جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم اجتماع

علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة

دراسة ميدانية على العامليين بمؤسسة سونلغاز وكالة الوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إعداد الطالبين:

- الجيلاني نجار
- عبد الباسط حريز محمد

إشراف الأستاذ:

أحمد عبد الناصر تركي

أعضاء لجنة المناقشة

أ- تركي أحمد عبد الناصر	**جامعة الوادي**	**مشرفا ومقررا**
د- سعيدي عبد الفتاح	**جامعة الوادي**	**رئيسا**
د- عقون صالح	**جامعة الوادي**	**مناقشا**

السنة الجامعية: 2017/2016

شكر و عرفان

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

سورة ابراهيم الآية 7

نشكر الله و نحمده على الهامنا الصبر طيلة مشوارنا على التوفيق في انجاز هذا العمل المتواضع وما توفيقي الا بالله .

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير الى كل من ساندنا بجهده و استنادا بعلما ومشرفا لحكمته الى الاستاذ الفاضل : تركي عبد الناصر .

كما يطيب لنا ان نتقدم بجزيل الشكر و عظيم الامتنان الى كل من ساهم في مساعدتنا الى اتمام هذا العمل و الى كل اساتذتنا الكرام و الى من مدى لنا يد العون .

وفي الاخير نشكر اعضاء اللجنة المناقشة لتفضلهم بقبول هذه المذكرة واثرائهم السديدة.

عبد الباسط * الجيلاني

الاهـــداء

بسم اللّه الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فسيرى اللّه عملكم و رسوله و المؤمنين"

امي الحبيبة

الى ملاكي في الحياة.. الى معنى الحب والحنان والتفاني.. الى

بسمة الحياة و سر الوجود

الى من كان دعاءها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي الى اغلى

الحبايب امي الكريمة اطال اللّه عمرها

ابي رحمة اللّه عليه

الى من كان له الفضل بعد اللّه تعالى في وجودي الى من امرني اللّه

تعالى ان اخفض له جناح الذل من الرحمة الى من فقدت بفقده ابا

كريما ،ومستشارا مؤتمنا، ابي رحمة اللّه عليه

الى الاخوة و الاخوات

الى الاخوة و الاخوات ، الى من تحلو بالإخاء وتميزو بالوفاء و العطاء

الى ينابيع الصدق الصافي

الى من معهم سعدت ، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة و الحزينة

سرت ،الى من عرفت كيف اجدهم وعلموني

ان لا اضيعهم

الى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلمي الى كل من وسعتهم

ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

الجيلاني

الإهـــداء

بسم اللّه الرحمان الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد صل اللّه عليه وسلم الصادق الامين وعلى آله وصحبه أجمعين .

أبدا إهدائي بأعز ما أملك في هذه الدنيا من قال فيهم اللّه بعد بسم اللّه الرحمان الرحيم ﴿ "ولا تقل لهما أف ولاتنهرهما وقل لهما قولا كريما"﴾.

إلى الأب العزيز "سالم" و أمي "أم إيناس" اللذان ربياني وعلماني ، وإلى كافة الإخوة و إلى شمعتا العائلة "عائشة " و "إيناس" وإلى صديقي "محمد " وإلى كافة عائلة "حريز محمد" كبيرا وصغيرا، و إلى من شاركني في هذا العمل " نجار جيلاني".

كما أهدي تحياتي إلى أساتذتي بقسم علم الإجتماع وإلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي أهدي هذا الجهد .

عبد الباسط

ملخص الدراسة :

تمحورت إشكالية الدراسة في التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي، حيث إنطلقت من التساؤل الرئيسي : هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى ا لعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي؟.

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية :

-هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام العاطفي لدى العاملين لعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي؟.

-هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المستمر لدى العاملين لعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي؟.

-هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المعياري لدى العاملين لعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي؟.

وقد إعتمدنا على المنهج الوصفي في إنجاز هذه الدراسة لإنه يتماشى مع طبيعة الموضوع حيث تم دراسة عينة للأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي ،كما إستخدمنا أداة الإستبانة كأداة لجمع البيانات من ميدان الدراسة وتضمنت << 35 سؤالا >> قسمت إلى أربعة محاور وأجريت الدراسة على عينة موضوعية مكونة من (70عاملا) من أصل 316 عاملا.

وقد أظهرت الدراسة أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي ببعدية (الاستمراري، المعياري) كما أظهرت الدراسة أنه لايوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام العاطفي لدى العاملين .

Abstract:

The problematic of this study is around the nature of relationship between the organized culture and the organized commitment of workers in Sonalgaz company in El oued, the study is based on the question: - Is there a link between the organized culture and the organized commitment for the workers of Sonalgaz in El oued ?.

Some sub questions are derived:

- Is there a link between organized culture and emotional commitment for workers of Sonelgaz ?.
- Is there a link between organized culture and the continued commitment for workers of Sonelgaz ?.
- Is there a link between organized culture and criterion commitment for workers of Sonelgaz ?.

This study is based on the descriptive method as it goes with the nature of this topic. We took into account a specimen of workers from Sonelgaz Company in El oued . We set a questionnaire of (35) questions divided into four groups, the informants are seventy (70) from (316) workers.

The findings showed that there is a statical relationship between organized culture and organized commitment, them also showed that there is no statical relationship between organized culture and emotional commitment for workers.

فهرس المحتويات :

العنوان	الصفحة
شكر و عرفان	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول و الاشكال	
مقدمة	أ
الفصل الاول : موضوع الدراسة	
1- اشكالية الدراسة	4
2- فرضيات الدراسة	6
3- اهمية الدراسة	6
4- اهداف الدراسة	7
5- اسباب اختيار الموضوع	7
6- متغيرات الدراسة	8
7- تحديد مفاهيم الدراسة	8
8- الدراسات السابقة	10
خلاصة الفصل	20
الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية	
تمهيد	22
1. مفهوم الثقافة التنظيمية.	23
2. أهمية الثقافة التنظيمية .	23
3. أنواع الثقافة التنظيمية.	24
4. مكونات الثقافة التنظيمية.	27
5. خصائص الثقافة التنظيمية.	31
6. وظائف الثقافة التنظيمية.	34
7. مستويات الثقافة التنظيمية.	37
8. نظريات الثقافة التنظيمية.	38
9. اسهامات الفكر التنظيمي في مجال الثقافة التنظيمية	40
خلاصة الفصل	49

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي	
تمهيد:	51
1- مفهوم الالتزام التنظيمي.	52
2- أهمية الالتزام التنظيمي.	54
3- أنماط الالتزام التنظيمي.	55
4- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي.	56
5- مداخل وأبعاد الالتزام التنظيمي.	59
6- المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي.	62
7- مراحل تطور الالتزام التنظيمي.	65
8- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.	67
خلاصة الفصل.	69
الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة	
تمهيد	71
1- منهج الدراسة.	72
2- مجالات الدراسة.	72
3- عينة الدراسة وخصائصها.	83
4- أدوات جمع البيانات.	84
5- الأساليب الإحصائية.	85
الخلاصة.	85
الفصل الخامس: تحليل ومناقشة الفرضيات وعرض النتائج.	
تمهيد	87
1- تحليل واختيار الفرضيات.	88
2- عرض النتائج.	96
3- التوصيات.	97
خاتمة.	99
قائمة المراجع	101
الملاحق	

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
.1	يوضح فروع المؤسسة الخاضعة للدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	82
.2	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجذر	88
.3	يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر	88
.4	يوضح توزيع العينة حسب مستوى التعليمي لدى أفراد العينة	89
.5	يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	90
.6	يمثل معامل ارتباط الثقافة التنظيمية بالالتزام العاطفي	90
.7	يمثل معامل أرتبط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والالتزام المستمر.	91
.8	يمثل معامل أرتبط بين الثقافة التنظيمية والالتزام المعياري	93
.9	بمثل معامل أرتباط الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي	94

فهرس الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
.1	سلم الحاجات لـ(MASLOW)	44
.2	نموذج الإدارة بالأهداف	47

مقدمة

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات لكونها تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به المنظمات مع عامليها ومع محيطها ،حيث تعطي المنظمات إهتماما بالغا لبيئة العمل ولثقافة العامل لإقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية والمحدد الرئيسي للإنتاج ، ومن هنا جاء إهتمام المنظمات بالثقافة التنظيمية ،بما تتضمنه من قيم واخلاقيات و إتجاهات وعادات وأفكار ومعتقدات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها ، وذلك لما تؤديه الثقافة من دورمهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه وإتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله ، وتؤدي الثقافة عدة وظائف للمنظمات تؤثر على مخرجاتها سلبا او إيجابا على شعور العاملين والقادة بالرضا والإنتماء والولاء والإلتزام ،حيث أنها تؤثر في سلوك أداء الأفراد وتماسك البناء الإجتماعي للمنظمة.

كما يعد الإلتزام عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية ، وتعزيز الإستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويساهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء و الإستمرار لذا نال إهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية وإنعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، ويؤدي الإلتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة و الأفراد كإنخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ، بينما ضعف مستوى الإلتزام التنظيمي يؤدي إلى إرتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وإنخفاض الرضا الوظيفي .

ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي فقد حولنا من خلال هذه الدراسة التركيز على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي ، وقسمت هذه الدراسة بجانبيها النظري والتطبيقي إلى خمسة فصول وهي :

الفصل الأول : – كان تحت عنوان الاطار الإشكالي والمفاهيمي للدراسة التي تتضمن تحديد إشكالية الدراسة وتحديد الفرضيات وأسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها وتحديد المفاهيم الاساسية للدراسة ،والدراسات السابقة و وصولا إلى متغيرات الدراسة

الفصل الثاني : – جاء بعنوان الثقافة التنظيمية و تطرقنا من خلاله إلى مفهوم الثقافة التنظيمية ،أهميتها وأنواع مكوناتها والخصائص والوظائف ومستويات واهم البصريات وإسهامات الفكر التنظيمي في مجال الثقافة التنظيمية .

الفصل الثالث : – جاء بعنوان الالتزام التنظيمي ،مفهومه وأهميته وأنماطه والعوامل المساعده في تكوين الالتزام التنظيمي والمداخل وأبعاد الالتزام التنظيمي والمتغيرات المؤثر فيه ومراحل تطوره وأخيرا الأثار المترتبة عليه.

الفصل الرابع : – جاء بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة، تطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة ومنهج الدراسة وأدوات جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة.

الفصل الخامس : – جاء بعنوان تحليل ومناقشة الفرضيات وعرض النتائج ووضع بعض التوصيات .

1-الإشكالية:

تسعى جل المنظمات اليوم إلى تحقيق أعلى مستوى من الفعالية في الأداء ،لذا فإنها تعمل على إتباع إستراتجيات مختلفة في سبيل تحقيق ذلك حيث يتطلب توفر مجموعة من المدخلات تتمثل في الموارد البشرية ورؤوس الأموال ،المعلومات ،والآلات وإستغلالها إستغلال عقلانيا من أجل تطوير وتحسين جودة آدائها ،وتعتبر الموارد البشرية أهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيرا على المنظمة لذا وجب الإهتمام بها للوصول إلى الأهداف المسطرة ،ولكن لا مجال للوصول إلى هذه الأهداف إلا من خلال غرس الثقافة التنظيمية التي تحدد خصوصيات التنظيمات والقيم السائدة فيها ولها دور كبير في ضبط وتحديد سلوكيات الأفراد إذا تعد الإطار الذي يحدد سلوك الأفراد داخل التنظيم كونها تمثل فلسفات المفاهيم القيم الإفتراضات ،والمعتقدات والتوقعات والإتجاهات والمعايير التي ترتبط بين الأجزاء المنظمة في بوتقة واحدة مشتركة بين العاملين [1]. كما أصبحت تشكل أحد المتغيرات الهامة في إستراتجية تسيير المنظمات وإدارة المورد البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي والهام في كل المنظمات على إختلاف أنشطتها وأهدافها وبرزت ضرورة الإهتمام المسيرين وتركيز جهودهم على دراسة الأطر الاجتماعية والثقافية للمنظمة والمام بمختلف أبعادها ومتغيراتها بإعتبارها الأسلوب الأنجح لفهم وتفسير سلوكات الأفراد وتحليل سيكولوجياتهم ومعرفة القيم والمعتقدات التي يؤمنون بها ،ويعملون على تكريسها وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في كونها تعطي الفرد فرص الوصول إلى الشعور بالهوية التنظيمية وتدعم وحدته النفسية [2] ،وذلك لما لثقافة التنظيمية من أهمية في تشكيل عادة الفرد وقيمه وإتجاهاته وطرق تعاملها مع الأشخاص والأشياء من حوله ،فهي تعمل على توجيه أعضاء التنظيم بما يتجسد في قيمهم التنظيمية لعل أهمها قيم الإنضباط بالقواعد والقوانين التي ترسمها سياسة المؤسسة وقيمة العمل الجماعي الذي يرسخ التعاون التلاحم بين العمال مما ينعكس على قوة التفاعل والتماسك بين

---

[1] بوبكر منصور ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإداراة العمومية الجزائرية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الأداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية ،جامعة منتروي ،قسنطينة ،الجزائر ،2004.

[2] بوياية محمد طاهر ،دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمة ،ورسالة دكتور ،غير منشور ،كلية الأدب والعلوم الإنسانية والإجتماعية ،قسم علم النفس وعلوم التربية ،جامعة منتوري قسنطينة ،الجزائر 2004 ،ص6.

فرق وجماعات العمل ،وهذا ما يخلق إنسجام وإتساق في القيم وأهداف الجماعات البشرية بالمؤسسة ويولد نوع في التماسك الشديد بها ويزيد الإخلاص والرغبة بالبقاء فيها ،هذا ما يعرف إصطلاحا بالإلتزام التنظيمي .

فالعامل الملتزم بالواجبات والمهام الداخلية للمؤسسة يكون على إستعداد كبير لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المؤسسة ،ويحمل إيمان قوى بأهدافها ويحرص على إستمرارها ونجاحها ويمثل إلتزام تنظيمي بمختلف أبعاده حالة نفسية إجتماعية يشعر بها العامل عندما تتطابق أهدافه مع أهداف المنظمة ،فقد إتضح من واقع الدراسات والبحوث أن النمو الإقتصادي الذي تحققه عدد من الدول مثل ألمانيا واليابان يعود إلى قوة العمالة الملتزمة حيث تبين أن 90 من نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى الإلتزام و 10 المتبقية تعود إلى المواهب .[1]

وهكذا يعد الإلتزام التنظيمي عاملا رئيسيا بإعتباره يؤثر على كفاءة وفعالية المؤسسة ويحافظ على إستقرارها ويساهم إلى حد كبير في نجاحها وإستمرارها بناءً على ذلك فإن هذه الدراسة تحاول معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام وعليه يتم طرح التساؤل الرئيسي هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي ؟

ويندرج تحت التساؤل العام مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي :

-هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام العاطفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي ؟

-هل توجد علاقة بين الثقافة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المستمر لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي ؟

هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المعياري لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي ؟

[1] طجم عبد الغني والسواط ،طلق عوض ،السلوك التنظيمي ،المفاهيم النظريات ،التطبيقات ،دار التوزيع والنشر جدة 1995 ص 103.

2-فرضيات الدراسة :

2-1 الفرضية العامة :

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي؟

2-2 الفرضيات الجزئية :

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام العاطفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي

-توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام المستمر لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي

-توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التنظيمية والإلتزام المعياري لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي

3-أهمية الدراسة وأهدافها :

-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 وإتقانهم للعمل ،ومن ثم فهم سلوكهم ومحاولة معرفة خلفياته النظرية والمذهبية ،وذلك إنطلاقا من الدراسة الميدانية ،وجمع المعلومات الكافية حول طريقة تعبيرهم عن القيم والمعتقدات التنظيمية وكيف ينظمون أوقاتهم في العمل وكيف وكذلك أدائهم لمهامهم والارتقاء بها ،كما تساهم هذه الدراسة في تقديم شيء جديد في حقل العلم والمعرفة عمومًا ولإثراء البحث العلمي و الاستفادة من نتائج الدراسة .

4-أهداف الدراسة :

إن الهدف من هذه الدراسة هو السعي من أجل استكمال بعض النقص الحاصل في البحث في مثل هذه المواضيع والتي تعني بمحاولة معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي ومدى الإهتمام بها من طرف المديرين .

توضيح أبعاد المكونة للإلتزام التنظيمي بالمؤسسة من أجل مساعدتها في تحسين إلتزام العاملين .

محاولة تقديم توصيات تساعد القائمين على المؤسسة لتحسين خدمة بالمؤسسة .

5-أسباب اختيار الموضوع :

من المعروف أن لكل باحث أسباب ودوافع أدت به إلى إختيار أي مشكلة من أجل دراستها والبحث فيها ،ومن المبررات التي أدت بنا إلى اللجوء في هذا الموضوع وهي :

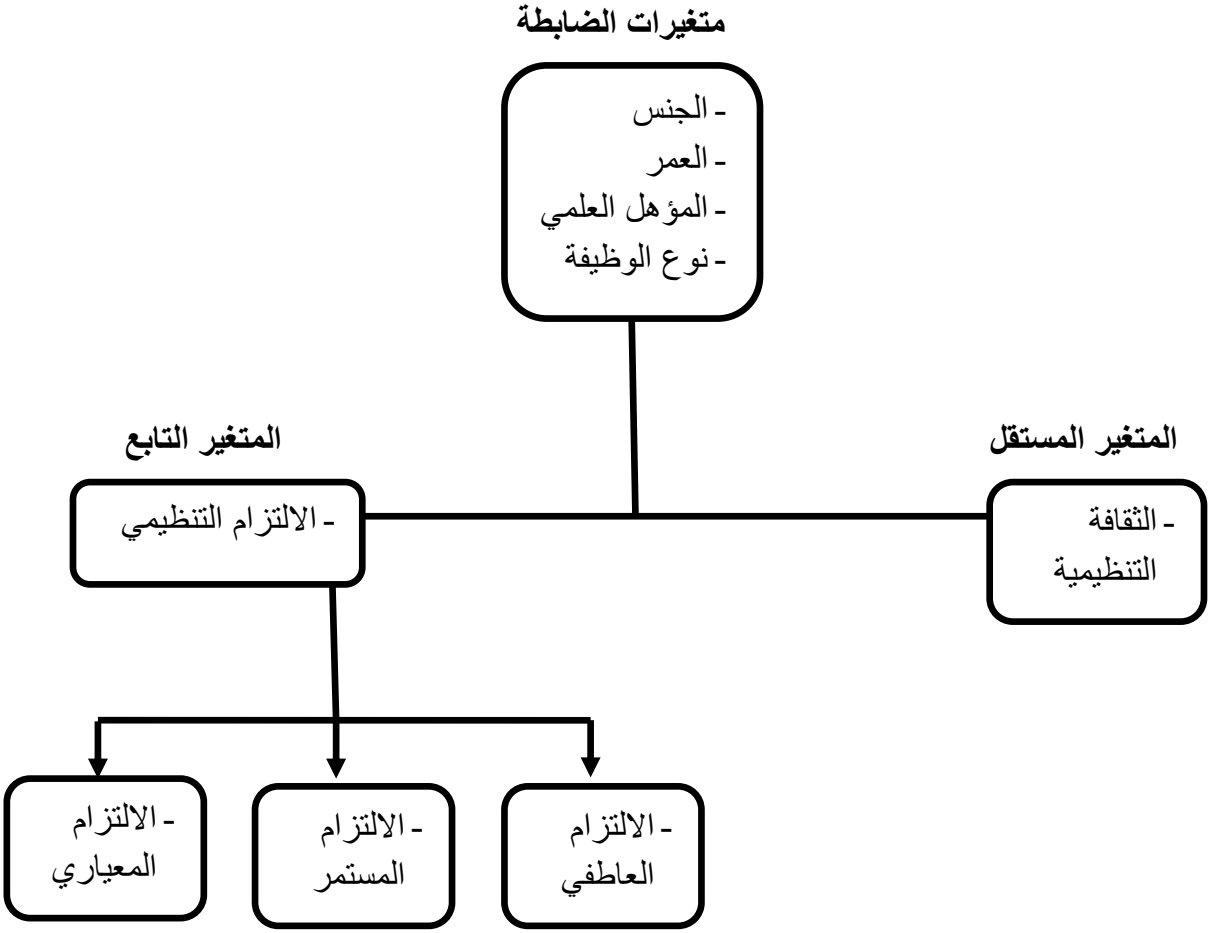
-الإهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية كونها تعبر عن الهوية التنظيمية للمؤسسة .

