



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 ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال
تحت عنوان:

أثر الاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين في
المؤسسة
دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة الوادي -

تحت إشراف الدكتور:
تي أحمد

إعداد الطلبة:
- العتري محمد
- قدور أسامة
- دودي سليم

لجنة المناقشة

مؤسسة الانتماء	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة الوادي	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	لخضر يحي
جامعة الوادي	مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	تي أحمد
جامعة الوادي	مناقشا	أستاذة مساعدة أ	خضير ليلي

الموسم الجامعي: 2023/2022م

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 ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال
تحت عنوان:

أثر الاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين في
المؤسسة
دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة الوادي -

تحت إشراف الدكتور:
- تي أحمد

إعداد الطلبة:
- العتري محمد
- قدور أسامة
- دودي سليم

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
لخضر يحي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة الوادي
تي أحمد	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	جامعة الوادي
خضير ليلي	أستاذة مساعدة أ	مناقشا	جامعة الوادي

الموسم الجامعي: 2022/2023م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image displays the Basmala in a stylized, bold Arabic calligraphic font. The text is oriented vertically, reading from right to left. Each letter is meticulously drawn with thick black strokes. Small, curved arrows and numbers (1, 2, 3) are placed at various points along the strokes to indicate the correct direction and sequence of writing. For example, the 'B' (Ba) has a '3' indicating the top loop, and the 'L' (Lam) has a '2' indicating the bottom curve. The overall composition is clean and instructional, set against a plain white background within a simple black border.

إلى أمي

إلى التي أفضلها عن نفسي، فهي التي ضحت من أجلي، والتي لم أراها يوماً ما تدخر جهداً في سبيل إسعادي دائماً وأبداً، إليك أمي الحبيبة.

دائماً ما نسير في دروب الحياة، ويبقى معنا من يسيطر على أذهاننا في كل طريق نسلكه، فلك أنت يا صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، فلم أراك تبخل على بأي شيء طيلة حياتي، والذي العزيز. إلى رفيقة روحي فأنت الوحيدة التي احتملت انشغالي وإرهاقي وقلقي، طوال فترة دراستي إلى أخي و أخواتي ، وأبنائي، إلى جميع أصدقائي و زملائي في هذا العمل إلى كل من علمني حرفاً لكم جميعاً يا من ساعدوني وكانوا دائماً بجانبني إلى شهدائنا الأبرار، إلى فلسطين الأبية، إلى غزة المحاصرة. أهديكم ثمره عملي



إلى أمي

إليك أنت وحدك يا صاحب السيرة العطرة وصاحب الفكر المستنير، فأنت وحدك من كان له الفضل الأول لأبلغ التعليم العالي، لك أنت والدي الحبيب الذي أتمنى من الله أن يطيل عمرك.

إليك أنت يا من وضعتني على طريق الحياة، فأنت من جعلتني ربط الجأش، ويا من رعيتني حتى صرت رجل كبير، لك أنت يا أمي الغالية أطال الله عمرك.

إلى المرأة التي صنعت أيامي وكللتها بالجمال، زوجتي العزيزة: أهديك هذا البحث لأعبر لك عن مدى امتناني؛ لكونك دائما واثقة بنجاحي

إلى ابني أنس، إلى جميع إخوتي الذين كان لهم الفضل في إزالة الكثير من العقبات والصعوبات من طريقي، إلى التي فارقتنا ولم تحضر ختام هذا العمل جدتي الحنون رحمها الله، إليكم أساتذتي الكرام، فكنتم دائما تقدمون لي يد العون.

أهدي لكم جميعًا عملي هذا.

أسامة 

إلى

منذ الخليقة وجد الإنسان نفسه على وجه الأرض لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين، ونجد في جميع مراحل حياتنا من هم يستحقون منا كل الشكر والتقدير، وأن أولى هؤلاء الأشخاص هم الأيوان، فلهم علي فضل كبير قد يبلغ عنان السماء، فقد كان وجودهم سبب في فلاحني ونجاحي بهذه الدنيا وبالآخرة أيضاً.
إلى السيدة التي أشعلت لي قناديلاً، تنير دروي بالودّ إليك تلك الكلمات زوجتي الغالية؛ فقد كنت المرأة التي دفعتني دومًا، نحو طرق أفضل وأجمل

إلى جميع إخوتي الذين كان لهم الفضل في إزالة الكثير من العقبات والصعوبات من طريقي، إليكم أساتذتي الكرام، فكنتم دائمًا تقدمون لي يد العون.
إلى زملائي في هذا العمل الأكاديمي
أهدي لكم جميعًا بحثي هذا.

سليم 

شكر و عرفان

لا يسعنا بعد إتمام هذا العمل إلا أن نحمد الله سبحانه وتعالى على توفيقه وتسهيله كل ما صعب علينا وتيسيره لنا، وألهمنا الصبر على ذلك. كما نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان، إلى أستاذنا الفاضل الدكتور "تي أحمد" ، المشرف على عملنا هذا، حيث قدم لنا كل النصح والإرشاد وتحفيزاته المتكررة، التي تحثنا من خلاله على بذل المزيد من الجهد، وإتقان العمل كان له الفضل الكبير في إعادتنا بعد الله تعالى ، فله منا جزيل الشكر والاحترام والتقدير. كما نتقدم بجزيل الشكر، إلى أساتذة قسم علوم التسيير، والشكر موصول أيضا إلى جميع عمال مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي الذين لم ييخلوا علينا بملء استمارة الإستبيان.

وفي الأخير نشكر جمع من صبر معنا، وساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع

شكر الجزيل

الملخص:

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها الخمس (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، المغفرة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (الالتزام العاطفي، الالتزام الأخلاقي، الالتزام المستمر)، وذلك من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي واستخدمت استبانة مكونة من 40 فقرة كأداة لجمع البيانات، حيث وزعت عينة عشوائية حجمها (100) استبيان وزعت على العمال، وقد تم استرجاع (93) استبيان صالح للتحليل، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الفصل النظري وتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي وتمت المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج (spss) نسخة 25. توصلت نتائج البحث إلى وجود أثر معنوي موجب لأبعاد الاستقامة التنظيمية وكذلك مدة الخدمة والمستوي التعليمي على الالتزام التنظيمي. وفي ضوء نتائج البحث تم تقديم مجموعة من التوصيات تدور حول ضرورة أن تعمل إدارة المؤسسة محل الدراسة على تنمية وتطوير مستوى الاستقامة التنظيمية المتمثلة في التفاؤل، والثقة، والتعاطف، والنزاهة، والتسامح بين جميع العاملين في المؤسسة لما لها من تأثير معنوي موجب على مجمل الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الاستقامة التنظيمية، أبعاد الاستقامة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، أبعاد الالتزام التنظيمي.

Summary:

The study aims to determine the impact of organizational integrity in its five dimensions (organizational optimism, organizational trust, organizational sympathy, organizational integrity, organizational forgiveness) on organizational commitment in its three dimensions (emotional commitment, moral commitment, continuous commitment) from the point of view of the employees of the Algerian Water Corporation, El-Oued Unit. A questionnaire consisting of 40 items was used as a tool for data collection, where a random sample of (100) questionnaires was distributed to workers, and (93) valid questionnaires were retrieved for analysis, and the descriptive approach was used in the theoretical chapter, and the case study approach was relied upon in The applied part, and the statistical treatment was done through the program (spss) version 25. The results of the research found that there is a significant positive effect of the dimensions of organizational integrity, as well as the length of service and the educational level on organizational commitment. In the light of the results of the research, a set of recommendations were presented revolving around the need for the management of the institution under study to develop the level of organizational integrity represented in optimism, trust, sympathy, integrity, and tolerance among all employees in the institution because of its positive moral impact on the overall organizational commitment.

Keywords: organizational integrity, Dimensions of organizational integrity, organizational commitment, Dimensions of organizational commitment.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
-	الإهداء
-	الشكر
-	الملخص
II-I	قائمة المحتويات
VI-V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
43-6	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للاستقامة التنظيمية
7	المطلب الأول: مفهوم الاستقامة التنظيمية
8	المطلب الثاني: أهمية الاستقامة التنظيمية
11	المطلب الثالث: نماذج أبعاد الاستقامة التنظيمية
23	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للالتزام التنظيمي
23	المطلب الأول: ماهية الالتزام التنظيمي
28	المطلب الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
31	المطلب الثالث: قياس الالتزام التنظيمي
31	المطلب الرابع: العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي
34	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
34	المطلب الأول: الدراسات الأجنبية
37	المطلب الثاني: الدراسات العربية
40	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة

43	خلاصة الفصل
74-45	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي
45	تمهيد
46	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
46	المطلب الأول: عينة وأداة الدراسة
49	المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
50	المطلب الثالث: ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان
53	المبحث الثاني: عرض النتائج واختبار الفرضيات
53	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة
58	المطلب الثاني: عرض وتحليل عبارات المحور الأول "الاستقامة التنظيمية"
62	المطلب الثالث: عرض وتحليل عبارات المحور الأول "الالتزام التنظيمي"
65	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
65	المطلب الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
65	المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
74	خلاصة الفصل
77	الخاتمة
81	المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال
والملاحق

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
41	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	01.1
46	الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان	02.2
49	مقياس ليكارت الحماسي	03.2
50	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	04.2
51	يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول	05.2
51	يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني	06.2
52	يوضح الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة	07.2
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	08.2
54	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	09.2
54	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	10.2
55	توزيع عينة الدراسة عدد سنوات العمل	11.2
56	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	12.2
57	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوضعية القانونية للتوظيفة	13.2
58	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول	14.2
59	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني	15.2
59	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث	16.2
60	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع	17.2
61	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس	18.2
62	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول	19.2
63	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني	20.2
64	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث	21.2
65	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	22.2
66	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضية (الفرضية الأولى)	23.2
67	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضية (الفرضية الثانية)	24.2
68	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	25.2
68	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	26.2

قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق

69	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	27.2
70	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	28.2
71	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	29.2
71	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	30.2
72	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة المنصب	31.2

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01.1	نموذج الدراسة	د
02.1	نموذج Cameron et al	12
03.1	نموذج Vallett	13
04.1	نموذج Zamahani et al	14
05.1	نموذج Singh & Buitendach	14
06.1	نموذج Hamrahi et al	15
07.1	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	30
08.2	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	53
09.2	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	54
10.2	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	55
11.2	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل	56
12.2	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	57
13.2	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الوضعية القانونية للتوظيف	57

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة الوادي	-
02	استمارة الاستبيان	-
03	مخرجات SPSS	-
03	قائمة الأساتذة المحكمين	-

مقدمة

أ. تمهيد:

تتميز بيئة عمل المنظمات في الوقت الحالي بالتعقيد وصعوبة التنبؤ بها والمنافسة الشرسة وحتى تحافظ المنظمات على بقائها في ظل تلك البيئة التنافسية فإنها بحاجة إلى مورد بشري قوي، كون أن المورد البشري هو المحدد الرئيس لتحقيق الفعالية التنظيمية بإنجازه للأعمال وباعتباره رأس مال فكري يسمح للمنظمة بتحقيق ميزة تنافسية من خلال ما يقدمه من أفكار وهذا ما دفع إلى التركيز على الظواهر الإيجابية المطلوب توافرها لدى العاملين، والعمل على تنميتها بعد أن ساد الاهتمام بالظواهر السلبية مثل: الضغوط والقلق والاكتئاب، ويطلق على ذلك الحقل الجديد في علم النفس بعلم النفس الإيجابي والذي برز خلاله مصطلحات مثل السعادة والاستقامة التنظيمية والاستغراق في العمل.

يمكن أن توجه الاستقامة للمنظمات لتجنب الوقوع في المخالفات والفسل، والسعي لتحقيق مستويات أعلى من الفوائد لكل من الأفراد والجماعات والاستفادة من الالتزام في شخصية العاملين وحكمهم الأخلاقي وبالتالي يفترض أنه لا يمكن لأي منظمة أن تعيش دون وجود الاستقامة كثقافة بين أعضاء المنظمة.

تعمل الاستقامة التنظيمية على تفعيل آليات اشتغال الموارد البشرية من خلال تحديد السلوكيات المقبولة والمرفوضة، وخلق نوع من التكامل والتناسق بين الأفراد والتأثير على شعورهم بالالتزام التنظيمي الذي في حالة تحقيقه يمكن أن تجعل منه متوافقا مهنيا، وقد يصل به إلى جعل أهدافه الخاصة تنصهر وتندمج مع أهداف المنظمة مما يسمح لها بتحقيق الأهداف المسطرة مع الحفاظ على مواردها البشرية لوقت طويل.

ونظرا لأهمية قطاع المياه في الدولة الجزائرية حيث يعتبر من القطاعات المهمة والاستراتيجية، التي تعتمد أساسا على التزام الموارد البشرية في أداء مهامهم، لذا سنتناول دراسة هذا الموضوع في إحدى هياكله ألا وهي "مؤسسة الجزائرية للمياه" وحدة الوادي "الجزائر".

ب. إشكالية الدراسة:

مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي: فيما يتمثل أثر الاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي"؟

ونشتق من هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي"؟
2. ما هو مستوى توافر أبعاد الالتزام التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي"؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للاستقامة التنظيمية بأبعادها على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي"؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين للالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة المنصب)؟

ج. فرضيات الدراسة:

1. يوجد مستوى توافر مرتفع لأبعاد الاستقامة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي".
2. يوجد مستوى توافر مرتفع للالتزام تنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي".
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للاستقامة التنظيمية بأبعادها على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي".
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين للالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي" تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة المنصب).

د. مبررات اختيار موضوع الدراسة:

محدودية الدراسات التي تهتم بالاستقامة التنظيمية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية وخاصة الجزائرية.

هـ. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات المطروحة سابقا إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة فيما يلي:

- التعرف على مستوى الاستقامة التنظيمية وأبعادها في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي"؛
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي"؛
- الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين كل من الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها؛
- توضيح مدى تأثير الاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي". والخروج باقتراحات من شأنها إبراز مختلف أبعاد الاستقامة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

هـ. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال:

- أهمية الموضوع "أثر الاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين" في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي.
- توضيح كيفية تأثير الاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي أي توضيح الآلية التي تؤثر بها الاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي"؛
- حداثة الموضوع نسبيا لأنه يجمع بين متغيرين ذو أهمية بالغة في وقتنا الحاضر؛
- ضبط المفاهيم المتعلقة بالاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛
- أهمية الاستقامة التنظيمية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي يضمن استمرارية المؤسسة ونجاحها؛

- وجود ندرة في الدراسات التي اهتمت بدراسة موضوع الاستقامة التنظيمية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي؛
- أهمية كل من الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، وخاصة الجزائرية التي رغم إمكاناتها المادية والبشرية إلا أنها تعاني من انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بها.

و. حدود الدراسة:

- الحدود الجغرافية: تمت الدراسة في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي"؛
- الحدود البشرية: تم اختيار عينة عشوائية من موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي"؛
- الحدود الزمنية لمتغيرات الدراسة: حددت فترة الدراسة خلال شهر مارس وأفريل من سنة 2023؛
- الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على الاستقامة التنظيمية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (التفائل، الثقة، التعاطف، النزاهة، المغفرة)، والالتزام التنظيمي كمتغير تابع من خلال الأبعاد التالية (الالتزام العاطفي، الالتزام الأخلاقي، الالتزام المستمر).

ز. منهج الدراسة والأدوات المستعملة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي، ففي الجانب النظري تم تقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم للاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا على أداة الاستبانة لجمع البيانات وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS.V.25" من أجل دراسة مختلف المؤشرات وتحليلها بغية التعرف على مدى تأثير الاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

ح. حدود الدراسة:

تمثلت في مختلف المراجع التي تطرقت لموضوع الدراسة وهي على النحو التالي: المجلات، الملتقيات، المقالات، مذكرات الماجستير والماستر، أطروحات الدكتوراة المنشورة.

ط. صعوبات الدراسة:

- نقص المراجع في المكتبات حول الموضوع، وتعذر الوصول إلى بعضها؛
- امتناع بعض أفراد العينة من الإجابة على أسئلة الاستبانة بحجة ضغط العمل، وعدم توفر الوقت اللازم بسبب طبيعة عملهم خارج مقر الوحدة؛
- بعد المسافة بين مقرات الوكالات التابعة للوحدة؛

ط. هيكل الدراسة:

لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة في البحث والأسئلة المتفرعة عنها سوف يتم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين حسب منهجية (IMRAD) كالتالي:

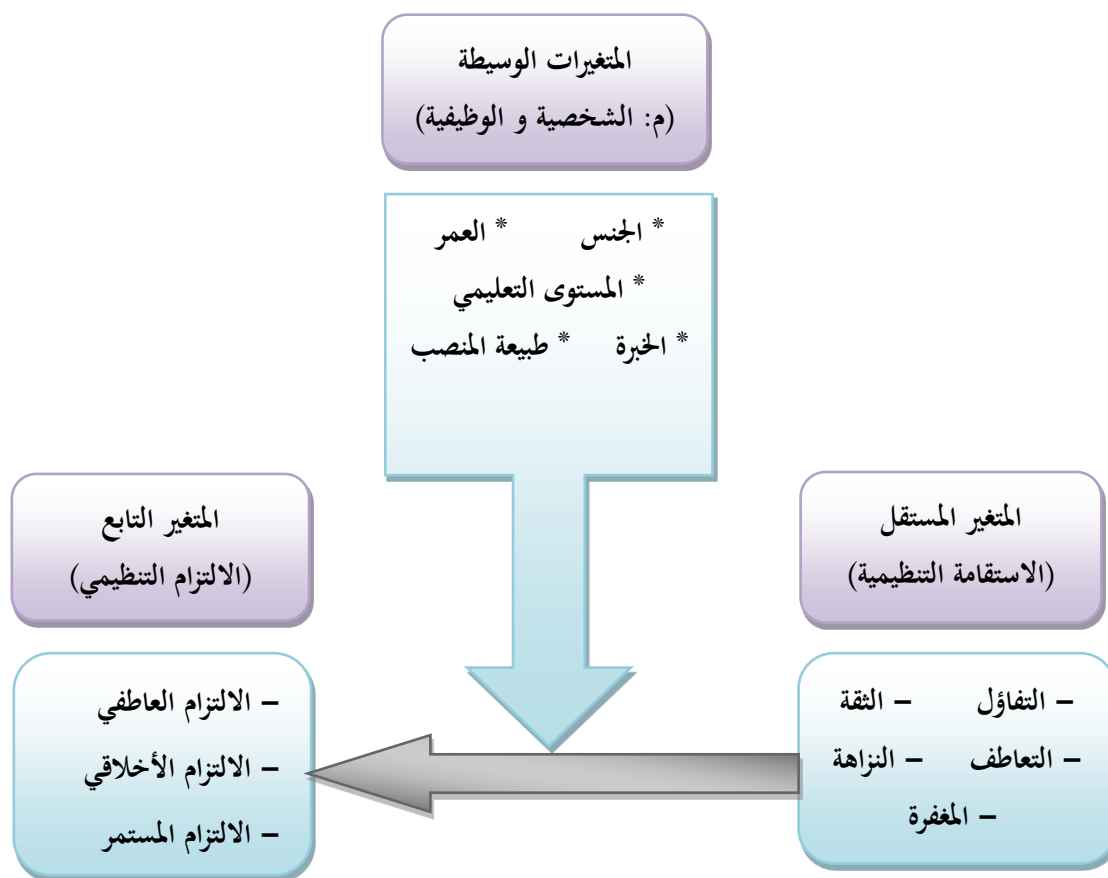
1. الفصل الأول: يتعلق بالجانب النظري، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى أدبيات نظرية حول الاستقامة التنظيمية، والمبحث الثاني بعنوان الأدبيات النظرية للالتزام التنظيمي أما المبحث الثالث فكان عبارة عن دراسات سابقة وأهم النتائج المستخلصة منها

2. الفصل الثاني: فقد خصص للدراسة التطبيقية، إذ تم في المبحث الأول تناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والمبحث الثاني تم فيه عرض نتائج محاور الدراسة أما المبحث الثالث فقد تناول عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

ي. نموذج الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى الأهداف المحددة، سوف نعتمد على النموذج الخاص بنا، للتعرف على مدى أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (01.1): يمثل نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
للاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي

تمهيد:

أصبح موضوع الاستقامة التنظيمية مجال اهتمام العديد من الباحثين في مجال الدراسات الإدارية، حيث تعتبر الاستقامة مطلباً أساسياً للأداء الفعال للمنظمات، يعود هذا الاهتمام لأهمية الموضوع من خلال تأثيره على مستويات الأداء التنظيمي وكذا من خلال ربطه مع المتغيرات التنظيمية التي تقوم بالتأثير على نجاح المنظمة. ويعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الأفراد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها، حيث أن موضوع الالتزام التنظيمي من المواضيع التي حظت اهتماماً واضحاً في مجال إدارة الموارد البشرية.

وسنحاول التطرق في هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم العامة للاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وكذا

أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للاستقامة التنظيمية؛

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للالتزام التنظيمي؛

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للاستقامة التنظيمية

حظي مفهوم الاستقامة التنظيمية بعناية باحثي حقل المنظمة والسلوك التنظيمي لا سيما في مطلع القرن الحالي، وأتسع التركيز عليها في الدراسات الإدارية والتنظيمية ليصبح متغيراً تنظيمياً مهماً وركناً أساسياً في نجاح المنظمات، وذلك يعود لأهميتها التي تنوعت آراء الباحثين في تشخيصها، وقد خصصت فقرات هذا المبحث لاستعراض مفهومها مع بيان أهميتها وخصائصها وأبعادها للمنظمات.

المطلب الأول: مفهوم الاستقامة التنظيمية

الاستقامة لغة: هي مصدر استقام على وزن استفعل وهو فعل ماضٍ مزيد مشتق من الفعل (قام) الاستقامة اصطلاحاً: وفقاً لبن رجب "هي سلوك الصراط المستقيم، وهو الدين القويم من غير اعوجاج، ويتمثل ذلك لفعل الطاعات جميعها، ما ظهر منها وما بطن وترك المنهيات كلها"¹

1. الاستقامة التنظيمية:

تعود جذور الاستقامة إلى الكلمة اللاتينية "virtus" بمعنى "قوة" أو "التميز" أو "التفوق" وهي من الفضائل تعبر عن القواعد ذات الطابع الأخلاقي لتحفيز وتوجيه السلوك نحو نهاية النظام الأخلاقي على مستوى المنظمة.² يرى الباحث (Kim Cameron) الأستاذ في جامعة (Michigan Business School) الرائد في البحث بموضوع الاستقامة التنظيمية، إذ بدأت الإشارات الأولى للمصطلح على يديه منذ عام 2003 عندما أشار إلى أن الاستقامة التنظيمية أحد المفاهيم المهمة في علم النفس الإيجابي التي يمكن تضمينها في أنشطة الأفراد العمل الجماعي، خصائص الثقافة وعمليات المنظمة وتمكين فضائل الأعمال.³ كما يعرف الاستقامة التنظيمية على أنها مجموعة من الإجراءات الفردية والأنشطة الجماعية، والصفات الثقافية، والعمليات التي تمكن من نشر وإدامة سلوك الاستقامة في المنظمة. وأكد (Shekari) على أن الاستقامة التنظيمية تشير إلى الصفات التي تحقق أفضل تميز للموارد البشرية وهي نوعية القوة النفسية، العزوم الأخلاقية، أو قوة الإرادة التي تعزز القدرة على التحمل في مواجهة التحديات.⁴

¹ الخنبلي، بن رجب، جامع العلوم والحكم، "في شرح خمسين حديثاً في جوامع الكلم" تحقيق: شعيب الأرنؤوط، إبراهيم باجس، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط 07، 2001، ص193.

² Araújo, M.S.G. & Lopes, P.M.P.R. (2015). **Virtuous leadership, organizational commitment and individual performance**. Review of Applied Management Studies, Volume 12, pp. 3-pp.10.

³ د. حسين حريجة غالي، م. احمد عبد الله أمانة، الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية- بحث تحليلي للآراء عينة من العاملين في معمل اسمنت كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد46، المجلد11، جامعة كربلاء العراق، ص271-272.

⁴ Shekari, H. Mohamed A. & Said, M. (2011) " **developing values in organization: a reflection on organizational virtuousness approach** " international journal of research in commerce & management , volume no: 2 , issue no. 5 , pp. 11.

ويعرفها (Abedi) أن الاستقامة التنظيمية تتضمن أبعاد الهياكل التنظيمية بما في ذلك العادات الجيدة وبعض العمليات مثل الرحمة والنزاهة والثقة والتسامح على المستويين الفردي والجماعي وتعد قيمة معينة وهي مصدر للهوية وفخر لأعضاء المنظمة¹.

ويعرفها (غالي وعبد الله) على أنها مجموعة من السلوكيات والفضائل الإيجابية ذات الأثر في الحياة التنظيمية التي يتعمق محتواها في تصرفات وأفعال العاملين اعتمادا على تمسكهم بأبعاد التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة والتسامح في التعامل مع الآخرين وترجمتها إلى ثقافة مدعمة تنتشر على مستوى أنشطة وأقسام المنظمة².

