

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة حالة - شركة KEGT بالوادي -

إشراف الدكتورة :

- بن عيسى ريم

إعداد الطلبة:

- عشيري إبراهيم

- ناب هاني

- العابد مريم

لجنة المناقشة:

| | | |
|-------------|-------------------------------|----------------|
| رئيسا | جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي | د. عايي خليفة |
| مشرفا مقرا | جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي | د. بن عيسى ريم |
| عضوا ممتحنا | جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي | د. نصر ضو |

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قُلْ مَنْ يَرْزُقُكُمْ مِنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ أَمَّنْ يَمْلِكُ
السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَمَنْ يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَيِّتِ وَيُخْرِجُ
الْمَيِّتَ مِنَ الْحَيِّ وَمَنْ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ فَسَيَقُولُونَ اللَّهُ فَقُلْ
أَفَلَا تَتَّقُونَ) سورة يونس الآية 31

صدق الله العظيم

شكر وعرفان

أنتم جميعاً تستحقون الشكر والثناء، فلولاكم لم نكن لنصل إلى أفضل المراتب، ولولا جهودكم لما كان للنجاح أي وصول، ولما تحققت الأهداف، فأنتم أساس رفعة هذه الأمة وأساس تقدمها، وأنتم من يحمل شعلة النجاح والتطور، فشكراً لكم وإلى الأمام دائماً.
السادة الدكاترة المشرفين للكلية:

عميد الكلية

هشام لبزة

رئيس قسم التسيير

ربيع بوصبيح العايش

رئيس تخصص إدارة الأعمال

- علي العبسي

وكذلك السادة الدكاترة الأساتذة المدرسين والمدرسات بالكلية

الطاقم الإداري لأمانة عميد الكلية وأمانة رئيس قسم التسيير والمكتبة

كما نتقدم بشكر خاص للإنسانة الفاضلة والخلوقة والمحترمة جدا الدكتورة ريم بن عيسى لوقوفها معنا على تقديم مذكرة لنيل شهادة الماستر سائلين المولى عز وجل أن يديمها بالصحة والعافية وان يجعلها في ميزان حسناتها

وكذلك نتقدم بجزيل الشكر لكل من ساعدنا في مشوارنا الدراسي .

الإهداء

إلى أرواح كريمة رحلت عنا لكنها لا تفارقنا " ابي وامي واخي جمال " رحمهم الله

إلى إخوتي واخواتي

إلى زوجتي أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب

إلى أولادي فلذات الأكباد.

إلى جميع الأصدقاء اللذين قاسموا معي لذة ومرارة الحياة

إلى زميلي بالدراسة والمذكرة والصدقة هاني و مريم

عشيري إبراهيم

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على نبينا المصطفى وأهله ومن وفا أما بعد
الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد
والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي
لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال ،من إخوة واخوات
الى رفيقات المشوار اللاتي قاسمني لحظاته راعهم الله وفقهم
الى كل قسم إدارة الأعمال وجميع دفعة 2022م جامعة حمه لخضر ،الوادي
إلى كل من كان لهم اثر
والى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي

العابد مريم

الإهداء

إلى أبي العطوف قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛ فهو من علّمني كيف أعيش بكرامة
وشموخ.

إلى أمي الحنونة لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملحمة الحب وفرحة العمر،
ومثال التفاني والعطاء.

إلى إخوتي سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

إلى جميع الأصدقاء اللذين قاسموا معي لذة ومرارة الحياة

إلى زميلي بالدراسة والمذكرة والصدّاقة ابراهيم و مريم

ناب هاني

فهرس المحتويات :

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|--|---|--------|
| | شكر وعرفان | - |
| | فهرس المحتويات | I |
| | فهرس الجداول | IV |
| | فهرس الأشكال | V |
| | ملخص الدراسة | |
| الإطار العام لدراسة | | |
| | المقدمة | أ-ذ |
| الفصل الأول مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية | | |
| | تمهيد | 02 |
| 1 | ماهية الثقافة التنظيمية | 03 |
| 1-1 | مفهوم الثقافة التنظيمية | 04 |
| 2-1 | تطور الثقافة التنظيمية | 08 |
| 3-1 | قياس الثقافة التنظيمية | 09 |
| 4-1 | أهمية الثقافة التنظيمية | 10 |
| 2 | عناصر الثقافة التنظيمية | 14 |
| 1-2 | مكونات الثقافة التنظيمية | 14 |
| 2-2 | خصائص الثقافة التنظيمية | 18 |
| 3-2 | أنواع الثقافة التنظيمية | 20 |
| 4-2 | مستويات الثقافة التنظيمية | 22 |
| 3 | مظاهر وأبعاد وعوامل الثقافة التنظيمية | 23 |
| 1-3 | مظاهر الثقافة التنظيمية | 23 |
| 2-3 | أبعاد الثقافة التنظيمية | 24 |
| 3-3 | وظائف الثقافة التنظيمية | 26 |
| 4-3 | العوامل المؤثرة على قوة وضعف الثقافة التنظيمية | 27 |
| 5-3 | العوامل المحددة للثقافة التنظيمية | 28 |
| 6-3 | العوامل المساعدة على تشكيل وحفظ الثقافة التنظيمية | 28 |

| | | |
|----|---|-----|
| 29 | تشكيل وحفظ الثقافة التنظيمية | 7-3 |
| 30 | الثقافة التنظيمية و المؤسسة | 4 |
| 30 | الثقافة التنظيمية والمؤسسة الجزائرية | 1-4 |
| 33 | تعريف ثقافة المؤسسة | 2-4 |
| 34 | مكونات ثقافة المؤسسة | 3-4 |
| 37 | النمط الثقافي للتسيير البشري | 4-4 |
| 38 | تطبيق الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية | 5-4 |
| 40 | خلاصة الفصل | |
| 41 | الفصل الثاني : نظرة حول الالتزام التنظيمي | |
| 42 | تمهيد | |
| 43 | ماهية الالتزام التنظيمي | 1 |
| 43 | مفهوم الالتزام التنظيمي | 1-1 |
| 48 | أهمية الالتزام التنظيمي | 2-1 |
| 50 | خصائص الالتزام التنظيمي | 3-1 |
| 51 | أبعاد الالتزام التنظيمي ومراحله | 2 |
| 51 | أبعاد الالتزام التنظيمي | 1-2 |
| 53 | مراحل الالتزام التنظيمي | 2-2 |
| 54 | العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي ومحدداته وطرق قياسه | 3 |
| 54 | المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي | 1-3 |
| 55 | الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي | 2-3 |
| 57 | العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي | 3-3 |
| 58 | محددات الالتزام التنظيمي | 4-3 |
| 60 | طرق قياس الالتزام التنظيمي | 5-3 |
| 61 | تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي | 4 |
| 61 | أثر الثقافة البيروقراطية على الالتزام التنظيمي | 1-4 |
| 61 | أثر الثقافة الإبداعية على الالتزام التنظيمي | 2-4 |
| 62 | أثر ثقافة المهمة على الالتزام التنظيمي | 3-4 |
| 62 | أثر ثقافة الدور على الالتزام التنظيمي | 4-4 |
| 63 | خلاصة الفصل | |

| الفصل الثالث: دراسة حالة شركة KEGT | | |
|------------------------------------|---------------------------|-----|
| 66 | تمهيد | |
| 67 | منهجية وإجراءات الدراسة | 1 |
| 67 | منهجية الدراسة | 1-1 |
| 67 | مجالات الدراسة | 2-1 |
| 68 | أدوات الدراسة | 3-1 |
| 73 | اختبار صدق وثبات الأداة | 2 |
| 73 | الصدق الإجمالي للاستبيان | 1-2 |
| 74 | ثبات الأداة | 2-2 |
| 75 | نتائج الدراسة | 3 |
| 75 | توزيعات العينة حسب مؤشرها | 1-3 |
| 80 | اختبار الفرضيات | 2-3 |
| 84 | الخاتمة | |
| 88 | قائمة المراجع | |
| 93 | قائمة الملاحق | |

فهرس الجداول :

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 06 | مفاهيم الثقافة التنظيمية | 01 |
| 71 | ارتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه (بعد التعاون) | 02 |
| 71 | ارتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه (بعد الإبداع) | 03 |
| 72 | ارتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه (بعد الفعالية) | 04 |
| 72 | ارتباط درجة العبارة بدرجة المحور الذي تنتمي إليه (الثقافة التنظيمية) | 05 |
| 73 | ارتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه (البعد العاطفي) | 06 |
| 73 | ارتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه (البعد المعياري) | 07 |
| 74 | ارتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه (بعد المستمر) | 08 |
| 74 | ارتباط درجة العبارة بدرجة المحور الذي تنتمي إليه (الالتزام التنظيمي) | 09 |
| 75 | يوضح ارتباط درجة المحور بالدرجة الكلية للاستبيان الذي تنتمي إليه | 10 |
| 76 | يوضح قيم معامل الثبات الفا كرونباخ للاستبيان والأبعاد والمحاور | 11 |
| 77 | يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس | 12 |
| 78 | يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر | 13 |
| 79 | يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي | 14 |
| 80 | يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة | 15 |
| 81 | يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة | 16 |

| | | |
|----|---|----|
| 82 | يوضح قيمة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي | 17 |
| 82 | قيمة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام المعياري | 18 |
| 83 | يوضح قيمة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام المستمر | 19 |
| 83 | يوضح قيمة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي | 20 |

فهرس الأشكال :

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 12 | أهمية الثقافة التنظيمية | 01 |
| 14 | مكونات الثقافة التنظيمية | 02 |
| 18 | المكونات الأساسية لثقافة المنظمة | 03 |
| 32 | يوضح نموذج الثقافة التنظيمية في الجزائر | 04 |
| 49 | يوضح أهمية الالتزام التنظيمي وأثره على المستويات المختلفة | 05 |
| 77 | توزيع العينة حسب الجنس | 06 |
| 78 | توزيع العينة حسب العمر | 07 |
| 79 | توزيع العينة حسب المؤهل العلمي | 08 |
| 80 | توزيع العينة حسب الخبرة | 09 |
| 81 | توزيع العينة حسب الوظيفة | 10 |

ملخص الدراسة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من بين أهم المتغيرات التي تم البحث فيها في السنوات الأخيرة، لما لها من أثر كبير على الكثير من المتغيرات الأخرى التي تحدد كم وكيف مخرجات المؤسسة . وتجدر كثير من المنظمات الحديثة نفسها في حالة عجز عن رفع مستويات الالتزام لدى أعضائها، من خلال تبني القيم والمعايير التي تنعكس في ثقافتهم التي تناسب البيئة التي يعملون فيها ومن خلال مراجعة لبعض ادبيات الموضوع نجد ان متغير الثقافة التنظيمية هو الأكثر تواجدا وارتباطا مع متغير الالتزام التنظيمي في مختلف الابحاث والدراسات . فلثقافة التنظيمية تتطلب المعايير والقواعد التي تحدد كيف يتصرف الموظفون في مؤسستهم، فدورها مهم للغاية من اجل فهم السلوك التنظيمي، كما ان لها تأثير قوي على سلوك الموظفين ومواقفهم وهو ما يشير اليه على نحو ضمني الى افتراض العلاقة الترابطية بين المتغيرين، وهو ما سنحاول الوقوف عليه في هذا المقال المتضمن لبعض جوانب الموضوع من خلال التطرق لاهم عناصر المتغيرين (الثقافة التنظيمية ، الالتزام التنظيمي) ، وكذا محاولة شرح طبيعة العلاقة بينهما

كلمات مفتاحية: ثقافة المنظمة، المؤسسة الاقتصادية، إدارة ثقافة المنظمة ، الالتزام التنظيمي

Abstract :

Organizational culture is one of the most important variables that have been researched in recent years, because of its significant impact on many other variables that determine the outputs of the institution. .

Many modern organizations find themselves in a state of inability to raise the levels of commitment of their members, by adopting the values and standards that are reflected in their cultures that suit the environment in which they work

Through a review of some of the literature on the topic, we find that the organizational culture variable is the most present and associated with the organizational commitment variable in various research and studies,

Their organization, its role is very important in order to understand organizational behavior, and it has a strong influence on the behavior of employees and their attitudes, so managers and employees do not act in a vacuum;

This is what we will try to find out in this article, which includes some aspects of the topic, by addressing the most important elements of the two variables (organizational culture and organizational commitment), as well as trying to explain the nature of the relationship between them.

Keywords: organizational culture- economic institution- management of organization culture - organizational commitment

المقدمة

تمهيد

يشهد العالم اليوم تطورا سريعا ومذهلا في مجال المال والأعمال والتقنية والتكنولوجيا، وتواكبه مرادفة أنماط تسيير مختلفة ومتنامية الأطراف والأطر والأهداف حيث تسعى المنظمات الى تطوير ذاتها وبعث قدراتها عبر حسن تفعيل وتدبير وتسيير العنصر البشري الذي يغذيها بطاقاته وابداعاته وافكاره وغيرها، وهي ايضا تغذيه بهذا النمط الثقافي السائد فيها على نحو مجتمع آخر يحتوي خليطا من الأفراد ذوي خليات و معتقدات و ثقافات مختلفة، وتعدد الوان ثقافات هذه المنظمات حسب تخصصها و مجالات عملها الاقتصادية و الصحية و التعليمية وغيرها أيضا، وسواء كانت هذه المنظمات عامة أو خاصة فلن المستفيد الأول منها هو الإنسان فهي توفر له مختلف حاجياته و سبل راحته و رفاهيته نظرا للأهمية الكبيرة التي تلعبها في الحياة اليومية من جهة، و كذا باعتبار الفرد احد ركائزها و عمودها الفقري من جهة أخرى

منذ بدايات القرن العشرين تجلى اهتمام الباحثين والمفكرين ورجال الأعمال بدراسات تتناول العنصر البشري عبر رؤى وآراء وتجارب متنوعة و أصبح يعتبر بمثابة المورد الهام الثمين و كذلك الميزة التنافسية الخاصة و هو ما يبينه نجاح التجربة اليابانية التي برهنت على أهمية رعاية العنصر البشري، و من هذا المنطلق سعت المؤسسات الاقتصادية اليوم إلى تعزيز اهتمامها بهذا المورد و عكفت على دراسة سلوكياته لتوفير البيئة المناسبة له من جهة أولى، و من جهة أخرى تسعى لان ترفع به التحدي وتواجه به الصعوبات وتكافح لأجل البقاء والاستقواء في عالم أعمال مريب ومضطرب تعصف به الأزمات المتوالية خاصة في البلدان النامية التي لم تستقر على نحو تام سوى من بعض المحاولات البسيطة للحكومات والمنظمات والهيئات ذات العلاقة بالنشاط الاقتصادي

تصر المنظمات الساعية إلى النجاح على تحسين بيئتها الداخلية التي ترعى عمالها و تظهر الاهتمام الكافي لهم، بما يحفز مشاعر الأفراد ايجابيا نحوها ويبرز مظاهر الالتزام والسعي الجماعي للنمو على نحو أفضل وأرقى، كما تتميز كل منظمة عن غيرها بمجموعة من القيم و التقاليد و الأعراف و المعتقدات والسلوكيات السائدة فيها والتي تؤثر على أداء الفرد و ولائه و إبداعه نحوها، و لهذا زاد الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية التي تعد احد العوامل الأساسية لنجاح المنظمة نظرا لدورها الفعال في تحقيق أهداف المنظمة و زيادة إنتاجيتها و ربحيتها، من خلال تحفيز الأفراد و تحسين أدائهم و ترسيخ قيم التعاون والعدالة بينهم، وكذلك تعزيز السلوكيات الايجابية مثل الالتزام التنظيمي، والذي بدوره يؤثر على العامل لي كون أكثر انضباطا وتفانيا وعطاء متقنا في ميدان العمل والمبادرة والإبداع وبراعة الأداء المتميز للمنظمة ككل

يعتبر الالتزام التنظيمي عاملاً أساسياً مؤثراً على إنتاجية وفعالية المنظمة، فالعامل الملتزم يؤمن بأهداف المنظمة وقيمها مما يجعله يبذل الجهد اللازم لتحقيقها على نحو مناسب، كما أنه يعمل بإخلاص لصالح المنظمة ويحافظ على استقرارها ويساهم إلى حد كبير في نجاحها واستمرارها هذا من ناحية أولى، ومن ناحية أخرى يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية للعاملين حيث أكدت العديد من الدراسات أن ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، بينما تؤدي زيادة مستوى الالتزام التنظيمي إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها، وانطلاقاً من حيوية الثقافة التنظيمية وأهمية الالتزام التنظيمي في أداء المنظمات فقد سعينا إلى تناول هذين المتغيرين بالدراسة من أجل استقصاء طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

أولاً: إشكالية الدراسة :

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

الرئيسي التالي : ما هو أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في شركة KEGT ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- 1 - ما هو واقع الثقافة التنظيمية السائدة في شركة KEGT ؟
- 2 - ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى شركة KEGT ؟
- 3- هل يوجد للعدالة أثر على الالتزام التنظيمي في شركة KEGT ؟
- 4 - هل للتحفيز أثر على الالتزام التنظيمي في شركة KEGT ؟
- 5 - هل للعمل الجماعي أثر على الالتزام التنظيمي في شركة KEGT ؟

ثانياً: أهمية الدراسة :

بتنوع لنا أهمية الدراسة من خلال ما يلي ذكره في النقاط الموالية :

- تقديم إطار نظري عن الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي
- إبراز نوع الثقافة السائدة في شركة KEGT

- إبراز مدى التزام العاملين في شركة KEGT
- البحث عن اثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة KEGT
- وضع توصيات و مقترحات مستمدة من الدراسة الميدانية تساعد على تحقيق الالتزام التنظيمي

في شركة KEGT

ثالثا: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية

- التنبؤ بأهمية الثقافة التنظيمية السائدة في شركة KEGT
- دراسة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة KEGT
- إثبات تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في شركة KEGT
- إثبات تأثير التحفيز على الالتزام التنظيمي في شركة KEGT
- إثبات تأثير العمل الجماعي على الالتزام التنظيمي في شركة KEGT
- إثبات تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في شركة KEGT

رابعا: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

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

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

✓ العدالة التنظيمية : تعبر عن شعور العامل بالإنصاف و المساواة بين مقدار الجهد الذي يبذله و

ما يحصل عليه من مخرجات و تساوي فرصه مع زملائه فيما يخص المكافآت و الترقيات

✓ العمل الجماعي :يعرف العمل الجماعي بأنه ذلك الجهد الذي يقوم به فريق من الموظفين من

أجل تحقيق هدف مشترك

✓ التحفيز :هي تلك الوسائل التي تستعملها المنظمة لتشجيع العمال على زيادة الإنتاجية عن طريق

تقديم الدعم المادي و المعنوي لهم

✓ المؤسسة الاقتصادية :هي وحدة اقتصادية تؤلف بين الموارد البشرية و المادية اللازمة لإنتاج سلع

م، أو تقديم خدمات معين في سعي منه لتحقيق أهداف محددة."

خامسا: فرضيات الدراسة و نموذجها :

1- فرضية الدراسة

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (العمل الجماعي ، التحفيز،

العدالة) على الالتزام التنظيمي في شركة KEGT

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية

1 تقيز شركة KEGT بثقافة تنظيمية قوية

2 مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع في شركة KEGT

3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير العدالة على الالتزام التنظيمي في شركة KEGT عند مستوى

دلالة (0,5)

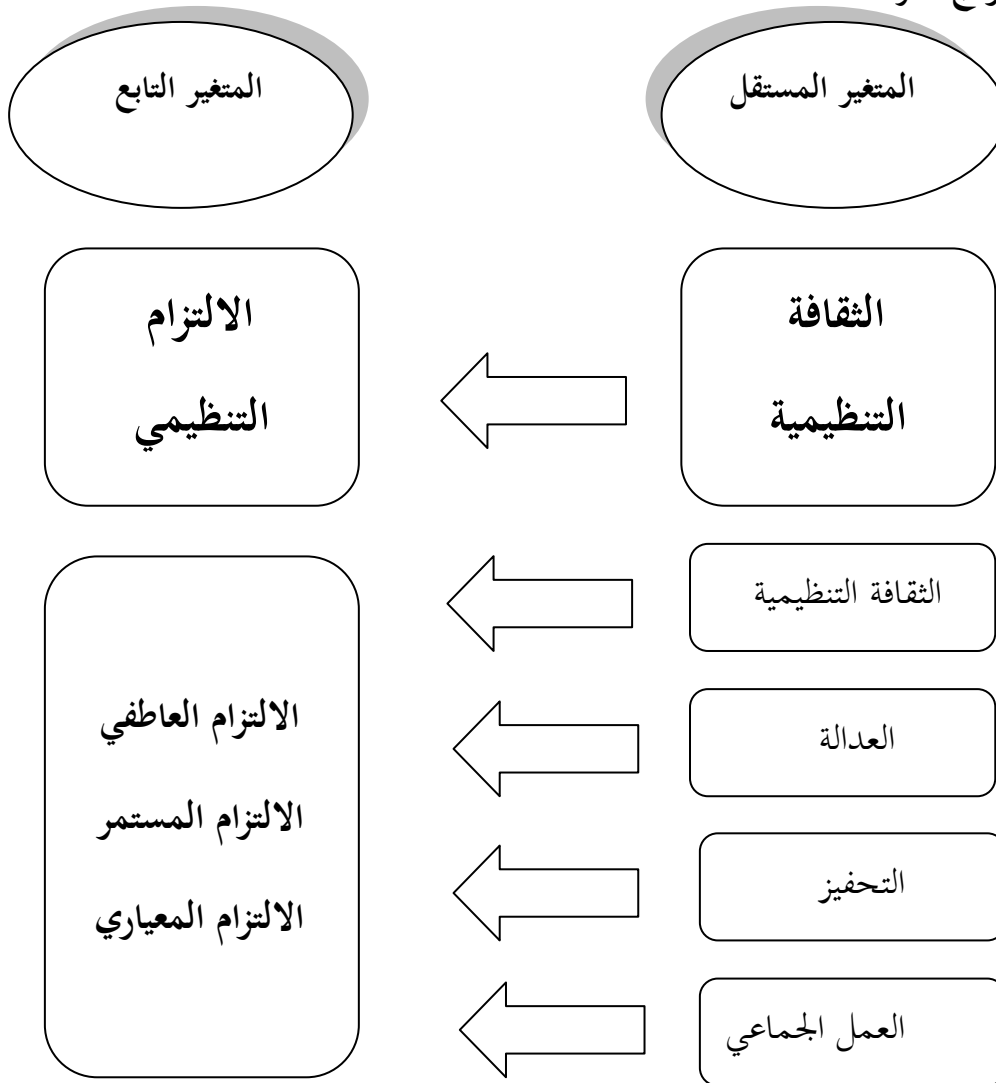
4 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التحفيز على الالتزام التنظيمي في شركة KEGT عند مستوى

دلالة (0,5)

5 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير العمل الجماعي على الالتزام التنظيمي في شركة KEGT عند مستوى

دلالة (0,5)

2 - نموذج الدراسة :



سادسا: حدود الدراسة :

يمكن أن نتطرق إلى حدود الدراسة وفق توزيعها التالي :

1 - الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على عمال شركة KEGT و قد حرصنا على حسن اختيار

العينة و تواجد جميع الفئات المهنية الموجودة في مقر شركة KEGT بالجزائر-الوادي لضمان مصداقية النتائج

- 2 الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة تأثير الثقافة التنظيمية لتحقيق

الالتزام التنظيمي

- 3 الحدود المكانية: أُنجزت الدراسة الميدانية على مستوى مقري شركة KEGT بالجزائر-الوادي

-4الحدود الزمانية: أُنجزت الدراسة الميدانية في الفصل الثاني من السنة الجامعية 2022/2021 بداية من

تاريخ 15 ماي 2022.

سابعاً: منهج الدراسة :

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

ثامناً: الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية :

-دراسة الياس سالم (2006) : حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة الشركة

الجزائرية للألمنيوم ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية جامعة المسيلة .

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

و من أهم نتائج هذه الدراسة : أن المؤسسة المحل دراسة لا توفر للعاملين حرية التصرف في اتخاذ القرارات

أثناء العمل -إن المؤسسة محل الدراسة لا تشارك العاملين في وضع الأهداف، و يقتصر ذلك على الإطارات فقط

-أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية التي من شأنها أن تكون نقطة قوة المؤسسة مثل :

جماعية العمل و التعاون و الانضباط في العمل

-دراسة بن قرقور ليندة (2010) : بعنوان الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي

أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال دراسة حالة المطحنة الصناعية متيجة ،جامعة الجزائر .

وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز أبعاد التفاعل بين الثقافة و الفعالية التنظيمية . التعرف على أهم آليات إحداث التطور التنظيمي . التركيز على دور المورد البشري و أهميته في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي .

و من أهم نتائج الدراسة : اتسام بعض مكونات الثقافة التنظيمية في المنظمة بالغموض إن مصطلح التطوير التنظيمي مصطلح غير متداول بين العاملين المنظمة محل الدراسة تعاني مشاكل بعد ثقافي تؤدي إلى انخفاض مستويات الفعالية التنظيمية

-دراسة مهديد فاطمة الزهراء ، 2010 : بعنوان الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الالكترونية و الكهرومنزلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة المنظمات جامعة المسيلة. □

تهدف الدراسة إلى : دراسة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات في تحقيق الأداء المتميز و معرفة مدى ارتباط نجاح و فشل المنظمة بنوع الثقافة السائدة في المنظمة .

