

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

قسم: العلوم الاجتماعية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي

دراسة ميدانية بثنائية السعيد عبد الحي بالوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

هويسي عبد الباسط

مساعد المشرف:

الطيب بودرهم

إعداد الطالبتين:

خولة بن عطاء الله

دلال بوخالفة

لجنة المناقشة

المؤسسة الأصلية	الصفة	الرتبة	الاستاذ
جامعة الشهيد حمه لخضر	رئيسا	دكتور	يوسف بالنور
جامعة الشهيد حمه لخضر	مناقشا	استاذ	شوقي مرابط
جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرفا ومقررا	دكتور	عبد الباسط هويسي

السنة الجامعية: 2018/2019

ملخص الدراسة بالعربية:

تمحورت الدراسة في التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، المعتقدات التنظيمية) والالتزام الوظيفي للموظفين في مؤسسة السعيد عبد الحي بالوادي بحيث انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى موظفي ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي؟ ووضع افتراضا رئيسيا مفاده توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي.

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي ثلاثة من الاسئلة الفرعية متمثلة فيما يلي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى موظفي ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في صنع القرار والالتزام الوظيفي لدى موظفي ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى موظفي ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي؟

وتماشيا مع طبيعة واهداف موضوع الدراسة التي اقيمت بغرض وصف ظاهرة الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، وابرار العلاقة بينهما في ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي، فقد استخدمت الباحثتين المنهج الوصفي الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة عن طريق جمع معلومات من خلال المشكلة ووصفها وتحليلها واخضاعها للدراسة، وقد تم اختيار عينة الدراسة على اساس المسح الشامل المتمثل في 70 موظف، ومنه تم تطبيق الدراسة على 60 موظف نظرا لعدم تمكن المبحوثين الإجابة على كل الاستمارات، وقد اعتمدت الباحثتين على اداة الاستمارة للحصول على معلومات وبيانات أكثر دقة، وبعد تجميع البيانات التي تم معالجتها

احصائيا باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، فتم الحصول على النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى موظفي ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي عند مستوى 0.01 وهي دالة احصائيا.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المشاركة في صنع القرار والالتزام الوظيفي لدى موظفي ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي عند مستوى 0.05 وهي دالة احصائيا.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى موظفي ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي عند مستوى 0.05 وهي دالة احصائيا.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى موظفي ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي عند مستوى 0.01 وهي دالة احصائيا.

Abstract

The study focused on the nature of the correlation between organizational culture (organizational values, participation in decision-making, organizational beliefs) and the functional commitment of employees in Al-Saeed Abdul Hai Al-Wawadi Foundation. The study started from the main question: Secondary Saeed Abdul Hai? A key assumption was that there was a correlative relationship between organizational culture and functional commitment.

question:

- _ Is there a correlation between organizational culture values and employee career commitment?
- _ Is there a relationship of involvement of organizational culture in decision-making and career commitment of staff?
- _ Is there a correlation between organizational culture beliefs and employees' functional commitment?

In line with objectives of the study subject, which is a way to describe the phenomenon studied by collecting information through the problem, describing, analyzing and subjecting it to study. The sample of the study was selected on the basis of a comprehensive survey of 70 for the total society of the study. The study was applied to 60 employees, as the respondents were unable to answer all forms. After collecting the data that were processed statistically using the statistical packages for social sciences (SPSS), the following results were obtained:

- _ correlation between the organizational culture and the functional commitment of the employees at 0.01 which is a statistical function.
- _ There is a significant correlation between organizational culture values and employee commitment at 0,05 which is statistically significant.
- _ There is a statistically significant correlation between the participation of the organizational culture in decision making and the functional commitment of employees at the level of 0.05 which is a statistical function.
- _ There is a significant correlation between organizational culture beliefs and functional commitment.

الہِند

اے کل من خب

شكر وعرفان

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة تعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد...

فنشكر الله عز وجل ونحمده على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل المتواضع وقبل أن نمضي نتقدم بأسمى آليات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة.....

"كن عالما فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء فإن لم تستطع فلا تبغضهم."

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل ...

ونخص بالتقدير والشكر إلى

"الدكتور عبد الباسط هويدي"

"الأستاذ طيب بودرهم"

وكذا نشكر كل من ساعدنا على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة.

فهرس الموضوعات

أ.....	ملخص الدراسة بالعربية:
ج.....	ملخص الدراسة بالأجنبية
د.....	الإهداء
ه.....	شكر وعرفان
و.....	فهرس الموضوعات
ط.....	فهرس الجداول
ي.....	فهرس الأشكال
أ.....	مقدمة:

الجانب النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة

15.....	أولاً: تحديد وصياغة الإشكالية
18.....	ثانياً: أهمية وأسباب اختيار الموضوع
20.....	ثالثاً: أهداف الدراسة
21.....	رابعاً: تحديد المفاهيم
27.....	خامساً: الدراسات السابقة
39.....	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: ماهية السوسيو التنظيمية للثقافة التنظيمية

41.....	تمهيد:
42.....	أولاً: مفهوم ونشأة الثقافة التنظيمية

44.....	ثانيا: مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية
51.....	ثالثا: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية
57.....	رابعا: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية
59.....	خامسا: أهمية الثقافة التنظيمية
60.....	سادسا: إسهامات ونظريات الثقافة التنظيمية
64.....	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: ماهية السوسيو التنظيمية للالتزام الوظيفي

66.....	تمهيد:
67.....	أولا: مفهوم الالتزام الوظيفي
69.....	ثانيا: مراحل تطور الالتزام الوظيفي
71.....	ثالثا: أبعاد الالتزام الوظيفي
72.....	رابعا: أنواع الالتزام الوظيفي
74.....	خامسا: العوامل والمتغيرات المؤثرة على الالتزام الوظيفي
80.....	سادسا: أهمية الالتزام الوظيفي
82.....	سابعا: الآثار المترتبة على الالتزام الوظيفي
84.....	خلاصة الفصل:

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

87.....	تمهيد:
88.....	أولا: منهج الدراسة
90.....	ثانيا: مجالات الدراسة
93.....	ثالثا: أسلوب اختيار العينة وخصائصها
98.....	رابعا: أدوات جمع البيانات

101.....خامسا: أساليب المعالجة الإحصائية

102.....خلاصة الفصل:

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات ونتائج الدراسة

104.....تمهيد:

105.....أولا: عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات

120.....ثانيا: عرض النتائج العامة للدراسة

122.....ثالثا: توصيات الدراسة

124.....رابعا: مقترحات وتوصيات لبحوث مستقبلية

126.....خاتمة:

128.....قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين عدد عمال مؤسسة السعيد عبد الحي بالوادي وفئاتهم المهنية	92
02	يوضح العدد الحقيقي للعينة والمستبعد منها	93
03	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	94
04	يوضح توزيع العينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة	95
05	يوضح العينة الدراسة حسب متغير مدة الخبرة	96
06	يبين تقسيم محاور الاستبيان	99
07	يبين مفتاح مقياس الاستبيان	100
08	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية والالتزام الوظيفي	105
09	مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لبعد القيم التنظيمية ومستوى تصور المبحوثين لواقعها	106
10	مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير الالتزام الوظيفي ومستوى تصور المبحوثين لواقعها	106
11	يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالالتزام الوظيفي.	109
12	يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المعتقدات التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي.	112
13	يمثل قيمة معامل ارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي	115
14	مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية ومستوى تصور المبحوثين لواقعها.	116

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح متغيرات الدراسة	17
02	يوضح مستويات الثقافة التنظيمية	52
03	يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	58
04	يوضح نظريات الثقافة التنظيمية	63
05	يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام الوظيفي	77
06	يوضح توزيع العينة نسبيا حسب متغير الجنس	95
07	يوضح توزيع العينة حسب متغير نوع الوظيفة	96
08	يوضح توزيع العينة نسبيا حسب متغير مدة الخبرة	97

مقدمة:

تعد المؤسسات التربوية من أهم المؤسسات التي أنشأتها الدولة قصد تقديم خدمات وتلبية حاجيات المجتمع، لما لها من دور حساس في بناء واعي ومتقف وإنتاج إطارات في كل التخصصات التي تحتاجها البنية الاجتماعية، ولكي تتمكن الثانوية من القيام بدورها ووظائفها على أتم وجه، عليها الاهتمام بأهم مورد بها وهو الموظفين الذين توكل إليهم الكثير من المهام من أجل تحقيق النجاح.

كما أن الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة التربوية تساعد على توفير جو ومناخ ملائم للموظفين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية، لهذا حظي مفهوم الثقافة التنظيمية باهتمام العلماء، بحيث تحتوي الثقافة التنظيمية على العديد من القيم والأخلاقيات والمعتقدات المشتركة بين العاملين التي تؤثر في السلوكيات الإدارية لدى الأفراد العاملين، الأمر الذي يجعل منها تميز ثقافة كل مؤسسة عن ثقافة باقي المؤسسات الأخرى وذلك بقصد التأقلم مع المحيط الداخلي والخارجي لها.

ومنه فإن ثقافة المنظمة تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم، ووجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تضمن هذه الأخيرة ولاء أفرادها وجب عليها إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الاندماج والولاء باعتباره المحرك الأساسي للطاقات والقدرات التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة والاستجابة السريعة للأطراف ذوي العلاقة ببيئة عمل المنظمة، فإذا كانت المنظمة تقوم بإنتاج الخيرات المادية لتلبية وإشباع الحاجات الإنسانية، فإنه يمكن للمؤسسة إنتاج ثقافة خاصة بها انطلاقا من ماضيها الزاخر وانجازاتها الموضوعية باستراتيجية عالية.

وعليه فإن الثقافة التنظيمية القوية التي تسود داخل المنظمة وتشعر الفرد بالانتماء إلى مؤسسته وتعطيه هوية خاصة ونموذج ثقافي خاص، فإن هذا يعتبر عاملا نفسيا واجتماعيا يحفز العامل نحو الانجاز والاندماج داخل بيئة العمل، مما يخلق التزاما وظيفيا اتجاه المؤسسة والذي بدوره يعتبر عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الاستقرار والثقة فيما بين أعضاء المؤسسة، ومنه فإن الالتزام الوظيفي يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة

للمنظمة والأفراد كانخفاض معدل دوران العمل وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، بينما نسبة انخفاض الالتزام الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل.

ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحديد اتجاهات العاملين فيها والالتزامهم، فسوف نتناول موضوع الدراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي بمؤسسة السعيد عبد الحي بالوادي حسب الخطة التالية:

1. الجانب النظري: وقسم هذا الجانب إلى ثلاثة فصول نظرية كما يلي: الفصل الأول كان بعنوان موضوع الدراسة: وتطرقنا فيه إلى تحديد وصياغة الإشكالية، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، إضافة إلى الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فكان بعنوان الثقافة التنظيمية، وتطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية، مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية، الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية، أهمية الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى إسهامات الفكر التنظيمي ونظريات الثقافة التنظيمية، أما بالنسبة للفصل الثالث فقد عنون بـ الالتزام الوظيفي، وتطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الالتزام الوظيفي، مراحل تطور الالتزام الوظيفي، أبعاد الالتزام الوظيفي، أنواع الالتزام الوظيفي والعوامل والمتغيرات المؤثرة على الالتزام الوظيفي والآثار المترتبة عليه.

2. الجانب الميداني: واحتوى هذا الجانب على فصلين هما: الفصل الرابع، وتكون هذا الفصل من الإطار المنهجي المتبع في الدراسة الميدانية وتشمل كل من المنهج وأدوات ومجالات الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، أما الفصل الخامس والأخير تم فيه عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

الجانب النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أولاً: تحديد وصياغة الإشكالية

ثانياً: أهمية وأسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: تحديد المفاهيم

خامساً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

أولاً: تحديد وصياغة الإشكالية

يطلق البعض على عصرنا الحالي بعصر المنظمات لكونها تهيمن على مختلف مناحي حياة الأفراد الاجتماعية كالخدمات الصحية والتعليمية والثقافية... الخ، التي يتمتع بها ويستفيد منها الأفراد تقدم من خلال وبواسطة المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة أو مختلطة، ولأن المنظمة تسعى إلى التطوير الذي يضمن وصولها إلى تحقيق أهدافها المسطرة نجد أن لها دورا كبير في الحياة الاجتماعية، مما يمكن النظر إليها على أنها كيان اجتماعي أهم عناصره الإنسان.

ومنه لازالت المنظمة إلى حد اليوم مستهدفة بالدراسات المتنوعة الاختصاصات منها: الاقتصادية الثقافية، التنظيمية، الإدارية والتسويقية خاصة في ظل التغيرات والتحديات التي يشهدها العالم المعاصر: كالعولمة والمتغيرات التكنولوجية وغيرها، مما يتحتم على المنظمات التكيف مع هذه المتغيرات الجديدة للبقاء ومواصلة النجاح، ولتحقيق ذلك تبرز لنا أهمية المورد البشري في تطوير المنظمة واستمراريتها، فالفرد هو المسير والمنتج لأي نشاط في المؤسسة، لذا وجب الاهتمام به وبكافة المتغيرات التي من شأنها أن تؤثر على طبيعة العلاقات بين الأفراد في المؤسسة أو المنظمة من خلال غرس الثقافة التنظيمية، التي تحدد خصوصيات التنظيمات والقيم السائدة فيها، والتي لها دورا كبير في ضبط وتحديد سلوكيات الأفراد، إذ تعد محددات ثقافية يخلق تعاوناً بين أعضاء المنظمة داخل التنظيم كونها توضح مفاهيم القيم، الافتراضات، المعتقدات، المشاركة في اتخاذ القرارات والمعايير التي ترتبط بين أجزاء المنظمة في بوتقة واحدة مشتركة بين العاملين، كما أصبحت الثقافة التنظيمية تشكل أحد المتغيرات الهامة في إستراتيجية تسيير المنظمات وإدارة الموارد البشرية، وذلك لما لها من أهمية كبيرة كونها تعطي الفرد فرص الوصول إلى الشعور بالهوية التنظيمية وتدعم وجهته النفسية من خلال توجيه أعضاء التنظيم بمجموعة من القواعد والقوانين التي ترسمها سياسة المؤسسة وقيمة العمل من أجل التكيف وتفعيل وتنسيق وتماسك النظام.

ومن الأهمية إدراك انه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة تماما لثقافة منظمة أخرى حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع، فكل منظمة تهدف لتحقيق أهدافها الخاصة بها التي تتجسد في اتفاق فرق وجماعات العمل، وهذا ما يخلق انسجام واتساق في القيم، فهدف المنظمة يولد التلاحم والتماسك، مما يزيد في الإخلاص والرغبة بالبقاء في المنظمة والذي بدوره يعطي العامل مزيدا من الاتفاق والانضباط أو الالتزام في العمل.

فالعامل الملتزم بالواجبات والمهام الداخلية للمؤسسة يكون على استعداد كبير لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المؤسسة وانغماسه في عمله ومقدار الوقت الذي يكرسه لهذا الغرض يمثل التزاما وظيفيا بمختلف أبعاده، حالة نفسية اجتماعية يشعر بها العامل عندما تتطابق أهدافه مع أهداف المنظمة، وذلك باعتبار أن الالتزام الوظيفي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين، ومما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على المنظمة والعاملين فيها.

وهكذا تعد الثقافة التنظيمية عاملا رئيسيا تؤثر على كفاءة وفعالية المنظمة وتحافظ على استقرارها وتساهم إلى حد كبير في نجاحها واستمرارها، بناء على مجموع العلاقات التنظيمية التي تواكب التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، كما تؤثر على التزام العاملين، ويرجع ذلك إلى تعدد واختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها وكذا البيئات التي تمت فيها، ومن خلال ذلك فإن دراستنا تحاول التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، وفي ضوء ذلك نطرح تساؤلا رئيسيا يربط بين متغيري الدراسة مفاده:

-هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى العاملين؟

-التساؤلات الفرعية:

1- هل توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى العاملين؟

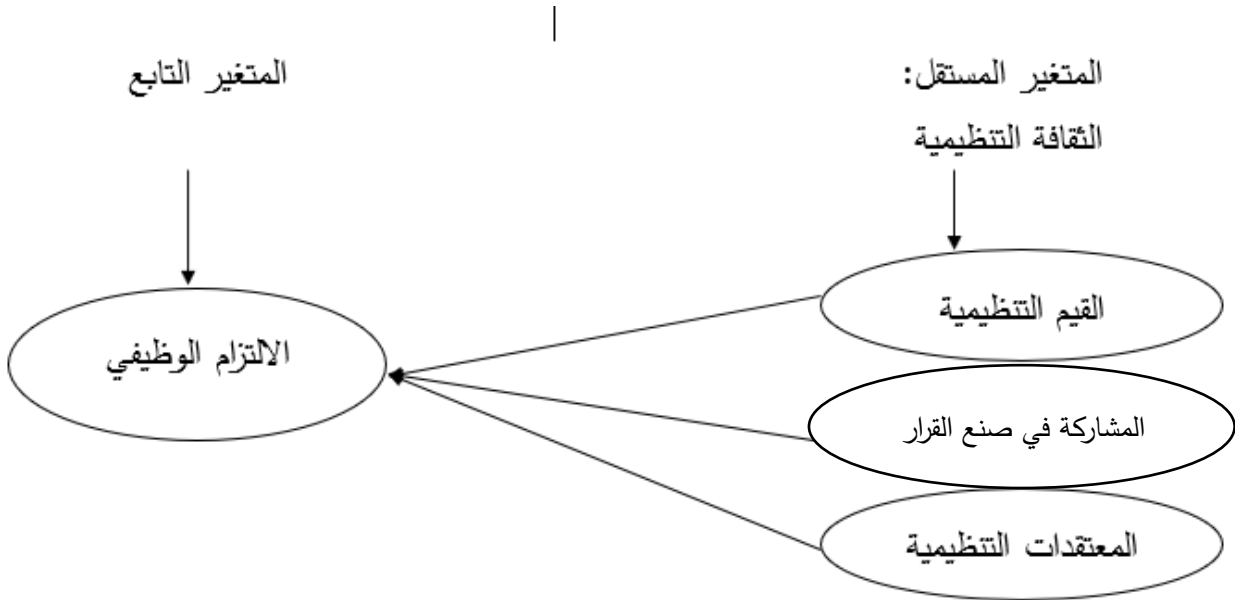
2- هل توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار بالالتزام الوظيفي لدى العاملين؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى العاملين؟

* فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى العاملين.
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى العاملين.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار بالالتزام الوظيفي لدى العاملين.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى العاملين.

شكل رقم (1) يوضح متغيرات الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: أهمية وأسباب اختيار الموضوع

1- أسباب اختيار الموضوع

هناك مجموعة أسباب دفعت فضول الباحثين لتناول موضوع الدراسة المعنون بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي وهي:

* الأسباب الموضوعية:

- الحاجة للبحث والاستقصاء في مجال الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي وهذا لملائمة الموضوع مع التخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كما أن الموضوع يتزامن مع ما تعيشه العديد من المنظمات وأنه يمس الواقع الذي نعيش فيه من تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة من جهة وأهداف وطموحات العاملين من جهة أخرى.

- الرغبة في تقديم بعض المعلومات حول موضوع الدراسة (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي) من أجل التغيير والتحسين والدقة وتوضيح الدور الحيوي الذي تقوم به الثقافة التنظيمية، وما يقوم به العامل من تحقيق أهداف المؤسسة التي تتلاءم مع المميزات التنظيمية وولائه والتزامه اتجاه المؤسسة.

* الأسباب الشخصية:

- الرغبة في الاطلاع على موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، وذلك لما للموضوع من انعكاس في نجاح أو فشل المنظمات وأثاره على سلوك الأفراد، بالإضافة إلى النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية باعتمادها على الثقافة التنظيمية.

- الرغبة في تتبع الأوضاع والظروف السائدة في المؤسسة من خلال تفشي السلوكيات والممارسات التي يقوم بها الموظفون.

2- أهمية الموضوع:

تتميز الدراسة بمجموعة من المزايا التي تميزها عن غيرها من الدراسات الأخرى وفيما يلي سنقوم بعرض البعض منها:

- تكمن أهمية الدراسة في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الدراسة، وهي الثقافة التنظيمية باعتبارها عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات والذي ينبغي على قاداته أن يفهموا أبعادها وعناصرها لكونها تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها.
- تسهم في التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرين (الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي) نظرا أن الالتزام مرتبط بالثقافة ويعكس كل المظاهر والأسس التي تقوم عليها من قوانين وأفكار اجتماعية وثقافية السائدة داخل المنظمة.
- تجانس موضوع البحث مع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، الذي يعنى بدراسة كل أشكال التنظيم والعلاقات الإدارية والاجتماعية داخل بيئة العمل، كما يتجه إلى دراسة كل الأنماط والأشكال التنظيمية لاسيما أن التنظيم أصبح من الإطار العام الذي يشكل نمط الحياة وأساليب المعيشة والعمل بجميع مظاهره وأنشطته في المجتمع.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وذلك من خلال التعرف على العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي للعمال في المؤسسة (ثانوية السعيد عبد الحي) ومعرفة أوضاعهم المهنية ومدى ارتباطها ببيئة العمل وذلك بالاطلاع على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وهل لها علاقة بدرجة الالتزام ومن بين هذه الأهداف مايلي:
- الوصول إلى مقترحات عملية يمكن الاستفادة منها في ترسيخ ودعم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في المؤسسة التربوية.
 - الوصول إلى أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المنظمات وأثاره على التزام الموظفين.
 - لمعرفة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية باعتبارها إحدى القوى الموجهة للالتزام، ومدى التزام الموظفين كمسار يختاره الفرد.
 - لفت انتباه المسيرين والباحثين نحو حساسية وقيمة هذا الموضوع وفتح مجال أكثر للبحث فيه.