وتأسيسا على ما تقدم يتضح أن مفهوم الاستقامة التنظيمية بأنها تشير إلى منظومة إدارية متكاملة الأبعاد تصف السلوكيات التنظيمية ونتائجها، التي تنال القبول مجتمعيا ويلتزم الأفراد بتنفيذ مضامينها المتمثلة بالتفاؤل والثقة والتعاطف والنزاهة والمغفرة بالشكل الذي يطمح به الأفراد لأنفسهم وغيرهم والرغبة في المعاملة بالمثل وتبني هذه السلوكيات وإدامتها والمشاركة فيها على نطاق واسع سعيا لخلق السعادة والرفاهية للآخرين

2. خصائص الاستقامة التنظيمية:

ويرى (Froman) أن المنظمات ذات الاستقامة تؤكد على تثبيت منظور أخلاقي في ثقافتها، وتعزز الذات، والذكاء العاطفي، وفاعلية الفريق وأنماط السلوك وتهتم بتطوير قيادة داعمة تمكن الآخرين من النجاح والتي يمكن أن تؤدي إلى نتائج مثمرة وخالقة. وهي تتصف بخمس سمات³:

1. تعزز الشعور المعنوي، والرفاه، والشرف لدى الناس؛
2. تعظم الخبرة معرفيا وعاطفيا وسلوكيا؛
3. تعزز الانسجام في العلاقات؛
4. تعزز الثقة بالنفس وتعظم السلوكيات الإيجابية؛
5. تخدم وظيفة التخزين المؤقت وتعزز القدرة على التكيف.

¹Abedi, S. , Hoseyn E. & Nahid A. (2014) " **the role of organizational virtuousness on the organizational commitment of employees (case study: islamic azad university)**" interdisciplinary journal of contemporary research in business titute of Interdisciplinary Business Research , Vol 5, No 10 , pp. 119.

² غالي حسين حريجة، أمانة أحمد عبد الله، مرجع سابق، ص 274.

³.Froman, L. (2010) " **Positive Psychology in the Workplace**" ,journal of Adult Development, Vol. 17, No.2, p65.

المطلب الثاني: أهمية الاستقامة التنظيمية a of Imp Virtuousness organization

في زمن قريب لم تنظر المنظمات كثيرا في الاستقامة التنظيمية، كما تجاهل المدبرون أهميتها عند مواجهة الضغوط المالية والتنافسية فالاستقامة التنظيمية توجه الأفراد ليصبحوا مواطنين أفضل، أكثر مسؤولية وتساعد في وجود أفضل لأخلاقيات العمل، الاستقامة تمثل أفضل حالة إنسانية، أو أعلى التطلعات التي يحملها البشر لأنفسهم في المنظمات يمكن أن نرى الاستقامة في العروض الجماعية للتمييز الأخلاقي.

إذن عدد قليل من القادة يستثمرون في الممارسات أو العمليات التي لا تنتج عوائد أعلى للمساهمين والربحية، والإنتاجية، ورضا الزبائن دون مردود واضح، فإن قادة المنظمات يميلون إلى تجاهل الاستقامة ويعتبرونها ذات أهمية ضئيلة لأصحاب المصلحة المهمين. وتشير الدلائل المستجدة إلى أن العوامل الإيجابية (الاستقامة على وجه الخصوص) قد توفر ساحة هامة للقادة لتعزيز أداء منظماتهم، وتشير هذه الأدلة أيضا إلى أن المنظمات المستقيمة تفوق بشكل ملحوظ المنظمات الطبيعية في الأداء كما ترتبط الاستقامة التنظيمية بالنتائج الإيجابية وليس مجرد غياب النتائج السلبية، وتنتج الطاقة الإيجابية في النظم، وتمكن النمو والحيوية في الأفراد وكذلك تحفز على زيادة احتمال الأداء الاستثنائي، وتسعى إلى تضخيم تأثير إدامة طبيعة الاستقامة في النفس البشرية حتى يلاحظ الناس الأفعال الفاضلة وهي مستوحاة من ذلك وتميل إلى إعادة إنتاجها وعليه يمكن تحديد أهمية الاستقامة التنظيمية.

1. أهميتها للمنظمة:

ينبغي أن ينظر إلى الاستقامة التنظيمية كعامل حاسم يمكن أن يفسح المجال لنجاح المنظمات إذ أنها تساعد المنظمات على تجنب الأخطاء، كما تبني الثقة في الموظفين وأكد (Barbuto & Searle) على أن الاستقامة التنظيمية تعمل على تسهيل السلوكيات الإيجابية الأخرى على المستوى الكلي للمنظمة. إذ أشار (Rego & Ribeiro) إلى أنه عندما ينظر الموظفون إلى سلوكيات الاستقامة بين أعضاء المنظمة فإن ذلك يترجم إلى نتائج تنظيمية إيجابية ملحوظة مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية وعندما ينظر أعضاء المنظمة إلى التعاطف والتفائل والفرح والصدق والإيثار في منظماتهم فإنهم يحسنون سلوكياتهم مما يؤدي بدوره إلى خلق دوافع تصاعديّة للمشاعر الإيجابية.

ويعتقد (Rego) أن ذلك يؤدي إلى زيادة الخصائص التنظيمية الإيجابية (مثل مكانة المنظمة ونقاط القوة والفضائل) وتحفيز الموظفين على أن يكونوا أكثر فائدة لأشخاص آخرين، وأن يكونوا أكثر تعاطفا واحتراما ويشكل الأفراد صورا إيجابية عن المنظمة، ويزيدون من معرفتهم التنظيمية، وينمون الثقة ويشعرون بالولاء ويتصرفون من أجل الحفاظ على هذه السمعة أو تعزيزها (على سبيل المثال، من خلال التحدث جيدا عن المنظمة في وجود الغرباء) وبذل الجهود لأداء أفضل بما يفيد المنظمة بأكملها.

ويرى (Ugwu) أن هؤلاء الموظفين سيواجهون مشاكل أقل ويتمتعون بأداء أفضل فضلا عن أن وجود الاستقامة يقوي العلاقات الشخصية بين زملاء العمل. وقد أشار (Barclay Rego) إلى أن الاستقامة

التنظيمية تؤثر في الأداء التنظيمي عن طريق تأثيرها في متغيرات الإبداع، الجودة، الاحتفاظ بالزبون ودوران العاملين وفي السياق ذاته أكد (Kooshki & Zeinabadi) على أن الاستقامة التنظيمية تؤثر ايجابياً في تعزيز الالتزام التنظيمي ومن ثم التأثير الايجابي في سلوك المواطنة التنظيمية وكذلك التأثير في اتجاهات العمل. هذا وأكد (Ramlal) إلى أن الاستقامة تقود إلى بناء ثقافة تنظيمية ايجابية تؤثر على الرضا الوظيفي والأداء. ويرى (Shekari) أن الاستقامة تعزز من استيعاب الابتكارات في مكان العمل مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الربحية بسبب تعزيزها لابتكار الموظفين وتوسيع نطاق رأس المال الاجتماعي، كما يمكن للمنظمات التي تعزز الاستقامة في سلوك أعضائها أن تتطور إلى مجتمعات أخلاقية تشارك وتتبادل الممارسات الجيدة التي تتعلق بدورها بأداء تنظيمي أفضل.¹

2. أهميتها للفرد:

توجه الاستقامة التنظيمية الأفراد ليصبحوا مواطنين أفضل وأكثر مسؤولية وتساعد في وجود أفضل الأخلاقيات العمل. وتشير الدلائل المستجدة إلى أن الاستقامة قد توفر ساحة هامة للقادة لتعزيز أداء منظماتهم وتشير هذه الأدلة أيضا إلى أن المنظمات التي تطبق الاستقامة تفوق بشكل ملحوظ غيرها من المنظمات في الأداء. كما ترتبط الاستقامة التنظيمية بالنتائج الإيجابية وليس مجرد الابتعاد عن النتائج السلبية، وتنتج الطاقة الإيجابية في النظم، وتمكن النمو والحيوية في الأفراد وكذلك تحفز على زيادة الأداء.²

3. أهميتها للمجتمع:

الاستقامة التنظيمية تتجاوز مجرد فائدة المصلحة الذاتية بل تهدف الى خلق قيمة اجتماعية تتجاوز الرغبات إلى أفعال، فالمنظمة المستقيمة يمكن أن تلهم أعضائها ليكونوا أكثر مما هي عليه. ومن المتوقع أيضا أن يعمل الأفراد الذين يرون منظماتهم فاضلة على تطوير عقود نفسية مع المنظمة، وبالتالي التفاعل مع السلوكيات التي تتجاوز واجباتهم في الدور، إضافة إلى أن الشعور بالامتنان للعمل في منظمة فاضلة يشعر الأفراد أنهم مضطرون للتعامل بالمثل مع الأعمال التي تعود بالنفع على المنظمة والأشخاص الآخرين. كما أن الاستقامة التنظيمية تقود المنظمات إلى مستويات أعلى من المسؤولية الاجتماعية.

إذ أن المنظمات ذات الاستقامة تفعل أكثر من المشاركة في المسؤولية الاجتماعية بتبني برامج صديقة للبيئة أو الاستفادة من الموارد المتجددة، في حين أن بعض الأنشطة المدرجة في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات قد تمثل الاستقامة التنظيمية في حد ذاتها. وكذلك تقيّم الاستقامة مبادرات تغيير المناخ من خلال النمذجة التي يمكن أن تولد نتائج أكثر قوة ومنصفة وعادلة يمكن من خلالها تجنب المزيد من المخاطر في مكافحة تغيير المناخ. ويرى أن

¹ زهراء جمال صبري أبو شكير، الدور المعدل للاستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري- بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات التربوية في منظمات التعليم التربوي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، 2018، ص 60-63.

² م. م. سالم حيدر رسن، م. م. احمد جبار كعيد، دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة- دراسة استطلاعية لآراء الأطباء في مستشفى الصدر العام في ميسان، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 02، العدد 03، العراق، أوت 2021، ص 43.

تطبيق السلوكيات المستقيمة في المنظمات وممارستها من قبل الموظفين سوف ينعكس على المجتمع ويتم توحيد هذه السلوكيات من قبل كل المواطنين، وبشكل عام سوف يؤدي إلى ازدهار ورفاهية المدينة وهذا يعني أن الاستقامة تدعم ازدهار المجتمع.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن تحديد أهمية الاستقامة التنظيمية كونها¹:

- تنتج طاقة إيجابية في المنظمة، وتزيد النشاط والحيوية لدى الموظفين؛
- تعزز احتمالية الأداء الإيجابي بشكل غير عادي؛
- تجعل المنطق الأخلاقي وصنع القرار الأخلاقي أسهل؛
- تعمل كقوى معيارية قوية لتشكيل مواقف الموظف وسلوكه فهي تعتبر القوة الداخلية التي تدفع الفرد للسلوك الجيد وتزيد الرضا الوظيفي وترفع الروح المعنوية للموظفين؛
- تعد أساساً مشتركاً لاستيعاب وتقارب القيم بين الموظفين؛
- تحفز الموظفين على العمل معاً وتطوير أنفسهم من خلال تنمية الشعور بالمسؤولية والشعور بالشرف وذلك يؤدي إلى إطلاق العنان لطاقتهم الإيجابية؛
- تعزز شعور الموظفين ب احترام الذات، والاستقلالية، والالتزام؛
- تؤدي الى الزيادة في السلوك المؤيد للمجتمع.

المطلب الثالث: نماذج وأبعاد الاستقامة التنظيمية:

أولاً: نماذج الاستقامة التنظيمية Organizational Virtuousness Models

قدم الباحثون وفي سبيل توضيح رؤيتهم للاستقامة التنظيمية عدداً من النماذج توضح كيفية تحقيقها وما هي مكوناتها والعوامل التي تؤثر فيها ، وستركز هذه الفقرة على عرض بعض من هذه النماذج وكما جاءت في الأدبيات.

1- أنموذج (Cameron):

يعد أشهر أنموذج لقياس الاستقامة التنظيمية وهو يتضمن خمسة أبعاد أساسية هي:

أ- **التفاؤل التنظيمي**: الشعور بهدف عميق يوجه ردود الفعل، يتوقع موظفو المنظمة نجاح المنظمة وأدائها عند مواجهة التحديات.

ب- **الثقة التنظيمية**: تعني احترام المديرين للعاملين في المنظمة.

ج- **التعاطف التنظيمي**: يعني أن الموظفين يشعرون بالتعلق إزاء بعضهم البعض، والتعاطف أمر شائع بينهم.

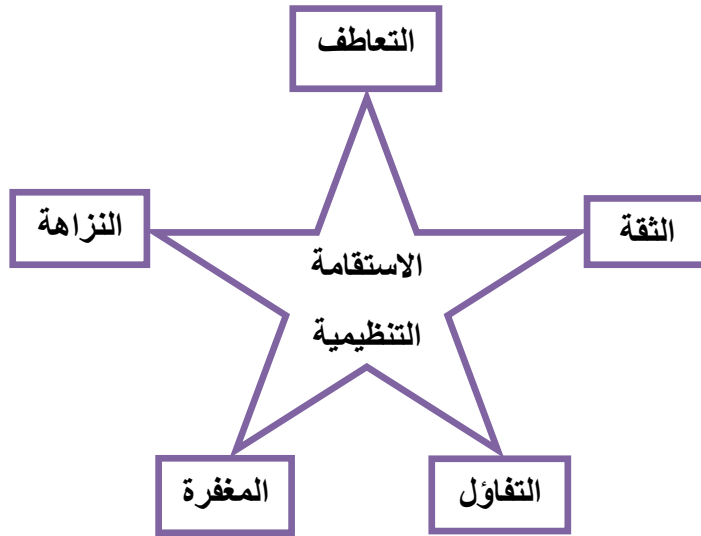
د - **النزاهة التنظيمية**: يعني الشعور واسع النطاق بسلوكيات الصدق والنزاهة في المنظمة.

¹ أ.و.د. حسين حريجة غالي الحسنوي، زهراء جمال صبري أبو شكير، توظيف الاستقامة التنظيمية في الحد من الاستنزاف الشعوري للعاملين بحث تحليلي للآراء عينة من الملاكات التربوية في منظمات التعليم التربوي في محافظة كربلاء، العدد60، المجلد15، العراق، ص90.

هـ- التسامح التنظيمي: يعني أن الأخطاء والاعتذارات مقبولة بصدق وتعتبر فرصاً للتعلم عن مستويات عالية من الأداء.

ويعد أول نموذج وضع ليحدد أبعاد الاستقامة التنظيمية وقياسها، ويمتاز بأنه من أهم النماذج لأنه وعلى الرغم من إجراء العديد من الدراسات حول الثقة والنزاهة والتفاؤل والتسامح والتعاطف في المنظمات إلا أنه لم يتم الجمع بين هذه الخصائص ووضعها معاً في بنية متماسكة تسمى الاستقامة التنظيمية. والشكل (02) يوضح هذا النموذج¹.

الشكل (02.1): نموذج Cameron et al



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على (Cameron, K , Bright, D. & Caza, A. (2004).

2- نموذج (Vallett):

إن عوامل الاستقامة التي انبثقت عن هذه الدراسة (الخير أو الإحسان Benevolence، والغرض العميق Profound Purpose، والتعاطف Compassion، والتفاؤل Optimism، والابتهاج أو السعادة Joy، والنزاهة Integrity) كلها سمات تسهم في تعزيز الاستقامة التنظيمية، ومن المثير للاهتمام أن نلاحظ أنه على الرغم من أن ثلاثة من عوامل الاستقامة التي ظهرت هي نفسها من الدراسة التأسيسية لـ (Cameron et al. ,2004) وهي التعاطف والتفاؤل والنزاهة، ظهرت ثلاثة عوامل أخرى في هذه الدراسة الإحسان، الغرض العميق، والسعادة، هذا الاختلاف في الفضائل المتصورة قد يكون راجعاً إلى الاختلاف في الجمهور والتركيز التنظيمي، ومن المتوقع أن تتناسب مع المنظمات غير الربحية، وتعزز من خلال معرفة الموظفين بأن عملهم ساعد شخص ما على تحقيق هدف شخصي أو مهني، خاصة وأن عينة هذه الدراسة كانت من

¹ Cameron, K , Bright, D. & Caza, A. (2004). " Exploring the Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance" American behavioral scientist, Vol. 47 No. 6, p.12.

موظفي التعليم العالي، مشيراً إلى إن العمل مع الطلبة الذين غالباً ما يحققون الفرص التي يوفرها التعليم العالي يمكن أن يؤدي إلى الشعور بسعادة معينة في مكان العمل والشكل (03) يوضح هذا النموذج¹.

الشكل (03.1): أ نموذج Vallett



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على (Vallett Carol (2010)

3- نموذج (Zamahani):

حدد هذا النموذج خمسة عوامل أساسية تمثل المحرك الأساس لتعزيز سلوكيات الاستقامة التنظيمية وهي كالتالي:

أ - القيادة (Leadership): إذ يؤدي القادة دوراً حاسماً في توفير إطار أخلاقي لأعضاء المنظمة وفي تشكيل الثقافة الفاضلة من خلال علاقاتهم الشخصية مع مرؤوسيه وسلوكياتهم، فالمدراء الذين يشاركون في سلوك القيادة الأخلاقية يعملون كعوامل مستقيمة وفاضلة في تعزيز المناخ الأخلاقي.

ب - الثقافة التنظيمية (Organizational Culture): التي تقوم على الأخلاق والشفافية والأمانة والعلاقة المتبادلة والاحترام بين المديرين والموظفين يمكن أن تساعد في تحقيق الاستقامة التنظيمية.

ج - الموارد البشرية (Human Resource): تتضمن المنظمة المستقيمة الأفراد الذين يقدمون علاقة عالية الجودة مع الموظفين، إذ يعد المورد البشري ميزة تنافسية للمنظمة لذا ينبغي أن تتجه نحو الاستقامة من خلال تبني سلوكيات مختلفة مثل الإخلاص، وسلوكيات المواطنة التنظيمية،... الخ.

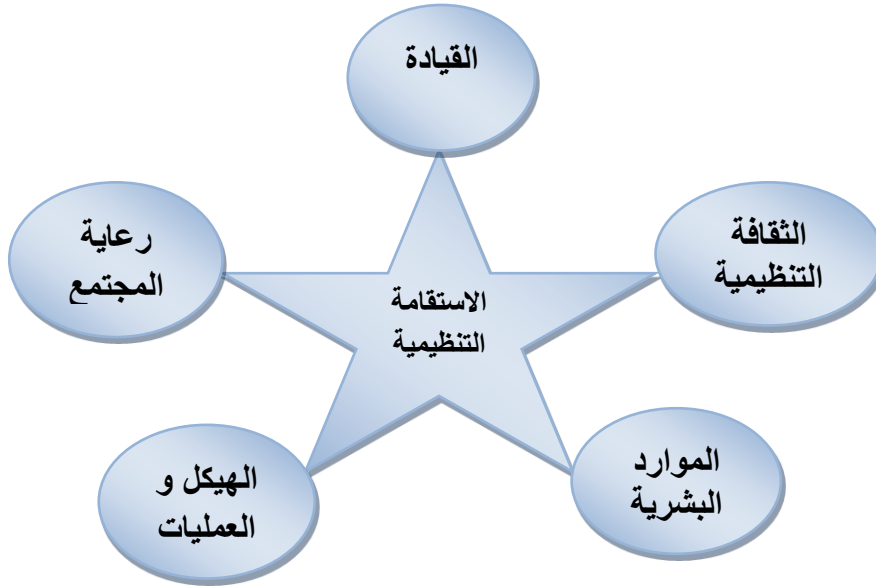
د - الهيكل والعمليات (Structure and Processes): يمكن تعزيز الاستقامة التنظيمية من خلال السياسات والعمليات والممارسات والهيكل التنظيمي.

هـ - رعاية المجتمع (Care for Community): يجب على المنظمة المستقيمة إقامة علاقات قوية مع المجتمع المحلي الذي تجري فيه الأعمال التجارية و الحفاظ عليها بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون المنظمة المستقيمة معنية بالحفاظ على سلامة البيئة والعناية بها.

¹ Vallett Carol " Exploring the Relationship Between Organizational Virtuousness and Culture in Continuing Higher Education" The Journal of Continuing Higher Education, Vol. 5 No.8, 2010, p134-136,

والشكل (04) يوضح هذا النموذج¹.

الشكل رقم (04.1): نموذج Zamahani et al

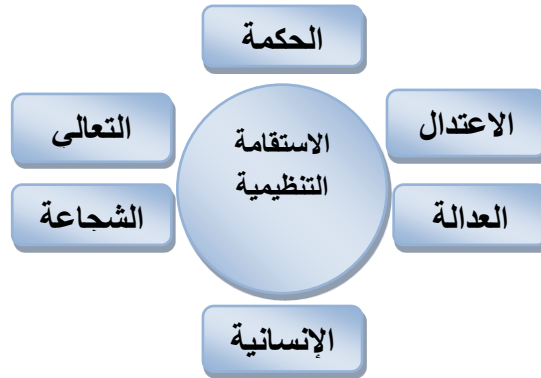


المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على: (2012: Zamahani, M. , Ali, A. , Mohammad, A. & Hamideh: S.

4- أنموذج (Singh & Buitendach):

أوضح (Singh & Buitendach) من خلال هذا النموذج أن الاستقامة التنظيمية تقاس بستة مستويات هي الحكمة (Wisdom)، الإنسانية (Humanity)، والعدالة (Justice) والشجاعة (Courage) والاعتدال (Temperance)، والتعالي (Transcendence). والشكل (05) يوضح هذا النموذج².

الشكل (05.1) أنموذج (Singh & Buitendach)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على: زهراء جمال صبري أبو شكير، مرجع سبق ذكره.

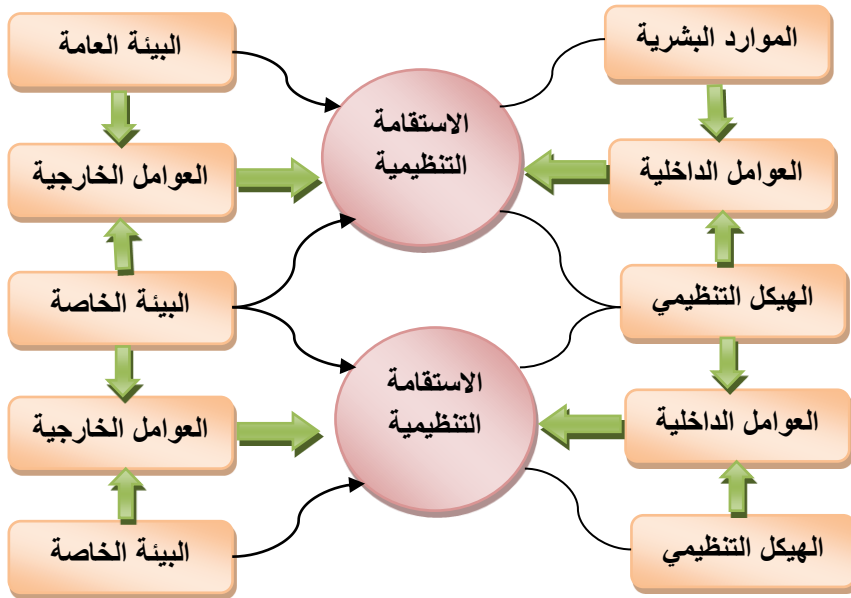
¹ Zamahani, M. , Ali, A. , Mohammad, A. & Hamideh, S. "Moving towards virtuousness in organization: An analysis of factors affecting virtuous organizations." Management Science Letters, Vol 2 No 8, (2012) : p2890.

² زهراء جمال صبري أبو شكير، مرجع سابق، ص 68.

5- أمودج (Hamrahi):

يوضح هذا الأمودج المساهمة الهامة للسلوك الفاضل في المنظمات والذي يؤدي بدوره إلى السلوك الأخلاقي في المنظمة، والعوامل البيئية قد تلعب أيضا دورا حاسما في عدم الامتثال للمعايير الأخلاقية للمنظمة، فإنه يؤدي إلى تقديم المصالح الفردية على المصالح الجماعية للمنظمة أو في محاولة لتحقيق أهدافها من خلال النفوذ السياسي ويؤكد هذا بدوره على ضرورة أن يولي مديرو وكالات الحكومة المركزية اهتماما بالعوامل الداخلية مثل الموارد البشرية والهيكلة التنظيمية في برامجهم ذات الأولوية الهامة لمنع انهيار المعايير الأخلاقية في القطاع العام، وتشمل العوامل التنظيمية كافة العناصر التي تساهم في تعزيز الاستقامة ضمن العوامل التنظيمية والبيئية، بما في ذلك العوامل خارج المنظمة. والشكل (06) يوضح هذا الأمودج¹.

الشكل (06.1): أمودج Hamrahi et al



Source : Hamrahi, M. ,Reza, N. , Morteza, M. , Karamallah, D. & Ali, D. **factors effecting on promoting organizational virtuousness in iran state agencies**, Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol.5 (S1) , 2015. pp. 4772

وفي ضوء ما تقدم وجدنا أن هناك تقاربا كبيرا في وجهات نظر الباحثين في مجال تشخيص أبعاد الاستقامة التنظيمية وتكرار اقتراح الكثير منها في محاولاتهم البحثية لدراسة الموضوع، وعليه سيتم في البحث الحالي اعتماد أمودج (Cameron et al.2004) كونه يعد أول أمودج تم بناءه لقياس أبعاد الاستقامة التنظيمية، وقد تم اعتماده في العديد من الدراسات، وبذلك يكون قد طبق في بيئات مختلفة.