-الرغبة والميول والإهتمام الشخصي في دراسة ومعالجة موضوع الإلتزام التنظيمي .

-ضرورة التعرف على مفهوم الإلتزام التنظيمي الذي يعد من المواضيع المعاصرة التي لم يتم إفاء حقها في الدراسات العلمية عامة والسيسولوجيا خاصة ،والذي يبين أهميته القصوى في إستمرار وبقاء المؤسسة .

-محاولة تقديم عدد من التوصيات والإقتراحات بهذا الصدد .

6-متغيرات الدراسة :



المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات الدراسة

7-تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة :

7-1- الثقافة التنظيمية :

إنبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي بعد تزايد مشكلات التنظيمية في المنظمات الحديثة إذا أصبحت من الخصائص المميزة للمنظمة وليس الأفراد ،وتشير إلى القيم والأخلاق والنواحي المادية والنفسية التي تصف بها منظمة ما.

تعريف إجرائي :تعد الثقافة التنظيمية مجموعة القواعد والقيم والسلوكيات والذهنيات المعمول بها داخل التنظيم معين ،والتي تتكون من خلال الإتصال اليومي في العمل وتنشر

عن طريق الأفراد حيث تحرر سلوكهم وتؤثر على أدائهم وتجعل للمنظمة شخصية تختلف عن باقي المنظمات .

7-2- تعريف الإجرائي للإلتزام التنظيمي :

الرغبة الداخلية لدى العامل في المؤسسة لبذل أقصى درجات الجهد في العمل ،والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المؤسسة ،والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها ،وذلك بهدف الحفاظ على إستمراريتها وتحقيق أهدافها.

ونجد هناك ثلاثة أبعاد للإلتزام التنظيمي .

1. الإلتزام العاطفي (الوجداني) :

عرّف التوسي هذا البعد بأنه يمثل "توجد الفرد وتطابقه مع المنظمة كونها تمثل ما يمثله الفرد ،وأشار الشودافي إلى أن هدذا البعد يشير إلى الإرتباط الشخصي والنفسي بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها ،فهو يقيس القوة النفسية التي تؤثر على إحساس الفرد بذاته نتيجة إرتباطه بالمنظمة .

2. الإلتزام المستمر :

عرّفه "توسي " على أنه يشير إلى "الإلتزام بالبقاء في المنظمة لكون الفرد لا يستطيع تركها "

3. الإلتزام المعياري أو الأخلاقي :

يعرف على أنه يمثل ولاء الفرد للمنظمة يكون نابعًا من شعوره بالإلتزام الأخلاقي والذي يفرض عليه البقاء فيها .[1]

[1]محمد مسعود زكري وعلي بن ناصر "نظام السلطة وعلاقته بالإلتزام التنظيمي " دراسة حالة بالمؤسسة الإستشفائية بن عمر جيلاني بالوادي مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل :غير منشورة ،جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي 2014 ،ص 75,76,77.

8-الدراسات السابقة :

- **دارسات متعلقة بالثقافة التنظيمية :**
- **دراسة شكاوي سهام وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،فرع تسيير المنظمات لسنة 2006 وهي لعنوان (الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة في جامعة أمحمد بوقرة -بومرداس) .**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أحداهم العوامل المكون للبيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في هوية المنظمة وثقفاتها والإحاطة بهذا المفهوم وإبراز ابعاده الأساسية ومصادره المختلفة ،وهدفت أيضًا معرفة كيف يمكن أن تكون الثقافة في المنظمة قوة دافعة لتحسين أداء العاملين وكيف يتم استغلالها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ،وكذلك التعرف على القيم الثقافية والسلوكيات المختلفة في المنظمة ،مما يسمح بإعادة النظر في أسلوب تسييرها وسياسيتها العامة وإستراتجيتها وإعادة بناء هيكلها بالشكر الذي يتلاءم مع السيمات الثقافية للأفراد العاملين فيها ،ومحاولة مساعدة المؤسسة محل الدراسة على زرع ثقافة إيجابية في أفرادها تساعد على توحيد مساعديهم مع مساعي وأهداف المنظمة والمساهمة في تحسين مستويات أدائها الناجح ،وقد قام الباحث بإستخدام معاينة والمقابلة والإستبانة وطبقت على عينة قصدية مكونة من 70 مفردة ،وإستخدم الباحث في هذه الدراسة منهجين الوصفي وتحليلي ،وقد أظهرت النتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف المشتركة بين الأعضاء المنظمة نفسها ،ولا توجد ثقافة تنظيمية نفسها في مؤسستين مختلفتين حتى وإن إشتركتا في قطاع والنشاط نفسه ،كما تحل الثقافة التنظيمية القوية محل المعايير والقواعد الإدارية التي تضعها المنظمة لتنظيم العمل وتحديد الوظائف والمهام ،لا يمكن لثقافة التنظيمية أن تتشكل معزل عن خصائص والسمات الإجتماعية والثقافية للمجتمع الذي ينتمي إليه .

هناك علاقة طردية من قوة الثقافة التنظيمية ونجاعة إذا المنظمات ،حيث تعمل الثقافة القوية على تعظيم التوليفة (القيمة-والتكلفة) ،ينبغي إدارة الثقافة التنظيمية وتغيرها وتطويرها بما يتناسب وتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة ،وهذا بهدف المحافظة عليها دائما كأداة فعالة لتحقيق التفوق ونجاح ،كما يعتبر التطوير التنظيمي في الإجراءات الهامة لتغيير وتطوير ثقافة المنظمة بهدف تعيين مستويات أداءها .

❖ **دراسة بوبكر منصور ،وهي مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس عمل التنظيم في كلية الأداب والعلوم الإنسانية ،2006،وهي بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية ،المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ،نموذجا .قسنطينة**

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الإرتباط بين الثقافة التنظيمية بإعتبارها إحدى القوى الموجهة للسلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية ،أو غير واعية في جهة أخرى ،كذلك أيضًا دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية إنطلاقًا من رؤية تحليلة تأخذ بعين الإعتبار البعد النفس ثقافي لسلوك الأفراد العاملين في هذه الإدارة ،كذلك تعرف على النتائج السلبية لأشكال سوء السلوك (المحددة في الدراسة) على مستوى الإختلال الذي قد يحدث لوظائف العلمية الإدارية برمتها من جهة أخرى ،وقد قام الباحث بإستخدام أداتين هما قياس القيم التنظيمية (ديف فرانسيس ومايك وودوكوك واستبيان وطبقة العينة العشوائية الطبقية والمكونة من 220 موظفًا يمثلون 18.06 ،واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وقد اظهرت نتائج الدراسة ،وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بوكالة الوادي وكذلك وجود مستوى متوسط في سوء السلوك التنظيمي بالنسبة للأبعاد الأربعة المتضمنة التي تم قياسها مع مستويات مرتفعة في بعض أشكال سوء السلوك المرتبطة ببعد تقييد الوقت وتقييد العمل والإندماج ،في حين سجل مستويات منخفضة في مستوى سوء السلوك بالنسبة لبعد تقييد المنتج ،وبروز فارق واضح بين قيم العدل ،القانون والنظام ،الفعالية ،المكافاءة من جهد وأشكال سوء السلوك :التمرد ،التبديد ،الوقت ،الإعتداء مما يعكس العلاقة بين المتغرين ،مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بالنسبة لأفراد العينة حسب جميع المتغيرات الدراسة (الفئة المهنية ،الأقدمية ،الجنس) ،ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سوء السلوك التنظيمي بالنسبة لأفراد العينة حسب متغيرات الفئة المهنية ،ومتغير الأقدمية وعدم وجود فروق بالنسبة لمتغير الجنس ، واخير وجود علاقة إرتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي .

❖ **دراسة عبد الدائم باية ،وهي مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية لسنة 2011 وهي بعنوان :الثقافة التنظيمية وعلاقاتها بمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار في جامعة الجزائر 2.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الثقافة التنظيمية لعمال اتصالات الجزائر في خلال أبعاد التالية :التعاون والتماسك الفاعلية ،الإبتكار ،وهدفها أيضًا التعرف على الفروق فإن تقديرات العمال لدرجة ثقافتهم التنظيمية والتي ترجع إلى كل في متغير الجنس المستوى التعليمي ولسنوات الخدمة ،كما هدفت إلى التعرف على درجة المشاركة العاملين في اتخاذ القرار والتعرف على الفروق والتقديرات العمال الدرجة المشاركة في إتخاذ القرار والتي ترجع إلى كل من متغير الجنس ،المستوى التعليمي وسنوات الخدمة وهدفت أيضًا إلى التعرف على العلاقة بين درجة المشاركة في إتخاذ القرار ودرجة الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة إتصالات الجزائر ،وقد قام الباحث بإستخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وطبقت العينة على 330 عاملًا من مؤسسة إتصالات الجزائر (الوحدة العلمية بالبليدة) وإستجابة منهم 306 أي بنسبة 92.7% وإستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليل وقد ظهرت نتائج الدراسة إرتفاع مستوى توفر العناصر الأربعة المكونة للثقافة التنظيمية والتي إستندت إليها الدراسة وهي التعاون والتماسك الفاعلية والإبتكار ،وكان العنصر الأكثر تمثيلة في هذه المؤسسات هو عنصر التوازن بنسبة (83.2%) وأقل من ذلك التماسك الفاعلية والإبتكار على التوالي ،والأمل في ذلك حسب إعتقادنا هو الإهتمام هذا النوع في المؤسسات بثقافة التعاون حيث يكون التركيز على تبادر الثقة وتقاسم المعلومات والعمل بروح الفريق ،وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة ،ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a\leq0.05$) في قياس الثقافة التنظيمية لجميع أبعاد الاستبيان الأول (الخاص بالثقافة التنظيمية) ترجع إلى متغير الجنس ،وكان ذلك لصالح الإناث ،مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a\leq0.05$) في قياس الثقافة التنظيمية لجميع أبعاد الاستبيان الأول (الخاص بالثقافة التنظيمية) ترجع إلى متغير سنوات الخدمة وكذلك ترجع أيضا على متغير مستوى التعليمي ،بينما ارتفاع مستوى توفر العناصر الثلاث المكونة للمشاركة في إتخاذ القرار والتي استندت إليها الدراسة وهي : الإعتقاد بفعالية المشاركة وعدم خوف مدير على نفوذه الالتزام بمشاركة ،وكان العنصر

الأكثر تمثيلًا في هذه المؤسسات هو عنصر الاعتقاد بفعالية المشاركة بنسبة (72.5%) وأقل من ذلك عدم خوف المدير على نفوذه و الإلتزام بالمشاركة على التوالي .مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a\leq0.05$) لدرجة تقدير العمال لمشاركتهم في إتخاذ القرار ترجع لمتغير الجنس ومتغير مستوى التعليمي وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a\leq0.05$) لدرجة تقدير العمال لمشاركتهم في إتخاذ القرار ترجع لمتغير سنوات الخدمة ،وفي ضوء النتائج هذه الدراسة قدمت توصيات تؤكد على ضرورة ،تحسين العمليات الإدراية عن طريق تشجيع ثقافة الإبتكار والعمل على تطبيق مبدأ المشاركة بين جميع الموظفين والإهتمام بمقترحات العاملين وعدم تجاهلها من قبل مديري هذه المؤسسات .

8-2- دراسات سابقة متعلقة بالإلتزام التنظيمي :

❖ **دراسة كرمي كريمة وهي مذكرة لنيل ماجستير في قسم علم الإجتماع جامعة باجي مختار عنابة 2010 بعنوان (التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفين مؤسسة الكهرباء والغاز ،ولاية عنابة).**

وهدفت الدراسة إلى التعرف على التغيير التنظيمي الذي طرأ على المؤسسة الكهرباء والغاز بوكالة عنابة ومدى تأثير ذلك على الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها وقد إستعمل الباحث أداة الملاحظة والمقابلة والاستمارة وطبقت عينة عشوائية وعددها 81 موظفًا واستخدم الباحث المنهج الوصفي ومنهج قياس الاتجاهات ،وقد اظهرت نتائج الدراسة أن وجود اتجاهات سلبية لدى الموظفين نحو سياسة التنظيم التغييري المعتمد داخل المؤسسة ،وجود ولاء تنظيمي لدى الموظفين إتجاه المؤسسة وذلك لتوفر مقومات الولاء التنظيمي لدى الموظفين ماعدا عنصر قبول أهداف وقيم المنظمة الإدارية (أي عدم قبول الوضع الحالي للمؤسسة بعد إجراء التغيير التنظيمي) كما أكدت الدراسة على عدة عوامل تؤدي إلى إنجاح التغيير التنظيمي وزيادة الولاء التنظيمي أهمها اشترك الأفراد في القرارات الموظفين ،التحفيز المادي والمعنوي ... وغيرها وكما توصلت الدراسة إلى عدم وجود إختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين .

للصفات الشخصية (الجنس ،مدة الخدمة ،سن ،الحالة الإجتماعية ،مستوى التعليمي ،منصب العمل) وأوصت الدراسة بأهمية أن يتم تطبيق التغيير التنظيمي وفق معرفة وطريقة عملية ملمة على جميع الأبعاد الهامة لنجاح التغيير التنظيمي وذلك من خلال الأخذ بالدراسات العلمية إجتماعية ،نفسية إقتصادية إدارية .

- **دراسة بدر محمد الجريسي وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية في جامعة نايف لسنة 2010 بعنوان الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين في مجلس الشورى السعودي من جهة نظرهم** ،وقد هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي من خلال معرفة المستوى الروح المعنوية لدى العاملين بالمجلس الشوري السعودي وبيان مستوى ولائهم والتعرف هل للمتغيرات الشخصية والوظيفية داخل في زيادة الولاء وقد اعتمد الباحث في دراسته على الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات واختيار العينة بطريقة مسح شامل تتكون من 575 موظف واتبع الباحث في دراسة المنهج الوصفي التحليلي ،وقد اظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشوري السعودي مرتفع وكذلك مستوى ولائهم مرتفع ،هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي لدى مفردات العينة حيث كلما تحسنت الروح زاد الولاء التنظيمي .

- **مجلة : باسم عبد الحسين وهي مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعية العدد الحادي والثلاثون ،2012 ،وهي بعنون :أثر التمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي "بالرصافة** ".

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين العاملين السائد في المنظمة المبحوثة وكذا التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة وتحديد وتشخيص أي بعد من أبعاد تمكين العاملين الأكثر تأثيرًا في تعزيز الإلتزام التنظيمي لعينة الدراسة ونجد كذلك تحديد طبيعة العلاقة الإرتباطية والتأثيرية بين أبعاد تمكين العاملين والإلتزام التنظيمي المدرك لعينة الدراسة كما نجد أيضًا تقديم بعض التوصيات للمنظمة المبحوثة من أجل أتباع الأساليب التي تمكنها من تعزيز تمكين العاملين وبالشكل الذي يسهم في الإلتزام التنظيمي وقد قام الباحث بإستخدام الاستمارة بعتبارها أداة رئيسية في جمع البيانات وطبقت على عينة عمدية قصدية تتكون من 40 مستجيب .

وأستخدم الباحث المنهج الوصيفي التحليلي .

وقد أظهرت النتائج عن أفصاح مؤشرات التحليل عن امتلاك عينة الدراسة لتبني استراتجية التمكين وبمستوى أعلى ن المتوسط إذ أن الأوساط الحسابية لأبعاد التمكين العاملين لا تقل عن 3 ،والذي يؤدي ذلك قيمة الوسيط الحسابي الذي بغ 3.713 وإذا كان يعد (بناء فرق العمل الذاتية) الأكثر اسهاما في تشكيل هنا المتغير إذا حصل على وسط حسابي قدره 3.779 ونجد أيضًا أن أتجاهات المبحوثين في المنطقة المبحوثة نحو مستوى أبعاد الالتزام التنظيمي بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة ،والذي يؤيد ذلك قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ (4.88) ،إذا كان يعد الإلتزام الاستمراري الأكثر إسهامًا في تشكيل هذا المتغير إذا حصل على وسط حسابي قدره 4.005 وأظهرت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين كل بعد من أبعاد التمكين العاملين ومستوى الالتزام التنظيمي ،وهذا يعني بأن تبني استراتجية تمكين العاملين ارتباطًا بمستوى الالتزام التنظيمي ،ونجد كذلك إلى وجود أثر معنوي لأبعاد تمكين العاملين على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها في مستوى الالتزام ،وهذه النتائج جاءت متفقة مع الطرح الذي أوردناه عن أبعاد تمكين العاملين وما لها تأثير في مستوى الالتزام التنظيمي .

8-3- الدراسة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي :

- **دراسة محمد بن غالب العوفي وهي مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدراية لسنة 2005 وهي بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي وهدفت الدراسة على التعرف للقيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة وتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية** ونجد أيضا الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية بإختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.

والكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والألتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية وكذا نجد الكشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة الرعبية السعودية ونجد أيضا تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين في

هيئة الرقابة وتحقيق على الإستفادة من نتائج الدراسة ،وقد قام الباحث باستخدام الاستمارة بإعتبارها آداة رئيسية لجمع البيانات وقد طبقت عينة مسحية تتكون من 340 عاملًا وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية واللإلتزام التنظيمي كما نجد وجود علاقة إيجابية بين العمر ومستوى الولاء التنظيمي ووجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط الإلتزام التنظيمي ومختلف البيانات والعوامل الشخصية كما نجد أيضًا مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية بإختلاف الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية.

- **دراسة عاشور ابتسام وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل لسنة 2014 وهي بعنوان :الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيميةو الإلتزام التنظيمي في المؤسسة وتقيدم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الإستفادة من النتائج الدراسة .**

وقد قامت الباحثة بإستخدام الاستمارة بإعتبارها آداة لجمع البيانات وقد طبقت على عينة مسحية تتكون من 70 عاملًا ،وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة a=0.01 ،وكذلك نجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والإستمرار في المؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة a=0.01

وتوجد أيضا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a=0.01 في اتجاهات المبحوثين حول الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تغزي لمتغير السن ،كما نجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة a=0.01 في اتجاهات المبحوثين حول الإلتزام التنظيمي المؤسسة محل الدراسة تعزي لمتغير الفئة المهنية.

❖ **دراسة هدى درنوني ، وهي مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الإجتماع ،كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية لسنة 2014 وهي بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي .في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة .**

هدفت الدراسة الى التحقق من دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لعمال المؤسسة الصناعية هذا الهدف الرئيسي تتفرع عنه أهداف 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 مساهمه القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية وكذلك الكشف عن دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية والكشف عن دور الممارسات الادارية في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية .

وقد قامت الباحثة بإستخدام الاستجابة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكون من 198 فرد ، تنقسم إلى 30 إطار ،34 عون تحكم ، 34 عون تنفيذي وأعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، وقد أظهرت نتائج الدراسة تحقق الفرضيات جميعها ، اي بينت وجود دور لكل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية ، الممارسات الادارية والتوقعات التنظيمية ،في تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (المعياري، المستمر والعاطفي) كما اثبتت الدراسة صحة الفرضية الأولى (تساهم القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية) حيث اوجدت ارتباط طردي متوسط بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي اي قدر معامل الارتباط بينهما ب0,42 عند مستوى دلاله 0,05 ، وأثبتت الدراسة صحة الفرضية الثانية (تعمل الممارسات الادارية على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية) حيث اوجدت ارتباط طردي متوسط بين الممارسات الادارية والالتزام التنظيمي اي قدر معامل الارتباط بينهما ب0,41 عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ ، وكذلك ثبتت صحة الفرضية الثالثة (تؤدي التوقعات التنظيمية إلى تعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية) حيث اوجدت ارتباط طردي متوسط بين التوقعات التنظيمية والالتزام التنظيمي أي مايقدر معامل الارتباط بينهما ب0,41 عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ ، وأثبتت الفرضية العامة (تعمل الثقافة التنظيمية

على تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية) حيث وجدت ارتباط طردي متوسط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي اي قدر معامل الارتباط ب0,48 عند مستوى دلاله 0,05 .

