتماع، تخصص عمل وتنظيم، جامعة مُجد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015.
- 16 سيد أحمد ستي، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الإلتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2017.
- 17 سمير يوسف مُجد عبد الله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، درتسة مقارنة رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2006.
- 18 عبد الصمد سعيدة، أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم للتسيير، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019.
- 19 عبد القادر طواهرية، تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة العمومية، (مذكرة ماستر)، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة أدرار، 2014.
- 20 فاطمة دريدي، أماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية بشير بن ناصر، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه، علم اجتماع التنظيم، جامعة مُجد خيضر، بسكرة، 2018.
- 21 فريد بوسعيدة، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال مطاحن الحنونة بالمسيلة، مذكرة مكملة شهادة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة مُجد بوضياف، المسيلة، 2018.
- 22 مُجد الصعامته، أثر التماثل التنظيمي في الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في مدينة أربد رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، الأردن 296
- 23 مُجد أحمد غالي، القيادة الخادمة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة اعمال (غير منشورة) قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2015،
- 24 مُجد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً للحصول على درجة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

25 موسى أحمد خير الدين وآخرون، أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الاردنية الهاشمية (دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي) دراسة علمية غير منشورة، جامعة البتراء، عمان، المملكة الهاشمية الاردنية، 2010.

26 منال طه بركات، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الاسلامية غزة، 2007.

27 نعمة الخفاجي، أثر الثقافة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي في البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، عمان، 2014.

28 نور الدين بوراس، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.

29 هدى درنوبي، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم إجتماع الادارة والعمل، سنة 2015.

• المجالات:

1 السواط، طلق عوض الله والعتيبي، سعود مُجَّد، البعد الوقي لتثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة، المجلد (12) العدد(1) نسخة الكترونية جامعة الملك عبد العزيز 1998.

2 ابتسام عاشوري، الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس، جامعة بسكرة.

3 عبد الغني بن حامد، بالحبيب محسن و عمومون مُجَّد البخاري ، أخلاقيات العمل ودورها في توطين وتعزيز الإلتزام التنظيمي – دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مُجَّد بوضياف ، ورقلة ، الجزائر مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، المانيا، العدد3، جانفي، 2019.

4 كمال يوسف، بن مُجَّد إيمان وعروسي سميرة، الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة جامعة عمار ثليجي الاغواط، الجزائر، المجلد (02)، العدد (03)، 2018.

5 نبيل حليلو، مرابط شوقي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام العاملين، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، 23، 2016.

6 نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 24، جامعة تكريت، العراق، 2012.

• المواقع الالكترونية:

أحمد الكردي، الثقافة التنظيمية، منتدى البحث العلمي، المنشور ضمن الموقع الإلكتروني:

<https://kenanaonline.com/files/0011/11894/>

يوم الزيارة: 2021/03/22، الساعة 20:45.

ثانيا/ المراجع الاجنبية:

Hélène Dénis, Stratégies d'entreprise et incertitude environnement, Design organisationnel, culture et technologie, Ed Economica, 1990, p122

Judith,R & Gordan, Diagnostic approach to organizational Behaviour, 4 edition, Simon & Schuster, USA, 1993.

الملاحق

الملحق رقم 01

الشكل رقم (09) الهيكل التنظيمي العام لمديرية التجارة لولاية بسكرة



• بالإضافة إلى المفتشيات الإقليمية للتجارة: مفتشية سيدي عقبة، مفتشية طولقة، مفتشية العالية، الولاية المنتدبة اولاد جلال

المصدر: مصلحة المستخدمين لمديرية التجارة لولاية بسكرة

الملحق رقم 02

السنة: ثانية ماستر

جامعة محمد خيضر بسكرة

تخصص: إدارة الموارد البشرية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص إدارة الموارد البشرية، بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بمديرية التجارة بسكرة؟

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الارتباط والتأثير بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نحيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الطالبة: لهالي أميرة

السنة الجامعية: 2021/2020

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي مديرية التجارة بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم باختيار الإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1/ الجنس:

أنثى	ذكر

2/ العمر:

أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40	من 40 إلى أقل من 50	من 50 سنة فأكثر

3/ المؤهل العلمي:

ثانوي	جامعي	تكوين متخصص

الجزء الثاني: ويشمل محوري الدراسة: الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي

الخور الأول: الثقافة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تحدد الثقافة التنظيمية في مؤسستكم، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	الإجابات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر بمديرية التجارة.					
2	القيم السائدة بالمديرية تنظم علاقتي بالإدارة على اساس الحقوق والواجبات فقط.					
3	من العادات الموجودة في المديرية التعاون والاحترام المتبادل.					
4	يعتبر الإلتزام بمواعيد العمل الرسمية من القيم السائدة في هذه المديرية.					
5	تساوي الإدارة بين جميع العاملين في الحقوق والواجبات.					
6	أحترم النظم والقوانين التي تسنها هذه المديرية.					
7	ألتزم بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها أنظمة المديرية.					
8	أتعامل باحترام مع باقي الموظفين في المديرية.					
9	هناك فهم ودراية لدي بالأنظمة والقوانين المعمول بها في المديرية.					
10	أعرض لعقوبات عندما أتغيب كثيرا عن العمل.					
11	أعرض لعقوبات عند مخالفة الأوامر.					
12	أعرض لعقوبات عندما أتسبب في مشكلات داخل المديرية.					
13	أتلقي مكافأة، شكر وعرافان، أو إمتياز عندما أساهم في حل بعض مشكلات العمل.					
14	توفر الانظمة والقوانين المطبقة في المؤسسة ضمانا لحقوقي الوظيفية.					

الخور الثاني: الالتمزام التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الالتمزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري)، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

أولاً/ الإلتزام العاطفي

الرقم	الإجابات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	يشرفني أن أمضي بقية حياتي المهنية في مديرية التجارة.					
2	أشعر بان مشاكل هذه المديرية جزء من مشكلاتي الخاصة.					
3	أعتبر نفسي فردا من عائلة هذه المديرية.					
4	يوجد لدي اعتبار عاطفي اتجاه هذه المديرية.					
5	اشعر بالانتماء الى هذه المديرية.					
6	هذه المديرية تعني لي الشيء الكثير.					
7	أجد أن كثير من القيم التي أومن بها في هذه المديرية تتوافق مع قيمتي وأهدافتي.					

ثانياً/ الإلتزام المستمر

الرقم	الإجابات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	من الصعب مغادرة هذه المديرية حتى ولو أردت ذلك.					
2	ستتأثر الكثير من الجوانب (الاقتصادية والاجتماعية...) في حياتي ان أنا قررت مغادرة مديرية التجارة الآن.					
3	استمراري في العمل في هذه المديرية حاليا ضرورة أكثر منه رغبة.					
4	أعتقد ان لدي حظوظ ضعيفة لأجد عمل آخر إن فكرت في مغادرة هذه المديرية.					
5	بقائي بهذه المديرية هو لعدم وجود حلول بديلة متاحة.					
6	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل.					

ثالثاً/ الإلتزام المعياري

الرقم	الإجابات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	لو اني لم اقدم أحسن ما لدي بهذه المديرية لقررت تحويل العمل إلى مكان آخر.					
2	واجبي يحتم علي البقاء للعمل في هذه المديرية.					
3	علي البقاء في هذه المديرية حتى ولو كان مغادرتها من مصلحتي.					

					سيؤنبي ضميري لو أني غادرت هذه المديرية.	4
					من المستبعد أن أعادر مؤسستي الآن لأن لدي واجب اتجاه الأشخاص الذين يعملون فيها.	5
					ارتباطي بهذه المديرية جعلني أدين لها بالكثير من الواجبات.	6
					هذه المديرية تستحق الوفاء.	7

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الملحق رقم 03

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

بسكرة في : 05 - 05 - 2021
إلى السيد : مدير مديرية التجارة
لولاية بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم : 368 / ل.ق.ت.ت / 2021

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

1 - لهبالي أميرة

المسجل بالسنة : ثانية ماستر تخصص : إدارة الموارد البشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ :

" دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي "

تحت إشراف : د/ بوروية فهيمة

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