¹ Source : Hamrahi, M. ,Reza, N. , Morteza, M. , Karamallah, D. & Ali, D. **factors effecting on promoting organizational virtuousness in iran state agencies**, Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol.5 (S1), 2015, pp. 4770-4775.

وقد أكد (Abedi kooshki & Zeinabadi) في دراسة أجراها في المدارس الثانوية في مدينة (Karaj) على صحة بناء هذا النموذج ويمكن استخدامه في المشاريع التنظيمية في المدارس كأداة موثوقة وصالحة كونه قد تمكن من قياس الاستقامة التنظيمية بشكل كبير وقوي. فضلا عن كونه يشتمل على متغيرات سلوكية مهمة من شأنها إحداث أثر كبير في مكان العمل.

ثانيا: أبعاد الاستقامة التنظيمية: Organizational Virtuousness Dimensions

إن تحديد أبعاد الاستقامة التنظيمية يعد أحد الأهداف الأساسية للبحث الحالي، ولأسباب مضت جرى اعتماد نموذج (Cameron et al. , 2004) الذي يشتمل على خمسة أبعاد رئيسة يمكن توضيحها بالآتي:

1. التفاؤل التنظيمي Organizational Optimism:

التفاؤل أحد البنى الأساسية لحركة علم النفس الإيجابي (Seligman, 2002) وكثيرا ما استخدم مصطلح السعادة للإشارة إلى التفاؤل ويعرف كمجموعة من التوقعات الإيجابية وفقا لتصور الأفراد الذين يتوقعون بشكل عام سيكون لديهم نتائج جيدة أكثر من السيئة: (Malik , 2013) وافترض (Smith) أن التفاؤل أسلوب توضيحي يزيد من فرص النجاح في العديد من المجالات لأنه يؤدي إلى مزيد من الإصرار والصمود. وأفاد (McNulty & Fincham) بأن التفاؤل مرتبط بانخفاض التوتر والاكئاب بين الأفراد بالإضافة إلى ذلك أن التفاؤل والتوقعات المتعلقة بالنتائج المرغوبة قد ارتبطت بشكل إيجابي بالرفاه الفردي.

وأشار (Beheshtifar & Kamani) إلى أن التفاؤل يعطي إسناد إيجابي نحو النجاح في الحاضر والمستقبل. والتفاؤل هو شرط للتعامل مع جميع أنواع ضغوط العمل، مثل التغيير التنظيمي، وقد تم العثور على علاقة إيجابية بين تفاؤل الموظفين وأدائهم، والسعادة والرضا

وأشار (Youssef & Luthans) إلى أن التفاؤل واقعي ومرن ويمكن تعلمه وتطويره من خلال التساهل مع الماضي، والتقدير للحاضر، والبحث عن فرص للمستقبل، وله تأثير كبير في أداء العمل كما يساعد في حماية الفرد من السعي لتحقيق أهداف غير واقعية.

وأكد (Carver) على أن التفاؤل يمكن أن يخفف الشعور بالذنب والمسؤولية الشخصية عندما يهدد الظهور المستمر للمشاكل وتساعد العقبات أو تحديد هدف لا يمكن تحقيقه.

ويرى (Ciarrocchi & Deneke) أن التفاؤل هو المساهم الرئيسي في رفاهية الفرد فهو يؤثر على نمونا الشخصي، وإحساسنا بالهدف في العمل، وعلاقاتنا مع الآخرين، وفخرنا بإنجازاتنا، ومستوى سعادتنا العام في العمل¹.

¹ زهراء جمال صبري أبو شكير، مرجع سابق، ص70-71.

ويعتقد (Kluemper) أن هذه المواقف بدورها تسهم في الارتياح الشخصي، والصحة الجيدة، وتحقيق النجاح في العمل، وهناك بعض الوظائف والمجالات المهنية حيث يكون للتفاؤل قيمة خاصة مثل (المبيعات والإعلان والعلاقات العامة وتصميم المنتجات وخدمة الزبائن وفي مجالات الخدمات الصحية والاجتماعية). وكذلك يمكن أن يكون التفاؤل قوة إيجابية جدا في مكان العمل، إذ قد يكون الدافع وراء عمل الأفراد المتفائلين بجد أكبر هو أنهم أكثر ارتياحا ولهم معنويات عالية ومستويات عالية من الطموح والمثابرة في وجه العقبات والصعوبات، فضلا عن إنهم يعتبرون الفشل والنكسات الشخصية أمور مؤقتة، وليس كافتقار شخصي بالإضافة إلى كونه نوع من استراتيجيات التكيف المستخدمة للتعامل مع الإجهاد في مكان العمل. والأفراد المتفائلون لديهم علاقات اجتماعية أفضل في الأوضاع التنظيمية، فضلا عن مستويات أعلى من الصحة البدنية والأداء الأكاديمي والرياضي، والانتعاش من المرض والصدمات النفسية، والمغفرة، والكفاءة الذاتية والمرونة في التفكير، وعليه فإن الاستقامة تولد التفاؤل وعندما تعزز في الإعدادات التنظيمية فإنها تنتج نتائج اجتماعية إيجابية¹.

تأسيسا على ما تقدم يتضح أن التفاؤل هو أساس التفكير الإيجابي وهو اعتقاد الفرد باحتمال الحصول على نتائج إيجابية في المستقبل، ويعد التفاؤل أسلوب تفكير من الممكن أنه يكون نتيجة للتفاعل الاجتماعي والخبرة ويعتبر مؤشر قوي على النتائج التنظيمية الهامة، على الرغم من وجود عدد قليل من الدراسات حول التفاؤل في مكان العمل، إلا أنه توجد أدلة أكيدة على ربط المفهوم بتحسين أداء العاملين. وعليه يمكن تعريف التفاؤل التنظيمي بأنه قدرة نفسية إيجابية فريدة من نوعها تحفز ذاتيا العمليات التي قد يكون لها تأثير على الأفراد وتعزز الأداء الوظيفي والمواقف المرغوبة في العمل.

2. الثقة التنظيمية Organizational Trust:

أظهر العديد من الباحثين أن بناء الثقة التنظيمية يشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليست هنالك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكانا في بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بين الأشخاص وليس هنالك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال². إذ أكد (Vineburgh) على أن الثقة هي عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة إذ أنها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة. وأضاف (Rousseau) إلى أن الثقة تساعد في تعزيز وتنمية السلوك التعاوني وتخفيض كلف الصفقات وتخفيض الصراعات السلبية وتعزيز الاستجابات الفعالة في حل المشكلات. وعرفها (Stephen) بأنها توقع إيجابي يفترض أن الطرف الآخر لن يكون انتهازي وغير موثوق به وأن لا يضر بالآخرين.

¹ زهراء جمال صبري أبو شكير، مرجع سابق، ص 70-71.

² نفس المرجع، ص 71-73.

أما (Chen & Dilon) فإنه يرى أن الثقة التنظيمية هي قابلية الأفراد على إنجاز الأعمال المناطة بهم دون مراقبة أو متابعة سلوكهم. وفي الصدد نفسه تعبر الثقة التنظيمية عن محافظة أعضاء المنظمة على الإيمان والثقة المتبادلة فيما بينهم من ناحية النية والسلوك وأنها مستوى إيمان الفرد بأن تصرف الآخرين سيكون بأسلوب منصف أخلاقي، وغير مهدد للطرف الآخر.

وذكر الطائي، أن الثقة التنظيمية تساهم في تنمية إيمان الفرد بالأهداف والقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه وبما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة. بوجود المناخ الذي يشعر فيه العاملون بمشاعر متبادلة من الثقة والدفء والقبول.

كذلك تعد الثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي، وهي عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة. لذلك فإنّ للثقة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى تحقيق الأهداف للأفراد والمنظمات كونها بناء متعدد الأبعاد، ذو أبعاد فعالة ومدركة تتعامل مع قضايا مثل إمكانية الاعتماد، الاستقامة، وكفاءة الطرف الآخر وهي تساعد في انخفاض مستويات الصراع وزيادة أداء العاملين وتبادل المعلومات والأفكار والآراء فيما بينهم فضلا عن خلق مناخ من الإبداع والتواصل المفتوح للعمل داخل المنظمة كما تؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستواها عالي فإنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها إذ يتولد لديهم رضا عالي في علاقاتهم بأسلوب يساعد على تحقيق أهداف المنظمة كذلك تعد العامل الرئيسي في تحديد فعالية بناء العلاقات الشخصية وحرية التعبير بصدق إذ إنّ انعدامها يؤدي إلى تدهور العلاقات الشخصية وتصلب في المواقف الإنسانية، وانعدام الكفاءة والفاعلية في التنظيم.

ومن وجهة نظر (Dirks & Ferrin) فإن الثقة التنظيمية تؤدي دورا حاسما في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فضلا عن تخفيف شدة الضغط النفسي كنتائج إيجابية لهم وزيادة معدلات الإنتاج وتحقيق النجاح التنظيمي. فضلا عن أنها تعتبر أداة مهمة للتعامل مع تنوع العاملين والتغيرات المستمرة في نشاطات وموقع عمل المنظمة وبما يسمح بالمشاركة وتشكيل فرق العمل مما يتطلب وجود ثقة متبادلة بين الأطراف ذات العلاقة وزيادة الاتصال والتعامل المباشر والتعاون بصورة أكثر فاعلية وبالتالي تقلل من آليات الرقابة وتزيلها وتزيد التفاعل والتلاحم بين الأفراد

بينما يرى الدياتي أنّ للثقة العالية داخل المنظمة فوائد عديدة إذ أنها تعمل على تحفيز الابتكار وتؤدي الى قدر أكبر من الاستقرار العاطفي كما تساهم في القبول والانفتاح وحرية التعبير.

وذكر (Pucetaite) أن السلوك الأخلاقي للقادة والاتساق في القيم في الممارسات التنظيمية يؤدي الى إدراك المرؤوسين بأن ليس فقط القادة كأفراد جديرين بالثقة ولكن أيضا المنظمة مبنية على المبادئ الأخلاقية ويمكن الوثوق بها، ومن ثم فإن إدراك أن المنظمة أخلاقية يمكن أن يحفز موظفيها على إتباع سلوك أخلاقي متبادل فيما يتعلق بكل من مديريهم وزملائهم في العمل وتنمية موقف الثقة تجاههم.

3. التعاطف التنظيمي Organizational Compassion:

المنظمات هي الساحات العاطفية سواء كان ذلك بسبب الأحداث في الحياة الشخصية للفرد أو التي يسببها تنظيميا وما يتولد عنها من استجابات إنسانية داخل المنظمات والمتمثلة بالتعاطف.

إذ أن التعاطف هو سمة إنسانية محددة تنطوي على قلق الفرد على الآخرين و يعتبر واحدا من أسس الحياة الأخلاقية وقد تم العثور على تأملات عن التعاطف في المحادثات عبر الدين والفلسفة وعلم النفس وعلم الاجتماع والطب التي يعود تاريخها إلى ما قبل ألفي سنة، والسبب في هذا التاريخ هو دور التعاطف في الدين على الرغم من الاختلافات الفلسفية الأساسية فإن التعاطف والرحمة ذكرت في جميع الأديان و هذا يثبت أن التعاطف هو فطرة إنسانية بدليل ما أشار إليه علماء الأعصاب بوجود صلة بين مشاعر التعاطف ونشاط في مناطق معينة من الدماغ والتي تظهر عندما يفكر الفرد بمعاناة الآخرين¹.

كما أن أغلب الدراسات في علم النفس صورت التعاطف كحالة من الشعور، وعلى النقيض من ذلك فالدراسات التنظيمية تصور التعاطف بأنه عملية ديناميكية بين الأفراد أو مجموعة من العمليات الفرعية التي تنطوي على اثنين أو أكثر من الأفراد التي يتم تفعيلها من خلال ملاحظة المعاناة الإنسانية وأن التعاطف يربط الأفراد نفسيا مما يؤدي إلى إيجاد علاقة أقوى بين زملاء العمل وقد ينشأ هذا الارتباط لأن التعاطف يولد الثقة، بالإضافة إلى أن التعاطف في العمل يؤثر أيضا على الشهود والمارة، إذ أن مشاهدة المواجهات الرحيمة يولد مشاعر الفخر بالطريقة التي يتصرف بها الأفراد في المنظمة وقد يعززون هذا التصرف مما يشجع الأفراد على العمل أكثر من أجل الصالح العام كما قد يميل أغلب الأفراد الذين شهدوا التعاطف إلى اتخاذ إجراءات عقابية أقل ضد الآخرين.

وأشار (Dutton) إلى أن التعاطف في العمل يحقق فوائد جماعية أيضا، بما في ذلك مستويات أعلى من المشاعر الإيجابية المشتركة (كالفخر والامتنان، ... الخ) فضلا عن التزام جماعي أكبر وانخفاض معدلات الدوران ومستوى عالي من التعاون ويمكن وصف التعاطف التنظيمي على أنه سلطة جماعية للمنظمات. والتعاطف يساعد الأفراد للشعور بمعاناة الآخرين ومواساتهم وهذا يعد جزء من النظام الاجتماعي والتجربة الإنسانية ولكي تكون هذه العمليات جماعية يجب إضفاء الشرعية عليها ونشرها وتمكينها من خلال القيم والممارسات والسياسات داخل المنظمة.

وبناء على ما تقدم يمكن تحديد مفهوم التعاطف التنظيمي بأنه عمليات مختلفة في المنظمة يعتمد على الملاحظات والمشاعر والأفعال المترابطة ويخضع لديناميكيات غير خطية وحلقات ردود فعل تؤثر في شكل الاستجابة ويصبح إنجازا جماعيا فعلا عندما تتظافر الإجراءات الفردية بنشر الاهتمام بالآخرين وله تأثيرات ثانوية مثل رفع مستوى الفاعلية في مواجهة التحديات.

¹ زهراء جمال صبري أبو شكير، مرجع سابق، ص73-74.

4. النزاهة التنظيمية **Organizational Integrity**:

ارتبط مفهوم النزاهة التنظيمية بالقيم الأخلاقية وأن عملية المرح بين القيم والنزاهة أعطت قوة للمنظمات التي تنتهج هذه الفلسفة.

ويشير Rendtorff إلى أن المنظمات كلما كانت تنتهج الفلسفة الأخلاقية فإن هذا يقودها إلى النزاهة التنظيمية باعتبار أن القيم الأخلاقية الايجابية هي التي تقود إلى منظمة نزيهة¹. عرف الحسنوي النزاهة التنظيمية بأنها مفهوم شامل يتضمن جميع أوجه السلوك الايجابي بكافة معانيه الأخلاقية الذي ينتشر بين العاملين ضمن البيئة الداخلية للمنظمة ليعكس بمحتواه حالة الفهم والإدراك الفردي لضوابط التشغيل، المبادئ والغرض، القيم الجوهرية، وثقافة النزاهة ويهدف إلى تحقيق التكامل والاتساق بينها ويوجه العاملين نحو الوقاية من كافة الجوانب السلبية ومكافحة مختلف أوجه الفساد ضمن حلقة من المثل والمعايير الأخلاقية العليا.

وذكر الطائي وآخرون، بأن النزاهة التنظيمية تعد عملية امتداد للقيم الأخلاقية الايجابية والتي تنعكس على أعمال المنظمة وإظهار المبادئ المقبولة من حيث القيم والأخلاق والتي تسهم في قيادة المنظمة ونبذ كل السلوكيات التخريبية والتي تسهم في تغذية الفساد الإداري وذلك عن طريق إيجاد آلية تتضمن الحوار وحل المشاكل وإخراج المنظمة إلى العن بكونها منظمة قادرة على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الزبائن ووفق المعايير الأخلاقية السائدة. وأشار(Santoro) إلى أنها المدخل الذي يؤكد على تجنب السلوكيات غير المرغوب بها او غير القانونية والالتزام بالمعايير الأخلاقية لأداء المهمة.

ويرى (Palazzo) أن النزاهة التنظيمية تشير إلى السلامة الأخلاقية للجهات الفاعلة الفردية، والجودة الأخلاقية لتفاعلها، فضلا عن المعايير السائدة والأنشطة وإجراءات اتخاذ القرار والنتائج داخل منظمة معينة. إذ يعتقد (Barnard) بأنه يمكن اعتبار الفرد نقطة مرجعية رئيسية لتحليل النزاهة التنظيمية. ومع ذلك فإن إضفاء الصفة الرسمية على الطابع الأخلاقي للإدارة وإضفاء الطابع المؤسسي عليه يقوم على ملاحظة بسيطة وهي ان النزاهة التنظيمية تتجاوز النزاهة الإدارية وهي أكثر من وجود الأفراد ذوي الشخصيات الجيدة داخل المنظمة. وأشار(Verhezen) إلى أن النزاهة التنظيمية هي ظاهرة اجتماعية داخل المنظمات لا تتضمن فقط الاتساق بين المبادئ والأفعال وإنما التمسك بالمبادئ المقبولة عقليا، وبالتالي هي معيار التفوق الأخلاقي الشخصي وقيمة علائقية تزرع قوتها في الفرد من خلال عملية تفاعلية للحوار والنقاش والمشاركة مع الآخرين. وبين الحسنوي أن فوائد النزاهة التنظيمية على المستوى الفردي تتمثل بتبني النهج النزاهة بكل مفاصله من قبل الأفراد وتشجيع كافة السلوكيات والتصرفات الايجابية التي تديم تواجدهم في المنظمة كالاتزام التنظيمي، سلوكيات

¹ زهراء جمال صبري أبو شكير، مرجع سابق، ص74-75.

المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي، العقد النفسي، السلوكيات الأخلاقية (كالأمانة، الصدق، الإخلاص الاستقامة.... الخ).

وتؤسس النزاهة التنظيمية في المنظمة عندما تتكامل إجراءات النظم التشغيلية واستراتيجيات الوقاية من الفساد والمعايير الأخلاقية لتحقيق أغراض المنظمة وفي السياق ذاته ذكر (Harvy) أن بناء المنظمة النزيهة يتطلب وجود سلوكية هي بمثابة استراتيجيات يمكن تطبيقها لتعزيز الممارسات الأخلاقية للأشخاص والمنظمات، وعليه تعد هذه الخصائص هي استراتيجيات قيادية تسهم في بناء المنظمة النزيهة وتتمثل ببناء الوعي بالقيم والأخلاقيات محاسبة الأفراد المقصرين، تحديد مثالا يحتذى به، استخدام القيم لتوجيه القرارات، التأكد من مزامنة السياسات والإجراءات، توفير التعميم للقيم والأخلاقيات، إيلاء الاهتمام بالإدراك، التركيز على الثبات والتغيير التزايدى وتوظيف وتشجيع الأفراد الخلوقين، وتشجيع المبادرة .

5. المغفرة التنظيمية **Organizational Forgiveness**:

حدد (Seligman) المغفرة باعتبارها فضيلة إنسانية أساسية تمثل شكلا من أشكال الخير الأخلاقي والروحي. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الأشخاص الأكثر تسامحا ومغفرة يظهرهم علامات على صحة بدنية ونفسية أفضل، وترتبط المغفرة إيجابيا بالرضا عن الحياة إذ إن الأفراد الأكثر غفرانا شهدوا زيادة في احترام الذات مع مرور الوقت.

عرف (Campbell) المغفرة على أنها الرغبة في التخلي عن حق الاستياء والحكم السلبي والسلوك غير المبال تجاه من يضر بنا بشكل غير عادل مع تعزيز سمات التعاطف والحب تجاهه فيما يرى (Scott) المغفرة عملية قصدية وطوعية مدفوعة بقرار متعمد من الفرد بأن يغفر.

وللمغفرة التنظيمية أهمية كبيرة في مكان العمل إذ تعد استراتيجية لحل النزاعات واستراتيجية لإعادة بناء التعاون للموارد البشرية كما أنها ظاهرة متصلة بالعدالة وكجزء من عملية تقليل الأخطاء في المنظمات.

ويعتقد (Kymenlaask) بأنها تعتبر وسيلة لإصلاح العلاقات في مكان العمل حيث يمكن أن تخفف من حدوث الاتصالات السلبية، وكذلك تساعد القادة على تطوير مستوى مناسب من القيادة المتسامحة.

وذكر (Fehr & Gelfand) أن البنى المتعلقة بالمغفرة تشكل علاقة ثنائية تتطلب استعداد الفرد المتضرر للتخلي عن الارتباط العاطفي بالحدث الصادم، وكذلك استعداد المخطئ للإقرار بالضرر، والاعتذار بصدق والاستغفار، فالعلاقة الثنائية تخلق ثقافة تنظيمية حيث تتطلب المغفرة شجاعة فردية للتخلي عن السعي للانتقام فضلا عن قبول المخاطرة في الثقة بأن الشخص المخطئ لن يعيد العمل الخاطئ مستقبلا¹.

¹ زهراء جمال صبري أبو شكير، مرجع سابق، ص75-76.

كما حدد (Bright) ثلاثة أشكال للمغفرة وهي¹:

أ- **المغفرة داخل الذات** : تحدث كعملية داخلية للفرد المعتدى عليه وتتركز على الإدراك والعواطف داخل العقل يتم من خلالها تهجير المشاعر أو الميول السلوكية السلبية أو حلها، وبالتالي يقلل الأفراد من مشاعر الغضب وغالبا ما تحل المشاعر الإيجابية محل المشاعر السلبية.

ب- **المغفرة العلائقية**: وتحدث بين الأفراد وتتركز على الممارسات السلوكية المرتبطة بالمغفرة، وتشير إلى السلوكيات التي من خلالها يظهر الأفراد المغفرة بوضوح، ويظهر الفرد الذي يشارك في المغفرة العلائقية (المدافع) ثلاثة سلوكيات: (أ) يكفل توقف المخطئ عن الانخراط في السلوك الضار (ب) يعترف بأن الإيقاف قد حدث (ج) أن يتخلى المتضرر عن الإجراءات الانتقامية .

ج- **المغفرة التنظيمية**: تحدث على المستوى التنظيمي وهي شكل متخصص من أشكال المغفرة العلائقية التي يتفاعل فيها نظام تنظيمي مع النشاط الإنساني المسيء.

كذلك قدم (Ryan & Gelfand) نموذجا متعدد المستويات للمغفرة في مكان العمل و أوضح مناخ المغفرة كظاهرة على مستوى المنظمة تفسر متى ولماذا يستجيب الموظفون للنزاع بشكل اجتماعي، إذ تبدأ بفحص القيم الثقافية الأساسية التي تسمح بظهور مناخ المغفرة بما في ذلك العدالة والتعاطف (مرحلة الظهور) ثم نستكشف كيف أن البيئة التنظيمية والممارسات التنظيمية وخصائص القائد تنتج هذه القيم الثقافية الأساسية وتسهل ظهور مناخ المغفرة (مرحلة صنع الإحساس)، بعد ذلك يبين الأثر المترتب عن مناخ المغفرة على الموظفين الفرديين (الآثار السلوكية) .

وفي ضوء ما تقدم فإن المغفرة التنظيمية عملية تبدأ بشعور داخلي وتظهر بين الأفراد على شكل سلوكيات يديها الفرد المتضرر وتنعكس على المنظمة ككل، ويمكن تحديد مفهوم المغفرة التنظيمية بأنها عملية داخلية تتطلب الشجاعة الفردية التي تحول معنى الحدث الصادم إدراكيا وعاطفيا وروحيا وسلوكيا فضلا عن تعزيز قدرة التخلي عن المشاعر السلبية تجاه المخطئ واستعادة العلاقات التعاونية بين الأفراد في مكان العمل.

¹ زهراء جمال صبري أبو شكير، مرجع سابق، ص75-76.

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للالتزام التنظيمي:

إن المحور الرئيسي في نجاح المنظمة أو فشلها هو وجود أفراد يمتلكون وفاء والتزاما للعمل داخل المنظمة وسيتناول هذا الجزء من الدراسة موضوع الالتزام التنظيمي من حيث مفهومه، الخصائص التي يتميز بها الأبعاد التي يرتكز عليها، وكذلك مراحلها، بالإضافة إلى طرق قياسه وأساليبه.

المطلب الأول: ماهية الالتزام التنظيمي:

أولاً: التطور التاريخي للالتزام التنظيمي:

ارتبطت بؤادر ظهور الالتزام التنظيمي بمدارس الفكر الإداري، فالمنظمات تأثرت تاريخياً بمبادئ المدرسة الكلاسيكية ونظريات مفكرها (Taylor, 1947; Weber, 1947; Fayol, 1949)، التي كانت تعتبر المنظمات نظاماً ميكانيكياً مغلقاً والعاملين فيها ليس لديهم أي شعور تجاه مؤسستهم أولديهم فكرة الاستقالة من وظائفهم للحصول على فرص أفضل، وأعقب ذلك مفهوم جديد في العلوم السلوكية يعرف باسم النظرية الكلاسيكية الحديثة للإدارة التي سعت إلى حل بعض المشكلات الناتجة من نهج الدراسة الكلاسيكية، وكانت إحدى الدراسات المهمة خلال هذه الفترة دراسات (Hawthorne) للمفكر (Alton Mayo) التي ركزت على العوامل الاجتماعية مثل علاقات العاملين فيما بينهم وجعلها جزءاً أساسياً من المنظمة، مما له علاقة بالتحول من النماذج التنظيمية "المغلقة والميكانيكية" إلى نماذج "عضوية ومفتوحة"، تزامن ذلك اعتبار العاملين جزءاً من المنظمة وتحقيق أهداف مؤسستهم بنجاح، الأمر الذي أدى إلى ظهور مفهوم الالتزام التنظيمي¹.