- **دراسة خليل نبيل ومربط شوقي وهي مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية بسكرة العدد 23 مارس 2016 وهي بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام العاملين "بالوادي .**

وهدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وذلك من خلال التعرف على درجة الالتزام التنظيمي للعمال في المؤسسة ميدان الدراسة ومعرفة أوضاعهم المهنية ومدى ارتباطها بيئة العمل وذلك العمل وذلك بالإطلاع على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وهل لها علاقة بدرجة الالتزام أم لا وكذلك نجد الكشف عن أهمية البعد الثقافي وذلك من خلال التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة بانضباط العامل وإتقانه لعمله واستقراره المهني ونجد أيضًا أهم المشاكل والصعوبات ذات البعد الثاقفي وانعكاساتها على فعالية المنظمة وتحقيقها لأهدافها .

وقد قام الباحثان بإستخدام الأستمارة بإعتبارها آداة رئيسية لجمع البيانات وقد طبقت على عينة عشوائية بسيطة تتكون من 372 عاملًا وأستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العاملين الذكور هم النسبة الأكثر في المؤسسة ويتمتع أغلبهم بسنوات خبرة كبيرة ونجد هناك تناسب بين المؤهل العلمي والخبرة والمستوى الوظيفي لمعظم الأفراد العينة وهذا يؤدي إلى رفع درجة الرضا لدى العاملين وكما نجد أيضًا أن أغلب العمال في المؤسسة منضبطين وقل ما يتحدثون مع زملائهم ويحترمون أوقات الدخول والخروج ،وغير كان ذلك في بعض الحالات فإن الرؤساء المشرفين يقدرون الوضع ونجد أيضًا تعود أسباب عدم الإلتزام في المؤسسة إلى مجموعة من العموال أهماها أسباب الأخلاقية والدينية والقيم السائدة وكذلك الحوافز المادية التشجيعية بالنسبة للأفراد ،ووهناك تناسب بين المؤهل العلمي والخبرة والمستوى الوظيفي لمعظهم أفراد العينة وهذا يؤدي إلى رفع درجة الرضا لدى العاملين ونجد أخيرًا وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة من شأنها تحسين الأداء الوظيفي وتظهر من خلال قيم التعاون والإحترام والإتقان في العمل .

تعقيب على الدراسات السابقة :

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة نرى أنها تتفق مع الدراسة التي نجريها خاصة في الجوانب المنهجية وذلك بإستعمال المنهج الوصفي وأداة الاستبيان والإستمارة في جمع البيانات ،كما تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد متغير المستقل وكذلك في أبعاد المتغير التابع تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة ،وأجيرت أغلبية هذه الدراسات في بيئات مختلفة بإستثناء دراسة كرمي كريمة التي أجريت في مؤسسة الكهرباء والغاز ودراسة خليل نبيل ومرابط شوقي فهي تتشابه مع الدراسة الحالية من ناحية مجتمع الدراسة والدراسات الأخر مخالفة من ناحية مجتمع الدراسة ،مما قد يدجعل نتائج الدراسة الحالية تختلف عن النتائج الدراسات السابقة المعتمدة في هذه الدراسة .

خلاصة الفصل :

قد تناولنا في هذا الفصل أهم الخطوات التي قمنا إتباعها في الجانب المنهجي بإعتباره مرحلة هامة وأساسية في مراحل البحث العلمي ،حيث تطرقنا إلى أسباب اختيار الموضوع ذاتية وموضوعية ،أهمية الدراسة وأهدافها .

كما قمنا بعرض الاشكالية من خلال طرح التساؤل العام والتسؤلات الفرعية والفرضيات المقترحة من أجل تحديد الدراسة الميدانية كما قمنا بتحديد مفاهيم الدراسة.

وفي الأخير قمنا بعرض جملة من الدراسات السابقة التي تطرق لها الباحثون في هذا الموضوع والمتعلق بالثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

1- مفهوم الثقافة التنظيمية.

2- أهمية الثقافة التنظيمية .

3- أنواع الثقافة التنظيمية.

4- مكونات الثقافة التنظيمية.

5- خصائص الثقافة التنظيمية.

6- وظائف الثقافة التنظيمية.

7- مستويات الثقافة التنظيمية.

8- نظريات الثقافة التنظيمية.

9- اسهامات الفكر التنظيمي في مجال الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد

نفذ نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام كبير من قبل الدارسين في علم الاجتماع الإدارة وعلم النفس والاقتصاد وهذا لما لها من أثر كبير في تشكيل هوية المؤسسة.

فالثقافة التنظيمية تطور مع الوقت،وتتكون من خلال التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها،وتستعد الثقافة التنظيمية من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة،كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها المؤسسة،وهي التي ترسم الصورة الذهنية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى،وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من كل. وتلك الثقافة هي التي تيسر اندماج العاملين الجدد في المؤسسة،وتفرز التزام كل من ينتمي إليها بقيمها وأهدافها.

والثقافة التنظيمية مثلها مثل الثقافة المجتمعية تسيطر على سلوك من ينتمون إليها وتتحكم فيه رؤيتهم للعالم وتفاعلهم معه،وتفسر كل التعقيدات الخفية في مياه المؤسسة.

1-مفهوم الثقافة التنظيمية:

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي بعد تزايد المشكلات التنظيمية في المنظمات الحديثة،إذ أصبحت من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد وتشير أيضا الى القيم والأخلاق والنواحي المادية والنفسية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات.

- فقد عرفها الكاتب كبرت لوين بأنها "مجموعة من الافتراضات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمل فيها ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة أو ثقافة وحدة تنظيمية،والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان،وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه".
- إلا أن القريوتي يرها "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".[1]
- وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم".[2]
- ويمكن تعريفها بأنها: "مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد"[3]

2-أهمية الثقافة التنظيمية :

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمة و عملياتها ، وبدوره في فاعلية المنظمة ومستويات أدائها .

---

[1] حليلو نبيل ، مرابط شوقي ، 2016 ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام العامليين ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، 23 ، ص ص :211-221 .

[2] مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية ص 145.

[3] عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية،2002ص 243.

ومثل هذا الإعتقاد يسود لدى أغلب المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم ، إذ تنامي التفكير بقوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي ، بوصفها مشغل القدرات التنظيمية الكاملة .(1)

قد أشار (Norayman & North) إلى أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مصدر للميول التنافسية وتؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الأغراض أو الأدوات التي تزيد من أهميتها للمنظمة هي :

-تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الإتصال والعمل معا بفعالية .

-تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة و البيئة الخارجية ذات الصلة .

-القيام بدور المرشد والأفراد و الأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والمجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

-تحديد أسلوب وسرعة إستجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين و إحتياجات العملاء ،بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.(2)

3-أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية،إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسين هما:الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة الى نوعين آخرين هما:الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية).

أولا:الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة. [1] ويمكن القول أن الثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة [2].

[1] علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية ص 225.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق ، ص147.

ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- الثقة:

تشير الثقة الى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

- الألفة والمودة:

يمكن للألفة والمودة أن تتأتي من خلال إقامة علاقات متينة وحميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعهم وتحفيزهم.

- فيما يرى ستيقن روبتر (Stephen.P.Rdsbins)أن الثقافة القوية تعتمد على :
- عنصر الشدة والذي يرمز الى قوة تماسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد والذي يعتمد–الإجماع–على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.[1]

إضافة الى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردها فيما يلي:

➢تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف،مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.[2]

أنها تنبثق عن طبية رسالة المنظمة وتيعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.

[1] علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية ص 225.

[2] شارلز وجاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية،ط1،الرياض:السعودية دار المريخ للنشر ص658–659.

- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل مما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الإنسانية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

ثانيا:الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تخطى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر المنظمة في هذه الحالة الى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات،وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافه وقيمها[1] ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون الى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة.كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا لدى العاملين.كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمجتمع المحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي [2] حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد،ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط. [3]

ثالثا: الثقافة المثالية:

يرى كل منDrucker و Watermamouchi ضرورة وجود ثقافة منظمة مثالية ووحيدة والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة هذه الثقافة التنظيمية الى الأمريكي فريدريك تايلور(Frderick Taylor) حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة

[1] مصطفى محمود أبو بكر ،مرجع سابق ص147.

[2] أحمد بوشنافة وأحمد بو سمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التيسير،مداخلة ضمن الملتقي الدولي حول التيسير الفعال في المؤسسات الاقتصادية و التيسير،جامعة المسيلة، ص 06.

[3] علي عبد الله ، مرجع سابق ص 229.

للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق(One best Way)وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.[1]

رابعا: الثقافة التكيفية (الموقفية):

يقترح بعض الباحثين أمثال كالورى (Calori) وداركر(Drucker)مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار(Fit way)ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.[2]

4-مكونات الثقافة التنظيمية:

ويقصد بها مجموعة العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية،فثقافة المنظمة تحوي على عدة مكونات، والتي يمكن تقسيمها الى المكونات المادية وغير المادية والموروث الثقافي:

1- المكونات المادية للثقافة التنظيمية: وتتمثل في:

أ-الطقوس والعادات التنظيمية:

وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو اجتماع غذاء أسبوعي غير رسمي،فترات استراحة لتناول القهوة وهذا يؤدي الى تعميق الترابط والتكامل بين العمال.كذلك طريقة تحضير وإدارة الاجتماعات وطريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة الحديث ومناداة الأفراد أو إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء الى المنظمة وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية.[3]

---

[1] محمد الطاهر بوبابة، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت المؤسسات وخدماتية إنتاجية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوشيا، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر،95-96.ص 49.

[2] محمد الطاهر بوبابة، المرجع السابق ص49.

[3] السكارنة، بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دراسات معاصرة إدارية.ط1،عمان:الأردن:دار الشروق للنشر والتوزيع ص 373.

ب- الرموز:

هي الكلمات أو اللغة،أو الأشياء التي تكتسب معانيها من التقاليد والأعراف كما أنها"عبارة عن أفعال وأشياء أو أحداث تستخدم كوسيلة لنقل المعاني مثل الشعارات،منها ما هو عبارة عن صورة رمزية ممثلة للمنظمة إضافة الى نمط اللباس والنمط المعماري...كل هذه تحمل معاني للمنظمة".[1]

2- المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية:وتتمثل في:

أ-القيم التنظيمية(Organizational Values):

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب،جيد أو غير جيد،مهم أو غير مهم...الخ[2]

أما القيم التنظيمية فهي تمثل تفاهما مشتركا في منظمة ما أو بيئة عمل معينة على سلوكيات وتوجيهات معينة ومتعارف عليها ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة،الوقت،والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين...الخ.[3]

ب- المعتقدات التنظيمية: (Organizational Beliefs):

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات،والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.[4]

---

[1] الشريف علي،(2000)،الإدارة المعاصرة،الإسكندرية مصر:الدار الجامعية للنشر والتوزيع ص108.

[2] العميان محمد سليمان(2002)السلوك التنظيمي في منضمات الأعمال ط1،عمان،الأردن دار وائل للنشر ص 313/312.

[3] بحر يوسف محمد عطية والعاجز:إيهاب فاروق مصباح،(2012)دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تصنيف الإدارة الالكترونية درات تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي محلية الجامعة الإسلامية للدراسة الاقتصادية فلسطين ص 202ع 2 ص 27-62.

[4] النسور مروان محمد(2012)،دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في قطاع المصرفي الأردني(مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارات فلسطين،مج،20ع2،ص 210/187).

3- الموروث الثقافي للمنظمة:

وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو ايجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع محفز للأفراد ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عليه كتعرض أحد المنتجات الى بعض العيوب أثناء مراحل إنتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق بمنتجات بديلة في السوق ويشمل الموروث الثقافي ما يلي:[1]

أ- المؤسسون:

يلعب المؤسسون دورا حيويا في توطيد مجموعة من القيم والمعتقدات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية [2] . فثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة المؤسسين فهم من يقومون بإرساء القواعد ووضعها كما ويحددون الأنظمة والأساليب التي تبقى سارية مدة حياة المنظمة.[3]

ب- سلوك قادة المنظمة:يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة فالعمال مدركون تماما أن الارتقاء الوظيفي مرهون بمحاكاة سلوك القادة،ومن المؤكد أن العمال يتأثرون بأفعال القادة وأقوالهم إذن يمكن القول أن ثقافة المنظمة تشكل من خلال أفعال وممارسات الإدارة العليا كما أكد(Schein)الدور الذي تلعبه القيادة في تشكيل ثقافة المنظمة فهي من يؤسس ويغير ثقافة المنظمة وأن شخصية القادة إن لم تكن هي الثقافة التنظيمية نفسها فهي جزء لا يتجزأ منها.ومن أهم المتطلبات التي ينبغي على قادة المنظمة القيام بها للنجاح والتأثير في ثقافة المنظمة. [4]

- تحمل المسؤولية الشخصية عن قيادة الثقافة وملاحظتها من جميع الوجوه من خلال الالتزام النموذجي للمعتقدات الأساسية،ودعم التفكير الاستراتيجي الذي يدعم ازدهار الثقافة.

---

[1] السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري مرجع سابق ص 374.

[2] The Impaet of headeship and change Management Strategy on Organizational Tnduridual meeptance of change dring q Kavanagh M.H(2006) Culture and uerger Britrih jounql of mangemant vol 17 u 1pp81-103.

[3] ماهر.أحمد.(2007)،التنظيم.الإسكندرية-مصر:الدار الجامعية للنشر والتوزيع،ص437.

[4] القريوتي، محمد قاسم.(2000)،نظرية المنظمة والتنظيم،عمان الأردن:دار وائل للنشر والتوزيع،ص:293.

- الاستعداد الدائم لتعديل محتوى رسالة المنظمة الناتج عن نقاشات متعددة المستويات،ومشاركة فاعلة لكافة الموظفين بالمنظمة.

- استخدام المورثون الثقافي للمنظمة لدعم التطوير بالكيفية المثالية التي تستفيد من الماضي في صفل الحاضر، وتتقبل الحاضر الذي يؤسس للمستقبل ولا يهمل الماضي.

- تشجيع التصرفات التي تؤثر على جميع عناصر الأداء التي تسهم في الارتقاء بالمنظمة ككل للتوقعات الإستراتيجية القيادة.

ج- الأبطال:وهم أفراد يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها،وتميزوا بانجازات أعمال وأفكار وأخلاق استثنائية وهم عادة المؤسسون أو بعض العمال العاديين ممن فاجئوا المنظمة بأفكار إبداعية.[1]

د- نشاط المنظمة: يقصد به النشاط الرئيسي الذي تنتهجه المنظمة،وهو مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة(تكنولوجيا،معرفة الأسواق،قدرات تنظيمية...)فهي تعبر عن القيام بمهنتها أحسن من الآخرين. ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة الى أعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الولاء لدى العاملين.[2]

ويرى فاضل عباس(2009)أن لثقافة التنظيمية تتكون من:[3]

أ- القيم:هي نمط سلوكي مرغوب يحمل صفة الالتزام لمجموعة معينة.

ب- المعتقدات:هي نمط لتفكير المجموعة وكيف تتصرف على أرض الواقع.

ت- الافتراضات:وهي مؤشرات تحدد طريقة إدراك وفهم وتفكير الأفراد في المنظمة نحو الأعمال التي يقومون بها.

ث- الطقوس:هي جميع الممارسات التي تؤديها مجموعة معينة في مناسبات معينة.

---

[1] فريد مان مايك(2006)فن ومنهج القيادة الإستراتيجية(ترجمة)عبد الرحمن لمعة،القاهرة مصر،المنظمة العربية للتنمية جامعة الدول العربية ص277.

[2] إدريس ،وائل.والغالي،الظاهر.(2011)،الإدارة الإستراتيجية:المفاهيم-العمليات-عمان الأردن:دار وائل للنشر والتوزيع،ص:152.

[3] سالم، الياس(2006)،تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية:دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL- وحدة EARAرسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة،جامعة المسيلة،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير والعلوم التجارية،الجزائر،ص119/18.

ج- الرموز :تعني الأشخاص والذلالات التي تحمل معنى وتشكل أساسا لفهم الأشياء.

ح- المعايير :هي القواعد والإجراءات التي توجه الأفراد كيف يتعاملون مع الحالات الخاصة التي يواجهنها.

خ- الاتصالات:وهي العملية التي تهدف الى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ القرارات.[1]

5-خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدها من خصائص الثقافة العامة من ناحية،ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى،وتتفاوت هذه الخصائص الثقافية للتنظيمات من منظمة لأخرى،ويمكن تحديد هذه الخصائص والسمات بالآتي:[2]

- الإبداع والمخاطرة:درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- الانتباه للتفاصيل:الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
- التوجه نحو الناس:درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- التوجه نحو الفريق:درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.
- العدوانية:درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم،لا سهولة وودية التعامل معهم.
- الثبات:درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.
- وفي رأي آخر فان الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية:

➢ الثقافة إنسانية: فالإنسان هو مصدر الثقافة وصانعها المتفاعل معها.[3]

والثقافة تتصف بالإنسانية لأنها تتشكل من المعارف والعلوم والحقائق والقيم التي يأتي بها الأفراد الى المؤسسة، أو تلك التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم داخلها.

---

[1] فاضل عباس،حين(2010)دور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيق الإدارة الالكترونية مجلة كوت للعلوم الاقتصادية والإدارية جامعة مسيان العراق مج 114 ص225/221.

[2] العطية ماجدة(2003)سلوك الفرد والجماعة ط1،عمان الأردن دار الشروق للنشر والتوزيع ص 326.

[3] Angelo.J.(2002).The Organization perspectine.Chicago:Dorsq press.p28.

➢ الثقافة نظام مركب: حيث يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المدرين وتشمل العناصر التالية:

الجانب المعنوي: ويتمثل في السنق المتكامل من الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.

الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع.الآداب الفنون والممارسات العلمية...الخ.

الجانب المادي:وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات والمعدات...الخ.[1]

➢ الثقافة نظام متكامل: فهي تشكل كلا متكاملا وتسعى الى خلق انسجام بين مجموعة عناصرها،فأي تغير يطرأ على أي العناصر،يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع.

➢ الثقافة نظام تراكمي ومستمر: يتصف بالاتصال والاستمرار، حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.

➢ الثقافة التنظيمية نظام يكتسب متغير ومتطور:فالاستمرارية لا تعني فقط تناقل الثقافة عبر أجيال كما هي بل أنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة.

➢ الثقافة خاصية التكيف: فالثقافة التنظيمية تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان،فهي ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة الخصائص بيئة المنظمة وما حدث فيها تغيير من جانب آخر.[2]

---

[1] شتاتحة عائشة:(2009)،الثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار ورقلة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية(14؛15)أفريل جامعة عمار ناجي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير والتجارة الأغواط ص 09؛10.

[2] AL-Swidi.A.sRoshi.M.(2011)"How does Organizo tional Cultnre Shope the Relqtionship between Eenter prenen eurial Orientqtion and the Organizatrienol performance of Banks"European Journal of Socil Scieneces,Vol.20,No,1.pp.26-48.

الثقافة عملية مكتسبة:

أي تكتسب من خلال التفاعل بين الأفراد في بيئة معينة،وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم. [1]

وفيما يرى السكارنة(2009) فان الثقافة التنظيمية تتميز بالخصائص التالية:

- الانتظام في السلوك والتقييد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه(لا تعمل كثيرا جدا،ولا قليلا جدا).
- القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.مثل جودة عالية. نسبة متدنية من الغياب،والانصياع للأنظمة والتعليمات.
- الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة الى أخرى.والفرد في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

المناخ التنظيمي: يشير الى مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى من خلال مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين وغيرها من مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية.وتتضمن مجموعة الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي ،السياسات والإجراءات...الخ. [2]

[1] العميان محمود سلمان،مرجع سابق ص310.

[2] السكارنة بلال خلف مرجع سابق160/159.

6- وظائف الثقافة التنظيمية:

تمثل المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة،فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذالك أنها أداة فعالة في توجيه السلوك في توجيه السلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتماد على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشد الكيفية التصرف في مختلف المواقف فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:[1]

- توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.
- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.
- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وارشادتهم نحو ذلك .
- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء. [2]

➢ ولخصها"حسين حريم"في أربع وظائف رئيسية هي:

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:

إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدركات يضحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

---

[1] ويلسون دافيس، استراتيجية التغير مفاهيم و مناظرات في إدارة التغير، دار العمر للنشر والتوزيع ط2،القاهرة1999ص 185.

[2] فلاح حسن عداي الحسيني الإدارة الإستراتيجية–مفاهيمها مداخليها وعملياتها المعاصرة دار وائل للنشر،عمان الأردن ،2000 ص94.