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

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

وتهدف الدراسة الى : استكشاف سمات الثقافة التنظيمية السائدة المفضلة من وجهة نظر الباحثين - ثم مقارنة هذه الخصائص بين المؤسسات المختلفة من حيث طبيعة نشاطها - للوصول إلى نموذج عام يتفق عليه الباحثين.

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

ثانيا : الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي :

-دراسة مخلص شياع علي الجميلي(2012): بعنوان العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ،دراسة تحليلية

لآراء العاملين في المعهد التقني الانبار ،مجلة جامعة الاندلو للعلوم الاقتصادية و الدارية العراق

تهدف الدراسة إلى : تحديد مستوى درجة الالتزام التنظيمي للعاملين في المعهد التقني الانبار، تحديد المتغيرات و العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي .

و من أهم نتائج الدراسة : وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة - وجود مؤشر ايجابي عن الالتزام التنظيمي .

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

الثاني بجامعة قاصدي مرباح ورقلة .

وتهدف الدراسة إلى : الكشف عن أثار أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في جامعة قاصدي

مرباح ورقلة و التعرف على اختلاف تصور عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة .

و من أهم نتائج الدراسة : النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي - درجة الالتزام التنظيمي لدى

الأساتذة مرتفعة- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على الالتزام التنظيمي .

ثالثا: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي

-دراسة محمد بن غالب العوي 2005 :بعنوان الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ،دراسة

ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف المملكة العربية السعودية.

و تهدف الدراسة إلى : التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة

التنظيمية و الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة.

ومن اهم نتائج الدراسة : جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود بصورة متوسطة في هيئة الرقابة - وجود علاقة ارتباطيه قوية و موجبة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة - مستوى الالتزام التنظيمي مقبول في هيئة الرقابة.

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

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

ومن نتائج الدراسة :هناك درجة من الاهتمام والاستيعاب للعاملين بأهمية تحمل المسؤولية اتجاه المؤسسة -أن العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة يقومون بتأدية عملهم كاملا ولا يشعرون بالتهاون والإهمال في إنجازهم مهام العمل -هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

التعقيب على الدراسات السابقة :

نلاحظ من خلال استعراض بعض الدراسات السابقة المذكورة اعلاه ، أنها قد التقت في عدة نقاط متشابهة واختلفت وتميزت عن بعضها في عدة نقاط أخرى بحسب اختلاف موضوعاتها رغم انها تناولت كلا من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي على نحو منفرد او مجتمع في ان واحد ، فقد سعت دراسات كل من الياس سالم وبن قرقور ليندة و مهديد فاطمة الزهراء و أسامة الفراج الى اكتشاف واقع وأثر الثقافة التنظيمية بالمنظمات المعنية ، ثم محاولة التعرف على علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام ، أما دراستي العوفي ومخلص شياع علي الجميلي فقد سعت الى التعرف على القيم السائدة والمكونة للثقافة التنظيمية وقياس مستوى الالتزام التنظيمي ومعرفة العلاقة بينهما ، في حين جاءت دراستي كل من قمو بوخلوة وابتسام عاشوري بنظرة أخرى حيث سعت الى تقسيم الالتزام التنظيمي الى ابعاد ومحاولة معرفة علاقة تلك الأبعاد بالثقافة التنظيمية

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول الثقافة

التنظيمية

تمهيد

لا يزال موضوع الثقافة التنظيمية يحظى بحظ وافر من الاهتمام لدى الهيئات الأكاديمية و مختلف المنظمات الأخرى حيث ظهرت كأسلوب جديد لتسيير المنظمة وإدارة أفرادها ، و أيضا كطريقة مختلفة لتشخيص المشاكل التنظيمية ومعالجتها و تساعد على تقديم صورة واضحة عن طبيعة العلاقات وأنماط الاتصال بين أفراد المنظمة ، كما يسعى الباحثون في هذا المجال إلى تقديم أطروحات مناسبة ومفصلة وواضحة في عروض خاصة تستهوي شغف المهتمين بتطوير ثقافة المنظمة ، والتي تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو إخفاقها ، فموضوع الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي تناولتها كتب الإدارة، منذ بداية الثمانينيات حيث أصبح لكل منظمة أو مؤسسة ثقافتها الخاصة ، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما ، و يمكن أن نرى بوضوح تعدد الدراسات والبحوث الأجنبية والعربية التي تناولت واهتمت بهذا الشأن ، وقد اعتنت بالثقافة التنظيمية التي أصبحت أحد المواضيع الساخنة في الإدارة واتجهت الأنظار إلى اعتبارها مدخلا أساسيا في دراسة المنظمات وتفسير سلوكها الإداري

وتعد الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي لقيت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة ، بغرض التعرف على ماهيتها ومصادر تكوينها وكيفية تشكيلها ونقلها وتعميمها ، وأسباب تغييرها بحيث أصبحت الثقافة التنظيمية الملائمة والنافعة للمنظمة في مراحل معينة تصبح غير ملائمة وضارة في مراحل أخرى ، كما تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تنمية وتطوير المنظمات فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث ، كما ينظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء ، وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط والأساليب التحرك الفعال ، وتعتبر أيضا نقطة البداية الحقيقية لباقي التغييرات عند إحداث أي تغيير ، كما تساعد ثقافة المنظمة الايجابية على تعريف العاملين داخل المنظمة بمعايير التطوير والتقدم الوظيفي لدى العاملين

ولما كانت الثقافة التنظيمية تحظى بهذا القدر من الأهمية والدراسة فقد خصصنا هذا الفصل بكل عناصره وتفرعاتها إلى التطرق إلى الثقافة التنظيمية من حيث ماهيتها ومفهومها وأهميتها ومصادرها ومكوناتها وخصائصها وأبعادها ومستوياتها ووظائفها والعوامل المحددة لها وتشكيلها وحفظها ، ثم تطرقنا إلى الثقافة التنظيمية والمؤسسة الجزائرية حتى نلقي نظرة على ذلك أيضا كما يلي :

1 : ماهية الثقافة التنظيمية

2: عناصر الثقافة التنظيمية

3: مظاهر وأبعاد وعوامل الثقافة التنظيمية

4: الثقافة التنظيمية والمؤسسة الجزائرية

1 ماهية الثقافة التنظيمية :

تقوم الثقافة التنظيمية بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث بحيث تعتبر عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي ، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها ، وبما أن مجال الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت كتب العلوم الإدارية ، حيث أن منظمات الأعمال في القطاع العام والخاص تشهد تطورات وتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية بما يجعلها تؤثر في تكيف تلك المنظمات ، وهنا تبرز الثقافة التنظيمية في دورها الأساسي الذي تؤديه وتؤثر من خلاله على مستويات الأداء لدى الأفراد وينعكس ذلك على المنظمة ككل

إن الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المنظمة وتكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها ، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل ، والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المنظمة وتعمل أيضا على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى انتمائهم مما يؤدي إلى توحيد وتضامن أفراد المنظمة نحو تحقيق الأهداف ، وهذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار والنمو للمنظمة¹

وتعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمات وذلك لكونها الرابط المعنوي الذي يربط أجزاء المنظمة مع بعضها ، وبناء على هذا يكون من الهمة الوقوف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة عند قياس أداء أي منظمة²

1.1 مفهوم الثقافة التنظيمية :

في الأدبيات التي تهتم بالثقافة التنظيمية يشار عادة رغم وجود بعض الاختلافات إلى أن مصطلح الثقافة التنظيمية يتضمن بالخصوص العناصر التالية : القيم والمعتقدات التي ترتبط بالافتراضات والمسلّمات الرئيسية التي توجه السلوك المؤسّساتي ، والمعايير والعادات والأعراف التي تحدد مستويات وحدود النماذج المتاحة للسلوك ، حيث يرى ادغر شاين أن الثقافة التنظيمية تشمل الاتجاهات والمعايير والقيم والاعتقادات ، فهو يستخدم مصطلح " ثقافة الجماعة التنظيمية" باعتباره تعبير عن نمط من الافتراضات الأساسية التي تم تعلمها من طرف الجماعة التي ستستخدمها أيضا كأداة لتجاوز مشكلات

¹ الزهرة خلوف ، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ، مجلة الاقتصاد الجديد ، جامعة خميس مليانة ، الجزائر ، العدد 9 سبتمبر، 2013 ، ص 258.

² الزهرة خلوف ، نفس المرجع ، ص 259.

التكيف مع البيئة الخارجية ، والاندماج في البيئة الداخلية ، وهذه الافتراضات يكون قد ثبت أنها كافية لتكون صالحة وذات قيمة للعمل ، ويتم أيضا تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها طريقة صحيحة للإدراك والتفكير والشعور المتعلقة بمشكلاتها

ومن جانب آخر يستخدم مصطلح "ثقافة التنظيم" ليدل على : نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الاعضاء ، وتميز التنظيم عن التنظيمات الأخرى ، وان هذا النظام الذي تشكله المعاني المشتركة هو عبارة عن خصائص أساسية لقيم التنظيم بما يجعل مفهوم الثقافة التنظيمية - وبالإضافة إلى كونه يتضمن المعاني والقيم- يتضمن سمة أخرى تتعلق بالخاصية البنيوية ، باعتبار تلك الثقافة تشكل نظاما من عناصر معنوية تميز هوية أي تنظيم و مؤسسة عن التنظيمات الأخرى، وبذلك يمكن الحديث عن وجود تعدد في الثقافة التنظيمية والهويات التنظيمية وتعدد المنظمات

وفي مذكرتنا هذه نستخدم مصطلح الثقافة التنظيمية للتعبير عن : تلك المجموعة التي تتشكل من القيم والمعتقدات والعادات والمعايير ، في كل مؤسسة وما يرتبط بها من شعائر ورموز، توظف التصرفات اليومية والمناسباتية لأعضاء المؤسسة ، وتحدد طرق ومسارات إدراكهم للأشياء ، وإحكامهم واتجاهاتهم ، وعلاقاتهم ببعضهم ، وبيئتهم والعمل والمؤسسة ككل وأهدافها، وبيئتها الداخلة والخارجية¹

وتعرف الثقافة بأنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة والمطورة بواسطة المجموعة كما تعلمتها تراكميا من خلال حل مشاكلهم بالتكيف الخارجي والدمج الداخلي والتي أثبتت صلاحيتها ، وهي تعد قيمة وحب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها الطرائق الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس في علاقاتهم مع تلك المشاكل²

إن مفهوم الثقافة التنظيمية هو من المفاهيم الشائعة في علم الانثروبولوجيا حيث تم التعامل معه قبل مائة عام ، كما أنه أتى أيضا من علم الإنسان وما يحمله من قيم ومعتقدات ومعارف وغيرها وأيضا شمل المفهوم الثقافة التنظيمية عدة حقول منها علم النفس وعلم الوراثة وغيرها من العلوم ذات الارتباط لذا لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد بذاته لمفهوم الثقافة التنظيمية، ويعد مفهوم الثقافة التنظيمية

¹ العياشي زيتوني عادل بغزة ، إمكانيات وحدود دور القيادة الإدارية في بناء وإعادة بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية ، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، الجزائر، مجلد 7 العدد 1، 2019 ، ص 218-219.

² فارس قاطر فريد راهم ، من المناخ إلى الثقافة التنظيمية ، مجلة آفاق للدراسات الاقتصادية ، جامعة تبسة، الجزائر، العدد 3 ، 2017، ص 208 .

من المفاهيم التقليدية نسبيا ، ويوضح (Barley) أن الباحثين درسوا المنظمات أيا كان نوعها بصفتها ثقافات عامة أو ثقافات فرعية وناقشوا طبيعة ثقافة المنظمة منذ بدايات الفكر الإداري انطلاقا من أفكار (Roethlisberger & Dickson, 1939) ، مروراً بـ (Whyte, 1948) ، (Selzmick, 1949) ، (Dalton Homans, Gouldner -Blau) ، خلال عقد الخمسينيات و (Bolasco & Alutto, 1969) و (Schen, van maamen) في عقد السبعينيات حتى برزت بشكل واضح مع مطلع عقد الثمانينيات من (Schen) 1982 .

ومفهوم الثقافة خلافا للمفاهيم الأخرى المرتبطة بالسلوك التنظيمي لا يوجد له مفهوم واحد مقبول على نطاق واسع ، فالمفاهيم إما اتسمت بكونها واسعة جدا أو كونها شديدة التحديد ويمكن إيراد بعض هذه المفاهيم كما في الجدول:¹

الجدول رقم (1) : بعض مفاهيم الثقافة التنظيمية

| الباحث والسنة | المفهوم | التركيز |
|--------------------|--|------------------------|
| 1992 Schin | هي نمط للافتراضات المشتركة التي يتعلمها الجماعة في حلها لمشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي ، وتعلمها للأعضاء الجدد كطريقة تصحيحية للإدراك والتفكير | الافتراضات المشتركة |
| David, 1997 | أنماط من السلوك تطور من قبل المنظمة للتغلب على مشكلات التكيف الخارجي والتكيف الداخلي ، والتي تحدد الطريق الصحيح للأعضاء الجدد | الأنماط السلوكية |
| Claver et al, 1999 | مجموعة القيم والرموز والطقوس المشاركة بين أعضاء المنظمة والتي تحدد لهم طريقة تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الداخلية وكيفية ارتباط المنظمة مع الزبائن ، العملاء ، البيئة | القيم والطقوس المشاركة |
| Dewitt, 2001 | الوسيلة التي تربط المنظمة معا | وسيلة لربط المنظمة |

¹ منى حيدر عبد الجبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة ، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، مجلد 37 ، عدد 3 سبتمبر 2017، ص 65.

| | | |
|--------------------|--|---------------------------|
| تقنية تنسيق وتوجيه | تقنية مخفية للتنسيق ولتوجيه كل فرد نحو الهدف العام | Mowat,2002 |
| تطبيقات موحدة | مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والتطبيقات (الممارسات) الموحدة ذات الثبات النسبي المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تنتقل من الجيل الحالي للعاملين إلى الجيل اللاحق | Buchanan & Huczynski,2004 |
| مبادئ وأسس تشغيلية | مجموعة المبادئ والأسس التشغيلية التي تحدد تصرفات الأفراد ضمن إطار المنظمة | Khan,2005 |
| قواعد غير رسمية | نظام من القواعد غير المكتوبة التي تحدد الكيفية التي يعمل بها الأفراد وتحدد الترابط الداخلي بينهم | A,Pitts & Lei,2006 |
| وسيلة للتأثير | وسيلة ذات تأثير قوي على كل من سلوك العاملين بالمنظمة وعلى قابلية المنظمة على تحويل اتجاه إستراتيجيتها | Wheeln & Hunger;2008 |
| قيم مكتسبة | الاتجاهات، الخبرات، المعتقدات، القيم التي تكتسب عبر التعلم الاجتماعي والتي توجه طريقة تفاعل الأفراد داخليا وخارجيا | ADB,2009 |
| معتقدات مشتركة | نظام للمعتقدات المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة والتي تحدد كيفية تصرف أعضاء التنظيم عند مواجهة مسؤولية صنع القرار | Tkefela,2010 |

المصدر: د منى حيدر عبد الجبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة ، المجلة

العربية للإدارة، مجلد 37 ، عدد 3 سبتمبر 2017 ص65.

يمكن أن نستنتج مما ذكر من تعاريف للثقافة التنظيمية أنه مهما تنوعت التعاريف نجد أنها تشترك بعنصر مهم وهو القيم وما يشير له هذا العنصر من مفاهيم ومعتقدات واتجاهات فنجد عند التمعن لهذه التعاريف مع تعدد فائليها أن هنالك قواسم مشتركة لتعاريفهم أو ما أوردوه في كتبهم ودراساتهم من تعاريف الآخرين حيث أن مجموعة القيم والافتراضات والمعتقدات والقواعد يشترك بها جميع الأفراد العاملين في التنظيم والبعض الآخر فقد وصف ثقافة المنظمة من خلال ثلاثة اتجاهات رئيسية هي :

✓ الاتجاه الأول الذي تناولها من خلال ما يسمى بجوهر الثقافة (Culture Essence) او النموذج التنظيمي (Paradigm) وهو ما يركز على الأبعاد الفكرية غير الملموسة مثل القيم والافتراضات والمعتقدات والفلسفة والإيديولوجية

✓ الاتجاه الثاني الذي تناولها من خلال ما يسمى بمظهر الثقافة (Manifestation) : وهو ما يركز على الجوانب الصريحة المرئية كالأبنية ، وطريقة الملمس ، وأنماط السلوك المتمثلة بالرموز التعبيرية والسلوكية (الهياكل والأنظمة) ، أو اللفظية (اللغة ، الطقوس ، القصص ، الشعارات)

✓ الاتجاه الثالث الذي تناولها من خلال ما يعرف بالنسيج الثقافي وهو ما يشمل كل من الأبعاد الجوهرية والسلوكية معا ، وهو ما تميزت به بحوث التسعينات للانسجام بين الفكر والفعل

مناقشة التعاريف :

يتضح من خلال التعاريف التي أوردناها حول الثقافة التنظيمية إنها تحمل مدلولات نلخصها فيما يلي :¹

- يتفق جميع الباحثين أن العنصر الأساسي والمميز في الثقافة التنظيمية هو القيم التي تمثل الاعتقادات والتوقعات والمعايير التي يشترك فيها أفراد التنظيم ، وان القيم تعتبر المفهوم الأساسي لتقييم سلوك الأفراد داخل التنظيم
- تشير بعض التعاريف إلى أهمية عنصر الممارسات التنظيمية المختلفة داخل أي تنظيم في تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية
- تشير الثقافة التنظيمية إلى ذلك التراث من المعرفة الأدائية وطرق التفكير والسلوك والممارسات التي نشأت وتطورت مع مرور الزمن وصارت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق تصورا عاما وإدراكا مشتركا بين أعضاء التنظيم حول السلوك المتوقع من أعضائه وعليه فالثقافة التنظيمية هي البحث عن التوازن في التصور ما بين احترام الهوية الذاتية للفرد وتقبل الأهداف الجماعية

¹ بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، قسم علم النفس وعلوم التربية ، جامعة قسنطينة، 2006-2007، ص 29.

- يشير بعض الباحثين بشكل ضمني في تعريفاتهم للثقافة التنظيمية لاي أن هذه الأخيرة تمثل في الأساس القيم التي يؤمن الأفراد الأقوياء في التنظيم (مدراء-مشرفون-قادة...الخ) أي أن ثقافة المنظمة تعبر عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة ، وتؤثر هذه القيم في سلوك الأفراد كما تحدد الأسلوب الذي يتبعه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمروسيهم ومنظمتهم
- لقد تميزت بعض التعاريف بصفة الربط والجمع بين السلوك والإحساس والعقل ، الأمر الذي يعكس إمكانية الدراسة الموضوعية للثقافة التنظيمية من خلال الملاحظة على الرغم من احتفاظ الثقافة بخاصية (الرمزية) على مستوى الدلالات ، أي أنها ضمنية في الفرد ، وفي الجماعة

1. 2 تطور الثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة مصطلح ذو أصول ترجع للعلوم الاجتماعية ويقصد بها حسب ما يراه (Hofstede & al) : " البرجة الجماعية للعقل والتي تميز مجموعة ما عن المجموعات الأخرى " ، ورغم تبني المناجمت لها في سنوات الثلاثينيات والخمسينيات مع أعمال كلا من E,Mayo (1927-1932) و E,Jaques (1951) ، إلا أن سنوات الثمانينيات عرفت انتشارا واسعا واهتماما كبيرا بهذا الوافد الجديد القديم في علم المناجمت ، الذي ظهرت أهميته في المنظمة منذ الكتابات الأولى ل Ouchi (1981) و Pascale & Athos (1982) و Peter & Waterman (1982) و Deal & Kennedy (1982) ، وقد اتفقت هذه الكتابات التي عرفها فيما بعد بـ Best-sellers على أن الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة هي مفهوم معقد ومركب يمثل على أنه جبل جليدي جزئه الظاهر يشمل مختلف السلوكيات والممارسات والطقوس والاحتفالات ، والجزء الأكبر غير الظاهر والذي يتحكم ويوجه هذه السلوكيات والممارسات يتكون من القيم والمعتقدات والافتراضات وغيرها ، وقد أظهرت هذه الكتابات الدور الكبير الذي تلعبه الثقافة في تحقيق الأداء العالي للمنظمة من خلال ما تضمنته دراسة Peter & Waterman (1982) أين أوضح الباحثان أن تحقيق الامتياز في الأداء لا يأتي إلا بالالتفاف حول قيم أساسية تتمثل في " البيئة، الأبطال ، الطقوس والحفلات والشبكات الثقافية " بالإضافة إلى أعمال Ouchi التي قارنت الإدارة الأمريكية والإدارة اليابانية وسمحت بظهور نظرية Z .¹

¹ حنان كريبط ، علاقة الثقافة التنظيمية بنجاح الإدارة الالكترونية ، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة الجزائر ، المجلد 7

3.1 قياس الثقافة التنظيمية :

يعتبر نموذج إطار القيم المتنافسة ونموذج " دينسون " من أكثر النماذج استخداما في الدراسات الحديثة

لقياس وتشخيص ثقافة المنظمة وسيتم تناول هذه النماذج كمايلي: 1

أ - **نموذج القيم المتنافسة:** يعد إطار القيم التنافسية واحدا من أهم 40 نموذجا تم استخدامها لدراسة منظمات الأعمال حول العالم ، وقد طور هذا النموذج في الستينات من القرن الماضي وذلك لدراسة الفعالية التنظيمية بشكل متكامل ، ويركز هذا النموذج على الصراعات الكامنة في أي تنظيم يضم مجموعة من الأفراد ويركز بشكل أساسي على الصراع ما بين الاستقرار والتغيير والصراع بين البيئة الداخلية للمنظمة وبين بيئتها الخارجية ، ومن خلال التركيز على هذه الصراعات الكامنة في الحياة التنظيمية يمكن معرفة التناقضات والظواهر المثبطة لتحقيق الفعالية التنظيمية والعمل على تغييرها وإحداث التوازن ما بين هذه الصراعات والتناقضات

ب - **نموذج دينسون :** قدم دينسون نموذجا عمليا يمكن من خلاله فهم وقياس الثقافة التنظيمية ودورها في زيادة الفعالية التنظيمية ويركز هذا النموذج على أربعة أبعاد رئيسية :

- بعد الاحتواء والترابط: يعكس هذا البعد مدى اندماج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل بحيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة ، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: التمكين والتوجه نحو الفريق وتطوير قدرات العاملين
- بعد الاتساق والتجانس: يعكس هذا البعد ما إذا كان للمنظمة ثقافة قوية متماسكة، كما يعكس درجة الاندماج السائدة بين العاملين في المنظمة ، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: وضوح القيم الجوهرية و الاتفاق و التنسيق والتكامل
- بعد التكيف: يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على سرعة التكيف والاستجابة للإشارات الواردة من البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء والسوق ويشمل هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: خلق التغيير والتعلم التنظيمي و التركيز على العملاء

¹ فويدر بورقة رحمة مجددة حسابية ، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الأفراد ، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، جامعة تيارت، الجزائر، مجلد 3 العدد 4 ، 2020، ص14.

- بعد المهمة : يعكس هذا البعد مدى امتلاك المنظمة حسا واضحا بالهدف الذي يحدد توجيهاتها المستقبلية طويلة الأجل، وتنبع أهمية بعد المهمة من تحديده ما إذا كانت المنظمة تعاني من قصر النظر أم أنها مهتمة بتحديد الإستراتيجية وخطط العمل بشكل منظم ، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية التالية: الرؤية والإستراتيجية والأهداف .

4.1 أهمية الثقافة التنظيمية:

- لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين ، فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام ، حيث أن :¹
- تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والموارد البشرية تشكل لهم ملامح السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها فهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم
 - تعبر الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات ، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز الموظفين بها ، وخاصة إذا كانت تؤكد قيمة معينة مثل الابتكار ، والتميز ، والريادة ، والتغلب على المنافسين
 - الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها ، كما تسهل مهمة الإدارة ، وقادة الفرق ، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب
 - تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالتفاني في العمل وخدمة العميل
 - تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا هاما في جلب الموارد البشرية الملائمة للمنظمات الرائدة تجذب الموظفين الطموحين ، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار و التفوق تستهوي الموظفين المبدعين ، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها الموظفون المحتهدون

¹ قويدر بورقبة رحمة معجة حصابة ، مرجع سابق ، 2020، ص15.

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا هاما من عناصر المنظمة يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها

و تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب لأنشطة المنظمات وعملياتها وبدورها في فاعلية المنظمة ومستويات أدائها ، مثل هذا الاعتقاد يسود لدى اغلب المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم ، إذ تنامي التفكير بقوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي ، بوصفها مشغل القدرات الكامنة فقد أشار Naryan & Nathس إلى أن الثقافة التنظيمية القوية يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية وتؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الأغراض أو الأدوات منها ما يلي: 1

أ - تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية .

بأ - تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة .

تأ - القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهد نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها

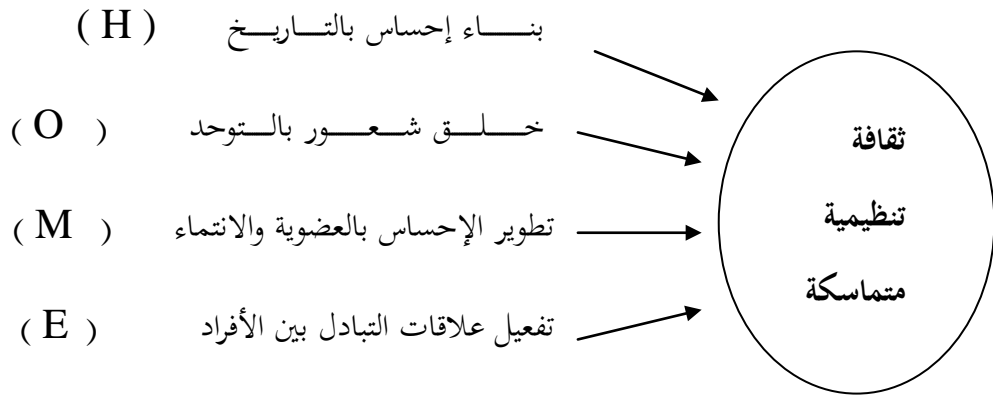
ثأ - تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين و احتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها .

جأ - الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة ، ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين والمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

إن الثقافة التنظيمية تمس شعور الفرد في جانبه النفسي وتظهر في سلوكه وكل ما تكاملت مشاعر أفراد المنظمة كل ما توحد سلوكهم ، مما يجعلها على صلة مباشرة بفعالية أو عدم فاعلية المنظمة ، وهذا مرتبط بقيمتها ومكانتها في استراتيجيات التسيير والإدارة.

¹ عمر عزراوي محمد عجيله ، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية، رؤيا مستقبلية، مجلة الباحث، العدد الرابع، جامعة

الشكل رقم (01) : يوضح أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر : سهام شيكاوي ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة ، رسالة ماجستير ، تخصص تسيير

المنظمات الاقتصادية ، جامعة بومرداس ، 2006-2007 ، ص 88

أي أن هناك أربعة أساليب تساهم في تكوين ثقافة متماسكة وهي :¹

(H) بناء إحساس بالتاريخ (history) : وذلك من خلال سرد تفاصيل عن تاريخ المنظمة وعن

حكايات وقصص بطولاتها

(O) خلق شعور بالتوحد: وذلك من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال المعايير والقيم

(M) تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: ويكون ذلك بالاعتماد على نظام العوائد ، والتخطيط

الوظيفي والتعيين ، والاستقرار الوظيفي والتدريب

(E) تفعيل علاقات التبادل بين الأفراد: وذلك بتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار والتنسيق بين الجماعات

وإذا ما أخذنا الحرف الأول من كل كلمة تتكون لدينا (HOME) على اعتبار أن ثقافة المنظمة

القوية تشبه العائلة والتي تعمل بصورة عائلة أو بيت واحد ، ومن خلال الشكل نستنتج انه كلما كانت الثقافة

التنظيمية متماسكة ، كلما تعزز شعور العاملين فيها ، بالانتماء وبالهوية التنظيمية

¹ سهام شيكاوي ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة ، رسالة ماجستير ، تخصص تسيير المنظمات الاقتصادية ، كلية الاقتصاد ، جامعة

وحسب شين (schin) يعد تكون وتشكل الثقافة التنظيمية والاهتمام بها أمر حتمي من اجل ضمان نمو وتطور المؤسسة والتصدي لنوعين من المشاكل التي تعترض المؤسسة ، النوع الأول من المشاكل يتعلق بقدرة المؤسسة على التأقلم والتكيف مع المحيط ومن ثم ضمان بقاء واستمرار المنظمة ، أما النوع الثاني من المشاكل فهو داخلي ويخص بناء علاقات فعالة بين أعضاء المنظمة ومحاولة الإبقاء عليها وتقويتها ، لذا تلعب الثقافة التنظيمية دورين مهمين بالنسبة للمؤسسة : 1

✓ أ - الأهمية والدور الخارجي للثقافة التنظيمية : تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في رسم وتعيين

حدود المنظمة ، وذلك من خلال إعطاء خصوصية وهوية خاصة تميزها عن باقي المؤسسات الموجودة في المحيط ، وبهذا تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات الهوية والتميز عن المحيط الخارجي وذلك انطلاقا من القيم والعناصر الثقافة المشتركة بين العمال والتي تسمح لهم بالتميز والاختلاف عن باقي أفراد المجتمع وأفراد المؤسسات الأخرى ، وفي هذا المجال يؤكد Porter على أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة باعتبارها مصدر لكسب الميزة التنافسية

✓ ب - الأهمية والدور الداخلي للثقافة التنظيمية : إن للثقافة التنظيمية دور مهم جدا داخل

المنظمة ، حيث من خلالها يتم جمع العديد من الأفراد على اختلاف مستوياتهم التعليمية ومصالحهم الشخصية داخل منظمة واحدة يعملون من خلالها ويشتركون في عمل واحد من اجل تحقيق هدف مشترك ، ويرجع ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية تعمل على تعزيز وتقوية نقاط الاتحاد وأضعاف تلك التي تؤدي إلى التفرقة والاختلاف .

2 عناصر الثقافة التنظيمية:

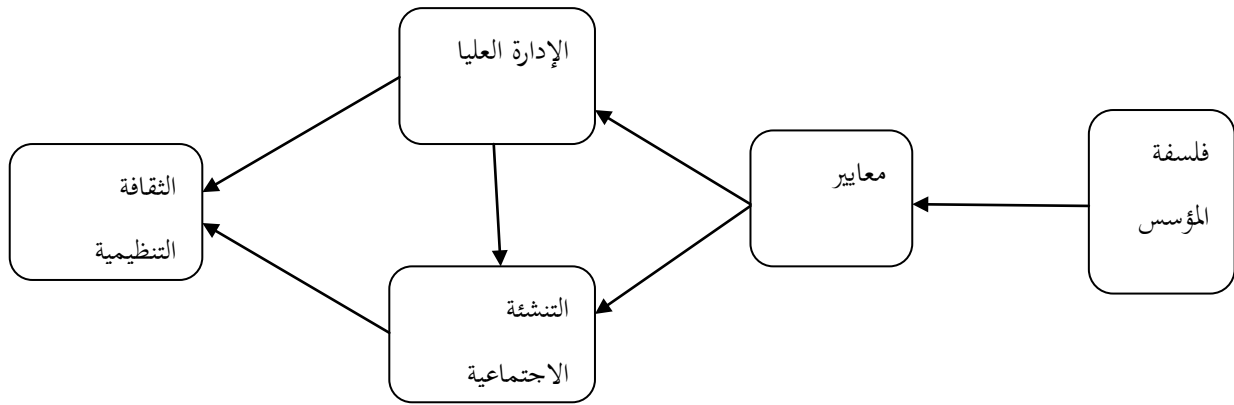
يمكننا ان نستعرض عدة عناصر مهمة للتعرف أكثر على الثقافة التنظيمية من خلال مكوناتها وخصائصها وانواعها ومستوياتها وهو ما سنتطرق اليه على نحو اوضح ومفصل في النقاط التالية ، حتى تتشكل لدينا صورة أكثر وضوحا وتمايزا عما عرفناه في العناصر السابقة على نحو يتكامل مع تلك المفاهيم المستقاة مما سبق ذكره ويبين الجزء الاخر فيما بعد استيعاب المفاهيم المتنوعة ونبذة التطور التاريخي والاهمية و طرق القياس

¹ زين الدين بروش لحسن هدار ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول ، جامعة سطيف ، جوان 2014 ، ص 59.

1.2 مكونات الثقافة التنظيمية:

يوجد في المنظمات عدد كبير من العاملين يتقاسمون نفس الاتجاهات والقيم والتطلعات وهناك عدد من العوامل تساهم في تحقيق هذا الوضع وبالتالي تشترك مع بعضها في تكوين الثقافة التنظيمية وهذا ما يبينه الشكل الآتي :

شكل رقم (02): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: ماجدة العطية ، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 ص

338

ومن العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية نذكر ما يلي: 1

منشأ الشركة : قد تعزى الثقافة التنظيمية ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشئوا الشركة ، وغالبا ما يظهر هؤلاء الناس شخصية ديناميكية وقيم مهيمنة قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك

التأثر بالبيئة الخارجية : تنمو الثقافة التنظيمية متأثرة ببحر المنظمة مع البيئة الخارجية ، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة

¹ طاهر غرار نورية سوامية ، دور الثقافة التنظيمية في بلورة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال المعاصرة مجلة الراصد العلمي ، جامعة احمد بن بله وهران ، الجزائر، مجلد7 عدد1 مارس2020 ص 85.

على تحقيق ذلك في أيامها الأولى ، ومن هنا فان بعض القيم والممارسات قد يكون لها أثر جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى

الاتصال بالعاملين الآخرين : أن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة ، وباختصار فان الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة.

في إطار ما سبق يمكن القول أن مكونات الثقافة التنظيمية متباينة ومتعددة ، منها ما ينتج عن عمليات الاتصال والتفاعل بين العاملين بالمنظمة من خلال الفهم المشترك للظروف والأحداث ، ومنها ما ينتج عن تأثير المنظمة بالعالم الخارجي ، من خلال السياسات المتبعة تتفاعل هذه المكونات مع بعضها مما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

تعبّر الثقافة التنظيمية عن السيرورة التراكمية لتطور المؤسسة ، وتتجسد في إنتاجها المادي والرمزي ، خاصة فيما يتعلق بالقواعد والمعايير ، والقيم التي يتم تشربها وتذويها من خلال عملية التنشئة المؤسساتية والتفاعل الاجتماعي ، وإذا كان الانتماء لجماعة معينة يتطلب الالتزام بقواعدها وأهدافها فان هذه الجماعة تسعى على الدوام لإنتاج قيمها ومنظومتها الفكرية والوجودية من اجل اكتساب كيان متميز ، وخصوصية اجتماعية ترسم معالم هوية بمحدداتها الاجتماعية والثقافية ، الذاتية والموضوعية ، المتغيرة والثابتة منها

ويندرج مثل هذا التصور ضمن الأطروحات القائلة بان المؤسسة هي مكان منتج للثقافة وبناء الشخصية وإعطاء الفرد هوية ذاتية واجتماعية تعبر عن موقعه التنظيمي والاجتماعي ، إلا أن هناك عوامل ومحددات تؤثر هي الأخرى على هذه الثقافة التنظيمية التي تشكلت أساسا عبر التاريخ الطويل للمؤسسة ، وهذا التاريخ يمثل في الواقع استجابة للمشكلات والضغوط التي تواجهها ، فان ثقافة المؤسسة تعبر في هذه الحالة عن الحقائق التي تكون السمات الثقافية لمؤسسة ما ، وتمثل نموذجا أو نظرة إلى العالم ، وضمن هذا الإطار تؤكد الكثير من الدراسات والأبحاث التنظيمية أن المؤسسة تمثل فسيفساء من الثقافات ، حيث تتعايش ثقافتها مع مجموعة من الثقافات الفرعية الأخرى فالإطارات والعمال ورجال التحكم يتقاسمون بعض القيم المميزة لكل شريحة ، وفي نفس الوقت يشكلون ثقافات فرعية سوسيو- مهنية وهذا ما تؤكد دراسات أخرى عندما أشارت إلى اتسام مؤسسات الوطن الواحد أو النشاط

الواحد ، ببعض الخصائص الثقافية المشتركة وعموما أبرزت هذه الدراسات العديد من القضايا الأساسية
ومن أهمها :

-الثقافة عامل للتمايز والتماسك

-تعلم الثقافة على إكساب المؤسسة خاصية محددة

-يعتبر الأفراد في المؤسسة حاملين للثقافة التي تبدو في الواقع مستقلة عنهم

-تحكم القيم والقواعد والمعايير ممارسات اليومية

-وجدت الثقافة قبل مجيء اغلب الأفراد الذين يشكلون المؤسسة حاليا

والى جانب ما تقدم تبرز دراسات أخرى أهمية العلاقات القائمة بين ثقافة المؤسسة والثقافات
الوطنية والفرعية والقطاعية ، ولا تنفصل هذه للرؤية الواقعية عن المسائل الأخرى المرتبطة بالمؤسسين ،
تاريخ المؤسسة ، الأنشطة الأساسية الممارسة ، القيم المعلنة ، السمات والرموز

ضمن هذا المسعى حدد (Heffer,Kalika & Orsoni,1998) في دراسة ميدانية
مكونات الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم وما تنطوي عليه من أفكار ومعتقدات ، التاريخ الذي يحكي
عن تأسيس المؤسسة وإنجازاتها ، الرموز والطقوس والشعائر فضلا عن الشبكات الثقافية..... الخ ، وغير
خاف أن مثل هذه الأطروحات تندرج ضمن إسهامات نظرية تباينت من حيث تفسيراتها للمكونات
والعناصر في ضوء الثابت والمتغير وخصوصية البنية الاجتماعية¹

ومن كل ما سبق قوله يمكن طرح بإيجاز مكونات بارزة للثقافة التنظيمية تدخل تحت غطاء

ومضامين العناصر التالية :2

أ - القيم التنظيمية : تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك
العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين ، الاهتمام

¹ سعيد رمضان ، محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي المجلد 7 العدد 2 جوان
2020 ص 339-340.

² الزهرة خلوف ، مرجع سابق ، ص 258.

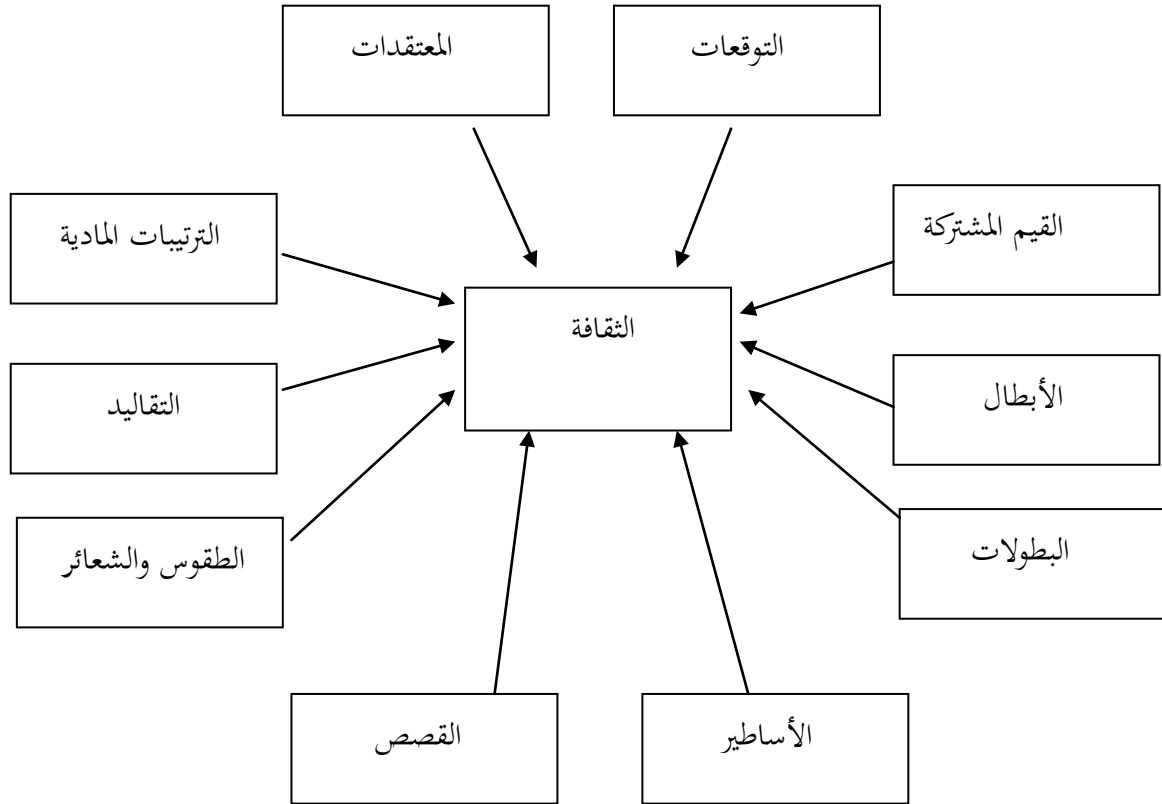
بإدارة الوقت ، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين الخ، كما تمثل القيم الركيزة الرئيسية لأي ثقافة تنظيمية ، فهي جوهر الفلسفة أي المنظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ، وأنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة ، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية ، لذا يعتقد بان نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منتسبيها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها

بأ - المعتقدات التنظيمية : وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية انجاز العمل للمهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات ، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية

تأ - الأعراف التنظيمية : وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنهم معايير مفيدة للمنظمة ، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة وعدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية ، كما يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتياع

ثأ - التوقعات التنظيمية : تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة ، كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل ، توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية ، فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعاً اجتماعياً معيناً أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده ، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه وان يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة ، وقد تتوقع منه الإبداع ، وهذا يختلف باختلاف المنظمات والأفراد ورغبتهم وتطلعاتهم

شكل رقم (03) : يوضح المكونات الأساسية لثقافة المنظمة



المصدر: سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، جامعة قناة السويس

، مصر، 2008، ص38

2.2 خصائص الثقافة التنظيمية:

لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع ، وفي ما

يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة :

أ - الانتظام في السلوك والتفديد به : نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات

وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف

ب - المعايير : هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه (مثلا : لا تعمل كثيرا جدا ولا

قليلًا جدا)

القيم المتحكمة : توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها

ثا -الفلسفة: لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين بها والعملاء

ثب -القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى ، والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له

ج -المناخ التنظيمي : عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي

وبعبارة أخرى يتضح ملامح ما ذكر أعلاه أن الثقافة التنظيمية تتصف من خلال خصائصها ب :¹

- ✓ الثقافة نظام مركب : حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين ، وتشمل الثقافة كنظام مركب من العناصر التالية : الجان المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) ، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة) . والجانب المادي : (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمه وما إلى ذلك)
- ✓ الثقافة نظام متكامل : فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ، ومن ثم أي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلب ثاب ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي

- ✓ الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة ، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص
- ✓ الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية ، بل أنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة

¹ مصطفى محمود ابوبكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، مصر، 2003، ص 407 .

✓ الثقافة لها خاصية التكيف : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب ، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغيير من جانب آخر

3.2. أنواع الثقافة التنظيمية :

تختلف الثقافة التنظيمية تبعاً للوظيفة الأساسية لكل ثقافة وعليه يمكن الوقوف على الأنواع التالية :¹

✓ الثقافة البيروقراطية : وهي ثقافة تحدد المسؤوليات والسلطات ، فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها التنسيق وتقوم على التحكم والالتزام

✓ الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفر بيئة العمل المساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات

✓ الثقافة المساندة : تتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين ، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة

✓ ثقافة العمليات : يكون الاهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل ، وليس النتائج التي تحقق ، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل في عمله

✓ ثقافة المهمة : تركز على تحقيق الأهداف ، مثل إنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف

✓ ثقافة الدور: تركز على أنواع التخصص الوظيفي ، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد ، وتهتم بالقواعد والأنظمة وتوفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء

وهناك من يرى أن لثقافة المنظمة نوعين أساسيين بدلا من تعدد الأنواع المذكور أعلاه وهما :²

أ - الثقافة القوية : تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل

¹ بوبكر منصور، مرجع سابق، ص 36-37

² الزهرة خلوف ، مرجع سابق ص 265-266

المنظمة وهي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض ، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها وهناك عدة إيجابيات للثقافة القوية نذكر منها ما يلي:

- تحفيز الأفراد على العمل: من خلال الاحتكام إلى مجموعة من القيم والنظم المشتركة مما يخلق نوعاً من الانسجام
- الاعتراف المتبادل والمسؤول : مما يقوي الشعور بالانتماء
- المساواة والتكامل : مما ينتج عنه رضا نفسي مرتفع بالاستغلال الكامل لطاقتهم وقدراتهم
- تسمين العمل وتطويره
- مبدأ المشاركة في وضع الأهداف الذي يبعث الشعور بالالتزام لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح
- تفترض فلسفة التنظيم
- تتميز بذهنيات مفتحة على المخاطر: الثقة وحب التصرف حتى يقوم الأفراد بتحديد جهودهم من اجل إيجاد حلول للمشكلات وكذا تنفيذها
- مسايرة التغير والتكيف معه

ومنه تعني قوة الثقافة شدة استجابة العاملين في التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية ، فكلما كانت الاستجابة فعالة كلما برهن ذلك على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المنظمة ، ودرجة القوة تعتمد على عاملين هما :

- الإجماع أو مدى المشاطرة : تكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة ، ومشاركة واسعة لنفس القيم ويتوقف ذلك على :

✓ تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها

✓ نظم العوائد والمكافآت ، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها

- الشدة : ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية ، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة هذا التمسك ،

وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل

المجتمع

ب الثقافة الضعيفة : يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم و تفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات ، وهنا فان العاملين سيجدون صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها وهذا راجع لعدة أسباب منها :

-سلوك تحيز المسؤولين لأفكارهم واعتبار أنفسهم حاملين للحقيقة

-عدم اخذ المسيرين بعين الاعتبار متطلبات الزبائن ، مصالح المساهمين، وكذا متطلبات الموارد البشرية

-اتسام هذه الثقافات بالعدائية وذهنية اتخاذ القرار

-يعد هذا النوع من الثقافة رهان لمستقبل المنظمة ، باعتبار انه لا يساعد على التغيير ، ونظرا

لإصرار المسيرين على تطبيق استراتيجيات تجاوزتها الأحداث ، ورفض تحمل مسؤولية التغيير ، إما لاقتراب نهاية حياتهم المهنية أو لخشية الاصطدام بمعارضة الآخرين أو لكونهم يفتقدون الشجاعة

4.2 مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي : المجتمع ،

الصناعة أو النشاط والمنظمة :¹

ثقافة المجتمع : تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه

المنظمة ، والتي ينقلها الأعضاء في المجتمع إلى داخل المنظمة ، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية

¹ طاهر غرار نورية سوالمية ، مرجع سابق ، 2020 ص 84.

مثل : نظام التعليم / النظام السياسي ، الظروف الاقتصادية ، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع ، حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة شرعية القبول من ذلك المجتمع وتمكن من تحقيق رسالتها

ثقافة الصناعة أو النشاط : أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة ، بمعنى أنه يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعات المختلفة ، حيث انه وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل : نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء ، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط ويتضح ذلك بالنظر إلى النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادقأو غيرها

ثقافة المنظمة : عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة ، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات أو أقسام أو قطاعات المنظمة

3 مظاهر وأبعاد وعوامل للثقافة التنظيمية:

حتى يتسنى لنا الخوض أكثر في مجال الثقافة التنظيمية والتعرف عليها من خلال مظاهرها و أبعادها وكذلك العوامل المؤثرة والمحددة والمساعدة على تشكيل الثقافة التنظيمية مع التطرق إلى تشكيلها وحفظها ، لذا نتطرق إليها في عناصر مفرزة وموجزة بالترتيب

3.1 مظاهر الثقافة التنظيمية :

تتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية من خلال ثلاث جوانب رئيسية هي :

أ- فلسفة العمل الجماعي :

- سيادة روح الفريق
- القدرة على التخطيط واتخاذ القرار
- سيادة روح المودة والنظام
- الشعور بالانتماء والتفاني في العمل
- الشعور بالمساواة بين العاملين

ب - القدرة على التكيف :

- مرونة الإدارة
- الاعتقاد بحتمية التغيير
- الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال

ت - القدرة على الابتكار:

- مدى تشجيع الفكر الإبداعي
- الاعتقاد أن الابتكار أساس نجاح المؤسسة
- الاستعداد لتحمل المخاطرة

بناء على هذا فان الثقافة التنظيمية تنطوي على جملة من المظاهر التي تميزها وتساعد

العاملين على الاستقرار داخل المنظمة والتعاون معها من اجل الوصول إلى تحقيق أهدافها

والتفوق والتميز في بيئة الأعمال

2.3 أبعاد الثقافة التنظيمية :

أن للثقافة التنظيمية ادوار عديدة في المنظمة باعتبار تأثيرها طويل المدى المتعلق ببناء الاتجاهات وتكوين

قيم مشتركة بين جموع العاملين ، لذا فان الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية هي حديث عن تنظيم

العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين والإدارة والزبائن والعملاء من جهة أخرى، على

اعتبار أن المنظمة تواجه في دورة حياتها ، وحتى العامل في مساره المهني الكثير من الأمور المتعلقة

بالتنافس ، التسيير ، التغيير ، والتحفيز وحتى بناء الإستراتيجية العامة للمنظمة وكل هذه العناصر هي

بعد هام في مكونات العملية التنظيمية في كل مستوياتها وفي أبعادها الهيكلية والموقفية فكيف للثقافة

التنظيمية أن تفعل هذه الأبعاد؟¹

أ - البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية : اجمع العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن

الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية والنتائج الإنساني المشترك بين أعضاء المنظمة التي

تكون لديهم شعور خاص تجاهها وتمثل مؤشرات لعمل ما هو مرغوب وترك ما هو غير مرغوب

ولتحديد كيفية انجاز المهام في المنظمة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع العملاء

¹ هدى هادي حسن سهاد برقي كامل ، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال ، مجلة جامعة بابل ،
جامعة بابل ، العراق ، مجلد 26 عدد 10 ، 2018 ، ص 20.

والموردين والمنظمات الأخرى بمعنى آخر فان الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره ، فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب المكافآت والحوافز ، ومن خلالها يمكن بناء نظام للحوافز خاصة المعنوية

ب - البعد التسييري للثقافة التنظيمية : أن التسيير في المنظمة يعتبر جانبا مهما في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالية فهو عملية تمس كل جوانب التنظيم المادية والبشرية إلى حد اعتباره فنا ومهارة ، لكن هذا الفن والمهارة مرتبط دائما بمكونات الفرد العامل وإمكانية النفسية والمعرفية التي تظهر في سلوكياته وتصرفاته تدعما في ذلك اتجاهاته وقيمه وما يعززها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تدعم هذه المهارات والاستعدادات وتعطي الجانب الرسمي والتنظيمي أهمية في التسيير ، فهناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير

ت - البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية : أن عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات هي بصورة جوهرية حرية تعلم وعملية وعي تنظيمي لمنح المنظمة صورة إستراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع التكنولوجي ، أن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة جيدة تساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية بقوة ، فالتعديل في إحدهما لا بد وان يؤدي إلى الحاجة لتعديل في الأخرى ، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية ، هذه المعتقدات التي تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو التغيير أو الاهتمام بالسعر في سوق محددة أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم

ث - البعد التنافسي للثقافة التنظيمية : أن الثقافة التنظيمية تعطي المنظمة ميزتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضاء المنظمة مع بعضها البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها ، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعامله مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات الأخرى ، من خلال المساهمة في الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين ، يتبين هناك بعدين لثقافة المنظمة ، الأول هو المدى الذي تتطلبه البيئة التنافسية من مرونة أو ثبات ، والبعد الثاني هو مدى قوة وتركيز إستراتيجية المنظمة الموجه للداخل أو الخارج

ج | البعد التغييري للثقافة التنظيمية : تبحث أدبيات السلوك التنظيمي بشكل محدد في أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها عنصرا أساسيا من عناصر التحرك بفعالية التنظيم وتعاملت مع هذه الأدبيات مع المفهوم كعامل مستقل قائم على نظام مشترك من القيم لأكثر من نصف قرن أدى ذلك في الوقت الحاضر إلى اعتراف عام بأهمية دور الثقافة في الدورة الحياتية للمنظمات وأهميتها لأعضاء التنظيم ، وتلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما وتحتل مكانة مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي وذلك لان المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف وبغير ذلك فإنها ستؤثر على كفاءة التنظيم وفعالته

3.3 وظائف الثقافة التنظيمية :

تتلخص وظائف الثقافة التنظيمية في أربعة وظائف رئيسية وهي :¹

- أ - تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية : أن مشاركة العاملين في المعايير والقيم والمدرجات نفسها ، يمنحهم الشعور بالتوحد ، مما يساعد على تطوير الإحساس لغرض مشترك
- ب - تسهيل الالتزام الجماعي : إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي إلى جانب من يقبلون هذه الثقافة
- ت - تعزز استقرار النظام : تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام
- ث - تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولها : ثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما ، ويتحقق الوظائف السابقة ، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة (الاسمنت) الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض ويساعد على تعزيز السلوك الثابت في المجتمع

وعليه يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية تقوم بعدة وظائف مهمة في المنظمة ، هذه الوظائف توحد بين سلوك العاملين والمنظمة وتجعل الأفراد في حالة رضا وزيادة ارتباطهم وبالتالي الرفع من مستوى

¹ طاهر غرار نورية سوالمية ، مرجع سابق ، 2020 ص 82-83.

التزامهم التنظيمي وانضباطهم في أداء أعمالهم وإحساسهم بالمسؤولية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

4.3 العوامل المؤثرة على قوة وضعف الثقافة التنظيمية

يمكن ملاحظة العوامل المؤثرة على قوة وضعف ثقافة المنظمة فيما يلي:¹

- أ - حجم المنظمة : تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية ، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من الخيارات والتجارب ، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة ، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا
- ب - العمر التنظيمي : غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية
- ت - التقنية التنظيمية : تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام ، وهذا يمثل أحد أهم دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة ، كما يؤثر إيجابا على مستوى الأداء
- ث - التنشئة الاجتماعية : يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه ، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى
- ج - البيئة الخارجية : استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي ، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة
- ح - التغيير التنظيمي : التغيير السريع في التنظيم وأعضاءه ، كترك العمل مثلا ، والتباين في وجهات النظر حول التغييرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية

5.3 العوامل المحددة للثقافة التنظيمية :

تشكل ثقافة المنظمة من تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي:²

- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات

¹ الزهرة خلوف، مرجع سابق، 2013، ص 267.

² الزهرة خلوف، مرجع سابق، 2013، ص 268.

- خصائص الوظيفة وما مدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلائم مع اهتماماتهم وقيمهم كما تستقطب المنظمات الذين يتفقون مع ثقافتها
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس على نمط الاتصال طرق اتخاذ القرارات وكذلك تدفق المعلومات من وإلى الإدارة
- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير كبير على سلوكياته وطريقة عمله
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشتمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومن الأطراف الخارجية ، وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع وأخلاقيات المهنة التي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع

6.3 العوامل المساعدة على تشكيل الثقافة التنظيمية :

من أهم العوامل التي تساعد على بناء ثقافة تنظيمية متميزة هي:¹

استقلالية الفرد : وتشير إلى مقدار المسؤولية والاستقلالية ومقدرة الموظف على إبداء رأيه بالتنظيم

البناء التنظيمي : ويقصد به توعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد

التشجيع: مدى توفر الدعم والمساندة من قبل المشرفين والرؤساء والمرؤوسين

الانتماء: درجة انتماء الموظف للمنظمة ككل وليس لجماعة أو مهنة

تحمل المخاطرة : درجة تشجيع منسوبي التنظيم لكي يبدعوا ويتكروا ويتحملوا المخاطرة

درجة تحمل الخلاف والصراع : مدى توفر التضارب والخلافات بين الزملاء والمجموعات وقابلية

الموظفين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق وقبول اختلاف الآراء فيما بينهم

¹ الزهرة خلوف ، مرجع سابق ، 2013 ص 268.

7.3 تشكيل وحفظ الثقافة التنظيمية:

هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية وتتمثل في ¹:

- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها ، فمن خلال عملية الاختيار يتم التعرف إلى الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذلك قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة
- التدريب الدوري للعاملين
- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة
- إرشاد العاملين دوريا للتأكد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة
- تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم
- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة

4 الثقافة التنظيمية والمؤسسة:

تعتبر الثقافة عن القيم المشتركة الشاملة والاعتقادات الأساسية لكل العاملين في المؤسسة وتوجد مجموعة من المؤشرات الخارجية التي تدل عليها ومن بينها ، موضوعات الاهتمام والأقوال والأحداث والسلوكيات والمشاعر التي يعبر عنها العاملون في المنظمة

كما يشار إلى الثقافة التنظيمية على أنها الطقوس أو الممارسات السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد بين بعضهم بعضا والتي تؤدي إلى مستوى أداء معين في المنظمات ، كما يشار إليها على أنها مجموعة القيم

¹ الزهرة خلوف ، مرجع سابق، 2013، ص 268

والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة وأفرادها القدامى ويتم تعليمها للأفراد الجدد ، أي أن الثقافة المؤسسية ثقافة تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة ومن ثم فإن موضوع ثقافة المنظمة والبحث في خصائصها الجديدة نسبيا في الفكر الإداري والتنظيمي ، وما يزيد من تعقيد الخوض في موضوع هذه الثقافة وتعددتها واختلافها ضمن نطاق الثقافة التنظيمية هو اختلافها بين مؤسسة وأخرى وتبرز اختلافات كثيرة أخرى عندما نتحدث عن ثقافة ضمن اقتصاد تخطيط شامل واقتصاد سوق اجتماعي¹

1.4 الثقافة التنظيمية والمؤسسة الجزائرية :

يعكس تطور المؤسسة الجزائرية ثقافة تنظيمية مميزة بملاحظتها الخاصة يمكن أن تتجلى بوضوح عبر ملامح ثقافتها التنظيمية المخضرة بدء بالموروث الاستعماري ، وانتهاء بوضعها الحالي و مروراً بمحطات تاريخية انطلقت من منظومة التوجه الاشتراكي وقيمها، وكذا التحول نحو الخصوصية ومتطلباتها الفكرية والقيمية ، ولقد دلت الحقائق والمعطيات المتوفرة عن المؤسسة الجزائرية وجود جملة من الميزات والخصائص التي اتسمت بها في حركيتها على خط الزمن ، انطلاقاً من الاستقلال إلى الآونة الأخيرة ، ولا شك أن المتبع لهذا المتصل الزمني يلحظ ثلاث محطات رئيسية ، تختلف كل واحدة عن الأخرى تارة، وتتقاسم مع باقي المحطات جملة من المتغيرات تارة أخرى ، هذه المحطات الثلاث ، تلونت كل محطة منها بألوان الثقافات الفردية التي سادت خلال تلك الحقب ، والتي أثرت بدورها على المؤسسات وعلى نمط تسييرها ، ولعل الوضع الثقافي العام للمجتمع الجزائري وما ينضوي عليه من صراعات وتناقضات ينعكس تماما على وضع الثقافة التنظيمية في الجزائر ، ولا ننسى إلى أن ننوه إلى انه لم تكن هناك مؤسسات جزائرية (تعود ملكيتها للجزائريين) بأتم معنى الكلمة ، خلال الحقبة الاستعمارية ، سوى بعض الفابريكات أو معاصر الزيتون أو مطاحن القمح والباقي كان تحت سلطة المستعمر ، وقد ساد خلال هذه الفترة فكر تقليدي محافظ على الاستقرار تحكمه وتحركه روح الدشرة والعشيرة ، مشبع بالمعالم الإسلامية ، فنوع يرضى بالقليل ، تنعدم فيه العصبية ، غايته العمل لسد رمق العيش ، ويفسر الظواهر التي هو في حراك معها بالقضاء والقدر

¹ حريش عبد القادر ، الثقافة التنظيمية في المؤسسة ، مجلة دراسات علم اجتماع المنظمات ، جامعة الجزائر ، مجلد 1 عدد 4، 2014،

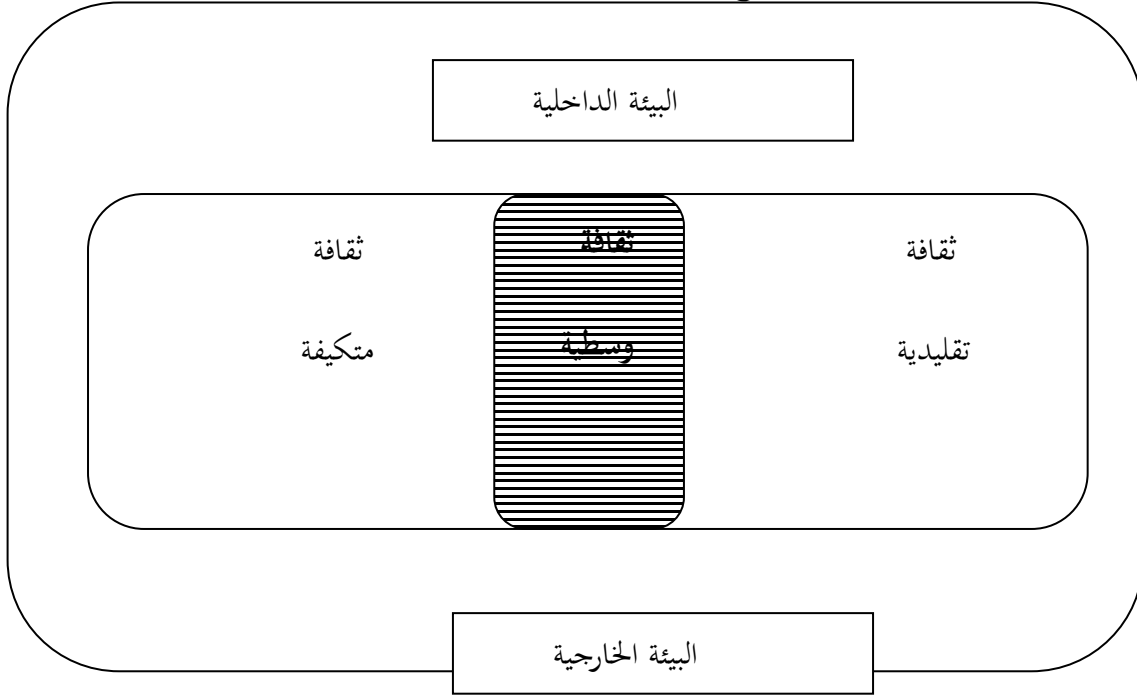
عقب الاستقلال مباشرة انتهجت الجزائر النهج الاشتراكي بأنماطه المختلفة وكانت الانطلاقة بالتسيير الذاتي ، والذي كان عفويا دون دراسة ولا تخطيط ، أين حاولت الدولة من وراء التماشي مع الظروف التي سادت بعد خروج المعمرين تاركين خلفهم فراغا في المؤسسات وإداراتها ، وفي نفس الوقت عدم وجود كفاءات جزائرية لاستخلافهم ، هذه المرحلة أظهرت شريحة تحمل وعيا زائفا ترتب عليه أن البنية الاجتماعية خلال هذه الفترة امتازت بتضارب المصالح ، كما كان ينظر للمؤسسة خلال هذه الفترة على أنها إحدى الخلايا الاجتماعية المنتجة والرامية إلى تحقيق الأهداف المبرمجة والواردة في المخططات الرسمية للدولة ، وعلى الرغم من بساطتها إلا أنها استطاعت أن تساهم في العملية الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية وأن تواكب التحولات في البيئة الخارجية ، هذا ما تجسد واقعا في السبعينات ، حينما اعتمدت الجزائر على الصناعات المصنعة ، فأصبح العامل منتجا ومسيرا ومن ثم تدرج الملكية العامة التي توظف الصالح العام وتسعى لتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمجتمع ، كون أن الأساليب والتقنيات المعتمدة لضمان التنمية الاقتصادية قد طغت عليها فكرة الإيديولوجية الاشتراكية ، والتي تميزت بخصوصية المبادرة بمجموعة من التأميمات للشركات الأجنبية العاملة في الجزائر أن ذلك والتي كانت فرنسية في معظمها

وبإطالة متفحصة على واقع المؤسسة في تلك المرحلة ، يتبين أن طقوس الاشتراكية والروح الجماعية المبنية على كره التبعية والحد على الاستعمار ومخلفاته ، هي التي كانت سائدة ، على الرغم من انعدام التجارب والخبرات التي يمكن تناقلها أو توريثها ، وإنما كانت ترجمة لنزعة تحررية بمواقف وقرارات ارتجالية ، غير أن هذا لم يمنع بعض المؤسسات من فرض نفسها بالرغم من الصراعات المتكررة ، وفي هذا السياق يقول عبد اللطيف بن اشنهو : التسيير الاشتراكي للمؤسسات ليس تسييرا ذاتيا ولا تسييرا مشتركا وإنما هو محاولة إبراز السلطة الاقتصادية للعمال داخل المؤسسة

وفي نهاية الثمانينيات توجهت الجزائر نحو اقتصاد السوق كحتمية اقتصادية تطلبتها المرحلة بكل ما تحمله من وقائع وحتميات على مختلف الأصعدة ، والتي على رأسها تراجع سعر بيع المحروقات في السوق العالمية وما ترتب عنه من أزمات اقتصادية طالت العالم بأسره ، ضف إلى ذلك الحراك الجيو-سياسي والتغير في الخارطة السياسية العالمية خصوصا بعد تفكك المعسكر الشرقي والذي كان يعد حليفا للجزائر ، استقت منه الثقافة الاشتراكية ومعالمها فأخذت الدولة مقابل ذلك في حوصصة المؤسسات وأوقفت دعم المتعثرة منها وباعت المفلسة منها بالدينار الرمزي ، حتمية هذا التوجه كان لها وقعها على الحياة الاجتماعية للجزائريين ومن ثم على الثقافة التنظيمية السائدة فأخذت تظهر معالم ثقافية جديدة فيها من القيم المتوارثة عن الحقب الماضية وما هو

دخيل ومستورد من الفكر الغربي اللبرالي ، الذي ظهر على أنقاض المؤسسات والشركات التي خصصت أو الجديدة كالشركات متعددة الجنسيات التي بدأت تنشط في الجزائر ، فحملت معها ثقافتها والتي امتزجت بما هو موجود فتشكلت ثقافة جديدة متكيفة ، تتماشى وثقافة الفرد الجزائري التي تبلورت على مدار ما يفوق عقدين من الزمن مع الثقافة السائدة في المنظمات الغربية¹

الشكل (04) : نموذج الثقافة التنظيمية في الجزائر



المصدر: سعيد رمضان ، محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية

لجامعة أم البواقي المجلد 7 العدد2 جوان 2020 ص 346

2-4 تعريف ثقافة المؤسسة :

إن مفهوم ثقافة المؤسسة أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية ، وهذا سنة 1981 وشاع استعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسات الأمريكية ، كما ارتبط كذلك بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية، وإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم ثقافة المؤسسة يمكننا الرجوع إلى عدة تعاريف ، فحسب (Peter Waterman) تمثل هذه الأخيرة المفاهيم والمعاني المسيطرة أو السائدة في المؤسسة والقيم المشتركة ، أما (

¹ سعيد رمضان ، مرجع سابق، 2020، ص 345.

(Deal et Kennedy) يعرفها بكونها تتعلق بتماسك وانسجام القيم والأساطير والبطولات و الرموز التي تنتجها المؤسسة ، كما تمثل أيضا كل من التقاليد وتمثل البيئة عند (Ouchi William) من بين مكونات الثقافة ، كما تمثل القيم أحيانا مفهوم ضمني لثقافة المؤسسة¹

إن مفهوم ثقافة المؤسسة مرتبط بمفهوم الثقافة في علم الأجناس البشرية ، حيث لم يعرف هذا الأخير شهرة في حقل الإدارة مع الانتشار الحالي لثقافة المؤسسة ، وتعرف الثقافة على أنها التلاؤم و التوافق مع العوامل المحيطة ، وتتضمن الثقافة كذلك الأفكار المشتركة بين مجموعات الأفراد وكذلك اللغات التي يتم من خلالها إيصال الأفكار بها ، وهو ما يجعل من الثقافة عبارة عن نظام لسلوكيات مكتسبة

تمثل كل من " نظرية Z " و " فن الإدارة اليابانية " و " ثقافة المؤسسة " و " البحث عن الامتياز " من المصادر الأساسية الأربعة لثقافة المؤسسة ، كما تعبر بعض المقالات الصادرة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1981 من بين المراجع الأساسية الأولى التي تناولت هذا المفهوم

يتميز مفهوم " ثقافة المؤسسة " في هذه الكتابات بعدة أوجه ، غير أنه من خلال الانسجام القوي والتوافق الذي أفرزته هذه الكتابات يمكننا استخلاص تعريف شامل يجعل من ثقافة المؤسسة عبارة عن نظام للقيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة مع أفراد المؤسسة وهيكلها وأنظمة الإنتاج والمراقبة ، وتمثل الثقافة مرجعية للسلوكيات وهي بمثابة نظام فرعي للمؤسسة

وعليه فالمؤسسة مثلما تملك من الهياكل وأنظمة المراقبة والأفراد فهي تملك أيضا ثقافة تعكس هويتها ، ويتلخص هذا في نموذج " (Mc Kinsey) ل السبعة S " ، وتعتبر ثقافة المؤسسة في هذا النموذج إحدى المتغيرات المركزية مما يجعلها تتمركز تركيبة النموذج المتكون من ستة متغيرات أخرى محيطة بثقافة المؤسسة وتتفاعل معها .

3-4 مكونات ثقافة المؤسسة :

تحتوي ثقافة المؤسسة عدة مكونات¹ يمكن حصرها في القيم والأساطير والرموز والطقوس والشعائر والبطولات والشبكة الثقافية الخاصة بالمؤسسة وتعتبر الطريقة الأساسية لتدقيق الثقافة حسب (Maurice Thevenet) ، كما يضيف البعض إلى هذه المكونات مؤسسي المؤسسة ونشاطها وكذا التاريخ الخاص بها

¹ خريش عبد القادر ، مرجع سابق ، 2014 ، ص 52

أ - القيم : وهي ما يتعلق بالأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يتقاسمها الأفراد وتقود سلوكياتهم لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات ويعتبرها (Peter Waterman) أساس النجاح الدائم والمستمر ، أما (Maurice Thevenet) فيعتبر القيم تلك التي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها والتأثير فيها كما تنشأ أيضا من التجارب المعاشة للفرد في الجماعات التي ينتمي إليها ، ومنها ما هو فردي وما هو جماعي وتتجسد أهميتها في كونها دستور مرجعي يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت ومراقبة التسيير، ويمكن أن تتخذ القيم شكلين هما :

شكل قولي : وهي تلك التي تبرز في خطابات المؤسسة

شكل غير قولي: وهو ما يبرز في باقي متغيرات المؤسسة أي في باقي نشاطاتها

تساهم القيم في تفسير وتوجيه وكفاءة السلوك التنظيمي للفرد والجماعة ، كما يمكن تصنيف القيم إلى صنفين في المؤسسة : القيم المصرح بها والقيم العملية هي الأكثر أهمية لارتباطها بالمنظمة والتسيير ، ويمكن القول مما سبق أن القيم تتداخل وتشترك مع عدة متغيرات من بينها: السياسات الإستراتيجية ، التكنولوجيا، الزبائن ، التسويق ، كما ترتبط أيضا بالهيكل والمهياكل التنظيمي والإطار الفيزيائي والهندسة المعمارية للمنشآت ونمط الإدارة ، أنظمة المراقبة ، العلاقات بين الوحدات ، وكذا العلاقات مع البيئة ، سياسات تسيير ، وتبرز القيم في مجال التسيير من خلال ارتباطها بتسيير الأفراد في المؤسسة ، كما تتجسد في السلوكيات الفردية والجماعية ، وتحتوي ثقافة المؤسسة على خمسة مكونات أخرى تربط وتجمع القيم وهي الأساطير والرموز والطقوس والأبطال والشبكة الثقافية

بأ - الخرافات : وهي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المؤسسة في تاريخها وهي بمثابة أسس المؤسسة وكل ما يتعلق بإنشائها وهي تحافظ على القيم وترسخها

بأ - حكايات تأسيس المؤسسة: تخص الأحداث التي تتعلق بأسباب نشأة المؤسسة وترتبط بموقف بطولي كما ترمي إلى المحافظة على هدف المؤسسة في شكل صورة حية

ثا - الحكايات المحافظة على القيم: وترمي هذه الأخيرة إلى إعطاء قيمة مركزية للمؤسسة وهذا على مختلف المستويات الهرمية ، وهي تبرز فعل مثالي لشخصية مثالية مثلا وهي بمثابة قانون المؤسسة الذي من خلاله يندمج الأفراد في المؤسسة بسهولة

ج - الرموز: يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس ، المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة ويبرز تطور الرموز والإشارات إلى درجة تصبح مشابها للثقافة أحيانا ، وتمثل الرموز مرجعية للمؤسسة في تكييفها وتلاؤمها مع البيئة فالرمز ذلك الذي يحمل في طياته معنى معين وتبرز الرموز في عدة مجالات:

- تبرز من خلال الهيكل التنظيمي.
- تميز النظام العام للمؤسسة .
- تعكس المستوى الحضاري.
- تبرز في أساليب ظهور المؤسسة اتجاه البيئة الخارجية.
- تبرز في قوانين السلوكيات الداخلية للمؤسسة.
- تبرز في تهيئة وترتيب الفضاء المكاني.
- تبرز في خطابات المؤسسة.

ح - الطقوس والشعائر : أن الرموز تولد الطقوس بشكل يجعلها تحقق:

- تطوير الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- إعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية.
- تثبيت وبقاء الثقافة وذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط.
- تخص الطقوس حجم معين من الأفعال اليومية ، وهو ما يجعل أغلب النشاطات اليومية يمكن أن تكون شعائرية.

كل من طريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة محادثة ومناداة الأفراد وكذا طريقة تحضير وتسيير الاجتماعات كلها عناصر بإمكانها أن تقنن اكتساب قيمة شعائرية ، كما تعتبر بعض الأفعال من أفضل الشعائر في المؤسسة وتعتبر كعمود ممتاز في تثبيت الثقافة منها الوجبات الجماعية التي تتناول في المؤسسة من طرف المسؤولين مع مرؤوسيههم وكذا الخرجات الجماعية للمطاعم للإطارات مع نواب مدراءهم ، كما تعتبر أيضا التجمعات مواقع وأماكن شعائرية غنية بالمعاني كممارسة الرياضة الجماعية في نهاية الأسبوع مثلا ولقد أوصى (Peter Waterman) بالعودة إلى هذه الممارسات كونها تعطي وتبرز قيمة كبيرة وبشكل بارز للقيم الأساسية للمؤسسة.

خ | - الأبطال (البطولات) : أن الشعائر وشعائرية الحياة تمثل النسيج الذي من خلاله يبرز الأبطال ، ويمثل هؤلاء الأبطال حجر الزاوية للثقافة التنظيمية وتميز هنا نوعين من الأبطال :

- الذين يصنعون ويبيعون ويضمنون خدمة المنتجات فهم أبطال لوضعية وظروف معينة ويتميزون بالكفاءة

- الذين يولدون أبطال وهم مؤسسي المؤسسة

يشغل الأبطال عدة مهام فهم يجعلون للنجاح جزء من ذاكرة المؤسسة ويجددون نمط وقاعدة الكفاءة ويهتمون بتحفيز العمال ويمارسون تأثير مستمر في المؤسسة ، أن الأبطال سواء ينتمون إلى الماضي أو من الحاضر الجديد فهم يعتبرون قادة تقليديين باختلاف تخصصاتهم

4-4 النمط الثقافي للتسيير البشري :

أظهرت الدراسات أن الثقافة التنظيمية مفهوم واسع وعميق ، وقد تضمنته المعاجم واستعمله الفلاسفة والسياسيون ، فضلا عن التلاقح الفكري بين علماء الأخلاق والمنظمة والإدارة في تحديد مفهومه ، وان حظي علماء المنظمة بالسبق في هذا المجال ، وهذا ما قاد إلى تعدد مداخل التعريف بعده خيارا استراتيجيا حتمي يتوجب على جميع المنظمات الهادفة إلى تحقيق النجاح والتفوق إلى الأخذ به في تسيير شؤونها وأنشطتها المختلفة¹

¹ منى حيدر عبد الجبار الطائي ، مرجع سابق ، ص 73.

تؤكد العديد من الدراسات في ميدان حقل الإدارة على أن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب القيام بعملية إصلاح أجهزة الإدارة العامة من خلال التركيز على تحسين الجوانب الإدارية والقانونية والسعي إلى تطوير الأنشطة والبرامج التشغيلية ، بالإضافة إلى تعزيز مقدرات مواردها البشرية وهذا يتطلب تبني قيم ثقافية جديدة في محيط منظمات الخدمة العامة ، والسؤال المطروح هنا هو ما الذي تعنيه هذه القيم؟ هل تعني جودة الأداء أم إعادة التنظيم الهيكلي والوظيفي أم التمكين والمشاركة أم التواصل والانفتاح مع الأطراف الداخلية والخارجية أم عملية رصد ومراقبة أنشطة وفعاليات المنظمة أم هي حصيلة كل هذا؟ ، فالثقافة التنظيمية وقيمها المؤثرة على مجمل العملية الإدارية بالأخص عملية اتخاذ القرارات ، تعد مسألة مهمة لكونها ترتبط بعملية بناء المنظمة العامة الجديدة وبناء الهياكل التي تسهل عملية الانفتاح والتفاعل بين جميع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بمخرجات المنظمة وبما يحقق أكبر قدر من الإبداع والريادية ضمن سياق الخدمات العامة¹

يستخلص من أطروحات تفسير الثقافة التنظيمية أنها يمكن أن تكون من أكثر الوسائل المؤثرة على المنظمات عموماً وهي تمثل رصيذاً استراتيجياً قيماً خلال القرن الحالي ، بدلالة كونها آلية من آليات بنائها التنظيمي في عالم المنافسة وتعزيز علاقتها بالمستفيدين وتطوير عملياتها ، ثم مواجهة التغييرات البيئية بنجاح واقتناص فرصها فضلاً عن كونها من مقومات النجاح التنظيمي للمنظمات العامة ، في إطار عملية بيئة غاب عنها الاستقرار مع تقييمهم للتهديدات الحالية والمستقبلية المحيطة بمنظمتهم

تعتبر الثقافة التنظيمية العنصر الرئيسي ضمن ميدان المنظمات العامة للقيام بعمليات إعادة الإصلاح الإداري للخدمات العامة ، فالمداخل الجديدة للإدارة العامة تؤكد أهمية استبدال الثقافة البيروقراطية القديمة لمنظمات الخدمة العامة بثقافة ريادية أكثر شبيهاً بثقافة القطاع الخاص التي تتسم بالمرونة والانفتاحية في التعامل مع الأطراف ذات العلاقة والمقدرة العالية على الاستجابة السريعة لتغييرات البيئة الخارجية

تشكل القيم الثقافية ركناً أساسياً في المنظمات العامة كونها تتضمن التطبيق للمبادئ الأخلاقية لتوجيه الموظفين في تلك المنظمات ، إذ أنها أدت إلى إحداث تغييرات جوهرية في اتجاهات وممارسات عمل الموظفين الحكوميين في إطار تركيزها على تقديم الخدمات العامة بأفضل طريقة وبأسلوب عادل مع الكفاءة والفاعلية ، الخضوع لمسائلة جميع الأطراف الداخلية والخارجية ، الوعي واليقظة تجاه الفساد وممارسته في إطار التركيز على المصلحة العامة ، بوصفها عاملاً للتوجيه (Steering) فهي تدور حول التوجه الاستراتيجي فالدور تحول إلى

¹ منى حيدر عبد الجبار الطائي ، نفس المرجع ، ص 74.

التسهيل والتنسيق بدلا من المباشرة والرقابة ، والتوجيه يركز على تشتيت السلطة بدلا من تركيزها في إطار توسيع نطاق المشاركة في صنع القرار¹

4-5 تطبيق الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية:

منذ أن توجهت الجزائر نحو اقتصاد السوق كحتمية اقتصادية ضرورية للتغيير الشامل في بداية التسعينيات ، فقد أتت نهاية التسعينيات بتجاوز البلاد الحقبة الدموية السوداء وتطلعها إلى ترميم ما بقي من مؤسسات وبنية تحتية وفتح سوق العمل والمنافسة للقطاع الخاص والاستثمار الخارجي بشكل أكثر انفتاحا عما كان عليه، وبذا فرض الوقائع التغير الجذري للتسيير ونمط آخر مغاير من الثقافة التنظيمية على المؤسسات والشركات التي حوصصت أو الجديدة ، كما أن الشركات متعددة الجنسيات الناشطة في الجزائر ، حملت معها ثقافتها وأساليب إدارتها و تخطيطها الاستراتيجي و غيره ، حيث امتزج بما هو موجود بالواقع الجزائري فتشكلت ثقافة جديدة متكيفة ومتبلورة ومتماشية على مدار ما يفوق عقدين من الزمن مع الثقافة السائدة في المنظمات الغربية إلا أن واقع الإدارة والتقنين الجزائري المرتبط بتشريعات قانون المالية وقانون المالية التكميلي والذي يمس الجانب الضريبي والجمركي وغيره ، لا يزال مرتبكا وغير مستقر بما يفرض نمط جديد هجين ودخيل تلجأ إليه المنظمات في إدارة وتسيير شؤونها ، وهو ما ينعكس سلبا عموما على ثقافة المؤسسة ، لكنه قد يطور فيها تعدد وتنوع الأساليب الإدارية لتسيير شؤونها وحفظ كينونتها انطلاقا من الحاجة إلى التغيير الثقافي في المنظمة تكمن الحاجة للتغيير الثقافي في تحويل الثقافة الضعيفة إلى ثقافة قوية ، والمقصود بالثقافة القوية تلك الثقافة التي تحظى بقبول العاملين وتزرع فيهم قيم وتقاليدهم مشتركة تؤسس على العمل الجماعي وتشجع على التغيير والتحسين المستمر كما تزرع بينهم صلة ترابط وثيقة تنظم وتوحد سلوكهم داخل المنظمة وتخلق مناخ عمل ملائم ، ويجب القيام بمجموعة من الخطوات من أهمها :²

- لا سبيل للبقاء والاستمرار في ظل التحولات المحلية والدولية إلا بتغيير السلوكيات والاتجاهات والقيم والافتراضات اتجاه العمل والوقت والنظام والسلطة والمنظمة والقادة والأفراد ، وبالإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية ، وهدف ومصالح المنظمة مع التأكيد على أهمية التقييم المستمر

¹ منى حيدر عبد الجبار الطائي ، مرجع سابق ، ص75

² الطاهر غرار نورية سوامية ، مرجع سابق ، ص95.

-قيام الإدارة بدراسة وفهم الثقافة السائدة قصد التعرف على الجوانب الايجابية والسلبية والعمل على

استثمار ما هو ايجابي والتخلص من كل ما هو سلبي

-إسهام القيادات الإدارية بأنماط السلوك الايجابي المرغوب والمطلوب باعتبارهم القدوة والمثل في المنظمة ،

وان يتعلموا شيئاً مهماً وهو كيفية حب العاملين وتقييمهم والنظر إليهم كمورد وليس كتكلفة

-العمل بجد للتخلص من الاعتقادات الخاطئة وممارسات الإدارة بالأزمات وإحلالها بمبادئ إدارة الأزمات

-تنشيط وتفعيل الندوات والملتقيات قصد التعرف على رصيد ومعارف وتجارب المنظمات الرائدة

-وضع نظام فعال للاتصال لتسهيل حركة الأفكار والممارسات بالشكل الذي يثري وينمي ثقافة المنظمة

-وضع نظام استحقاق يستجيب للحاجات غير المشبعة وينمي الحاجة إلى الانجاز

-تتمين وتفعيل نظم الاختيار والتعيين والتدريب والترقية وتقييم الأداء والحوافز باعتبارها الركائز الأساسية

لزرع الانضباط على الإبداع والابتكار وإبداء الرأي والرقابة الذاتية والعمل الجماعي

-الأقلمة والموائمة الاجتماعية

-نقل الأفراد الذين يقاومون التغيير والذين تتسم اتجاهاتهم بالسلبية أو إحلالهم بأفراد راغبين في التغيير ولهم

الاستعداد للتكيف

-وضع آليات تحول دون سيطرة غير الأكفاء على الأكفاء.

خلاصة الفصل :

تهتم الدراسات الحديثة للباحثين ورواد الأعمال و الإدارة بموضوع الثقافة التنظيمية في مجال التسيير حيث يسعى منظري إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وكذا العاكفين على دراسات الإدارة الإستراتيجية الى تناولها بشكل أعمق و وأوضح و متمايز بما يبين آثارها على الفرد والمنظمة ككل ، نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفاعلية التنظيمات الإدارية، وسلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية. كما تعد الثقافة التنظيمية من المتغيرات الأساسية المؤثرة في السلوكيات التنظيمية للمؤسسات الخاصة والعامة وحتى الإدارة ، وقد تعرفنا في هذا الفصل على المفاهيم المتنوعة للثقافة التنظيمية حسب الرؤى المختلفة للباحثين وكذلك أهميتها وخصائصها ومستوياتها وابعادها وانواعها وايضا العوامل المؤثرة فيها وتطرقنا الى تشكيل وحفظ الثقافة التنظيمية وما يحدث فيه و يترتب عنه .

الفصل الثاني

نظرة حول الالتزام التنظيمي

تمهيد

لقد أصبح الأفراد في العصر الحالي أهم مورد بالنسبة للمنظمات الحديثة و التي تعتمد على هذا المورد الهام و الإستراتيجي في تحقيق أهدافها و تلبية احتياجاتها؛ مما يدعو المنظمات إلى بذل الجهد و الوقت و إنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد للعمل لديها؛ و القيام بتوفير فرص التدريب؛ و كذلك الحوافز المادية و المعنوية المناسبة لهم إذ تسعى المنظمات من وراء كل هذا إلى الحصول على التزام هؤلاء الأفراد نحوها و إخلاصهم في خدمتها من خلال تقديم الأداء المتميز و بذل الجهد الذي يحقق أهداف هذه المنظمات .

و نتيجة لذلك برز مفهوم الالتزام التنظيمي ليعبر عن الثقة و التوافق بين المتطلبات الإنسانية و المتطلبات التنظيمية و الإدارية في المنظمات . و سنتطرق في هذا الفصل إلى الالتزام التنظيمي من خلال أربعة مباحث؛ حيث سنتعرف في المبحث الأول على ماهية الالتزام التنظيمي من خلال عرض مفهومه و أهميته و خصائصه؛ ثم نتطرق في المبحث الثاني إلى أنواع الالتزام التنظيمي و أبعاده و مراحلها أما بالنسبة للمبحث الثالث نتناول العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي و كذلك محدداته و طرق قياسه؛ وفي المبحث الرابع والأخير نتعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بجميع أنواعها (البيروقراطية؛ الإبداعية؛ ثقافة المهمة و ثقافة الدور)

❖ ماهية الالتزام التنظيمي .

❖ أبعاد الالتزام التنظيمي و مراحلها .

❖ العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي وطرق قياسه .

❖ تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي .

1 ماهية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر المهمة في حياة المنظمات كونه يضمن ارتباط العاملين بالمنظمة؛ فمن خلال تنسيق جهود هؤلاء العاملين تحقق المنظمة أهدافها التي أنشئت من أجلها؛ و باعتبار المورد البشري عامل حسم في نجاح المنظمات؛ فهي تسعى لغرس ثقافة الالتزام لدى هذا المورد الهام لضمان هذا النجاح.

نتيجة لذلك برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيز العاملين و زيادة التزامهم للمنظمة التي يعملون بها.

1-1 مفهوم الالتزام التنظيمي :

يمكننا أن نستعرض مفهوم الالتزام التنظيمي من منظور معنى الالتزام القران الكريم و الجانب اللغوي وكذا ما تطرق إليه الباحثين لمفاهيم حول الالتزام التنظيمي :

- مفهوم الالتزام في القران الكريم : لقد حث الإسلام على الالتزام بأوامر ونواهي الله عز وجل وذكرت كلمة الالتزام في القران الكريم في أكثر من موقع دليلا على أهميته ، قال تعالى في الآية 153 من سورة الأنعام : **وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ ۖ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَن سَبِيلِهِ ۚ ذَلِكُمْ وَصَّاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ¹**

و قال أيضا في سورة البقرة : **حَافِظُوا عَلَى الصَّلَوَاتِ وَالصَّلَاةِ الْوُسْطَىٰ وَقُومُوا لِلَّهِ قَانِتِينَ²**

- مفهوم الالتزام في اللغة : ورد مفهوم الالتزام في اللغة على نحو كلمة لزم والتزم الشيء لزوما ، أي ثبت ودام ، وألزمه الشيء فألزمه ، والالتزام هو الاعتناق ، وفي اللغة أيضا يعني العهد ، ويلزم الشيء لا يفارقه والملازم للشيء المداوم عليه ، ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة³

- مفهوم الالتزام التنظيمي لدى الباحثين :

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب؛ وقد اجتهدوا في تعريفاتهم للوقوف على حقيقة مفهومه؛ فكل باحث عرفه حسب طبيعة دراسته وزمنها وكذلك وجهة نظره.

¹ قران كريم ، سورة الإنعام ، الآية 153 .

² قران كريم ، سورة البقرة ، الآية 238 .

³ قاموس المنهل الإلكتروني <https://www.almanhal.com/ar>

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 فيها¹.

و مما 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

- و ورد تعريف الانتماء بمعنى: أمانة التبعية أي شعور المرء بالطمأنينة لكونه ينتمي الى جماعة مختارة يطمئن لها.

- كما ورد تعريف الانتماء في المعجم للمصطلحات التربوية أنه:²

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 .

لقد ورد تعريف الالتزام التنظيمي لغويًا بقاموس ويبستر بثلاثة تعريفات : الأول منها ارتبط بالإرسال والشحن

وهو " الثقة بالالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معين." والثاني ارتبط به الالتزام بالإنجاز أو إتمام أمر ما ، أما

الثالث وهو التعريف السائد حالياً في تحديد معني الالتزام وهو" حالة ارتحان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من

المهام أو المبادئ أو المواقف³

وفي قاموس أكسفورد كلمة الالتزام (Commitment) بمعنى الحالة أو الوضع الذي يقدم به الفرد الكثير

من الوقت والاهتمام لمؤسسته لأنه يعتقد أنها الحق.

¹ حاضر قاسمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص20.

² 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، المملكة العربية السعودية ، 2010 ، ص4

³ Charles Kiesler, " The Psychology of Commitment Experiments Linking Behavior to

believe " New York, Academic Press, Vol 106, 1991.p13

كما أنه أيضا يشير إلى نتيجة لاحقة، فقد يحدث الالتزام التنظيمي وقد لا يكون بينهما علاقة، كالتزام العامل بما يوجبه عليه عقد العمل مثلا، وعليه فان مفهوم الالتزام يختلف عن مفهوم الولاء وليس مرادفا له¹.

و عرفه (Buchanan - 1974) على أنه الرغبة الفردية في بذل مستوي عالي من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها² وهو ينظر إلى الالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة وانه نتاج تفاعل ثلاث عناصر هي:³

- 1- التطابق Identification ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها
- 2- الاهتمام Involvement ويقصد به الاستغراق أو الاهتمام النفسي للفرد في أنشطة المنظمة
- 3- الولاء Loyalty والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي اتجاه المنظمة.

وعرفه كاتر بأنه الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء ، و كذلك عرفه بيتر لو على انه قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها ، و أيضا عرفه وينر على انه الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح⁴

ويرى porter 1968 بأن الالتزام هو : " استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة ، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة ، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة " ⁵

وعرفه فاروق عبده فليه وعبد المجيد على أنه "عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتحميد تلك القيم"، أما (ديفينز) فينظر إلى الالتزام على أنه " درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض والى أي مدى يعد عمله جانبا رئيسيا في حياته" ، كما يعبر الالتزام عن "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة".

1 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 .

2 عاشوري ابتسام ، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، مجلة تاريخ العلوم ، جامعة الخلفة ، الجزائر 2017 ، العدد السادس ، ص65.

3 الطاهر غرار ، د نورية سولمية، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات الحديثة ، مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية ، جامعة بشار، الجزائر، 2020 ، المجلد 6 العدد 2 ، ص113.

4 سامي إبراهيم حمادة حنوننة ، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة غزة فلسطين، 2006 ، ص 12.

5 عاشوري ابتسام ، نفس المرجع ، ص 2.

ذكرت عدة دراسات وتطرت إلى الالتزام التنظيمي ومفهوم الولاء التنظيمي حيث يرى بعض الباحثين أما مفهوم مترادفان، وبعضهم ذهب إلى أما مختلفان وسوف أعرض بعض تلك الآراء، حيث يشير الشمالي إلى أن الالتزام Commitme والولاء Loyalty لفظان مختلف في كوما مترادفين، وقد ورد في كثير من أدبيات الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي أما مترادفان رغم اختلاف ترجمة الحرفية لهذين المصطلحين، وهذا ما ذهب إليه العديد من الباحثين في الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي.

بينما فرق الشودافي بين المصطلحين باعتبار أن الولاء التنظيمي يشمل تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين عن المؤسسة، بينما الالتزام التنظيمي هو سلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. بينما يرى الغامدي إلى أن علاقة الولاء بالالتزام التنظيمي هي علاقة الجزء بالكل، حيث أن الولاء هو أحد عناصر الالتزام وليس مرادفا له، فالفرد الذي لديه ولاء لمؤسسته وحب لها دون أن يتحول هذا الولاء الشعوري والعاطفي إلى عمل فعلي بذل تحقيق لا يكون لديه التزام تنظيمي وإن وجد لديه. ومن خلال استعراض كثير من التعريفات يتبين أن الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي مفهومان مترادفان حيث ينظر للولاء هو الشعور بالعاطفة والارتباط القوي في المحافظة على استمرار عمله في المؤسسة والالتزام لتحقيق أهدافها، أما الالتزام هو سلوك، فالفرد في بداية عمله لا يملك أي قرار بشأن الاستمرار في عمله، ولكن بعد فترة يبدي هذا العامل ولاءه للمؤسسة نتيجة لمواقف متعددة¹

ومن خلال المفاهيم المختلفة التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي نجد أن جميعها يتفق على أن الالتزام التنظيمي هو مدى اقتناع الفرد بالمنظمة التي ينتمي إليها وإيمانه بقيمتها وتطابقه مع أهدافها إلى الدرجة التي تجعله يتوافق معها ويندمج فيها مما يؤدي إلى رغبته في البقاء فيها وبذل الجهود المطلوبة ألداء عمله من أجل تقدم المنظمة ونجاحها. إذن فالالتزام التنظيمي هو اقتناع الفرد التام وقبوله الأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى.²

1 محمد إسماعيل داود الجماصي، "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا، غزة فلسطين، 2016، ص 11.

2 رانية هادف حسينة بلهي، الالتزام التنظيمي و دوره في ترسيخ ثقافة المنظمة، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، جامعة جيجل، الجزائر، 2019، مجلد 2 عدد 4، ص 194.

و يرى بعض الباحثين أن الالتزام التنظيمي عبارة عن حالة نفسية تصف علاقات العامل بالمنظمة؛ وتقلل احتمالات قيام العامل بترك العمل لديه .

في حين يرى بيكري راندال و ريجيل (Becker randl and Riegel) أن الالتزام التنظيمي " هو رغبة الفرد القوية في البقاء كعضو في المنظمة؛ و الاستعداد لبذل مستويات عالية من الجهود؛ و إيمان عميق؛ و قبول تام لقيم وأهداف المنظمة"

وهناك من يرى بأن الالتزام التنظيمي ما هو "إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها؛ والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف؛ و تجسيد تلك القيم

كما اعتبره البعض الآخر بأنه " ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد و المنظمة و التي يترتب عليها اتفاق متبادل يظل طالما بقيت العلاقة التعاقدية مثمرة"

و عرف أيضا " بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبته القوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة " .

كما يشير أيضا إلى " تماثل قيم الفرد و معتقداته وأهدافه مع قيم المنظمة و معتقداتها و إلى بذل أقصى جهد مستطاع لتحقيق أهدافها و المحافظة عليها و على العضوية فيها" .

إن معظم التعاريف السابقة ركزت على نقاط جوهرية من خلالها يمكن فهم حقيقة الالتزام التنظيمي وهي :
* إيمان الفرد وتبنيه لقيم المنظمة و أهدافها.

* العمل بجهد عال و الاستعداد لبذل مستويات عالية من الأداء .

* رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة و الاعتزاز بالانتماء إليها.

ومن خلال ما يمكن تعريف الالتزام التنظيمي تعريفا شاملا بأنه: إيمان الفرد بأهداف المنظمة و تبنيه لقيمها و العمل على تحقيق هذه الأهداف؛ ورغبته القوية في البقاء بالمنظمة وتطويرها من خلال بذل مستويات عالية من الأداء الجيد في العمل و محاولة مستمرة للتكيف مع ظروف المنظمة .

1-2 أهمية الالتزام التنظيمي:

نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في نجاح المنظمات و استمرارها؛ خاصة في ظل البيئة الحالية التي تتميز بالمنافسة الشديدة؛ وبالتالي لا توجد هناك منظمة قادرة على الأداء المتميز إلا إذا كان أفرادها ملتزمين بأهدافها . حيث تتجلى أهمية الالتزام التنظيمي في العديد من النقاط نذكر منها:¹

- أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل ، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة ، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافهم
- إن مجاله قد جلب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني ، نظرا لكونه سلوكا مرغوبا من قبل المنظمات

- انه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها ، لا سيم في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء ، وعليه فهو يعبر عن التزام العاملين بقيم العمل الراسخة لديهم .

- يعتبر التزام الأفراد اتجاه المنظمات مؤشرا اقوي من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم ، وتبرز هنا أهمية الثقافة التنظيمية في الحفاظ على هذا الالتزام

- كما يعتبر التزام الأفراد اتجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة ومن ناحية أخرى يبرز دور الالتزام التنظيمي من خلال نقاط أخرى إضافية :

- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة معدلات الأداء و الإنتاجية .

- يساهم الالتزام التنظيمي في تخفيض المشاكل التي تحصل بين الإدارة و العمال .

- يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية لتقدير العديد من النواحي السلوكية؛ خاصة معدل دوران العمل؛ فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين يكونون أطول بقاء بالمنظمة؛ وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة تحمل العاملين للمسؤولية في المنظمة .

- يعمل الالتزام التنظيمي على تحسين العلاقات الاجتماعية بين العمال .

- إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة .

- يحقق الالتزام التنظيمي الانسجام و التوافق بين العاملين و المنظمة .

¹ الطاهر غرار ، نورية سولمية، دور الثقافة التنظيمية في بلورة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال المعاصرة ، مرجع سابق ، ص114-115.

- يحقق الالتزام التنظيمي الرضا الوظيفي لدى العاملين .
- يمثل عنصر هام في الربط بين المنظمة والعاملين في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم فيها الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء العاملين للعمل و تحقيق مستويات عالية من الأداء
- يعتبر الالتزام التنظيمي للأفراد نحو المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار و بقاء العاملين في أماكنهم.
- يعد مجال جذب كلا من المديرين و علماء السلوك الإنساني نظرا لكونه سلوكا مرغوبا فيه من قبل المنظمات.
- يشرح طبيعة العلاقة بين الفرد و المنظمة
- يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات و يؤثر بالإيجاب على فعالية المنظمة .
- وعلى نحو آخر يمكن أن نرى أهمية الالتزام التنظيمي وأثاره على المستويات المختلفة (المستوى الفردي - مستوى المؤسسة - المستوى الاجتماعي - المستوى القومي) .

الشكل رقم (05) : يوضح أهمية الالتزام التنظيمي وأثره على المستويات المختلفة .

| المستوى الفردي | مستوى المؤسسة | المستوى الاجتماعي | المستوى القومي |
|---------------------------|-------------------------------|----------------------------|------------------------------|
| *أمان | *زيادة الإنتاجية | *تعزيز العلاقات الاجتماعية | *زيادة الناتج القومي كحصيلة |
| *الاستعداد | *تحسين الجودة | *الارتباط العائلي والسعادة | لزيادة كفاءة وفاعلية الأفراد |
| *التضحية | *تقليل الغياب /التسرب الوظيفي | الشخصية والشعور بالرضا | العاملين في المؤسسة |
| *الشعور بالرضا والاستقرار | *التمبؤ بسلوك العاملين | | |
| *رفع الروح المعنوية | *تقبل العاملين لتغيير | | |
| *إيجاد هدف في الحياة | *تبني الأفراد لأهداف المؤسسة | | |

المصدر : محمد محمد مصطفى أبو جياب ،مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضبط الشرطة الفلسطينية في

قطاع غزة ،رسالة ماجستير إدارة أعمال كلية التجارة جامعة غزة ، 2014ص 19

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج والمخرجات الايجابية للفرد ، مثل زيادة مشاعر الانتماء والأمان والشعور بالرضا ورفع الروح المعنوية ... الخ ، كما انه كلما ارتفعت درجة التزام

لدى مجموعة العمل فإنها تكون على استعداد تام لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة الفاعلية لديها وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية على مستوى المؤسسة وتحسين الجودة وانخفاض معدلات الغياب وتأخير وأيضاً نشير إلى زيادة جاذبية المؤسسة بالنسبة للأفراد الموجودين خارجها لان الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة ايجابية عن المؤسسة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد الآخرين ذوي المهارات والقدرات العالية .

1-3 خصائص الالتزام التنظيمي:

- يتميز الالتزام التنظيمي بجملة من الخصائص و الصفات نذكر منها:
- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و المنظمة .
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه لمنظّمته .
- يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية:
- قبول أهداف و قيم المنظمة الأساسية و الإيمان بها .
- بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة .
- وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة .
- وجود الميل لتقوم المنظمة بالتقويم الايجابي .
- بالإضافة إلى الخصائص السابقة للالتزام التنظيمي يمكن القول أيضاً بأنه يتميز:
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية وهي الرابط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة؛ و الاستمرار و البقاء في العمل؛ و الشعور بالواجب اتجاه المنظمة
- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد و تصرفاتهم و تجسد مدى ولائهم لمنظمتهم .
- يستغرق وقت طويل في تحقيقه لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التحلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة .
- يتأثر بمجموعة الصفات الشخصية و العوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل
- تمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في بقاء الفرد داخل المنظمة وعدم تركها؛ ودرجة انتظام و حضور العاملين؛ و الأداء الوظيفي الجيد؛ و الحماس للعمل؛ و الإخلاص للمنظمة .

2 أبعاد الالتزام التنظيمي و مراحلہ :

يعتبر الالتزام التنظيمي احد أوجه الارتباط بين العاملين و المنظمات؛ كما أن لالزام التنظيمي آثار مختلفة على اتجاهات و سلوكيات العاملين في المنظمات؛ أين يضمن للمنظمات الكفاءة و الفعالية لأنه يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية على مستوى الفرد أو المجموعات .

2-1 أبعاد الالتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد اتجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له ، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا ، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد :¹

- الالتزام العاطفي **Affective Commitment** : الذي اقترحه الن وماير (Allen & Meyer)

(Meyer) حيث رأوا إن 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 بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه ، أي هو الارتباط المحدود ، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم ، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة

- الالتزام المعياري **Normative Commitment** : ويقصد حسب وينر (Wiener) إحساس

الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة ، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة فالموظفين الذين لديهم التزام معياري عالي يشعرون أن عليهم البقاء مع المنظمة بعد أن تكون المنظمة قد استثمرت كثيرا من الوقت أو المال في تطويرهم و تدريبهم.وقد ذكر أن تطوير الالتزام المعياري هو أمر نظري أكثر مما هو عملي حيث يهتم الالتزام المعياري بالواجب الذي يشعر به الموظفون اتجاه البقاء في المنظمة .

¹ الطاهر غرار ، نورية سولمية ، دور الثقافة في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات الحديثة ، مرجع سابق، ص 122-123.

– الالتزام المستمر Continuanace Commitment : وقد اقترح هذا كلا من (Allen &

Meyer) ، وينبثق هذا البعد بان ما يتحكم في درجة التزام الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى أي أن هذا الارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة ، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها ، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد افضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فانه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون ، الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية .

كما قدم Gordon et al 1980 نموذج الالتزام مدى الحياة الذي وضّح أبعاد الالتزام التنظيمي وهي بالتفصيل:

أ/ الولاء للمنظمة:

يعرف الولاء التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية، فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية و إيجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف وغايات التنظيم، ليس مجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه.

ب/ المسؤولية اتجاه المنظمة:

قد يكون من الصعب تحديد مفهوم المسؤولية أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم، إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما: المسؤولية القانونية، والأخلاقية، فالمسؤولية القانونية أو ما يعرف بالمسؤولية الموضوعية هي شبيهة في معناها المساءلة وتعني محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه، أما المسؤولية الأخلاقية أو ما يسمى بالمسؤولية الذاتية أو الشخصية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء ويقظة الضمير، والتي تعني: المسؤولية التي يشعر بها الموظفون اتجاه الفعاليات التي يتصل بها عملهم، فمعايير المسؤولية الموضوعية معايير خارجية، أما معايير المسؤولية الذاتية فهي معايير داخلية تتعلق بضمير الموظف.

ج/ الرغبة في العمل:

هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد إلى بيئة العمل من أجل إشباعها، وهي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف اتجاهات الفرد وحاجاته التي يسعى لإشباعها والمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى ملاءمتها ومعاكستها لاتجاهاته، وهي تلعب دوراً هاماً في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال قدرة الفرد على أداء مهام العمل والتي تعتبر محصلة المعرفة والمهارات و وضوح الدور .

د/ الإيمان بالمنظمة:

ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها، ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمتهم ويعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة، والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.¹

2- مراحل الالتزام التنظيمي:

يمر الالتزام التنظيمي عموماً بثلاث مراحل رئيسية وهي:

مرحلة التجربة: تبدأ هذه المرحلة من تاريخ مباشرة الموظف لعمله في المنظمة و تمتد لمدة سنة واحدة؛ يخضع

الموظف خلالها للإعداد والترتيب والتجربة وينسب محور اهتمامه خلال هذه المرحلة على ترسيخ وجوده في المنظمة ومحاولة التكيف مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها والسعي للتوفيق بين اهتماماته وميوله وأهدافه مع أهداف المنظمة لإثبات ذاته و جدارته بالعمل فيها.

مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة من سنتين إلى أربع سنوات؛ يحاول الفرد خلالها تأكيد مفهوم

الإنجاز وإثبات ذاته و جدارته في العمل بالمنظمة ويسعى خلال هذه المرحلة لإبداء التزامه وولائه الشديد

للمنظمة؛ ويكتسب الفرد خلال هذه الفترة مهارات و قدرات و معارف متنوعة؛ مما تساعد بشكل كبير على

رسم مساره الوظيفي في ضوء إمكانياته و قدراته التي تضعه في بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية.

مرحلة الثقة بالتنظيم: يهتم الفرد خلال هذه المرحلة بتطوير مهاراته و معلوماته الوظيفية؛ و المحافظة على إدراك

الآخرين لقدراته على الإنجاز و المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة؛ و يمتلك الموظف خلال هذه الفترة رصيداً كبيراً

من الخبرة و المعرفة و الإلمام الوظيفي.

¹ بوسعدية فريد، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى عينه من عمال مطاحن الحنونة بالمسيلة، رسالة ماجستير علم النفس، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة المسيلة الجزائر، 2018، ص31/30/29.

3: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي وطرق قياسه:

الالتزام التنظيمي من شأنه التحقق الفائدة المرجوة في المؤسسات سواء الخاصة أو العامة، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى المتغيرات التي تؤثر على الالتزام التنظيمي و إلى مستوياته ومدخله و إلى طرق حسابه .

3-1 المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي :

تعددت الدراسات التي تناولت تأثير المتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي، حيث اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها العمر، الجنس، مدة الخدمة، مستوى التعلم، المركز الوظيفي،

الشخصية، الاتجاهات، معتقدات الفرد وفيما يلي توضيح لأبرزها :¹

***أولا متغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي:** أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط ايجابي فيما بين

التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي، أي أنه كلما تقدم العامل في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة لأن الكبار في السن من العمال أكثر حرصا وظيفيا في العمل

* **ثانيا: علاقة الالتزام بمدّة 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 العامل وزملاء

العمل من جهة، و العامل 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 إلى ارتفاع معدل الفرص

لديه لتحقيق مراكز وظيفته 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 إلى ترك مؤسسته للعمل

في مؤسسة جديدة أي أن احتمال انتقال الفرد إلى مؤسسات أخرى تقل مع زيادة مدة عمل الفرد .

***ثالثا: علاقة الالتزام بمستوي التعليم:** أكدت بعض الدراسات بين التأهيل للعامل ومعدل الالتزام التنظيمي،

وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد المؤهل وسعيه 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 والمستوي التعليمي

للعامل ، أي انه كلما ارتفع التأهيل العلمي للفرد ارتفع معدل التزامه التنظيمي .

¹ عاشوري ابتسام، مرجع سابق، ص 71.

*رابعاً: طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجنس الموظف: أكدت بعض الدراسات بأن الرجل أكثر استقراراً والتزاماً من المرأة، أما البعض الآخر أكد على أن المرأة أكثر التزاماً من الرجل، ويقول البعض أن المرأة الملتزمة هي المرأة غير المتزوجة لأنها أكثر رضا وارتباطاً بوظيفتها .

*خامساً: علاقة الالتزام التنظيمي بالطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية: أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقات الإيجابية بين الالتزام التنظيمي والطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية وكذلك بين الالتزام التنظيمي والحاجة إلى الانجاز .

*سادساً: العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي: أشارت بعض الدراسات إلى علاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي، إذا كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

* سابعاً: العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والالتزام التنظيمي: تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام التنظيمي، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلباً على التزام الأفراد، أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به .

*ثامناً: العلاقة بين عبئ العمل والالتزام التنظيمي: كشفت بعض الدراسات إن شعور الفرد بزيادة عبئ الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي، أي أن هناك علاقة عكسية بين عبئ الدور والالتزام التنظيمي¹

3-2 الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي :

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، وقد تمكن أحد الباحثين من تقسيمها إلى قسمين رئيسيين، القسم الأول وهو المتعلق بآثار الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة، القسم الثاني وهو المتعلق بآثار الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي، ومن بين تأثيرات الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية:²

- الروح المعنوية : أن للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية ، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعمله ومنظمتهم وحماسهم والقيام بالأعمال المطلوبة ، تؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة درجة

¹ عاشوري ابتسام ، مرجع سابق ، ص 72.

² عاشوري ابتسام ، مرجع سابق ، ص 73.

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 لحب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم له بالإضافة إلى شعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها .

- تسرب العاملين : يعرف " مولي " : (التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً) ويعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمنظمة .

ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لإعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات وذلك لان التسرب يؤدي إلى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل .

أولاً: الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي :

إن الموظف الملتزم تنظيمياً إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا العامل الأقل التزاماً، فالعامل حينما يشعر بالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم مما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم ، فالموظف الأكبر التزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولاءه مستقبلاً عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته . إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية، ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد، وتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء، والرضا عن العمل، وانخفاض الغياب ودوران العمل، وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.

ثانياً: الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي :

إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي . وتشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته . وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلاً يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة، ومن ثم فإن الموظف الأكثر التزاماً أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة .

3-3 العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في درجة الالتزام التنظيمي للعاملين نذكر منها :

✓ ثقافة الفرد:

الإنسان هو نتاج ثقافته؛ فقيم المجتمع و التنشئة الاجتماعية للفرد في البيت والمدرسة و الجامعة و العمل و غيرها من مكونات الثقافة تساهم في تعزيز جوانب هامة في شخصية الفرد و اتجاهاته أزداد الإخلاص في العمل والأمانة و الانتماء و الالتزام.

✓ توقعات الفرد عن العمل:

في حالة عدم وجود فروق فردية بين توقعات الفرد عن عمله و بين الواقع؛ فإن ذلك يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لذلك الفرد.

✓ وضوح الأهداف:

وضوح الأهداف التنظيمية أمام العاملين من شأنه العمل على زيادة الالتزام؛ فكلما كانت تلك الأهداف واضحة كلما كان فهم الأفراد لما هو مطلوب منهم تحقيقه أفضل و أكثر شمولا؛ مما يساعد في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الفرد.

✓ العلاقة مع الرؤساء و المرؤوسين:

إن علاقة الفرد الجيدة مع رؤسائه و مرؤوسيه تولد عنصر الثقة المتبادلة بينهم مما يعزز من نظرة الفرد الإيجابية للمنظمة و استمرار العمل بها.

✓ سمات الوظيفة:

بناء الوظيفة على أساس استقلالية أكبر و حرية أكثر في العمل تشكل دافعا للفرد لبذل المزيد من الجهد و بالتالي فإن خصائص معينة للوظيفة يمكن أن تزيد من إحساس الفرد بالمسؤولية؛ و بالتالي شعوره بالانتماء للمنظمة.

✓ مدى تشجيع المنظمة للالتزام:

من خلال إعطاء الموظف حقوقه و تحفيزه و توفير مناخ الإبداع و غير ذلك من الأمور التي تؤثر على الموظف و تشجعه على الالتزام.

في حين حدد الباحث (steers : 1977) ثلاث مجموعات تؤثر في الالتزام التنظيمي وهي:

السمات الشخصية؛ خصائص الوظيفة؛ الخبرات الوظيفية؛ ثم أضاف لها مجموعة أخرى هي الخصائص التنظيمية .
و هناك دراسات أخرى حددت العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي على النحو التالي :

1. السمات أو الخصائص الشخصية (السن؛ الجنس؛ التعليم؛ مدة الخدمة؛ المركز الوظيفي؛ اتجاهات و معتقدات الفرد عن العمل؛ الطموح؛ الحاجة للعلاقات الاجتماعية)
2. السمات أو الخصائص المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد بالمنظمة (صراع الدور؛ غموض الدور؛ عبء الدور)
3. السمات أو الخصائص المرتبطة بالهيكل التنظيمي (حجم المنظمة؛ استقلال التنظيم؛ طبيعة التنظيم)
4. الخبرات المرتبطة بالعمل.

3-4 محددات الالتزام التنظيمي:

تعددت اجتهادات الباحثين حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل المنظمة؛ إلا إن دراسات روبرت مارش و ماناري (Robert Marsh et Manari) تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المحددة للالتزام التنظيمي :

● السياسات:

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم؛ فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتري عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن؛ و هذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا و الاطمئنان و الانتماء ثم الالتزام للمنظمة.

● وضوح الأهداف:

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين؛ فكلما كانت الأهداف واضحة و محددة كلما كانت عملية فهم و إدراك الأفراد للالتزام للمنظمة أكبر .

● مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم؛ فقد أوضحت الكثير من الدراسات أن مشاركة العاملين تعمل على زيادة الولاء و الالتزام التنظيمي؛ و تجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم و لأمنهم واستقرارهم؛ الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة و روح معنوية عالية.

● تحسين المناخ التنظيمي:

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

● تطبيق أنظمة حوافز مناسبة :

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حافز معنوية و مادية مناسبة؛ فتوافر أنظمة الحوافز المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي و عن المنظمة ككل و بالتالي زيادة الالتزام.

● بناء ثقافة تنظيمية:

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين و النظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير الأداء المتميز لأفرادها؛ و تعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة و العاملين و إعطائهم دورا كبيرا في المشاركة من اتخاذ القرارات سترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الالتزام التنظيمي .

● نمط القيادة:

إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية؛ فالإدارة الناجحة هي القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة؛ فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

3-5 طرق قياس الالتزام التنظيمي:

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة؛ وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها و مكوناتها؛ حيث يوجد عدد كبير من المقاييس للالتزام التنظيمي نذكر منها:¹

• مقاس (بورتر) و زملائه: أطلق عليه إستبانة الالتزام التنظيمي و يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:
1. درجة التزام الأفراد بالمنظمة.

¹ سامي إبراهيم، مرجع سبق ذكره ، ص 21

2. ولاء و إخلاص الأفراد للمنظمة.
 3. الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة و قبولهم لقيمها.
- و استعان بمقياس ليكيرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة. و يمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.
- .مقياس (مارش و مافري): قدما مقياسا للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف و القيم؛ و يتكون من أربع فقرات؛ وقد استخدم كأداة للقياس:
1. إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.
 2. تعزيز استحسان المنظمة.
 3. حث الفرد على الالتزام بقيم العمل.
 4. الولاء للمنظمة حتى إحالة العامل للتقاعد.
 5. إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة
- . مقياس (جورج و زملائه): وهو محاولة لقياس الالتزام ألقيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:
1. استخدام المعرفة و المهارة.
 2. زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
 3. العمل مع زملاءه بكفاءة عالية.
 4. بناء سمعة جيدة للعمل على مواجهة الصعوبات و التحديات.
 5. المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.
- و قد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة.
- .مقياس ثورنتن: احتوى هذا المقياس على 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن المقياس 7 فقرات أخرى رباعية و خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

4 تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في معرفة هوية المنظمة بالنسبة للعاملين و للمجتمع ككل؛ و تؤثر الثقافة التنظيمية على العديد من المتغيرات منها الالتزام التنظيمي .

ويختلف تأثير الثقافة التنظيمية باختلاف أنواع هذه الأخيرة السائدة في المنظمة .

4-1 اثر الثقافة البيروقراطية على الالتزام التنظيمي:

الثقافة البيروقراطية هي تلك الثقافة التي تركز من مبادئ البيروقراطية و الهيكل التنظيمي و الالتزام الصارم بذلك في مختلف المستويات التنظيمية.

حيث يرى بعض الباحثين بأن الثقافة البيروقراطية تتميز بتحديد حقوق وواجبات العمال بشكل واضح؛ وتحديد حدود السلطة و إجراءات محددة لاختيار العاملين لا يمكن تجاوزها؛ وضرورة مراعاة القواعد و الإجراءات الرسمية؛ تعمل على زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة و انخفاض دوران العمل، و يكون العمل في المنظمة التي تتميز بهذا النمط من الثقافة على درجة عالية من التنظيم و التنسيق و الترتيب الهرمي لتدفق المعلومات و السلطة و الصلاحيات و أنظمة الرقابة و القوة..... الخ و بالتالي فإن درجة ارتباط العاملين و انخفاض نسب دوران العمل مؤشرات إيجابية تدل على وجود درجة من الالتزام التنظيمي في هذا النمط من الثقافة .

في حين يرى (Vries et Miller 1986) أن هذه الثقافة تركز على الأبعاد السلبية و الروتينية و التمسك بالتعليمات؛ و تتميز بانعدام الثقة بين المرؤوسين؛ و الرؤساء يميلون إلى إتباع الأساليب الرقابية و الرسمية و الإشراف و المركزية العالية؛ و يسود المنظمة التي تتبع هذا النمط من الثقافة جو من الشك و المناورة و عدم الانغماس و الاستغراق في العمل؛ و كذلك يشعر الرؤساء بحاجة ماسة إلى الهيمنة و علاقاتهم مع المرؤوسين مبنية على أساس التخويف و الإذعان؛ و ينشغلون بالتفاصيل البسيطة و القواعد و الإجراءات دون الاهتمام بالجوهر .

و بالتالي فإن الثقافة البيروقراطية تؤثر على الالتزام التنظيمي من جانبين؛ جانب إيجابي إذا تم إدارة هذه الثقافة بشكل جيد؛ و جانب سلبي إذا تعامل الرؤساء مع هذه الثقافة بشكل غير جيد يؤدي إلى نقص أو انعدام الثقة بين العاملين و بالتالي عدم الإخلاص في العمل ولا للمنظمة .

4-2 أثر الثقافة الإبداعية على الالتزام التنظيمي:

تقوم الثقافة الإبداعية بتوفير مناخ تنظيمي مساعد على الإبداع و تشجيع المخاطرة لدى العاملين و التحدي؛ و توفير جو من الشفافية و بالتالي الحصول على الولاء و تقوية الشعور بالالتزام لدى العاملين في المنظمة، ووفقاً ل (Denison and szejreizer) فإن النمو و الدافعية و الإبداع و التنوع هي عوامل محفزة في المنظمات التي

تعتمد الثقافة الإبداعية؛ ففي هذه الثقافة يكون الالتزام للتجريب و الإبداع مثل الصمغ الذي يربط الأفراد العاملين معا. و بالتالي فإنه إذا سادت المنظمات الثقافة الإبداعية فإن من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي و زيادة مستوى الالتزام التنظيمي و توليد الدافع للانجاز و الإبداع؛ و تصبح المنظمة هي المكان الذي تحقق فيه الطموحات؛ أما إذا كانت ثقافة المنظمة لا تشجع على الإبداع فتصبح المنظمة مكان للعلاقات السلبية و الضغوطات النفسية .

4-3 أثر ثقافة المهمة على الالتزام التنظيمي:

تركز ثقافة المهمة على الحاجة لانجاز المهام و ليس على شيء آخر؛ ويدعم هذه النوع من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي و روح الفريق؛ كما تشجع المرونة و التكيف و تفويض السلطة كمتطلب لتحقيق الأهداف التنظيمية؛ و تتميز بدرجة عالية من الرقابة على الأفراد و تطبيق لنظام المكافآت و الأجور، أي أن هذه الثقافة تشجع على الاتصال و التكامل داخل المنظمة و استخدام أفضل الموارد من اجل تحقيق أفضل النتائج و بأقل التكاليف؛ و تقوم بالاعتماد على الخبرات و المعلومات الحديثة، ويتواجد هذا النوع من الثقافة في المؤسسات ذات البناء الشبكي الذي يتسم بالمرونة و يشجع على العمل كفريق واحد؛ و تهتم بتنفيذ العمل بغض النظر عن طريقة تنفيذه و سرعة الاستجابة للأحداث .

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

4-4 أثر ثقافة الدور على الالتزام التنظيمي:

تعتمد ثقافة الدور على المهارات الوظيفية لكل موظف؛ فكل فرد في المنظمة يتميز بمجال معين يختلف عن غيره؛ و الأعراف في هذه الثقافة هي قواعد العمل و إجراءاته و صفاته؛ ويتسم العمل فيها بالعقلانية، ويتم اختيار العاملين في المنظمات التي يسودها هذا النمط الثقافي وفق الرضا عن معدل أدائهم؛ حيث يتم الحكم على هذا الأداء على أساس وصف الوظائف المعتمد؛ و طالما إستوفو المتطلبات فهم في أمان؛ ويتم مكافأة العاملين على أساس التزامهم باللوائح.

كما يسير العمل في هذه المنظمات ذات ثقافة الدور على القواعد حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل؛ ويعتبر إثما كبيرا تعدي العامل حدود سلطته أو الإجراءات المعتمدة؛ و بالتالي فان عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل شيء صحيح؛ كما تعتمد على التحديد الدقيق للاختصاصات و السلطات في مختلف الوظائف؛ الأمر الذي

يقلل من مساحة انطلاق العاملين و حريتهم؛ ويتم التعامل مع العمال على أنهم أجزاء أو قطع غيار آلة و ليس على أساس أنهم كائنات حية.

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

خلاصة الفصل:

يعد الالتزام التنظيمي من الدراسات الحديثة التي اهتم بها الباحثين في مجال الإدارة كونه سلوك مرغوب فيه من قبل المنظمات لتأثيره على سلوك العامل اتجاه المنظمة؛ فهو عبارة عن إيمان الفرد بأهداف و قيم المنظمة و بذل الجهد في تحقيقها و الرغبة في الاستمرار بالمنظمة؛ و تتجلى أهميته في أنه يعمل على زيادة معدلات الأداء الجيد و ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال؛ و كذلك زيادة الولاء للمنظمة؛ كما يعمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال المحافظة على كفاءتها و مهاراتها من خلال التزام الأفراد.

ويشتمل الالتزام التنظيمي على ثلاث أنواع تتمثل في الالتزام العاطفي الذي يعبر عن العلاقة الوجدانية للعامل مع المنظمة؛ و الالتزام الاستمراري الذي يعكس الرغبة في البقاء في عضوية المنظمة. كما سنتطرق إلى المراحل التي يمر بها ليصل إلى المعنى المطلوب، وأيضا الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.

وانطلاقا مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني، وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الإلتزام 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 إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة كما تم عرض هذا الفصل ليوضح مجموعة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي، وتعرض إلى أهميته التي تميزه عن باقي المتغيرات، و قد تطرقنا إلى العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي وأبعاده والمتغيرات المؤثرة فيه بالإضافة إلى أهم مداخل الالتزام التنظيمي ومن خلال تناولنا لعلاقة الثقافة التنظيمية بأنواعها (الإبداعية؛ البيروقراطية؛ المهمة؛ الدور) على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وجدنا انه للثقافة الإبداعية و ثقافة المهمة تأثيرا كبيرا على رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين و شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة؛ أما بالنسبة للثقافة البيروقراطية و ثقافة الدور نجد أن لهما تأثيرا سلبيا أكثر مما هو إيجابي؛ لأنهما تولدان شعور الفرد بالضغط النفسية و الروتين و عدم الاستقلالية.

و بغرض التأكد من صحة هذه النتائج النظرية سنحاول التعرف على أثر للثقافة التنظيمية في مستوى الالتزام

التنظيمي ميدانيا من خلال إجراء دراسة تطبيقية .

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة KEGT

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصول السابقة إلى أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بموضوع البحث " الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي للعاملين " باعتبار أن الدراسة الميدانية هي القاعدة الأساسية في بحث العلمي فمن خلالها يتمكن الباحث في جمع المعلومات والبيانات حول موضوع بحثه وقيمة النتائج المتحصل عليها وهذا يتوقف على مدى دقة الإجراءات المنهجية والضبط الدقيق في معالجة معطياته.

وستتطرق من خلال هذا الفصل إلى عدة عناصر، مجالات الدراسة، المنهج المتبع، تحديد العينة وخصائصها، أداة جمع البيانات وكذلك الأساليب الإحصائية، وذلك عن طريق تقديم الاستبيان وتحليله ببرنامج .spss

1 - منهجية وإجراءات الدراسة:

1-1 منهج الدراسة:

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

وقد اختلفت المناهج المتبعة في البحوث باختلاف المواضيع ألن 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 أو نوعية 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 .

2-1 مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني:

تأسست شركة KEGT في عام 1995، متخصصة في ميدان الأشغال العمومية والري والبناء لها خبرة وكفاءة عليا 9 وشراكة دولية مع SPA ELECTROMINHO و SARL TIAN GONG وهي أحد فروع الشركة الكبرى KBF GROUPE و تعتبر هذه المنظمة ذات ثقافة مؤسسية قوية، حيث انه منذ إنشائها حتى الآن نجحت KEGT في تكوين سمعة للجودة مع ثروة من الخبرة سواء من خلال احترافيتها والتزامها بقوة عاملة مؤهلة ومتفانية، حيث الشركة لديها مؤهلات مطلوبة لأنواع العمل المختلفة وتولي أهمية قصوى لتنمية الموارد البشرية من تفضيل الجوانب النوعية .

ب-المجال الزمني :

لقد مرة دراستنا الميدانية بمرحلتين نوضحها كآتي:

المرحلة الأولى:

كانت الدراسة استطلاعية وبدأت يوم 2022/05/15 قمنا بزيارة الشركة من أجل

البيانات و المعلومات المتعلقة بها .

المرحلة الثانية:

فبدأت يوم 2017/05/15 وامتدت حوالي 15 يوم حيث تم توزيع استمارات على عينة الدراسة، وتم استرجاعها في حدود "خمسة أيام" والملاحظ أنه تم استرجاع 30 استمارة فقط مما يجعل عينة الدراسة 30، وتم تفرغ البيانات وتحليلها وإجراء الاختبار على صحة الفرضيات وتم التوصيل إلى نتائج الدراسة وانتهت الدراسة 2022 /05/30.

1-3 أدوات الدراسة :

من اجل تناول المشكلة والوصول إلى نتائج البحث واختبار فرضياته لا بد من وجود أداة للقياس ولذلك اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة .

أ - الاستبيان:

يضم الاستبيان 31 سؤال مقسمة إلى ثلاث أجزاء:

الجزء الأول: بيانات شخصية ، الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي الخ.

الجزء الثاني: جزء الثقافة التنظيمية يضم 16 سؤال مقسمين إلى ثلاث أبعاد التعاون ، الإبداع ، الفعالية .

الجزء الثالث: الالتزام التنظيمي يضم 15 سؤال مقسمين إلى ثلاث أبعاد عاطفي ، معياري ، مستمر .

ب- مقياس ليكارت:

تم استخدام مقياس ليكارت الحماسي الذي يتكون من درجات موافق جدا إلى غير موافق جدا

الجدول توضح ارتباط درجة العبارة بالبعد الذي تنتمي إليه .

جدول رقم (02): يوضح ارتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه (بعد التعاون)

| مستوى | قيمة | العبارة |
|-------|------|---|
| 0.01 | 0.66 | يعتبر العاملون (المورد البشري) هم العنصر المهم الأول لدى شركة |
| 0.01 | 0.73 | يسود نوع من الثقة بين العاملين داخل الشركة |
| 0.01 | 0.75 | تعمل الشركة على تشجيع العمل الجماعي |
| 0.01 | 0.60 | مشاركة اتخاذ القرارات أمر مهم جدا في شركة KEGT |
| 0.01 | 0.68 | يعامل المدبرون رؤوسهم كأفراد أسرة واحدة |
| 0.01 | 0.44 | تنظم علاقتي بالشركة حسب القيم السائدة فيها على أساس الواجبات |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (02): أن معاملات الارتباط بين درجة العبارات بدرجة البعد الذي تنتمي إليه تتراوح ما بين (0.44 و 0.75) وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0.01 أي أن هناك ارتباط قوي بين درجات العبارات ودرجة البعد الذي تنتمي إليه العبارة، مما يدل على صدق الاستبيان في اتساقه الداخلي.

جدول رقم (03): يوضح ارتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه (بعد الإبداع)

| مستوى | قيمة | العبارة |
|-------|------|---|
| 0.01 | 0.51 | تسعى الشركة دائما نحو التغيير والتطوير |
| 0.01 | 0.64 | تولى الشركة اهتماما كبيرا بالعاملين وتشجعهم على الإبداع |
| 0.01 | 0.61 | تساهم مختلف التحديات التي يواجهها العاملون في تطوير قدراتهم |
| 0.01 | 0.54 | يمتلك المدبرون القدرة على تحمل نتائج اتخاذ القرارات الخاطئة |
| 0.01 | 0.73 | تقود الشركة العاملين للتطوير والحدثة |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (03): أن معاملات الارتباط بين درجة العبارات بدرجة البعد الذي تنتمي إليه تتراوح ما بين (0.51 و 0.73) وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0.01 أي أن هناك ارتباط قوي بين درجات العبارات ودرجة البعد الذي تنتمي إليه العبارة، مما يدل على صدق الاستبيان في اتساقه الداخلي.

جدول رقم (04): يوضح ارتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه (بعد الفعالية)

| مستوى | قيمة | العبارة |
|-------|------|--|
| 0.01 | 0.51 | يركز المديرون على العمل بكفاءة وفعالية |
| 0.01 | 0.69 | يهتم المديرون بتحقيق الأداء الجيد وبلوغ الأهداف بغض الطرف عن المصالح الشخصية |
| 0.01 | 0.80 | تهتم الشركة بالعاملين من حيث زيادة كفاءتهم ومتابعة إنجازاتهم |
| 0.01 | 0.64 | تعد الإنتاجية العالية هي العامل الحاسم لنجاح الشركة |
| 0.01 | 0.67 | تسعى الشركة للمحافظة على مزاياها التنافسية |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (04): أن معاملات الارتباط بين درجة العبارات بدرجة البعد الذي تنتمي إليه تتراوح ما بين (0.51 و 0.80) وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0.01 أي أن هناك ارتباط قوي بين درجات العبارات ودرجة البعد الذي تنتمي إليه العبارة، مما يدل على صدق الاستبيان في اتساقه الداخلي.

جدول رقم (05): يوضح ارتباط درجة البعد بدرجة المحور الذي تنتمي إليه (الثقافة التنظيمية)

| مستوى الدلالة | قيمة الارتباط | البعد |
|---------------|---------------|----------|
| 0.01 | 0.77 | التعاون |
| 0.01 | 0.82 | الإبداع |
| 0.01 | 0.69 | الفاعلية |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (05): أن معاملات الارتباط بين درجة الأبعاد بدرجة المحور الذي تنتمي إليه تتراوح ما بين (0.69 و 0.82) وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0.01 أي أن هناك ارتباط قوي بين درجات الأبعاد ودرجة الكلية للمحور، مما يدل على صدق الاستبيان في اتساقه الداخلي.

جدول رقم (06): يوضح ارتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه (البعد العاطفي)

| مستوى | قيمة | العبارة |
|-------|------|---|
| 0.01 | 0.62 | أشعر بالانتماء لهذه الشركة |
| 0.01 | 0.51 | أشعر بان مهام وأعمال الشركة على عاتقي و مسؤوليتي الخاصة |
| 0.01 | 0.77 | اعتبر نفسي كفرد من العائلة المالكة لشركة KEGT |
| 0.01 | 0.63 | يحرفني أن امضي بقية حياتي المهنية في شركة KEGT |
| 0.05 | 0.39 | تتوافق الكثير من القيم الموجودة في هذه الشركة مع قيمي وأهدافي |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (06): أن معاملات الارتباط بين درجة العبارات بدرجة البعد الذي تنتمي إليه تتراوح ما بين (0.39 و 0.77) وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0.01 و الأخرى عند 0.05 أي أن هناك ارتباط قوي بين درجات العبارات ودرجة البعد الذي تنتمي إليه العبارة، مما يدل على صدق الاستبيان في اتساقه الداخلي.

جدول رقم (07): يوضح ارتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه (البعد المعياري)

| مستوى | قيمة | العبارة |
|-------|------|---|
| 0.01 | 0.51 | هناك التزام دائم اتجاه الشركة |
| 0.01 | 0.49 | تستحق الشركة الإخلاص والوفاء من قبل العاملين حتى في ظروف أزمة كوفيد |
| 0.01 | 0.72 | أهتم بوضع ومستقبل الشركة أثناء تأدية عملي |
| 0.01 | 0.66 | اعتبر قرار عملي بالشركة قرار صحيح |
| 0.01 | 0.53 | عملي بهذه الشركة جعلني أدين لها بالكثير من الواجبات |
| 0.01 | 0.79 | واجبي يحتم علي البقاء للعمل في هذه الشركة |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (07): أن معاملات الارتباط بين درجة العبارات بدرجة البعد الذي تنتمي إليه تتراوح ما بين (0.49 و 0.79) وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0.01 أي أن هناك ارتباط قوي بين درجات العبارات ودرجة البعد الذي تنتمي إليه العبارة، مما يدل على صدق الاستبيان في اتساقه الداخلي.

جدول رقم (08): يوضح ارتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه (البعد المستمر)

| مستوى | قيمة | العبارة |
|-------|------|---|
| 0.01 | 0.66 | مناخ العمل بالشركة يشعري بالراحة والاستقرار |
| 0.01 | 0.58 | لدي رغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح الشركة. |
| 0.01 | 0.61 | ستتأثر الكثير من الجوانب المالية والاجتماعية في حياتي، إن قررت مغادرة |
| 0.01 | 0.81 | ان منصب عملي الحالي هو أفضل المناصب المتوفرة |
| 0.01 | 0.43 | من الصعب مغادرة هذه الشركة حتى ولو أردت ذلك |
| 0.01 | 0.76 | لازلت باقيا في هذه الشركة نظرا لعدم وجود حلول بديلة |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (08): أن معاملات الارتباط بين درجة العبارات بدرجة البعد الذي تنتمي إليه تتراوح ما بين (0.43 و 0.81) وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0.01 أي أن هناك ارتباط قوي بين درجات العبارات ودرجة البعد الذي تنتمي إليه العبارة، مما يدل على صدق الاستبيان في اتساقه الداخلي.

جدول رقم (09): يوضح ارتباط درجة البعد بدرجة المحور الذي تنتمي إليه (الالتزام التنظيمي)

| مستوى الدلالة | قيمة الارتباط | البعد |
|---------------|---------------|----------------|
| 0.01 | 0.83 | البعد العاطفي |
| 0.01 | 0.73 | البعد المعياري |
| 0.01 | 0.79 | البعد المستمر |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم(09): أن معاملات الارتباط بين درجة الأبعاد بدرجة المحور الذي تنتمي إليه تتراوح ما بين (0.73 و 0.83) وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0.01 أي أن هناك ارتباط قوي بين درجات الأبعاد و الدرجة الكلية للمحور، مما يدل على صدق الاستبيان في اتساقه الداخلي.

2- اختبار صدق وثبات الأداة :

1-2 صدق الإجمالي للاستبيان:

الجدول رقم (10): يوضح ارتباط درجة المحور بالدرجة الكلية للاستبيان الذي تنتمي إليه

| البعد | قيمة الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------------------|---------------|---------------|
| الثقافة التنظيمية | 0.83 | 0.01 |
| الالتزام التنظيمي | 0.79 | 0.01 |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم(10): أن معاملات الارتباط بين درجة المحاور بالدرجة الكلية للاستبيان الذي تنتمي إليه تتراوح ما بين (0.79 و 0.83) وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0.01 أي أن هناك ارتباط قوي بين درجات المحاور و الدرجة الكلية للاستبيان، مما يدل على صدق الاستبيان في اتساقه الداخلي.

ومعنى ذلك أن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق فهذه المعاملات مرتفعة بالقدر الذي يسمح

لنا بقبولها واعتبار المقياس صادق.

2-2 ثبات الأداة :

جدول رقم (11) يوضح قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان والأبعاد والمحاور

| قيمة ألفا كرونباخ | عدد العبارات | |
|-------------------|--------------|------------------------|
| 0.72 | 06 | بعد التعاون |
| 0.71 | 05 | بعد الإبداع |
| 0.88 | 05 | بعد الفاعلية |
| 0.75 | 16 | محور الثقافة التنظيمية |
| 0.81 | 05 | البعد العاطفي |
| 0.84 | 06 | البعد المعياري |
| 0.79 | 06 | البعد المستمر |
| 0.80 | 17 | محور الالتزام التنظيمي |
| 0.86 | 33 | الاستبيان |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (11): الخاص بمعاملات الثبات للاستبيان والأبعاد المحاور المستخدمة في هذه الدراسة أن هذه المعاملات تراوحت ما بين (0.71 - 0.88) بعد الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ومعنى ذلك أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات فهذه المعاملات مرتفعة بالقدر الذي يسمح لنا بقبولها واعتبار الاستبيان ثابت.

3- نتائج الدراسة:

3-1 توزيعات العينة حسب مؤشرها :

جدول رقم (12): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

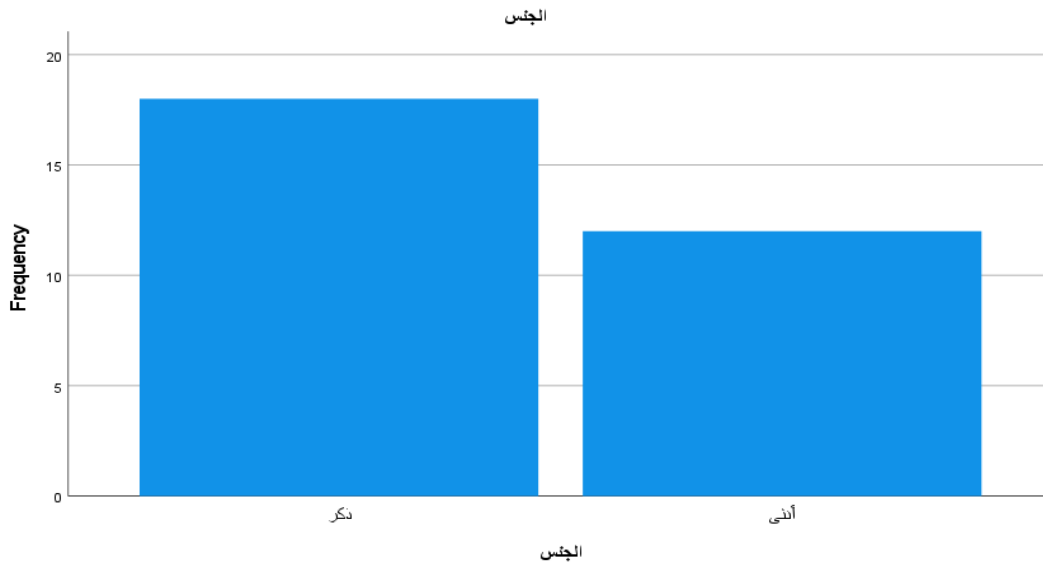
| النسبة المئوية | التكرار | الجنس |
|----------------|---------|---------|
| 60% | 18 | ذكور |
| 40% | 12 | إناث |
| 100% | 30 | المجموع |

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على spss

يتضح من الجدول رقم (12): أن عينة الدراسة تتكون من (30) فرد مقسمين حسب الجنس على:

(18) ذكور بنسبة (60%) و (12) إناث بنسبة (40%)، وهذا ما يوضح غالبية الذكور على الإناث في هذا المجال.

الشكل رقم (06) : توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على spss

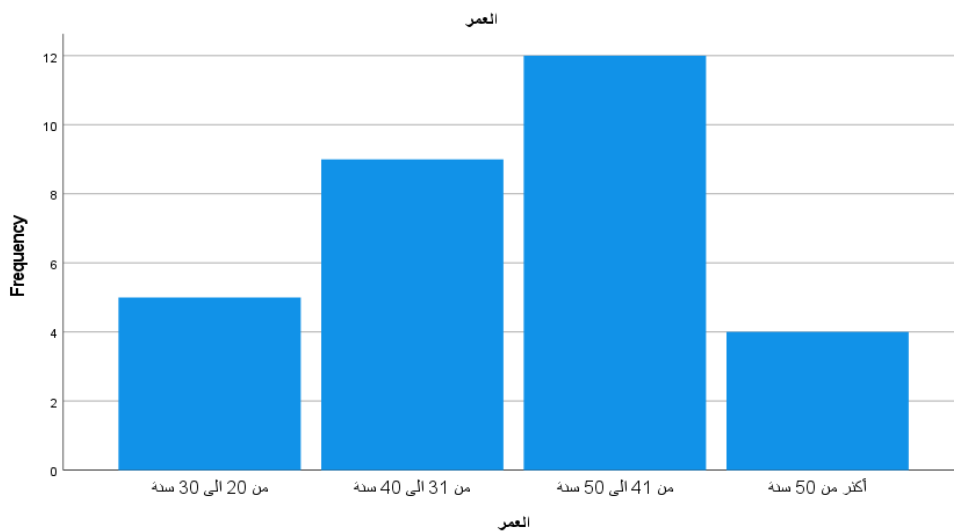
جدول رقم (13): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر

| العمر | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| من 20 إلى 30 | 5 | %16.66 |
| من 31 إلى 40 | 9 | %30 |
| من 41 إلى 50 | 12 | %40 |
| أكثر من 50 سنة | 4 | %13.33 |
| المجموع | 30 | %100 |

المصدر: إعداد الطلبة اعتماداً على spss

نلاحظ من خلال الدلائل الرقمية المتعلقة بمتغير العمر بأن أغلبية المبحوثين أعمارهم من 41 إلى 50 سنة وهو ما يمثل 12 فرد من مجموعة أفراد العينة وذلك بنسبة 40% ثم تليها الفئة التي تكون أعمارهم من 31 إلى 40 سنة والتي عددها 9 أفراد بنسبة 30%، ثم تأتي فئة من 20 إلى 30 سنة متمثلة في 5 أفراد بنسبة 16.66% أما الفئة الأقل فذلك التي تكون أعمارهم أكثر من 50 سنة والى عددها 4 أفراد بنسبة 13.33%.

الشكل رقم (07): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: إعداد الطلبة اعتماداً على spss

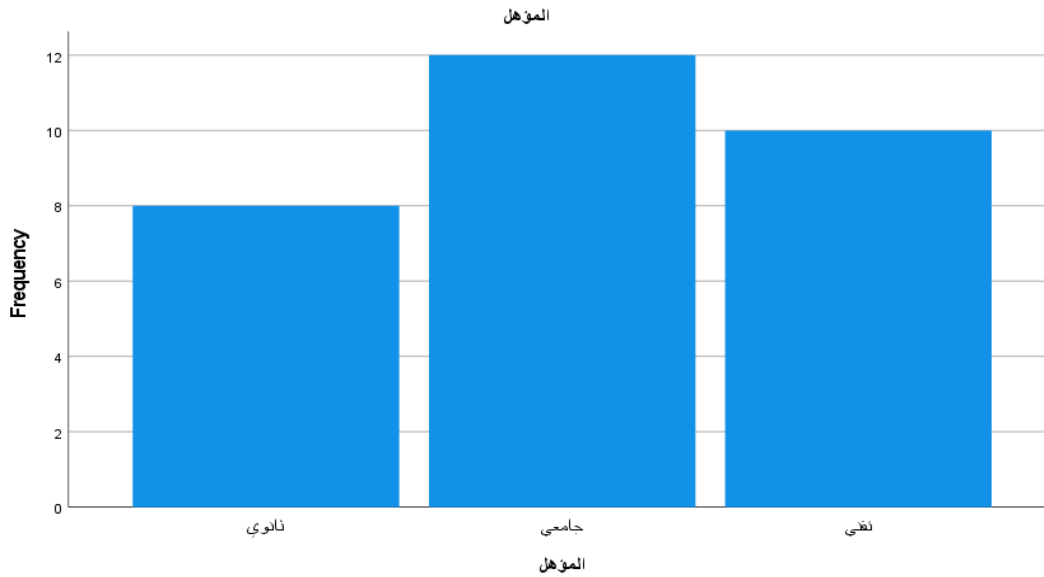
جدول رقم (14): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| ثانوي | 8 | 26.66% |
| جامعي | 12 | 40% |
| تقني | 10 | 33.33% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر: إعداد الطلبة اعتماداً على spss

تبين معطيات الجدول رقم (14): إن أفراد العينة معظمهم ممن يحملون مؤهل علمي جامعي والذي هم 12 فرد من عينة دراسة أي نسبة 40% ثم تليها بعدها نسبة حاملي المؤهل التقني بـ 33.33% أي تمثل 10 أفراد، ثم بعد ذلك يأتي حاملي مؤهل علمي ثانوي وعددهم 8 أفراد بنسبة 26.66%.

الشكل رقم (08): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الطلبة اعتماداً على spss

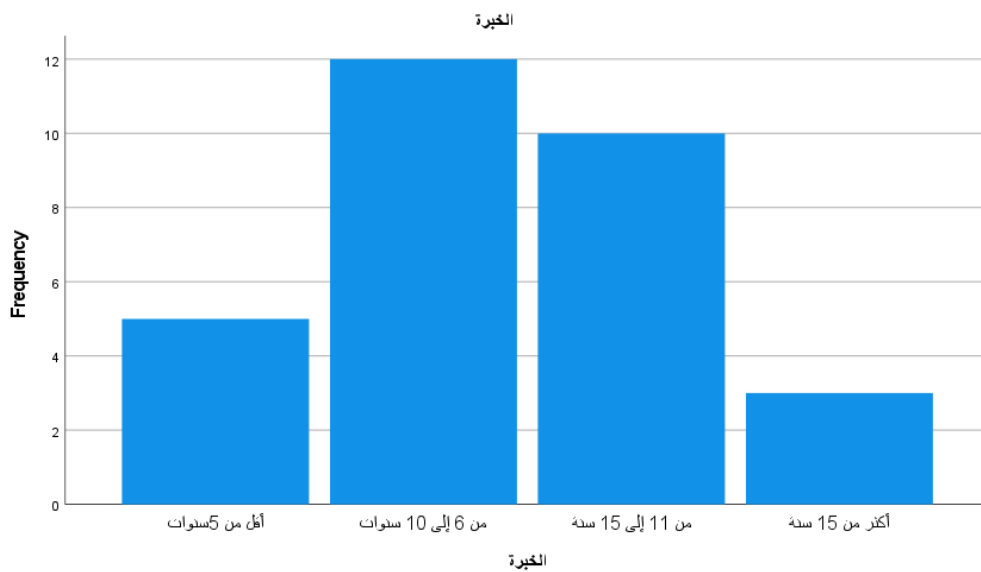
جدول رقم (15): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

| النسبة المئوية | التكرار | الخبرة |
|----------------|---------|-----------------|
| 16.66% | 5 | أقل من 5 سنة |
| 40% | 12 | من 5 إلى 10 سنة |
| 33.33% | 10 | من 11 إلى 15 |
| 10% | 3 | أكثر من 15 سنة |
| 100% | 30 | المجموع |

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على spss

نلاحظ من خلال الدلائل الرقمية المتعلقة بمتغير الخبرة بأن أغلبية الباحثين يتمتعون بخبرة تتراوح من 5 إلى 10 سنة وهو ما يمثل 12 فرد من مجموعة أفراد العينة وذلك بنسبة 40% ثم تليها الفئة التي يتمتع أفرادها بخبرة تتراوح من 11 إلى 15 سنة يمثل نسبة 33.33% بعدد أفراد تمثل في 10 أفراد، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة أكثر من 5 سنة يمثل نسبة 16.66% بعدد أفراد تمثل في 5 أفراد فيما جاءت في الأخير فئة أصحاب الخبرة أكثر من 15 سنة بعدد فرد يقدر بـ 3 أفراد بنسبة 10%.

الشكل رقم (09): توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على spss

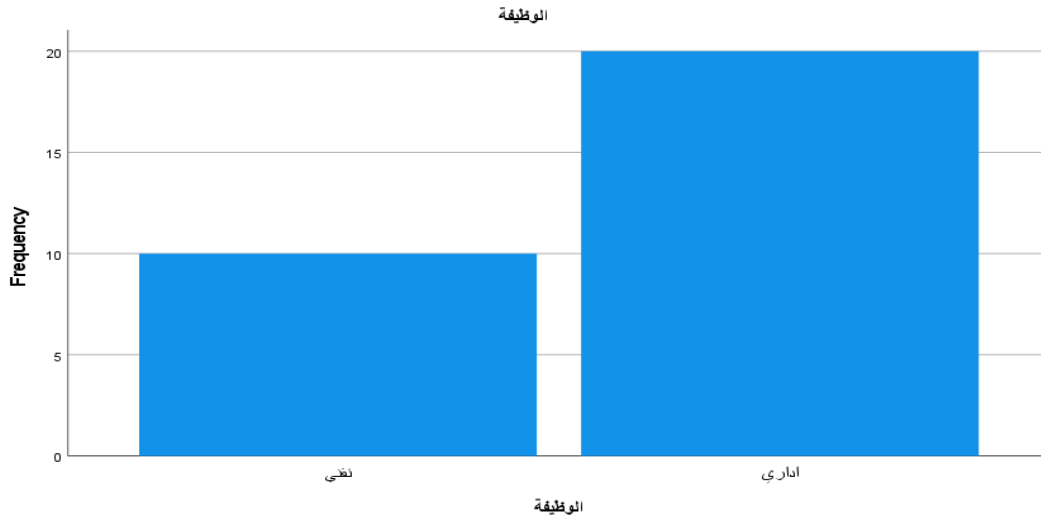
جدول رقم (16): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

| الوظيفة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| تقني | 10 | 27.3% |
| إداري | 20 | 66.66% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر: إعداد الطلبة اعتماداً على SPSS

تبين معطيات الجدول رقم (16): إن أفراد العينة معظمهم ممن يشغلون منصب إداري حيث قدر عدد الأفراد 20 فرد متمثلين بنسبة 66.66%، ثم تليها وظيفة تقني متمثلة في 10 أفراد بنسبة 33.33%.

الشكل رقم (10): توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر: إعداد الطلبة اعتماداً على SPSS

3-2 اختبار الفرضيات:

-اختبار الفرضيات حسب قيمة الارتباط:

الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي

جدول رقم (17): يوضح قيمة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي

| المتغيرات | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة معامل الارتباط | الدلالة الإحصائية |
|-------------------|-------|-----------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| الثقافة التنظيمية | 30 | 57.56 | 9.20 | 0.73 | 0.01 |
| الالتزام العاطفي | | 17.20 | 5.78 | | |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على نتائج spss

يبين الجدول أعلاه أن معامل ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي لعينة الدراسة تساوي (0.73) دال عند مستوي دلالة 0.01 مما يدل على وجود علاقة وهذا راجع إلى أن أفراد العينة يرون أن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، يساعدهم على التكيف مما يشعروهم بعد الالتزام، فالمؤسسة التي تولي اهتمام كبير بالعنصر البشري الذي يعتبر من أهم العناصر بالمؤسسة يساعد في تحقيق أهدافها، كما أن إدارة المؤسسة تولي اهتمام للجوانب النفسية للعاملين مما يزيد في التزامهم العاطفي.

الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام المعياري

جدول رقم (18): يوضح قيمة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام المعياري

| المتغيرات | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة معامل الارتباط | الدلالة الإحصائية |
|-------------------|-------|-----------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| الثقافة التنظيمية | 30 | 57.56 | 9.20 | 0.55 | 0.01 |
| الالتزام المعياري | | 23.73 | 3.36 | | |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على نتائج spss

يبين الجدول أعلاه المقارنة بين الثقافة التنظيمية والالتزام المعياري للعاملين بالمؤسسة يساوي 0.55 وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة ونري أن هذه النتيجة واقعية ومنطقية، حيث أن كلما زادت الثقافة التنظيمية كلما ارتفع الالتزام المعياري. فهذا الارتباط راجع إلى أن المؤسسة تقدم لهم ظروف تنظيمية مناسبة للعمل مما يخلق لديهم شعور بالامتنان لها، مما ينعكس في وفائهم وإخلاصهم الدائم النابع من الواجب الذي ينعكس على التزامهم لبذل جهد أكثر من أجل إنجاز المهام بكل تفاني وبالبقاء وفيها للمؤسسة.

الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام المستمر

جدول رقم (19): يوضح قيمة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام المستمر

| الدلالة الإحصائية | قيمة معامل الارتباط | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المتغيرات |
|-------------------|---------------------|-------------------|-----------------|-------|-------------------|
| 0.01 | 0.66 | 9.20 | 57.56 | 30 | الثقافة التنظيمية |
| | | 2.85 | 24.60 | | الالتزام المستمر |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على نتائج spss

يبين الجدول 19: إن معامل ارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام المستمر بين العاملين بالمؤسسة تساوي 0.66 وهذا يدل علي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة 0.01 وأن العلاقة طردية وموجبة وهي نتيجة منطقية ومتوقعة وحيث أن كل ما زادت الثقافة التنظيمية بالمؤسسة كلما زادت الالتزام المستمر للعاملين، وهذا يدل علي أن الثقافة التنظيمية المتمثل أساسا في القيم الانضباط والعدل بين أفراد العاملين وكذلك الالتزام بالوقت المحدد للإنجاز الأعمال والتعامل باحترام مع الباقي الموظفين وإقناع ان سلوكيات الإيجابية 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 المؤسسة علي منحها للعاملين بكل جدية وبكل موضوعية تساهم في إقناع العامل على البقاء في هذه الأجواء المفعمة بالحب والتعاون الأفراد وتحقيق الحاجيات النفسية والاجتماعية و الاقتصادية التي تشغل بال هؤلاء.

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

جدول رقم (20): يوضح قيمة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

| الدلالة الإحصائية | قيمة معامل الارتباط | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المتغيرات |
|-------------------|---------------------|-------------------|-----------------|-------|-------------------|
| 0.01 | 0.69 | 9.20 | 57.56 | 30 | الثقافة التنظيمية |
| | | 8.16 | 65.53 | | الالتزام التنظيمي |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على نتائج spss

يبين الجدول رقم 20: إن معامل ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي تساوي 0.69 وهذا يدل علي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة 0.01 بين ثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وان هذه العلاقة طردية وموجبة حيث أن كل كلما زادة قوة الثقافة التنظيمية ب المؤسسة، كلما ارتفع

الالتزام التنظيمي للعاملين، ويرجع هذا الارتباط إلى أن الإدارة المؤسسة تولي اهتماماً للثقافة التنظيمية المشجعة علي سيادة القيم التنظيمية المبنية علي العدالة والمساواة وإخلاص في الأداء والمساعدة علي نشر الثقافة العمل الجماعي وفقاً لفريق العمل، مما تنمي الع لاقات المتبادلة بين العمال ويؤكد علي ضرورة الانضباط والخضوع للقوانين والأنظمة المبنية علي مجموعة من الأنماط علي مجموعة من الأنماط السلوكية التي تتبناها الإدارة لتوفير بيئة عمل قائمة علي أسس تنظيمية صحيحة تركز علي الموضوعية في الاختيار والتعيين العاملين وتسيير مؤسستهم بتفويض صلاحيات لهم الايجابية والتي تنص عليها أنظمة المؤسسة.

كما توفر لهم بيئة تنظيمية آمنة خالية من المخاطر وانتشار استقرار الوظيفي وتحميد روح التعاون الوظيفي وتطوير المستقبل المهني وهذا من خلال تحسيد ثقافة تنظيمية قوية تزيد من فاعلية أداء العاملين وتحفزهم علي انجاز العمل الفضل وهذا ما يؤدي حتماً إلى سيادة مناخ تنظيمي داعم للأداء الأفضل وبالتالي للجذب والاستقطاب أكبر الأفضل للكوادر والاستقرار والبقاء في العمل لعمالها بصورة أكبر بالتالي الالتزام بالعمل فيها والتركيز علي بذل جهد أكثر مما يطلب منه في سبيلها وسبيل بقائه فيها وهو ما يعبر عن الالتزام العاطفي بالمؤسسة والالتزام المتحمس في ضرورة البقاء واستمرار العامل في العمل المؤسسة التي تتوفر له ارتباطاً كبيراً 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 وإخلاص لها وتفانيا للعمل بها، كل هذا يؤكد علي وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

الخاتمة

الخاتمة :

لقد بينت هذه الدراسة في شقيها النظري والتطبيقي الأهمية الكبيرة التي يجتازها موضوع الثقافة التنظيمية باعتباره احد أهم العناصر الأساسية المكونة للبيئة الداخلية للمؤسسات والشركات واحد العوامل المؤثرة على سلوك العاملين والتزامهم والتي تسعى المؤسسات إلى تعزيزه.

أن الالتزام التنظيمي بالعاملين أصبح اليوم احد أهم السلوكيات التي تسعى المنظمة إلى تعزيزها وتطويرها وتمنيتها لما له من تأثير مباشر على نجاحها وتطورها، وقد بينا في هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة لها اثر كبير ومباشر على السلوك الايجابي وباعتبار العمل الجماعي ، التعاون ، الإبداع ،الفعالية هم الأبعاد التي يجب أن تتوفر في المؤسسة الاقتصادية يزيد من التحام العمال والاشتراك في تحقيق الأهداف المسطرة وهو ما ينمي الشعور بالانتماء مما ينتج عنه الالتزام التنظيمي .

قد تطرقنا في بداية هذه المذكرة لجملة من التساؤلات، ورافقناها بفرضيات ،وقد حاولنا في الجزء التطبيقي ومن خلال الدراسة الميدانية لشركة KEGT الإجابة على هذه التساؤلات واختبار الفرضيات عن طريق جملة من الاختبارات والتحليلات وهذه أهم النتائج المتحصل عليها :

نتائج نظرية :

- يتأثر سلوك العاملين بنمط الثقافة السائدة في الشركة.
- يرتبط التزام العاملين بتوفر مجموعة من المتطلبات مادية ومعنوية.
- أن العمل على تشكيل وترسيخ ثقافة تنظيمية قوية من خلال الاهتمام بإشباع حاجات الأفراد وتوحيد القيم والمعايير التي تجمعهم في خدمة أهداف المؤسسة وأهدافهم الخاصة ، وإشاعة تقاليد الاحترام المتبادل فيما بينهم ، يترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة ، والرفع من مستوى الولاء لها ، أي رفع الالتزام التنظيمي .

نتائج تطبيقية :

- أثبتت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي لعينة الدارسة تساوي (0.73) عند مستوي دلالة 0.01 ، وهذا يدل علو وجود علاقة ارتباطيه.

• أثبتت نتائج الدراسة بين الثقافة التنظيمية الالتزام المعياري للعاملين بالمؤسسة يساوي (0.55) عند مستوى دلالة 0.01 ، وهذا يدل علو وجود علاقة ارتباطيه .

• أثبتت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية والالتزام المستمر بين العاملين بالمؤسسة تساوي 0.66 وهذا يدل علي وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 .

• أكدت نتائج الدراسة الميدانية انه يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي فكلما زادة قوة الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، كلما ارتفاع الالتزام التنظيمي للعاملين.

توصيات :

لا يمكن قراءة وتحليل وتفسير أي جانب من جوانب حياة أي منظمة بعيدا عن فهم عميق لأبعاد الثقافة التنظيمية التي تخصها ، حيث ان الثقافة التنظيمية هي ببساطة حياة هذه المنظمة، أو هويتها، التي تجعلها تختلف عن باقي المنظمات الأخرى، كما تجدر الإشارة إلى أن الهوية الثقافية للمنظمة تجعل من مسألة معالجة مختلف مشكلات المؤسسات تتسم بالخصوصية في الحل والمعالجة، تبعا لخصوصية العناصر الثقافية لكل تنظيم.

إن الكلام عن المنظمات المحلية لا يشبه الكلام عن المنظمات في الدول المتقدمة فمن المؤسف أن نجد الكثير من منظماتنا تعاني من أزمات قيمية و نكوص في بناء ثقافة المنظمة على أسس سليمة و بالتأكيد سوف ينعكس هذا الأمر على اداء العاملين فيها بما يضعف الالتزام التنظيمي ولا يأخذ بعين الاعتبار مصلحة المنظمة و المجتمع . ويمكننا أن نشير إلى عدة نقاط فيما يلي:

- تشوش الفكر الإستراتيجي أو غيابه في المنظمة المحلية، لها.
- اغلب معظم المنظمات المحلية نظما مغلقة على نفسها بحيث أن تواصلها مع محيطها يجري وفق اعتبارات ردود الفعل السريعة و غير القائمة على دراسات علمية و منهجية منتظمة. و يتبع هذا تكرار نفس المشاكل و قصور الأساليب في معالجتها و الانتقال إلى حالات متميزة أفضل.
- اولوية ثقافة شائعة تعتمد إرضاء المسؤولين على حساب موضوعية العمل وتمسكهم بمناصبهم طويلا
- التركيز في العمل على المدخلات و ممارسة السلطة و الرقابة بعيدا عن اعتبارات الاهتمام بتطوير العمليات و متابعة النتائج و تقييمها

وحيث ان المنظمات المحلية تتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة في البلد ، والتي ذكرنا بعضا من نقاط ضعفها

اعلاه ، الا انه يمكننا ان نبعث بالتوصيات التالية :

- علاوة على الاهتمام بالمناسبات المظهرية و السياسية بصفة اساسية دورية يجب ادراج الاحتفال بالأداء المتميز و الاهتمام بالمبدعين و إنجازاتهم في هذه المناسبات ايضا او تخصيص يوم للاداء المتميز
- الاهتمام بالنتائج من حيث التركيز على الجانب النوعي اساسا مع الجانب الكمي .
- ضرورة الاستفادة من الفرص المتاحة في أغلب الأحيان و التركيز على الإشكالات و الأزمات القائمة و وعدم تحويلها و السعي لاجل تحويل الأزمة - مثل حال ازمة كوفيد 19- إلى فرصة محتملة كما هو الحال في منظمات العالم المتقدم

- بعث ثقافة تنظيمية تساهم في كسر الاعتقادات والممارسات السلبية التي تؤسس للتردد و التخوف من حالات التغيير و التجديد و تنظر للقضايا و المشاكل الحاصلة بكونها تهديدات بجميع أشكالها متناسين وجود العديد من الفرص في طيات هذه الإشكالات .

- المرونة في التفكير و التغيير المناسب و تحقيق هامش رائد للحرية والديمقراطية للأفراد و بالتالي المنظمات .
- ترسيخ مناسبات خاصة بالمنظمات ذاتها تساهم في خلق الشعور بالانتماء للمنظمة
- يمكن للثقافة التنظيمية التأثير على مستويات الالتزام التنظيمي لدى الافراد ، من خلال توافر بعض العناصر والعوامل التنظيمية المشجعة على ذلك ومن أهمها (مساعدة الفرد على اشباع حاجاته ومتطلباته - التشجيع على المشاركة في عملية اتخاذ القرار على كافة المستويات - العمل على تقوية تماسك التنظيم -الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي - العمل على زيادة معدلات الرضا الوظيفي لدى العاملين -العمل على تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين -مشاركة العمال مختلف اهداف وتطلعات المنظمة -توفير بيئة يسودها العدل والاحترام لاتجاهات الافراد وخصوصياتهم-والاكيد ان العمل على تشكيل وترسيخ ثقافة تنظيمية قوية من خلال الاهتمام باشباع حاجات الافراد وتوحيد القيم والمعايير التي تجمعهم في خدمة اهداف المؤسسة واهدافهم الخاصة ، واشاعة تقاليد الاحترام المتبادل فيما بينهم ، يترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة ، والرفع من مستوى الولاء لها)

قائمة المراجع العربية :

كتب :

- 1 - القران الكريم
- 2 - قاموس المنهل
- 3- منى حيدر عبد الجبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة ،
المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية مجلد 37 ، عدد 3
سبتمبر . 2017
- 4- مصطفى محمود ابوبكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية
، مصر، . 2003
- 5- خاضر قاسمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ، ديوان
المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

المجلات :

- 1- الزهرة خلوف ، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ، مجلة
الاقتصاد الجديد ، جامعة خميس مليانة ، الجزائر ، العدد 9 سبتمبر 2013 .
- 2- العياشي زيتوني ، عادل بغزة ، إمكانيات وحدود دور القيادة الإدارية في بناء
وإعادة بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية ، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية
، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، الجزائر مجلد 7 العدد 1، 2019،
- 3- فارس قاطر، فريد راهم ، من المناخ إلى الثقافة التنظيمية ، مجلة آفاق للدراسات
الاقتصادية ، جامعة تبسه، الجزائر، العدد 3 ، . 2017
- 4- حنان كريط ، علاقة الثقافة التنظيمية بنجاح الإدارة الالكترونية ، المجلة الجزائرية
للعلم الاجتماعي والإنسانية ، جامعة الجزائر ، المجلد 7 العدد 1، . 2019

- 5- قويدر بوقبة ، رحمة مجدة حصباية ، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الأفراد ، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، جامعة تيارت، الجزائر، مجلد 3 العدد 4 ، 2020.
- 6- عمر عزاوي ، محمد عجيلة ، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية، رؤيا مستقبلية، مجلة الباحث، العدد الرابع، جامعة الجزائر، 2006.
- 7- زين الدين بروش لحسن هدار ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول ، جامعة سطيف ، جوان 2014.
- 8- طاهر غرار نورية سوامية ، دور الثقافة التنظيمية في بلورة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال المعاصرة مجلة الراصد العلمي ، جامعة احمد بن بله وهران ، الجزائر، مجلد7 عدد1 مارس.2020
- 9- سعيد رمضان ، محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي المجلد 7 العدد2 جوان.2020
- 10- هدى هادي حسن ، سعاد برقي كامل ، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال، مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية ، جامعة بابل العراق ، المجلد26 عدد10، 2018، ص 12
- 11- خريش عبد القادر ، الثقافة التنظيمية في المؤسسة ، مجلة دراسات علم اجتماع المنظمات ، جامعة الجزائر ، مجلد 1 عدد4، 2014 .
- 12- عاشوري ابتسام ، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، مجلة تاريخ العلوم ، جامعة الخلفة ، الجزائر 2017 .
- 13- الطاهر غرار نورية سوامية، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات الحديثة ، مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية ، جامعة بشار، الجزائر، 2020، المجلد 6 العدد 2 .

14 - رانية هادف حسينة بلهي ، الالتزام التنظيمي و دوره في ترسيخ ثقافة المنظمة ،مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع ، جامعة جيجل ، الجزائر ، 2019 مجلد 2 عدد 4 .

15- بن علي عبد الوهاب بالعابد عبد القادر ، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، مجلة أفاق الفكرية ، جامعة وهران 2 ، مجلد 9 عدد 1 ، جوان 2021 .

المذكرات :

- 1- ابوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية ،مذكرة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم ،كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، قسم علم النفس وعلوم التربية ،جامعة قسنطينة،2006-2007.
- 2- سهام شيكاوي ،الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة ، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات الاقتصادية، جامعة بومرداس،2006-2007
- 3- 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 .
- 4- 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 .
- 5- سامي إبراهيم حمادة حنون ، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية التجارة ، جامعة غزة ،2006

6- محمد إسماعيل داود الجماصي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة ، الأكاديمية الإدارية و السياسة للدراسات العليا غزة فلسطين 2016.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

. Charles Kiesler, “ The Psychology of Commitment Experiments Linking Behavior to believe “ New York, Academic Press, Vol 106, 1991.

ملحق الجنس

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ذكر | 18 | 60.0 | 60.0 | 60.0 |
| | أنثى | 12 | 40.0 | 40.0 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

ملحق العمر

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | سنة 30 إلى 20 من | 5 | 16.7 | 16.7 | 16.7 |
| | سنة 40 إلى 31 من | 9 | 30.0 | 30.0 | 46.7 |
| | سنة 50 إلى 41 من | 12 | 40.0 | 40.0 | 86.7 |
| | سنة 50 أكثر من | 4 | 13.3 | 13.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

ملحق المؤهل

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| valid ثانوي | 8 | 26.7 | 26.7 | 26.7 |
| جامعي | 12 | 40.0 | 40.0 | 66.7 |
| تقني | 10 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

ملحق الخبرة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid سنوات 5 أقل من | 5 | 16.7 | 16.7 | 16.7 |
| سنوات 10 إلى 6 من | 12 | 40.0 | 56.7 | 56.7 |
| سنة 15 إلى 11 من | 10 | 33.3 | 90.0 | 90.0 |
| سنة 15 أكثر من | 3 | 10.0 | 100.0 | 100.0 |
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

ملحق الوظيفة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent | |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | تقني | 10 | 33.3 | 33.3 | 33.3 |
| | إداري | 20 | 66.7 | 66.7 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

Correlations

| | | الثقافة | المعياري |
|----------|---------------------|---------|----------|
| الثقافة | Pearson Correlation | 1 | .553** |
| | Sig. (2-tailed) | | <.001 |
| | N | 30 | 30 |
| المعياري | Pearson Correlation | .308 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .553** | |
| | N | <.001 | 30 |

Correlations

| | | الثقافة | المستمر |
|---------|---------------------|---------|---------|
| الثقافة | Pearson Correlation | 1 | .661** |
| | Sig. (2-tailed) | | <.001 |
| | N | 30 | 30 |
| المستمر | Pearson Correlation | .116 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .661** | |
| | N | <.001 | 30 |

Correlations

| | | الثقافة | العاطفي |
|---------|---------------------|---------|---------|
| الثقافة | Pearson Correlation | 1 | .738** |
| | Sig. (2-tailed) | | <.001 |
| | N | 30 | 30 |
| العاطفي | Pearson Correlation | .738** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | <.001 | |
| | N | 30 | 30 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

| | | الثقافة | الالتزام |
|----------|---------------------|---------|----------|
| الثقافة | Pearson Correlation | 1 | .691** |
| | Sig. (2-tailed) | | <.001 |
| | N | 30 | 30 |
| الالتزام | Pearson Correlation | .691** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | <.001 | |
| | N | 30 | 30 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|---------|----------------|
| الثقافة | 30 | 38.00 | 77.00 | 57.5667 | 9.20526 |
| العاطفي | 30 | 6.00 | 25.00 | 17.2000 | 5.78583 |
| المعياري | 30 | 18.00 | 30.00 | 23.7333 | 3.36240 |
| المستمر | 30 | 19.00 | 30.00 | 24.6000 | 2.85995 |
| الالتزام | 30 | 51.00 | 83.00 | 65.5333 | 8.16102 |
| Valid N (listwise) | 30 | | | | |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

اثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة ميدانية على العاملين : بشركة KEGT

من اعداد الطلبة :
عشيري ابراهيم
العابد مريم
ناب هاني

تحت إشراف الدكتورة :
* ريم بن عيسى

إلى السادة عمال / عاملات شركة KEGT:

تحية طيبة واما بعد :

بههدف هذا الاستبيان إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين
بشركة KEGT وهذا قصد نيل استكمال انجاز رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ، لذا يطلب
منكم وملئ هذه الاستبانة كرما بعد قراءة كل فقراتها وذلك بوضوح علامة (X) أمام الخانة التي
تعبر على مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون فيه .

ملاحظة هامة : تودع الاستثمارات في صندوق الاستبيان من دون اسمائكم او توقيعاتكم ، وبذا نلتزم بالسرية
لاجل استخدامها في اغراض البحث العلمي فقط

الجزء الأول : بيانات شخصية

- الجنس : ذكر أنثى
- العمر : من 20 الى 30 من 31 الى 40 من 41 الى 50 51 فما أكثر
- المؤهل العلمي : ثانوي جامعي مهني
- الخبرة المهنية : أقل من 5 من 6 الى 10 من 11 الى 15 أكثر من 15
- الوظيفة : تقني اداري

الجزء الثاني : الثقافة التنظيمية :

| البيانات | الرقم | العبارات |
|----------|-------|--|
| التعاون | 1 | يعتبر العاملون (المورد البشري) هم العنصر المهم الاول لدى شركة KEGT. |
| | 2 | يسود نوع من الثقة بين العاملين داخل الشركة |
| | 3 | تعمل الشركة على تشجيع العمل الجماعي |
| | 4 | مشاركة اتخاذ القرارات أمر مهم جدا في شركة KEGT |
| | 5 | يعامل المديرون رؤوسيتهم كافراد أسرة واحدة |
| | 6 | تنتظم علاقتي بالشركة حسب القيم السائدة فيها على أساس الواجبات والحقوق |
| الابداع | 7 | تسعى الشركة دائما نحو التغيير والتطوير |
| | 8 | تولى الشركة اهتماما كبيرا بالعاملين وتشجعهم على الابداع |
| | 9 | تساهم مختلف التحديات التي يواجهها العاملون في تطوير قدراتهم |
| | 10 | يملك المديرون القدرة على تحمل نتائج اتخاذ القرارات الخاطئة |
| الفاعلية | 11 | تقود الشركة العاملين للتطوير والحدائة |
| | 12 | يركز المديرون على العمل بكفاءة وفعالية |
| | 13 | يهتم المديرون بتحقيق الاداء الجيد وبلوغ الاهداف بغض الطرف عن المصالح الشخصية |
| | 14 | تتحم الشركة بالعاملين من حيث زيادة كفاءتهم ومتابعة انجازاتهم |
| | 15 | تعد الانتاجية العالية هي العامل الحاسم لنجاح الشركة |
| | 16 | تسعى الشركة للمحافظة على مزاياها التنافسية |

الجزء الثالث : الالتزام التنظيمي

| الأبعاد | الرقم | العبارات | حددا | إفحق | لأيد | إفحق | حددا |
|----------------|-------|---|------|------|------|------|------|
| البعد العاطفي | 17 | أشعر بالانتماء لهذه الشركة | | | | | |
| | 18 | أشعر بان مهام واعمال الشركة على عاتقي و مسؤوليتي الخاصة | | | | | |
| | 19 | اعتبر نفسي كفرد من العائلة المالكة لشركة KEGT . | | | | | |
| | 20 | يخرفني أن امضي بقية حياتي المهنية في شركة KEGT. | | | | | |
| | 21 | تتوافق الكثير من القيم الموجودة في هذه الشركة مع قيمتي وأهدافي | | | | | |
| البعد المعياري | 22 | هناك التزام دائم اتجاه الشركة | | | | | |
| | 23 | أهتم بوضع ومستقبل الشركة أثناء تأدية عملي | | | | | |
| | 24 | اعتبر قرار عملي بالشركة قرار صحيح | | | | | |
| | 25 | عملي بهذه الشركة جعلني أدين لها بالكثير من الواجبات | | | | | |
| | 26 | واجبي يحتم علي البقاء للعمل في هذه الشركة | | | | | |
| | 27 | مناخ العمل بالشركة يشعري بالراحة والاستقرار | | | | | |
| | 28 | لدي رغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح الشركة . | | | | | |
| البعد المستمر | 29 | ستأثر الكثير من الجوانب المالية والاجتماعية في حياتي ،ان قررت مغادرة الشركة | | | | | |
| | 30 | من الصعب مغادرة هذه الشركة حتى ولو اردت ذلك | | | | | |
| | 31 | لازلت باقيا في هذه الشركة نظرا لعدم وجود حلول بديلة | | | | | |