في هذا السياق بدأت الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي في عام 1956 بدراسة (Whyte) وبعدها جذبت اهتماماً كبيراً من قبل العديد من الباحثين والمفكرين².

ثانياً: مفهوم الالتزام التنظيمي:

1. لغة: لقد ورد مفهوم الالتزام في اللغة نحو كلمة لزم، ولزم الشيء لزوماً، أي ثبت ودام، وألزمه الشيء فالترمه والالتزام هو الاعتناق.

2. تعريف الالتزام التنظيمي:

أدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي، خلال العقدين الماضيين، إلى شيوعه لدى المديرين والأكاديميين. على اعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقاً بمنظمتهم وأكثر اجتهاداً في تحقيق أهدافها، إضافة إلى ارتباط مفهوم الالتزام بمفهوم الولاء (Loyalty)، كما أن زيادة المعرفة بمفهوم الالتزام تكون عاملاً مساعداً في فهم الطبيعة السيكلوجية لعملية الاندماج الذاتي.

¹ Maiti, R., & Sanyal, S. **Optimizing the role of organizational commitment: a qualitative study in the school education sector**, International Journal of Organizational Analysis, 26(4), 2018, p2.

² Imamoglu, S., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. **Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performan Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance**. Procedia Computer Science, 2019.158. p900.

وعلى الرغم من الاهتمام الذي نال الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين والأكاديميين، إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد له، ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته وتصنيفاته.

فقد أشار (mowday) إلى عشرة منها، فيما حدد له (morrow) تسعة وعشرين مفهومًا. ويعزى السبب في هذا الاختلاف إلى النظر إليه من حيث النتائج من قبل بعض الباحثين، بينما ينظر البعض الآخر إليه من خلال الحالات السابقة والأهداف.¹

- وهذه بعض التعاريف:

عرفه بوتر (1974): بأنه " استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة كالتقبل بأهدافها وقيمها."²

ركز هذا التعريف على الجانب السلوكي من الالتزام، وبين صفات الفرد الملتزم في المنظمة مثل (الاستعداد لبذل الجهد الرغبة في البقاء وقبول الأهداف).

عرفه (Rebecca) بأنه: " ارتباط وثيق بأهداف المنظمة وقيمها، وقبول الأهداف والقيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة والرغبة القوية بالبقاء والاستمرار في عضويتها"³.

أما هذا التعريف فركز على وضع معايير الالتزام حيث وصفه بارتباط وثيق بين الفرد والمنظمة يتوفر فيه التطابق في الأهداف والقيم بين الفرد والمنظمة، بذل الجهد والاستمرار.

وفقا لما أورده ماير: " أنه الرباط العاطفي والوجداني بين الفرد والمنظمة والاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب تجاه المنظمة"⁴.

أما هذا التعريف فركز على الجانب الوجداني حيث اعتبره علاقة عاطفية بين الفرد والمنظمة تنشأ لدى الشعور بالواجب والرغبة في البقاء والاستمرار وهو ما يعبر عن الولاء.

عرفه (C.I, Ugboro) بأنه "الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف و تجسيد تلك القيم"⁵.

أما هذا التعريف فركز على التطابق في الأهداف والقيم بين الفرد والمنظمة.

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص32-33.

² ماجد قاسم السبياني، قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة -دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة، Journal of Management Sciences - جامعة عدن-اليمن، المجلد 11، العدد5، جانفي 2015، ص.ص 121 - 122.

³ يوسف كمال، بن محمد إيمان وعروسي سميرة، الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة عمار تلجي الأغواط-الجزائر، المجلد 02 العدد 03، جوان 2018، ص125.

⁴ عبد الصمد سعيدة، أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2019، ص12.

⁵ حسام قرني أحمد، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، مصر، المجلد 38، العدد 2، يونيو 2018، ص130

هناك من يعرف الالتزام التنظيمي أنه: "يعكس اتجاهات الأفراد بشكل أعمق من مجرد الرضا الوظيفي، لكونه يتضمن الرضا عن المنظمة ككل وليس فقط الرضا عن الوظيفة"¹.

هنا في هذا التعريف تم التركيز على أن التزام الفرد يكون للمنظمة وليس الالتزام بالوظيفة والرضا عنها فقط أي الالتزام بأهداف المنظمة وسياساتها وكذلك امتلاك الفرد الرغبة في الاستمرار في المنظمة. من خلال ما سبق من التعاريف نستنتج أن الالتزام التنظيمي هو ارتباط عاطفي وأخلاقي يربط الفرد بالمنظمة، ينشأ لدى الفرد الشعور بالواجب والرغبة في البقاء والانتماء والاستمرار، حينما يتوافر في المنظمة تطابق الأهداف والقيم بينها وبين الفرد.

ثالثاً: خصائص الالتزام التنظيمي

- بالنظر إلى أن الالتزام التنظيمي يشير إلى مدى اندماج الفرد في المؤسسة واستمراره فيها، فهو يمتاز بمجموعة من الخصائص التي أتاحت له بلوغ كل هذا، نلخص أهمها فيما يلي:
- يعبر الالتزام التنظيمي عن عاطفة وجدانية للفرد نحو المؤسسة؛
 - يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد بذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها²؛
 - تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة؛
 - يشير الالتزام إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء؛
 - يأخذ الالتزام التنظيمي عدة أشكال وصور من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته والالتزام كإمتثال لما يتوقعه الآخرون؛
 - الالتزام تنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم؛
 - يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة؛
 - أنه حالة غير ملموسة يستدل عليها عبر ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في المنظمة والتي تجسد مدى ولائهم لمنظمتهم³؛

¹ فريال غرارة، الثقافة التنظيمية كوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2020/2019، ص13.

² إتيام عاشوري، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد06، جامعة بسكرة، ص66.

³ قارح حليلة، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام الوظيفي - دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي، مذكرة الماستر في علم الاجتماع، جامعة أم البواقي - 2020/2019، ص57.

- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاده إلا أنهم يختلفون في تحديد أبعادها هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض، لكن هناك اتفاق كبير على أن الالتزام التنظيمي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الارتباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، الاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب اتجاه المنظمة؛¹
- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة؛
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.²

رابعاً: أهمية الالتزام التنظيمي

- يشكل الالتزام التنظيمي أحد أهم المتغيرات التنظيمية في الوقت الحالي التي تحتل مكانة كبيرة، وذلك لكونه:
- يساعد الالتزام التنظيمي العالي الذي يتحلى به الموظفون في المؤسسة بالاحتفاظ بموظفيها لأطول فترة ممكنة ما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة في الوسط الذي تنشط فيه؛³
- يكون الموظف الملتزم صاحب أداء تنظيمي عالي، فالموظف الملتزم سيكرس كل قدراته ومجهوداته للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة؛⁴
- يعد الالتزام التنظيمي للموظف أمراً مهما لأداء المؤسسة، فهو يتجلى في مهارات الموظفين وأدائهم وتفانيهم في أداء واجباتهم لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية المحددة؛⁵
- يساهم الالتزام التنظيمي الذي يتحلى به الموظفون في بناء علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين في المؤسسة مما يمكن من توفير مناخ تنظيمي ملائم؛⁶
- يعمل الالتزام التنظيمي على تقليل الكثير من الظواهر السلبية التي قد تعرفها المؤسسة في حالة الأزمات كالارتفاع في معدل الغيابات والتسرب الوظيفي وانخفاض مستوى الأداء؛¹

¹ سحنون فؤاد، أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية: المركب الصناعي التجاري -مطاحن الزيبان القنطرة- مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة 2018/2019، ص19.

² ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص55.

³ Naveed Ahmad, Nadeem Iqbal, Komal Javed, Naqvi Hamad, **Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on the Employee Satisfaction**, International Journal of Learning, Teaching and Educational Research Vol. 1, No. 1, 2014, p 90.

⁴ Jack Henry Syauta, EkaAfnan Troena, Margono Setiawan, Margono Setiawan, **The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)**, International Journal of Business and Management Invention, Vol. Issue 1, 2012, p 75.

⁵ Igbae kemen Goddy Osa, **Idowu Oluwafemi Amos, the Impact of Organization Commitment on Employees Productivity: A Case Study of Nigeria Brewery PLC**, International Journal of Research in Business Management. Vol. 2, Issue. 9, 2014, p 120.

⁶ محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص 3

- يمثل الالتزام التنظيمي 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 أهدافها؛²
 - كما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة؛³
 - يعتبر الالتزام الأفراد تجاه المؤسسات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.⁴
- * ويمكن تحديد وتفصيل أهمية الالتزام التنظيمي وما يترتب عليه من آثار تتعلق بالفرد أو المؤسسة، وحتى على المستوى الاجتماعي والمستوى القومي، وتبدوا هذه الأهمية فيما يترتب على الالتزام التنظيمي من آثار كما يلي:

أولا: على مستوى الفرد

- تتضمن نتائج الالتزام على مستوى الأفراد العديد من المخرجات، حيث أن الفرد الملتزم يشعر بالانتماء والأمان والنظرة الإيجابية للذات والقوة وتحديد الأهداف في الحياة، إن الأفراد الملتزمين يحصلون على مكافآت من أجل تشجيعهم، وتشمل آثار الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد⁵:
- العامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المؤسسة؛
 - يساهم الالتزام التنظيمي في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل ومستويات الغياب لدى الفرد، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديه؛
 - يحفز العاملين على بذل مزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل، ويجعلهم أقل رغبة في ترك العمل؛
 - يرفع من الروح المعنوية لدى العاملين حيث يجعلهم يحبون أعمالهم والمؤسسة التي يعملون بها ويدفعهم إلى التعاون والعمل بحماس لتحقيق أهداف المؤسسة؛
 - يمكن أن يساعد الالتزام التنظيمي إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة⁶.

¹ ابتسام عاشوري، مرجع سابق، ص55

² فاطمة بن طالب، عبد الرؤوف حجاج، أثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالقطب الجامعي الثاني جامعة قاصدي مرباح- ورقلة - مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)، المجلد 16، العدد 01، جوان 2020، ص39.

³ نفس المرجع، ص39

⁴ بوبكر نعورة، أحمد تي، أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي (cnas)، Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale، Vol 15 N°1، 2021، ص346.

⁵ محمد عبد سعيد عليان، مرجع سابق، ص32.

⁶ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص182.

ثانيا: على مستوى المؤسسة

- الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض إن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المؤسسة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها؛¹
- الحد من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من آثار مثل: فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين، وإضعاف الروح المعنوية، وتدني الإنتاجية، وارتفاع تكاليف التوظيف مجددا؛
- سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات المختلفة حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل العاملين لأي تغيير يصب في مصلحة المؤسسة؛
- يزيد الالتزام التنظيمي من مستوي الإنتاجية ويقلل من معدل الغياب ويحسن جودة العمل؛
- الأفراد الملتزمون يتبنون أهداف المؤسسة، ويدركون قيمتها وأهميتها التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

ثالثا: على المستوى الاجتماعي

- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة؛
- تنعكس آثار الالتزام التنظيمي على الارتباط العائلي والحياة الشخصية للعاملين، حيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا²؛

رابعا: على المستوى القومي

- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة.

المطلب الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه:

أولا: أبعاد الالتزام التنظيمي:

تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعادا 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:

الذي اقترحه آلن وماير (Meyer & Allen, 1990)، حيث رأوا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهميه ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن 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

¹ نفس المرجع، ص 182.

² محمد عبد سعيد عليان، مرجع سابق، ص 33.

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 بالمنظمة¹.

2- الالتزام الأخلاقي (المعياري):

ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة، والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم².

3- الالتزام المستمر:

وهو يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها واستعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب استثماراته الشخصية التي لا يمكن له الاستغناء عنها، وتمثل (علاقات وزملاء العمل، التقاعد، المهنة، المهارات، مدة الخدمة... المنافع الأخرى)، كل هذه تجعل ترك المنظمة للعمل في مكان آخر أمراً مكلف بدرجة كبيرة بالنسبة للفرد، فالالتزام المستمر يستند على التزام الفرد بالبقاء بالمنظمة طالما أنه يحقق منافع، هذه المنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله الحالي يمكن أن تتأثر بترك الفرد للمنظمة³.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

تتواجد مجموعة من العوامل يمكن أن تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الافراد حيث يتمثل بعضها⁴:

1- العوامل الشخصية: عوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه مثل: شخصية الفرد العامل، ثقافته، قدرته على تحمل المسؤولية، أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المؤسسة، أو عوامل تتعلق باختياره للعمل.

2- العوامل التنظيمية: هي العوامل التي تتعلق بالخبرة العلمية، نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية الإشراف المباشر، تمسك أفراد العمل بأهداف المؤسسة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في بيئة العمل، طبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

3- العوامل غير تنظيمية: هي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمؤسسة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في مؤسسته مما يعطيه تبريراً لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

¹ مومني سارة، أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة -دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار-، المجلة العالمية للاقتصاد والإدارة، المجلد 4، العدد 2، 2018، ص168.

² محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق، ص 35-36.

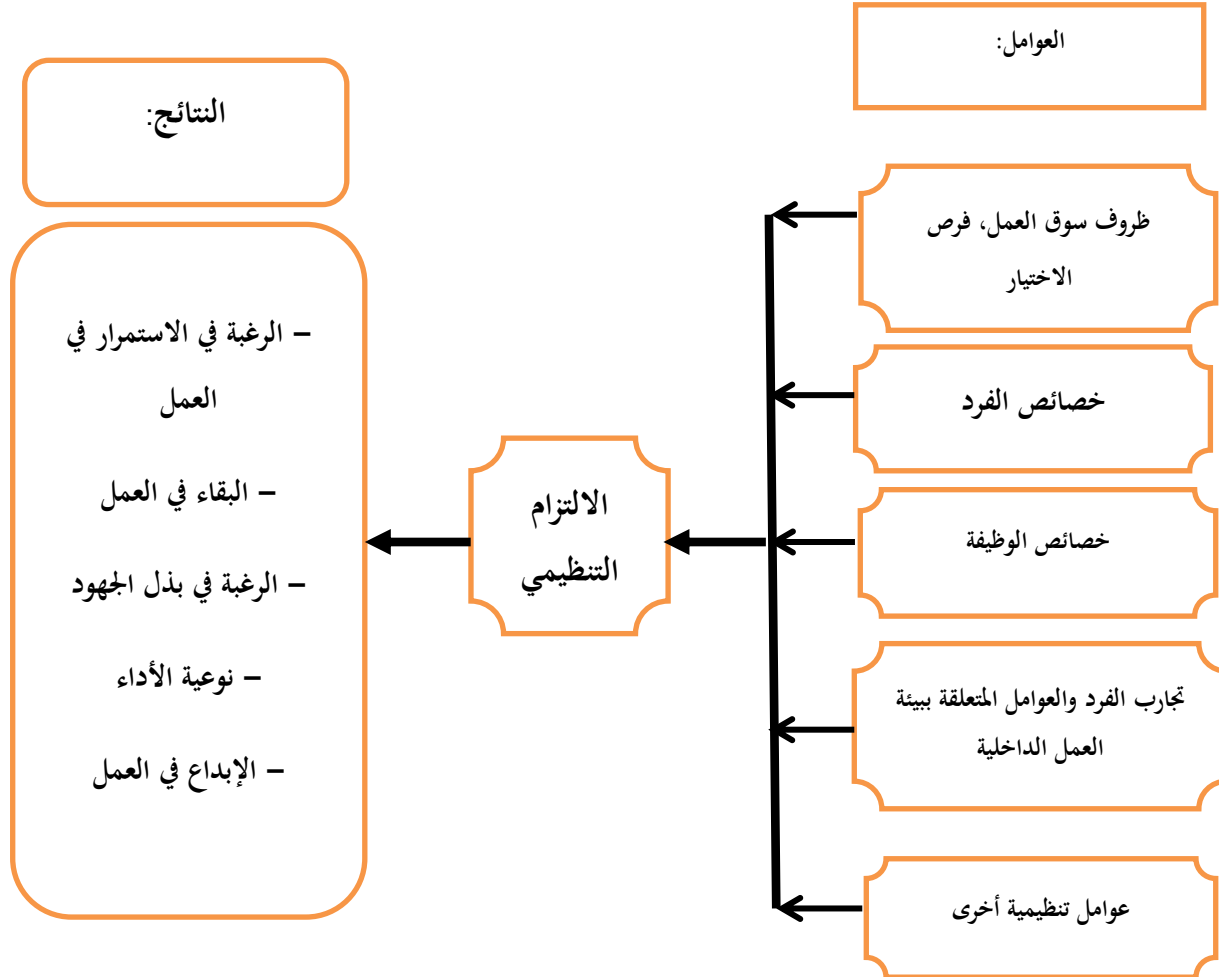
³ فاطمة بن طالب، عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص:40.

⁴ إنسان فواد نواوي، فلمبان، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص: الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، السعودية، 2007، ص 32-33.

كما يتأثر الالتزام التنظيمي بالخصائص الآتية¹:

1- خصائص العمل: تشمل متطلبات العمل من مهارات، وقدرات، وأساليب وإجراءات ودرجة الاستقلالية المناسبة والتغذية العكسية.

الشكل(07.1): العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي



المصدر: جابر بيتال سالم الحقبالي، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم إدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016، ص 67.

2- خصائص البيئة الخارجية: تشمل مجموعة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ويظهر فيها قوة العامل الاقتصادي بتوافر الفرص البديلة للفرد والتي يكون لها تأثيرا في التزامه التنظيمي.

¹ جابر بيتال سالم الحقبالي، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016، ص 66-65

المطلب الثالث: قياس الالتزام التنظيمي

تعتبر عملية قياس الالتزام التنظيمي ظاهرة إدارية هادفة لديها فوائد كثيرة بالنسبة للفرد المنظمة، ولقد وضع الباحثين العديد من المقاييس للالتزام التنظيمي بهدف قياس مستوى التزام الفرد بالمنظمة، وقياسه وضع الباحثين مجموعة من المعايير الذاتية والموضوعية التي من خلالها يتم قياس التزام الفرد للمنظمة وهي كالتالي:

أ- **المعايير الموضوعية:** وهي قياس الالتزام التنظيمي من خلال الآثار والسلوكية وذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة العامل بالبقاء في التنظيم، ودوران العمل، وكثرة الحوادث، مستوى الأداء، الغياب وغيرها، من خلال رصد هذه الظواهر يتم التعارف على درجة الالتزام الموجودة بالمنظمة¹.

ب- **المعايير الذاتية:** أشار بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام العامل بالمنظمة.²

هنا نجد أن الفرق بين المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية هو أن المقاييس الذاتية هي الأكثر استخداما وشيوعا لدى المنظمات نظرا لسهولة استخدامها لأنها عبارة عن تساؤلات تطرح للأفراد العاملين بالمنظمة، أما المعايير الموضوعية هي عبارة عن طرق بسيطة تعتمد على المنظمة في تحديد سلوك العاملين بالمنظمة والتي من خلالها تعرف مدى رغبة العامل في المؤسسة ومدى حبه لها.

أما بالنسبة لمقاييس الالتزام التنظيمي فهي عديدة ويصعب علينا عرضها كلها لذا سنقوم بعرض بعضها وهي كالتالي³:

أ- **مقياس ثورنتن:** وقد احتوى المقياس على (08) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن المقياس (07) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني .

ب- **مقياس مارش ومافري:** حيث قدما مقياس للالتزام مدى الحياة ويتكون من (04) فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك العامل لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة، وتعزيز استحسان المنظمة وحث العامل على الالتزام بقيم العمل، وأخيرا إبراز نية العامل للبقاء للمنظمة.

ج- **مقياس بورتز وزملائه:** وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي يتكون المقياس من (15) فقرة تستهدف قياس درجة التزام العاملين بالمنظمة وولائهم وإخلاصهم ، فضلا عن الرغبة في مضاعفة الجهود في العمل، واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة .

المطلب الرابع: العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

لقد ثبت أن الالتزام التنظيمي مرتبط بمجموعة واسعة من المواقف في النتائج السلوكية مثل الرضا الوظيفي والأداء في الدور والأدوار الإضافية، والتغيب، ونوايا الدوران، والدوران الفعال، فيما يتعلق بأسلافها، تم اقتراح

¹ فريال غرارة، مرجع سابق، ص18.

² شهاب الدين حمد النعيمي، تقوم مستوى الالتزام التنظيمي وعلاقته بانضباط الأطباء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد91، المجلد22، بغداد، ص99.

³ نفس المرجع، ص99.

الاستقامة التنظيمية كمؤشر رئيسي للالتزام التنظيمي. تُعرّف الاستقامة التنظيمية بأنها قدرة المدير على الالتزام الصارم بالقواعد الأخلاقية والتي تنعكس في الشفافية والصدق والانسجام التام فيما يفكر به ويقول ويفعله. على الرغم من أن كلاهما يركزان على العلاقة بين الموظف الفردي والمنظمة، إلا أن هناك دليلاً على المستوى النظري والتجريبي على أن الالتزام التنظيمي والاستقامة التنظيمية هي بنيتان متميزة. في الواقع، قيل إن الالتزام التنظيمي يعكس موقف الموظفين تجاه المنظمة بينما تعكس الاستقامة التنظيمية تصورات الموظفين حول موقف المدير تجاههم.

وفقاً لذلك أظهرت العديد من الدراسات أن الالتزام التنظيمي والاستقامة التنظيمية يمكن تمييزهما تجريبياً ولكنهما مرتبطان ارتباطاً وثيقاً.

تم العثور على أدلة على وجود علاقة إيجابية بين الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي في العديد من الدراسات (على سبيل المثال، Bishop et al., 2005, Eisenberger et al., 1990, Rhoades & Eisenberger, 2002, Shore & Wayne, 2001).

- أن الاستقامة التنظيمية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالتغيرات في الالتزام التنظيمي بمرور الوقت، في حين أن العكس لم يكن صحيحاً، مما يدعم الاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. ومع ذلك، أشارت نتائجهم إلى أن الالتزام يعمل كوسيط جزئي في علاقة الالتزام التنظيمي والاستقامة التنظيمية، مما يثير مسألة الآليات المحتملة الأخرى التي تنطوي عليها هذه العلاقة؛

- كما نستنتج أن هناك علاقة بناءة بين الاستقامة التنظيمية والتزام العمال. أيضاً، عندما يكون هناك نزاهة وثقة تقوم الإدارة العليا بتوصيل التوقعات بوضوح حتى يصبح الموظفون استباقين ومتجاوبين مع تلك الإجراءات التي ستحافظ على قدرة المنظمة على المنافسة؛

- تزيد الاستقامة التنظيمية من التزام العمال وبالتالي زيادة الإنتاجية؛

- الاستقامة عنصر حيوي في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية. الاستقامة تجعل الصداقة أقرب وأكثر حميمية، وتبسط المساومة والمفاوضات، وتقلل من تكلفة المعاملات في تبادلات المنظمة. يزيد من التزام الموظفين وولائهم. يرغب كل صاحب عمل بشدة في بناء التزام الموظفين في المنظمة؛

- ترتبط الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي ارتباطاً وثيقاً. عندما يكون لدى المنظمة ثقافة قوية للنزاهة، يمكن أن تعزز الشعور بالالتزام بين الموظفين. هذا لأن الموظفين يشعرون أنهم يعملون في مؤسسة تشاركهم قيمهم وتعمل بشفافية وسلوك أخلاقي. في المقابل، يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الرضا الوظيفي والشعور بالولاء للمؤسسة. من ناحية أخرى، عندما تفتقر المنظمة إلى النزاهة، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تآكل التزام الموظفين وثقتهم، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات دوران الموظفين وانخفاض الإنتاجية؛

- يمكن أن يكون للنزاهة التنظيمية تأثير كبير على الالتزام التنظيمي. عندما تتمتع المؤسسة بثقافة قوية للنزاهة يمكن أن تخلق إحساساً بالثقة والولاء بين الموظفين. يمكن أن يؤدي هذا إلى زيادة الرضا الوظيفي، وإحساس أقوى

بالانتماء، والاستعداد للذهاب إلى أبعد من ذلك في عملهم. في المقابل يمكن أن يؤدي الافتقار إلى النزاهة إلى تآكل ثقة الموظفين والتزامهم، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، وارتفاع معدلات الدوران، والتأثير السلبي على سمعة المنظمة. لذلك، من المهم للمنظمات إعطاء الأولوية للنزاهة في عملياتها وغرس ثقافة تقدر السلوك الأخلاقي والشفافية.