• تسهل الالتزام الجماعي:

إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام،القوى من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

• تعزز استقرار النظام:

تشجيع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

• تشكل النظام من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم:
فثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحوها.وبتحقيق الوظائف السابقة،تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الاسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض،ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.[1]

7- مستويات الثقافة التنظيمية:

شملت الثقافة التنظيمية ثلاث مستويات رئيسية هي:

1- المستوى الأول:

وهي الأشياء التي قام الإنسان بصناعتها والتي تشمل على:

- التصرفات الشخصية للأفراد.
- القصص.
- الطقوس.
- الرموز.

- **التصرفات الشخصية:** وتتمثل في دراسة سلوك أعضاء التنظيم ذلك السلوك والتصرفات التي تعكس قيم المنظمة.
- **الاحتفالات والشعائر:** وهي الأنشطة التي يتكرر حدوثها مثل تكريم الموظفين أو مكافأتهم.فهذه الاحتفالات تربط أعضاء التنظيم مع الخدمة الوظيفية وفيها ما هو مخصص لتعزيز انجازات،الأفراد ومنها ما يركز على الرحلات أو الاحتفالات السنوية

[1] حسين حريم،السلوك التنظيمي:سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال،دار حامد للنشر،بدون ط،2004.ص 130-134.

وكذالك ما يركز منها على التعامل مع الصراعات وتقبل الاختلافات ومعاقبة الأفراد غير الملتزمين بقيم ومعايير السلوك.

7- القصص: وهي واحدة من الطرق المتبعة لتعزيز القيم،فالمعلومات التي يتم الحصول عليها من هذه القيم يتم استخدامها في توجيه سلوك الأفراد.مما يساعد بقية العاملين على الوصول الى استنتاجاتهم. حيث هناك قصص تعزز قيم معينة وترفض قيم أخرى.فهناك قصص حول الاستغناء عن خدمة بعض العاملين وقصص حول كيفية التعامل مع الجمهور.

8- الطقوس:وهي عبارة عن ممارسات يومية تتكرر أكثر من مرة وعلى أشكال غير مكتوبة حيث تعمل على إيصال رسالة المنظمة حول طريقة العمل لأن هذا النوع من الطقوس يعمل على دعم وتعزيز القيم التنظيمية.

9- الرموز:حيث تساعد على دعم القيم الجيدة من خلال توصيل رسالة المنظمة برسائل غير منظومة.حيث يتم استخدام الرموز للدلالة على فكرة معينة ولكن بشكل ملحوظ وغير منطوق.[1]

المستوى الثاني:

القيم:

وهي تعكس معتقدات الفرد الأساسية لما ينبغي وما لا ينبغي وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه القيم وفي مجال دراسة القيم توصل كل من Handy Harrison Handyالى تقسيم ثقافة التنظيم الى:

- ثقافة القوة.
- ثقافة الدور.
- ثقافة الوظيفة.
- ثقافة الفرد.

10- ثقافة القوة: وتتمثل في قوة اتخاذ القرارات المتمركزة في يد عدد محدد من الأفراد حيث وصف Handy هذه القيم بأنها "تبدو وكأنها نسيج عنكبوت بسبب تركز القوة والنفوذ في يد

[1] خطير كاظم خمود الفريحات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصر، إثراء للنشر والتوزيع الأردن ط 1 2009، ص 167.

الأسرة المالكة للتنظيم والتي قد تكون قادرة على التغيير والتكييف السريع مع البيئة"وفي ظل هذه الثقافة والقيم. فأن الأفراد المتواجدين خارج شبكة العائلة لا يستطيعون التأثير في قرارات الأفراد المالكين لهذا التنظيم.

11- ثقافة الدور: قوة هذه الثقافة وما تتضمنه من قيم قد تكون في الوحدات الوظيفية للتنظيم والمنقدة للقرارات التي يتم اتخاذها في قصة الهرم الإداري.أما السلطة فلا تبنى على المبادرات الفردية ولكنها تبنى عن طريق الوصف الوظيفي وتعتبر السلطة الخاصة بقوة الموقع الوظيفي أمرا شرعيا أما قوة الشخصية فهي مرفوضة وتتلائم هذه الثقافة وقيمها مع التنظيمات الإدارية المستقرة.

12- ثقافة الوظيفية: وهذه واحدة من الخصائص التي تتميز بها المنظمات ذات الاهتمام بالتطوير والبحوث حيث يؤخذ على هذه التنظيمات أنها أكثر حيوية وهي دائمة التغيير لذلك فان المهارات والخبرات في هذه التنظيمات تعتبر أمرا ضروري.

13- ثقافة الفرد: وهذه ميزة للإدارات الواعية.حيث يحدد الأفراد وبشكل جماعي الطريق التي سوف تسير عليه المنظمة وهذا النوع من التنظيمات يميل الى استخدام الأساليب الحديثة لانجاز الأعمال وليس الطريق الهرمية الرسمية. [1]

المستوى الثالث:

الفرضيات: وهي المعتقدات التي توجه سلوك أفراد التنظيم في كيفية عمل وفهم الأشياء وكيفية التفكير بها.تعتبر القيم هي الأساس لدراسة السلوك والاتجاهات والدوافع والأهداف.والتطلعات لدى الأفراد العاملين في منظمات الأعمال وبالرغم من أن القيم لا تؤثر بشكل مباشر على السلوك.إلا أنها تؤثر بشكل قوي على اتجاهات الأفراد ومعتقداتهم.

فالقيم جزء لا يتجزأ من حياة الأفراد والمنظمات. ولها تأثير قد يكون سلبي أو ايجابي فمعرفة قيم العاملين تعكس ثقافة التنظيم باعتبار أن القيم هي إحدى المصادر الأساسية للثقافة التنظيمية إذا تشكل المستوى الثاني من مستوياتها السابقة الذكر ومن خلال التعاريف السابقة للقيم حيث عرفها Lammont"بأنها نشاط ذهني يحدث في ذهن الفرد،بمعنى أنها عقلية ذهنية ذاتية ترتبط بتكوين اختيارات تسمى عادة نظرية التقييم بدلا من نظرية القيمة".

[1] خطير كاظم خمود الفريحات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، المرجع السابق، ص 168.

أما Klackholn" فقد عرف القيم بأنها مفهوم ضمني أو صريح مميز من مميزات الفرد أو خاصية من خصائص الجماعة حول ما هو مرغوب فيه وهو يؤثر على اختيار أنماط ووسائل وأهداف الفعل"

وهي بهذا المعنى تحوي عنصرا حكيما كما يعتنقه الفرد من أفكار حول ما هو صحيح وحيد ومرغوب فيه.وتتضمن القيم كل من خصائص المضمون والعمق.فأما خاصية المضمون فتشير الى أهمية نمط سلوكي معين لدى الفرد،في حين تشير خاصية العمق الى درجة أهمية هذا النمط السلوكي وبناء عليه فان ترتيب قيم الفرد وفقا لأهميتها النسبية يشكل ما يعرف بنظام القيم.

وقد ارتكزت العديد من الدراسات التي تناولت القيم والثقافة.القديم منها والحديث.مثل دراسة Scholl and Geerts والتي ارتكزت على أساس أن فكرة الثقافة والقيم تأتي من التفاعل الاجتماعي والاتصال داخل المجتمع. [1]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن الاستنتاج أن:

14- تعبر القيم عن اعتقادات الفرد التي يدركها ذهنيا.

15- أن القيم تمثل موجها لسلوك الفرد نحو الغايات.

16- يميز الفرد بواسطتها بين ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب من السلوك.

8- نظريات الثقافة التنظيمية:

ذكر وصفي انه نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد،والجماعات والتنظيم وهي:

8-1-نظرية القيم: أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة،وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم و الاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها،تسيطر على تفاعل الأفراد،وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

[1] خطير كاظم خمود الفريحات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، المرجع السابق، ص 169.

8-2-نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من أم كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية،وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير الى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع...وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

8-3-نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على طريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره ويتمثل 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.[1] عن الأشياء والأشخاص الذين أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية وتعكس،هذه الصورة قيم الجماعة،ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

8-4-نظرية سجية الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي تعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة.وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية،أو يعبر عن مجموعة المشاعر و العواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة.وهذه الخبرة تنموا من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان الى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك

[1] حمد بن فرحان السلوى،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي،دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية رسالة ماجستير ،نسخة الكترونية جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، السعودية 2005 ص 38-40.

الفرد وتؤثر فيه،وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات الى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.[1]

9- إسهامات الفكر التنظيمي في مجال الثقافة التنظيمية:

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية منذ أولى البحوث والدراسات التي شهدها علم الإدارة بنسبة متفاوتة في التحليل والدراسة كما شهد بحوث دراسات مكثفة تناولته بالتحديد، إذ ستتطرق هذه الدراسة إلى مدى إهتمام كل مدرسة من مدارس الإدارة ومساهمتها في إثراء هذا المفهوم وتوضيح أهم أدواره قصد إفادة إدارة المنظمة بالأساليب الممكن الإعتماد عليها في إدارة الثقافة التنظيمية باعتبارها مفهوم أساسي في الكيان التنظيمي،ونتيجة للدور البالغ الأهمية الذي يلعبه هذا الأخير في توجيه السلوك التنظيمي وتحقيق الإلتزام بالأهداف التنظيمية ولا سيما إرتباطه بهوية المنظمة.[2]

9-1- إسهمات التيار الكلاسيكي:

أ- الإدارة العلمية(F- TAYLOR-):

شهدت مدرسة الإدارة العلمية العديد من البحوث والدراسات التي أسهمت في دعم تطوير الموضوعات الصناعة،ومن أهم رواد هذه المدرسة(F- TAYLOR-) دامت هذه المدرسة 10 سنوات فمن خلال تجربته في ميدان الإدارية، لاحظ الإسراف في إستعمال المواد الأولية وضياع الوقت وضعف الإنتاجية وغياب معدلات ضبط الأداء وعدم ربط الأجر بالجهد الشخصي،لذلك إتجه من خلال دراسته إلى:

- دراسة الحركة والوقت قصد ضبط الأداء.

---

[1] حمد بن فرحان الشلوي، المرجع السابق ص38-40.

[2] هدى درموني ، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية للكوابل الكهربائية – بسكرة ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوره في علم الاجتماع و العمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015 ، ص ص : 91-98.

- البحث عن سبل التعاون بين الإدارة والعمال.
- زيادة كفاءة العامل عن طريق التدريب.

ومن أهم إسهاماته التأكيد على الإختيار العلمي للأفراد على أسس دقيقة التي تساهم في ترسيخ القيم التنظيمية، تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية، تقسيم عادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال سعيا لتحقيق صحة المناخ التنظيمي من خلال التوافق القيمي والقضاء على السلوكيات السلبية إلى جانب الإهتمام بتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال دراسات حول الأداء. كما سعى إلى الإقناع بأهمية المصلحة المشتركة بين المنظمة وعامليها.

والثقافة التنظيمية عنده، تقوم على أساس تقاسم الأهداف بين المدربين والأفراد.

إلا أنه من أهم الإنتقادات التي وجهت لهذه النظرية إعتبار الفرد العامل آلة بيولوجية لتنفيذ الخطط والمعايير الإنتاجية، مما يؤدي إلى خلق الحقد والمنافسة الحادة بين العمال بسبب التباين في طاقاتهم وخبراتهم وقدراتهم.مما يؤدي بدوره إلى إضطرابات عمالية تعبر عن سوء المناخ التنظيمي للعمل،الذي تلعب الثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في تفعيله بالإضافة إلى دورها في تحقيق التكامل بين الإختلافات الثقافية والتنسيق فيما بينها.[1]

- التقسيم الإداري(H-FAYOL-):

لقد قام(H-FAYOL-) بتقسيم وظائف المنظمة وحدد من خلالها وظائف الإدارة: التنبؤ: التخطيط التنظيم، القيادة، التنسيق والمراقبة. كما وضع مجموعة من المبادئ أهمها: الإنظباط، وحدة التوجيه إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، المكافأة والتعويض، الترتيب، المساواة، الإبتكار التعاون العدالة، العمل بروح الفريق حيث أن معظم المفاهيم التي تبنتها نظرية(FAYOL) وجدت طريقها للتطبيق في التنظيمات المعاصرة، كما أنها أكدت على أهمية العديد من القيم التنظيمية في صنع مناخ تنظيمي مخفز كونها ساعدت على حل العديد من المشاكل التنظيمية.

[1] هدى درموني ، المرجع السابق ، ص 92.

- النموذج البيروقرلطي(M- Weber-):

أما التنظيم البيروقراطي فيمثل الإتجاه الثالث نحو دراسة الإدارة وفق المدخل الكلاسكي ويعتبر(M- Weber-) أحد أهم المفكرين الذين إرتبط إسمهم بهذا الإتجاه والذي قام بتحديد خصائص التنظيم البيروقراطي من خلال تحديد معايير أداء العمل، التخصص الوظيفي، البناء العمومي للسلطة، كما قدم العديد من المبادئ التي إعتمدت عليها المنظمات في سير أنشطتها، إلا أنه من أهم حدودها صعوبة إدخال أي تغيير.

كما لوحظ انخفاض إهتمام روادها بالعنصر البشري وإفتراض أن المنظمة نظام مغلق لا يتأثر بالعوامل الخارجية، كما أكدها هذا الإتجاه على أهمية النظام الرسمي وتحديد طبيعة العلاقات السائدة في إطارها الوظيفي، إهمال إجتماعية النظام وبعده الثقافي، أهمية الإعتماد على الأدوات الهيكلة للرقابة، القواعد والإجراءات وتجاهل الرقابة الضمنية التي يمكن أن تحققها الثقافة.[1]

بالإضافة إلى الإعتماد على الإتصال ذو الإتجاه الواحد من الأعلى إلى الأسفل وعليه يمكن وصف الثقافة التي سادت التنظيم البيروقراطي بأنها ثقافة التوجه بالسلطة.

9-2- إسهامات التيار النيوكلاسيكي:

- العلاقات الإنسانية(MAYO-I-):

نتيجة إهمال التيار الكلاسيكي لأهمية العنصر البشري في المنظمة وتجاهل الجانب الإنساني فيه،ظهر التوجه نحو التركيز على العامل ودوره في الرضا الوظيفي وأثر الجانب السلوكي في تحقيق مستويات أداء عالية،هذا الإتجاه الذي تبنته العلوم الإجتماعية والنفسية من خلال دراسة الدافعية وتأثير العوامل النفسية والدراسات الإجتماعية لـ (MAYO-I-) مؤسس علم الإجتماع الصناعي،حيث كانت أهم الإسهامات ما قدمه لأثر المناخ التنظيمي

[1] هدى درموني ، المرجع السابق ، ص 93.

على الإنتاجية وتأثير العوامل السيكولوجية عليها بالإضافة إلى دراسته أسباب التعب والتغيب وحوادث العمل إذ أثبت إرتباط الإنتاجية بعوامل إجتماعية تؤثر في سلوكيات الأفراد والأداء. كما أكد على أهمية تنمية روح الجماعة والشعور بالرضا وصحة المناخ التنظيمي في صياغة أنماط سلوك إيجابية . إعتبر أيضا أن الفرد جزء من حضارة المجموعة وسلوكه إنعكاس لقيم وعادات الجماعة.

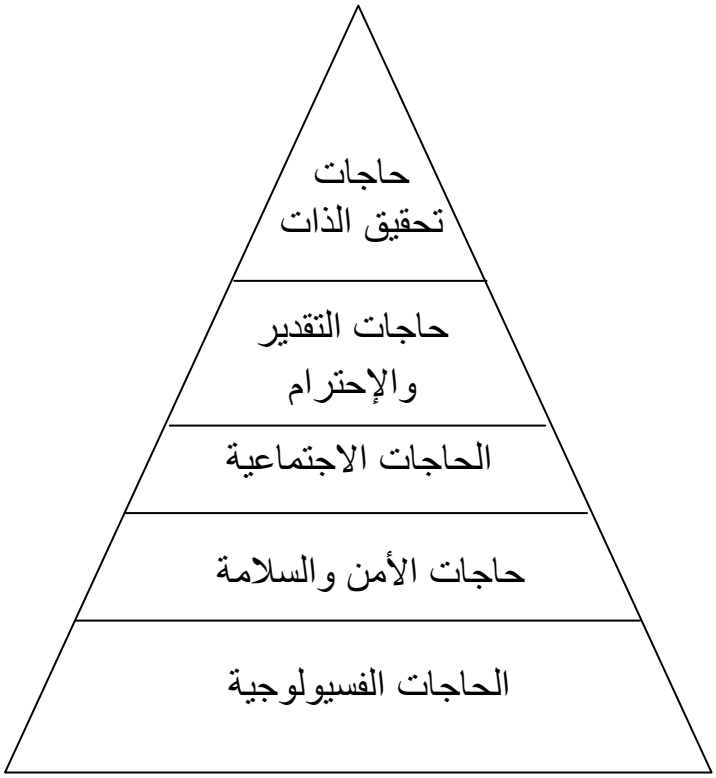
شكلت دراسات هذا التيار نقطة الإنطلاق نحو الإهتمام بسلوك الأفراد داخل المنظمة وأسهمت في توجيه العديد من الدراسات نحو حصر محددات السلوك التنظيمي التي من أهمها المحددات الإجتماعية ولا سيما الثقافة التنظيمية وعليه فقد أضاف منظر وهذا الإتجاه رصيدا ضخما نحو فهم العديد من المجالات السلوكية مثل دوافع الأفراد والسلوك الجماعي والعلاقات المتداخلة في العمل وأهمية العنصر البشري، فبدون فهم هذه الجوانب فإن المديرين سيجدون صعوبة في إدارة العنصر البشري داخل المنظمات وإدراك وفهم سلوكياته التي تعتبر الثقافة التنظيمية أهم محدداتها،عليه يمكن القول بأن دراسات المدرسة السلوكية لعبت دوراً هاماً وخدمت موضوع الثقافة التنظيمية بتأكيدها على أهمية المورد البشري وحتمية إدراك سلوكه.[1]

- نظرية سلم الحاجات لـ(أبراهام ماسلو):

قام(أبراهام ماسلو) بتحديد خمس أنواع الحاجات الإنسانية والتي قسمها حسب أهميتها ودرجة إلحاحها إلى ما يوضحه الشكل رقم(2) وفق سلم تصاعدي، ففي الوقت الكي تم فيه إقتراح النموذج، أغلبية المنظمات كانت تعتمد على الوسائل المادية وأسلوب العقاب والخوف من فقدان الوظيفة كأساليب للتحفيز. إلا أن نموذجه أوضح أن التحفيز يتم من خلال إشباع حاجات الأفراد كالحاجة لتطوير كفاءات العامل، الحاجة للإنتماء الإجتماعي وغيرها، ورغم

[1] هدى درموني ، المرجع السابق ، ص 93.

أن نظريته لا تفسر بشكل واضح الحفز الإنساني إلاّ أنها ساهمن بشكل واضح في فهم الحفز عند الأفراد.



الشكل رقم(01) سلم الحاجات لـ(MASLOW)

يسعى الفرد حسب(MASLOW) إلى إشباع الحاجات التالية:

- الحاجات الجسمية والفسيولوجية: تمثل الحاجات الأساسية لبقاء الإنسان و إستمرار مثل الأكل كما تسيطر هذه الحاجات على بقية الحاجات إذ لم تكن مشبعة.
- حاجات الأمن والسلامة: تتضمن هذه الحاجات حاجات الفرد للحماية من الأخطار المختلفة، مثل الأخطار الإقتصادية المتعلقة بضمان إستمرارية في العمل والحصول على الدعم المادي.[1]
- حاجات التقدير والإحترام: التي تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين والإحترام الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمناسبة والمركز.

[1] هدى درموني ، المرجع السابق ، ص 95.

- حاجات تحقيق الذات: إذ يشير(MASLOW) إلى أن فهم هذه الحاجة هو حاجة الفرد إلى قدرته على بناء الكفاءات لديه وتعتبر أقصى ما قد يصبو الفرد لإشباعه.