رابعاً: تحديد المفاهيم

تعد عملية تحديد المفاهيم مرحلة هامة في البحث، وذلك لما لها من دور في تدعيمه حتى تسهل للقارئ الفهم وإدراك منحنى وأهداف الدراسة، أما فيما يخص مفاهيم دراستنا فقد تمثلت في التالي:

1- الثقافة:

- يعرف فريدريك تايلور الثقافة: بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات، وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع.¹

- كما تعرف بأنها: مجموعة من المعاني والقيم والمعتقدات ذات الطابع الجماعي وتتميز بنوع من الديمومة والاستمرارية تخص جماعة من الأفراد وتوحد تعارفهم وتمثل أخلاقياتهم المشتركة في المجتمع.²

2- التنظيم:

- التنظيم: وهو الذي يسمح للموارد البشرية في المنظمة بالمساهمة في تحقيق أهدافها ومعالجة ما يواجهها من مشاكل، وذلك بتقسيم العمل فيما بينهم بحيث يكون لكل فرد واجبات ومهام مسؤول عنها، كما يعتبر عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المنشأ.³

- كما يعرف أمتاي اتزيوني التنظيم: بأنه وحدة اجتماعية يتم أنشاؤها من اجل تحقيق هدف معين، كما أن هذه الأهداف والاحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات هذا التنظيم.⁴

¹ محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص309.

² شيكاوي سهام: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس: 2006.2007، ص4.

³ مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية للنشر، د ط، 2002.2003، ص 70_72.

⁴ طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2007، ص19.

3- الثقافة التنظيمية:

- وهي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين والعملاء، فهي توفر صورة متكاملة، والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أيا كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن وكيف ستكون في المستقبل.¹
- ويعرفها وليام أوتشي: بأنها الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراءات والسلوكيات، فالمدирون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تعارفهم، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين.²
- كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة من الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة، وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما.³

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

- وهي مجموعة من القيم والمبادئ الأساسية التي صنعها الإنسان من أجل التكيف وتسهيل التعامل بين أعضاء المنظمة، بغية تحقيق الأهداف المسطرة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات أو المنظمات الأخرى.

4- الالتزام الوظيفي:

- وهو مظهر من مظاهر السلوك الإنساني المعقد الذي يشمل جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي، الذي يقوم به الفرد من أجل التوافق والتكيف مع بيئته وإشباع حاجاته وحل مشكلاته.⁴

¹ فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص100.

² علي عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية شهادة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص220.

³ اتكنسون فيليب: إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 1996، ص34.

⁴ محمد عابدين: درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد6، عدد3، 2010.2017، ص204.

- كما يعرف بأنه: هو حالة نفسية عامة تعبر عن تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، التي تسمح بالتنبؤ بإرادة الفرد لتحقيق عمل نوعي داخل المؤسسة، فهو يعبر عن قبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبة في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.¹
- والالتزام الوظيفي هو: درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانباً في حياته.²

التعريف الإجرائي للالتزام الوظيفي:

هو مجموعة من السلوكيات والانضباطيات التي يقوم بها العامل أو مجموعة الأفراد داخل التنظيم، بالإضافة إلى إيمانهم بالمنظمة والرغبة في تحقيق أهدافها والاستمرار والبقاء فيها.

5- القيم:

- وهي مجموعة من المبادئ والأحكام الفكرية التي تعتبر كمحددات وموجهات سلوك الفرد وعمله، يكتسبها الفرد من خلال التنشئة الاجتماعية لمختلف مؤسساتها.³
- وتعرف بأنها: القواعد التي تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب، وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني، لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.⁴
- والقيم: هي أفكار واضحة تميز الفرد وتمثل صفات الجماعة، وهي المحرك للطاقت والقدرات وتؤثر على الأداء نتيجة اختيار الأنماط والوسائل والنتائج وأساليب التحرك المفضلة.⁵

¹ مراد نعموني: القيم وأنساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة سوناطراك قسم الإنتاج، شهادة دكتورا في علم النفس تنظيم وعمل، 2006، ص38.

² محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2005، ص6.

³ عبد المعطي محمد عساف: التطورات المنهجية وعملية البحث العلمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص53.

⁴ احمد بوشناقة واحمد بوسهمين: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، ص3.

⁵ توفيق عبد المحسن: أخلاقيات الأعمال، د ط، دار الفكر العربي والنهضة العربية، جامعة الزقازيق، 2016.2017، ص48.

- وتعرف كذلك: بأنها هي التي تسمح لكل فرد من المنظمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها، وتتجسد أهميتها في كونها تسمح بتصور القرار، والتميز فيما يخص الإدراك بين الحسن من السيئ في السلوكيات.¹

التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية:

- وهي مجموعة من المبادئ والقواعد والأحكام الفكرية التي تمكن الفرد داخل التنظيم من التمييز بين الخطأ والصواب، بحيث تؤثر على أدائهم لمهامهم، وتبرز أهمية القيم في كونها عبارة عن مرجع أو دستور داخلي للمنظمة.

6- المشاركة في صنع القرار:

- ويعرفها دايفن بأنها: الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف، كما تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.²

- كما أنها: تعبر عن الزيادة في مشاركة المديرين للمرؤوسين في اتخاذ القرار لاعتقادهم بأن ذلك سيحسن من فاعلية المنظمة، ولا ينتج عن ذلك التقليل من قوتهم التنظيمية، بل على العكس من ذلك تكون المشاركة في أدنى مستوياتها عندما يعتقد المديرين بأن المشاركة تؤدي إلى التقليل من قوتهم التنظيمية، ويحتوي بعد المشاركة على إبداء الرأي، طرح أفكار جديدة والإبداع.³

- والمشاركة في صنع القرار: هي عملية اشتراك العاملين في المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تهيئ مبادئ المشاركة تعمل على رفع الروح

¹ بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص3.

² محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، 2005، ص38.

³ عبد المعطي محمد عساف: التطورات المنهجية وعملية البحث العلمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص53.

المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له.¹

- المشاركة في صنع القرارات: وهي التي تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات وتؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل.²

- التعريف الإجرائي للمشاركة في صنع القرار:

وهي مشاركة العمال مع رؤسائهم أو فيما بينهم في أداء المهام الموكلة إليهم، أي كل ما يدور داخل المؤسسة التنظيمية، بالإضافة إلى أنها تعبر عن الزيادة في مشاركة المديرين للمرؤوسين في اتخاذ القرار لاعتقادهم بأن ذلك سيحسن من فاعلية المنظمة.

7- المعتقدات:

- وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل ونجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي وما هو ايجابي، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات الايجابية للأفراد: كالصداقة والتقدير والولاء التنظيمي والسعي من اجل التخلص من المعتقدات السلبية والأناية وغيرها.³

- وتعرف المعتقدات كذلك: بأنها الوسيلة التي يسعى الأفراد من خلالها إلى إشباع القيم التنظيمية ويعتقدون أنها الأنسب والأفضل.⁴

- كما تعرف: بأنها المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وتأثيرها في تحقيق الأهداف التنظيمية.⁵

¹ بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط5، 2015، ص341.

² محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6 دار وائل للنشر والتوزيع، 2013، ص308.

³ بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص374.373.

⁴ زايد مراد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، مدخل تسيير المؤسسات، دار الخلدونية للنشر، الجزائر، 2012، ص230.

⁵ محمود سلمان العميان: نفس المرجع السابق، ص312.

- ويقول توماس واطسون المدير بشركة ibm في كتابه منظمة العمل ومعتقداتها: وهي المعتقدات التي تنبثق عن شخصية وخبرات وقناعات شخص واحد.¹

- التعريف الإجرائي للمعتقدات:

- وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية التي تنبثق عن طبيعة الفرد وحياته الاجتماعية.

¹ وترمان جورج روبرت: براعة الإدارة في الشركات الأمريكية، ترجمة عبد القوي علاء عبد المنعم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، القاهرة، 1999، ص164.

خامسا: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: هي دراسة محمد بن غالب العوفي: بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية لسنة 2005.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، وكذلك التعرف على القيم السائدة والمكونة لثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق، والكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وذلك انطلاقاً من التساؤل الرئيسي: ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بالمملكة العربية السعودية؟ وقد اندرجت تحت التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية متمثلة فيما يلي:

- ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية؟
- ما مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية السائدة في هيئة الرقابة والتحقيق باختلاف الخصائص الشخصية؟
- ما مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق باختلاف الخصائص الشخصية؟
- ما أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية؟

وفيما يخص العينة فقد اعتمد الباحث على الحصر الشامل للدراسة، المتكون من مجتمع بحث يمثل جميع العاملين والمقدر عددهم بـ 240 موظف، ومنه اعتمد الباحث على مجال بشري يتضح من خلال عنوان هاته الدراسة والمتمثل في موظفي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض من الأعضاء والإداريين العاملين بها، أما فيما يخص المجال الزمني كان في الفترة الممتدة 1425هـ إلى 1426هـ أي سنة 2005، والحدود الجغرافية للدراسة فكانت على الجهاز الرئيسي بهيئة الرقابة والتحقيق وفرع الهيئة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة، بغرض وصف ظاهرة القيم السائدة بمنطقة الرياض ومدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي الهيئة مستعينا بأداة الاستبيان لإجراء الدراسة.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته ما يلي:

- أن جميع القيم التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- تميل عينة الدراسة إلى الموافقة على أن هناك التزام تنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق.

الدراسة الثانية: دراسة سمير يوسف محمد عبد الإله: بعنوان واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، سنة 2006.

وكان الهدف من الدراسة معرفة العلاقة بين الثقافة السائدة في الجامعات الفلسطينية ومستوى التطوير التنظيمي وذلك انطلاقاً من التساؤل الرئيسي: ما أثر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى على التطوير التنظيمي للجامعات؟ التي اندرجت تحته الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد اختلاف في نوع الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وجامعة الأزهر.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس كل جامعة من الجامعات الثلاثة التي تتعلق بنوع الثقافة التنظيمية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى تتعلق بمستوى التصور التنظيمي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الثلاثة (الإسلامية، الأقصى، الأزهر) ومستوى التطوير التنظيمي.

وقد اعتمد الباحث على عينة طبقية عشوائية بلغ عددها 340 موظف من المجتمع الكلي للدراسة والمتمثل في 1701 موظف، ومنه اعتمد الباحث على مجال بشري يتضح من خلال عنوان الدراسة والمتمثل في الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعات الثلاثة الأقصى والأزهر والإسلامية، وفيما يخص المجال الزمني فكان سنة 2006.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، لوصف ظاهرة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ودراسة مستوى التطوير التنظيمي بها، مستعينا بأداة الدراسة الاستبائي وذلك للحصول على المعلومات اللازمة.

ومن نتائج الدراسة ما يلي:

- إن الثقافة التنظيمية في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الانجاز بينما الثقافة التنظيمية في كل من جامعة الأزهر وجامعة الأقصى تميل إلى ثقافة التنظيم والأدوار.

- أن أولويات الموظفين في الجامعات الثلاثة هي الالتزام بأداء واجباتهم حسب اللوائح.

الدراسة الثالثة: هي دراسة أحمد محمد عكاشة: بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على مستوى

الأداء الوظيفي، في فلسطين، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الإسلامية كلية التجارة،

قسم إدارة الأعمال، قدمت الدراسة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة سنة 2008.

وكان الهدف من الدراسة تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي، وذلك انطلاقاً من التساؤل الرئيسي: ما هو أثر الثقافة التنظيمية الإيجابية في شركة الاتصالات بفلسطين؟ والذي اندرجت تحته الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم الأنماط السلوكية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة والقوانين السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعايير والمقاييس السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

وقد اعتمد الباحث على عينة طبقية بلغ عددها 312 موظف من المجتمع الكلي والمقدر بـ 1561 موظف، وفيما يخص المجال البشري فيتضح من خلال عنوان الدراسة والمتمثل في موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بغزة في سنة 2008.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف الظاهرة المدروسة من خلال القيم والتوقعات والمعتقدات والاتجاهات السائدة بالشركة الفلسطينية، مستعينا بأداة الاستبانة في إجراء الدراسة. ومن النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي عند مستوى 0.05.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي عند مستوى 0.05.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي عند مستوى 0.05.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات والإجراءات المعتمدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي عند مستوى 0.05.

الدراسة الرابعة: دراسة عيساوي وهيبة: بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بالقائد تلمسان سنة 2011-2012.

وكان الهدف من الدراسة التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، وكذا تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية وذلك من خلال تأثير كل من الجوانب الثلاثة للثقافة التنظيمية وهي: الجانب المعنوي، السلوكي والمادي، بحيث تمثل التساؤل الرئيسي للدراسة في كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية؟ والذي اندرجت تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة الرضا الوظيفي للأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة؟

- كيف يؤثر كل من الجانب السلوكي، المعنوي، والمادي للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي

للأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة؟

- ما هو جانب الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي للأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية ترابي بوجمعة؟

وقد اعتمد الباحث على عينة مكونة من 60 مفردة من المجتمع الأصلي والمقدر ب 239 موظف، وفيما يخص المجال البشري يتضح من خلال عنوان الدراسة والمتمثل في العمال شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية ترابي بوجمعة أما المجال الزمني فكان في فترة 2011-2012.

وقد اعتمدت الباحثة على استخدام المنهج الإحصائي الوصفي، لوصف حالة شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة، مستعينة بأدوات دراسة تتمثل في الملاحظة، الاستبانة.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد علاقة قوية نوعاً ما بين الثقافة التنظيمية السائدة والرضا الوظيفي عند مستوى 0.05
- توجد علاقة وطيدة بين جوانب الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي عند مستوى 0.05
- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية لها.

الدراسة الخامسة: دراسة نور الدين بوراس: بعنوان دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركز المنجمي للفوسفات جبل العتق بئر العاتر تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة تبسة، سنة 2013-2014.

وكان الهدف من الدراسة معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية وأهمية العلاقة بين العمال والقادة عن طريق عملية الثقافة التنظيمية، وتدرج الدراسة تحت التساؤل الرئيسي: ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟ والذي اندرجت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية واحترام السلم الإداري داخل التنظيم؟

- ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة؟

- ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم؟

وقد اعتمد الباحث على عينة طبقية قدرت بـ 100 عامل من مجتمع الدراسة الكلي والمقدر بـ 1313 عامل، وفيما يخص المجال البشري فيتمثل في عمال المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق بتبسة أما المجال الزمني فقد مر بمرحلتين: المرحلة الأولى تم بها القيام بالجانب النظري أما المرحلة الثانية دامت أسبوعاً كاملاً من 2 ماي 2003 إلى 10 ماي 2013.

وقد اعتمد الباحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لوصف الظواهر السائدة في المؤسسة من خلال واقع المؤسسة للعمل والمهام التي يقوم بها الموظفون، مستعيناً بالأدوات التالية: الاستمارة، المقابلة، الملاحظة والوثائق والسجلات.

ومن النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- مساهمة العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية.

- تحقيق الانسجام والتقارب والتعامل داخل التنظيم.

- للقياد الإدارية دور في تكوين وتنمية الثقافة التنظيمية من خلال تهيئة بيئة خصبة مع مراعاة ثقافة العامل الجديد.

الدراسة السادسة: دراسة ابتسام عاشوري، بعنوان الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2014-2015.

وكان الهدف من الدراسة التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة، وذلك تحت التساؤل الرئيسي التالي: ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي

في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟ والذي اندرجت تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟

ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟

وفيما يخص العينة فقد اعتمدت الباحثة على الحصر الشامل المتكون من مجتمع بحث مقدر ب 70 عامل، ومن مجال بشري يتمثل في موظفي ديوان الترقية والتسيير بمدينة الجلفة المديرية العامة (إطارات، تنفيذيين)، أما المجال الزمني فقد بدأت الدراسة في شهر أكتوبر 2013 هذا فيما يخص الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي قد دام مدة شهرين 10 مارس 2014.

وقد اعتمدت الباحثة على استخدام المنهج الوصفي، لوصف ظاهرة الثقافة التنظيمية السائدة في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالمديرية العامة بالجلفة ومستوى الالتزام التنظيمي والولاء السائدة في المؤسسة، وفيما يخص الأدوات المستعملة نجد الاستمارة والمقابلة.

ومن نتائج الدراسة نجد:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة 0.01

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة والاستمرار في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى 0.01

الدراسة السابعة: دراسة حليلو نبيل ومرابط شوقي بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 23 مارس، 2016.

وهدف البحث إلى دراسة العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية والتزام العاملين بمؤسسة سونلغاز انطلاقاً من التساؤل الرئيسي: ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي؟ والذي اندرجت تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي القيم السائدة التي تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي في المؤسسة؟
- هل للرضا الوظيفي علاقة بدرجة الالتزام التنظيمي للعمال في المؤسسة؟

وقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ عددها 55 مفردة من المجتمع الكلي والذي بلغ عدده 3720 مفردة، معتمداً على مجال بشري متمثل في معرفة الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالوادي، أما المجال الزمني فتمثل في 10 مارس 2016.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، لوصف ظاهرة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز، مستخدماً أدوات البحث العلمي المتمثلة في الملاحظة والاستمارة.

ونتائج دراسته ما يلي:

- تعود أسباب الالتزام في المؤسسة إلى مجموعة من العوامل أهمها الأسباب الأخلاقية والدينية والقيم السائدة وكذا الحوافز المادية التشجيعية بالنسبة لأفراد المؤسسة، وتوضح مثل هذه العوامل العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة.
- وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة من شأنها تحسين الأداء الوظيفي، وتظهر هذه الثقافة من خلال قيم التعاون والاحترام والإتقان في العمل.

- أن اغلب العمال في المؤسسة منضبطين وقل ما يتحدثون مع زملائهم ويحترمون أوقات الدخول والخروج.

الدراسة الثامنة: دراسة الزهرة قريشي، بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، جامعة الوادي، سنة 2016_2017.

وهدفَت الدراسة إلى إبراز مكونات الثقافة التنظيمية ومن تم التعرف على مدى أهميتها في المنظمة وتأثيرها على فعاليتها، والتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية، وتمثل التساؤل الرئيسي: في هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز بالوادي؟ والذي اندرجت تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- توجد علاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي؟
- توجد علاقة بين الأنماط السلوكية والأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي؟
- توجد علاقة بين السياسات والإجراءات التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز؟
- توجد علاقة بين الأنظمة والقوانين السائدة والأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي؟

وقد اعتمدت الباحثة على عينة حصرية المتمثلة في 200 مفردة من مجتمع بحث قدر ب 316 عامل، وفيما يخص المجال البشري فيتمثل في موظفي سونلغاز بالوادي، أما المجال الزمني فقد مر بمرحلتين: المرحلة الأولى تم بها الجانب النظري وبدأ من 4- 9- 2016 أما الجانب الميداني تم توزيع الاستمارة ودامت مدته 5 أيام من الأحد 6- 11- 2016 إلى الخميس 10- 11- 2016.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة المدروسة والمتمثلة في الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مستعينة بأدوات الدراسة والمتمثلة في الاستبانة لتحليل البحث.

ومن نتائج الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى 0.01
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السياسات والإجراءات والأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى 0.01
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى 0.01

*** التعقيب على الدراسات السابقة:**

تعتبر الدراسات السابقة حجر أساس لما بعدها، فلا بد لأي دراسة أن تستمد من سابقتها، وهذه الدراسات قد تكون لها مجموعة من الإيجابيات أو مجموعة من النقائص والانتقادات لذلك تناولنا الدراسات السابقة الذكر، لأجل معرفة نقاط التقاطع بينها وبين الدراسة التالية ومنه قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا والبالغ عددها 9 دراسات.

ولقد استفدنا من الدراسات السابقة في موضوع بحثنا في أنها: تتوافق مع دراستنا في موضوع الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من الجانب النظري، بالإضافة إلى بناء أفكار البحث المتسلسلة، وتوضيح متغيرات وأسئلة الدراسة وبناء الفرضيات وتحديد بعض المؤشرات المساعدة في توضيح موضوع الدراسة والهدف منها.

كما ساعدتنا الدراسات السابقة في نظم الإجراءات المنهجية والميدانية: التي تتمثل في تحديد نوع المنهج والأدوات المستعملة، بالإضافة إلى توضيح مجالات الدراسة المناسبة والأساليب الإحصائية، وتحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

وتتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في أنها تتشابه مع متغيرات الدراسات السابقة: الثقافة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، مستوى التطوير التنظيمي ودور القيادة الإدارية ومدى قوتها في التنبؤ بهوية الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى تحديد المصادر والأبعاد المكونة لموضوع البحث، كما اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة في الأدوات المستعملة، الاستبيان، والمنهج، المنهج الوصفي، والأساليب الإحصائية، spss.

كما تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في أنها: طبقت في مؤسسة تربوية ذات طابع تعليمي تربوي مؤسسة السعيد عبدالحى، في حين أن الدراسات السابقة اختلفت بيئاتها منها: هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، الجامعة الإسلامية، المركز المنجمي للفوسفات، ديوان الترقية والتسيير العقاري، مؤسسة سونلغاز، كما اتضح وجود اختلاف في الأساليب المنهجية ما بين المنهج الوصفي، الإحصائي الوصفي، الوصفي التحليلي، أما دراستنا فاعتمدت على المنهج الوصفي المناسب لتحليل وتفسير النتائج، وفيما يخص الأدوات المستعملة في الدراسات السابقة نجد الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق، في حين دراستنا اعتمد على الاستمارة.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق ومن خلال تحديدنا لإشكالية البحث، وبعد التطرق للأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع والنتائج التي سوف نتوصل إليها في الأخير وكل العمليات التي قمنا بها في هذا الفصل، والتي تعتبر كمدخل للتعرف على الفصلين التاليين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، ومنه فإن هذا الفصل يبرز لنا أهمية وأسباب اختيار الموضوع وفهمه والتحكم في مفاهيمه بكل دقة وموضوعية.

الفصل الثاني

ماهية السوسيو التنظيمية للثقافة التنظيمية

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

ثانياً: مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية

ثالثاً: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية

رابعاً: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

خامساً: أهمية الثقافة التنظيمية

سادساً: إسهامات الفكر التنظيمي ونظريات الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد :

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في المنظمات التي تفرض على مديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية، بحيث تعبر على النتائج التي اكتسبها العامل من أنماط سلوكية وطرق تفعيل وعادات وتقاليد واتجاهات ومهارات تقنية، وذلك قبل انضمامه للمنظمة التي يعمل فيها، ونظرا لاتصاف المنظمة بنسق ثقافي خاص بها، فمن خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها تحديد هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، ولاستيعاب وفهم مفهوم الثقافة التنظيمية وأهم محتوياتها سنحاول في هذا الفصل التعرف على: مفهوم ومكونات وخصائص ومستويات وأنواع الثقافة التنظيمية ووظائفها وأهميتها وأهم النظريات والإسهامات المؤثرة فيها.

أولاً: مفهوم ونشأة الثقافة التنظيمية

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

لقد تعددت مفاهيم الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العديد من المنظرين، وذلك من خلال اهتمامهم الكبير بها، على اعتبار أن ثقافة المنظمة تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاحها أو فشلها، وذلك من خلال المفهوم والمعرفة والأفكار والقيم السائدة بها، وبالتالي من خلال طرح العديد من المفاهيم، سنتطرق إلى البعض منها لتوضيح مفهوم الثقافة التنظيمية كالتالي:

- مفهوم الثقافة التنظيمية حسب تعبير "Harrison": ولقد عبر عنها بأنها المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، بالإضافة إلى طريقة ممارسة السلطة ومكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي مثل التخطيط ومداه والنظر إلى المرؤوسين في المنظمة.¹

- كما عرفها محمد القريوتي: بأنها تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة بالتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضائه حول الخصائص والسلوكيات المتوقعة من كل عضو فيه.²

- بالإضافة إلى التعريف السابق فقد عرفها ميشال كروزيه M.Grozier: بأنها الثقافة التي تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادية وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها، بحيث يستطيعون تحقيق الأهداف المشترك من جهة، وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية.³

وفيما يخص تعريف معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت للثقافة التنظيمية فهي تعبر عن الفلسفات والاستراتيجيات والقيم والمعتقدات والمسلّمات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التي تربط المنظمة ويشترك فيها كل العاملين بها.⁴

¹ سعد غالب ياسين: الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص238.

² عبد الله بن عبد الكريم بن احمد بن سالم: أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، بحوث وأوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010، ص55.

³ بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، دراسة حالة بايب غاز pipe gaze غرداية، أطروحة دكتوراه، قسم علم اجتماع، جامعة الجزائر، 2005، ص163.

⁴ طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الادارية والمحاسبة والانترنت، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص85.

2- نشأة وتطور ثقافة المنظمة:

لقد نشأت الثقافة البشرية مع ظهور الإنسان على وجه الأرض، وتطورت من عصر إلى آخر على مر التاريخ، فمن مخلفات الإنسان نجد الحفريات وهذه الأخيرة تكشف لنا تطور ثقافة المنظمة، ولعل أول من استعمل مفهوم ثقافة المنظمة ج.اليوت elliotjocques سنة 1951، كما أكد كيتش ديس بأنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات، وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات.¹

وهناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا سنة 1981، كما استعمل مصطلح ثقافة المنظمة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية بيزنس ويك BUSINESSWEEK، وأدرجت مجلة فورتين FORTUNE ركنا خاصا تحت عنوان كوربورات كولتير Corporate Culture إلى أن جاء الباحث ذيل كيندي سنة 1982 بكتاب تحت عنوان كوربوراتكولتر، حيث وضع بذلك البنية الأولى لهذا المفهوم، ويذكر الباحث هوفستد أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات فيكتابين هما: الثقافة المنظمة والبحث عن الامتياز.²

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم، وقد وظف هذا المصطلح في الجزائر سنة 1977، ثم وظف من قبل الكاتب عبد الله بن ديو مزوار بالخضر وهذا من خلال مقالاتهم التي تم نشرها في سنة 1997.³

¹ بشير محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بن عكنون، 2007، ص7.

² الزهرة قريشي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، مذكرة ماجستير في علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، 2016-2017، ص36.

³ بشير محمد: نفس المرجع السابق، ص7.

ثانياً: مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية

1- مكونات الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر بها الأفراد ويدركونها كأعضاء عاملين بها، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتغيير الأشياء، وعليه فمكونات ثقافة المنظمة تشمل الإشارات الثقافية والموروث الثقافي والتي بدورها يندرج تحتها مجموعة من العناصر التي سيتم شرحها كالتالي:

1-1 الإشارات الثقافية:

وتشمل الإشارات الثقافية: القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات، الرموز والطبوهات الأساطير، الطقوس الجماعية، الاحتفالات والإشاعات، وفيما يخص هذه المكونات سيتم شرحها على التسلسل التالي:

- **القيم:** وهي القواعد التي تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب والغير مرغوب فيها وبين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني، لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.¹

- **المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة انجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثرها في تحقيق الأهداف التنظيمية.²

- الأعراف والتوقعات:

الأعراف: يقصد بها تلك المعايير المدركة والغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة، كما أنها تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة،

¹ احمد بوشناق و احمد بوسهمين: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير مداخله ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة المسيلة، ص3.

² محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص312.

وتؤثر في شخصية العامل وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه الأعراف، ويفترض أن تكون هذه الأخيرة غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.¹

أما التوقعات التنظيمية: فتتمثل في التعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة أو كلاهما خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.² إذ تمثل التوقعات ما يظنه الأفراد حقيقي، ومن ثم يؤثر على طريقة تلقيهم للأحداث والإحساس بها مثل توقعات الإدارة العليا من العاملين والعكس، وتوقعات الزملاء مع الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام، وتوفير بيئة مناسبة تدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية.³

بالإضافة إلى ما سبق من مكونات نجد كذلك ما يلي:⁴

- الرموز: هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى أنماط اللباس والنمط المعياري (شكل المباني وتجهيزاتها، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستخدمة داخل المنظمة).

- الطابوهات (الممنوعات): وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه، وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها، كإخفاقات تجارية أو مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة، وكذا الصورة الخارجية لها مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.

- الأساطير: تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس، والتي يعيشون بها أو من

¹ اسعد احمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص14.

² محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص313.

³ مصطفى بن عودة: تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، جامعة المدية، 2016، ص26.

⁴ الياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم algal وحدة eara بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2006، ص16.

أجلها، ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني.

- الطقوس الجماعية والاحتفالات والإشاعات:¹

الطقوس: هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة، مثل اللغة المستعملة وطريقة استقبال موظف جديد.

والطقوس الجماعية هي: التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة، وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة أما **الاحتفالات:** فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم، حيث تقام في مناسبات معينة تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز القيم وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون، مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين فيؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

- **الإشاعات:** وهي من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة، فهي التي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويج وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، كما تعتبر أيضا نوعا من الأساطير المتداولة يوميا داخل المنظمة.

1-2 الموروث الثقافي للمنظمة:

وفيما يخص مكونات الموروث الثقافي تتمثل في: المؤسسون، سلوك قادة المنظمة، تاريخ المنظمة، مهنة المنظمة، وفيما يلي سنقوم بعرضها كالتالي:²

- **المؤسسون:** إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيمهم، وذلك على اعتبار أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم لكي تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، وطرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

¹إلياس سالم: نفس المرجع السابق، ص16-18.

²إلياس سالم: نفس المرجع السابق، ص18.

- **سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين سيتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

- **تاريخ المنظمة:** وهو كل ما يتعلق بسلسلة الأحداث الهامة والبارزة في حياة المنظمة اذ كان له تأثير على الأشخاص، الهياكل القانونية الداخلية، التواريخ الكبرى المحيطة كل هذا يشكل لدينا تراكما لتجارب مختلفة تولد معايير مرجعية للأداء¹، كما يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها ويتكون تاريخها من التجارب التي مرت بها والنجاحات المحققة.

- **الأبطال:** وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميز وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة، بالإضافة إلى الانسجام مع قواعدها وأنظمتها، كما يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة²، والأبطال هم كذلك الرموز والأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المؤسسة وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة والاستمرار بها.³

- **مهنة المنظمة (النشاط):** وهي مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية....)، وتعتبر عن معرفتها في القيام بمهمتها أحسن من الآخرين، ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة، إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين وخصوصية المنظمة، إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.⁴

¹ الزهرة قريشي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع المنظمات والمناجمت، جامعة الوادي، 2016-2017، ص46.

² عيساوي وهيبه: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة الأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في حوكمت الشركات، قسم إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة تلمسان، 2012، ص20.

³ مرسى خليل: الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص44.

⁴ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص310.

2- خصائص الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بكونها قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي، وذلك بتشكيل خارطة الإدراكية للأفراد ومعارفهم كما تمدهم بالطاقة الفاعلة للتعبئة العملية، ويعتقد بعض الباحثين أن الثقافة التنظيمية تستمد خصائصها من الثقافة العامة، وعليه يمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية كالتالي:

- **الإنسانية:** فالثقافة صفة إنسانية لأن الإنسان هو الوحيد الذي يصنع الثقافة، ويدع في عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، وهي بذلك تشكل هويته.¹

- **الاكتساب والتعلم:** الثقافة ليست فطرية بل تنتقل من فرد إلى آخر عن طريق الاكتساب والتعلم من المجتمع المحيط بالفرد فكل مجتمع له ثقافته المحددة في الزمان والمكان المعينين، والفرد يكتسب الثقافة من الوسط الاجتماعي من خلال الأدوار التي تقوم بها مؤسسات التنشئة الاجتماعية من الأسرة، الروضة، المدرسة ومكان العمل، ويتم ذلك عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود.²

- **ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي:** لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل أنها في تغيير مستمر، حيث أنه يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن تفقد ملامح قديمة، وعليه تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من خصائص وعناصر وطرق ونظام والتفاعل فيما بينها.³

- **ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل:** هي كيان مستمر تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، مما يحدث تغيير يطرأ على أحد جوانب المنظمة، وهي تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة عن طريق التعلم والمحاكاة.⁴

¹ أبو بكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، 2007، ص31.

² أبو بكر منصور: نفس المرجع السابق، ص31.

³ أبو بكر مصطفى محمود: التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص132.133.

⁴ نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركز المنجمي للفوسفات جبل العتق بئر العاتر تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، 2013.2014، ص83.

- الانتقالية: بسبب عجز الأجيال على الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة يعتمد كل جيل إلى القيام بعمليات الانتقاء للعناصر الثقافية، وذلك بقدر ما يحقق إشباع حاجته التي تجعله متوافقا مع البيئة الاجتماعية والطبيعية، فالمجتمع الإنساني له خاصية انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال.¹

- القابلية للانتشار: من خلال عملية احتكاك الأفراد والمجتمعات ببعضها البعض يتم انتقال بعض العناصر الثقافية داخل محيط الثقافة نفسها، أو من ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، وتختلف عملية انتشار الثقافة من حيث السرعة والفعالية تبعاً لما هو متوقع من فائدة، كما أنها تشير إلى العناصر المادية التي تتم بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية، وداخل المصالح الإدارية، كما أن انتقال الهيكل التنظيمي والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم، الاتجاهات، والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.²

وبالنظر إلى الثقافة التنظيمية من زاوية أخرى يمكن الوقوف على الخصائص التالية:³

- الالتزام بالسلوك التنظيمي: يستخدم الأفراد في تفاعلهم في مكان العمل لغة ومصطلحات وعبارات وأشكال مشتركة ذات صلة بالاحترام المتبادل.

- المعايير التنظيمية: وهي التي تمثل التوجهات حول الكيفية ومقدار العمل الواجب إنجازه، بمعنى آخر المعايير الخاصة بتقسيم العمل.

- الالتزام بالقيم التنظيمية: وهي التي تمثل تلك القيم الخاصة بالتنظيم والمتوقعة من أفراد الالتزام بها مثل الجودة، الكفاءة، الانضباط.

¹نور الدين بوراس: نفس المرجع السابق، ص83.

²الفالح نايف بن سلمان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2001، ص18.

³أبو بكر منصور: نفس المرجع السابق، ص33.

ومن خصائص الثقافة التنظيمية نجد¹:

- فلسفة المنظمة: وتعني أن لكل منظمة توجهها معيناً يعكس فلسفتها حول معاملة العاملين أو المتعاملين مع التنظيم، ويظهر ذلك جلياً في سلوك القيادة، أو الإشراف الذي يتبناها المسؤولون في المنظمة.
- القواعد التنظيمية: وهي التعليمات الصارمة والملزمة للأفراد العاملين والمتوقعة من العاملين الجدد تعلمها وتنفيذها، لكي يقبلوا كأعضاء عاملين في المنظمة.
- المناخ التنظيمي: ويتمثل في الشعور والإحساس العام الذي يساعد على الترتيب المكاني للأفراد والأجهزة الأخرى في تكوينه وطريقة تفاعلهم.

¹ أبو بكر منصور: نفس المرجع السابق، ص 33.

ثالثاً: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائد وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من الفراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلباً أو إيجاباً، فالثقافة السائدة في المنظمة تتأثر بمستوياتها وأنواعها وهذا ما ستتعرف عليه كالتالي:

1- مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات وهي كالتالي:

- **ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من مجتمع إلى مجتمع آخر داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.¹

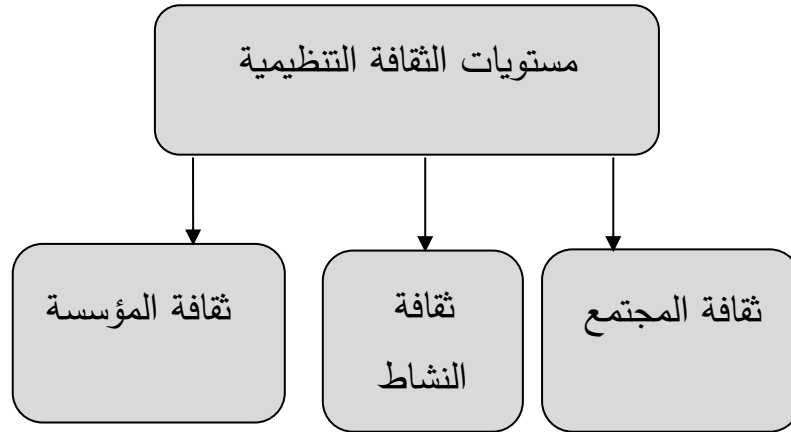
- **ثقافة النشاط(الصناعة):** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية: مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء والملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.²

¹ عيسوي وهيبة: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص27.

² مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص90.

- **ثقافة المؤسسة:** عادة ما تكون المؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع و أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات أو أقسام أو قطاعات المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن أفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر و أنواع من الضغوطات مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات و المعتقدات و الافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة.¹

شكل رقم (2) يوضح مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

2- أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكميلية الموقفية.

1- الثقافة القوية: تعرف الثقافة القوية بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول

¹ مصطفى محمود أبو بكر: نفس المرجع السابق، ص 91.

مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.¹

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها مايلي:²

- **الثقة:** وتشير إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

- **الألفة والمودة:** ويمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

2- الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.³

3- الثقافة المثالية: يرى كل من دراكر وأوتشيو وترمان ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، فهذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة إلى العالم الأمريكي فردريك تايلور حيث اعتبر انه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء.⁴

4- الثقافة التكيفية الموقفية: يقترح بعض الباحثين كالورى ودراكر مدخل موقفي للثقافة، أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة.⁵

¹مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 2000، ص145.

²الياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة السكة الجزائرية للألمنيوم algal وحدة eara بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2008، ص21.

³زهرة خلوف: الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 9، 2013، ص 266.

⁴الياس سالم: نفس المرجع السابق، ص221.

⁵احمد بوشناق و احمد بوسهمين: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير في المؤسسات الاقتصادية مداخله ضمن الملتقى الدولي كلية علوم الاقتصادية والتسيير جامعة المسيلة، ص6.

بالإضافة إلى الأنواع السابقة للثقافة التنظيمية فقد قدم (ولاش Ellen Wallach) ثلاثة أنواع من الثقافات وهي:¹

1-الثقافات البيروقراطية: Bureaucratic culture وهي ثقافات ذات نظام هرمي Hierachical السلطة والمسؤولية وتكون واضحة في المنظمة، بحيث يكون اعتماد هذه الثقافة على أساس الرقابة control والقوة power، وهذا النوع من الثقافة يناسب الشركات التي توجد في بيئة مستقرة وتستطيع أن تحقق الربح.

2-الثقافات الإبداعية: Innova Tiv culture ويعتبر هذا النوع من الثقافات ديناميكي، ويعمل هذا على استقطاب الناس الطموحين في البيئة التي تسودها الثقافة الإبداعية وتشجع الموظفون على المخاطرة و التحدي.

3- ثقافات التعاطف الإنساني: Itraessupportivecu حيث يركز هذا النوع من الثقافات على العلاقات الاجتماعية الطيبة وأجواء العمل الودية، ويسود المنظمة جو من التعاون، والعلاقات الاجتماعية، التشجيع، العدل، الإنصاف، والأمان و الثقة المتبادلة.² كما اقترح شارل هاندي: charleshandy أربعة أنواع من الثقافات، وذلك في محاولة لتحديد فترة الثقافة التنظيمية السائدة التي تعكس الاحتياجات الحقيقية والقيود الخاصة بالتنظيم وتتمثل هذه الأنواع في:³

- **ثقافة الدور:** deroleculture: تم تجسيد هذه الثقافة على شكل معبد يوناني وتعتبر النموذج الكلاسيكي البيروقراطي المخطط للمنظمة، حيث يمثل قصة المعبد مكان اتخاذ القرارات، بحيث تعكس أعمدت المعبد الوحدات الوظيفية للمنظمة التي يجب عليها تنفيذ القرارات بها، مما لا يترك مجال للمبادرة والابتكار، كما ان ثقافة الدور ترتكز على أنواع

¹ سعد احمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص21.

² سمير يوسف محمد عبد الاله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستو التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة، رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص43.

³ سعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص22.

التخصص الوظيفي، وبالتالي تهتم بالقواعد والأنظمة وتوفر الأمن الوظيفي والاستمرارية¹

-ثقافة النفوذ: culture de pouvo: تتواجد هذه الثقافة غالبا في المنظمات التي حققت نموها في إطار شخص قوي متسلط، حيث أن الهيكل يشبه نسيج العنكبوت ويقع العنكبوت ذاته في منتصف شبكة النسيج، وهو ما يدل على أن المركز والطاعة والرقابة يحظى بقيمة عالية مثلما هو الحال في النوع الأول غير أن هذا النوع ليس مثل البيروقراطية الكلاسيكية ذلك أن السلطة المركزية تميل أكثر إلى العمل من خلال قرارات معدة مسبقا للتعامل مع ظروف معينة وليس من خلال فرض قواعد ولوائح ثابتة، مما يجعل هذا النوع مساعد أكثر لعملية التغيير، غير أنه قد يعرقل من عملية الابتكار نظرا للقدر المحدد من حرية التصرف التي يتم منحها للأعضاء.²

-ثقافة المهمة: la culture detuche: تتخذ هذه الثقافة على شكل مصفوفة أو شبكية، حيث نجد صلة وثيقة بين الأقسام كأداة تمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات السريعة، لذلك نجد أن هذا النوع من المنظمات التي تكون أكثر ديناميكية معرضة باستمرار للتغيير، وهي عادة منظمات تولي اهتماما كبيرا بأنشطة البحوث و التطوير وتحتاج إلى فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية الاحتياجات المستقبلية³، وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.⁴

- ثقافة الفرد: la culture depersone: وهي التي تأخذ شكل مجموعة أو حلقة، وتعتمد على أنه توجد استقلالية في العلاقات بين الأفراد، وتكون مصحوبة عادة بهياكل غير رسمية وعلى درجة كبيرة من اللامركزية، وتسود في المنظمات التي تحمل طابع تعاوني، كالتعاونيات المهنية (بين المحاسبين مثلا) أو تعاونيات العاملين، وهي تشجع المبادرة و الابتكار والإبداع

¹ محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار ابن الحزم للنشر والتوزيع، لبنان، 2002، ص40.

² نيجل كنج أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، (دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمد حسن حسين، دار المريخ للنشر، 2004، ص209.

³ نيجل كنج أندرسون: نفس المرجع السابق، ص209.

⁴ حسين أحمد الطوارنة: أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، شحادة العرموطي، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن،

عمان، ط1، 2012، ص294.293..

الفردى؁ ولأن القراراء لا تكون بشكل جماعى فى مثل هذه المنظمات فالأختلاف فى الرأى
فىؤثر سلبا على وجود المنظمة ككل.¹

وىمكن القول أنه لا فوجد نموذج مفضل أو أمثل للثقافة التئظىمىة من بىن هذه الأنواع؁
فاختىار النموذج المناسب ففوقف على طبعفة المنظمة والمناخ الاقتصاءى و الثقافى
والاجتماعى الذى تنتمى إلفه وتتشط فففه.

¹ أنىجل كونىج أندرسون: نفس المرجع السابق؁ ص213.

رابعاً: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

توجد العديد من وظائف الثقافة التنظيمية، بحيث قام بدراستها العديد من المنظرين، من بينهم screensene et pederson، الذي يرى أن للثقافة التنظيمية أربعة وظائف، وتتمثل فيما يلي:¹

1- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة تحليلية للباحثين، بحيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.

2- تستخدم الثقافة كأداة للتغيير، ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.

3- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وأيضاً لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعياً لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.

3- تستخدم الثقافة كأداة للحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة من البيئة الخارجية.

بالإضافة إلى الوظائف السابقة نجد أن الثقافة التنظيمية لها وظائف أخرى تتمثل فيما يلي:²

1- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة، كلما كان ارتباط العاملين قوياً برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

2- تقوية الالتزام برسالة المنظمة: إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وذلك عندما يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

¹ عيسوي وهيبه: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص34.

² جبر ينبرج جيرارد، بارون وروبرت: إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، ترجمة رفاعي إسماعيل باسيوني، الرياض، دار المريخ للنشر والتوزيع، 2004، ص631.630.

3- دعم وتوضيح معايير السلوك: وتعتبر هذه الوظيفة بأنها ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الأفراد في الأوقات المختلفة.¹

شكل رقم (3): يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: جيرينبرج جيرارد، بارون وروبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي إسماعيل باسيوني، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004، ص 630-631.

¹جيرينبرج جيرارد، بارون وروبرت: نفس المرجع السابق، ص 631.

خامساً: أهمية الثقافة التنظيمية

إن للثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً وهاماً يمكن أن تقوم به على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم، فقد يؤدي إلى نجاح المنظمة إذا ما ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع على تحسين وتطوير الأداء، أو قد ينتج عنها فشل المنظمة إذا ما نتج عنها معتقدات تحول دون تحقيق كفاءة النظام وفعاليته، ولبيان أهمية الثقافة التنظيمية لابد من توضيح الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية داخل المنظمة.¹

تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.² تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.³

ولقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذا أولوية في كثير من المنظمات المعاصرة فالكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم، لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، حيث أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير كما أنها تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب معها.

¹ بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، 2013، ص232.

² المرجع نفسه، ص232.

³ زايد مراد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، مدخل تسيير المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012، ص313.

سادسا: إسهامات ونظريات الثقافة التنظيمية

1- إسهامات الفكر التنظيمي في مجال الثقافة التنظيمية:

لقد اتخذت الثقافة التنظيمية العديد من الأوجه التي تسهم في تنظيم المنظمة باعتبارها عنصرا هاما يعكس مدى فاعلية الأفراد داخل التنظيم ومنه تتمثل إسهامات الثقافة التنظيمية فيما يلي:

ومن إسهامات الثقافة التنظيمية أنها لا تؤذي أعمال وسلوكيات الأفراد بشكل فردي، وإنما في إطار تنظيمي جماعي واحد لذلك فإن الثقافة بما تحويها من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بين بعضهم البعض وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، بالإضافة إلى مظهرهم وملبسهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات الأداء، أما فيما يخص منهجيتهم في حل المشكلات تحددها ثقافة المؤسسة وتدريبهم عليها وتكافئهم على إتباعها.¹

- تعتبر الثقافة التنظيمية مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد على قيمة معينة مثل: الابتكار والتميز والريادة والتحسين والتطوير المستمر والمرونة... الخ، والتغلب على المنافسين.

- وتعتبر الثقافة عنصرا متجددا يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المؤسسة أقدر على التغيير وحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المؤسسة واستعداداتها.²

تعتبر بمثابة المرشد والدليل للإدارة والأفراد، وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.³

¹ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، 2000، ص 290-289.

² نور الدين بوراس: نفس المرجع السابق، ص110.

³ نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركز المنجمي للفوسفات جبل العتق بئر العاتر تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، 2013-2014، ص110-109.

- كذلك ثقافة المؤسسة كأى عنصر آخر في حياة المؤسسة تحتاج إلى مجهودات واعية تقويها وتغذيها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمايرهم.¹

ومن إسهامات الثقافة التنظيمية نجد أيضا:²

- بناء الإحساس بالتاريخ history: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء، والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

- إيجاد شعور التوحد onenes: فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

- بالإضافة إلى أنها تقوم بتطوير الإحساس بالعضوية والانتماء، وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل.

- زيادة التبادل بين الأعضاء وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.³

2- نظريات الثقافة التنظيمية:

أجرى العديد من الباحثين دراسات واسعة حول الثقافة التنظيمية مما انجر عنها مجموعة من النظريات التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم، والتي سنعرض منها كالآتي:

1- **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد لأفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعلهم وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.⁴

2- **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات

¹ نور الدين بوراس: نفس المرجع السابق، ص110.

² طاهر محسن منصور الغالي: وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور التكامل، دار وائل للنشر، 2007، ص296.

³ طاهر محسن منصور: الغالي ووائل محمد صبحي إدريس: نفس المرجع السابق، ص296.

⁴ إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2001، ص11.

الثقافية إذ تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وعليه يمكننا القول أن الروح الثقافية تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع... وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار و التطور.¹

3- نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، فهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء و الأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة و الزملاء داخل المنظمة.²

4- نظرية سجية الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، بحيث تعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب و الممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، إذ تتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.³

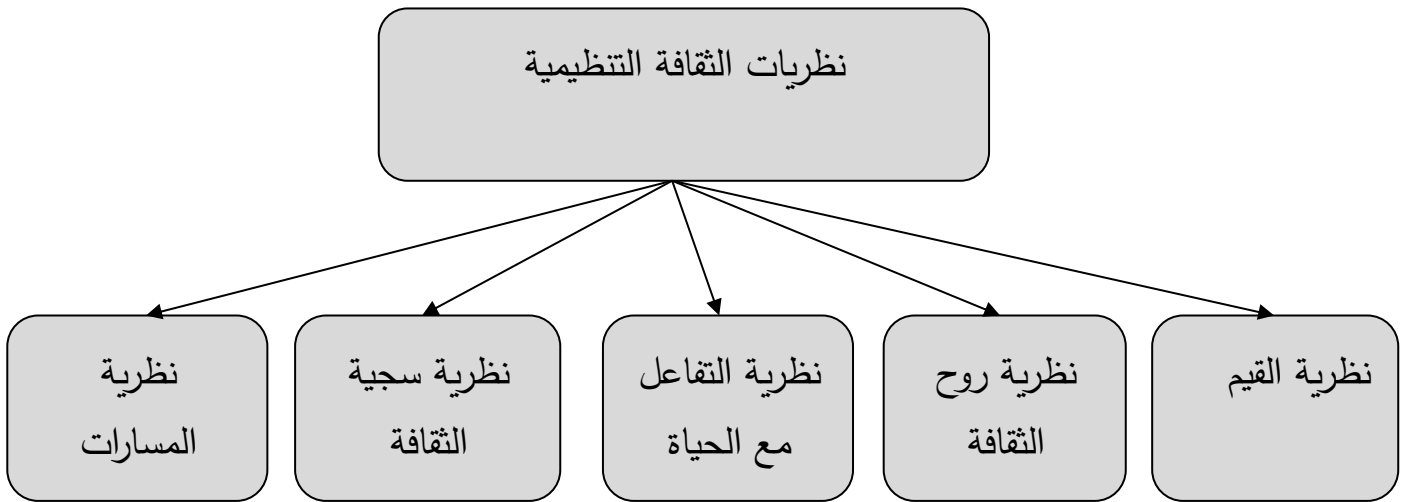
¹ زيد صالح حسن سميع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2010، ص78.

² زيد صالح حسن سميع: نفس المرجع السابق، ص79.

³ محمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص4038.

- 5- **نظرية المسارات:** تركز على مفهوم الجماعة والتغيير في أهدافها وافترضاها، بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها وهي:¹
- مسار السلطة الاستقلالية: أي من سيقود الجماعة وكلما كان القائد متسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.
 - مسار التآلف وتبادل الأدوار: ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام.
 - مسار الابتكار: ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.
 - مسار البقاء والنمو: وتوضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغير ثقافي يهتم غالبا عن طريق القيادة.

شكل رقم (4): يوضح نظريات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ سالم العياشي: الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الاداء المتميز لدى اطرار وزارة الشباب والرياضة، دراسة ميدانية على مستوى وزارة الشباب والرياضة (الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الادارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، 2014، ص13.

خلاصة الفصل:

إن الثقافة التنظيمية تنشأ وتتطور في المؤسسات مع الوقت، وتتكون من خلال التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين، كما أنها تستمد من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة، إضافة إلى أنها تخلق الهوية التنظيمية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى وتجعل العاملين يشعرون أنهم الجزء من الكل.

والثقافة تسير اندماج العاملين الجدد في المؤسسة وتعزز التزامهم بقيمها وأهدافها، وتعمل كقوة مرشدة جامعة توحد كل العاملين فيها، لذا ينبغي أن تكون الثقافة التنظيمية في المؤسسة متطابقة مع رسالتها وبيئتها.

الفصل الثالث

ماهية السوسيو التنظيمية للالتزام الوظيفي

أولاً: مفهوم الالتزام الوظيفي

ثانياً: مراحل تطور الالتزام الوظيفي

ثالثاً: أبعاد الالتزام الوظيفي

رابعاً: أنواع الالتزام الوظيفي

خامساً: العوامل والمتغيرات المؤثرة على الالتزام الوظيفي

سادساً: أهمية الالتزام الوظيفي

سابعاً: الآثار المترتبة على الالتزام الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الالتزام عامة من الظواهر المهمة في حياة البشرية، إذ يرجع سر الاهتمام بالالتزام الوظيفي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة، وعليه فإن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أو توازي أي من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، وفي نفس الوقت له اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه، كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الإدارية اتجاه جميع الأفراد العاملين بالمنظمة إذ لكل فرد هامش من الاختلاف يميزه عن الآخرين.

ومن هنا فإن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعاتهم بها وسعيهم للوصول لها وشعورهم بتطابقها أو على الأقل قربها من أهدافه الشخصية والذاتية، وعليه سنحاول التعرف في هذا الفصل على مفهوم ومراحل تطور الالتزام الوظيفي، الأبعاد، الأنماط، وأهم العوامل والمتغيرات المؤثرة على الالتزام الوظيفي والأهمية والآثار المترتبة عليه.

أولاً: مفهوم الالتزام الوظيفي

اتجهت اهتمامات العديد من الباحثين لدراسة مفهوم عملية الالتزام نحو العمل وقياس نواتجه على التنظيم، وكذا عوائده المادية والنفسية إلى الأفراد، فالالتزام ناجم عن علاقة تعاقدية تجمع أركانها بين مؤهلات وقدرات والاستعدادات النفسية والمهنية للفرد، وبين شخصية التنظيم وأهدافه وقدراته وتقاليده ولوائحه وقوانين طبيعة العمل.

وعليه يمكن تعريف الالتزام الوظيفي بأنه:

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

ومما يجدر ذكره أن هناك مفاهيم تقترب من مفهوم الالتزام في المعنى، إلا أن هناك اختلاف فيما بينها، وهذه المفاهيم هي: الولاء، الانتماء والالتزام.²

1- تعريف الولاء (Loyalty): يعني أمانة أو وفاء ضمن المصطلح الأجنبي.

وفي المعجم الموسوعي للمصطلحات انه الإخلاص لفكرة أو مثل عال أو لشخص أو جماعة أو وطن أو الوفاء له.

2- تعريف الانتماء: يعني أمانة التبعية أي شعور المرء بالطمأنينة لكونه ينتمي إلى جماعة مختارة يطمئن لها.

- كما ورد تعريف الانتماء في المعجم للمصطلحات التربوية على أنه: شحنة عقلانية وجدانية كامنة بداخل الفرد إذ يكون جزءا من الجماعة التي ينتمي إليها، ويسعى عادة إلى أن تكون قوية.³

¹ ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، بن عكنون، 2011، ص20.

² ختام عبد الله علي غنام: السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2005، ص47.

³ ختام علي عبد الله: نفس المرجع السابق، ص36.

3- **الالتزام:** في قاموس اكسفورد كلمة التزام: تعني الحالة أو الوضع الذي يقدم به الفرد الكثير من الوقت والاهتمام لمؤسسته لأنه يعتقد أنها الأحق.¹

كما أنه أيضا يشير إلى نتيجة لاحقة فقد يحدث الالتزام الوظيفي نتيجة الولاء التنظيمي، وقد لا يكون بينهما علاقة كاللزام العامل بما يوجبه عليه عقد العمل مثلا، وعليه فإن مفهوم الالتزام يختلف عن مفهوم الولاء وليس مرادف له.²

وعرف الالتزام الوظيفي من وجهة نظر كل من:³

- تعريف الالتزام الوظيفي من وجهة نظر (Porter – Smith 1970): بأنه توجه يتسم بالفعالية والايجابية نحو المنظمة.

- أما العجمي فقد عرف الالتزام الوظيفي بأنه: الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمة معينة وأهدافها، ويرغب في الاستمرار فيها.

- كما عرفه عبد الوهاب والخطاب بأنه: استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية مما يترتب على سلوك الفرد سلوك يفوق السلوك المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، بالإضافة إلى رغبة الفرد في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية.

ومن وجهة نظر شليدون سنة (1971) للالتزام الوظيفي كانت كالتالي: التزام الموظف لمؤسسته يتمثل في التقييم الايجابي لها والثقافي في العمل من أجل تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها.⁴

¹ بدر محمد الجريس: الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2010، ص 47.

² بدر محمد الجريس: نفس المرجع السابق، ص 47.

³ محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص 39.

⁴ سعيد بن محمد العاتق الغامدي: النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2007، ص 60.

ثانيا: مراحل تطور الالتزام الوظيفي

مر الالتزام الوظيفي بالعديد من المراحل التي أوضحها العديد من العلماء، وفيما يلي سنوضح البعض من المراحل التي تعرضوا إليها.

المراحل التي مر بها الالتزام الوظيفي حسب بوكنان وهي ثلاثة مراحل متتابعة كما يلي:

1- مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته. يقول بوكنان: أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل، عدم وضوح الدور، ظهور جماعات متلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة¹.

2- مرحلة العمل والانجاز: وتتراوح هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز ووضوح الولاء للعمل والمنظمة².

3- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لانهاية، حيث يزداد ولائه وتقوى علاقاته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج³. وعملية انتقال الفرد بالمنظمة حسب العتيبي تمر بمرحلتين حددهما في التالي⁴:

1- مرحلة الانضمام: وهي التي يريد الفرد العمل بها وغالبا لما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

¹ ابتسام عاشوري: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية على مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري المديرية العامة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاجتماعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، 2014.2015، ص66.

² المرجع نفسه، ص67.

³ ابتسام عاشوري: نفس المرجع السابق، ص68.

⁴ ابتسام عاشوري: نفس المرجع السابق، ص40.

2- مرحلة الالتزام التنظيمي: وهنا يصبح الفرد حريص على المنظمة والنهوض بها¹.

كما أوضح أورالي 1991 مراحل الالتزام الوظيفي التي تتضمن معنى ارتباط الفرد بمنظمته وإيمانه بقيمتها مع إحساسه باندماجه في عمله فيما يلي:²

1- مرحلة الاندماج مع الذات: وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.

2- مرحلة الطاعة: وتعني قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي.

3- مرحلة الهوية: وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأنه جزء من المنظمة وأن المنظمة جزء منه وأن قيمه تتناغم مع قيمها.

¹ محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص3736.

² محمد رشدي احمد ذيب وراتب السعود: درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الاردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الاقسام العاملين معهم، دراسات العلوم التربوية، المجلد 41، ملحق 1، 2014، ص500.

ثالثاً: أبعاد الالتزام الوظيفي

تناولت بعض الدراسات مفهوم الالتزام الوظيفي مفهومه بشكل عام بالنظر إلى أبعاده المختلفة التي يتكون منها، وتتمثل هذه الأبعاد في التالي:¹

1- البعد الوجداني للالتزام الوظيفي: ويقصد به شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها، ويعرف كذلك بأنه التزام عاطفي وهي توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق وتدعيم هذه القيم.

2- البعد الاستمراري للالتزام الوظيفي: وهو مبني على التكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه للمنظمة وهو قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها.

3- البعد المعياري للالتزام الوظيفي: ويشير إلى شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة وقد يعود ذلك إلى ضغوط الآخرين مثل: الزملاء والرؤساء. وهناك بعدين آخرين هما:²

1- الإحساس بالانتماء: ويظهر ذلك في التعبير بالافتخار بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.

2- الإخلاص: هو الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال ومضاعفة الجهد المبذول سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

¹ أحمد محمد بن عيسى: رياض احمد أبا زيد، الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، محلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014، ص 364.

² محمد احمد سليمان: سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي، قيم أخلاقيات العمل، ص 79.

رابعاً: أنواع الالتزام الوظيفي

لقد تعددت وجهات نظر العديد من العلماء في وضعهم لأنواع الالتزام الوظيفي، وفيما يلي سنذكر منها البعض:¹

1- الالتزام الاتجاهي: ويعنى به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته، وجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعصويتها.

2- الالتزام السلوكي: ويقصد بها العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته.

أما كيدرون في سنة 1978 يذكر نوعين للالتزام هما:²

1- الالتزام الإخلاصي: ويقصد به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءاً من قيمه وأهدافه.

2- الالتزام المحسوب: والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى ومزايا أفضل.

وجمع كل من إلن ماير وسميث في سنة 1993 بين ثلاثة أنواع للالتزام الوظيفي كالتالي:

1- الالتزام المؤثر (العاطفي): وهو الذي يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعمل من درجة استقلالية، وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبيئة التنظيمية التي يعمل فيها سواء ما يتعلق بعمله أو ما يخص الموظف نفسه، بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف.³

2- الالتزام الأخلاقي (المعياري): والمقصود به الإحساس الذي يشعر به الموظف بالالتزام والبقاء في المؤسسة، ويعزز هذا الجانب الدعم الجيد من قبل المؤسسة للمنظمة ولمنسوبيها

¹ سعيد بن محمد العاتق الغامدي: النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2007، ص 60.

² سعيد بن محمد العاتق الغامدي: نفس المرجع السابق، ص 61.

³ سعيد بن محمد العاتق الغامدي: نفس المرجع السابق، ص 62.

وسماحها لهم بالمشاركة الفعالة الايجابية ليس في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل فقط، بل بمساهماتهم في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.¹

3- الالتزام المستمر: والمقصود به ما يحققه الفرد من قيمة استثمارية في حالة استمراره مع التنظيم مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات أخرى، وأن العاملين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب أنهم محتاجون وليس رغبة منهم.

كما أشار كارتر مودال إلى الالتزام المستمر: بأنه حالة من التفاني والإخلاص نحو تنظيم معين ترجع إلى حاجة الفرد إلى البقاء في هذا التنظيم، نتيجة لعامل الاستثمار السابق مما يجعل ترك العمل في ضوء عامل التكلفة عملية مستحيلة.²

وقد توصل كل من كارتر وبكر إلى أن الالتزام يرتبط بثلاثة أنواع من الخبرة وهي:³

1- الاستثمارات: وتشير إلى الأصول المادية والفترة الزمنية التي أنفقت على تعليم الفرد.

2- مستوى التفاعل والاندماج مع مجموعة القراء، المعلمين وهو الأمر الذي يعزز القيمة المعنوية للمهنة لدى الفرد.

3- التدريب وتنمية المهارات والاهتمامات المهنية، حيث يبدأ الفرد في التوحد مع المهنة ومن ثم يكتسب الحافز القوي نحو إثراء مهاراته.

¹ سعيد بن محمد العاتق الغامدي: نفس المرجع السابق، ص 61.

² محمد حسن مرسى: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، ط1، مصر، الإسكندرية، 2004، ص 15.

³ محمد حسن مرسى: نفس المرجع السابق، ص 8.

خامسا: العوامل والمتغيرات المؤثرة على الالتزام الوظيفي

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل والمتغيرات المؤثرة على الالتزام الوظيفي داخل التنظيم وفيما يلي سنقوم بتوضيح ذلك:

1- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام الوظيفي:

تعتبر دراسات روبرت مارش وماناري من الدراسات المتميزة التي أشارت إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام الوظيفي وهي:¹

- **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك يترتب عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات.

- **وضوح الأهداف:** كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.

- **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام الوظيفي وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.

- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد.²

إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، مما يجعل الأفراد العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة التي تمنح العاملين مناخا تنظيميا ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق

¹ نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط1، 2001، ص41.

² محمد احمد سليمان: سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات العمل، ص69.

الأهداف التنظيمية، مما يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.¹

بالإضافة إلى ما سبق فتوجد عوامل أخرى تتمثل فيما يلي:²

- **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** إن توافر الأنظمة السياسية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف.

- **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير الإدراك المتميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، فيترتب على ذلك زيادة وقوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء والالتزام لها.

- **نمط القيادة:** إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد.

- **المكانة الاجتماعية:** ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بالآخرين في أي نظام اجتماعي، وقد تكون المكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه، فتكون مكانة غير رسمية ويرتبط الأفراد بالتنظيم ببعضهم بعضاً حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون لبذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها.

وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة: كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة، وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل والأجور والأقدمية في التعيين، بالإضافة إلى المكانة التي يحصل عليها خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.³

¹ محمد احمد سليمان: نفس المرجع السابق، ص 69.

² موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان الاردن، ص 139.

³ محمد احمد سليمان: نفس المرجع السابق، ص 69.

- **الرضا الوظيفي:** ويقصد به المشاعر التي يبذلها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليه أن يقدمه لها فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وزيادة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.¹

كما ذكر كل من بورتر وستيرز 1991 بأن الالتزام الوظيفي له العديد من العوامل نذكر منها:²

1- عوامل تنظيمية: وتتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل كالتحدي والتغذية الراجعة والاستقلالية والإشراف المباشر وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

2- عوامل غير تنظيمية: وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوفر في الفرص البديلة أكبر مما يحصل عليه في منظمته، مما يعطيه تبريراً للاختيار الأول أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر الفرص اللاحقة البديلة لتغيير قراره الأول.

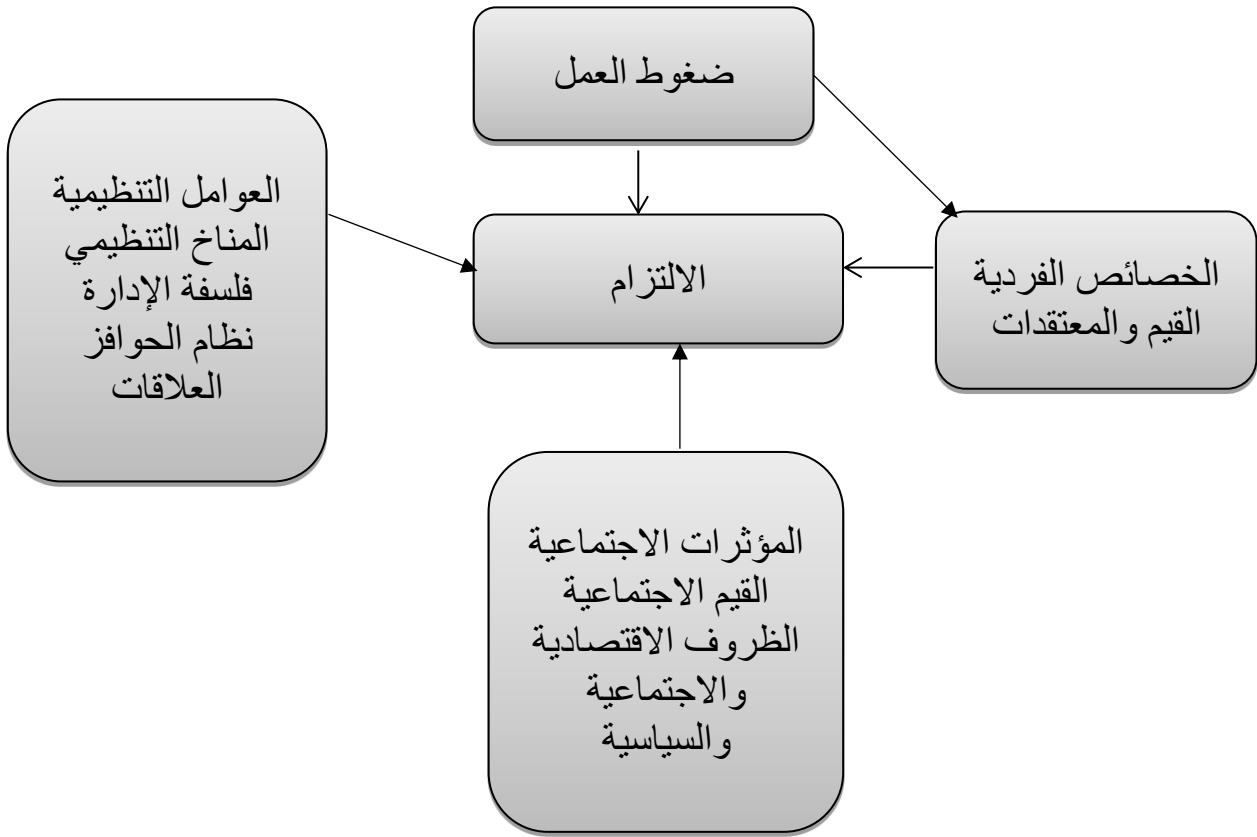
3-عوامل شخصية: وهي عوامل ذات علاقة بالفرد العامل نفسه مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية، أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق باختياره للعمل.³

¹ محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص39.

² محمد رشدي احمد ذيب وراتب السعود: درجة ممارسة قيم العمل لدى مدري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين بها، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 41، ملحق 1، 2014، ص500.

³ سامي إبراهيم حمادة حنون: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص20.

شكل رقم (5): يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام الوظيفي.



المصدر: سامي حمادة حنونة إبراهيم

2- المتغيرات المؤثرة على الالتزام الوظيفي:

تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات المرتبطة بالفرد والمؤثرة على الالتزام الوظيفي، حيث اشتملت هذه المتغيرات على العديد من السمات منها ما يلي:¹

- متغير العمر وعلاقته بالالتزام الوظيفي: أثبتت العديد من الدراسات على وجود ارتباط ايجابي بين العمر والالتزام الوظيفي، أي كلما تقدم الموظف في العمر كلما ارتفع معدل الالتزام الوظيفي لديه نتيجة أن الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصاً وظيفياً في العمل.

- علاقة الالتزام بمدة الخدمة: أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام الوظيفي يرتفع مع تقدم السنوات في الخبرة، أي وجود علاقة طردية ايجابية، وذلك لعدة أسباب ايجابية منها التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملائه في العمل من جهة، و الموظف وقيادته المباشرة من

¹ صالح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 2005، دون ط، ص317.

جهة أخرى، وتقدم وجود الفرد في محيط العمل يزيد في خبرته في أداء الأعمال ويكتسب طرق جديدة في التعامل مع الزملاء في العمل والتابعين، إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة، أي أن احتمال انتقال الفرد إلى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمل الفرد.

- **علاقة الالتزام بمستوى التعليم:** أكدت بعض الدراسات بوجود علاقة بين التأهل العلمي للموظف ومعدل الالتزام الوظيفي، وذلك لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتقديم عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي، أما البعض الآخر من الدراسات قد أكدت على الارتباط الايجابي بين الالتزام الوظيفي والمستوى التعليمي للموظف، أي التزامه الوظيفي.¹

- **طبيعة العلاقة بين الالتزام الوظيفي وجنس الموظف:** أكدت بعض الدراسات بأن الرجل أكثر استقراراً والتزاماً من المرأة، أما البعض الآخر أكد أن المرأة أكثر التزاماً من الرجل، ويقول البعض أن المرأة الملتزمة هي غير المتزوجة لأنها أكثر رضا وارتباطاً بوظيفتها.² بالإضافة إلى المتغيرات المؤثرة على الالتزام الوظيفي السابقة نجد ما يلي:

- **علاقة الالتزام الوظيفي بالطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية:** أكدت بعض الدراسات على العلاقة الايجابية بين الالتزام الوظيفي بالطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية، وكذلك بين الالتزام الوظيفي والحاجة إلى الانجاز.³

¹ ابتسام عاشوري: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية وتسيير العقاري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع تنظيم وعمل، الجلفة، 2014، ص 55.

² صالح الدين عبد الباقي: نفس المرجع السابق، ص 317.

³ ابتسام عاشوري: نفس المرجع السابق، ص 67.

- العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام الوظيفي: أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة الايجابية بين نطاق الوظيفة والالتزام الوظيفي، إذ كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام الوظيفي.¹

- العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والالتزام الوظيفي: تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام الوظيفي، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية المر الذي يؤثر سلبا على التزام الأفراد، أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع يؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد، وبالتالي يؤثر سلبا على الالتزام، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به.²

¹ابتنسام عاشوري: نفس المرجع السابق، ص 67.
²ابتنسام عاشوري: نفس المرجع السابق، ص 78.

سادسا: أهمية الالتزام الوظيفي

يعد الالتزام الوظيفي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماما متزايدا من قبل العديد من الكتاب لما يشكله من أثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضح للالتزام الوظيفي إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها ظاهرة الغياب ودوران العمل.¹

كما أن أهمية الالتزام الوظيفي تضم من خلال التأثير المتعدد المستويات فعلى المستوى الفردي يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم والشعور بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين أما على مستوى المنظمة فنجد انه يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم أدائهم للأعمال الممنوعة بهم.²

- ومما سبق يمكن أن تتمثل أهمية الالتزام الوظيفي بين الأفراد داخل المنظمات كالتالي:³
- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار الوظيفي.
 - كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الفرد والمنظمة يؤدي ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد.
 - زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
 - انخفاض مستويات دوران العمل والغياب.
 - انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة.

¹ محمد جودت محمد فارس: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، المجلد 22، العدد 2، يونيو 2014، ص 170.

² محمد جودت محمد فارس: نفس المرجع السابق، ص 171.

³ محمد جودت: نفس المرجع السابق، ص 172.

وما يمكن قوله أن هناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم، وهي أن الالتزام الوظيفي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكون لديهم أطول مدة بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها وكذا مجال الالتزام الوظيفي.

سابعا: الآثار المترتبة على الالتزام الوظيفي

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة عن الالتزام الوظيفي وقد تمكن أحد الباحثين من تقسيمها إلى قسمين هما:¹

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

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

الآثار الوظيفية المتعلقة بأثر الالتزام داخل نطاق العمل:

إن الموظف الملتزم تنظيميا إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاما، فالموظف حينما يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم يكون ذلك في صالح هذا التنظيم.

كما أن الموظف الملتزم لديه درجة عالية من الثقة في التنظيم، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولائه مستقبلا عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته.

إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنظر إلى الالتزام الوظيفي باعتباره ظاهرة ايجابية، ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج داخل النطاق الوظيفي للفرد وتتمثل هذه النتائج في: معدلات الأداء والرضا عن العمل وانخفاض الغياب ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم على المتغيرات التنظيمية².

الآثار الوظيفية المتعلقة بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي:

ومن بين التأثيرات المتعلقة بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي نجد ما يلي:

¹ محمد بن غالب العوفي: نفس المرجع السابق، ص37.

² ابتسام عاشوري: نفس المرجع السابق، ص71.

1- الروح المعنوية: إن للالتزام دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم بالأعمال المطلوبة، وتؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام الوظيفي، عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل، مما يترتب عليه تدني درجة الالتزام الوظيفي¹.

2- الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام الوظيفي في بيئات عملهم بالأداء الجيد، نتيجة حبهم لعملهم وحماسهم وولائهم، بالإضافة إلى شعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها.²

¹ فيصل حسون: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص210.211.

² ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص53.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني، وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الالتزام الوظيفي، حيث أن هذا الأخير أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات والذي يعتبر حالة ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها ولقد تعددت الأدبيات في النظر إليه.

الجانِب المِيداني

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجالات الدراسة

ثالثاً: أسلوب اختيار العينة وخصائصها

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الوقوف على النتائج النهائية للدراسة تتطلب معرفة الإجراءات المنهجية المستخدمة في الوصول إليها، فصحة أو خطأ الدراسة يرجع في الأساس إلى الخطوات المنهجية في ذلك، فوضوح المنهج وتجانس العينة وسلامة طرق تحديدها وحصرها واختبار أدوات القياس المناسبة وما لها من صدق وثبات، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لذلك كلها إجراءات تساعد على الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية، وهذا ما سنحاول مراعاته وإتباعه في هذه الدراسة والتي سنعرضها في هذا الفصل.

أولاً: منهج الدراسة

يشير مفهوم المنهج إلى الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة مشكلة موضوع البحث، وطريقة كسب المعرفة، أو هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة، أو هو الخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها.¹

كما يعرف أيضا بأنه: الأداة أو الوسيلة التي تعتمد وترتكز عليها المجتمعات في تحقيق أهدافها ومكانها داخل أو خارج المؤسسات التربوية التعليمية، حيث يمارس المتعلمون كل قيم ومبادئ المجتمع الذي يعيشون فيه وينتمون إليه مستخدمين كل ما يملكون من قدرات عقلية وبدنية وخلفيات ثقافية، لغرض تحقيق ما يصبون إليه من توجهات وطموحات وتطلعات تسعدهم وتسعد مجتمعهم فيتقدم ويرقى بأفراده.²

وتماشيا مع طبيعة وأهداف موضوع الدراسة التي أقيمت بغرض دراسة موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من قبل موظفي مؤسسة ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي، فقد استخدمت الباحثتين المنهج الوصفي الذي يعتبر طريقة للوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة عن طريق جمع معلومات مقننة من المشكلة وتصنيفها وإخضاعها للدراسة.

ويمكن تعريف المنهج الوصفي: بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهر أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم فعليا مع الظاهرة.³ ومنه فإن المنهج الوصفي لا يقتصر دوره على الوصف الدقيق للظاهرة فحسب، بل يتجاوز ذلك إلى جمع البيانات عن تلك الظاهرة وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها واستخراج

¹ مورييس أنجريس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص298.

² محمود محمد غانم: مدخل إلى مناهج البحث العلمي، طريقة إعداد البحوث، الجزائر، 2003، ص60.

³ محمود محمد غانم: نفس المرجع السابق، ص61.

العلاقات بين متغيراتها والاستنتاجات، وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها في إطار معين.

وقد استخدمت الباحثتين المنهج الوصفي في الدراسة مروراً بالمراحل التالية:

1- تحديد وصياغة الإشكالية وفهمها فهماً دقيقاً بعد البحث في المعلومات والبيانات التي تؤكد وجودها.

2- صياغة أسئلة الإشكالية التي تربط بين متغيري الدراسة وهي الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، المعتقدات التنظيمية) وعلاقتها بالالتزام الوظيفي.

3- وضع فروض الدراسة كمؤشرات موجهة للجانب الميداني والتي يمكن من الإجابة تساؤلاتها.

4- وضع محددات ومجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية.

5- اختيار عينة الدراسة التي يمكن التعامل معها.

6- تحديد أداة جمع البيانات وهي الاستمارة، وتم تطبيقها بعد إجراء دراسة استطلاعية أولية وبعد تحكيمها ظاهرياً من قبل مجموعة من الدكاترة في التخصص وكذا المشرف على الدراسة، ثم تم تطبيقها على المبحوثين.

7- جمع البيانات وتفريغها وتصنيفها.

8- معالجة البيانات إحصائياً

9- عرض وتحليل ومناقشة النتائج

ثانيا: مجالات الدراسة

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من اهم الخطوات التي يتم القيام بها قصد تحقيق النطاق الذي ستقام به هاته الدراسة، ومنه يمكن القول ان مجالات الدراسة هي النطاق الذي أجري فيه البحث وتتمثل فيما يلي:

1- المجال الجغرافي(المكاني):

من خلال عنوان الدراسة فقد تمثل المجال الجغرافي (المكاني) للجانب الميداني في مؤسسة ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي.

1-1- التعريف بالمؤسسة: وهي ثانوية الشهيد السعيد عبد الحي بالوادي بحي الكوثر، وهي مؤسسة تربوية تبلغ مساحتها 24500م² وأنشئت سنة 1979، وتتكون هذه المؤسسة من المدير والناظر ومستشار تربية وتوجيه ومقتصد والمراقبين، الأساتذة، بالإضافة إلى العمال المهنيين ومساعد تلميذ ومخبري ومساعد وثائقي أمين محفوظات وعون إداري وحفظ بيانات.

1-2- التعريف بالشهيد السعيد عبد الحي: ولد الشهيد السعيد عبد الحي خلال سنة 1927 بالوادي، حفظ القرآن الكريم ومبادئ اللغة العربية بجامع الزيتونة بتونس تخرج سنة 1954، كان عضوا نشيطا في اتحاد الطلبة الجزائريين، وله ممارسات في إطار الحركة الوطنية وكان له حافز لأن يكون في الطلائع الأولى للثورة التحريرية، فالتحق بها منذ سنة 1954 بالولاية الأولى منطقة الاوراس شارك في العديد من المعارك بهذه الناحية التي مكنته من إظهار الشخصية الثورية مما جعله يتحمل مسؤولية النظام الثوري بتونس في أوائل سنة 1955، وهكذا أصبح يمثل الجيش لتزويد الثورة بالسلاح والعتاد.

وفي شهر ماي 1956 تولى تمثيل الثورة الجزائرية في تونس وواصل عمله الثوري إلى غاية 1957، حيث أستشهد رفقة الشهيد عباس لغرور وعبد الكريم هالي إثر حوادث مؤلمة.

2 - المجال الزمني للدراسة:

المجال الزمني: وهو تلك الفترة التي تمت بها الدراسة الميدانية والنظرية بها، وقد امتدت ما بين 22 أكتوبر 2018 إلى غاية 31 ماي 2019، وهي الفترة التي قامت فيها الباحثتين بالإعداد الكلي للدراسة بدأ بوضع التصور العام لها، وتحديد متغيراتها وإشكالياتها وفروضها وكذا الجانب النظري لها واختيار مكان إجراءها، وبعد التحديد والفهم العام لها تم البدء في تحرير فصولها، ومن تم اللجوء للجانب الميداني بعد ضبط الطرائق والإجراءات المناسبة وأداة الدراسة الميدانية مع الأستاذ المشرف وثلة من أساتذة التخصص الذين قدموا بعضا من التوجيهات أثناء تقديم عرض عام لمشروع الدراسة ومناقشتها، ومن تم إنجاز استمارة البحث وتحكيمها من قبل أساتذة آخرين ثم تطبيقها على المبحوثين والشروع في تفرغ البيانات وعرضها وتحليلها واستخلاص النتائج، وهذا كان بصفة عامة عن الفترة الكلية للدراسة.

أما عن المجال أو الفترة الزمنية للدراسة الميدانية فقد مرت بمرحلتين، المرحلة الأولى: وتمثلت في المرحلة الاستطلاعية للميدان، أما المرحلة الثانية فهي المرحلة النهائية التي طبقت فيها الاستمارة مع المبحوثين، وفيما يلي تفصيل للمرحلتين:

المرحلة الأولى: المرحلة الاستطلاعية:

تعتبر المرحلة الاستطلاعية مجالا هاما من مجالات الدراسة، كونها تزود الباحثين بالتصور الأوضح عن الواقع الميداني ومتغيراته، وبالتالي تزيد من فهم الموضوع وتساعد في اختيار الإجراءات المنهجية والطرائق التي سيتبعها أثناء التوجه للميدان، وقد قامت الباحثتين بإجراء دراسة استطلاعية عن ميدان الدراسة دامت مدة أسبوع من شهر نوفمبر وتم فيها التعرف على واقع المتغيرات المراد أخذها بالدراسة وهي الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، أين تم توزيع الاستمارة التي احتوت على عبارات تعالج وتقيس متغيري الدراسة، وهذا من أجل التعرف والفهم الأوضح لهما والحصول على التصور الواقعي واكتشاف أمور أخرى قد تغيب عن ذهن الباحثتين أثناء، والتي يبرزها المبحوثين أثناء إجاباتهم الذين أعطوا تصور عن واقع هاته المتغيرات.

المرحلة الثانية: المرحلة النهائية:

وهي المرحلة التي تم فيها التطبيق النهائي للاستمارة مع المبحوثين، بعد تحكيمها من قبل بعض أساتذة التخصص وإجراء التعديلات التي رأتها الباحثتين والمشرف اللازمة وقد دامت فترة التحكيم مدة ثلاثة أيام ابتداء من 7 مارس 2019 إلى غاية 9 مارس 2019، أما عن التطبيق الفعلي للاستمارة والعمل الميداني فقد دام حوالي أسبوعين ابتداء من 8 أفريل 2019 إلى غاية 18 أفريل 2019 حيث لاقت الباحثتين بعضا من الصعوبات أهمها أن معظم المبحوثين يعملون بصيغة العمل التناوبي، مما أدى إلى انتظار الوقت الذي سيكون فيه المبحوث لتطبيق الاستمارة.

3- المجال البشري: (مجتمع البحث)

* **مجتمع البحث:** وهو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجرى عليها البحث أو التقصي.¹

ومن خلال عنوان الدراسة يتضح أن مجتمع البحث أو المجال البشري يتمثل في جميع الموظفين الذين يزاولون مهامهم على مستوى المؤسسة التربوية السعيد عبد الحي بولاية الوادي، والبالغ عددهم 70 موظف، منهم 43 أستاذ و 17 إداري و 10 عمال مهنيين.

جدول رقم (1): يبين عدد عمال مؤسسة السعيد عبد الحي بالوادي وفئاتهم المهنية.

العدد	الفئة المهنية
43	الأساتذة
17	الإداريين
10	العمال المهنيين
70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصة للنشر، الجزائر، 2013، ص 20.

ثالثاً: أسلوب اختيار العينة وخصائصها

***عينة الدراسة:** وهي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن تم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة.¹

1- نوع وحجم العينة: بما أن المجتمع الأصلي لدراسة يتمثل في موظفي مؤسسة السعيد عبد الحي بالوادي، ويتكون من فئات العمل المتمثلة في الأساتذة والإداريين وكذا العمال المهنيين، وبالتالي قد تم تطبيق الدراسة على أساس المسح الشامل.

جدول رقم (2): يوضح العدد الحقيقي للعينة والمستبعد منها.

العدد	عينة الدراسة
70	العدد الكلي
70	العدد الموزع
60	العدد المسترجع
3	العدد الفارغ
7	العدد الضائع

المصدر: من إعداد الطالبتين

2- خصائص العينة:

في هذا العنصر يتم اختيار خصائص العينة المختارة والتي تمكن من تحديد سمات وملامح جمهور البحث الذي تمت دراسته، لتكون لدى الباحث خلفية عن هاته السمات الديمغرافية وغيرها من المتغيرات ليستعملها كمؤشرات أثناء عرض وتحليل الفرضيات.

¹ محمد عبيدات: منهجية البحث، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، عمان، دار وائل للنشر، 1999، ص84.

2-1 خصائص وتوزيع العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (3): يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس.

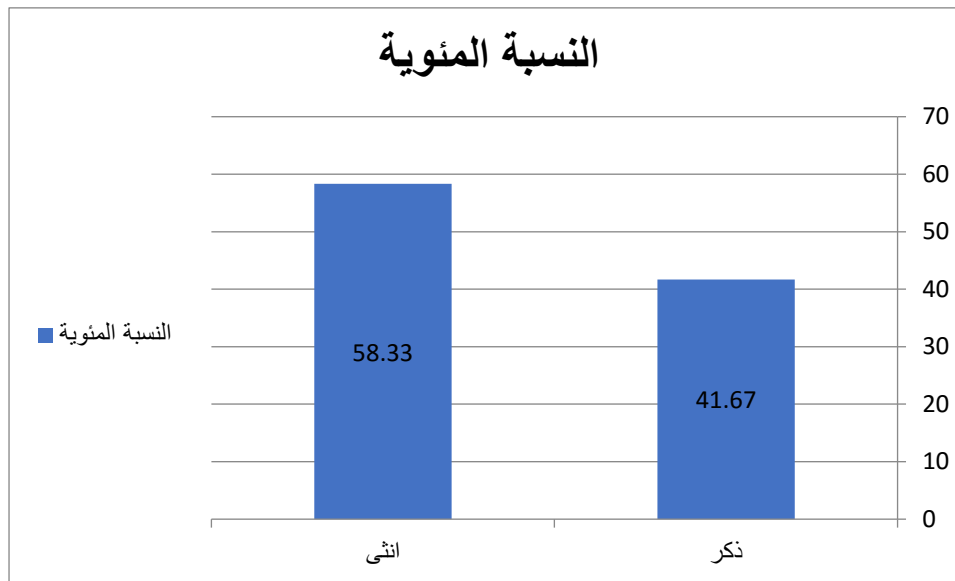
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	25	41.67
أنثى	35	58.33
المجموع	60	%100

من خلال الجدول (3) أعلاه يتضح انه من بين مجموع 60 مبحوثا الذين يمثلون مجتمع الدراسة، أن نسبة الإناث في مجتمع الدراسة تقدر بنسبة 58.33% ما يعادل 35 موظفة، بينما نسبة الذكور تقدر ب 67.41% ما يعادل 25 موظف.

ومن خلال هاته المعطيات يبرز أن أفراد مجتمع الدراسة أغليتهم من الإناث وبنسبة كبيرة أعلى من الذكور، حيث يرجع هذا إلى طبيعة العمل وميل المرأة للعمل التعليمي والإداري نتيجة قلة الصعوبات الجسمية وقدرة تحملها والنفور من الأعمال الشاقة التي تبذل فيها جهد عضلي كبير لا يتناسب وقدراتها، كما تعزو هذه النتيجة إلى أن دخول المرأة في مجال العمل قد يساهم ويأثر بشكل كبير في الوسط التربوي تأثيرا ايجابيا، ونظرا إلى التغيرات الاجتماعية وزيادة متطلبات الحياة الاجتماعية نجد أن المرأة قد تفاعلت بانتمائها للعمل وتحقيق مردودية عالية.

كما يفسر من خلال النتيجة أعلاه أن هناك شيئا من التفاوت بين الجنسين في المؤسسة، وقد يعزو ذلك إلى أن العمل في الميدان أو القطاع التربوي يتطلب وجود الجنسين خاصة مع وجود وظائف ومهام عديدة ومختلفة تتطلب توافرها لاستحالة تعويض جنس لآخر في القيام ببعض الخدمات، مثل مهام الإدارة والتعليم والتوجيه والرقابة وهذه المهام نجدها تتطلب من الفئة الرجالية القيام بها.

شكل رقم (6): يوضح توزيع العينة نسبيا حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين

2- خصائص وتوزيع العينة حسب متغير نوع الوظيفة.

الجدول رقم (4): يوضح توزيع العينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة.

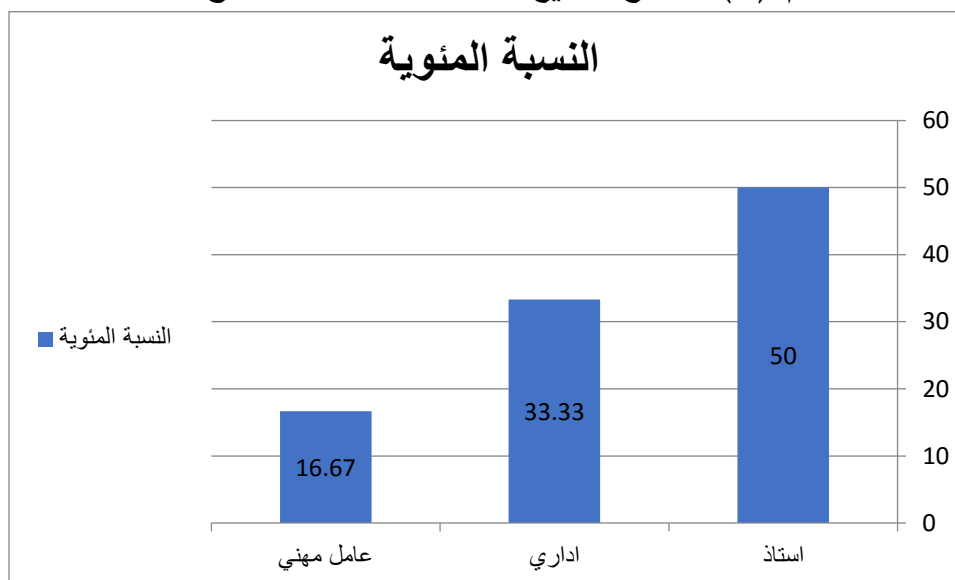
النسبة المئوية	التكرار	نوع الوظيفة
50	30	أستاذ
33.33	20	إداري
16.67	10	عامل مهني
%100	60	المجموع

تبين معطيات الجدول (4) أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة معظمهم أساتذة والتي تقدر نسبتهم بـ 50 أي ما يعادل 30 أستاذ وهي الفئة التي تمثل أعلى نسبة، ثم تليها فئة الإداريين بنسبة تقدر بـ 33.33% أي ما يعادل 20 إداري وتمثل المرتبة الثانية، ثم فئة العمال المهنيين في المرتبة الثالثة ونسبتهم 16.67% أي ما يعادل 10 عمال.

ويفسر هذا التفاوت في نسب نوع الوظيفة داخل المؤسسة أساسا إلى تعدد المهام والخدمات واختلافاتها، والتي تتطلب أنواع مهنية عديدة ومختلفة فحاجة المؤسسة إلى فئة الأساتذة وبأعداد مرتفعة سيقوم بخدمتها بشكل كبير، كما تعزو نسبة العمال المهنيين إلى أنها

الأقل بالنسبة للعمال الآخرين ويرجع ذلك لسياسة الوظيفة أو عدم تطلب المؤسسة هذه الفئة بنسبة عالية، ومنه يحتم طابع المؤسسة التربوي وجود الأساتذة بنسبة عالية الذي يعكس الفكر الثقافي والتربوي، بالإضافة إلى أن المؤسسة تحتاج إلى عمال يمتلكون المعلومات والمهارات المعرفية اللازمة لإنجاز الأعمال والمهام داخل المؤسسة.

شكل رقم (7) يوضح توزيع العينة حسب متغير نوع الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين

3- خصائص وتوزيع العينة حسب متغير مدة الخبرة.

الجدول رقم (5): يوضح العينة الدراسة حسب متغير مدة الخبرة.

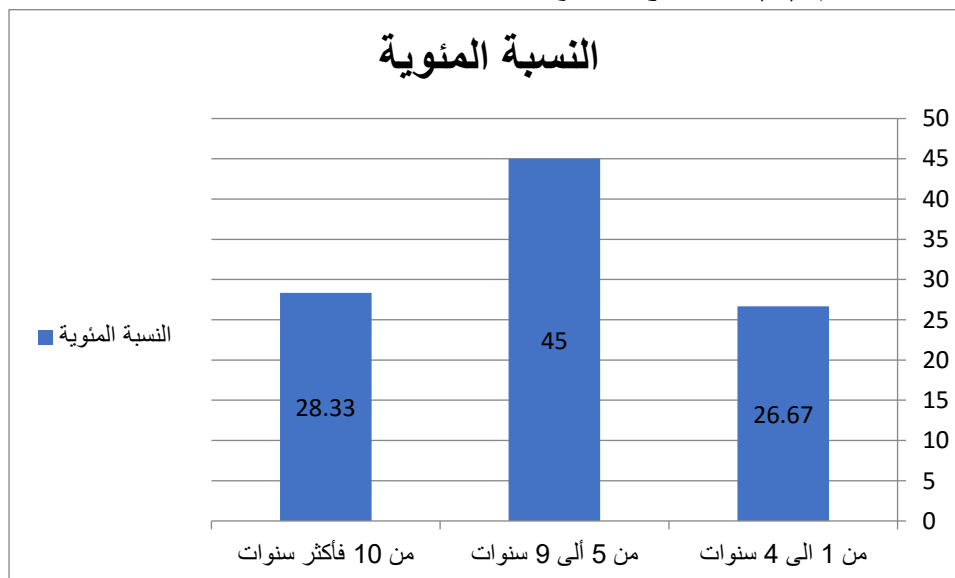
مدة الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 1 الى 4 سنوات	16	26.67
من 5 الى 9 سنوات	27	45
من 10 فأكثر سنوات	17	28.33
المجموع	60	%100

من خلال الجدول (5) والمعطيات الكمية له نلاحظ أن المبحوثين ذوي الخبرة المهنية المنحصرة مدة خبرتهم بين 5 الى 9 سنوات والتي تمثل 45% وهي أعلى نسبة بالنسبة للفئات الأخرى، ثم تليها في المرتبة الثانية الفئة ذات خبرة 10 سنوات فأكثر بنسبة 28.33%، ومن

بعد هاتين الفئتين تأتي فئة ذات خبرة من 1 إلى 4 سنوات وهي المرتبة الأخيرة بنسبة 26.67%.

يلاحظ من خلال هاته النتائج أن الخبرة المهنية السائدة في الدراسة تركز على الفئة التي مدة خبرتهم من 5 إلى 9 سنوات في المؤسسة هي الفئة التي تمثل الأغلبية بالنسبة للمؤسسة، وأن المؤسسة تستقطب فئة الشباب لتبادل الأفكار والمعارف العلمية الجديدة، بالإضافة إلى أن هذه الفئة تحاول الإبداع وتجديد الثقافات والمهام الإدارية وطرحها لخطط وبرامج تخدم مصالح الكل، ونظرا لارتفاع المدخلات التعليمية التي تؤدي لزيادة المخرجات من فئة المتخرجين التي تتطلب أن تمارس الوظائف الشاغرة التي أحالها المتقاعدون لهم والمتمثلة في الفئة التي مدة خبرتهم من 10 فأكثر سنوات ومن 1 إلى 4 سنوات على التوالي، وقد تعزو هذه النتيجة إلى الطابع الخاص الذي يميز المؤسسة، وأن هذا القدر من العمال قد يمثل القدر الكافي الذي يخدم مصالحها بصفة اشتراكية تعاونية ومكملة لمهام وأهداف المؤسسة.

شكل رقم (8): يوضح توزيع العينة نسبيا حسب متغير مدة الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين

رابعاً: أدوات جمع البيانات

تتطلب مرحلة جمع البيانات عناية خاصة من طرف الباحث، واستعمال أدوات مناسبة تمكنه من الوصول للمعلومة اللازمة، كما تتوقف دقة مصداقية أي بحث على دقة الأدوات المستخدمة فيه.

ونظراً لطبيعة الدراسة والمنهج المتبع فقد اعتمدت الباحثتين على استخدام أداة الاستبيان الموجهة لأفراد عينة البحث، وهم موظفو ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي، وهذا من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لكشف العلاقة بين متغيري الدراسة، وهما الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، وفيما يلي سنتطرق إلى تعريفها كالتالي:

تعريف الاستبيان:

ويعرف الاستبيان: على أنه عبارة عن أداة من أدوات جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجرى توزيعها على أشخاص معينين بتعبئتها.¹

كما يعرف أيضاً: بأنه مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على المعلومات أو المعتقدات أو التصورات أو آراء الأفراد ومن أهم ما يتميز به الاستبيان هو توفير الكثير من الوقت والجهد.²

وقد احتوى الاستبيان في صورته النهائية على ثلاثة محاور رئيسية تمثل المحور الأول في البيانات الشخصية، والمحور الثاني في الثقافة التنظيمية، والمحور الثالث في الالتزام الوظيفي، وهي كالتالي:

¹ ربحي مصطفى عليان: عثمان محمد غنيم، مناهج البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2000، ص82.

² محمد عبيدات: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 1999، ص63.

المحور الأول: تعلق بالبيانات الشخصية

وتمثلت هاته البيانات في متغيرات الجنس ونوع الوظيفية ومدة خبرة العمل في المؤسسة.

المحور الثاني: تعلق ببيانات الثقافة التنظيمية

احتوى هذا المحور على 18 عبارة، قسمت إلى ثلاثة أبعاد بيانها كالتالي:

البعد الأول: احتوى على 6 عبارات متعلقة بالقيم التنظيمية.

البعد الثاني: احتوى على 6 عبارات متعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار.

البعد الثالث: احتوى على 6 عبارات متعلقة بالمعتقدات التنظيمية.

المحور الثالث: تعلق بعبارات الالتزام الوظيفي.

جدول رقم (6): يبين تقسيم محاور الاستبيان

المحور	الأبعاد	تقسيم العبارات	مجموع العبارات
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	من 1 - 6	18
	المشاركة في اتخاذ القرار	من 7 - 12	
	المعتقدات التنظيمية	من 13 - 18	
الالتزام الوظيفي	/	من 19 - 30	12

المصدر: من إعداد الطالبتين

صدق أداة الدراسة:

ويقصد بصدق أداة الدراسة أو الاستمارة أن تقيس لما وضعت إليه وقد اعتمدت الباحثتين والاكتفاء باستخدام الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)، وبعد الانتهاء من إعداد الاستمارة وبناء محاورها وفقراتها وعرضها على الأستاذ المشرف على الدراسة، عرضت الاستمارة الأولية على ثلاثة محكمين وهم أساتذة في التخصص بدرجة دكتورا.

وبعد استعادة النسخ من عند الأساتذة المحكمين والموضحة أسماؤهم في الملاحق تمت مناقشة ملاحظاتهم مع الأستاذ المشرف والتي كانت في معظمها ملاحظات بسيطة حول إلغاء التركيب في بعض العبارات وإعادة صياغتها، وبعد موافقة الأستاذ المشرف تم تطبيقها مع المبحوثين في الميدان.

جدول رقم (7): يبين مفتاح مقياس الاستبيان

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

المصدر: من إعداد الطالبتين

خامسا: أساليب المعالجة الإحصائية

تبعاً لطبيعة الدراسة وأهدافها التي سعت لتحقيقها وبعد جمع البيانات من خلال أداة الاستمارة، قامت الباحثتين بمعالجتها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) حيث تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية: لوصف والتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً لبياناتها الشخصية ومتغيراتها الديمغرافية.

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد واقع ومستويات الأبعاد المدروسة لمتغيري الدراسة، من خلال وجهة المبحوثين والتي تعلق بالثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي.

3- معامل ارتباط بيرسون: وهذا لبيان العلاقة بين متغيري الدراسة من وجهة نظر المبحوثين، وهما الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (القيم التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، المعتقدات التنظيمية) وعلاقتها بالالتزام الوظيفي.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تطرقنا للقاعدة الأساسية وهي الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في الدراسة، حيث وجدنا أن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي، الذي يعتبر من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم، من أجل الوصول إلى أغراض محددة لمشكلة اجتماعية تنظيمية، كما تم في هذا الفصل استخدام استمارة الاستبيان لفهم واكتشاف الدوافع والوقائع بغية الوصول إلى نتائج متعلقة بموضوع الدراسة.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات ونتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات.

ثانياً: عرض النتائج العامة للدراسة.

ثالثاً: توصيات الدراسة.

رابعاً: مقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية.

خاتمة

تمهيد:

بعد التطرق إلى الإجراءات المنهجية، سنتطرق في هذا الفصل إلى تحليل وتفسير النتائج وهذا من خلال أداة الاستبانة التي تم تفرغها وتحليلها قصد التحقق من فرضيات الدراسة، وقد استخدمنا برنامج الرزم الإحصائية SPSS قصد الوصول إلى نتائج الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات

1- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الأولى:

الفرضية: توجد علاقة ارتباطية بين قيم الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى الموظفين.

سنقوم من خلال هاته الفرضية والجدول أدناه محاولة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين القيم التنظيمية وهي تمثل البعد الأول من متغير الدراسة المستقل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي الذي يمثل المتغير التابع للدراسة.

جدول رقم (8): يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية والالتزام الوظيفي لموظفي ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيرسون	الدالة
القيم التنظيمية	60	24.08	3191	0.416	دالة عند مستوى 0.01
الالتزام الوظيفي		53.52	5.54		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية والالتزام الوظيفي بثانوية السعيد عبد الحي بالوادي تساوي 0.416، وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 وبالتالي يتم قبول الفرضية التي مفادها: توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى موظفي ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي.

لقد بينت المعالجة الإحصائية لبيانات هاته الفرضية وجود علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والالتزام الوظيفي لموظفي ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي، ومن خلال نتائج المتوسط الحسابي لبعد القيم التنظيمية بقيمة 24.08 والذي تعاملنا مع مؤشرات تفسيرها وفق المقياس المستخدم كما يلي:

جدول رقم (9): مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لبعد القيم التنظيمية ومستوى تصور المبحوثين لواقعها.

مستوى التصور	اتجاه التصور	مجالات المتوسط الحسابي
منخفض جدا	غير موافق بشدة	10.8-6
منخفض	غير موافق	16.8-10.8
متوسط	محايد	22.8-16.8
مرتفع	موافق	28.8-22.8
مرتفع جدا	موافق بشدة	34.8-28.8

وبناء على هذا فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لمؤشرات القيم التنظيمية المدرجة ضمن الاستمارة، والتي تعلق بعبارة (يسود داخل المؤسسة قيم الاحترام بين الموظفين، بالإضافة إلى قيم المساواة والتعاون والأمانة، كما تظهر قيم المبادرة من قبل الموظفين لزيادة فعالية نشاط المؤسسة) متواجدة ضمن المجال (22.8-28.8) المقابل للتقدير أو اتجاه تصور موافق، وهو عند المستوى المرتفع، وفي المقابل نجد أن التزام الموظفين مرتفع جدا بمختلف مؤشرات التي أجاب عليها المبحوثين عند قيمة 53.52 والذي تعاملنا معه وفق المقياس الآتي:

جدول رقم (10): مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير الالتزام الوظيفي ومستوى تصور المبحوثين لواقعها.

مستوى التصور	اتجاه التصور	مجالات المتوسط الحسابي
منخفض جدا	غير موافق بشدة	21.6-12
منخفض	غير موافق	33.6-21.6
متوسط	محايد	45.6-33.6
مرتفع	موافق	57.6-45.6
مرتفع جدا	موافق بشدة	59.6-57.6

وبناء على المقياس المستخدم فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لمؤشرات الالتزام الوظيفي في مستواه الكلي والذي تعلق بعبارة (الالتزام بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها المؤسسة

والحفاظ على السر المهني، بالإضافة إلى الالتزام بالتعليمات والإجراءات أثناء تنفيذ المهام، واحترام المسؤولين والالتزام بمواعيد العمل الرسمية، مع المحافظة على وسائل وعتاد العمل وممتلكات وأموال المؤسسة بقدر الإمكان، والالتزام بأداء الأعمال في وقتها واتفاق أهداف الموظفين ورسالتهم مع أهداف المؤسسة) متواجدة ضمن المجال (57.6-45.6) المقابل لتقدير أو اتجاه تصور الموافقة، وهو عند مستوى التصور المرتفع حسب إجابات المبحوثين، وبالتالي نخلص إلى أن مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين حسب هاته النتيجة مرتفع وذلك لما يحصل عليه الموظفين من اهتمام وتلبية حاجياتهم من قبل المؤسسة، وتعزو هاته النتيجة المتعلقة بوجود علاقة ارتباطية بين قيم الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي للموظفين، حسب اعتقاد الباحثين إلى وجود قيم الإخلاص والمساواة والأمانة أو القيم الإيجابية بصفة عامة والالتزام الموظفين بالمواعيد الرسمية للعمل واحترام المسؤولين مما تؤدي إلى حفاظ العمال على سمعة المؤسسة والحفاظ على ممتلكاتها وتطبيق قوانينها والعمل على نجاحها واستمرارها ، كما انه عندما تسود قيم تنظيمية مرنة وقوية ايجابية داخل المؤسسة تشعر الموظفين بالاهتمام والانتماء فإنها ستؤدي إلى زيادة الرغبة بالاستمرار والعطاء أكثر.

كما تعزو هذه النتيجة (توجد علاقة ارتباطية بين قيم الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى الموظفين) إلى أن القيم التنظيمية لها مكانا جوهريا بارزا نظرا لما تؤديه من دور فعال في ضبط وتوجيه السلوك الإنساني ضمن الإطار المقبول والايجابي في المؤسسة.

فمنظومة القيم في التنظيمات ذات تأثير كبير على سلوك الفرد العامل سواء كان قائد أو مرؤوسا في العمل، بالإضافة إلى إسهام العامل في تحقيق أهداف التنظيم، مما يعطي بصمة وهوية له وللعناصر البشرية المكونة له، ومن تم فالقيم التنظيمية قاعدة يبنى عليها الكيان الثقافي لأي منظمة، وهذا ما يوافق عليه توفيق عبد المحسن في كتابه أخلاقيات الأعمال كما أوردناه في الجانب النظري أن القيم التنظيمية هي أفكار واضحة أو ضمنية تميز الفرد وتمثل صفات الجماعة وهي المحرك للطاقات وأساليب التحرك، كما أنها تسمح لكل فرد من المنظمة بتصور القرار والتمييز فيما يخص الإدراك الحسن من السيئ، مما تخلق التزاما

وظيفيا اتجاه المؤسسة من طرف موظفيها ، كما أشار النعموني إلى أن القيم تعبر عن طريقة تفكير المؤسسة وتحركاتها المعتادة والتي تكون في اغلب الأحيان معلومة وأن هناك نسق من القيم تميز فيما بين المؤسسات الناجحة من الفاشلة، مما تؤدي إلى وجود علاقات اجتماعية متشابكة ومتلاحمة وقوية ووجود نوع من الاحترام وتقديم المساعدة فيما بين الموظفين في أداء المهام والواجبات لان الخدمة والعمل تنمي من قوة ونجاح المؤسسة وزيادة التحفيز للعطاء أكثر.

ولعل أوضح مثال نوجزه في سر التقدم الياباني يرجع إلى الاهتمام والاستخدام الحسن للعنصر البشري استخدما امثل باعتباره المورد الوحيد الغير محدود، وذلك عن طريق إتباع استراتيجيتين أساسيتين: تتمثل الأولى في أن الموارد الإنسانية هي ثروتها الأساسية، أما الثانية فتظهر في وحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين، كما أن اعتماد اليابانيين لمدخل الإدارة بالقيم والاهتمام بإنسانية الفرد العامل جعلها تحقق الانجازات والتطورات السريعة في جميع الميادين وتصل إلى ما يطلق عليه بالمواطنة التنظيمية(الولاء، الانتماء) التي تسود اغلب المنظمات اليابانية، وعليه القيم التنظيمية بالإدارة اليابانية تهتم بتقديس العمل واحترام العامل الذي يجعل منه يهتم ويلتزم بمعايير العمل.

ومن خلال الدراسات السابقة نجد أن نتيجة دراستنا (توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والالتزام الوظيفي عند مستوى 0.01 تتوافق مع نتيجة دراسة محمد بن غالب العوفي بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي رسالة ماجستير في العلوم الإدارية على هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض، والتي قد خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي عند متوسط حسابي 3.67 والتي تمثل أحد أبعاد متغيرات الدراسة التي قمنا بها.

2- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثانية:

الفرضية: توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في صنع القرارات والالتزام الوظيفي.

سنقوم من خلال هاته الفرضية والجدول أدناه وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات إلى محاولة الكشف عن وجود علاقة ارتباطية من عدمها، بين المشاركة في صنع القرار وعلاقتها بالالتزام الوظيفي الذي يمثل المتغير الثاني للدراسة.

الجدول رقم (11): يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المشاركة في صنع القرار وعلاقتها بالالتزام الوظيفي.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيرسون	الدالة
المشاركة في صنع القرار	60	18.73	4.974	0.323	دالة عند مستوى 0.05
الالتزام الوظيفي		53.52	5.54		

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المشاركة في صنع القرار والالتزام الوظيفي بثانوية السعيد عبد الحي بالوادي تساوي 0.323، عند مستوى 0.05 وهي دالة إحصائية، وبالتالي يتم قبول الفرضية التي مفادها توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة المنظمة في مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بالالتزام الوظيفي.

لقد أثبتت المعالجة الإحصائية لبيانات هاته الفرضية عن وجود علاقة ارتباطية بين المشاركة في صنع القرار والالتزام الوظيفي لموظفي ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي، ومن خلال نتائج المتوسط الحسابي لبعد المشاركة في صنع القرار بقيمة (18.73) والذي تعاملنا مع عباراته المدرجة ضمن الاستثمار لتفسيرها وفق المقياس المدرج في الفرضية الفرعية الأولى السابقة لبعد القيم التنظيمية، ومنه فإن عبارات هاته القيمة والتي تعلق (بتشجيع المؤسسة

موظفيها على إبداء آراءهم حول سير العمل ومشاركتهم في حل مشكلاتهم، وتشجيعها لطرح الأفكار التطويرية، وأن المؤسسة تقوم باستشارة موظفيها في القضايا المهمة، بالإضافة إلى توسيع المؤسسة لمجال حضور الموظفين للاجتماعات المهمة وإشراكهم في وضع الأهداف التنظيمية) متواجدة ضمن المجال (16.8 - 22.8) المقابل لتقدير أو اتجاه تصور المحاييد وهو عند مستوى التصور المتوسط حسب تصورات وإجابات المبحوثين، وبالتالي فإن المشاركة في صنع القرار فيما بين الموظفين داخل المؤسسة مقبولة ، وفي المقابل نجد أن المتوسط الحسابي لمتغير الالتزام الوظيفي بمؤشراته عند قيمة (53.52) وهو في المستوى المرتفع كما أوردناه في الفرضية الفرعية الأولى السابقة وفق المقياس المدرج.

إن هاته النتيجة المتعلقة بوجود علاقة ارتباطية بين المشاركة في صنع القرار وبين الالتزام الوظيفي في الثانوية(السعيد عبد الحي) وقد تعزو حسب اعتقاد الباحثين إلى أن المشاركة في صنع القرار وتشجيع المؤسسة الموظفين حول سير العمل وطرحهم لأفكارهم الإبداعية والتطويرية يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي، ويرجع هذا الارتباط إلى وفاء وإخلاص الموظفين في انجاز المهام المطلوبة منهم، ومنه نجد أن المشاركة في صنع القرار تسهم في العملية التواصلية بطريقة سلسلة فيما بين الموظفين مما يؤدي إلى التمكن من الوصول إلى آراء صحيحة وصائبة تتوافق مع أهداف المؤسسة.

وما تعزى إليه النتيجة(المشاركة في صنع القرار وعلاقته بالالتزام الوظيفي) إلى أن زيادة مشاركة المديرين للمرؤوسين في اتخاذ القرار سيحسن من التفاعل فيما بين الموظفين ويرفع من قوتهم ويزيد من تماسكهم وتعاونهم في أدائهم الوظيفي، وعلى عكس من ذلك تكون المشاركة في أدنى مستوياتها عندما يعتقد المدير أن المشاركة تؤدي إلى التقليل من قوتهم الأدائية، كما أنها تعتبر فعالة ومقوم من مقومات النجاح في المنظمات المعاصرة لما لها من اثر كبير في نفوس العاملين وفي تعزيز المساواة وعدم الشعور بقيود الفوارق بين المستويات المختلفة، مما يعطي دلالة مهمة ورسالة قوية تنمو عن قوة العلاقة والتناسق والانسجام بين الجميع، كما يساهم بعد المشاركة في تحسين الأداء من خلال المشاركة الجماعية وإشعار

الموظفين بأهميتهم وأنهم عنصر فعال في المؤسسة مما يساعدهم على تحسين وتسيير سبل الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين، بحيث يسهل على الإدارة أداء المهام على أحسن وجه، كما تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة فيما بين أعضاء المؤسسة، بالإضافة إلى أنها تساعد على ترشيد عملية صنع القرار وتحسين نوعيته مما ترفع من معنويات العاملين في التنظيم كما أوردناه في الجانب النظري حسب دايفن: بان الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية وفي تحقيق تلك الأهداف كما تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة العمل وبشكل اكبر، بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم و لأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي لتقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية. كما أشار بلال خلف السكارنة في كتابه أخلاقيات العمل إلى المشاركة على أنها اشتراك العاملين في المبادئ و الأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة فالمنظمات التي تهئ مبادئ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتماؤهم له، وقد أشار وليام اوتشي إلى أن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار مع المسؤولية الفردية بغض النظر عن طبيعتها لا تتم إلا باشتراك كل الذين سيتأثرون بعملية تطبيقها وبالتالي سوف يؤدي بهم إلى ممارسة سلوكات الالتزام والولاء داخل التنظيم.

3- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثالثة:

الفرضية: توجد علاقة ارتباطية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى موظفي ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي.

سنقوم من خلال هاته الفرضية والجدول أدناه وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات إلى محاولة الكشف عن وجود علاقة ارتباطية من عدمها، بين المعتقدات التنظيمية وتمثل البعد الثالث للثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي الذي يمثل المتغير الثاني للدراسة.

جدول رقم (12): يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المعتقدات التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيرسون	الدالة
المعتقدات التنظيمية	60	18.43	4.184	0.254	دالة عند مستوى 0.05
الالتزام الوظيفي		53.52	5.54		

تبين معطيات الجدول أعلاه أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المعتقدات التنظيمية والالتزام الوظيفي بثانوية السعيد عبد الحي بالوادي تساوي 0.254، وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، وبالتالي يتم قبول الفرضية التي مفادها: توجد علاقة ارتباطية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى موظفي ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي.

لقد أثبتت المعالجة الإحصائية لبيانات هاته الفرضية عن وجود علاقة ارتباطية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام الوظيفي في ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي من قبل موظفيها، ومن خلال نتائج المتوسط الحسابي بقيمة (18.43) لبعد المعتقدات التنظيمية والذي تعاملنا مع مؤشرات وعباراته المدرجة ضمن الاستمارة لتفسيرها وفق المقياس المدرج في الفرضية الفرعية الأولى السابقة الذكر لبعد القيم التنظيمية، ومنه فإن هاته القيمة والتي تعلق بعبارات

(إيمان المؤسسة بفكرة تحفيز الموظفين، وأنها تقوم على معتقد الفريق الواحد، كما تعمل على التطوير من قدرات الموظفين من حين إلى آخر، وأنها تقوم على معتقد أهمية تبادل الاقتراحات بين الموظفين) المتواجدة ضمن المجال (16.8 - 22.8) المقابل لتقدير أو اتجاه تصور المحايد وهو عند المستوى المتوسط حسب تصورات وإجابات المبحوثين، وبالتالي فإن المعتقدات التنظيمية فيما بين الموظفين داخل المؤسسة مقبولة إلى حد ما، وفي المقابل نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الالتزام الوظيفي بمختلف مؤشراتته يساوي (53.52) وهو يمثل المستوى المرتفع كما أوردنا مناقشته في الفرضية الفرعية الأولى السابقة وفق المقياس المدرج.

إن هاته النتيجة المتعلقة بوجود علاقة ارتباطية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام الوظيفي في ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي قد تعزو حسب اعتقاد الباحثين إلى أن الثانوية تولي اهتماما كبيرا للمعتقدات السائدة المبنية على معتقد الفريق الواحد وأهمية تبادل الاقتراحات، كما أن معتقد الولاء بالمؤسسة ينمي العلاقات المتبادلة بين العمال التي تؤكد على ضرورة الانضباط والالتزام بالحفاظ على السر المهني وتنفيذ الإجراءات والتعليمات الموكلة إليهم، ومنه قد تؤدي المعتقدات التنظيمية إلى ظهور علاقات اجتماعية ايجابية وقوية تزيد من الإبداع والالتزام في العمل.

ومن خلال النتائج كذلك نجد أن المعتقدات التنظيمية تساهم في طرح الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجازه، ومن تم نجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي وما هو ايجابي وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تقوية وتعزيز المعتقدات الايجابية للأفراد، كما أنها الوسيلة التي يسعى الأفراد من خلالها إلى إشباع القيم التنظيمية ويعتقدون أنها الأنسب والأفضل، وهذا ما يوافق عليه توماس واطسون المدير بشركة ibm في كتابه منظمة الأعمال ومعتقداتها كما أوردناه في الجانب النظري: أنها هي المعتقدات التي تنبثق عن شخصية وخبرات وقناعات شخص واحد، والتي تجعل منه يزيد في خدماته وولائه اتجاه مؤسسته، ومنه يعود هذا الارتباط العلائقي بين المعتقدات التنظيمية والالتزام الوظيفي

لدى العاملين إلى أن هناك تقبل من طرف المؤسسة أراء وأفكار ومعتقدات موظفيها وبثها ضمن خطط وبرامج المؤسسة، مما تشعرهم بأهميتهم ما يزيد من التزامهم التنظيمي ورفع الروح المعنوية لهم، ومن تم رضاهم الوظيفي الذي يحفزهم على بذل المجهود الأكبر لتفعيل نشاط المؤسسة.

ومن خلال الدراسات السابقة نجد أن نتيجة دراستنا (توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى موظفي ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي عند مستوى 0.05) تتوافق مع نتيجة دراسة اسعد محمد عكاشة بعنوان اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الإسلامية كلية التجارة paltel رسالة ماجستير فيما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والأفكار السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي عند مستوى 0.05 ويؤكد الباحث أن طبيعة الأفكار والمعتقدات المشتركة بين العاملين تؤثر على السلوك الإنساني داخل الشركة.

4- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية:

الفرضية: توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى العاملين.

سنقوم من خلال الجدول أدناه بعد المعالجة الإحصائية للبيانات بمحاولة الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية من عدمها بين الثقافة التنظيمية بمستواها الكلي ومختلف أبعادها الثلاثة (القيم التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، المعتقدات التنظيمية) والتي تمثل متغير الدراسة المستقل وبين الالتزام الوظيفي الذي يمثل المتغير التابع.

جدول رقم (13): يمثل قيمة معامل ارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيرسون	الدلالة
الثقافة التنظيمية	60	60.95	9.98	0.408	دالة عند مستوى 0.01
الالتزام الوظيفي		53.52	5.54		

يتضح من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات هاته الفرضية في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المشاركة في صنع القرار، المعتقدات التنظيمية) وبين الالتزام الوظيفي يساوي 0.408، وهي دالة إحصائية عند مستوى 0.01 وبالتالي يتم قبول الفرضية التي مفادها: توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى موظفي ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي.

لقد بينت المعالجة الإحصائية لبيانات هاته الفرضية عن وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي للموظفين، ومن خلال نتائج المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية بقيمة 60.95 والذي تعاملنا مع مؤشرات وفق المقياس المستخدم كما يلي:

جدول رقم (14): مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية ومستوى تصور المبحوثين لواقعها.

مستوى التصور	اتجاه التصور	مجالات المتوسط الحسابي
منخفض جدا	غير موافق بشدة	23.4-18
منخفض	غير موافق	41.4-32.4
متوسط	محايد	59.4-41.4
مرتفع	موافق	77.4-59.4
مرتفع جدا	موافق بشدة	95.4-77.4

وبناء على هذا فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المشاركة في صنع القرار، المعتقدات التنظيمية) ضمن الاستمارة والتي تعلق بعبارات (تظهر قيم المبادرة والتعاون والأمانة والمساواة والإخلاص في إجراء المهام والواجبات بين الموظفين، كما يسود داخل المؤسسة قيم الاحترام، إضافة إلى أن المؤسسة تشجع موظفيها على إبداء آرائهم حول سير العمل، وإشراك المؤسسة موظفيها في حل مشاكلها وأنها تشجعهم في طرح أفكارهم التطويرية، و أنها تقوم باستشارتهم في القضايا المهمة، كما تقوم على معتقد الفريق الواحد وتؤمن بفكرة التحفيز والتطوير من قدرات الموظفين من حين إلى آخر، ويوجد هناك اعتقاد بأهمية تبادل الاقتراحات بين الموظفين، وأهمية معتقد وجود الولاء) متواجدة ضمن المجال (59.4-77.4) المقابل لتقدير أو اتجاه تصور موافق وهو عند المستوى المرتفع حسب إجابات المبحوثين، وبالمقابل نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لالتزام الموظفين يساوي 53،52 والذي تعاملنا معه وفق المقياس المدرج في الفرضية الفرعية الأولى، وبالتالي نخلص إلى أن مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين حسب هاته النتيجة مرتفع ، وذلك لما يحصل عليه الموظفين من اهتمام وتلبية حاجياتهم من قبل المؤسسة، وقد تعزو هاته النتيجة المتعلقة بوجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي حسب اعتقاد الباحثين إلى وجود وبروز هاته القيم التنظيمية من تقدير واحترام بين الموظفين والصدق في إجراء المهام والواجبات والمشاركة في صنع القرار باستشارة الموظفين في اتخاذ القرار وتوسيع مجال حضور الموظفين

للاجتماعات المهمة والمعتقدات التنظيمية الإيجابية داخل المؤسسة وإيمان المؤسسة بمعتقد تمكين الموظفين وتحفيزهم مما يؤدي إلى اهتمامهم وانضباطهم الكبير من اجل السير الجيد للمؤسسة ونجاحها.

كما أن نتيجة هاته الفرضية العامة والتي مفادها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى موظفي ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي حسب اعتقاد الباحثين تفسر بأن الثانوية تولي اهتمام كبير للثقافة التنظيمية المشجعة على قيم الاحترام و الإخلاص والمساواة في إجراء الواجبات التي تنعكس في تصرفات العمال: كالانضباط والالتزام بالسلوكيات التي تركز على الموضوعية في العمل، وتفويض صلاحيات الإشراف للموظفين في اتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تتجسد بها روح التعاون الوظيفي وتطوير المستقبل المهني للمؤسسة من خلال تجسيد ثقافة تنظيمية قوية تزيد من فاعلية انضباط العاملين وتحفيزهم، كما يشير ترانس ديل والن كينيدي: إلى أن التنظيمات يمكن لها ان تنجح بتفوق لما تكون لها ثقافة قوية وملائمة.

وما تعزى إليه النتيجة نجد أن الثقافة التنظيمية لها العديد من المكونات التي تطرقنا إليها في الجانب النظري، والتي تسهم في ترسيخ الثقافة التنظيمية التي تعد نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الفرد داخل المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر بها الأفراد ويدركونها كأعضاء عاملين بحيث تؤثر على أسلوب ملاحظة وتغيير الأشياء مما قد تخلق التزاما اتجاه المؤسسة ما يعبر عن مدى تقبل العامل لواقع المؤسسة، وعليه فمكونات الثقافة التنظيمية تشمل الإشارات الثقافية والموروث الثقافي ومن تم نجد أنها تلعب دورا كبير في التلاحم فيما بين أعضاء المنظمة من خلال تزويدها بالإحساس بالهوية، بحيث يؤدي وجودها إلى تنمية الشعور بالذاتية والهوية الخاصة بالعاملين وتعطيهم التميز، لأن مشاركة العاملين لنفس القيم والمعايير والمدرجات تمدهم بالشعور والتوحد مما يساعد على التطوير الايجابي بغرض مشترك.

ومن خلال ما توصلنا إليه في النتيجة نجد أن الثقافة التنظيمية الايجابية داخل المنظمة تخلق الالتزام والولاء بين العاملين ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا، وعند شعورهم بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة الايجابية فعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المؤسسة التي ينتمون إليها اكبر من اهتماماتهم الشخصية ويعني ذلك أن ثقافة تذكرهم بأن مؤسستهم هي أهم شيء بالنسبة لهم مما يجعل المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة، ومنه فإن الأفكار والقيم المرنة التي تسود داخل المؤسسة فإنها تحفز العاملين على الارتباط القوي برسالة المنظمة وزيادة شعورهم بأنهم جزء حيوي منها، كما أن الثقافة التنظيمية تشجع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام وتحدد سلوك العاملين كدليل مرشد ومهم بحيث تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالموظفين الجدد ومهمة بالنسبة للموظفين القدامى أيضا.

بالإضافة إلى ما سبق نجد أن الثقافة تعزى لكونها تتميز بقوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي وذلك بتشكيل الخارطة الإدراكية للأفراد، كما أنها تدمهم بالطاقة الفاعلة للتعبة العملية على اعتبار أن الثقافة تتميز بصفة الإنسانية لان الإنسان هو الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع في عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، بالإضافة إلى الاكتساب والتعلم وأن ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل يخلق انسجام بين عناصره المختلفة التي تؤثر على العامل وتشعره بالالتزام نحو مؤسسته التي تعتبر من الحاجات الهامة في مساعدة الإنسان على الشعور بالتوافق النفسي، وهو مصدر هام لراحة الفرد وأمنه وسعادته بدون ذلك يشعر الفرد بالتوتر والضيق والتضحية ومنه يعد الالتزام الوظيفي نمطا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها. كما يساهم الموظفون ذوي الالتزام المرتفع في تنمية القدرات والمهارات الفكرية والعقلية وارتفاع معدلات الإنتاج ويساعد في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن الدوام وتحسن الأداء الوظيفي كما أن للالتزام أهمية تتمثل في التأثير المتعدد المستويات فعلى المستوى الفرد يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم والشعور بالاستقرار الوظيفي لدى

العاملين، أما على المستوى المنظمة فنجد انه يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة وزيادة الإنتاجية وتماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وارتفاع معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الأفراد والمنظمة، مما يؤدي ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد العاملين.

ومن خلال نتائج الدراسة نجد أن نتائج دراسة عاشوري ابتسام رسالة ماجستير للأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار تتوافق مع نتائج دراستنا (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي) في أنها: توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة 0.01.

كما أن نتيجة دراسة سمير يوسف محمد عبد الإله رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات لها أوجه اتفاق مع دراستنا في النقاط التالية: أن أولويات الموظفين في الجامعات الثلاثة هي الالتزام بأداء واجباتهم ، وان الشخص الذي يوجه الموظفين في كل من الجامعات الثلاثة هو الشخص الذي تتوفر لديه الخبرة والكفاءة في تطوير العمل وأن ترتيب النتائج في كل من الأقصى يساوي 29.5% والأزهر والإسلامية يساوي 16% و 3% على التوالي ، ثم نجد نتيجة دراسة مرابط شوقي والتي بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام العاملين بمؤسسة سونلغاز الوادي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية بسكرة تتفق مع نتيجة دراستنا: في انه يوجد التزام تنظيمي من قبل العاملين وذلك حسب إجابات المبحوثين التي قدرت نسبتهم ب 84.91%.

كما نجد نتيجة دراسة عيساوي وهيبة بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة الأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية ترابي بوجمعة بشار مذكرة لنيل شهادة الماجستير موافقة لنتيجة دراستنا (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي) بحيث تمثلت نتيجة دراستها في: أنه توجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية السائدة والرضا الوظيفي عند مستوى 0.05.

ثانيا: عرض النتائج العامة للدراسة

من خلال دراستنا وبعد المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج الحزم spss والاستعانة بقيم المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة وكذا معامل ارتباط بيرسون للكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية من عدمها بين متغيرات الدراسة في مستوياتها الكلية توصلنا إلى مجموعة من النتائج، وتتمثل هذه النتائج فيما يلي:

1- نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: تم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى موظفي ثانوية السعيد عبد الحي، حيث بينت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.416 على أن العلاقة دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 وهي علاقة ارتباطية قوية.

2- نتيجة الفرضية الفرعية الثانية: تم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها: انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في صنع القرار والالتزام الوظيفي لدى موظفي ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي عند قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.323 على أن العلاقة دالة إحصائيا عند مستوى 0.05، وهي علاقة ارتباطية متوسطة.

3- نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة: تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى موظفي ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي عند قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.254 وهي دالة إحصائيا عند مستوى 0.05، وهي علاقة متوسطة.

4- نتيجة الفرضية الرئيسية: تم قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى موظفي ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي عند قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.408 وهي دالة إحصائيا عند مستوى 0.01، وهي علاقة قوية.

ويمكن أن نوجز النتائج العامة للدراسة في النقاط التالية:

- توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى موظفي ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي.
- توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي لدى موظفي ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي.
- توجد علاقة ارتباطية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى موظفي ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي.
- توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى موظفي ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي.

ثالثاً: توصيات الدراسة

بعد القيام بدراسة موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في جانبه النظري وكذا نتائج بيانات الجانب الميداني المتعامل معها إحصائياً وفق برنامج الحزم الإحصائية spss، نخلص لصياغة التوصيات التالية:

1- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستويات مرتفعة بالنسبة للقيم التنظيمية، وعليه فإن القيم السائدة في المؤسسة يجب المحافظة عليها من قبل العاملين باعتبارها عامل يساهم في رفع الروح المعنوية والزيادة في نسبة الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة.

2- أشارت النتائج إلى وجود مستويات متوسطة بالنسبة للمشاركة في اتخاذ القرار، وعليه فإن المشاركة في اتخاذ القرار الفعالة في المؤسسة تساهم في تشجيع الموظفين حول سير العمل وطرحهم لأفكارهم الإبداعية والتطويرية مما تحافظ على سير المؤسسة بكل نجاح واستقرار في مختلف جوانبها.

3- أشارت النتائج إلى وجود مستويات متوسطة بالنسبة للمعتقدات التنظيمية، وبالتالي على المؤسسة المحافظة والزيادة في تعزيز المعتقدات السائدة المبنية على معتقد الفريق الواحد وأهمية تبادل الاقتراحات.

4- أشارت النتائج إلى وجود مستويات مرتفعة بالنسبة للثقافة التنظيمية، وعليه فإن الثقافة السائدة في المؤسسة يجب ترسيخها وتثبيتها باعتبارها عامل يشجع على قيم الاحترام والإخلاص والمساواة في إجراء الواجبات التي تنعكس في تصرفات العمال كالانضباط والالتزام بالسلوكيات التي تركز على الموضوعية في العمل وتفويض صلاحية الإشراف للموظفين في اتخاذ القرار التي تتجسد بها روح التعاون الوظيفي.

5- أشارت النتائج إلى وجود مستويات مرتفعة بالنسبة للالتزام الوظيفي، وعليه فإن السلوكيات الايجابية من قيم ومعتقدات تنظيمية ومشاركة في اتخاذ القرار تنمي من روح الفريق الواحد والزيادة في انضباط والتزام الموظفين، مما يجب المحافظة عليها والزيادة في تنميتها وترسيخها.

رابعاً: مقترحات وتوصيات لبحوث مستقبلية

- بعد القيام بهاته الدراسة ونتائج المتحصل عليها حول الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، ونظراً لأهمية الموضوع وتأثيره على المنظمة والعامل تقترح الباحثين توسيع الدراسات في هذا المجال من أجل الكشف عن العوامل المعززة للقيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرار، ومنه يمكن أن نوجز المقترحات التالية:
- البحث عن العلاقة بين المتغيرين في مختلف جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والنفسية وغيرها من الجوانب الأخرى ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية.
 - البحث عن العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء والالتزام الوظيفي.
 - البحث عن العلاقة بين متغيرات الدراسة ودورها في تعزيز القوة التنظيمية.
 - إجراء دراسات مماثلة أو مشابهة للموضوع في مؤسسات خاصة أو عامة.
 - إجراء دراسات مماثلة في تخصصات أخرى ومن وجهات نظر مختلفة.
 - إجراء المزيد من الدراسات المعمقة حول الثقافة التنظيمية.
 - تقديم توجيهات وإرشادات للموظفين مما يعمل على زيادة مستوى الالتزام وكذا إدراكهم لثقافة المنظمة.

الخاتمة

الخاتمة:

إن القصد الأشمل للثقافة التنظيمية أنها نماذج من قيم الاحترام والانضباط والمشاركة والإبداع والعمل الجماعي والممارسات الإدارية للمسؤولين التي تعمل على السير الحسن للعمل، إضافة إلى العلاقات الإنسانية التي تبنى بين الأعضاء في جميع المستويات التنظيمية، ومنه فزيادة فعالية هذا الأخير تزيد فعالية المؤسسة وتمكنها من البقاء والاستقرار في النسق الخارجي، ومن ثم ينبغي أن يشعر كل عامل أن جهوده ضرورية ومهمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وعليه نجد أن الثقافة التنظيمية لها أهمية تتمثل في المكونات البيئية الداخلية للمؤسسة والتي لها علاقة قوية بالتزام الأفراد العاملين بها والتي تشكل دافعا مهما نحو الانجاز أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال.

وعليه فإن تحقيق التزام العاملين هو احد الأهداف التي تسعى المؤسسات لها لما له الأثر الايجابي على نجاحها وذلك من خلال الثقافة التي تحملها كل مؤسسة وترسخها لدى الأفراد العاملين بها، فالتقدير والاحترام بين زملاء العمل والإدارة ومنح العاملين فرص لسماع شكواهم واقتراحاتهم وأراءهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار تعكس التزامهم الوظيفي، بالإضافة إلى تركيز المؤسسة على القيم الايجابية كالتركيز على العمل والانجاز كلها تعتبر قيم وعادات وأعراف ومعتقدات وتوقعات تنظيمية تحملها ثقافة المؤسسة وتؤثر على سلوك العاملين بها.

وانطلاقا من نتائج الدراسة نود التأكيد على ضرورة المحافظة والاهتمام بالجانب الثقافي ومعاملاته وفقها، وعلى المؤسسة أن تعمل على ترسيخ القيم والعادات والتقاليد التي للمؤسسة وتهيئة بيئة تنظيمية تمكن الفرد العامل أن يضبط سلوكياته تتوافق مع ما يحمله العامل، ومن خلال هذا التوافق يصبح العامل يشعر بأنه مهم في المعادلة التنظيمية ويزداد التزامه وإخلاصه في أداء عمله والذي يعود على المنظمة نفسها بالنجاح والتفوق.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

- 1- اتكنسون فيليب، إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 1996.
- 2- بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، 2007.
- 3- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط5، 2015.
- 4- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 5- توفيق عبد المحسن، أخلاقيات الأعمال، د ط، دار الفكر العربي والنهضة العربية، جامعة الزقازيق، 2017_1016.
- 6- جير ينبرج جيرارد، بارون وروبرت، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، ترجمة رفاعي إسماعيل باسيوني، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004.
- 7- حسين أحمد الطوارنة، أحمد يوسف عريفات، توفيق صالح عبد الهادي، شحاذة العرموطي، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2002.
- 8- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000.
- 9- زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، مدخل تسيير المؤسسات، دار الخلدونية للنشر، الجزائر، 2012.
- 10- زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، مدخل تسيير المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012.
- 11- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 12- صالح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية، د، ط، 2005.

- 13- طارق شريف يونس، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت، ط1، دار وائل للنشر، 2005.
- 14- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور التكامل، دار وائل للنشر، 2007.
- 15- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 16- عبد المعطي محمد عساف، التطورات المنهجية وعملية البحث العلمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.
- 17- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 18- فيصل حسون، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
- 19- ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
- 20- محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار ابن الحزم، لبنان، 2002.
- 21- محمد حسن مرسى، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 22- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر.
- 23- محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- 24- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، 2013.
- 25- محمود محمد غانم، مدخل إلى مناهج البحث العلمي، طريقة إعداد البحوث، الجزائر، 2003، ص60.

26- مرسى خليل: الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005.

27- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية للنشر، دط، 2003_2002.

28- مورييس أنجريس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصة للنشر، الجزائر، 2013، ص298.

29- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان الاردن.

30- ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

31- نيجل كنج أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمد حسن حسين، دار المريخ للنشر، 2004.

32- وترمان جورج روبرت، براعة الإدارة في الشركات الأمريكية، ترجمة عبد القوي علاء عبد المنعم، ط1، القاهرة، الدار الدولية للنشر، 1999.

ثانيا: الرسائل الجامعية:

1- ابتسام عاشوري: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية على مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري المديرية العامة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، 2015.2014.

2- أبو بكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، 2007.

3- اسعد احمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.

4- الزهرة قريشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، مذكرة ماجستير في علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، 2016. 2017.

5- الفالح نايف بن سلمان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2001.

6- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم algal وحدة eara بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2006.

7- إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2001.

8- بدر محمد الجريس: الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2010.

9- بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، دراسة حالة بايب غاز pipe gaze غرداية، أطروحة دكتورا، قسم علم اجتماع، جامعة الجزائر، 2005.

10- ختام عبد الله علي غنام: السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2005.

11- زيد صالح حسن سميع: اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2010.

12- سالم العياشي: الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة، دراسة ميدانية على مستوى وزارة الشباب والرياضة (الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، 2014.

- 13- سامي إبراهيم حمادة حنونة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006
- 14- سعيد بن محمد العاتق الغامدي: النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2007.
- 15- سمير يوسف محمد عبد الإله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستو التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة، رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- 16- شيكاوي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2006.2007.
- 17- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية شهادة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.
- 18- عيساوي وهيبة: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة الأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في حوكمات الشركات، قسم إدارة الأفراد وحوكمات الشركات، جامعة تلمسان، 2012.
- 19- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2005.
- 20- محمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
- 21- مراد نعموني، القيم وأنساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة سونطراك قسم الإنتاج، شهادة دكتورا في علم النفس تنظيم وعمل، 2006.

22- مصطفى بن عودة: تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، جامعة المدية، 2016.

23- نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركز المنجمي للفوسفات جبل العتق بئر العاتر تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، 2013.2014.

ثالثا: المجالات

- 1- احمد بوشناق و احمد بوسهمين: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة.
- 2- أحمد محمد بن عيسى، رياض احمد أبا زيد: الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014.
- 3- زهرة خلوف: الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 9، 2013.
- 4- عبد الله بن عبد الكريم بن احمد بن سالم: أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، بحوث وأوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010.
- 5- محمد جودت محمد فارس: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، المجلد 22، العدد 2، يونيو 2014.
- 6- محمد رشدي احمد ذيب وراتب السعود: درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، دراسات العلوم التربوية، المجلد 41، ملحق 1، 2014.
- 7- محمد عابدين: درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 6، عدد 3، 2010.2017.

الملاحق

ملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

وزارة البحث العلمي والتعليم العالي

جامعة الشهيد حمه لخضر

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم اجتماع تنظيم وعمل

إلى السادة موظفي ثانوية الشهيد السعيد عبد الحي

نحييكم بتحية طيبة: السلام عليكم.

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي للموظفين

بمؤسسة ثانوية السعيد عبد الحي بالوادي، وهذا قصد استكمال انجاز شهادة الماستري في علم اجتماع

تنظيم وعمل، ويرجى منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة بعد قراءة كل فقراتها وذلك بوضع علامة (×)

أمام الخانة التي تعبر على مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون فيه.

إن تعاونكم سيكون سببا في إنجاح هذه الدراسة، علما أن إجاباتكم ستكون لأغراض البحث العلمي.

شكرا لتعاونكم الصادق

إشراف الدكتور:

عبد الباسط هويدي

إعداد الطالبتين: خولة بن عطاء الله

دلال بوخالفة

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس:

ذكر

☐

أنثى

☐

- نوع الوظيفة:

أستاذ

☐

إداري

☐

عامل مهني

☐

- ومدة الخدمة: من 1_4 سنوات

من 5_9 سنوات

☐

من 10 فأكثر سنوات

☐☐

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

أولاً: بعد القيم التنظيمية

الرقم	عبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	يسود داخل المؤسسة قيم الاحترام بين الموظفين.					
2	تظهر قيم الإخلاص في إجراء المهام والواجبات.					
3	تسود قيم المساواة داخل المؤسسة.					
4	تظهر قيم المبادرة من قبل الموظفين.					
5	تتجلى قيم التعاون في المؤسسة.					
6	تتجلى قيم الأمانة بين الموظفين داخل المؤسسة.					

ثانياً: بعد المشاركة في اتخاذ القرار

7	تشجع المؤسسة موظفيها على إبداء آرائهم حول سير العمل.					
8	تشارك المؤسسة موظفيها في حل مشاكلها.					
9	تشجع المؤسسة موظفيها في طرح أفكارهم التطويرية.					
10	تقوم المؤسسة باستشارة موظفيها في القضايا المهمة.					
11	توسع المؤسسة مجال حضور الموظفين للاجتماعات المهمة.					
12	تشرك المؤسسة الموظفين في وضع أهدافها.					

ثالثاً: بعد المعتقدات التنظيمية

13	تقوم المؤسسة على معتقد الفريق الواحد.					
14	تؤمن المؤسسة بفكرة تحفيز الموظفين.					
15	تعمل المؤسسة على التطوير من قدرات الموظفين من حين إلى آخر.					
16	يوجد اعتقاد لدى المؤسسة بأهمية تبادل الاقتراحات بين الموظفين.					
17	تؤمن المؤسسة بمعتقد تمكين الموظفين.					
18	تقوم المؤسسة على معتقد أهمية وجود الولاء.					

المحور الثالث: الالتزام الوظيفي

					19	ألتزم بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها المؤسسة.
					20	ألتزم بالحفاظ على السرايمني.
					21	ألتزم بالتعليمات والإجراءات أثناء تنفيذي لعملي.
					22	ألتزم باحترام المسؤولين في العمل.
					23	ألتزم بمواعيد العمل الرسمية.
					24	ألتزم بقوانين العمل.
					25	أحافظ على وسائل وعتاد عملي.
					26	أحافظ على ممتلكات المؤسسة.
					27	ألتزم بأداء الأعمال في وقتها.
					28	ألتزم بالحفاظ على سمعة المؤسسة.
					29	ألتزم مع أهداف ورسالة مؤسستي.
					30	ألتزم بالبقاء في المؤسسة.

الملحق رقم: (02)

قائمة المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين	الدرجة العلمية	التخصص
01	الدكتور فوزي لوحيد	أستاذ محاضر أ	علم اجتماع
02	الدكتور ضيف الأزهر	أستاذ محاضر أ	علم اجتماع
01	الدكتور بلال بوترعة	أستاذ محاضر أ	علم اجتماع