وخلاصة القول أن هناك علاقة بناءة بين الاستقامة التنظيمية والتزام العمال. أيضا، عندما يكون هناك نزاهة وثقة، فإن الإدارة العليا ينقل التوقعات بوضوح حتى يصبح الموظفون سباقين ومستجيبين لهاته الإجراءات التي ستحافظ على قدرة المنظمة على المنافسة.

- الاستقامة التنظيمية تزيد من التزام العمال وبالتالي زيادة الإنتاجية؛
- الاستقامة عنصر حيوي في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية؛
- الاستقامة تصنع الصداقة إنها أقرب وأكثر حميمية، فإنها تبسط المساومة والمفاوضات، وتقلل من تكلفة المعاملات في تبادلات المنظمة. مما يزيد من التزام الموظفين وولائهم. كل صاحب عمل يرغب بشدة في بناء التزام الموظفين في المنظمة.¹

¹ Ernestina Amana Akpana & Wichey Amanda, (Research Journal of Management Practice, managerial integrity and employee commitment in organization), Vol. 2, Issue 1 (January, 2022), p:103.104.105.106

المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

المطلب الأول: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Jyh-Lung Tang 2008) بعنوان: دراسة ضغوط العمل، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية: حالة الموظف الذي يأخذ مزيدا من التعليم في الجامعة.
A Study of Work Stress, Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior: A Case to Employee Who are Taking Further Education in University.¹

هدفت الدراسة الى استكشاف وتحليل العلاقة بين ضغوط العمل، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال إقرار الموظفين بذلك ومحاولة إيجاد برنامج تعليمي مناسب للموظفين الذين يأخذون تعليما في الجامعة.

مجموع الدراسة هم الموظفون الذين يحصلون على مزيد من التعليم في الجامعات، وعينة الدراسة هم الموظفون الذين يدرسون في أحد المعاهد التقنية بمدينة تايبيه Taipei - تايوان- تم اختيار عينة مكونة من 200 طالب موظف بطريقة عشوائية. استخدمت هذه الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تضمن الاستبيان 04 متغيرات هي: ضغوط العمل، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية. تم اعتماد 163 استجابة.

أظهرت الدراسة علاقة ارتباط معنوية قوية بين المتغيرات الأربعة، في حين ان الارتباط بين أبعاد بعض المتغيرات لم تكن ذات دلالة إحصائية، وكشفت النتائج أيضا أن الموظف الذي يحصل على مزيد من التعليم في الجامعة لديه استجابة عالية المستوى لضغوط العمل، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية. وكما توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة إيجابية بين المتغيرات باستثناء الرضا الوظيفي وضغوط العمل وذلك من خلال بعد صراع الدور. تظهر النتيجة أن الرضا الوظيفي العالي يقلل من ضغوط العمل في بعد الصراع دور. وهذا يعني أن الموظفين الذين يتلقون المزيد من التعليم في الجامعة سيعملون جاهدين على بذل المزيد من الجهد والقيام بالأداء الجيد إذا قدمت المنظمة مسؤولية واضحة لكل وظيفة أو مهمة أو وظيفة لتقليل الدور الذي يلعبه الصراع في وضع العمل.

¹ Jyh-Lung Tang, **A Study of Work Stress, Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior**, China Institute of Technology, Taiwan, The Journal of Human Resource and Adult Learning Vol. 4, Num. 1, June 2008, P: 104 à 112.

2- دراسة (Azizi et al, 2012) بعنوان: العلاقة بين ضغوط العمل، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

The Relationship between the Occupational Stress, Organizational Commitment, and Job Satisfaction with Organizational Citizenship Behavior¹.

هدفت هذه الدراسة الى اختبار ردود أفعال الموظفين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثير السلوكيات

التالية:

- أي نوع من تأثير الالتزام تجاه أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية؛
- أي نوع من تأثير الرضا تجاه أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية؛
- أي نوع من تأثير الضغوط تجاه أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية؛
- أي نوع من تأثير الالتزام تجاه أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية؛
- أي نوع من تأثير الرضا تجاه أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية؛

وحاولت الدراسة الوصول إلى: تحديد ما إذا كان هناك أي اختلاف في مستوى الضغط بين الموظفين الذكور

والإناث من حيث الالتزام والرضا الوظيفي؛

تحديد ما إذا كان هناك أي اختلاف في مستوى الالتزام بين الموظفين الذكور والإناث من حيث الالتزام

والرضا الوظيفي؛

تحديد ما إذا كان هناك أي اختلاف في مستوى الرضا بين الموظفين الذكور والإناث من حيث الالتزام والرضا

الوظيفي؛

العلاقة بين الضغوط المهنية، الالتزام التنظيمي (العاطفي) والرضا الوظيفي مع سلوك المواطنة المنظمة للمنظمة

تم تحديد العلاقات بينها من خلال النموذج أسفله الذي يوضح سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع؛

أجرى الباحث دراسة كمية. حيث قام بجمع جميع المعلومات والملاحظات من موظفي تلفزيون Bernama

TV. في غضون شهرين، في الفترة بين ديسمبر 2009 وجانفي 2010. استخدم الباحث في تصميم البحث

الدراسة الوصفية والدراسة السببية؛

الباحث استخدم أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث بلغ حجم العينة 53 موظف من مجتمع تلفزيون

Bernama TV. البالغ عدده 140 موظف. استخدم الباحث في تحليل البيانات الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS)؛

¹Azizi et al, **The Relationship Between the Occupational Stress, Organizational Commitment , and Job Satisfaction With Organizational Citizenship Behavior**, Archives Des Sciences, Vol 65, No. 3;Mar 2012,ISSN 1661-464X, P 55- 73.

تم قياس الارتباط بين الضغوط المهنية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي مع سلوك المواطنة التنظيمية وتحليل الانحدار، وقد أظهرت لنتائج انه لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية في حين ان هناك علاقة دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، أما بالنسبة للالتزام التنظيمي فأظهرت النتائج ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام وسلوك المواطنة التنظيمية.

3- دراسة (Singh et al, 2018) الاستقامة التنظيمية والالتزام في العمل: الدور الوسيط للسعادة في الهند.

Organizational Virtuousness and Work Engagement: Mediating Role of Happiness in India¹

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين تصور الموظفين للاستقامة التنظيمية والالتزام في العمل من خلال وجود السعادة كمتغير وسيط في العلاقة بشكل مباشر وغير مباشر.

تكونت عينة الدراسة من 136 عاملاً في خمسة قطاعات هي البنوك والبرمجيات والأكاديميين وصناعة الأدوية والاستشارات. تم تحليل البيانات باستخدام ماكرو Hayes 'PROCESS وبرنامج (SPSS 21).

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الاستقامة التنظيمية والالتزام في العمل، كما أن التحسين من سعادة الموظفين يمكن أن يحسن ويرفع من مستوى الاستقامة لديهم، كما أن شعورهم وإدراكهم لحسن التنظيم يزيد من سعادتهم ويؤدي كلا المتغيرين إلى زيادة المشاركة في العمل. وقد أوصت الدراسة بضرورة إيلاء أهمية قصوى للاستقامة التنظيمية من طرف المسيرين في المنظمات بهدف تعزيز سعادة الموظفين لجعلهم أكثر انخراطاً في العمل كما يجب على المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية تعزيز الحالات النفسية الإيجابية مثل المشاركة في العمل.

4- دراسة (Rabia Naseem et al, 2020) بعنوان: تأثير الاستقامة التنظيمية على المعنويات في مكان العمل في وجود الدور الوسيط المدرك للدعم التنظيمي.

Impact of Organizational Virtuousness on Workplace Spirituality with the Mediating Role of Perceived Organizational Support².

تهدف هذه الورقة إلى تحليل العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والروح المعنوية في مكان العمل مع الدور الوسيط للدعم التنظيمي المتصور. تم جمع البيانات من 250 موظفًا يعملون في قطاع الاتصالات في باكستان من خلال استبيان.

¹ Singh et al. , **Organizational Virtuousness and Work Engagement: Mediating Role of Happiness in India**, Advances in Developing Human Resources, 2018, Vol. 20(1) 88 –102, doi.org/10.1177/1523422317741885.

² Rabia Naseem et al, **Impact of Organizational Virtuousness on Workplace Spirituality with the Mediating Role of Perceived Organizational Support**, Journal of Management and Research (JMR), Volume 7(2): 2020.P: 75-103.

تم تحليل البيانات باستخدام ماكرو Hayes 'PROCESS (تقنية إحصائية). أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية والروح المعنوية في مكان العمل وأثبتت أيضًا أن الدعم التنظيمي المتصور كوسيط جزئي بين هذين المتغيرين.

تقدم النتائج مساهمة مهمة في الأدبيات المتاحة حول علم النفس الإيجابي / السلوك التنظيمي، وخاصة المنح التنظيمية الإيجابية (POS). كما تقترح النتائج أن تتبنى المنظمات ممارسات وإجراءات تساعد على خلق مناخ من الاستقامة لدى الموظفين.

المطلب الثاني: الدراسات العربية:

1- دراسة (مرزوق، 2010) بعنوان: دراسة أثر كلا من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ¹.

هدفت الدراسة الى تحديد مستويات كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجهاز بجامعة الإداري بكفر الشيخ والتعرف على قوة العلاقة بين كل منهما مع سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تمت صياغة مشكلة البحث على النحو التالي: ما أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ؟ وانطلقت الدراسة في معالجة مشكلة الدراسة من خلال الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

- لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ثقة المفردات محل الدراسة في التنظيمات التي يعملون بها وبين سلوك المواطنة التنظيمية ككل؛

- لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (العاطفي الاستمراري والمعياري) وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ وكلياتها التسع والتي بلغ عددها 722 موظف، وقد بلغ حجم العينة 156 موظف أي بنسبة 21% من مجتمع البحث، وقد بلغ عدد الاستمارات الصالحة لتحليل الاستبانة 120

واعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على عدد من الأساليب الإحصائية حسب نوع البيانات وفروض البحث وقد تم حسابها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وهذه الأساليب هي: بعض أساليب التحليل الوصفي كالوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط ألفا كرونباخ لاختبار الثقة والاعتمادية لمحتويات مقياس الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، تحليل الارتباط لتحديد طبيعة العلاقة بين كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية، تحليل الانحدار الخطي لتحديد تأثير كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.

¹ عبد العزيز علي مرزوق، دراسة أثر كلا من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري، بجامعة كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، 2010.

وأظهرت النتائج ان إدراك العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية موجود مستوى متوسط في كليات جامعة كفر الشيخ، كذلك الأمر بالنسبة للالتزام التنظيمي، في حين ان مستوى الثقة التنظيمية كان متوفر بدرجة عالية. وتوصلت النتائج أيضا الى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية في التنظيمات وسلوكيات المواطنة التنظيمية. كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي والاستمراري والمعياري) وسلوكيات المواطنة التنظيمية. كما بينت النتائج أيضا ان تأثير القيم السائدة بالجامعة هي الأكثر تأثيرا على سلوك المواطنة التنظيمية يليها الابتكار وتحقيق الذات ثم السياسات الإدارية وأخيرا كفاية المعلومات المتاحة. أما بالنسبة للالتزام العاطفي فقد أظهرت النتائج ان شعور الأفراد بالالتزام العاطفي هو الأكثر تأثيرا على سلوك المواطنة التنظيمية يليه الالتزام المعياري وفي النهاية الالتزام المستمر.

2- دراسة (هاشم علي أحمد، 2017) بعنوان: الاستقامة التنظيمية ودورها في تعزيز الجاذبية التنظيمية بحث ميداني لآراء عينة من التدريسيين الزائرين بالمعاهد الخاصة في محافظة دهوك¹.

تناول البحث موضوعاً مهماً للمؤسسات التعليمية ممثلاً بدور عناصر الاستقامة التنظيمية (النزاهة، الثقة التفاضل، التسامح)، في تعزيز الجاذبية التنظيمية. وهدف البحث هو تشخيص دور عناصر الاستقامة التنظيمية في تعزيز الجاذبية التنظيمية، وجرى اختيار المعاهد الخاصة في محافظة دهوك لإجراء الجانب الميداني من البحث وشملت عينة البحث (47) من التدريسيين الزائرين في جميع المعاهد الخاصة في محافظة دهوك، حيث بلغ عددهم (77) تدريسيين، وتم تصميم استمارة الاستبانة على الشكل الالكتروني من خلال (Google Forms) لجمع بيانات الجانب الميداني، وتم إخضاع استمارة الاستبانة إلى اختبار قياس الصدق من خلال عرضها على عدد من الخبراء من ذوي الاختصاص الدقيق بعلم المنظمات، وتم تحليل هذه البيانات باستخدام العديد من الأدوات الإحصائية.

وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أهمها وجود علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين عناصر الاستقامة التنظيمية والجاذبية التنظيمية في المعاهد عينة البحث. وخلص البحث إلى عدد من المقترحات تخص المعاهد قيد البحث أهمها جذب التدريسيين الزائرين المتميزين في أداء واجباتهم على القدم لديهم، وإعداد برامج خاصة لتعزيز الجاذبية التنظيمية، وتوجيههم توجيهاً إيجابياً الذي من شأنه أن ينمي روح الولاء والانتماء لديهم في المعهد.

¹ م. هاشم علي أحمد، الاستقامة التنظيمية ودورها في تعزيز الجاذبية التنظيمية بحث ميداني لآراء عينة من التدريسيين الزائرين بالمعاهد الخاصة في محافظة دهوك، (المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز)، قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان، العراق، 2017.

3- دراسة (زكية ذياب المطيري، 2022) بعنوان : الاستقامة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات.¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات توفر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للبنات بمحافظة عنيزة بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بنمطه الارتباطي، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة حيث طبق على عينة مكونة من 130 معلمة وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة أبعاد الاستقامة التنظيمية متحققة بدرجة كبيرة كل حسب ترتيبه في حين أظهرت النتائج أيضا أن المعوقات التي تحول دون ممارسة مديرات المدارس لأبعاد الاستقامة التنظيمية سائدة بمستويات متوسطة، كما أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث ترجع لاختلاف متغير التخصص أو سنوات الخبرة.

4- دراسة (حسين غالي وأحمد أمانة) بعنوان: الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية آراء عينة من العاملين في معمل اسمنت كربلاء.²

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد تمت الدراسة على عينة من العاملين في معمل اسمنت كربلاء بالعراق من خلال استبيان تم توزيعه على 113 عاملا من بين الإداريين والفنيين، وقد تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية في عملة تحليل البيانات، إضافة إلى بعض الإحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد والمتدرج واعتماد أسلوب التحليل المعدل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها أن متغير الاستقامة يعدل أو يعزز العلاقة التأثيرية بين أساليب الدعم التنظيمي المدرك التي تعتمد الإدارة فعليا وسلوك المواطنة التنظيمية الذي يسلكه العاملون على مستوى البيئة الداخلية في المعمل، وأوصت الدراسة بمجموعة من المبادرات التي من شأنها تعزيز هاته السلوكيات لدى العاملين.

5- دراسة (منى حسنين السيد طه، 2021) بعنوان: دور الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية - دراسة تطبيقية.³

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة الأبوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة، وتحديد مستوى الاستقامة من وجهة نظرهم وكذا مستوى المخرجات الوظيفية وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الأبوية والاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية ونوع وطبيعة

¹ زكية ذياب المطيري، الاستقامة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (6)، العدد (27)، أبريل 2022.

² حسين غالي وأحمد أمانة، الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية آراء عينة من العاملين في معمل اسمنت كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 46، بدون سنة نشر.

³ منى حسنين السيد طه، دور الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية - دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الرابع، أكتوبر 2021.

العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية وظل وجود الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط، وقد اعتمدت الدراسة لتحقيق ذلك على الاستبيان حيث بلغت العينة 339 عضو هيئة التدريس بالجامعة المصرية الحكومية و268 عضو هيئة التدريس بالجامعات الخاصة، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى ممارسة قيادات الجامعات لنمط القيادة الأبوية وكذلك ارتفاع مستويات الاستقامة التنظيمية، في حين كانت مستويات المخرجات الوظيفية بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أيضا وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأبوية والاستقامة التنظيمية، ووجود علاقة طردية أيضا بين أبعاد القيادة الأبوية وأبعاد المخرجات الوظيفية، وعلاقة طردية بين أبعاد الاستقامة التنظيمية وأبعاد المخرجات الوظيفية، في حين كانت هناك علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية من خلال الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات المساعدة على تحسين المخرجات الوظيفية من خلال تطبيق واستخدام مبادئ وأبعاد القيادة الأبوية والاستقامة التنظيمية.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا لبعض الدراسات السابقة التي تناولت الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاستقامة التنظيمية والتي خلصت إلى العديد من النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تثري الدراسة الحالية يمكن تحديد أوجه التشابه والاختلاف فيما يلي:

1- أوجه التشابه: اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- **منهج الدراسة:** اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية باستخدامها الاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي كمنهج لمثل هذه الدراسات.

- **بيئة ومجتمع الدراسة:** تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض المجالات مثل تناولها بيئة الموظف وكذا من اعتمد نفس المكان محل الدراسة وهو مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي.

- **الأبعاد:** تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتماد عدد الأبعاد المتعلقة بالالتزام التنظيمي.

2- **أوجه الاختلاف:** هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الزمان والمكان، العينة والمتغيرات والجدول التالي يوضح الاختلافات الموجودة.

الجدول رقم (1.1): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

محاور المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
الزمان والمكان	تمت الدراسة بولاية الوادي سنة 2023 بمؤسسة الجزائرية	تمت في بلدان مختلفة أسيوية و إفريقية و في سنوات مختلفة 2008-2010-2012-2018-2020

<p>2021-2022 وهناك من قام بالدراسة في الجامعات وهناك من اعتمد دراسته في المدارس وهناك من قام بالدراسة في قطاع الصناعة و الخدمات.</p>	<p>للمياه</p>	
<p>تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أكثر أو تساوي عينة الدراسة الحالية.</p>	<p>العينة كانت متكونة من 100 موظف</p>	<p>العينة</p>
<p>هناك من اعتمد على بعدين وهناك من اعتمد على ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمي كما ان بعض الدراسات الأخرى اتجهت لتحليل ودراسة أبعاد الاستقامة التنظيمية وإيجاد علاقة مع بعدين أو ثلاث أبعاد من الالتزام التنظيمي.</p>	<p>الدراسة الحالية اعتمدت دراسة الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام الأخلاقي، والالتزام المستمر) وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية بأبعادها الخمسة(التفاؤل، الثقة المغفرة، التعاطف، النزاهة)</p>	<p>المتغيرات</p>
<p>هدفت معظم الدراسات إلى التعرف على طبيعة العلاقة أو مدى تأثير الاستقامة التنظيمية أو احد أبعادها على الالتزام التنظيمي(تأثير الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي)، كما تطرق البعض منها إلى: أثر الاستقامة التنظيمية على كل من (الجاذبية التنظيمية، الدعم التنظيمي، الالتزام في العمل)</p>	<p>هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>المنهج: الوصفي التحليلي ودراسة الحالة أداة جمع البيانات: معظم الدراسات استعملت الاستبانة الورقية والبعض الاستبانة على الشكل الإلكتروني من خلال (Google Forms) والبعض أضاف المقابلة البرنامج: spss.v.21، pss.v.25، ماكرو Hayes PROCESS (تقنية إحصائية)</p>	<p>المنهج: الوصفي التحليلي أداة جمع البيانات: الاستبانة البرنامج: spss.v.25</p>	<p>المنهج والأدوات والبرامج المستعملة في الدراسة</p>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو محاولة دراسة واقع الالتزام التنظيمي في بيئتنا المحلية ومعرفة درجة تأثير الاستقامة التنظيمية فيها من خلال معرفة مدى قدرة المؤسسات الجزائرية على تكريس الالتزام التنظيمي بجميع أبعاده لدى الأفراد من خلال أهم محدد لهذا السلوك ألا وهو الاستقامة التنظيمية وبالتالي فإن هناك توقع بأن تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث النواحي المراد بها تأثير الاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

وإجمالاً استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة في التالي:

- الاهتمام إلى بعض المصادر الأجنبية والعربية التي تناولت البحث؛
- الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الاستبيان وفي اختيار منهج الدراسة؛
- المساعدة في بناء بعض أركان الإطار النظري؛
- التعرف على العديد من الكتب والمجلات والرسائل العلمية التي تخدم البحث الحالي.

خلاصة الفصل:

يتضح مما سبق أن للاستقامة التنظيمية دور هام داخل المنظمة خاصة فيما يتعلق بأبعادها الخمسة التالية: التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي، حيث أن لكل بعد من هذه الأبعاد نظريات خاصة به. وكذلك يوجد نتائج إيجابية وأخرى سلبية ناتجة عن تطبيق الاستقامة داخل المنظمات.

وتكمن أهمية الاستقامة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي للموظفين، زيادة دافعية الجماعة، شعور الفرد بالثقة نحو تقييم الأداء.

تبين أن الالتزام التنظيمي من بين الركائز التي تقوم عليها المنظمات، وهو موضوع ذو أهمية كبرى وخاصة في مجال الإدارة وتظهر هذه الأهمية من خلال ولاء الفرد لمنظمتها، ارتفاع مستوى أداء الفرد، وكذلك قبوله لأهداف المنظمة وقيمها، ونستنتج أن له دور هام من خلال أبعاده الثلاثة المتمثلة في: (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)، وقياس الالتزام التنظيمي له فوائد عديدة وكثيرة سواء للفرد أو المنظمة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الاستقامة
التنظيمية على الالتزام التنظيمي

تمهيد:

ستتطرق من خلال هذا الفصل لموضوع أثر الاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة" (دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي) من جانبه الميداني وذلك من خلال إعطاء لمحة بسيطة عن المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل البيانات والمجموعة بواسطة الاستبيان بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة، لتتوصل في الأخير تأكيد صحة فرضيات الدراسة من قبولها أو رفضها، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة ميدانية
- المبحث الثاني: عرض النتائج محاور الدراسة
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة ميدانية

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة دراسة وجهات نظر على موظفي المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: عينة وأداة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب أن نبين عينة الدراسة بالإضافة لأدوات جمع البيانات المتمثلة في "الاستبيان".

أولاً: عينة الدراسة

نظراً لأهمية موضوع الدراسة لكونه من المفاهيم الحديثة للتسيير ومن أجل الحصول على النتائج الأكثر صدق وواقعية، تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة التي نرى فيها متطلبات الدراسة، يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من الموظفين الإداريين.

تم توزيع 100 استمارة على عينة الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وبعد الفترة الزمنية امتدت حوالي أسبوع، ثم جمع هذه الاستبيانات حيث تم استرداد 95 استمارة منها، وبعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة تبين أنه 93 استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية.

الجدول رقم(02.2): الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان

النسبة المئوية	التكرار	البيان
1.00	100	الاستمارات الموزعة
0.95	95	الاستمارات المسترجعة
0.02	02	الاستمارات الملغاة
0.93	93	الاستمارات الصالحة للدراسة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الدراسة

ثانياً: تقديم عام عن مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي"

سنحاول من خلال هذا العنصر تقديم لمحة موجزة عن مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي

1. تأسيس مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي"

أسست المؤسسة العمومية لتوزيع المياه الصناعية والتطهير EPDEMIا بالوادي بموجب المرسوم الوزاري رقم 2093 بتاريخ 1987/23 لكن البداية الفعلية للنشاط كانت 1990/04/01 وتم تحويلها الى الجزائرية للمياه بناء على الاتفاقية بتاريخ 10 جوان 2006 والمتمثلة في تحويل المؤسسة العمومية لتوزيع المياه بالوادي إلى الجزائرية للمياه ADE ابتداء من 01 جويلية 2006

كما تم تحويل الشركة الأم إلى مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري ADE تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. ونشأت المؤسسة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق 21 أبريل سنة 2001. توضع المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالموارد المائية، ويوجد مقرها الاجتماعي في مدينة الجزائر. وانبثقت عنها الوحدات التابعة لها في كل الولايات ومنها الجزائرية للمياه وحدة الوادي.

يبلغ عدد عمال الجزائرية للمياه وحدة الوادي في شهر أبريل لسنة 2023 من: 306 عاملا، موزعين حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة والملحق رقم: (01) يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

2. مهامها:

تكلف المؤسسة في إطار السياسة الوطنية للتنمية، بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني من خلال التثقل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب والمياه الصناعية ونقلها ومعالجتها وتخزينها وجزها وتوزيعها والتزويد بها وكذا تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها. تكلف المؤسسة، بهذه الصفة، عن طريق التفويض، بالمهام الآتية:

(أ) التقييس ومراقبة نوعية المياه الموزع.

(ب) المبادرة بكل عمل يهدف إلى اقتصاد المياه، لاسيما عن طريق:

- تحسين فعالية شبكات التحويل والتوزيع؛

- إدخال كل تقنية للمحافظة على المياه؛

- مكافحة تبذير المياه بتطوير عمليات الإعلام والتكوين والتربية والتحسيس باتجاه المستعملين؛

- تصوير برامج دراسية مع المصالح العمومية التربوية لنشر ثقافة اقتصاد المياه؛

(ج) - التخطيط لبرامج الاستثمار السنوية والمتعددة السنوات وتنفيذها.