تناول (MASLOW) مفهوم الإدارة المستنيرة التي أكدت على أهمية التعاون بين الإدارة والعامل، إذ سعى هذا المنهج الإداري إلى التأكيد على التفاعل الإيجابي بين أطراف العملية التنظيمية والذي يعتبر أهم أهداف الثقافة التنظيمية، كما يقوم هذا المنهج على أساس قيم تنظيمية تتمثل في الثقة الجماعية، روح الإبداع، روح الحوار، الإحترام...وكلها قيم تعبر عن ثقافة تنظيمية محفزة مبنية على أساس التكامل بين قيم الفرد وقيم الإدارة مما أكد على أهمية وجود مضمون ثقافي تنظيمي.[1]

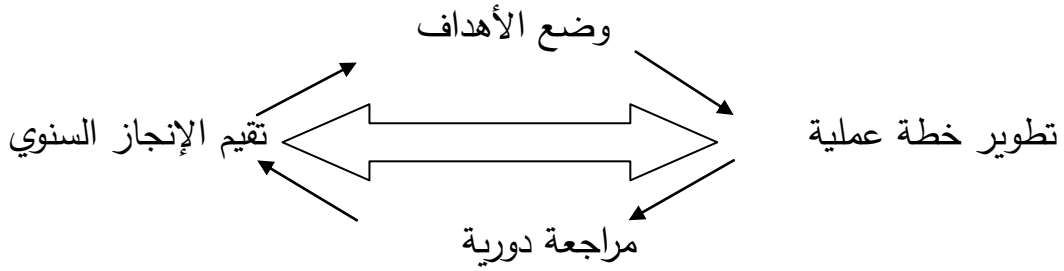
9-3- إسمهات التيار المعاصر:

- مدرسة النظم: دخل الفكر الإداري مرحلة جديدة نتيجة عدم البحث العلمي وتداخل عوامل البيئة النفسية والإقتصادية والإجتماعية مع عوامل البيئة الدّاخلية، فقد أهمل الفكر الكلاسيكي علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية مما أدى إلى حدوث تحول جذري في الفكر الإداري عندما تبنى هذا الإتجاه مفهوم"النظام"، فلمدرسة النظم الدور البارز في تصور المنظمات كنظام مفتوح ومتكامل يتكون من أجزاء مترابطة متبادلة التأثير والإعتماد على المجتمع الموجودة فيه، إذ عرف المنظمة على أنها ظاهرة إنسانية إجتماعية هادفة وكيان إنساني هيكلي يتشكل من مجموعة أفراد منفقين فيما بينهم سعياً لتحقيق هدف منشود وما يشد هذا التجمع الإنساني هو تشكيلة العلاقات، بأنواعها الهيكلية والإجتماعية والإقتصادية التي تقوم بين الأفراد. كما أكد على أنها نظام متكامل من السلوك الإجتماعي يسانده عدد من الأفكار والقيم والمبتدئ لذلك تم إعتبارها نظام ثقافي فرعي عن ثقافة المجتمع إذا أكد(Soin Saulieu) على وجود تبعية بين المنظمة ومجتمعها من حيث القيم الثقافية والتأثر بتغيراتها.

[1] هدى درموني ، المرجع السابق ، ص 96.

- نظرية(H-SIMON): إهتم (H-SIMON) من خلال دراسة بالتركيز على مشكلة التنظيم المتعلقة بكيفية إتخاذ القرار والإرتباط بين مختلف المراكز والمستويات التنظيمية، إذ إعتبر المنظمة مجموعة هياكل الإتصال والمعلومات والعلاقات بين الأفراد ال>>ين يشكلون فريق وأن السلوك الجناعي هو محصلة سلوك الأفراد، كما إعتبر أن سلوك الفرد رشيد إلا أنه مقيد بحدود البيئة الخارجية، قام أيضاً بالربط بين دراسة السلوك التنظيمي وصيرورة إتخاذ القرار وأكد أن دراسة الأول تتطلب دراسة الثاني وركز من خلال نموذجه للقرار على أهمية القيم، المعتقدات، العادات، والأعراف دورها في صنع القرار وفعاليته لإعتبارها رصيد لدى المقرر تحدد سلوكياته وتوجهاته، وأكد على إرتباط العقلانية بمهارات الفرد غير المحركة إلى جانب قيمة الأخلاقية وتفسيراته.التي تتأثر بالإطار الثقافي الذي يعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الخلفيات الثقافية وبالتالي تعميم الإدراك وتوجيه التفسير.
- نظرية (P.DUCKER) والإدارة بالأهداف: إن الرائد الأوّل لهذه المدرسة المعاصرة (P.DUCKER) الذي عرض أسسها في كتابه عام 1945 تحت عنوان"الإدارة بالتطبيق" و أهداف معينة لفترة زمنية معينة لكل مدير على أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها وفي نهاية الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة ثم تحديد الإنحرافات ومعالجتها وذلك وصولا للأهداف المتفق عليها بأحسن كفاءة وأقل تكاليف، ما يوضحه الشكل رقم(3) إذ يعتبر هذا المنهج في الإدارة فلسفة جديدة تتميز بالفعالية لأنها تسمح بزيادة الإنتاج، تسهيل تقييم الأداء، تفاعل وتكامل جهود أفراد المنظمة والعمل بأسلوب الفريق كما يتطلب تطبيق مثل هذا الأسلوب في الإدارة توفر المنظمة على ثقافة تنظيمية مبينة على أساس المشاركة الثقة، ثقافة محفزة تعمل على تنمية ولاء الفرد للمنظمة وتمثل هذه الثقافة الفلسفة الضمنية والصريحة لمنهج الإدارة بالأهداف.[1]

[1] هدى درموني ، المرجع السابق ، ص 96.



الشكل رقم(02): نموذج الإدارة بالأهداف.

- (Williom ouchi) والإدارة الثقافية:

إعتبر عالم الإدارة الياباني(Williom ouchi) أن المنظمات الغربية تعتمد أسلوب الإدارة الأمريكي "A"، في حين أن المنظمات اليابانية تتبع أسلوب الإدارة الياباني "J". فعمد ؛إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان"Z"، إذ تحتفظ النظرية بأهم خصائص الطريقة اليابانية في الإدارة مثل التوظيف الدائم، بطء عملية الترقية تقلد الموظف لعدة وظائف في المنظمة المشاركة في إتخاذ القرار ولا تعتمد عملية التوجه على السلطة الهرمية والرقابة المياشرة السلوك الفرد، بل على السلطة غير الرسمية وعلى مبدأ الرقابة الجماعية والذاتية كما إقترح العالم الياباني(ouchi) خطوات تحول إنتهاج نظربة "Z" من خلال المراحل التالية:

- شرح أسلوب المنظمة اليابانية في الإدارة وما يشمله من خصائص ومفاهيم.
- تحليل وتوضيح فلسفة المنظمة الحالية: إذ يتم إطلاع العاملين في المنظمة هلى سياسات وقيم المنظمة، تاريخ نشاطها وما حققته من إنجازات وذلك تمهيد للإعلان عن الفلسفة الجديدة المراد تبنيها.[1]
- شرح وتوضيح الفلسفة الجديدة: إذ يتم شرح المفاهيم والقيم الجديدة التي سيتم تبنيها والتقيد بها.

[1] هدى درموني ، المرجع السابق ، ص 97.

- مقارنة الفلسفة الجديدة مع الفلسفة القديمة:وذلك قصد الكشف عن الممارسات غير السليمة وإستنتاج مزايا الفلسفة الجديدة.
- إعادة تصميم وتنظيم العمل: والتي يقصد بها إتخاذ الإجراءات التي تسمح بتعديل الهيكل التنظيمي وطرق وإجراءات العمل بما يتطابق مع الفلسفة الجديدة.
- إطلاع الإتحادات ونقابات العمل.
- توفير نظام خدمة وظيفية مناسبة.
- تشجيع مجالات المشاركة: يسعى هذا الأسلوب في الإدارة إلى البحث عن مجالات لإشراك العاملين من خلال الإهتمام بإقتراحاتهم.
- تنمية العلاقات الشمولية.
- بدء التنفيذ في المستوى الإداري الأعلى تعتمد نظرية"Z" على إدخال تعديلات وبدء التنفيذ في المراكز الوظيفية العليا نظراً لكونها المسؤولة عن الإدارة ولتسهيل مبدأ المشاركة.

كما أكد على أن عملية التحول تتطلب وجود أرضية معينة تساعد على تطبيق النظرية أهمها الثقافة الحالية للمنظمة، كما أن العملية تتم بصغة مرحلية وتستهدف المنظمة ككل.تسعى الإدارة وفق هذه النظرية إلى تشجيع مجالات المشاركة، تنمية عنصر الثقة بين العاملين والإدارة، بث روح العمل الجماعي والتعاون وتنمية الولاء التنظيمي لديه.[1]

[1] هدى درموني ، المرجع السابق ، ص 98.

خلاصة الفصل:

تعتبر المنظمة نظام متكامل من السلوك الاجتماعي تدعمه منظومة من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية تمثل ما يعرف الثقافة التنظيمية التي تعتبر مرجعية هامة لحل المشاكل التنظيمية ومغاربة لفهم الواقع التنظيمي بالإضافة الى اعتبارها قاعدة أساسية لتحديد الممارسات السلوكية الصحيحة فالمحددات الثقافية هي أهم محددات السلوك التنظيمي،كما تعتبر نظام اجتماعي ثقافي فرعي عن المجتمع الذي تستمد منه قيمها وأهم افتراضاتها وخليطا من الثقافة الأفراد العاملين بها،كما أن هذا التطور في الثقافة يسمح بتحقيق قوتها إذا ارتفعت نسبة مشاركة الأفراد العاملين في قيمها الى جانب وضوح ترتيب مكوناتها،ومن أهم أدوار الثقافة التنظيمية تفاعلها مع عناصر الإدارة باعتبار أن هذه الأخيرة هي المشرف عن تحقيق أهداف المنظمة،إذ لا يمكن إهمال أبعاد هذا التفاعل فقد ساهمت مدارس الفكر الإداري في بلورة المفهوم الثقافي للمنظمة وحاولت العديد من الدراسات نمذجة هذا المفهوم الذي يلعب دورا هاما في تفعيل أداء الإدارة باعتباره مرجعية،لحل المشاكل التنظيمية وفهم الواقع وتحديد أساسيات السلوك الصحيح وعاملا هاما للتنسيق بين الجهود،بالمقابل تسعى إدارة المنظمة الى إدارة الثقافة التنظيمية بترسيخ قيمها ومعتقداتها من خلال ممارسات وسلوكيات الإدارة العليا أو عن طريق برامج التكيف أو ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف الاختيار التعيين،التدريب،أيضا يشكل إدارة التنوع الثقافي تحديا هاما لإدارة المنظمة.

الفصل الثالث:

الالتزام التنظيمي.

تمهيد:

1-مفهوم الالتزام التنظيمي.

2-أهمية الالتزام التنظيمي.

3-أنماط الالتزام التنظيمي.

4-العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي.

5-مداخل وأبعاد الالتزام التنظيمي.

6-المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي.

7-مراحل تطور الالتزام التنظيمي.

8-الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي من المواضع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود في العقود الأخيرة، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها.

ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر الى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، فقد برزت الحاجة الى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية، ارتأينا استعراض حول مفهوم الالتزام التنظيمي. أهميته خصائصه أنماطه، العوامل المساعدة في تكوينه، مداخله وأبعاده، التغيرات المأثرة فيه مراحله، تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي، الآثار المترتبة عليه، وهذا سنتناوله في هذا الفصل.

1- مفهوم الالتزام التنظيمي:

تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجلات عدة مثل: الالتزام نحو العمل والالتزام نحو الواجبات، والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو العمل جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي.

ويمكن القول أن الالتزام هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها. [1]

ومما يجدر ذكره أن هناك اختلاف في المفهوم بين مفردات الولاء والانتماء والالتزام، رغم ورود هذه المصطلحات الثلاثة في بعض الدراسات بنفس المعنى.

وفيما يلي شرح لكل مصطلح:

- ورد تعريف ولاء بمعنى: أمانة أو وفاء ضمن المصطلح الأجنبي (Loyalty)في المعجم الموسوعي للمصطلحات أنه: الإخلاص لفكرة أو مثل عال أو لشخص أو جماعة أو وطن أو الوفاء له.[2]
- وورد تعريف الانتماء بمعنى: أمانة التبعية أي شعور المرء بالضمأنينة لكونه ينتم الى جماعة مختارة يطمئن لها.
- كما ورد تعريف الانتماء في المعجم للمصطلحات التربوية أنه:

---

[1] خاصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر2011 ص 20.

[2] ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية في نابلس،فلسطين،2006،ص36.

شحنة عقلانية وجدانية كامنة بداخل الفرد ويكون الفرد جزء من جماعة و يسعى عادة الى أن تكون قوية يتقمصها ويوجد نفسه بها كالأسرة، فيشترط في الانتماء أن يكون الفرد جزء من الجماعة التي ينتمي إليها بينما من الممكن ولاء الجماعة لا يكون جزء منها.[1]

وفي قاموس اكسفورد كلمة التزام(Commitment) بمغنى الحالة أو الوضع الذي يقدم به الفرد الكثير من الوقت والاهتمام لمؤسسته لأنه يعتقد أنها الحق.

كما أنه أيضا يشير الى نتيجة لاحقة، فقد يحدث الالتزام التنظيمي وقد لا يكون بينهما علاقة، كالالتزام العامل بما يوجبه عليه عقد العمل مثلا، وعليه فان مفهوم الالتزام يختلف عن مفهوم الولاء وليس مرادفا له.[2]

فقد عرف كل من (Porter–Smith 1970)الالتزام التنظيمي بأنه توجه يتسم بالفعالية والايجابية نحو المنظمة.[3]

تعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي:

بأنه مدى اقتناع العاملين بإرادتهم وقيمها وأهدافها الى الدرجة التي تجعله يتوافقون معها ويندمجون فيها ويشعرون أنهم جزء أساسي ومؤثر فيها، مما يدفعهم الى بذل المجهودات المطلوبة في مجال عملهم العادي فضلا عن استعدادهم لبذل مجهودات إضافية تطوعية من شأنها نجاح الإدارة وتقدمها ورفاهتيها.

---

[1] بدر محمد الجريسي ،الروح المعنوية وعلاقتها والولاء التنظيمي للعاملين لمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا، نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،2010،ص 47.

[2] ختام عبد الله علي غنام، مرجع سابق ذكره ص37.

[3] الجميلي، مخلص شياع علي الجيملي، سنة 20،العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي. جامعة الإيثار للعلوم الاقتصادية الإدارية،4،9،ص295.

2- أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام.

كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى الانجاز.

إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعلمون بها يعتبرها عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ في منظماتهم أو تركهم للعمل.[1]

وأيضا يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمة الى سلوك ايجابي يدفع بالمنظمة الى لتقدم والبقاء.

بالإضافة الى عدة أسباب أدت الى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل

[1] خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة نايف العربية البحرين،2006،ص 16.

فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك مجال الالتزام التنظيمي.[1]

3- أنماط الالتزام التنظيمي:

تنص معظم الآراء على أن هناك ثلاثة أنماط تشكل في مجموعها الالتزام التنظيمي وهذه الأنماط هي:

1-النمط الوجداني للالتزام التنظيمي(الالتزام الوجداني):

ويقصد به شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها، ويعرف كذلك بأنه التزام عاطفي وهي توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم بالمنظمة مما يؤدي الى مشاركة الفرد في تحقيق وتدعيم هذه القيم.[2]

2-النمط الاستمراري للالتزام التنظيمي:(الالتزام المستمر):

وهو مبنى على التكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه للمنظمة وهو قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها.

3-النمط المعياري للالتزام التنظيمي:(الالتزام المعماري):

ويشير الى شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة وقد يعود ذلك الى ضغوط الآخرين مثل الزملاء والرؤساء.

4-الإحساس بالانتماء:

ويظهر ذلك في التعبير بالافتخار بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.[3]

---

[1] صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية،2004،بدون طبعة ص 17.

[2] محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم أخلاقيات العمل ص79.

[3] نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر 2001 ط1،ص41.

5-الإخلاص:

الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار و العمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال،ومضاعفة الجهد المبذول من قلبه سعيا وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

4- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي:

تعتبر دراسات روبرت"مارش وماناري"من الدراسات المتميزة التي أشارت الى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:

4) 1- السياسات:

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم فإذا أشبعت هذه الحاجات فان ذلك سيتسرب عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين مما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء، وتتفاوت هذه الحاجات عن الأفراد العاملين من الأهمية والألوية في العمل على إشباعها، وقد أشار"ماسلو"في نظرية الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة الى الأمن، والحاجة الى الحب والانتماء، والحاجة الى الاحترام والحاجة الى تحقيق الذات.[1]

[1] محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهيب ،مرجع سبق ذكره ص 69.

4) 2- وضوح الأهداف:

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، فكلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.

4) 3- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:

إن مشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة بشكل أكبر.

4) 4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد.

إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل في حيث المشاركة في اتخاذ القرارات.[1]

رسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.

وتمنح العاملين لمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول الى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

[1] محمد بن غالب العوفي .الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية "غير منشور"، الرياض ،السعودية '2005، ص36-37.

4) 5- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:

إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف.

4) 6-العمل على بناء ثقافة مؤسسيه:

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الولاء والالتزام لها.

4) 7-نمط القيادة:

إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة،[1]والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد.

4) 8-المكانة الاجتماعية:

ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضفيها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضا حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص

[1] موسى اللوزي. التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار النشر والتوزيع، عمان الأردن ص 139.

في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل، والأجور الأقدمية في التعيين بالإضافة الى التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.[1]

4) 9-الرضا الوظيفي:

يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما قدمته له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وزيادة درجة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.[2]

5)مداخل وأبعاد دراسة الالتزام التنظيمي:

5) 1- مداخل دراسة الالتزام التنظيمي: اتفق العديد من الكتاب والباحثين على إدراج مفاهيم الالتزام التنظيمي المختلفة تحت تقسيمين أساسيين هما:

أولا: الالتزام السلوكي:

المدخل القائم على التبادل وهو المدخل الذي كان نتيجة جهوده التي بذلها العديد من العلماء النفس الاجتماعي، وينظر هذا المدخل الى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها ومنه يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل أن التزام الفرد تجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة، فالفرد يقدم الجهد والوقت...الخ، مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة، فينظم الفرد للمنظمة التي تعطيه إشباع أكثر أي أن

[1] محمد بن غالب الغوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية،الرياض،2005 ص،37،38،39.

[2] محمد بن غالب العوفي، نفس المرجع.

ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغباته ويتوقف على مدى يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه.

ثانيا: الالتزام الاتجاهي(السيكولوجي):

يختلف هذا المدخل في نظرته للالتزام عن المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل فالمدخل الاتجاهي ينظر الى الالتزام على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط وايجابية 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. [1]

5-2- أبعاد دراسة الالتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد اتجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له،وتشير الأدبيات الى أن هناك أبعادا مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا،ويتفق الباحثين في تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

أولا: بعد الالتزام العاطفي:

الذي اقتراحه آلن ومايو (allenet meyer) حيث رأيا لأن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي بالعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعلمون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد

[1] صالح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ص 320.

والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي الى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة. [1]

ثانيا: بعد الالتزام المستمر

وهو التحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، أي القيمة الاستثمارية من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع (العوائد) يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها. [2] أما إذا أوجد الفرد العامل منظمة أخرى تقدم عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فانه لن يتردد في الانتقال إليه، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية. [3]

كما يمكن الإشارة الى أبعاد آخر منها:

حدد"ستاو، سيلانيك 1977"أبعاد الالتزام التنظيمي كما يلي:

- ✓ الالتزام الاتجاهي: والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة، وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.

[1] Allen natale smayer john.the meaurment and antaceceslent of offective Continuance.and Normative Commitment to Organisation.jonrnal of accupational psychology.b.N63.1990.P18.

[2] عبد الحسين، باسم عبد الحسين.2012.أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي ،كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة –31. 258–280.

[3] د/موسى أحمد خير الدين ،د/محمود أحمد النجار،أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية .دراسة استطلاعية .المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010.ص13.

- ✓ الالتزام السلوكي: والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته ناتجا من سلوكه السابق فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها وبعضويتها. [1]

- أما كيرون فيذكر بعدين للالتزام التنظيمي هما:

- ✓ الالتزام الاخلاصي: والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويجعلها جزاءا من قيمه وأهدافه.

- ✓ الالتزام المحسوب: والمقصود به الرغبة التي يبد بها الموظف باستمرار في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل.

- وترى"كانتور"أن الالتزام التنظيمي ثلاثة أسس هي:

- ✓ الالتزام المستمر: ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة، دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.

- ✓ الالتزام التلاحمي: يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة ويتحقق ذلك عند تركه السلوك الايجابي.