تحل هذه المؤسسة محل جميع المؤسسات والهيئات العمومية الوطنية والجهوية والمحلية في ممارسة مهمة الخدمة

العمومية لإنتاج المياه الصالحة للشرب وتوزيعها، لاسيما:

- الوكالة الوطنية لمياه الشرب والمياه الصناعية والتطهير (AGEP)؛

- المؤسسات العمومية الوطنية ذات الاختصاص الجهوي في تسيير مياه الشرب؛

- مؤسسات توزيع المياه المنزلية والصناعية والتطهير في الولاية؛

- الوكالات والمصالح البلدية لتسيير وتوزيع المياه.

3. الأهداف:

- ضمان توفير المياه للمواطنين في ظروف مقبولة عالميا والساعية لتلبية أقصى طلب لمستعملي شبكة المياه العمومية.
- استغلال الأنظمة والمنشآت الكفيلة بالإنتاج والمعالجة والتحويل والتخزين والتوزيع للمياه الصالحة للشرب والمياه الصناعية؛
- التقييس ومراقبة نوعية المياه الموزعة؛
- اللجوء إلى أعوان محلفين من شرطة المياه، بهدف حماية المياه طبقا لقانون المياه؛
- المبادرة بكل عمل يهدف إلى اقتصاد المياه عن طريق تحسين فعالية شبكات التوزيع ومكافحة التبذير ونشر ثقافة اقتصاد المياه في المصالح العمومية التربوية؛
- دراسة كل إجراء يدخل في إطار سياسة تسعير المياه، واقتراح ذلك على السلطة الوصية؛
- تطوير مصادر غير عادية للمياه عند الحاجة؛
- تنظيم تسيير امتياز الخدمة العمومية للمياه الممنوحة للأشخاص المعنويين العموميين أو الخواص لحساب الدولة أو الجماعات المحلية¹.

ثالثا: تصميم أداة الدراسة "الاستبيان"

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان الذي صمم خصيصا لجمع البيانات لأغراض الدراسة، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول إشكالية الدراسة وفرضياتها، لتجيب عليها عينة الدراسة، ويتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتمثلت في: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، المركز الوظيفي، الوضعية القانونية للوظيفة.

● الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: الاستقامة التنظيمية تم تقسيمه للأبعاد التالية:

- البعد الأول: النفاؤل التنظيمي؛
- البعد الثاني: الثقة التنظيمية؛
- البعد الثالث: التعاطف التنظيمي؛

¹ وثائق وملفات من مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي.

- البعد الرابع: النزاهة التنظيمية؛

- البعد الخامس: المغفرة التنظيمية؛

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي يضم الأبعاد التالية:

- البعد الأول: الالتزام العاطفي (الوجداني)؛

- البعد الثاني: الالتزام الأخلاقي (المعياري)؛

- البعد الثالث: الالتزام المستمر.

وقد تم استخدام مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الحماسي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة:

جدول رقم (3.2): مقياس ليكارت الحماسي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
منخفض جدا	[1 - 11.80]
منخفض	[12.60 - 1.81]
متوسط	[13.40 - 2.61]
مرتفع	[14.20 - 3.41]
مرتفع جدا	[15 - 4.20]

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

أولاً: الأساليب الوصفية

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

ثانياً: الأساليب الاستدلالية.

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

■ **معامل الارتباط بيرسون:** لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

المطلب الثالث: ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح صدق المحكمين أو صدق المحتوي للاستبيان بالإضافة إلى اختبار كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي.

أولاً: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيده مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم 02).

ثانياً: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة

جدول رقم (4.2): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الدراسة
0.941	25	المحور الأول: الاستقامة التنظيمية
0.894	15	المحور الثاني: الالتزام التنظيمي
0.960	40	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.960 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان من خلال مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية له لكلية للاستبيان والجدول التالية توضح ذلك.

1. الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول: الاستقامة التنظيمية:

الجدول رقم (5.2): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول

Sig	Pearson Correlation	أبعاد المحور الأول
0.000	0.724**	البعد الأول: التفاؤل التنظيمي
0.000	0.892**	البعد الثاني: الثقة التنظيمية؛
0.000	0.874**	البعد الثالث: التعاطف التنظيمي
0.000	0.916**	البعد الرابع: النزاهة التنظيمية
0.000	0.801**	البعد الخامس، المغفرة التنظيمية
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الأول الاستقامة التنظيمية من خلال أبعاد (البعد الأول: التفاؤل التنظيمي، البعد الثاني: الثقة التنظيمية، البعد الثالث: التعاطف التنظيمي، البعد الرابع: النزاهة التنظيمية، البعد الخامس المغفرة التنظيمية) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الأول الاستقامة التنظيمية صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

2. الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني الالتزام التنظيمي:

الجدول رقم (6.2): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني

Sig	Pearson Correlation	أبعاد المحور الثاني
0.000	0.904**	البعد الأول: الالتزام العاطفي (الوجداني)؛
0.000	0.841**	البعد الثاني: الالتزام الأخلاقي (المعياري)؛
0.000	0.914**	البعد الثالث: الالتزام المستمر
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

تشير معطيات الجدول أعلاه أن لأبعاد المحور الأول الالتزام التنظيمي من خلال أبعاد (البعد الأول: الالتزام العاطفي (الوجداني)، البعد الثاني: الالتزام الأخلاقي (المعياري)، البعد الثالث: الالتزام المستمر) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الثاني دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الثاني الالتزام التنظيمي صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

3. الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

الجدول رقم (7.2): يوضح الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

Sig	Pearson Correlation	محاور الدراسة
0.000	0.970**	المحور الأول: الاستقامة التنظيمية
0.000	0.969**	المحور الثاني: الالتزام التنظيمي
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن لمحاور الدراسة كل من المحور الأول الاستقامة التنظيمية والمحور الثاني الالتزام التنظيمي بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محاور الدراسة دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل محور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه محاور الدراسة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثاني: عرض النتائج واختبار الفرضيات

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، المركز الوظيفي، الوضعية القانونية للوظيفة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي.

أولاً: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، السن والمؤهل العلمي حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

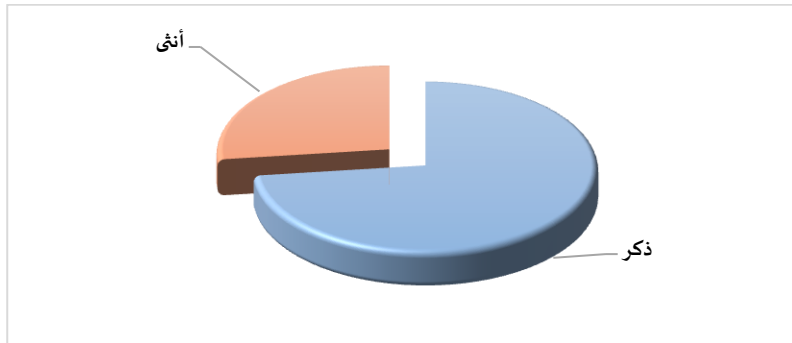
الجدول رقم (8.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
73,1	68	ذكر
26,9	25	أنثى
%100	93	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس بنسب متفاوتة حيث 73.1% لصالح الذكور في حين 26.9% لصالح الإناث نفس هذه النسب. كما هو مبين في الشكل الموالي

الشكل رقم (8.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

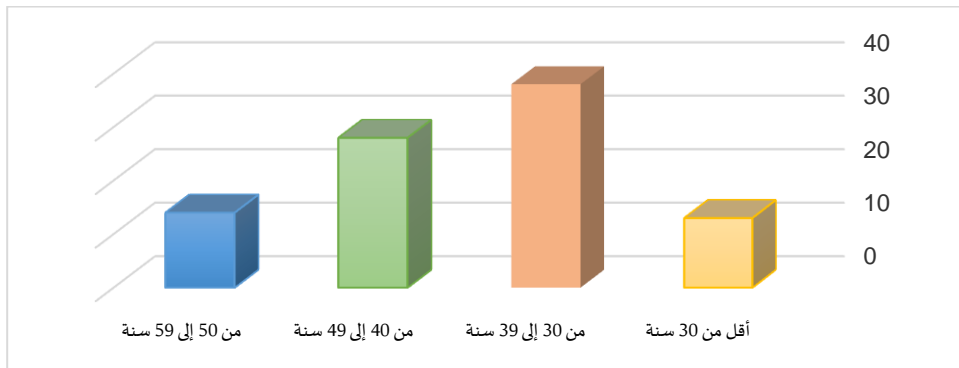
الجدول رقم (9.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	العمر
14,0	13	أقل من 30 سنة
40,9	38	من 30 إلى 39 سنة
30,1	28	من 40 إلى 49 سنة
15,1	14	من 50 إلى 59 سنة
%100	93	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة تتوزع بأغلبية الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بعدد 38 ونسبة 40.9%، تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بعدد 28 ونسبة 30.1%، أما الفئة العمرية من 50 إلى 59 سنة بعدد 14 ونسبة 15.1% في حين أقل من 30 سنة بعدد 13 ونسبة 14% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي.

شكل رقم (09.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

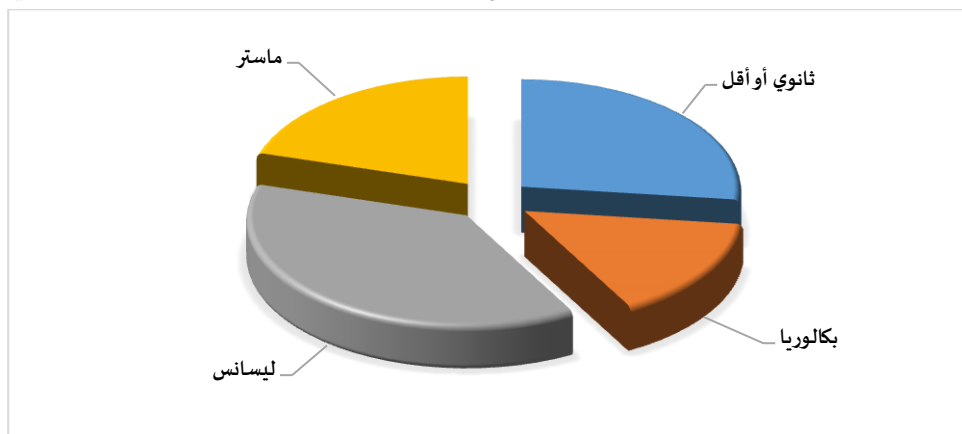
الجدول رقم (10.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
26,9	25	ثانوي أو أقل
15,1	14	بكالوريا
37,6	35	ليسانس
20,4	19	ماستر
%100	93	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتوزع بأغلبية مستوى ليسانس بعدد 35 ونسبة 37.6%، يليها مستوى ثانوي بعدد 25 ونسبة 26.9%، أما ماستر بعدد 19 ونسبة 20.4%، في حين بكالوريا بعدد 14 ونسبة 15.1% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي.

الشكل رقم (10.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

ثانيا: البيانات الوظيفية لعينة الدراسة

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل:

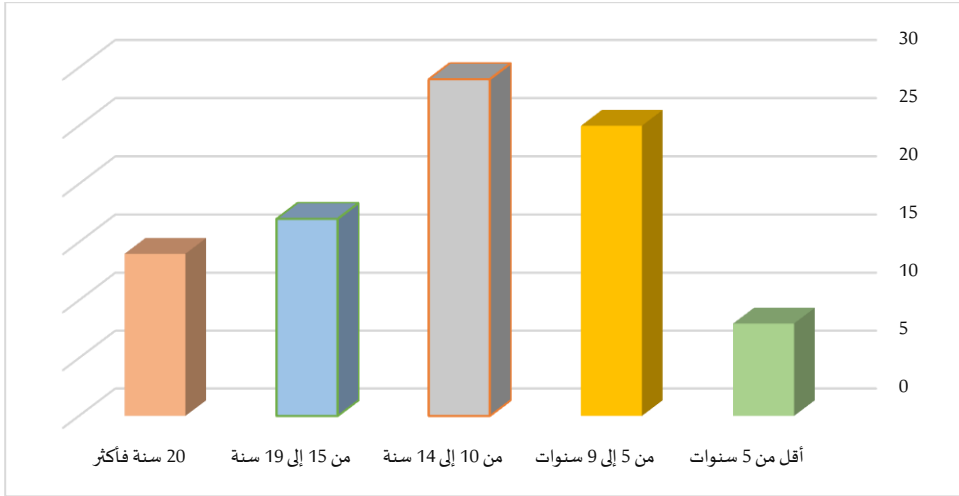
الجدول رقم (11.2): توزيع عينة الدراسة عدد سنوات العمل

النسبة %	التكرار	عدد سنوات العمل
8,6	8	أقل من 5 سنوات
26,9	25	من 5 إلى 9 سنوات
31,2	29	من 10 إلى 14 سنة
18,3	17	من 15 إلى 19 سنة
15,1	14	20 سنة فأكثر
%100	93	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة المستجوبة بأغلبية سنوات من 10 إلى 14 سنة بعدد 29 ونسبة 31.2% تليها من 5 إلى 9 سنوات بعدد 25 ونسبة 26.9% في حين من 15 إلى 19 سنة بعدد 17 ونسبة 18.3% أما 20 سنة فأكثر بعدد 14 ونسبة 15.1% وأخيراً أقل من 5 سنوات بعدد 8 ونسبة 8.6% من المجموع الإجمالي للنسب وهذا ينعكس بالإيجاب على كفاءة المورد البشري كيف كلما تقدم المورد البشري بالمؤسسة كلما زادت قيمته وخبرته المهنية. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (11.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي:

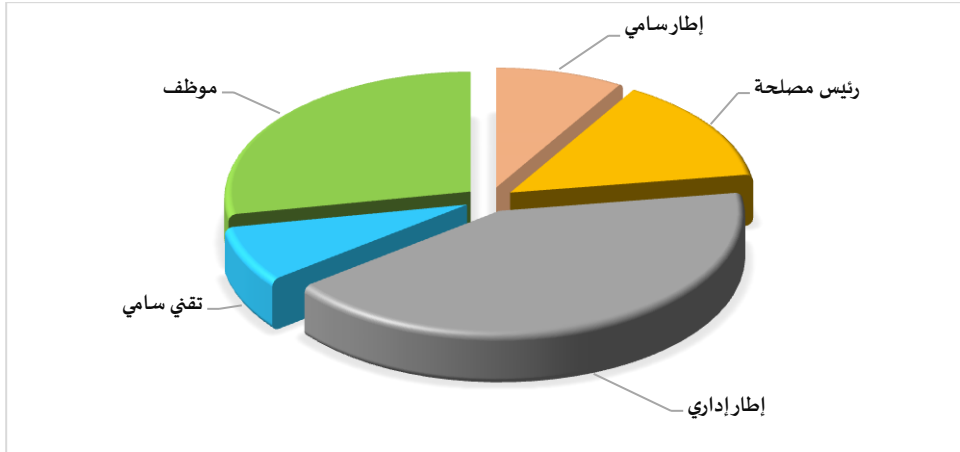
الجدول رقم (12.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

النسبة %	التكرار	المركز الوظيفي
8,6	8	إطار سامي
14	13	رئيس مصلحة
41,9	39	إطار إداري
7,5	7	تقني سامي
28	26	موظف
%100	93	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

من خلال النتائج المبينة في الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة حيث نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة من فئة إطار إداري بعدد 39 ونسبة 41.9%، تليها موظف بعدد 26 ونسبة 28%، في حين رئيس مصلحة بعدد 13 ونسبة 14% أما كل من إطار سامي وتقني سامي بنسب متقاربة على التوالي: 8.5%، 7.5% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي.

الشكل رقم (12.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوضعية القانونية للوظيفة:

الجدول رقم (13.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوضعية القانونية للوظيفة

الوضعية القانونية للوظيفة	التكرار	النسبة %
دائم	88	94,6
مؤقت	5	5,4
المجموع	93	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

من خلال النتائج المبينة في الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوضعية القانونية للوظيفة حيث نجد أن 94.6% من عينة الدراسة دائمين في العمل في حين 5.4% يعملون بشكل مؤقت من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي.

الشكل رقم (13.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الوضعية القانونية للوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

المطلب الثاني: عرض وتحليل عبارات المحور الأول "الاستقامة التنظيمية"

سنحاول من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم "أثر الاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة" (دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي) وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح

أولاً: نتائج تحليل البعد الأول التفاضل التنظيمي

الجدول رقم (14.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مرتبة	الاتجاه العام للعينة
1. يرتبط الشعور العميق بالهدف مع ما نقوم به في المؤسسة.	4,16	0,595	3	مرتفع
2. نحرص في أداء عملنا على تقديم كل ما هو جيد وصحيح.	4,53	0,501	1	مرتفع جدا
3. أنا متفائل بأبني سأنجح، حتى عندما أواجه تحديات كبيرة.	4,35	0,544	2	مرتفع جدا
4. تسعى إدارة المؤسسة إلى إشاعة جو التفاؤل لدى العاملين.	4,11	0,907	5	مرتفع
5. تسعى إدارة المؤسسة أن تجعل العمال يشعرون بالسعادة لانتمائهم لهذه المؤسسة	4,12	0,849	4	مرتفع
البعد الأول: التفاضل التنظيمي	4,26	0,453		مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول: التفاضل التنظيمي وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.26) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة جدا، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (4.11 - 4.53)، حيث "العبارة رقم 02 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.53) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على حرصهم في أداء عملهم على تقديم كل ما هو جيد وصحيح، أما "العبارة رقم 03" جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (4.35) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أن تفاؤلهم بالنجاح، حتى عندما مواجهة تحديات كبيرة، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " يرتبط الشعور العميق بالهدف مع ما نقوم به في المؤسسة بمتوسط حسابي (4.16)، أما العبارة رقم 05 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.12) ما يدل على أن إدارة المؤسسة تسعى أن تجعل العمال يشعرون بالسعادة لانتمائهم لهذه المؤسسة، و نجد العبارة رقم 04 بالمرتبة الخامسة والأخيرة وبتوسط حسابي (4.11) ما يثبت على أنه تسعى إدارة المؤسسة إلى إشاعة جو التفاؤل لدى العاملين.

ثانياً: نتائج تحليل البعد الثاني الثقة التنظيمية

الجدول رقم (15.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
6. أثق في زملائي أثناء العمل.	3,83	0,784	مرتفع
7. يتعامل الأفراد بكياسة، واهتمام، واحترام في هذه المؤسسة.	3,98	0,800	مرتفع
8. يثق العاملون بإدارة المؤسسة في جميع القرارات.	3,91	0,985	مرتفع
9. تسعى إدارة المؤسسة لحل نقاط الخلاف لدى العاملين.	3,93	0,869	مرتفع
10. تحافظ إدارة المؤسسة على أسرار العاملين داخل وخارج المؤسسة.	3,87	0,923	مرتفع
البعد الثاني: الثقة التنظيمية	3,90	0,676	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

تشير معطيات الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني: الثقة التنظيمية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.90) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3.83 - 3.98)، حيث "العبارة رقم 07 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (3.98) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه يتعامل الأفراد بكياسة واهتمام، واحترام في هذه المؤسسة، أما "العبارة رقم 09" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.93) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أن إدارة المؤسسة تسعى لحل نقاط الخلاف لدى العاملين، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " يثق العاملون بإدارة المؤسسة في جميع القرارات " بمتوسط حسابي (3.91)، أما العبارة رقم 10 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.87) ما يدل على أنه تحافظ إدارة المؤسسة على أسرار العاملين داخل وخارج المؤسسة، ونجد العبارة رقم 06 بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.83).

ثالثاً: نتائج تحليل البعد الثالث التعاطف التنظيمي

الجدول رقم (16.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
11. يعد التعاطف أمر شائع بين العاملين في المؤسسة	4,02	0,988	مرتفع
12. تقوم المؤسسة بالكثير من أفعال الاهتمام والرعاية بالآخرين.	3,81	0,966	مرتفع
13. تنتشر العديد من التجارب عن التعاطف وما يتعلق به بين العاملين.	3,82	0,939	مرتفع

مرتفع	4	0,883	3,81	14. تهتم إدارة المؤسسة بالآخرين ومراعاة مشاعرهم.
مرتفع	2	0,931	3,95	15. توفر إدارة المؤسسة المتطلبات التي تدفع العاملين للبقاء والاستمرار.
مرتفع		0,736	3,88	البعد الثالث: التعاطف التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث: التعاطف التنظيمية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.88) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3.81 - 4.19)، حيث "العبرة رقم 11 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (4.02) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه يعد التعاطف أمر شائع بين العاملين في المؤسسة، أما "العبرة رقم 15" جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (3.95) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أنه توفر إدارة المؤسسة المتطلبات التي تدفع العاملين للبقاء والاستمرار، في حين بالمرتبة الثالثة العبرة " تنتشر العديد من التجارب عن التعاطف وما يتعلق به بين العاملين" بمتوسط حسابي (3.82)، أما العبرة رقم 14 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.81) ما يدل على أن إدارة المؤسسة تهتم بالآخرين ومراعاة مشاعرهم، و نجد العبرة رقم 12 بالمرتبة الخامسة و بمتوسط حسابي (3.81) ما يثبت على أنه تقوم المؤسسة بالكثير من أفعال الاهتمام والرعاية بالآخرين.

رابعاً: نتائج تحليل البعد الرابع النزاهة التنظيمية

الجدول رقم (17.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مرتبة	الاتجاه العام للعينة
16. الصدق والأمانة هما السمات المميزة للعلاقة بين العاملين في المؤسسة.	4,12	0,875	1	مرتفع
17. تتعامل المؤسسة بأعلى مستويات النزاهة مع الجميع.	3,75	0,904	4	مرتفع
18. تتصف إدارة المؤسسة بالاستقامة والشرف.	3,95	0,871	2	مرتفع
19. تطبق إدارة المؤسسة السياسات الإدارية والتعليمات القانونية على جميع العاملين دون تمييز.	3,77	0,990	3	مرتفع
20. تركز إدارة المؤسسة على الشفافية في نشر المعلومات.	3,65	0,005	5	مرتفع
البعد الرابع: النزاهة التنظيمية	3,85	0,755		مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الرابع: النزاهة التنظيمية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.85) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الرابع موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.65 - 4.12)، حيث "العبرة رقم 16 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (4.12) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن الصدق والأمانة هما السمات المميزة للعلاقة بين العاملين في المؤسسة، أما "العبرة رقم 18" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.95) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أن إدارة المؤسسة تتصف بالاستقامة والشرف في حين بالمرتبة الثالثة العبارة "تطبق إدارة المؤسسة السياسات الإدارية والتعليمات القانونية على جميع العاملين دون تمييز" بمتوسط حسابي (3.77)، أما العبارة رقم 17 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.75) ما يدل على أن المؤسسة تتعامل بأعلى مستويات النزاهة مع الجميع، و نجد العبارة رقم 20 بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.65) ما يثبت أن إدارة المؤسسة تركز على الشفافية في نشر المعلومات.

خامسا: نتائج تحليل البعد الخامس المغفرة التنظيمية

الجدول رقم (18.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
21. نحن نحاول أن نتعلم من أخطائنا في المؤسسة، وبالتالي نغفر الأخطاء بسرعة.	4,09	0,781	1	مرتفع
22. إدارة مؤسستنا إنسانية ومتسامحة في التعامل مع الجميع.	3,74	0,832	5	مرتفع
23. تشخيص الأخطاء والاعتراف بها يسهم في تصحيحها وأداء العمل بشكل أفضل.	3,97	0,779	4	مرتفع
24. تتسامح إدارة المؤسسة العاملين عند وقوع الأخطاء الناتجة عن إنجاز الأعمال.	4,06	0,831	2	مرتفع
25. تشجع إدارة المؤسسة العاملين على التعلم والاستفادة من الخطأ.	3,98	0,865	3	مرتفع
البعد الخامس: المغفرة التنظيمية	3,97	0,625		مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الخامس: المغفرة التنظيمية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.97) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.74 - 4.09)، حيث "العبرة رقم

21 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.09) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على محاولتهم التعلم من أخطائهم في المؤسسة، وبالتالي نغفر الأخطاء بسرعة ، أما "العبارة رقم 24" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.06) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أن إدارة المؤسسة تتسامح العاملين عند وقوع الأخطاء الناتجة عن إنجاز الأعمال، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تشجع إدارة المؤسسة العاملين على التعلم والاستفادة من الخطأ " بمتوسط حسابي (3.98)، أما العبارة رقم 23 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.97) ما يدل على أن تشخيص الأخطاء والاعتراف بها يسهم في تصحيحها وأداء العمل بشكل أفضل، و نجد العبارة رقم 22 بالمرتبة الخامسة و بمتوسط حسابي (3.74) ما يثبت على أن إدارة المؤسسة إنسانية ومتسامحة في التعامل مع الجميع.

المطلب الثالث: عرض وتحليل عبارات المحور الأول "الالتزام التنظيمي"

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من عبارات المحور الثاني من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

أولاً: نتائج تحليل البعد الأول الالتزام العاطفي (الوجداني)

الجدول رقم (19.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
26. أشعر بالانتماء القوي للمؤسسة التي أعمل بها.	4,32	0,694	مرتفع جدا
27. أشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة.	3,98	0,827	مرتفع
28. أشعر بالسعادة أثناء قيامي بعملتي بالمؤسسة.	4,17	0,731	مرتفع
29. أتمنى أن أقضي بقية حياتي العملية بالمؤسسة.	3,83	0,003	مرتفع
30. أشعر بالفخر والاعتزاز وأن أتحدث للآخرين عن المؤسسة.	4,03	0,890	مرتفع
البعد الأول: الالتزام العاطفي(الوجداني)	4,07	0,634	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول: الالتزام العاطفي(الوجداني) وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.07) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.83 – 4.32)، حيث "العبارة رقم 26 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.32) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على الشعور بالانتماء القوي للمؤسسة التي يعملون بها، أما "العبارة رقم 28" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.17) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على شعورهم بالسعادة أثناء قيامهم بعملهم بالمؤسسة في حين بالمرتبة الثالثة العبارة "أشعر بالفخر والاعتزاز وأن أتحدث للآخرين عن المؤسسة" بمتوسط حسابي

(4.03)، أما العبارة رقم 27 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.98) ما يدل على أن شعورهم بأن أهدافهم الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة، ونجد العبارة رقم 29 بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.83) ما يثبت على أنهم يتمنون أن يقضوا بقية حياتهم العملية بالمؤسسة.

ثانياً: نتائج تحليل البعد الثاني: الالتزام الأخلاقي (المعياري)

الجدول رقم (20.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
31. أنا مستعد للقيام بأي مهمة للاستمرار في العمل في هذه المؤسسة	3,94	0,913	مرتفع
32. مستعد للتواجد في عملي متى دعت الحاجة دون التطلع للمكافأة.	3,98	0,758	مرتفع
33. ألتزم بمهام وظيفتي حسب النظام بدون تأثر بالعلاقات الشخصية بزملائي	4,12	0,695	مرتفع
34. يتطابق عملي وتخصصي العلمي.	3,94	0,056	مرتفع
35. تحمى سمعة ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها	4,26	0,592	مرتفع جداً
البعد الثاني: الالتزام الأخلاقي (المعياري)	4,05	0,528	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني: الالتزام الأخلاقي (المعياري) وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.05) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3.94 - 4.26)، حيث العبارة رقم 35 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.26) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جداً على أن العمال تحمى سمعة ومستقبل المؤسسة التي يعملون بها، أما العبارة رقم 33 "جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.12) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على التزام العمال بمهام وظيفتهم حسب النظام بدون تأثر بالعلاقات الشخصية بزملائهم، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " مستعد للتواجد في عملي متى دعت الحاجة دون التطلع للمكافأة " بمتوسط حسابي (3.98)، أما العبارة رقم 34 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.94) ما يدل على أنه يتطابق عملهم وتخصصهم العلمي، ونجد العبارة رقم 31 بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.94) ما يثبت على استعداد العمال للقيام بأي مهمة للاستمرار في العمل في هذه المؤسسة.

ثالثا: نتائج تحليل البعد الثالث الالتزام المستمر

الجدول رقم (21.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث

الاتجاه العام للعينة	مرتفع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	5	0,131	3,62	1. أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة.
مرتفع	3	0,925	3,76	2. يحصل الموظفون ذو المهارات والقدرات المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.
مرتفع	4	0,950	3,70	3. حققت الكثير في مجال عملي لذا لا أفكر بالعمل في مكان آخر.
مرتفع	1	0,746	4,17	4. أتمتع بالأمان الوظيفي في عملي بالمؤسسة.
مرتفع	2	0,794	4,09	5. يشجعني العمل بالمؤسسة على إعطاء أقصى ما لدي من جهد ومهارة.
مرتفع		0,676	3,87	البعد الثالث: الالتزام المستمر

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

تشير معطيات الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث: الالتزام المستمر وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.87) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3.62 - 4.17)، حيث "العبارة رقم 39 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (4.17) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على تمتع العمال بالأمان الوظيفي في عملهم بالمؤسسة، أما "العبارة رقم 40" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.09) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أنه يشجعهم العمل بالمؤسسة على إعطاء أقصى ما لديهم من جهد ومهارة، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " يحصل الموظفون ذو المهارات والقدرات المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي " بمتوسط حسابي (3.76)، أما العبارة رقم 38 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.70) ما يدل على أنهم حققوا الكثير في مجال عملهم لذا لا يفكرون بالعمل في مكان آخر، و نجد العبارة رقم 36 بالمرتبة الخامسة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3.62) ما يثبت على أنهم يرغبون في البقاء في عملهم مهما توفرت لهم فرص بديلة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

المطلب الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الأعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، وبما أن حجم العينة (93) وهي أكبر من 50 فرد لذا سنعتمد على اختبار Kolmogorov-Smirnov^a والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها:

الجدول رقم (22.2): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Kolmogorov - Smirnov ^a		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.158	0.136	المحور الأول: الاستقامة التنظيمية
0.166	0.173	المحور الثاني: الالتزام التنظيمي
0.171	0.125	بيانات الدراسة (الاستبيان ككل)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لمحاور الدراسة (0.171) وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا مطلب التعرف على أهم نتائج الدراسة التطبيقية من خلال عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية: يوجد مستوى توافر مرتفع لأبعاد الاستقامة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي".
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (23.2): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

أبعاد الاستقامة التنظيمية	قيمة T الحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة sig	مستوى الثقة 95%	
				الفرق بين المتوسطين	القيمة الدنيا / القيمة القصوى
التفاؤل التنظيمي	26,783	92	0,000	1,26022	1,1668 / 1,3537
الثقة التنظيمية	12,977	92	0,000	0,90968	0,7705 / 1,0489
التعاطف التنظيمي	11,633	92	0,000	0,88817	0,7365 / 1,0398
النزاهة التنظيمية	10,900	92	0,000	0,85376	0,6982 / 1,0093
المغفرة التنظيمية	15,032	92	0,000	0,97419	0,8455 / 1,1029

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية لجميع أبعاد الاستقامة التنظيمية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) وعليه فإنه يوجد مستوى توافر مرتفع لأبعاد الاستقامة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي"، كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي للأبعاد قدر على التوالي: (1.260222)؛ (0.90968)؛ (0.88817)؛ (0.85376)؛ (0.97419) وهذا الفرق في حدود المجالات التالية: [-1.1668 - 1.5337]، [-0.7705 - 1.0489]، [-0.7365 - 1.0398]، [-0.6982 - 1.0093]، [-0.8455 - 1.1029] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام لأبعاد المحور الأول كل من التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية؛ التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية المغفرة التنظيمية قدرت على التوالي: (4.26)؛ (3.90)؛ (3.88)؛ (3.85)؛ (3.97) في حدود المجال [3.41 - 4.20]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات أبعاد محور الاستقامة التنظيمية بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الأولى: نثبت نص الفرضية يوجد مستوى توافر مرتفع لأبعاد الاستقامة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي".

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية: يوجد مستوى توافر مرتفع للالتزام تنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي".
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) (One-Sample-T-test) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الثاني) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (24.2): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)

مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
القيمة الدنيا	القيمة القصوى				
0,8877	1,1123	1,00000	0,000	92	17,678

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

تشير معطيات الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) وعليه فإنه يوجد مستوى توافر مرتفع للالتزام تنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي"، كما يبين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (1.00000) وهذا الفرق في حدود المجال [1.1123 - 0.8877] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني للالتزام التنظيمي والمقدر بـ (4.00) في حدود المجال [4.20-3.41]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات المحور الثاني للالتزام التنظيمي.

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الثانية: ثبت نص الفرضية يوجد مستوى توافر مرتفع للالتزام تنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي".

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي".

الجدول رقم (25.2): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثالثة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R ²	قيمة F	قرار الاختبار
0.869	0.000	0.777	316,599	(H ₁)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: x ₁ +e _i 0.869+0.545Y=				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت (B=0.869) وهي دالة أقل من 0.05 أي كلما رفعنا في مستويات الاستقامة التنظيمية بوحدة واحدة يؤثر في الالتزام التنظيمي بقيمة 0.869 وحدة كما يبين معامل التفسير قد بلغ (R²=0.777) وهذا يدل أن على أن للاستقامة التنظيمية تأثير بنسبة (77.7%) على الالتزام التنظيمي محل الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة

من الجدول نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر (F) لدراسة أثر الاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي قد بلغت قيمة (316,599)، حيث نلاحظ أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود أثر بين المتغيرين ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر بين المتغيرين

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الثالثة: نقبل نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) للاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي".

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) التفاؤل التنظيمي على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي".

الجدول رقم (26.2): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R ²	قيمة F	قرار الاختبار
0.824	0.000	0.469	80.456	(H ₁)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: 824x ₁ +e _i 0.+0.492Y=				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.824$) وهي دالة أقل من 0.05 أي كلما رفعنا في مستويات التفاؤل التنظيمي بوحدة واحدة يؤثر في الالتزام التنظيمي بقيمة 0.869 وحدة، كما يبين معامل التفسير قد بلغ ($R^2=0.469$) وهذا يدل أن على أن للاستقامة التنظيمية تأثير بنسبة (46.9%) على الالتزام التنظيمي محل الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة

من الجدول نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر (F) لدراسة أثر التفاؤل التنظيمي على الالتزام التنظيمي قد بلغت قيمة (80.456)، حيث نلاحظ أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود أثر بين المتغيرين، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر بين المتغيرين

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الأولى: نقبل نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفاؤل التنظيمي على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي".

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي".

الجدول رقم (27.2): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.635	0.000	0.618	147.494	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 0.635x_1 + e_i + 1.519$				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.635$) وهي دالة أقل من 0.05 أي كلما رفعنا في مستويات الثقة التنظيمية بوحدة واحدة يؤثر في الالتزام التنظيمي بقيمة 0.635 وحدة، كما يبين معامل التفسير قد بلغ ($R^2=0.618$) وهذا يدل أن على أن الثقة التنظيمية تأثير بنسبة (61.8%) على الالتزام التنظيمي محل الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة

من الجدول نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر (F) لدراسة أثر الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي قد بلغت قيمة (147.494)، حيث نلاحظ أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود أثر بين المتغيرين، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر بين المتغيرين

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نقبل نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي".

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) التعاطف التنظيمي على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي".

الجدول رقم (28.2): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.530	0.000	0.511	95.061	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط:				
$Y = 0.530x_1 + e_i + 1.941$				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.530$) وهي دالة أقل من 0.05 أي كلما رفعنا في مستويات التعاطف التنظيمي بوحدة واحدة يؤثر في الالتزام التنظيمي بقيمة 0.635 وحدة كما يبين معامل التفسير قد بلغ ($R^2=0.511$) وهذا يدل أن على أن التعاطف التنظيمي تأثير بنسبة (61.8%) على الالتزام التنظيمي محل الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة من الجدول نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر (F) لدراسة أثر التعاطف التنظيمي على الالتزام التنظيمي قد بلغت قيمة (147.494)، حيث نلاحظ أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود أثر بين المتغيرين ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر بين المتغيرين

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نقبل نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعاطف التنظيمي على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي".

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) النزاهة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي".

الجدول رقم (29.2): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R ²	قيمة F	قرار الاختبار
0.560	0.000	0.601	137.024	(H ₁)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: 560x ₁ +e _i 0.+1.843Y=				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت (B=0.560) وهي دالة أقل من 0.05 أي كلما رفعنا في مستويات النزاهة التنظيمية بوحدة واحدة يؤثر في الالتزام التنظيمي بقيمة 0.560 وحدة، كما يبين معامل التفسير قد بلغ (R²=0.601) وهذا يدل أن على أن النزاهة التنظيمية تأثير بنسبة (60.1%) على الالتزام التنظيمي محل الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة

من الجدول نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر (F) لدراسة أثر النزاهة التنظيمية على الالتزام التنظيمي قد بلغت قيمة (137.024)، حيث نلاحظ أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود أثر بين المتغيرين، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر بين المتغيرين

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: نقبل نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنزاهة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي".

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) المغفرة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي".

الجدول رقم (30.2): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R ²	قيمة F	قرار الاختبار
0.677	0.000	0.601	137.149	(H ₁)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: x ₁ +e _i 0.677+1.311Y=				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.677$) وهي دالة أقل من 0.05، أي كلما رفعنا في مستويات المغفرة التنظيمية بوحدة واحدة يؤثر في الالتزام التنظيمي بقيمة 0.601 وحدة، كما يبين معامل التفسير قد بلغ ($R^2=0.601$) وهذا يدل أن على أن المغفرة التنظيمية تأثير بنسبة (60.1%) على الالتزام التنظيمي محل الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة

من الجدول نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر (F) لدراسة أثر المغفرة التنظيمية على الالتزام التنظيمي قد بلغت قيمة (137.149)، حيث نلاحظ أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود أثر بين المتغيرين، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر بين المتغيرين

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: نقبل نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمغفرة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي".

رابعا: نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين للالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي" تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة المنصب). للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغيرات الوظيفة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة المنصب) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة، النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (31.2): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات

الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة المنصب

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوي Sig
الجنس	بين المجموعات	0.024	0.081	0.777
	خلال المجموعات	27.353		
السن	بين المجموعات	3.008	3.662	0.015
	خلال المجموعات	24.369		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.420	0.462	0.710
	خلال المجموعات	26.958		
الخبرة	بين المجموعات	1.788	1.537	0.198
	خلال المجموعات	25.590		

طبيعة المنصب	بين المجموعات	0.052	0.042	0.997
	خلال المجموعات	27.325		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة لمتغيرات الدراسة أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نقبل نص الفرضية عند مستوى دلالة 0.05 فيما يتعلق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة حول اتجاهات الموظفين للالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي" تعزى للمتغير الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة المنصب، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير السن

بناءً عليه نتائج اختبار الفرضية الرابعة: نقبل نص الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين للالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي" تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة المنصب)، في حين لا توجد فروق بالنسبة لمتغير السن.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين مدى تأثير الاستقامة التنظيمية بأبعادها كل من كل من التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، المغفرة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة من موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي، حيث تم تقديم لمحة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة من تعريف ونشأة وأهم الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي وأهم مصالحه وأقسامه، وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة التي تمثلت في مجموعة من الموظفين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، تم فيما بعد معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهر أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.005$) للاستقامة التنظيمية بأبعادها على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي"، كما بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين للالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي" تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة المنصب)، في حين لا توجد فروق بالنسبة لمتغير السن، وأنه يوجد مستوى توافر مرتفع للالتزام تنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي"، كما بينت نتائج الدراسة أنه يوجد مستوى توافر مرتفع لأبعاد الاستقامة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي".

الخاتمة

يتضح لنا مما سبق مدى أهمية الاستقامة التنظيمية فهي تركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، الذي يعتبر أهم عناصر الانتاج في المنظمة ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من جههه ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من جهة أخرى كما تعتبر الظروف المحيطة ببيئة العمل أحد العوامل الفاعلة في تفسير سلوك الأفراد وكذا التفاعلات بينهم.

وقد حاولنا من خلال دراستنا معرفه الدور الذي تلعبه الاستقامة التنظيمية في تأثيرها على الالتزام التنظيمي وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية الآلية: ما مدى تأثير الاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي"؟ للتأكد من صحة الفرضيات قمنا بتقسيم دراستنا إلى فصلين بين جانب نظري وتطبيقي وعلى ضوء ما سبق التطرق إليه في هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعه من النتائج والتوصيات يذكرها كما يلي:

نتائج الدراسة:

من خلال دراسة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي وكذا الكشف عن الفروق والعلاقة بين المتغيرات وباستخدام الوسائل الإحصائية وبعد التفسير والمناقشة تم التوصل إلى:

أولاً: النتائج النظرية

- تعتبر الاستقامة التنظيمية مجموعة من الإجراءات الفردية والأنشطة الجماعية، والصفات الثقافية، والعمليات التي تمكن من نشر وإدامة سلوك الاستقامة في المنظمة؛
- للاستقامة التنظيمية مجموعة أبعاد التي تساهم في تعزيز العلاقات بين الأفراد وتحقيق العدل والمساواة والتسامح منها الثقة التنظيمية، المغفرة التنظيمية، التعاطف التنظيمية والنزاهة التنظيمية؛
- يعتبر الالتزام التنظيمي الرابطة العاطفي والوجداني بين الفرد والمنظمة والاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب تجاه المنظمة؛
- ترتبط الاستقامة التنظيمية بشكل إيجابي بالتغيرات في الالتزام التنظيمي بمرور الوقت حيث يساهم تطبيق مبادئ الاستقامة التنظيمية إلى تحقيق الالتزام التنظيمي في المنظمة.

ثانياً: النتائج التطبيقية

- من خلال دراستنا الميدانية مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي" بعد المعالجة الإحصائية للموضوع واختبار الفرضيات تم التوصل للنتائج التالية:
- أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد مستوى توافر مرتفع لأبعاد الاستقامة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي"؛
- بينت نتائج الدراسة أنه يوجد مستوى توافر مرتفع للالتزام تنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي"؛

- أثبتت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستقامة التنظيمية بأبعادها على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي"؛
- أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي"؛
- أكدت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) التفاؤل التنظيمي على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي"؛
- بينت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي"؛
- أثبتت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) التعاطف التنظيمي على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي".
- أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) النزاهة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي"؛
- أكدت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) المغفرة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة الوادي".

ثالثا: توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية يمكن التقدم لبعض التوصيات تشتمل على شقين أساسيين هما توصيات على المستوى العملي أو التطبيقي للمسؤولين في المؤسسة وتوصيات على المستوى الأكاديمي كمجالات للبحوث مستقبلية وذلك على النحو التالي:

- **توصيات على المستوى العملي:** في ضوء النتائج التي توصلنا إليها والاستنتاجات التي تم التوصل إليها فإنه يمكن طرح عدد من التوصيات والتي نأمل أن تساهم في التطوير والتحديث في هذا المجال.

1. تنمية وتطوير مستوى التفاؤل لدى العاملين وذلك بتقليل حالة الغموض وعدم التأكد المصاحب للمستقبل في أعمال العاملين من خلال توفير المعلومات اللازمة للعاملين مثل الدعم المادي والمعنوي لتمكينهم من أداء أعمالهم بفعالية مما يزيد من حاله التفاؤل لديهم؛

2. زيادة مستوى التعاطف والرحمة في تعاملات العاملين مع بعضهم البعض على كافة المستويات في المؤسسة وذلك بالتأكيد على الجانب الأخلاقي في التعامل. كذلك عقد الندوات التثقيفية التي تدعو للرحمة والتعاطف بين العاملين. ووضع نظام للحوافز يشجع على السلوكيات المتصرفة بالرحمة؛

3. زيادة مستوى الأمانة والنزاهة والشفافية في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وذلك بالالتزام بالقوانين واللوائح التي تحكم عمل المؤسسة لتجنب المحسوبية في عمليات المؤسسة كالتعيين وتقييم الأداء والأجور وتوزيع الأعباء

والترقيات. كذلك أن تكون القرارات واضحة ومحددة في صياغتها منعا لأي لبس أو غموض فيها فتكون ذريعة لمخالفتها؛

4. المحسوبية في عمليات المؤسسة كالتعيين وتقييم الأداء والأجور وتوزيع الأعباء والترقيات. كذلك أن الحفاظ على العمالة (أصحاب الكفاءات والخبرات) وعدم التفريط فيهم وذلك بدفع العاملين لزيادة مستوى تعليمهم. وتطوير البرامج التدريبية لرفع كفاءات العمالة. وتصميم برامج شاملة (مهنية واجتماعية وثقافية... الخ). تستهدف الحفاظ على أصحاب الخبرات.

- توصيات ببحوث مستقبلية:

استنادا إلى ما توصلنا إليه في هذه الدراسة من استنتاجات تقدم الطلبة بعدد من المقترحات التي تتعلق بالدراسات المستقبلية في مجال متغيرات البحث وهي على النحو التالي:

1. يمكن اختبار نفس متغيرات الدراسة ولكن في المؤسسات الخدمائية الأخرى مثل الفنادق أو الجامعات أو المستشفيات حتى يمكن توسيع نطاق تعميم النتائج؛
 2. اختيار تأثير متغيرات أخرى على الالتزام التنظيمي غير التي تناولتها الدراسة مثل أنماط القيادة وممارسه إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية ومتغيرات الثقافة التنظيمية؛
 3. إجراء دراسة حول النتائج المحتملة للالتزام التنظيمي مثل تحقيق متطلبات الجودة الشاملة سلوكيات المواطنة التنظيمية، والانحراط التنظيمي، الميل لترك العمل، وانخفاض معدلات الغياب والتأخر عن العمل؛
 4. دراسة الاستقامة التنظيمية كما تغير معدل العلاقة بين أخلاقيات العمل والثبات التنظيمي؛
 5. دراسة الاستقامة تنظيميه كمدخل في تعزيز العلاقات بين أخلاقيات العمل والانغماس الوظيفي؛
 6. دراسة تأثير الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي.
- وفي الأخير يعتبر موضوع الاستقامة التنظيمية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي موضوعا هاما وواسعا لمن أراد أن يبحث فيه ويقوم بدراسات مستقبلية كما تبقى هذه المذكرة مساهمه بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدمها في سبيل إثراء البحث في مجال المعرفة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب:

1. الحنبلي، بن رجب، جامع العلوم والحكم، "في شرح خمسين حديثاً في جوامع الكلم" تحقيق: شعيب الأرنؤوط، إبراهيم باجس، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط 07، 2001.
 2. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- ❖ رسائل وأطروحات:
3. زهراء جمال صبري أبو شكير، الدور المعدل للاستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري - بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات التربوية في منظمات التعليم التربوي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، 2018،
 4. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
 5. عبد الصمد سعيدة، أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019.
 6. فريال غرارة، الثقافة التنظيمية كوسيط بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2020/2019.
 7. قارح حليلة، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام الوظيفي - دراسة ميدانية بجامعة العري بن مهدي مذكرة الماستر في علم الاجتماع، جامعة أم البواقي - 2020/2019.
 8. سحنون فؤاد، أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية: المركب الصناعي التجاري - مطاحن الزيبان القنطرة- مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة 2019/2018.
 9. إبتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
 10. محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2016.
 11. إيناس فؤاد نواوي، فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص: الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، السعودية، 2007.

12. جابر بيتال سالم الحقبالي، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016.

❖ مجلات - تقارير-دراسات:

13. حسين حريجة غالي، م. احمد عبد الله أمانة، الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية - بحث تحليلي للآراء عينة من العاملين في معمل اسمنت كربلاء المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد46، المجلد11، جامعة كربلاء العراق.

14. م.م. سالم حيدر رسن، م.م. احمد جبار كعيد، دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة-دراسة استطلاعية لآراء الأطباء في مستشفى الصدر العام في ميسان، مجلة الريادة للمال والأعمال المجلد02، العدد03، العراق، أوت2021.

15. حسين حريجة غالي الحسناوي، زهراء جمال صبري أبو شكير، توظيف الاستقامة التنظيمية في الحد من الاستنزاف الشعوري للعاملين بحث تحليلي للآراء عينة من الملاكات التربوية في منظمات التعليم التربوي في محافظة كربلاء، العدد60، المجلد15، العراق.

16. ماجد قاسم السياني، قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة -دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة، - Journal of Management Sciences جامعة عدن-اليمن، المجلد 11، العدد5، جانفي 2015.

17. يوسف كمال، بن مُجد إيمان وعروسي سميرة، الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة عمار ثلجي الأغواط-الجزائر، المجلد 02، العدد03، جوان 2018.

18. حسام قرني أحمد، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، مصر، المجلد 38، العدد 2، يونيو 2018.

19. ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد06، جامعة بسكرة.

20. فاطمة بن طالب، عبد الرؤوف حجاج، أثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالقطب الجامعي الثاني جامعة قاصدي مرباح- ورقلة - مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)، المجلد 16، العدد 01، جوان 2020.

21. بوبكر نعرورة، أحمد تي، أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعاملين بالأجراء بالوادي (cnas)، Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale .Vol 15 N°1 2021.

22. مومني سارة، أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة -دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار-، المجلة العالمية للاقتصاد والإدارة، المجلد 4، العدد 2، 2018.
23. شهاب الدين حمد النعيمي، تقويم مستوى الالتزام التنظيمي وعلاقته بانضباط الأطباء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 91، المجلد 22، بغداد.
24. زكية ذياب المطيري، الاستقامة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (6)، العدد (27)، أبريل 2022.
25. حسين غالي وأحمد أمانة، الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية آراء عينة من العاملين في معمل اسمنت كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11 العدد 46، بدون سنة نشر.
26. منى حسنين السيد طه، دور الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية - دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الرابع، أكتوبر 2021.
27. عبد العزيز علي مرزوق، دراسة أثر كلا من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري، بجامعة كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة بنها، 2010.
28. م. م. هاشم علي أحمد، الاستقامة التنظيمية ودورها في تعزيز الجاذبية التنظيمية بحث ميداني لآراء عينة من التدريسيين الزائرين بالمعاهد الخاصة في محافظة دهوك، (المجلة الأكاديمية لجامعة نورو)، قسم العلوم الإدارية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان، العراق، 2017.
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

❖ **Revues.**

29. Araújo, M.S.G. & Lopesb, P.M.P.R. **Virtuous leadership, organizational commitment and individual performance.** Review of Applied Management Studies, Volume 12. 2015.
30. Shekari, H. , Mohamed A. & Said, M. **developing values in organization: a reflection on organizational virtuousness approach "** international journal of research in commerce & management , volume no: 2 , issue no. 5. 2011.
31. Abedi, S. , Hoseyn E. & Nahid A. " **the role of organizational virtuousness on the organizational commitment of employees (case study: islamic azad university)"** interdisciplinary journal of contemporary

research in business titute of Interdisciplinary Business Research , Vol 5, No 10 .2014

32. Froman, L. " **Positive Psychology in the Workplace**" ,journal of Adult Development, Vol. 17,No.2. 2010.
33. Cameron, K, Bright, D. & Caza, A. " **Exploring the Relationships Between Organizational Virtuosity and Performance**" American behavioral scientist, Vol. 47 No. 6. 2004.
- 34.Vallett Carol " **Exploring the Relationship Between Organizational Virtuosity and Culture in Continuing Higher Education**" The Journal of Continuing Higher Education, Vol. 5 No.8, 2010.
35. Zamahani, M. , Ali, A. , Mohammad, A. & Hamideh, S. "**Moving towards virtuosity in organization: An analysis of factors affecting virtuous organizations.**" Management Science Letters, Vol 2 No 8, 2012.
36. Source : Hamrahi, M. ,Reza, N. , Morteza, M. , Karamallah, D. & Ali, D. "**factors effecting on promoting organizational virtuosity in iran state agencies**" Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol.5 (S1) . 2015.
37. Maiti, R., & Sanyal, S. **Optimizing the role of organizational commitment: a qualitative study in the school education sector.** International Journal of Organizational Analysis; 26(4). 2018.
38. Imamoglu, S., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performan Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance. Procedia Computer Science,158. 2019.
39. Naveed Ahmad, Nadeem Iqbal, Komal Javed, Naqvi Hamad, **Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on the Employee Satisfaction**, International Journal of Learning, Teaching and Educational Research Vol. 1, No. 1, 2014.
40. Jack Henry Syauta, EkaAfnan Troena, Margono Setiawan, Margono Setiawan, **the Influence of Organizational**
41. **Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal**
- 42.**Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia**, International Journal of Business and Management Invention, Vol1,4 .Issue. 1, 2012.

43. **Igbaekemen Goddy Osa, Idowu Oluwafemi Amos, the Impact of Organization Commitment on Employees Productivity: A Case Study of Nigeria Brewery PLC**, International Journal of Research in Business Management, Vol. 2, Issue. 9, 2014.
44. Ernestina Amana Akpana & Wichey Amanda, (**Research Journal of Management Practice, managerial integrity and employee commitment in organization**), Vol. 2, Issue 1 (January, 2022).
45. Jyh-Lung Tang, **A Study of Work Stress, Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior**, China Institute of Technology, Taiwan, The Journal of Human Resource and Adult Learning Vol. 4, Num. 1, June 2008.
46. Azizi et al, **The Relationship Between the Occupational Stress, Organizational Commitment , and Job Satisfaction With Organizational Citizenship Behavior**, Archives Des Sciences, Vol 65, No. 3;Mar 2012,ISSN 1661-464X .
47. Rabia Naseem et al, **Impact of Organizational Virtuousness on Workplace Spirituality with the Mediating Role of Perceived Organizational Support**, Journal of Management and Research (JMR), Volume 7(2): 2020.
48. Singh et al. , **Organizational Virtuousness and Work Engagement: Mediating Role of Happiness in India**, Advances in Developing Human Resources, 2018, Vol. 20(1) .

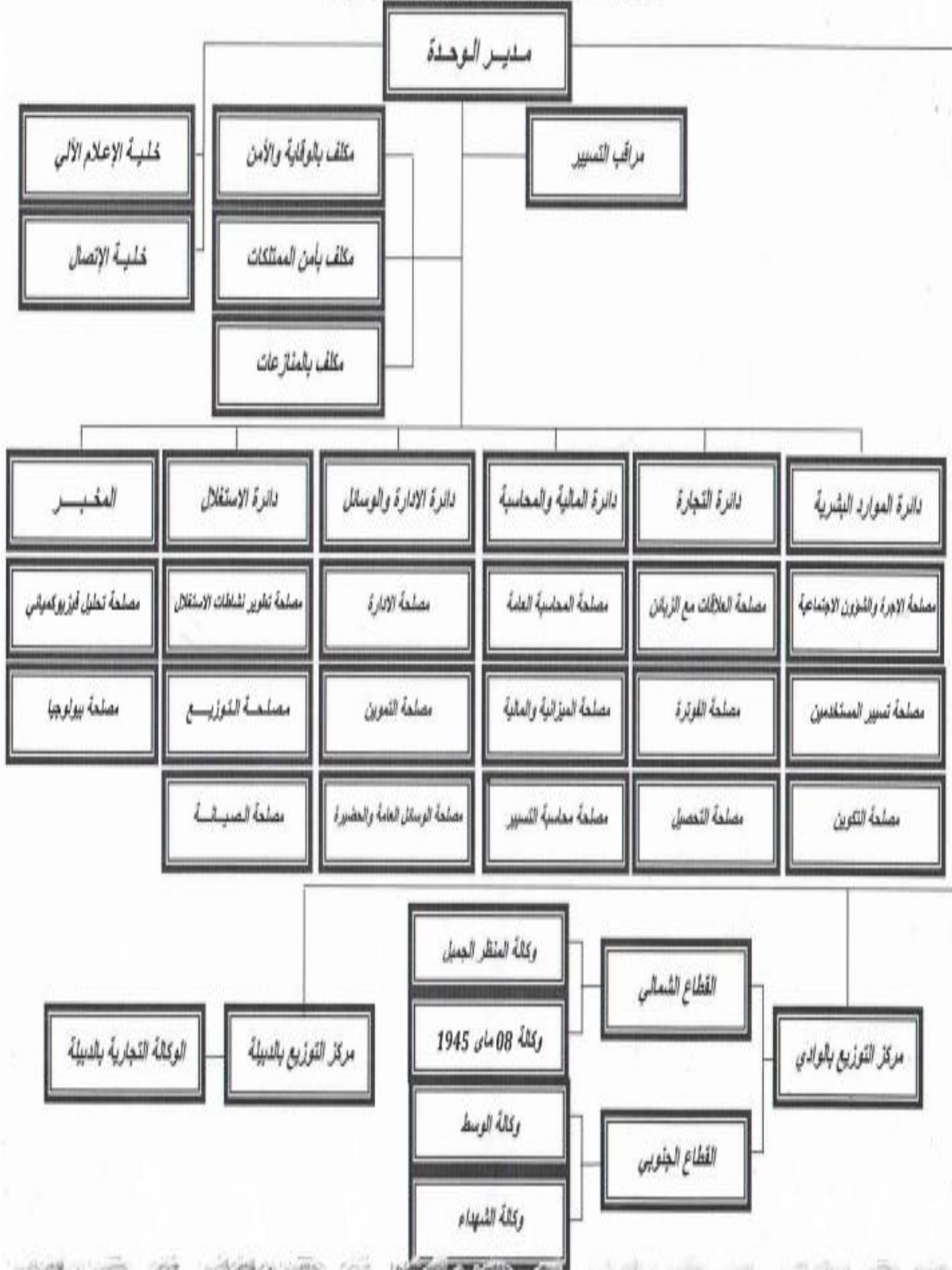
قائمة الملاحق

الملحق رقم: 01

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه

- وحدة الوادي -

الهيكل التنظيمي لمؤسسة للمياه بالوادي



ملحق رقم: 02

استمارة الاستبيان

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة الماستر الموسم الجامعي 2023/2022 تحت عنوان:

" أثر الاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة "

(دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي)

نعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة. ولكم منا فائق الشكر والتقدير.

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

أولا: معلومات عامة تخص مجيب الاستبيان.

1. الجنس:	ذكر*	أنثى-			
2. الفئة العمرية بالسنة:	أقل من 30	39-30	49-40	59-50	60 فأكثر
3. المؤهل العلمي:	ثانوي أو أقل	بكالوريا	ليسانس	ماستر	دكتوراه
4. عدد سنوات العمل :	أقل من 5	9-5	14-10	19-15	20 فأكثر
5. المركز الوظيفي:	إطار سامي	رئيس مصلحة	إطار إداري	تقني سامي	موظف
6. الوضعية القانونية للتوظيفة	دائم	مؤقت			

ثانياً : محاور وعبارات الاستبيان

المحور الأول: الاستقامة التنظيمية: مفهوم يتضمن مجموعة من السلوكيات والفضائل الايجابية ذات الأثر في الحياة التنظيمية التي يتعمق محتواها في تصرفات وأفعال العاملين اعتماداً على تمسكهم بأبعاد التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، والمغفرة في التعامل مع الآخرين وترجمتها إلى ثقافة مدعمة تنتشر على مستوى أنشطة وأقسام المنظمة.

البعد الأول: التفاؤل التنظيمي: يعني الشعور العميق بالغرض الذي يؤدي إلى ردود الفعل الإيجابية، وبسببه يتوقع العاملون النجاح والأداء الجيد في مواجهة التحديات.

ت	الفقرات	المقياس			
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق بشدة
01	يرتبط الشعور العميق بالهدف مع ما نقوم به في المؤسسة.				
02	نحرص في أداء عملنا على تقديم كل ما هو جيد وصحيح.				
03	أنا متفائل بأبني سأنجح، حتى عندما أواجه تحديات كبيرة.				
04	تسعى إدارة المؤسسة إلى إشاعة جو التفاؤل لدى العاملين				
05	تسعى إدارة المؤسسة أن تجعل العمال يشعرون بالسعادة لانتمائهم لهذه المؤسسة.				

البعد الثاني: الثقة التنظيمية: هي توقعات ومعتقدات إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها ترتبط بالممارسات والسلوكيات للقادة والأعضاء التنظيميين.

ت	الفقرات	المقياس			
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق بشدة
06	أثق في زملائي أثناء العمل.				
07	يتعامل الأفراد بكياسة، واهتمام، واحترام في هذه المؤسسة.				
08	يقف العاملون بإدارة المؤسسة في جميع القرارات المتخذة.				
09	تسعى إدارة المؤسسة لحل نقاط الخلاف لدى العاملين.				
10	تحافظ إدارة المؤسسة على أسرار العاملين داخل و خارج المؤسسة.				

البعد الثالث: التعاطف التنظيمي: مشاركة الآخرين مشاعرهم إذ يعد اهتمام الموظفين ببعضهم والتعاطف هو أمر شائع بينهم.

ت	الفقرات	المقياس			
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق بشدة
11	يعد التعاطف أمر شائع بين العاملين في المؤسسة.				
12	تقوم المؤسسة بالكثير من أفعال الاهتمام والرعاية بالآخرين.				
13	تنتشر العديد من التجارب عن التعاطف وما يتعلق به بين العاملين.				
14	تهتم إدارة المؤسسة بالآخرين ومراعاة مشاعرهم				
15	توفر إدارة المؤسسة المتطلبات التي تدفع العاملين للبقاء والاستمرار.				

البعد الرابع: النزاهة التنظيمية: تتضمن معنى واسع النطاق لسلوكيات الصدق والنزاهة في المنظمة.

ت	الفقرات	المقياس			
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق بشدة
16	الصدق والأمانة هما السمات المميزة للعلاقة بين العاملين في المؤسسة.				
17	تتعامل المؤسسة بأعلى مستويات النزاهة مع الجميع.				
18	تتصرف إدارة المؤسسة بالاستقامة والشرف.				
19	تطبق إدارة المؤسسة السياسات الإدارية والتعليمات القانونية على جميع العاملين دون تمييز.				
20	تركز إدارة المؤسسة على الشفافية في نشر المعلومات.				
16	الصدق والأمانة هما السمات المميزة للعلاقة بين العاملين في المؤسسة.				

البعد الخامس: المغفرة التنظيمية: تعني أن الأخطاء تغتفر ويقبل الاعتذار بصدق عند الاعتراف بالخطأ وينظر إليه على أنه فرصة للتعلم من أخطاءنا.

ت	الفقرات	المقياس			
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق بشدة
21	نحن نحاول أن نتعلم من أخطائنا في المؤسسة، وبالتالي نغفر الأخطاء بسرعة.				
22	إدارة مؤسستنا إنسانية متسامحة في التعامل مع الجميع.				
23	تشخيص الأخطاء والاعتراف بها يسهم في تصحيحها أداء العمل بشكل أفضل.				
24	تتسامح إدارة المؤسسة العاملين عند وقوع الأخطاء الناتجة عن إنجاز الأعمال.				
25	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على التعلم والاستفادة من الخطأ.				

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي: هو درجة إيمان وقبول الفرد بأهداف المنظمة ورغبة بقائها فيها.

البعد الأول: الالتزام العاطفي (الوجداني): ويشير إلى تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة و انسجامه معها ويعبر أيضا عن قوة ارتباط الفرد بالعمل في منظمة ما.

ت	الفقرات	المقياس			
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق بشدة
26	أشعر بالانتماء القوي للمؤسسة التي أعمل به.				
27	أشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة.				
28	أشعر بالسعادة أثناء قيامي بعملتي بالمؤسسة.				
29	أتمنى أن أفضي بقية حياتي العملية بالمؤسسة.				
30	أشعر بالفخر والاعتزاز وأن أتحدث للآخرين عن المؤسسة.				

البعد الثاني: الالتزام الأخلاقي (المعياري): وهو يعبر عن شعور الفرد بالمسؤولية و الواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها الأمر الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة.

ت	الفقرات	المقياس			
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق بشدة
31	أنا مستعد للقيام بأية مهمة من أجل الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة.				
32	مستعد للتواجد في عملي متى دعت الحاجة دون التطلع للمكافأة.				
33	ألتزم بمهام وظيفتي حسب النظام بدون تأثر بالعلاقات الشخصية بزملائي.				
34	تطابق عملي وتخصصي العلمي.				
35	تهمني سمعة ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها.				

البعد الثالث: الالتزام المستمر: ويقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية ومنافع مادية ومعنوية في حال بقائهم في المنظمة مقابل ما سيفقدونه إذا تركوا المنظمة والتحقوا بمنظمات أخرى.

ت	الفقرات	المقياس			
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق بشدة
36	أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة.				
37	يحصل الموظفون ذو المهارات والقدرات المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.				
38	حققت الكثير في مجال عملي لذا لا أفكر بالعمل في مكان آخر.				
39	أتمتع بالأمان الوظيفي في عملي بالمؤسسة.				
40	يشجعني العمل بالمؤسسة على إعطاء أقصى ما لدي من جهد ومهارة.				

شكرًا جزيلاً

الملحق رقم: 03

مخرجات SPSS

1- نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	93	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,960	40

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,941	25

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,894	15

2- نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان

Correlations

		BBB1	BBB2	BBB3	BBB4	BBB5	TTTTT1
BBB1	Pearson Correlation	1	,586**	,566**	,579**	,478**	,724**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	93	93	93	93	93	93
BBB2	Pearson Correlation	,586**	1	,731**	,768**	,652**	,892**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	93	93	93	93	93	93
BBB3	Pearson Correlation	,566**	,731**	1	,768**	,562**	,874**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	93	93	93	93	93	93
BBB4	Pearson Correlation	,579**	,768**	,768**	1	,690**	,916**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000

	N	93	93	93	93	93	93
BBB5	Pearson Correlation	,478**	,652**	,562**	,690**	1	,801**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	93	93	93	93	93	93
TTTTT1	Pearson Correlation	,724**	,892**	,874**	,916**	,801**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	93	93	93	93	93	93

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

Correlations

		MMM1	MMM2	MMM3	TTTTT2
MMM1	Pearson Correlation	1	,640**	,748**	,904**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	93	93	93	93
MMM2	Pearson Correlation	,640**	1	,653**	,841**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	93	93	93	93
MMM3	Pearson Correlation	,748**	,653**	1	,914**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	93	93	93	93
TTTTT2	Pearson Correlation	,904**	,841**	,914**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	93	93	93	93

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

Correlations

		TTTTT1	TTTTT2	TTTTT
TTTTT1	Pearson Correlation	1	,881**	,970**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	93	93	93
TTTTT2	Pearson Correlation	,881**	1	,969**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	93	93	93
TTTTT	Pearson Correlation	,970**	,969**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	93	93	93

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

3- نتائج توزيع عينة الدراسة

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	68	73,1	73,1	73,1
أنثى	25	26,9	26,9	100,0
Total	93	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 30 من أقل	13	14,0	14,0	14,0
سنة 39 إلى 30 من	38	40,9	40,9	54,8
سنة 49 إلى 40 من	28	30,1	30,1	84,9
سنة 59 إلى 50 من	14	15,1	15,1	100,0
Total	93	100,0	100,0	

العلمي. المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل أو ثانوي	25	26,9	26,9	26,9
بكالوريا	14	15,1	15,1	41,9
ليسانس	35	37,6	37,6	79,6
ماستر	19	20,4	20,4	100,0
Total	93	100,0	100,0	

العمل. سنوات. عدد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من أقل	8	8,6	8,6	8,6
سنوات 9 إلى 5 من	25	26,9	26,9	35,5
سنة 14 إلى 10 من	29	31,2	31,2	66,7
سنة 19 إلى 15 من	17	18,3	18,3	84,9
فأكثر سنة 20	14	15,1	15,1	100,0
Total	93	100,0	100,0	

الوظيفي.المركز

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سامي إطار	8	8,6	8,6	8,6
مصلحة رئيس	13	14,0	14,0	22,6
إداري إطار	39	41,9	41,9	64,5
سامي تقني	7	7,5	7,5	72,0
موظف	26	28,0	28,0	100,0
Total	93	100,0	100,0	

للوظيفية.القانونية.الوضعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائم	88	94,6	94,6	94,6
مؤقت	5	5,4	5,4	100,0
Total	93	100,0	100,0	

4- نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x1	93	4,1613	,59509
x2	93	4,5376	,50128
x3	93	4,3548	,54464
x4	93	4,1183	,90709
x5	93	4,1290	,84988
BBB1	93	4,2602	,45376
A6	93	3,8387	,78422
A7	93	3,9892	,80074
A8	93	3,9140	,98528
A9	93	3,9355	,86986
A10	93	3,8710	,92344
BBB2	93	3,9097	,67600
Z11	93	4,0215	,98883
Z12	93	3,8172	,96624
Z13	93	3,8280	,93975
Z14	93	3,8172	,88399
Z15	93	3,9570	,93150

BBB3	93	3,8882	,73630
R16	93	4,1290	,87509
R17	93	3,7527	,90477
R18	93	3,9570	,87121
R19	93	3,7742	,99049
R20	93	3,6559	1,00536
BBB4	93	3,8538	,75535
G21	93	4,0968	,78109
G22	93	3,7419	,83280
G23	93	3,9785	,77989
G24	93	4,0645	,83153
G25	93	3,9892	,86596
BBB5	93	3,9742	,62500
TTTTT1	93	3,9772	,55345
Valid N (listwise)	93		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
M26	93	4,3226	,69409
M24	93	3,9892	,82745
M28	93	4,1720	,73164
M29	93	3,8387	1,00315
M30	93	4,0323	,89018
MMM1	93	4,0710	,63496
m31	93	3,9462	,91325
m32	93	3,9892	,75893
m33	93	4,1290	,69510
m34	93	3,9462	1,05671
m35	93	4,2688	,59234
MMM2	93	4,0559	,52863
N36	93	3,6237	1,13170
N37	93	3,7634	,92546
N38	93	3,7097	,95075
N39	93	4,1720	,74635
N40	93	4,0968	,79488
MMM3	93	3,8731	,67617
TTTTT2	93	4,0000	,54551
Valid N (listwise)	93		

5- نتائج اختبار الفرضية الأولى

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TTTTT1	,136	93	,158	,888	93	,162
TTTTT2	,173	93	,166	,858	93	,174
TTTTT	,125	93	,171	,863	93	,164

a. Lilliefors Significance Correction

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
BBB1	93	4,2602	,45376	,04705
BBB2	93	3,9097	,67600	,07010
BBB3	93	3,8882	,73630	,07635
BBB4	93	3,8538	,75535	,07833
BBB5	93	3,9742	,62500	,06481

One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
					Test Value = 3	
BBB1	26,783	92	,000	1,26022	1,1668	1,3537
BBB2	12,977	92	,000	,90968	,7705	1,0489
BBB3	11,633	92	,000	,88817	,7365	1,0398
BBB4	10,900	92	,000	,85376	,6982	1,0093
BBB5	15,032	92	,000	,97419	,8455	1,1029

6- نتائج اختبار الفرضية الثانية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TTTTT2	93	4,0000	,54551	,05657

One-Sample Test

T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Test Value = 3	
				Lower	Upper

					Lower	Upper
TTTTT2	17,678	92	,000	1,00000	,8877	1,1123

7- نتائج اختبار الفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,881 ^a	,777	,774	,25917

a. Predictors: (Constant), TTTTT1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,265	1	21,265	316,599	,000 ^b
	Residual	6,112	91	,067		
	Total	27,378	92			

a. Dependent Variable: TTTTT2

b. Predictors: (Constant), TTTTT1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,545	,196		2,781	,007
	TTTTT1	,869	,049	,881	17,793	,000

a. Dependent Variable: TTTTT2

7-1 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,685 ^a	,469	,463	,39960

a. Predictors: (Constant), BBB1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,847	1	12,847	80,456	,000 ^b
	Residual	14,531	91	,160		
	Total	27,378	92			

a. Dependent Variable: TTTTT2

b. Predictors: (Constant), BBB1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	,492	,393		1,250	,215
	BBB1	,824	,092	,685	8,970	,000

a. Dependent Variable: TTTTT2

2-7 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,786 ^a	,618	,614	,33881

a. Predictors: (Constant), BBB2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,932	1	16,932	147,494	,000 ^b
	Residual	10,446	91	,115		
	Total	27,378	92			

a. Dependent Variable: TTTTT2

b. Predictors: (Constant), BBB2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	1,519	,207		7,327	,000
	BBB2	,635	,052	,786	12,145	,000

a. Dependent Variable: TTTTT2

3-7 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,715 ^a	,511	,506	,38359

a. Predictors: (Constant), BBB3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,988	1	13,988	95,061	,000 ^b
	Residual	13,390	91	,147		
	Total	27,378	92			

a. Dependent Variable: TTTTT2

b. Predictors: (Constant), BBB3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,941	,215		9,032	,000
	BBB3	,530	,054	,715	9,750	,000

a. Dependent Variable: TTTTT2

4-7 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,775 ^a	,601	,597	,34650

a. Predictors: (Constant), BBB4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,452	1	16,452	137,024	,000 ^b
	Residual	10,926	91	,120		
	Total	27,378	92			

a. Dependent Variable: TTTTT2

b. Predictors: (Constant), BBB4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
		Beta				
1	(Constant)	1,843	,188		9,812	,000
	BBB4	,560	,048	,775	11,706	,000

a. Dependent Variable: TTTTT2

5-7 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,775 ^a	,601	,597	,34641

a. Predictors: (Constant), BBB5

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,458	1	16,458	137,149	,000 ^b
	Residual	10,920	91	,120		
	Total	27,378	92			

a. Dependent Variable: TTTTT2

b. Predictors: (Constant), BBB5

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
		Beta				
1	(Constant)	1,311	,232		5,638	,000
	BBB5	,677	,058	,775	11,711	,000

a. Dependent Variable: TTTTT2

8- نتائج اختبار الفرضية الرابعة

ANOVA

TTTTT2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,024	1	,024	,081	,777

Within Groups	27,353	91	,301		
Total	27,378	92			

ANOVA

TTTTT2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,008	3	1,003	3,662	,015
Within Groups	24,369	89	,274		
Total	27,378	92			

ANOVA

TTTTT2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,420	3	,140	,462	,710
Within Groups	26,958	89	,303		
Total	27,378	92			

ANOVA

TTTTT2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,788	4	,447	1,537	,198
Within Groups	25,590	88	,291		
Total	27,378	92			

ANOVA

TTTTT2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,052	4	,013	,042	,997
Within Groups	27,325	88	,311		
Total	27,378	92			

الملحق رقم: 03

قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين:

الكلية	الصف	أسماء المحكمين	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر -أ-	مسعودي زكرياء	01
	أستاذ تعليم عالي	محيريق فوزي	02
	أستاذ تعليم عالي	حواس عبد الرزاق	03
	أستاذ محاضر -ب-	هويدي عبد الجليل	04
	أستاذ محاضر -أ-	تجاني محمد العيد	05
	أستاذ محاضر -أ-	إحيممة خالد	06