- ✓ الالتزام الموجه: يتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممتثلا لسلطتها ومعاييرها التي تحددها.[2]

6-المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات الديمقراطية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي، حيث اشتملت هذه الدراسات على الكثير من السمات منها: العمر، الجنس، مدة الخدمة، مستوى التعليم، المركز الوظيفي الشخصية، الاتجاهات، معتقدات الفرد عن العمل الطموح

[1] محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق ص37.

[2] العيادي أحمد بن محمد، الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة أم القرى. مكة المكرمة.1420 ص16.

الحاجة الى العلاقات الاجتماعية، الحاجة الى الانجاز والى تحقيق الذات، أما المتغيرات التي حظيت باهتمام خاص من قبل الباحثين هما متغيري العمل وحدة الخدمة.

6) 1-متغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي:

أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط ايجابي فيما بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي، أي أنه كما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة لأن الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصا وظيفيا في العمل.

6) 2- علاقة الالتزام بمدة الخدمة:

أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية ايجابية، وذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة، والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى، وتقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين إضافة الى ارتفاع معدل الفرض لديه تحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة الى ترك منظمة للعمل في منظمة جديدة أي أن احتمال انتقال الفرد الى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمل الفرد.[1]

6) 3- علاقة الالتزام بمستوى التعليم:

أكدت بعض الدراسات بين التأهل العلمي للموظف ومعدل الالتزام التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحها الفرد المؤهل وسعيه

[1] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق،ص،317-318.

المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي. أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الارتباط الايجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للموظف، أي أنه كلنا ارتفع التأهيل العلمي للفرد ارتفع معدل التزامه التنظيمي.

6) 4- طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجنس الموظف:

أكدت بعض الدراسات بأن الرجل أكثر استقرارا والتزاما من المرأة. أما البعض الآخر أكد على إن المرأة أكثر التزاما من الرجل، ويقول البعض أن المرأة الملتزمة هي المرأة غير المتزوجة لأنها أكثر رضا وارتباط بوظيفتها.[1]

6) 5- علاقة الالتزام التنظيمي بالطموح والحاجة الى العلاقات الاجتماعية:

أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقات الايجابية بين الالتزام التنظيمي والطموح والحاجة الى العلاقات الاجتماعية وكذلك بين الالتزام التنظيمي والحاجة الى الانجاز.

6) 6- العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي:

أشارت بعض الدراسات الى العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي، إن كلما زاد نطاق الوظيفة أدى الى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي الى زيادة الالتزام التنظيمي.

6) 7- العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والالتزام التنظيمي:

تشير بعض الدراسات الى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام التنظيمي، حيث أن صراع الدور يؤدي الى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلبيا على التزام الأفراد، أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع يؤدي الى زيادة

[1] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق،ص،317-318.

الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلبيا على الالتزام، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به.

6) 8- العلاقة بين عبئ العمل والالتزام التنظيمي:

كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبئ الدور الذي يؤديه قد يؤدي الى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي أي أن هناك علاقة عكسية بين عبئ الدور والالتزام التنظيمي.

7- مرحل تطور الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي للفرد مر بثلاث مراحل حسب بوكانن(Bochanan) وهي متتابعة كما يلي:

7) 1-مرحلة التجربة:

وهي التي تعتمد على تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته، ويقول بوكانن" انه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عند مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف.

تحديات العمل، عدم وضوح الدور، ظهور جماعات متلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

7) 2-مرحلة العمل والانجاز:

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

7) 3- مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى ما لانهاية، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال الى مرحلة النضج، [1] وعملية انتقال الفرد بالمنظمة.

- مرحلة الانضمام الى المنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.
- مرحلة الالتزام التنظيمي وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيقه أهداف المنظمة والنهوض بها.

وأشار العتيبي والسواط" الى أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:

➢ مرحلة الإذعان والالتزام:

حيت يكون الالتزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

[1] محمد غالب العوفي، مرجع سابق ص 36-37.

➢ مرحلة التطابق والتماثل:

حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشجع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

➢ مرحلة التبني:

اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم. [1]

8- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، وقد تمكن أحد الباحثين من تقسيمها الى قسمين هما:

القسم الأول: وهو المتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة.

القسم الثاني: وهو المتعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي.

- الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي:

إن الموظف الملتزم تنظيميا إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاما، فالموظف حينما يشعر بالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم، مما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم. فالموظف الأكبر التزاما لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي ليه به، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولائه مستقبلا عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته. إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنظر الى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة ايجابية، ومن المحتمل أن تؤدي الى نتائج مرغوبة داخل النطاق

[1] محمد غالب العوفي، مرجع سابق ص37.

الوظيفي للفرد، وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء، والرضا عن العمل وانخفاض الغياب ودوران العمل، وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.

ومن بين تأثيرات الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية:[1]

* الروح المعنوية:

إن للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم بالأعمال المطلوبة، تؤدي الروح المعنوية المرتفعة الى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل مما يترتب عليه تدني درجة الالتزام التنظيمي.

* الأداء المتميز:

يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم بالإضافة غالى شعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعلمون بها.[2]

* تسرب العاملين:

يعرف مولي(التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا)ويعود ذلك الى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمنظمة. ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات ،وذلك لأن التسرب يؤدي الى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل.[3]

---

[1] فيصل حسون، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،2005ص211-210.

[2] ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع،ط1،القاهرة،2003 ص54.

[3] ماجدة عطية، مرجع سابق، ص 54.

خلاصة الفصل:

انطلاقا مما سبق فقد برزت الحاجة الى دراسة السلوك الإنساني، وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الالتزام التنظيمي، حيث أن هذا الأخير هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، والذي يعتبر حالة ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد اتجاه منظمة التي يعمل بها، وتعددت الأدبيات في النظر الى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة.

كما تم عرض هذا الفصل ليوضح مجموعة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي، وتعرض الى أهميته التي تميزه عن باقي المتغيرات، تطرقنا الى العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي وأبعاده والمتغيرات المؤثرة فيه بالإضافة الى أهم مداخل الالتزام التنظيمي كما تطرق الى المراحل التي يمر بها ليصل الى المعنى المطلوب، وأيضا الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي.

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- منهج الدراسة.

2- مجالات الدراسة.

3- عينة الدراسة وخصائصها.

4- أدوات جمع البيانات.

5- الأساليب الإحصائية.

الخلاصة.

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصول السابقة إلى أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بموضوع البحث "علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة" باعتبار أن الدراسة الميدانية هي القاعدة الأساسية لأي بحث علمي فمن خلالها يتمكن الباحث في جمع المعلومات والبيانات حوا موضوع بحثه وقيمة النتائج المتحصل عليها وهذا يتوقف على مدى دقة الإجراءات المنهجية والضبط الدقيق في معالجة معطياته.

وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى عدة عناصر، مجالات الدراسة، المنهج المتبع، تحديد العينة وخصائصها، أداة جمع البيانات وكذلك الأساليب الإحصائية.

1- منهج الدراسة:

المميز للدراسة العلمية عن غيرها من الدراسات اعتمادها على المنهج العلمي في أسلوب للتفكير والعمل يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها بالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الطاهرة موضوع الدراسة [1] فالمنهج يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد للحصول على الحقيقة في العلم [2] .

وقد اختلفت المناهج المتبعة في البحوث باختلاف المواضيع لأن طبيعة الموضوع هي التي تفرض نوع المنهج وقد ارتأينا في بحثنا هذا استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على رصد ومتابعة ظاهرة.معينة بطريقة كمية أونوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة.

في حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتطوره.[3]

2- مجالات الدراسة:

2-1- المجال المكاني:

1- نشأة المؤسسة :

تأسست شركة توزيع الكهرباء والغاز في 1969/07/28 بأمر رقم :59/69 حسب الجريدة الرسمية للمؤسسة وتعتبر سونلغاز من المؤسسات الهامة في الدولة حيث كانت تسمى في عهد الاستعمار EGA أي كهرباء وغاز الجزائر وتمتد جذورها الى عام 1947 وقد تم تأميمها بعد الاستقلال .

---

1 ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان،2000، ص33.

2 بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وصرف إعداد البحوث ديوان المطبوعات الجامعية،1995،ص43.

2 مرجع سابق نفسه (ربحي مصطفى عليان)،ص43.

كانت المؤسسة في الفترة التأسيسية تنقسم الى 4 مديريات جهوية (الجزائر ، وهران قسنطينة ، ورقلة) وفي سنة 1975 تم تعديل المديريات الجهوية حيث أصبحت مناطق التوزيع (الجزائر ،الشلف ، قسنطينة ، عنابة و سطيف ، بشار ،البليدة ، وهران ، ورقلة) مع العلم انه لديها 45 مركز توزيع تابع لهذه المناطق .

وفي سنة 1991 تم تحويل اسم الشركة الوطنية للكهرباء والغاز الى المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي و تجاري و وجاء بعد ذلك في 2002/06/01 حسب القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة بسونلغاز شركة ذات أسهم لأن الدولة غير قادرة على تغطية التكاليف وستكون مرحلة (2002 /2007) مرحلة انتقالية من حيث تقسيم وتهيكل المؤسسة حسب نظامها الجديد أي أن هناك لجنة ضبط هي التي تتحكم في التسعيرة وحاليا هناك مديرية عامة تتكون من :

* مديرية الإنتاج (إنتاج الكهرباء).

* مديرية النقل (نقل الكهرباء والغاز).

* مديرية التوزيع (توزيع الكهرباء والغاز).

2- نشأة مركز التوزيع بالوادي :

في فترة سابقة كانت منطقة الوادي تتزود بالطاقة الكهربائية وذلك عن طريق وكالة الوادي التابعة لمركز التوزيع ببسكرة ونظرا للكثافة السكانية تقرر إنشاء مركز توزيع لمنطقة الوادي وذلك في أواخر الثمانينات بخلق مندوبية تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز .

وفي عام 1992 تحولت المندوبية الى مركز للتوزيع الذي هو عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية وينقسم هذا الأخير الى ثلاثة وكالات (الوادي ، المغير، الدبيلة)

وقد أصبحت تسمى بالمقطعة وهي عبارة عن خلايا مصغرة للتوزيع كما أنها تعتبر وسيلة وطريقة مستعملة من أخل ضمان عدة وظائف أهمها :

* وظائف خاصة بالزبائن (كشوفات تسديدات) .

*وظائف خاصة بالكهرباء (شبكات كهربائية) .

تحليل الهيكل التنظيمي :

للقيام بأعمال المؤسسة في ظروف حسنة تعتمد هذه الأخيرة على مجموعة من الأقسام والمصالح التي يمكن إيجازها في ما يلي[1] :

1- المدير العام : ويتمثل دوره في الإشراف على جميع العمليات التي يقوم بها الفرع والمصادقة عليها ويقوم بدراسة جميع التقارير وتحليلها وتقديم نسخ منها للسلطات العليا ويتمثل دوره كذلك في مراقبة اداء العمال لعملهم وهو يمثل الفرع في المديرية الجهوية والمؤسسة الأم .

2- **المكلف بالشؤون القانونية :** وهو عبارة عن قسم تابع لقسم الوسائل تم تغيره وأصبح قسم مستقل يعمل على حل الخلافات ويتمثل في :

* مساعدة الهياكل في إدارة المشاكل القانونية للمؤسسة .

* متابعة تنفيذ قرارات المحاكم .

* اتخاذ تدابير لضمان استرداد الديون من جميع الأنواع .

3- مهندس أمن : ويمكن ذكر أهم مهامه في ما يلي:

* إنشاء جدول زمني للزيارات مع برنامج التوعية .

[1] مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز بالوادي

* تنفيذ جميع المبادئ والتوجيهية ومتطلبات السلامة .

* وضع برنامج سنوي من الإجراءات .

4- المكلف بالاتصال : وتتمثل أهم مهامه في ما يلي :

* تطوير وتنظيم المعلومات للجمهور والعملاء الذين يستخدمون وسائل الإعلام المناسبة (النشرات والملصقات ،الصحافة والإذاعة المحلية ، والكتيبات ...) استنادا الى سياسات التي وضعتها المؤسسة .

* المشاركة مع الإدارة العليا للمؤسسة .

5- المكلف بالأمن الداخلي : وتتمثل مهامه في :

* إتباع جميع جوانب إدارة السلامة الداخلية لتوزيع الكهرباء والغاز بشكل دائم .

6- شعبة الشؤون العامة : ونذكر مهامها في ما يلي :

* تطوير وتنفيذ البرنامج الاستثماري

* تنفيذ برنامج شراء المعدات في السوق المحلية وفي الخارج .

* ادارة عقود الصيانة وتوفير وسائل النقل .

* يدير متجر للمعدات وتجهيزات الكهرباء والغاز .

7 – قسم تسير النظم المعلوماتية : وتتمثل مهامه في :

* صيانة أنظمة التشغيل .

* إدارة قواعد البيانات

* إدارة وصيانة أجهزة الحاسوب

8 – نظام إدارة المعلومات :

* إدارة شبكة الاتصال المحلية (LAN) والاتصالات

* إدارة حساب المستخدمين وحقوق الوصول إلى موارد البرامج والأجهزة على الخادم والشبكة

* صيانة معدات الشبكة والاتصالات السلكية واللاسلكية

9- صيانه أجهزة الكمبيوتر :

* تركيب وتحديث أنظمة التشغيل والمرافقة العامة .

* تقديم المشورة والمساعدة للمستخدمين .

10 – قسم العلاقات التجارية :وتتمثل مهام هذا القسم في ما يلي :

* تقيد القيود المحاسبية لإدارة الإرادات في مكاتب المبيعات .

* الرقابة والتفتيش على الوكالات التجارية للاستفسار عن التطبيق الصحيح لقواعد العمل .

* احترام إجراءات إدارة العميل (التخفيضات ،الحسومات ،التكامل وإلغاء ....الخ)

11 – الفواتير:

* وضع الطاقة الشهرية .

* دراسة استقصائية لمؤشر العدادات وتقديم الفواتير والشيكات .

* إدارة محفظة العملاء.

12 – الرقابة والتفتيش :

* دراسة والتعامل مع شكاوي العملاء.

*وضع برنامج وثائقي وتوفير مكاتب المبيعات .

* إعداد تقارير مفصلة بعد كل عملية تفتيش .

13 – الوكالة التجارية : وتتفرع الى عدة مصالح تجارية وهي :

المصلحة التقنية	العنوان	المنطقة
الوادي	الوادي، كوينين ، البياضة ،الرباح ،النخلة ، لعقلة ، وادي العلندة ،ميه ونسة	تكسبت الوادي
الدبيلة	الدبيلة ، حساني عبد الكريم ،المقرن ،حاسي خليفة ،طريفاوي ،طالب العربي ، بن قشة ، دوار الماء ،قمار ، الرقيبة ، سيدي عون ، تغزوت ، ورماس	نهج شعباني خليفة
المغير	المغير ، جامعة ، أم الطيور ، اسطيل ، سيدي عمران ، سيدي خليل ، المرارة	شارع شارف محمد

المصدر : مصلحة الموارد البشرية مؤسسة سونلغاز بالوادي .

14 – قسم الدراسات والأشغال : ويمكن ذكر أهم مهامه فيما يلي :

من حيث الدراسات والكهرباء :

* جمع الملفات التقنية لتعمل على تنفيذه .

* تنظيم المناقصات من المشاريع مع شركات في قطاع البناء

* تنسيق أنشطة مختلف الشركات والمشرفين على العمل .

من حيث الدراسات والغاز : وتتمثل مهامه في ما يلي

* الاهتمام في هذه الدراسة في إيصال الغاز التي تلقتها إدارة التوزيع .

* نشر وظيفة القبول والمرافقات الى وحدات تحكم العمل والمشرفين على الغاز .

* تطوير وصيانة وقاعدة بيانات للمعلومات عن الانساق المالية والمراحل المختلفة لمعالجة القضية .

15 – قسم استغلال الشبكات الغازية : ويقوم هذا القسم بما يلي :

* ضمان جودة واستمرارية شبكات الغاز في تشغيلها خلال تجربها لضمان عملها جيدا .

* الامتثال لقواعد السلامة في الشبكات المنزلية .

* ضمان سلامة الهياكل ضد الأخطار الخارجية .

* شبكة ضمان التشخيص وتطوير برامج الصيانة والرصد والمراقبة والصيانة المستقبلة .

16 – قسم استغلال الشبكات الكهربائية :

المصالح التقنية للكهرباء : وتنقسم الى ثلاث مصالح تقنية كما هي موضحة في الجدول السابق

قسم المالية والمحاسبة : يعتبر القسم المحاسبة والمالي أساس المؤسسة حيث ينقسم قسم المالية والمحاسبة الى ثلاث أقسام كما هي مبنية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهي :
مصلحة الاستغلال : وتتكون من

* رئيس مصلحة الاستغلال .

* مكلف بالدراسات .

*محاسب .

- مصلحة المالية : حيث تقوم هذه المصلحة بعدة عمليات وضع برامج التمويل والموزانات والمخططات المالية التي يتم تغطية المشاريع ماليا بناء ا عليها وتتمثل كذلك في تسديد الفواتير والتي بدورها تنقسم الى فواتير الاستثمار وفواتير الاستغلال بالإضافة الى تسديد مستحقات الضمان الاجتماعي كما تقوم ايضا بمتابعة كل المدخولات البنكية وتقوم أيضا بما يسمى بعملية المقارنة البنكية فيما يخص كل حركات الاموال الخاصة بالشركة وتقوم ايضا بمراقبة القواعد المالية زد على ذلك رعاية التعهدات المالية للمؤسسة والمراقبة المستمرة لصندوق للمؤسسة.
- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير : ويتلخص دور هذه المصلحة في اعداد الميزانية لكل سنة وتقوم بمتابعة برنامج الاستثمار كل شهر تنفيذ العمليات المحاسبة للمخطط العام وتحليل مختلف مراكز المنطقة وتسيير خزينة المنطقة (المديرية أو العملية المتعلقة بها).

وتقوم مصلحة مديرية المحاسبة والمالية بصفة عامة على ما يلي :

- إجراء التسويات للحسابات المصرفية ومكاتب البريد .
- تأكيد من مراجعة الحسابات والرقابة والعمليات المحاسبة .
- حساب النتائج المحاسبية للمديرية .

17 – قسم الموارد البشرية : يضمن قسم الموارد البشرية سياسة تسيير الموظفين على مستوى منطقة التوزيع ويحدد الشروط الداخلية لتطبيق هذه السياسة التي تضمن السير الحسن للعمال ويقوم هذا القسم أيضا بـ :

* تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية التي بدأتها المديرية العامة .

*ضمان التنظيم الإداري للموظفين .

* التأكيد من حفظ السجلات الإدارية للموظفين .

* ضمان ومراقبة والتحكم في ظروف تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين .

التنسيق مع مركز الصحة المهنية والوكالات الخارجية .

ثانيا : دور وأهداف مؤسسة سونلغاز بالوادي

تحقق سونلغاز دور أساسي للاقتصاد الوطني وذلك من خلال الاهداف التي تسعى الى تحقيقها

1 – دور مؤسسة سونلغاز :

للمؤسسة دور هام جدا في الاقتصاد الوطني حيث تعتبر المصدر الحيوي للقطاعات الاقتصادية (الزراعية ،الخدماتية، الصناعية) ففي الميدان الصناعي نجد أن الطاقة الكهربائية والغازية تستعملان في مختلف المصانع الاستراتجية والتحويلية هذا لان كل الآلات الموجودة في هذه المصانع تعمل بالكهرباء او الغاز ، كما لها دور كبير في تموين القطاع الزراعي بالمضخات ومختلف الآلات والمحركات ، أما معلى مستوى قطاع الخدمات فإن مجمل وسائل النقل تستعمل مادة الغاز وكذا دور الكهرباء في الإنارة العمومية كما أنها توفر مناصب شغل للعاطلين عن العمل وبهذا يظهر حاليا دور شركة سونلغاز في الاقتصاد الوطني فهي الممول الرئيسي للقطاعات الاقتصادية .

2 – أهداف مؤسسة سونلغاز :

ورد في المادة (06) من المرسوم رقم 26 –195 المتضمن القانون الأساسي للمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز ، حيث تهدف إلى :

* إنتاج الكهرباء والغاز في الجزائر ونقلها وتوزيعها وتسويقها .

* توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء الجزائر أو في الخارج وتسويقه .

* تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها .

* دراسة كل شكل أو مصدر للطاقة وترقيته وتنميته .

* تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة بالصناعة الكهربائية والغاز ، كل نشاط يمكن أن يترتب عنه فائدة لسونلغاز وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة بهدف الشركة لاسيما البحث عن المحروقات واستكشافها وانتاجها وتوزيعها .

* تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو الخارج مع الشركات الجزائرية او الأجنبية.

* إنشاء فروع و أخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج .

2-2- المجال الزماني

لقد مرة درستنا الميدانية بمرحلتين نوضحها كأتي

- المرحلة الأولى كانت الدراسة استطلاعية وبدأت يوم2017/02/28 قمنا بزيارة المؤسسة من أجل البيانات و المعلومات المتعلقة بها.
- أمّا المرحلة الثانية فبدأت يوم2017/03/18 وامتدت حوالي 15 يوم حيث تم توزيع استمارات على عينة الدراسة،وثم استرجاعها في حدود "عشرة أيام"والملاحظ أنه تم استرجاع 70 استمارة فقط مما يجعل عينة الدراسة 70،وتم تفريغ البيانات وتحليلها وإجراء الاختبار على صحة الفرضيات وتم التوصيل إلى نتائج الدراسة وانتهت الدراسة ماي 2017 .

2-3- المجال البشري:

جدول رقم(01) يوضح فروع المؤسسة الخاضعة للدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

البيانات / فروع المؤسسة	حجم المجتمع الأصلي	العينة مأخوذة من المجتمع الأصلي	النسبة المئوية للعينة	العينة المسترجعة	الاستبيانات الصالحة للدراسة
مدير سونلغاز شارع محمد خميستي بالوادي	183	58	%31.69	50	43
مقاطعة الوادي(1) حي 300 مسكن بالوادي	48	15	%311.25	11	11
مقاطعة الوادي(2) حي الأعشاش بالوادي	39	12	%30.76	10	9
Dijtricj تكسبت الوادي EG	46	15	%32.60	09	7
الكلي	316	100	%31.64	80	70

المصدر: من إعداد الطلبة .

الجدول رقم(1): يوضح أنه تم اختيار العينة(100عامل) أي بالنسبة(31.64%) من حجم مجتمع الأصلي للدراسة هذا الاختيار كان على أساس حصصي متناسب مع كل فروع قيد الدراسة،وتم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة وكان العائد من الاستبيانات

التي تم توزيعها(80)أي بالنسبة (العائد80%)وكان عدد الاستبيانات الغير مستردة (20)استبيان أي بالنسبة(20%) من حجم الأصلي للعينة،وقد تم استعباد(10 إستبانات) لعدم صلاحيتها للدراسة أي بالنسبة (10%) من حجم الأصلي للعينة ليصبح الحجم النهائي للعينة(70) بالنسبة(70%)من حجم العينة الأصلي وما يعادل(22.15%)من حجم المجتمع الأصلي للدراسة.

3- عينة الدراسة:

- تعتبر العينة تلك المجموعة في العناصر أو الوحدات التي يتم استخرجها في مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار أو التحقق، على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعيًا التحقق في كل مجتمع البحث نظرًا إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع وعليه يمكن القول أن العينة هي "مجموعة فرعية في عناصر مجتمع بحث معين".
- فقد قمنا باختيار العينة الحصصية تتكون من 70فردا ،التي تقوم على مبدأ نقل نفس التوزيعات أو النسب خصوصيات يكون اختيارها على أساس أهداف البحث، أي على أساس ما نريد التحقق منه في الفرضيات. في هذا الإطار يجب أن تكون هذه الصفات أو الخصوصيات التي نختارها في العينة قابلة للملاحظة في وحدات مجتمع البحث، كما يتعين على البحث كذلك أن يعرف توزيعها ونسبها في مجتمع البحث" يعتمد المعاينة الحصصية على بعض مميزات مجتمع البحث التي تسعى لإعادة إنتاجها في صور نسب في العينة"[1].

([1]) سعيد سبعون، حفصة صرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبة،الجزائر،2002 ص ص (135-145).

4- أدوات جمع البيانات:

تتطلب مرحلة جمع البيانات عناية خاصة من طرف الباحث، واستعمال أدوات مناسبة تمكنه من الوصول للمعلومة اللازمة، كما تتوقف دقة مصداقية أي بحث على دقة أدوات المستخدمة فيه، وبما أننا نريد الوصول إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى للعاملين بالمؤسسة، اعتمدنا في جمع المعلومات الأداة التالية:

الاستبانة: وهي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجوب[1].

وقد اخترنا الاستبانة للحصول على الحقائق وتم صياغة بنودها بناء على تساؤلات الدراسة حيث احتوت على 35 بند موزعين على النحو التالي:

أولا: البيانات الشخصية: تحتوي على أربعة أسئلة وهي بيانات تخص العالمين.

ثانيا: بيانات خاصة بالثقافة التنظيمية وتضم 15 بند.

ثالثا: بيانات خاصة بالالتزام التنظيمي وتضم 20 بند من [16-35]موزعين كالتالي:

- الالتزام العاطفي 7 بنود(23-28).
- الالتزام المستمر 6 بنود(23-28).
- الالتزام المعياري7 بنود (29-35).

حيث استخدمنا مقياس ليكرت ذو 5 درجات: الدرجة 1 للاستجابة غير موافق بشدة والدرجة 2 لاستجابة غير موافق والدرجة 3 لاستجابة عن محايد والدرجة 4 لاستجابة عن موافق والدرجة 5 لاستجابة عن موافق بشدة.

([1]) إبراهيم ابرايش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان2008، ص269.

5- الأساليب الإحصائية:

وقد استخدمت في هذه الدراسة الأسلوب الإحصائي المتمثل في السنبة المئوية لأننا ارتأينا أن يمثل النسبة الحقيقة للمبحوثين. وهذا فيما يخص تحليل البيانات الشخصية.

حيث استخدمنا في تحليل نتائج الاستبانة احصائيا واجراء الاختيارات اللازمة لتحقق من صحة الفرضيات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss قصد الوصول إلى نتائج الدراسة.

فاستخدمنا معامل ارتباط برسون لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لعينة الدراسة.

خلاصة:

من خلال دراستنا للجانب المنهجي فقد تطرقنا إلى مجالات الدراسة و المنهج والأدوات وهذه العمليات ما هي إلا تمهيد يساعدنا للدخول في الفصل الخامس والمتعلق بتحليل واختبار الفرضيات وعرض النتائج.

الفصل الخامس:

اختبار ومناقشة الفرضيات وعرض النتائج.

تمهيد

1- تحليل واختبار الفرضيات.

2- عرض النتائج.

3- توصيات واقتراحات.

خاتمة.

تمهيد:

بعد التطرق إلى الإجراءات المنهجية، سنطرق في هذا الفصل تحليل وتفسير النتائج وهذا من خلال أداة الاستبانة والتي تم تفريغها وتحليلها قصد التحقق في فرضيات الدراسة وقد استخدمنا برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss في تحليل قصد التوصل إلى النتائج.

1- تحليل واختبار الفرضيات:

1- 1- تحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم(02):يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس.

العينة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	69	%98.5
أنثى	1	%1.4
مجموع	70	%100

نلاحظ من خلال الجدول(02) أعلاه أن نسبة الذكور في العينة كانت 98.5% أي ما يعادل 69 عاملا بينما نسبة الإناث 1.4% أي ما يعادل 1 عاملة، ونستنتج من خلال هذه الأرقام صعوبة طبيعة العمل التي على المرأة وهذا ما توضحه نسبة الذكور، وكذلك البيئة الموجودة فيها المؤسسة التي تعتبر محافظة نوعا ما لذلك لم تكن هناك عاملات بكثرة.

الجدول رقم(03):يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر.

السن	التكرار	النسبة المئوية
30-20	19	%27.4
40-31	37	% 52.85
50-41	13	%18.57
60-51	1	%1.42
مجموع	70	%100

نلاحظ من خلال الدلائل الرقمية المتعلقة بمتغير السن بأن أغلبية المبحوثين أعمارهم من31 إلى 40 سنة وهو ما يمثل 37 مفردة من مجموعة أفراد العينة وذلك بنسبة 52.85%ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم من 20إلى30سنة والتي عددها 19 أفراد 27.14%أما الفئة الأقل فذلك التي تتراوح أعمارهم من 51 إلى 60 سنة وإلى عددها 1أفراد ومن خلال هذه الأرقام نستنتج أن هذه المؤسسة تعتمد في تعينها للعمال على فئة الشباب وهي مرحلة العطاء والطموح وكذلك لما تمتلكه هذه الفئة في أفكار جديدة وطاقات شبابنا كبيرة مما قد يكون له أثر بالغ على موضوع الالتزام التنظيمي لدى فئة الشباب.

الجدول رقم(04):يوضح توزيع العينة حسب مستوى التعليمي.
لدى أفراد العينة

مستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	41	%58.57
جامعي	29	%41.42
مجموع	70	%100

تبين معطيات الجدول رقم(03) إن أفراد العينة معظمهم في مستوى تعليمي ثانوي والذي هم41 فردا من مجتمع دراسة أي نسبة 58.57% ثم تليها بعدها نسبة الجامعيين بـ41.42%أي تمثل 29 فردا، ومنه نستخلص أن أغلبة أفراد العينة ذوي مستوى علمي ثانوي مع غياب مستوى الابتدائي والمتوسط ومن خلال هذه نرى بأنها ترتبط بشكل كبير بنوعية العمل الذي يقوم به الأفراد في المؤسسة، فالمؤسسة مجال الدراسة بحكم نوعية العمل نحتاج إلى عدد كبير من ذوي المستويات التعليمية العليا، على أساس الشهادة لأن طبيعة العمل تحتاج إلى عمال يمتلكون المعرفة والمهارة والمعلومات اللازمة لانجاز الأعمال بنجاح داخل المؤسسة.

الجدول رقم(05):يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة .

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
تقني	31	%44.28
إداري	39	%55.71
مجموع	70	%100

يبين الجدول(05) النسبة الأعلى 55.71% من العمال ينتمون إلى صنف الإداري. وتليها 44.28% من العمال ينتمون إلى صنف التقني(ومن خلال العينة المدروسة، نلاحظ بأن المؤسسة تعتمد العمل الإداري والمراقبة والأشراف على سيّر الأعمال).

1-2- اختبار الفرضيات

- **التحقق من الفرضية الفرعية الاولي**

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوي الدلالة a=0.05بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي لمؤسسة سونلغاز بالوادي

جدول رقم (06) : يمثل معامل ارتباط الثقافة التنظيمية بالالتزام العاطفي

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل إرتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
الثقافة التنظيمية	70	60,12	4,27	0,13	غير دالة 0,05
الالتزام العاطفي		5,16	5,16		

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد علي نتائج Spss.

يبين الجدول أعلاه ان معامل ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي لعينة الدراسة تساوي (0.13)غيردال عند مستوي دلالة 0.05 =aمما يدل علي عدم وجود علاقة وهذا راجع الي ان الافراد العينة يرون ان المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة سونلغاز بالوادي ، لا يساعدهم علي التكيف مما يشعرهم بعد عدم الالتزام ، فالمؤسسة لا تولي إهتمام كبير بالعنصر البشري الذي يعتبر من اهم العناصر بالمؤسسة يساعد في تحقيق اهدافها ، كما أن إدارة سونلغاز لا تولي إهتمام للجوانب النفسية للعاملين مما ينقص التزامهم العاطفي .

وتتعارض نتائج دراستنا الحالية مع دراسة (عاشور ابتسام) حيث توصلت علي انه توجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والولاء ومعامل الارتباط بينهما يساوي (0.68)وبتالي وجود ثقافة تنظيمية قوية تؤدي الي وجود إلتزام تنظيمي مما يقود المؤسسة الي النجاح .

- تحقيق الفرضية الجزئية الثانية

– توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة a=0.05 بين الثقافة التنظيمية والالتزام المستمر بمؤسسة سونلغاز بالوادي .

جدول (07) : يمثل معامل أرتبط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والالتزام المستمر.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل إرتباط بيوسون	الدلالة الاحصائية
الثقافة التنظيمية	70	60,02	4,27	0,23	دالة
الالتزام المستمر		20,41	13,16		0,05

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد علي Spss

يبين الجول (07) :ان معامل ارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام المستمر بين العاملين بالمؤسسة سونلغاز بالوادي تساوي (0,23) وهذا يدل علي وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة a= 0.05 وأن العلاقة طردية وموجبة وهي نتيجة منطقية ومتوقعة وحيث ان كل ما زادت الثقافة التنظيمية بالمؤسسة كلما زادت الالتزام المستمر للعاملين ، وهذا يدل علي ان الثقافة التنظيمية المتمثل أساسا في القيم الانضباط والعدل بين أفراد العاملين وكذلك الالتزام بالوقت المحدد للإنجاز الاعمال والتعامل باحترام مع الباقي الموظفين وأقناع ان سلوكيات الايجابية تساهم في تكوين صورة طيبة للمؤسسة التي يعملون فيها ، مما ينعكس علي أدائهم في ظل بيئة تنظيمية تتميز بالمساواة وعدم التمييز والتحفيز فالكفاءة والعلاوات التي تعمل إدارة سونلغاز علي منحها للعاملين بكل جدية وبكل موضوعية تساهم في إقناع العامل على البقاء في هذه الأجواء المفعمة بالحب والتعاون الأفراد وتحقيق الحاجيات النفسية والاجتماعية والاقتصادية التي تشغل بال هؤلاء .

تتواقف نتائج دراستنا الحالية مع دراسة(هدى درنوني) حيث توصلت الي أنه توجد علاقة إرتباطية بين قيم التنظيمية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية وبين الالتزام المستمر للعاملين يساوي0,20 .

- **التحقق من الفرضية الجزئية الثالثة**

– توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة a=0.05 بين الثقافة والتنظيم والالتزام المعياري بمؤسسة سونلغاز بالوادي .

جدول رقم (08) : يمثل معامل أرتبط بين الثقافة التنظيمية والالتزام المعياري .

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل إرتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
الثقافة التنظيمية	70	60,02	4,27	0,28	دالة 0,05
الالتزام المعياري		23,65	3,34		

المصدر : من إعداد الطلبة الاعتماد علي نتائجSpss

يبين الجدول أعلاه المقارنة بين الثقافة التنظيمية والالتزام المعياري للعاملين بالمؤسسة سونلغاز بالوادي يساوي 0,28 وهذا يدل علي وجود علاقة طردية موجبة ونري ان هذه النتيجة واقعية ومنطقية وحيث ان كل ما زادت الثقافة التنظيمية كلما ارتفع الالتزام المعياري.

فهذا الارتباط راجع الي أن مؤسسة سونلغاز تقدم لهم ظروف تنظيمية مناسبة للعمل مما يخلق لديهم شعور بالامتنان لها ، مما ينعكس في وفائهم واخلاصهم الدائم النابع من الواجب الذي ينعكس علي التزامهم لبذل جهد أكثر من أجل إنجاز المهام بكل تفاني وبالبقاء وفيا للمؤسسة .

وتتوافق نتائج دراستنا الحالية مع نتائج دراسة (هدى درنوني)حيث توصلت الي وجود علاقة أرتباطية بين القيم التنضمية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية وبين الالتزام المعياري للعاملين يساوي0.35.

- التحقيق من الفرضية الرئيسة

(جميع بنود الثقافة التنظيمية مع جمع بنود الالتزام التنظيمي)

– توجد علاقة الارتباطية ذات دلالة إحصائية عند المستوي دلالة 0.05= a بين الثقافة تنظيمية والالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالوادي .

الجدول رقم (09): بمثل معامل أرتباط الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي .

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل إرتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
الثقافة التنظيمية	70	60,02	4,27	0,28	دالة 0,05
الالتزام التنظيمي		69,57	8,32		

المصدر : من إعداد الطلبة يالاعتماد علي نتائجSpss .

يبن الجدول رقم 09 : ان معامل ارتباط *بيرسون* بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي تساوي (0,28) وهذا يدل علي وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (a= 0.05) بين ثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، وان هذه العلاقة طردية وموجبة حيث أن كل كلما زادة قوة الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز ، كلما ارتفاع الالتزام التنظيمي للعاملين ، ويرجع هذا الارتباط الي أن الإدارة سونلغاز تولي اهتمام للثقافة التنظيمية المشجعة علي سيادة القيم التنظيمية المبنية علي العدالة والمساوة والإخلاص في الاداء والمساعدة علي نشر الثقافة العمل الجماعي وفقا لفريق العمل ، مما تنمي العلاقات المتبادلة بين العمال ويؤكد علي ضرورة الانضباط والخضوع للقوانين والأنظمة المبنية علي مجموعة من الأنماط علي مجموعة من الأنماط السلوكية التي تتبناها الادراة لتوفير بيئة عمل قائمة علي أسس تنظميه صحيحة ترتكز علي الموضوعية في الاختيار والتعيين العاملين وتسيير

مؤسستهم بتفويض صلاحيات لهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وكذلك إلتزامهم بالسلوكيات الايجابية والتي تنص عليها أنظمة المؤسسة .

وتوفير بيئة تنظيمية أمنة خالية من المخاطر و انتشار إستقرار الوظيفي وبتجسيد روح التعاون الو ضيفي وبتطوير المستقبل المهني وهذا من خلال تجسيد ثقافة تنظيمية قوية تزيد من فاعلية أداء العاملين وتحفزهم علي انجاز العمل الافضل وهذا ما يؤدي حتما الي سيادة مناخ تنظيمي داعم للأداء الأفضل وبتالي للجذب والاستقطاب الأكبر لأفضل للكوادر والاستقرار والبقاء في العمل لعمالها بصورةأكبرو بالتالي الالتزام بالعمل فيها والتركيز علي بذل جهد أكثر مما يطلب منه في سبيلها وسبيل بقائه فيها وهوما يعبر عن الالتزام العاطفي بالمؤسسة والالتزام المتجسد في ضرورة البقاء واستمرار العامل في العمل المؤسسة التي تتوفر له ارتباطا كبيرا من خلال أجره مكافأته وفرص ترقيته وأمانه واستقراره الوظيفي ، وعلي الالتزام المعياري الدال علي أحساس العامل بالواجب اتجاه القيم ومعايير وعلاقات المؤسسة مما يتحتم عليه البقاء إخلاصا لها وتفانيا للعمل بها ،كل هذا يؤكد علي وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظمية والالتزام التنظيمي وهذه النتائج تتفق مع ما توصلت اليه دراسة(عاشور إبتسام) حيث توصلت الي وجود علاقة ذات ودلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاملين بالمؤسسة ديوان ترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة حيث بلغه معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.84.

2-عرض نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة الميدانية نستخلص

*اشارت النتائج انه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية وعند مسوي الدلة a=0,05بين الثقافة التنظيمية والتزام التنظيمي لدي العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي وهي علاقة طردية وموجبة أي أنه كلما زاد مستوي الثقافة التنظيمية لدي العمال الإداريين التقنيين كلما أرتفع مستوي التزامهم التنظيمي والعكس ، وأرجعنا هذه العلاقة الارتباطية بين متغييرين الي أنه توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي التزام مستمر والالتزام المعياري للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي .

*لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة a=0,05 بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي ، مما يدل علي عدم وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة سونلغاز بالوادي والمتمثلة في ان الثقافة والمناخ السائد في مؤسسة لا يساعد هم علي التكيف مما يجعلهم يشرون بعدم الارتباط ولايولون اهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر من أهم العناصر بالمؤسسة في تحقيق أهدافها لها تأثير وعلى التزام العاطفي المتمثل في شعور العاملين بعدم الانتماء لمؤسسة سونلغاز بالوادي .

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة a=0,05 بين الثقافة التنظيمية والالتزام المستمر للعاملين الإداريين والتقنيين بمؤسسة سونلغاز بالوادي وإن هذه العلاقة طردية و موجبة ، حيث أن كلما زادت الثقافة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة كلما إرتفع مستوي الالتزام المستمر ويرجع هذا الارتباط الي ان مؤسسة سونلغاز تساهم في قرار العاملين للبقاء في المؤسسة وتحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية و الاقتصادية التي تشغل

بال هؤلاء العاملين مما يصعب عليهم مغادرتها أمام حتمية التفكير فيما ما سيواجههم في حالة ما قرروا العكس .

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة a=0,05 عند مستوي الدلالة a=0,05 بين الثقافة التنظيمية والالتزام المستمر المعياري للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي وإن هذه العلاقة طردية وموجبة حيث انه كلما زادت الثقافة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة كلما ارتفع الالتزام المعياري وهذ ا الارتباط راجع الي ان المؤسسة سونلغاز تقدم لهم الظروف تنظيمية مناسبة للعمل مما يخلق لديهم لشعور بإلامتنان لها ، وبما ينعكس وفائهم وإخلاصهم لها .

3-التوصيات :

بناء عن النتائج السابقة يمكن إقتراح مجموعة من التوصيات التي قد تؤدي الي تحسين الثقافة التنظيمية وزيادة مستوي الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي وهي كلاتي :

*التركيز علي المورد البشرية بالاعتباره أهم الموارد الموجوده بالمؤسسة .

*السعي الي إيجاد بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام المتبادل والسلوك الأخلاقي والعلاقات التفاعلية والبناءة بين المستويات الإدارية والتنقية واعتماد علي مبدأ المسائلة والمسؤولية الفردية في خدمة المصلحة العامة وزيادة مستوي الالتزام التنظيمي ببعديه العاطفي والمعياري .

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

*زيادة مستوي استخدام وتطبيق أسلوب الدفعية والتحفيز بما يقود كل أفراد المنظمة الي العمل بفاعلية وكفأه أكبر علي مستوي الفردي والجماعي مما يساهم في زيادة معدل الالتزام التنظيمي خاصة الاستمراري .

*التكوين الدوري للكوادر والعمال علي حد سواء وبرمجة حصص تدريبية لأنماء القدرات الفنية والتقنية لديهم .

*فتح المجال للمشاركة كل العاملين في تدبير وإبداء وأتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

*تجديد قنوات الاتصال بما يسمح يسرعة وسلاسة تدفق المعلومات علي كافة المستويات في المؤسسة ،بما يسمح بإيصال انشغالات وتوقعات العمال والادراة كل من الأخر .

*إجراء المزيد من البحوث النوعية المتعمقة حول الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية .

خاتمة:

لقد تبين من خلال الدراسة أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة و التي علاقة قوية بالتزام الأفراد العاملين بالمؤسسة، و التي تشكل دافعا مهما نحو الانجاز، أي لأنها من أهم محددات نجتح أو فشل منظمات الأعمال.

إن تحقيق التزام العاملين هو أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات لها، لما له الأثر الايجابي على نجاحها و ذالك من خلال الثقافة التي تحملها كل مؤسسة و ترسخها لدى الأفراد العاملين بها، فالتقدير و الاحترام بين زملاء العمل و الإدارة، ومنح العاملين لسماع شكواهم واقتراحاتهم وآرائهم، ومشاركاتهم في اتخاذ القرارات، والإضافة إلى تركيز المؤسسة على القيم الإيجابية كالتركيز على العمل والإنجاز، كلها تعتبر قيمة وعادات و أعراف ومعتقدات وتوقعات تنظيمية تحميلها ثقافة المؤسسة وتؤثر على سلوك العاملين بالمؤسسة، فيظهر ذلك في ولائهم لمؤسساتهم، ومدى شعورهم بالانتماء له بالإضافة إلى شعور بالفخر والاعتزاز لها، ويظهر أيضا في تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة، وذلك بإنجاز جميع مهام العمل وعدم تأجيلها وعدم التهاون فيها، بالإضافة إلى تحمل العقوبات لجميع المخالفات الأوامر وتعليمات العمل، كذلك يظهر في تحقيق الرغبة بالعمل والاستمرار في المؤسسة من خلال الشعور بالسادة والرضاء في بقاء بالعمل فيها، وعدم دوران العمل وعدم التغيب والتأخر الدائم في العمل، كلها متغيرات ومؤشرات قد تزيد من درجة الالتزام التنظيمي أو تخفض منه، إذا فالثقافة التنظيمية لها علاقة بالالتزام التنظيمي، حيث تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي للالتزام العاملين وبالتالي نجاح أي منظمة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموع من النتائج النظرية و الميدانية، أما بالنسبة للنتائج النظرية فتعتبر ثقافة المنظمة من أهم المؤثرات على سلوك و التزام الأفراد في المنظمة، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد و إدراكهم و تحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط البيئة، حيث إن الثقافة التنظيمية تسهل الالتزام الجماعي فالشعور بالهدف المشترك

يشجع الالتزام وتنمي الشعور بالولاء و الانتماء لدى العاملين فيها كما أنها تدعمه، و بمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروفا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.

و الثقافة القوي يمكنها أن تدعم من استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام و الولاء للمنظمة، من خلال العديد من العوامل التي يمكن أن تزيد من ولاء العاملين للمنظمة، ومن ثم يكون لديهم حافزا قويا لتبني ثقافة المنظمة كوسيلة للحياة و يمكن أن تساعد الثقافة التنظيمية، في زيادة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء المنظمة من خلال إرساء رسالة المنظمة و تدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها و العمل بها عند تحقيق هذه الرسالة، و توضيح قيمة المنظمة بالنسبة للفرد وتوصيل تلك القيمة إلى الأعضاء.

من خلال الدراسة الميدانية توصلها إلى عدة نتائج و هي وجود علاقة ذات إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي العاملين في مؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى a= 0.05، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام العاطفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة a= 0.05، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام المستمر اتجاه المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة a= 0.05، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام المعياري في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة a= 0.05.

المراجع :

باللغة العربية :

1. إبراهيم ابرايش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان 2008.
2. أحمد بوشنافة وأحمد بو سمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التيسير، مداخلة ضمن الملتقي الدولي حول التيسير الفعال في المؤسسات الاقتصادية و التيسير، جامعة المسيلة.
3. إدريس ،وائل. والغالي، الظاهر.(2011)،الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم–العمليات–عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع،. .
4. بحر يوسف محمد عطية والعاجز:إيهاب فاروق مصباح،(2012)دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تصنيف الإدارة الالكترونية درات تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي محلية الجامعة الإسلامية للدراسة الاقتصادية فلسطين.
5. بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وصرف إعداد البحوث ديوان المطبوعات الجامعية ،1995.
6. الجميلي، مخلص شياع علي الجيملي، سنة 20،العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي. جامعة الإيثار للعلوم الاقتصادية الإدارية.
7. حسين حريم، السلوك التنظيمي:سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال،دار حامد للنشر،بدون ط،2004.
8. خاصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر2011
9. خطير كاظم خمود الفريحات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصر، إثراء للنشر والتوزيع الأردن ط 1 2009
10. د/موسى أحمد خير الدين ،د/محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة

الأردنية الهاشمية .دراسة استطلاعية .المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010.

11. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان،2000.

12. سعيد سبعون، حفصة صرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبة، الجزائر،2002 .

13. السكارنة، بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دراسات معاصرة إدارية.ط1،عمان:الأردن:دار الشروق للنشر والتوزيع .

14. شارلز وجاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية،ط1،الرياض:السعودية دار المريخ للنشر .

15. شتاتحة عائشة:(2009)،الثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار ورقلة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية(14؛15)أفريل جامعة عمار ناجي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير والتجارة الأغواط

16. الشريف علي،(2000)،الإدارة المعاصرة، الإسكندرية مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع .

17. صلاح الدين عبد الباغي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية،2004،بدون طبعة .

18. طجم عبد الغني والسواط ،طلق عوض ،السلوك التنظيمي ،المفاهيم النظريات ،التطبيقات ،دار التوزيع والنشر جدة 1995 .

19. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.

20. العطية ماجدة(2003)سلوك الفرد والجماعة ط1،عمان الأردن دار الشروق للنشر والتوزيع

21. العميان محمد سليمان(2002)السلوك التنظيمي في منضمات الأعمال ط1،عمان،الأردن دار وائل للنشر .

22. فريد مان مايك فن ومنهج القيادة الإستراتيجية (ترجمة)عبد الرحمن لمعة، القاهرة مصر، المنظمة العربية للتنمية جامعة الدول العربية (2006).
23. فلاح حسن عداي الحسيني الإدارة الإستراتيجية –مفاهيمها مداخليها وعملياتها المعاصرة دار وائل للنشر، عمان الأردن ،2000.
24. فيصل حسون، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،2005.
25. القريوتي، محمد قاسم. ،نظرية المنظمة والتنظيم، عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع(2000).
26. ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع،ط1،القاهرة،2003 .
27. ماهر. أحمد.(2007)،التنظيم. الإسكندرية– مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع،..
28. محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم أخلاقيات العمل .
29. محمد مسعود زكري وعلي بن ناصر "نظام السلطة وعلاقته بالإلتزام التنظيمي " دراسة حالة بالمؤسسة الإستشفائية بن عمر جيلاني بالوادي مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل : غير منشورة ،جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي 2014 .
30. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية .
31. مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز بالوادي
32. موسى اللوزي. التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار النشر والتوزيع، عمان الأردن .
33. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر 2001 ط1.

34. هدى درموني ، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية للكوابل الكهربائية – بسكرة ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوره في علم الاجتماع و العمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015

35. ويلسون دافيس، استراتيجية التغير مفاهيم و مناظرات في إدارة التغير، دار العمر للنشر والتوزيع ط2،القاهرة1999

الرسائل الجامعية :

36. بدر محمد الجريسي ،الروح المعنوية وعلاقتها والولاء التنظيمي للعاملين لمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا، نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،2010،.

37. بوبكر منصور ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإداراة العمومية الجزائرية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الأداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية ،جامعة منتروي ،قسنطينة ،الجزائر ،2004.

38. بوياية محمد طاهر ،دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمة ،ورسالة دكتور ،غير منشور ،كلية الأدب والعلوم الإنسانية والإجتماعية ،قسم علم النفس وعلوم التربية ،جامعة منتوري قسنطينة ،الجزائر 2004 .

39. حمد بن فرحان السلوى، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية رسالة ماجستير ،نسخة الكترونية جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، السعودية 2005 .

40. خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة نايف العربية البحرين،2006.

41. ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية في نابلس،فلسطين،2006.

42. سالم، الياس،تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL– وحدة EARAرسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير والعلوم التجارية، الجزائر(2006).

43. عبد الحسين، باسم عبد الحسين..أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي ،كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة –31. 2012 .

44. العيادي أحمد بن محمد، الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة أم القرى. مكة المكرمة.1420 .

45. محمد الطاهر بوبابة، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت المؤسسات وخدماتية إنتاجية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوشيا، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر.

46. محمد بن غالب العوفي .الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية "غير منشور"، الرياض ،السعودية ،2005’

47. محمد بن غالب الغوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية،الرياض،2005 .

<u>مجلات علمية :</u>

48. حليلو نبيل ، مرابط شوقي ، ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام العاملين ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، 23 2016.

49. فاضل عباس، حيندور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيق الإدارة الالكترونية مجلة كوت للعلوم الاقتصادية والإدارية جامعة مسيان العراق مج 114 ص221/ 225 (2010).
50. النسور مروان محمد،دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في قطاع المصرفي الأردني(مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارات فلسطين،مج،20ع2(2012).

المراجع الاجنبية :

1. Allen natale smayer john.the meaurment and antaceceslent of offective Continuance.and Normative Commitment to Organisation.jonrnal of accupational psychology .b.N63 .1990. P18.
2. AL-Swidi.A.sRoshi.M"How does Organizo tional Cultnre Shope the Relqtionship between Eenter prenen eurial Orientqtion and the Organizatrienol performance of Banks"European Journal of Socil Scieneces,Vol.20,No,1.pp.26-48.(2011).
3. The Impaet of headeship and change Management Strategy on Organizational Culture and 1 Kavanagh M.H(2006) Tnduridual meeptance of change dring q uerger Britrih jounql of mangemant vol 17 u 1pp81-103.
4. The Organization perspectine.Chicago:Dorsq press.p28..Angelo.J.(2002)

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية
قسم علم الاجتماع

علاقة الثقافة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة

دراسة ميدانية على العاملين: بمؤسسة سونلغاز بالوادي

الطالبان:

الجيلاني النجار

عبد الباسط حريز محمد

إشراف الأستاذ:

تركي عبد الناصر

إلى السادة عمال مؤسسة سونلغاز بالوادي

أحييكم بتحية الإسلام "السلام عليكم"

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي، وهذا قصد استكمال إنجاز رسالة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل يرجى منكم التكرّم وتعبئة هذه الاستبانة بعد قراءة كل فقراتها، وذلك بوضع علامة (X) أمام الخانة التي تعبر على مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون فيه.

إن تعاونكم سيكون سببا في إنجاح هذه الدراسة، علما أن إجابتكم ستكون سريّة وأنها ستستخدم لأعراض البحث العلمي فقط.

شكرا لتعاونكم الصادق

الجزء الأول: معلومات شخصية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: ☐

المؤهل العلمي: دون مستوى ☐ إبتدائي ☐ متوسط ☐

ثانوي ☐ جامعي ☐

نوع الوظيفة: تقني ☐ إداري ☐

الجزء الثاني: الثقافة التنظيمية

الرقم	الإجـــــابـــات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	تعتبر مؤسسة سونلغاز العنصر البشري من أهم العناصر بالمؤسسة					
2	القيم السائدة في مؤسسة سونلغاز تنظم علاقتي بالإدارة على أساس الحقوق والواجبات فقط					
3	من العادات الموجودة في المؤسسة سونلغاز مشاركتي في قرارات المؤسسة					
4	يعتبر الإلتزام بمواعيد العمل الرسمية من القيم السائدة في مؤسسة سونلغاز					
5	تساوي الإدارة بمواعيد جميع العاملين في الحقوق والواجبات					
6	أحترم النظم والقوانين التي تسنها مؤسسة سونلغاز					
7	ألتزم بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها أنظمة المؤسسة					
8	أتعامل باحترام مع باقي الموظفين في المؤسسة					
9	أعمل على تكوين صورة طبية عن مؤسسة سونلغاز					
10	أفضل توحيد الملابس الخاصة بالعمل لجميع العاملين بالمؤسسة كل حسب تخصصه					
11	هناك فهم ودراية لدي بالأنظمة والقوانين المعمول بها في مؤسسة سونلغاز					
12	أتعرض لعقوبات عندما أتغيب كثيرا عن العمل					
13	أتعرض لعقوبات عند مخالفة الأوامر					
14	أتعرض لعقوبات عندما أتسبب في مشكلات داخل المؤسسة					
15	توفر الأنظمة والقوانين المطبقة في مؤسسة سونلغاز ضمانا لحقوقي الوظيفية					

الجزء الثالث: الإلتزام التنظيمي

أولا: الإلتزام العاطفي

الرقم	الإجـــــابـــات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
16	يشرفني أن أمضي بقية حياتي المهنية في مؤسسة سونلغاز					
17	أشعر بأن مشاكل هذه المؤسسة وكأنها مشكلتي الخاصة					
18	أعتبر نفسي كفرد من عائلة هذه المؤسسة					
19	يوجد لدي إعتبار عاطفي اتجاه هذه المؤسسة					
20	أشعر بالإنتماء إلى هذه المؤسسة					
21	هذه المؤسسة تعني لي الشيء الكثير					
22	أجد ان كثير من القيم التي أؤمن بها في هذه المؤسسة تتوافق مع قيمي وأهدافي					

ثانيا: الإلتزام المستمر

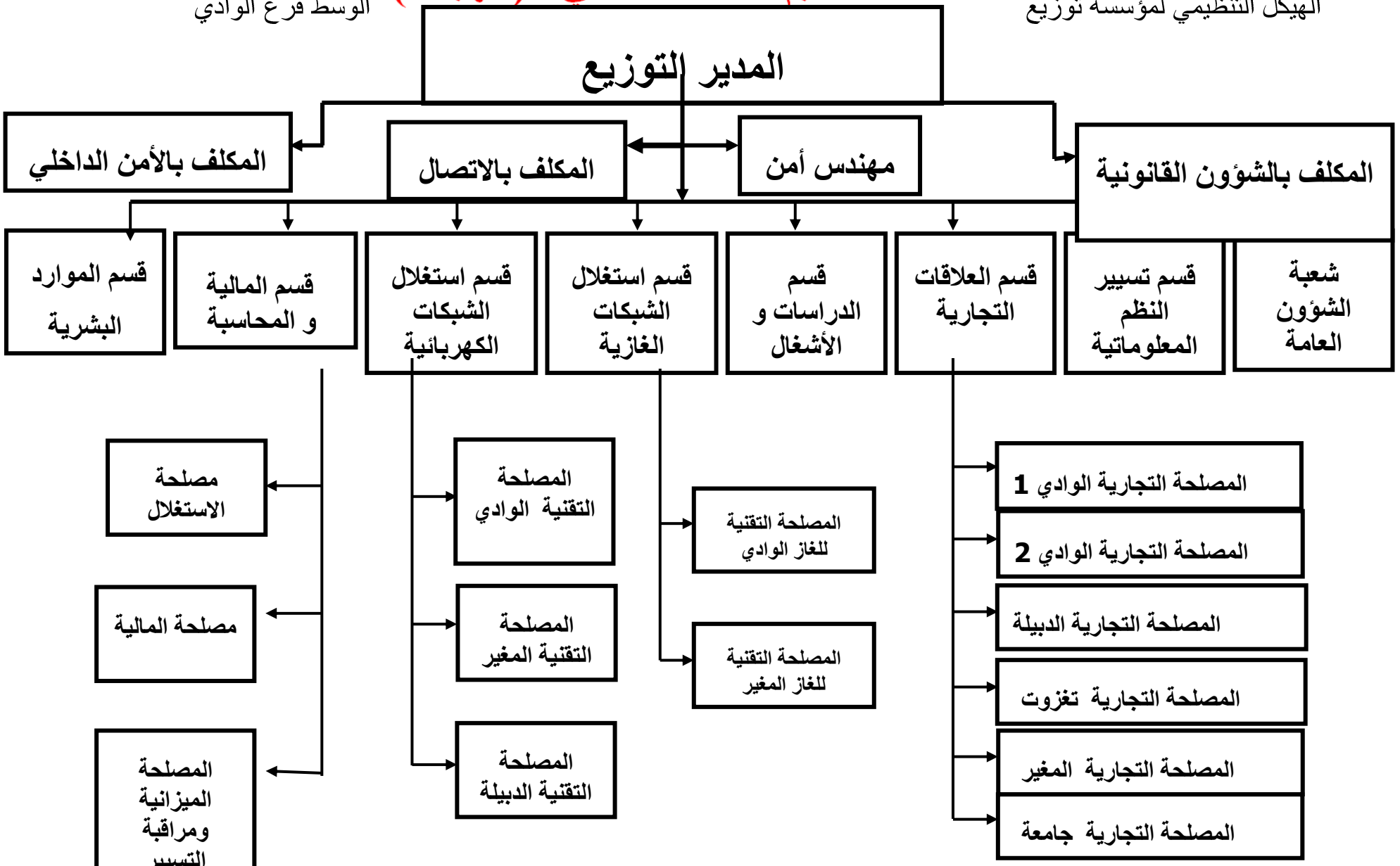
الرقم	الإجـــــابـــات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
23	من الصعب مغادرة هذه المؤسسة حتى ولو أردت لك					
24	ستتأثر الكثير من الجوانب (الاقتصادية والإجتماعية...) في حياتي إن أنا قررت مغادرة المؤسسة الآن					
25	إستمراري في العمل في هذه المؤسسة حاليا ضرورة أكثر منه رغبة					
26	أعتقد أن لدي حظوظ ضعيفة لأجد عمل آخر حتى أفكر في مغادرة هذه المؤسسة					
27	بقائي بهذه المؤسسة هو لعدم حلول بديلة متاحة					
28	أرغب في الإستمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل					

ثالثا: الإلتزام المعياري

الرقم	الإجـــــابـــات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
29	لو أني لم أقدم أحسن ما لدي بهذه المؤسسة لقررت تحويل العمل إلى مكان آخر					
30	واجبي يحتم عليا البقاء للعمل في هذه المؤسسة					
31	إن عليا البقاء في هذه المؤسسة حتى ولو كانت مغادرتها من مصلحتي					
32	سيؤنبني ضميري لو أني غادرت هذ المؤسسة					
33	من المستبعد أن أغادر مؤسستي الآن لأن لدي واجب اتجاه الأشخاص الذين يعملون فيها					
34	إرتباطي بهذه المؤسسة جعلني أدين لها بالكثير من الواجبات					
35	هذه المؤسسة تستحق الوفاء					

التنظيم الداخلي (الهيكلة)

الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الوسط فرع الوادي



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونالغاز)