

وزارة التعليم العالي والبحث

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

- قسم العلوم الاجتماعية -



## الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة  
(المديرية العامة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

- زوزو رشيد

إعداد الطالبة:

- عاشوري ابتسام

أعضاء لجنة المناقشة:

- |                     |                   |             |              |
|---------------------|-------------------|-------------|--------------|
| ➤ ميمونة مناصرية    | أستاذ محاضر ( أ ) | جامعة بسكرة | رئيسا        |
| ➤ زوزو رشيد         | أستاذ             | جامعة بسكرة | مشرفا و مقرا |
| ➤ شعباني عبد المالك | أستاذ محاضر ( أ ) | جامعة بسكرة | عضوا ومناقشا |
| ➤ حليلو نبيل        | أستاذ محاضر ( أ ) | جامعة بسكرة | عضوا ومناقشا |

2015/2014

 **PDF Complete**

*Your complimentary use period has ended.  
Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)



# إهداء

إلى أعز الناس...

إلى من هما صاحبا الفضل بعد الله عز و جل فيما وصلت إليه ...

أمي الحبيبة

التي كانت العون الكبير لي وصبرت معي أثناء انجازي لرسالتي

أتمنى لها طول العمر والصحة والعافية

إلى روح والدي الطاهرة

إلى من تشاركنا حنان الأسرة إلى من عشنا أسعد اللحظات إلى نبض البيت و فرحه...

إخوتي

إلى رفيق دربي زوجي الحبيب

إلى كافة زملائي وزميلاتي

إلى كل أحبتي في الله

إلى كل أساتذتي الكرام

وإلى كل من يستفيد في قراءة هذه الدراسة

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا

# شكر و تقدير

قال تعالى : «رب أوزعني ان أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل

صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين» سورة النمل ، الآية 10.

أتوجه بأول شكر إلى المولى تعالى بالشكر والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه لي في

إنهاء هذه الدراسة، لقوله تعالى (لئن شكرتم لأزيدنكم).

وبعد التوجه بالشكر والثناء للمولى عز وجل، أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف

"روزو رشيد" على توجيهاته وجهده ووقته في إنجاز هذه الرسالة، فجزاه الله عني خيرا

ورعاه وأطال الله في عمره ، وكذلك الشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم

وقبولهم مناقشة رسالتي، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتي بكلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية بسكرة وخاصة الأستاذ عثمانى عبد القادر فجزاه الله خيرا وأنار دربه.

الصفحة	الموضوع
	- الإهداء والشكر والتقدير
	- فهرس المحتويات
	- فهرس الجداول والأشكال
	- قائمة الملاحق
ا-ب	- مقدمة.
	<b>الفصل الاول:</b>
	<b>1- موضوع الدراسة:</b>
2	- تمهيد
3	1-1- الإشكالية .
5	1-2- تحديد المفاهيم الأساسية.
16	1-3- أسباب اختيار الموضوع.
16	1-4- أهمية وأهداف الدراسة.
17	1-5- المقاربة النظرية.
22	1-6- الدراسات السابقة.
40	- خلاصة
	<b>الفصل الثاني:</b>
	<b>2- الالتزام التنظيمي:</b>
	- تمهيد .
43	2-1- أهمية الالتزام التنظيمي
44	2-2- خصائص الالتزام التنظيمي.
45	2-3- انماط الالتزام التنظيمي.
47	2-4- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي.
51	2-5- مداخل و أبعاد الالتزام التنظيمي.
55	2-6- المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

	7-2- مراحل الالتزام التنظيمي.
00	8-2- تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي
61	9-2- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.
64	- خلاصة
<b>الفصل الثالث:</b>	
3- الثقافة التنظيمية.	
68	- تمهيد.
69	1-3- نشأة وتطور الثقافة.
72	2-3- خصائص الثقافة.
74	3-3- خصائص الثقافة التنظيمية
76	4-3- أهمية الثقافة التنظيمية.
78	5-3- عناصر الثقافة التنظيمية.
84	6-3- أنواع الثقافة التنظيمية.
92	7-3- وظائف الثقافة التنظيمية و تأثيرها على التزام وسلوك العاملين والمنظمة.
96	8-3- مستويات الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة عليها.
102	9-3- خلق والمحافظة على ثقافة المنظمة.
106	10-3- مراحل تطور الثقافة التنظيمية.
107	11-3- نظريات الثقافة التنظيمية.
110	- خلاصة
<b>الفصل الرابع:</b>	
4- الدراسة الميدانية:	
112	- تمهيد
113	1-4- مجالات الدراسة

	113	1-1-4 - المجال المكاني
	116	1-1-4 - المجال الزمني
	116	1-1-4 - المجال البشري
	116	2-4 - فرضيات الدراسة
	116	3-4 - المنهج المستخدم في الدراسة
	117	3-4 - مجتمع الدراسة
	118	4-4 - أدوات الدراسة
	123	4-5 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
	126	4-6 - عرض وتحليل وتفسير النتائج
	158	4-7 - مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
	163	4-8 - نتائج الدراسة
	165	- خاتمة
	170	- قائمة المراجع
	180	- الملاحق

### فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الثقافة الجديدة والثقافة القديمة	82
02	درجات مقياس Likert الثلاثي	122
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	126
04	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب السن.	127
05	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية	128
06	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.	129
07	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب شهادات اخرى.	130
08	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الفئة المهنية	131
09	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الاقدمية في العمل	132
10	خاص بمحور الثقافة التنظيمية في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بالجلفة	133
11	خاص بمحور الولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بالجلفة.	140

	خاص بمحور تحقيق المسؤولية في مؤس العقاري بالجلفة	12
150	خاص بمحور تحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بالجلفة	13
154	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للالتزام التنظيمي وفقا لمتغير المستوى التعليمي	14
155	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمحاور الالتزام التنظيمي وفقا لمتغير السن	15
156	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للالتزام التنظيمي وفقا لمتغير الفئة المهنية	16
157	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمحاور الالتزام التنظيمي وفقا لمتغير الاقدمية	17
158	العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة	18
160	العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومحور تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة محل الدراسة	19
161	العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بالمؤسسة	20
162	العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة	21

### فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل رقم
50	العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي	01
55	أبعاد الالتزام التنظيمي	02

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

91	المكونات الأساسية لثقافة المنظمة	03
93	الأنواع الأربعة للثقافة التنظيمية	04
97	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	05
101	المستويات الثلاثة للثقافة التنظيمية	06
	العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية	07

### فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
181	قائمة محكمي الاستبانة.	1
182	استبانة البحث.	2

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات لكونها تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به المنظمات مع عاملها ومع محيطها ،حيث تعطي المنظمات اهتماما بالغاً لبيئة العمل ولثقافة العامل لاقتناعها الراسخ بان الإنسان هو الثروة الحقيقية والمحدد الرئيسي للإنتاج ،ومن هنا جاء اهتمام المنظمات بالثقافة التنظيمية ،بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار ومعتقدات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها ،وذلك لما تؤديه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص و الأشياء من حوله. وتؤدي الثقافة عدة وظائف للمنظمات تؤثر على مخرجاتها سلبا أو إيجابا على شعور العاملين والقادة بالرضا والانتماء والولاء والالتزام ،حيث أنها تؤثر في سلوك أداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة.

كما يعد الالتزام عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار، لذا نال اهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء،ويؤدي الالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كانخفاض معدل دوران العمل ، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، بينما ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض الرضا الوظيفي.

و نظرا لأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحديد اتجاهات العاملين فيها والتزامهم من عدمه فسوف نتناول الدراسة موضوع الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

ولنتناول الموضوع فقد اشتملت الخطة على أربعة فصول:

## - الفصل الأول : موضوع الدراسة

الإشكالية ، تحديد المفاهيم والمصطلحات ، أسباب اختيار الموضوع ، أهمية الدراسة وأهدافها، المقاربة النظرية والدراسات السابقة.

## - الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي

أهمية الالتزام التنظيمي، خصائصه، العوامل المساعد في تكوينه، أبعاد الالتزام التنظيمي ، المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي، مداخل الالتزام التنظيمي ، مراحل الالتزام التنظيمي ، تحقيق و تدعيم الالتزام التنظيمي ، وأخيرا الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.

## - الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

واحتوى على نشأة وتطور الثقافة، خصائصها ، خصائص الثقافة التنظيمية، أهميتها مع الإشارة إلى عناصر الثقافة التنظيمية ، أنواعها ، ووظائفها، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية، مستوياتها ، و خلق والمحافظة على ثقافة المنظمة، وأيضاً مراحل تطورها، ونظرياتها، وكذلك تأثير الثقافة التنظيمية على التزام و سلوك المنظمة والعاملين بها.

## - الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

احتوت على مجالات الدراسة (المكاني، البشري، الزماني)، وفرضيات الدراسة ، بالإضافة إلى المنهج المستخدم في الدراسة ، وأدوات الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ، عرض وتحليل النتائج، مع مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات ، وأخيرا النتائج



Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## الفصل الأول:

### موضوع الدراسة

- تمهيد

1. 1- الإشكالية.

1. 2- تحديد المفاهيم الأساسية .

1. 3- أسباب اختيار الموضوع .

1. 4- أهمية الدراسة وأهدافها.

1. 5- المقاربة النظرية.

1. 6- الدراسات السابقة.

- خلاصة

## **تمهيد:**

من مميزات البحث العلمي عموماً والبحث الاجتماعي خصوصاً ، أن ينطلق الباحث الاجتماعي في دراسته من جملة من التساؤلات والسعي لإيجاد إجابات علمية وموضوعية وذلك عن طريق النقصي العلمي في شكل فرضيات تكون بمثابة الإجابات المؤقتة التي

تخضع إلى المنطق العلمي ، وذلك بالانتقال من سؤال

بالعمومية والتجريد إلى الجانب الملموس للبحث ، بمعنى أننا كلما تقدمنا في المجال العلمي لسؤال الانطلاق كلما اتخذت المفردات التي استعنا بها الصفة الملموسة والدقيقة ، ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل لئطرح فيه إشكالية البحث وتحدد أبعادها ، ثم تتحدد أهم المفاهيم الأساسية المستعملة ، بالإضافة إلى تحديد الأهمية و الأهداف المرجوة من الدراسة و الأسباب المؤدية لاختيار هذه الدراسة ، بالإضافة إلى المقاربة النظرية و الدراسات السابقة للموضوع.

## 1-1- الإشكالية:

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي مست المنظمات ، كالعولمة ، ثورة المعلومات ، التطور التكنولوجي ، ... ، الخ. وجب على هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار والبقاء .

وفي ظل هذه التحديات لابد من الاهتمام والتركيز على المورد البشري بما يملك من معرفة وخبرة ومهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية ، لذلك أصبح من الضروري للمنظمات تطوير مواردها البشرية لتتلاءم مع التطورات المتسارعة ، ومن أجل تطوير العمل والتميز من المنظمات الأخرى ،

تسعى هذه الأخيرة إلى زيادة ارتباط العاملين بمنظمتهم و  
بمنظمتهم ومهتمين بأن يساهموا في تحقيق أهدافها.

إن التزام الأفراد في عملهم يشير إلى تقبلهم لقيم وأهداف المنظمة التي يعملون بها وتفانيهم ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل في تحقيق أهدافها ، وسيظل موضوع الالتزام التنظيمي مفتاحا أساسيا مهما في تحديد توافق العمال مع منظماتهم ، فإذا كان هناك التزام نحو المنظمة سيكون هناك استعداد كاف لتكريس كل الجهود والتفاني في إنجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والاستمرار للعمل بها ، أما انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي ستتبعه أثرا سلبية ومكلفة على المنظمة كالتسيب الوظيفي وغيرها ، لذا صار الالتزام التنظيمي مطلبا أساسيا لتحقيق الفعالية في الأداء والكفاءة في الإنتاجية ومؤشرا دالا على نجاح المنظمات.

يأتي التزام الأفراد في عملهم نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها من الصعب عزلها بدرجة تامة ، من بين هذه العوامل الثقافة التنظيمية ، حيث أنها تؤثر على سلوك الأفراد العاملين وتصرفاتهم ، إذ أنهم يتصرفون بما يتفق والقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة ، وتترك بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المنظمات، وتكسب سمات شخصية تميزها عن غيرها كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة ، وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى التزامهم الوظيفي ، جاءت الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف وتقنيات وعادات وتقاليد وقيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية لتساهم في تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين واستمرارها للبقاء ، وبذلك تستطيع المنظمات التغلب على المشكلات التي تواجهها .

إن الالتزام التنظيمي يسهل من خلال الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية والشعور بالهدف المشترك، وهو أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات الخدمية و الإنتاجية فالأفراد الملتزمون لهم أفكار و معتقدات وتوقعات خاصة بهم.

كما تلعب الثقافة التنظيمية دورا في التفاعل الاجتماعي داخرا

إلى اهتمام المنظمات بالثقافة التنظيمية .

إدراكا لما سبق من أهمية الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية وتأثير هذه الأخيرة على العديد من المتغيرات تبدو أهمية دراسة العلاقة بينهما، وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيسي التالي :

- ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ؟

### التساؤلات الفرعية:

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ؟
- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ؟
- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ؟

### 1-2- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

#### 1-2-1- مفهوم التنظيم:

لغة: مجموعة مؤلفة من أجزاء متآزرّة، توجيه، فرض نظام

اصطلاحاً: يرى "كوننل ودونيل" التنظيم بأنه: «تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط وتوزيع هذه الأنشطة على الوحدات الإدارية بالمؤسسة للقيام بها، وكذلك تفويض السلطة والتنسيق بين الجهود».

- التنظيم هو وظيفة إدارية يتم فيها توزيع وترتيب الموارد البشرية منها وغير البشرية بالخطّة التي ستوصل إلى الهدف، وهنا يتضح أن عملية التنظيم تتطلب تحديد النشاطات وتحديد الأفراد الذين سينفذون النشاطات الإضافية لتحديد الموارد اللازمة التي يستخدمها هؤلاء الأفراد مع بيان وتحديد العلاقات بين الأفراد من حيث السلطة المركزية.<sup>2</sup>

-وهو عملية توظيف موارد المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية حيث ينعكس توظيف الموارد المختلفة على كافة جوانب العمل في المنظمة وعلى العاملين وعلى الوظائف وعلى خطوط السلطة الرسمية وآلية تنسيق بين مهام العمل في المنظمة والتنظيم يعتبر أيضاً وظيفة هامة نظراً لأنه يتبع عملية وضع الخطط والاستراتيجيات، فالإستراتيجية تحدد ما يجب عمله؟ أما التنظيم فهو يحدد كيف سيتم عمله.<sup>3</sup>

يرى "موني ودالي" أن: «التنظيم عبارة عن اتحاد مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك وتترابط داخل المؤسسة».<sup>4</sup>

<sup>1</sup>المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، 2000، الطبعة 2، صفحة 323.

<sup>2</sup>زيد منير عبوي: الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، وظائف المدير، دار دجلة، المملكة الأردنية الهاشمية، طبعة 1، 2007، صفحة 64.

<sup>3</sup>عبد السلام أبو قحف، وآخرون: نظم الإدارة الحديثة، دار التعليم العالي الجامعي، الإسكندرية، 2011، صفحة 241-242.

<sup>4</sup>محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: دار المسيرة عمان الأردن، 2008، طبعة 3، صفحة 9.

كما يعرف " أميتاي إيتزيوني " التنظيم بأنه: « وحدة اجتماعية

ويرى إيتزيوني أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم.

أما "تالكوت بارسونز" يعرف التنظيمات على أنها وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة".<sup>5</sup>

ويعرف التنظيم بأنه الإطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد، ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>6</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء مفهوم التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وتجميعها في مجموعات وظيفية مستقلة تؤديها تقسيمات تنظيمية قائمة بذاتها تتفاوت أعدادها وأحجامها بتفاوت حجم المؤسسة وأهدافها وفعاليتها فالتنظيم هو عبارة عن اتحاد بين مجموعة من الأفراد يعملون معا وهو إطار يضم القواعد واللوائح بين الأفراد لتحقيق هدف مشترك ومترابط داخل المؤسسة.

## 1-2-2- مفهوم الثقافة.

لغة: يرى ديمورغون (Démorgon) أن مصطلح الثقافة " Culture " مشتق من كلمة " Cultura " اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض.

فيما يرى البعض الآخر أن هذا المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني " Colère " ، والذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض ثم أخذ البعد الروحي والعقلي للشخص في القرن 18، ليعبر فيما بعد عن التطور الذكائي والاجتماعي للإنسان والجماعات الإنسانية<sup>7</sup>، وعرف تحولا جديدا سنة 1871 مع

<sup>5</sup> طلعت إبراهيم لطي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، صفحة 23.

<sup>6</sup> موسى اللوزي: التنظيم واجراءات العمل، دار وائل للنشر، الاردن، عمان، 2008، الطبعة 2، صفحة 22.

<sup>7</sup> Med Nuiga, La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisations systémique et applications à l'entreprise marocaine. Thèse de doctorat en génie industriel, Dirigé par : P. TRUCHOT. ENSAM, PARIS. 2003 , P 53.

أعمال كل من غوستاف " Gustav " وتاييلور " Taylor "

لمصطلح الحضارة، فصار يعبر عن مجموع وقائع وخصائص مجتمع ما. وأول من استعمل هذا المصطلح هم الأنثروبولوجيون، وعلى الرغم من كثرة استخدام هذا المصطلح إلا أنه لا يوجد اتفاق عام على تعريفه، وذلك لاختلاف وجهات النظر وتعدددها، ولكن يظل تعريفه مهما اتسع قاصرا على الإحاطة بكل الجوانب المكونة للثقافة<sup>8</sup>. أما مصطلح الثقافة في اللغة فهو: يعني رعاية العقل والاعتناء بتهديب الإنسان.

**اصطلاحا:** يمكن تعريف الثقافة بأنها: " النسيج الكلي المعقد الذي قام الإنسان نفسه بصنعه متمثلا في الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم وأساليب التفكير وأنماط السلوك وطرق معيشة الأفراد وقصصهم وألعابهم ووسائل الاتصال والانتقال وكل ما توارثه الإنسان وأضافه إلى تراثه "9.

ويمكن تعريفها بأنها: "وسائل الحياة المختلفة التي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ السافر منها والمتضمن العقلي واللاعقلي، والتي توجد في وقت معين، والتي تكون وسائل إرشاد وتوعية الأفراد في المجتمع "10.

كما يعرفها (هوفستيد **Hofstede**) بانها: "الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى"11.

---

<sup>2</sup>الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشرية ( دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA المسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، المسيلة، الجزائر، 2006، ص 08.

<sup>1</sup> محمد حسين الشناوي وآخرون، التنشئة الاجتماعية للطفل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 105-107.

<sup>10</sup> مصطفى عشوي، سعيد لوصيف: الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي، معهد

علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 28-30 نوفمبر 1992، بن عكنون الجزائر، صفحة 272.

<sup>11</sup> عبد الحفيظ مقدم، المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، صفحة 17.

ويمكن تعريفها بأنها: "جملة الأفكار والمعارف والمعاني والآ

تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة ، وفي علاقات أفرادهم ببعضهم ، وبغيرهم من المجتمعات ، وبهذه الألوان من الفكر والمعاني والتعبير يتميز المجتمع الإنساني باعتباره صناعا وناقلا لعناصر الثقافة جيلا بعد جيل " .<sup>12</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يظهر لنا أن الثقافة تتكون من عدة عناصر يمكن ذكرها في التالي:

■ العناصر المادية: وهي كل ما يستعمله الإنسان في حياته اليومية من مسكن، ملابس وأثاث وغيرها.

■ العناصر المعنوية: وهي أنماط السلوك، اللغة، العلوم، الفنون، العادات، التقاليد، الاتجاهات والدين، بالإضافة إلى القيم، الأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد<sup>13</sup>.

### 1-2-3- مفهوم الثقافة التنظيمية:

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week وأدرجت مجلة Fortune ركنا خاصا تحت عنوان Corporate culture ، إلى أن جاء الباحثان (A.A.Kennedy&T.E. Deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Corporate culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.<sup>14</sup>

فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية ، و يحيل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما :ثقافة المنظمة (A.A.Kennedy&T.E. Deal ، Corporate culture) (1982 ) ، وكتاب (البحث عن الامتياز) لبيتر و ووترمان

<sup>12</sup>عثمان فراج، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي ،مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير ،معهد علم النفس وعلوم التربية ،جامعة الجزائر ،صفحة 33.

<sup>13</sup>محمد حسين الشناوي وآخرون:مرجع سابق،صفحة107.

<sup>14</sup>بروش زين العابدين،قاسمي كمال:إدارة التغيير وعلاقته بالثقافة التنظيمية ،مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة المسيلة ،المسيلة ،الجزائر ،04-03 ماي 2005،صفحة 6.

## n) Search of excellence: Peter & Waterman

السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على

سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.<sup>15</sup>

تعد الثقافة التنظيمية من بين المفاهيم الواسعة وذات جوانب متعددة، وهناك العديد من الدراسات التي

تناولت هذا المفهوم وعرضت مجموعة من التعريفات موضحة المفهوم الحقيقي لها، ومن أهمها نجد

التالي:

• تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: " مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتميئتها

داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم

تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم "16.

• وتعرف كذلك بأنها: " مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة

التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرارات، وأسلوب تعاملهم مع

المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة "17.

• كما تعرف بأنها: " عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل

أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها "18.

• وتعرف أيضا بأنها: " مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد

في المنظمة وتؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة "19.

<sup>15</sup> عبد الله البريدي: نحو فهم بيئة الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 11-12-ديسمبر 2004، صفحة 1.

<sup>16</sup> عزاوي عمر، مجلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية - رؤية مستقبلية -، مجلة الباحث، عدد

4، 2006، ص 61 .

<sup>17</sup> مصطفى محمد أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي)، الدار الجامعية للنشر،

الإسكندرية، 2005، ص 406 .

<sup>18</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 86.

- ويعرفها هاريسون (Harrison) على أنها: " المعنا

ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط ومداه والنظرة للمرؤوسين في المنظمة<sup>20</sup>.

وتم تعريفها أيضا بأنها: " مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة و إدراكاتهم، ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة<sup>21</sup>."

- كما يعرفها ويليام أوتشي (William Ouchi) بأنها: "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تنتسب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين<sup>22</sup>."

- ويرى "إليو جاك" (Elliot Jacques) أن: "ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة<sup>23</sup>." كما تعرف بأنها: " مجموعة القيم والمبادئ و المعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد<sup>24</sup>."

ومن خلال ما سبق من تعاريف مقدمة للثقافة التنظيمية يعد التعريف الذي قدمه **Edgard Schein** من بين التعريفات الأكثر شمولاً للثقافة التنظيمية حيث عرفها على أنها: " مجموعة المبادئ

<sup>19</sup>Michell Petit, AundreyKlesta, Management d'equipeconceptet pratique, Lunod, Paris, 2000,P186 .

<sup>20</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 245 .

<sup>21</sup> سعد غالب ياسين:مرجع سابق،صفحة145.

<sup>22</sup>علي عبد الله:أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،الجزائر،1999،صفحة220.

<sup>23</sup>Gilles Bressy et Christian Kankoyt:Economie d'Enterprise,4édition Dalloz, paris1998,p513.

<sup>24</sup> عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002،صفحة243.

الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفها أو شكلتها جماعة ،

المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والنتيجة عن العمل الجماعي، إن تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة ورموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى<sup>25</sup>.

#### 1-2-4- مفهوم الالتزام التنظيمي:

**لغة:** يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء مداوم عليه ، ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة.

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

ويرى(بورتر،1968porter) بأن الالتزام هو : "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة ،وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة ، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة " أما (شلدون1971sheldon) فيرى أن الالتزام هو: " التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها " ، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها بالعمل فيها .

<sup>25</sup>زيد الدين لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد:01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان، 2007.

وعرف "بورتر" وآخرون 1974 الالتزام من النا.

منظمتها وارتباطه بها ، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي

للأفراد وهي :

- إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها .

- لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.

- الاستعداد الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

أما "بوشان" (Buchanan1974) فينظر إلى الالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده

للمنظمة وانه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر وهي:

• **التطابق Indentification**: ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما

للفرد العامل فيها.

• **الانهماك Envolement**: ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة

المنظمة.

- **الولاء Loyalty**: والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.<sup>26</sup>

وأیضا من بین التعريفات التي برزت في النظر إلى الالتزام التنظيمي :

• يعرف الالتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها بها لأسباب

نفعية مادية.

• يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته

الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بها بأهدافها قيمها .

<sup>26</sup>د/موسى أحمد خير الدين، د/محمود أحمد النجار : أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة استطلاعية جامعة البترا، عمان، 2010، صفحة 11.

• يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

• يمثل الالتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد.

• يعرف الالتزام التنظيمي بالشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

• يتمثل الالتزام التنظيمي في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها.

• يعبر الالتزام عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.<sup>27</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، و التمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.<sup>28</sup>

### 1-2-5- مفهوم المؤسسة:

**لغة:** إن مصطلح المؤسسة اشتق من لفظ Entrepreneur والتي تعني التعهد والالتزام بإنجاز عمل يكتسي أهمية كبرى، أي التكفل بمهمة هامة نسبيا، وتعتبر فرنسا البلد الأول الذي ظهر فيه مصطلح المؤسسة Enterprise وكذا المصطلح المرافق له وهو المقاول entrepreneur في القرن 15.

**اصطلاحا:** إن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة، كما يمكن اعتبارها بأنها نظام نستقل أنشئ من أجل غايات معينة

<sup>27</sup>د/ فاروق عبد فليبه، د/ السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2005، صفحة 285.

<sup>28</sup>ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، صفحة 20.

ومحددة حسب طبيعة المؤسسة ،وهي مفتوحة على النظام

عوامل الإنتاج وتؤثر فيه عن طريق منتجاتها ،وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة ، وتشكل خلية اجتماعية خاصة لها وسائل قانونية ومالية ومادية ،وهي أيضا مركز اتخاذ القرارات .<sup>29</sup> والمؤسسة هي مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك واستغلالها استغلالا عقلانيا.<sup>30</sup> والمؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه إيجاد قيمة سوقية من خلال الجمع بين عدة عناصر إنتاجية ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الأرباح.<sup>31</sup>

وهي مجموعة من الوسائل البشرية والمادية والمالية خصصت لأداء غرض اقتصادي معين.<sup>32</sup> وهي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج وتبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين وضمن شروط اقتصادية تختلف زمنيا ومكاني المكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط.<sup>33</sup>

من خلال ما سبق المؤسسة هي ظاهر معقدة ولذلك نجد وجهات نظر مختلفة في إعطاء تفسير لمفهوم المؤسسة فهناك نظرة محدودة وجزئية لمفهوم المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى هناك من يرى المؤسسة من جانب قانوني وآخرون يهتمون بالجانب المالي فقط ، ومنه يمكن إعطاء مفهوم المؤسسة على أنها عبارة عن منظمة تجمع فيما بينها مختلف عوامل الإنتاج، العمل ، الرأسمال ، الآلات ، الخبرات ، مواد أولية بطريقة مثالية للبحث عن الفعالية في جميع الميادين من أجل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة.

<sup>29</sup>نوري منير : تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، صفحة11،12.

<sup>30</sup>ناصر قاسيمي:مرجعسابق،صفحة120.

<sup>31</sup>سمير أحمد عسكر :مدخل إلى إدارة الأعمال ،دار النهضة العربية ،مصر ،1984،صفحة. 10

<sup>32</sup>شباكي سعدان :تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني ،ديوان المطبوعات الجامعية ،بدون سنة نشر ،بدون طبعة،صفحة2

<sup>33</sup>ناصر دادي عدون :التحليل المالي ،الجزء الأول،المحمدية العامة ،الجزائر،دون سنة نشر ، دون طبعة،صفحة14.

### 1-3- أسباب اختيار الموضوع:

- الحاجة للبحث والاستقصاء في مجال الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية في المنظمات.
- عدم الرضا عن واقع الالتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية في المؤسسات.
- الرغبة في تقديم بعض المعلومات حول موضوع الالتزام التنظيمي.

### 1-4- أهمية و أهداف الدراسة:

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- مفهومين مهمين هما الالتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية.
- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ قد تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم لطبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي لدى العاملين محل الدراسة و الثقافة التنظيمية في المنظمة.
- قد يفيد هذا البحث المهتمين بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع الالتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية في المنظمة وذلك لما يحققه من أهداف عديدة.
- كما تسعى هذه الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة الإشكالية إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة.

## 1-5- المقاربة النظرية:

على الرغم من اتفاق أغلب علماء الاجتماع على صعوبة دراسة الظاهرة الاجتماعية لما تتميز به من تعقيدات مختلفة ومتشابكة، لذلك اختلفت الاتجاهات النظرية باختلاف الأطر المرجعية التي يعتمد عليها أي اتجاه، فظهرت لكل اتجاه مشكلات معينة يهتم بدراستها وأصول وجذور فكرية وكذلك أدواته الأساسية التي يستخدمها ويستعين بها، لذلك ظهر الاختلاف في مستويات التحليل التي تطبع الدراسات،<sup>34</sup> ولوضوح الرؤية الصحيحة التي تقترب من الصحة كان لابد في بداية هذا البحث من حتمية المقاربة السوسيولوجية من الموضوع للتمكن من جمع جزئياته ومن الفهم النسبي ومحاولة التفسير المنهجي، إذن فالمقاربة هي "المنهج والتقنية بدون حدود بينهما لا يطابقان بالجملة، وإنما يستعملان لدراسة موضوعات حساسة، بجرعات مناسبة لردود الأفعال غير المتوقعة"<sup>35</sup>، نستطيع القول أن أغلب النظريات سواء الكلاسيكية منها أو الحديثة، قد أشارت بطريقة أو بأخرى الى الثقافة التنظيمية، ومحاولة لمجارات الاتجاهات التي تناولت الموضوع، فقد تم اختيار ثلاث مداخل للموضوع: مدخل البنائية الوظيفية (بارسونز)، المدخل الاستراتيجي (ميشال كروزبي)، مدخل العلاقات الإنسانية.

<sup>34</sup> رابح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، صفحة 155.

<sup>35</sup> مادلين غراويتز: مناهج العلوم الاجتماعية، ترجمة سام عمر، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، دمشق، الجزء 1993، 2، صفحة 12.

تكمّن أهمية تحليلات البنائية الوظيفية المعاصرة في تطويرها وتحديثها للقضايا والموضوعات التي تمّ معالجتها بواسطة روادها التقليديين ،حيث تمثلت المقولات الأساسية للبنائية الوظيفية المعاصرة ،في عدة مقولات مثل البناء او النسق الاجتماعي ،المتطلبات الوظيفية ،المعوقات والخلل الوظيفي،الاتفاق والوعي الاجتماعي ،ولا تزال تثري العديد من النظريات السوسولوجية الحديثة،وتعتبر نقطة انطلاق لغيرها من النظريات تحت إطار النظريات السوسولوجية المعاصرة في علم الاجتماع.ومن خلال أهم أفكار رواد البنائية الوظيفية سعى تالكوت بارسونز لدراسة مجموعة من الأنساق الاجتماعية ذات الطابع الدائم أو المستقر مما جعله يصنف هذه الأنساق إلى انساق اجتماعية وثقافية وشخصية ،حيث تعتبر الأنساق الاجتماعية والثقافية من أهم الأفكار التي ركز بارسونز على دراستها ولاسيما انه أعطى لها مزيد من الاهتمام حيث اهتم بدراسة الدور الوظيفي للنسق الثقافي في المجتمع الحديث ، فعرف الثقافة على انها :”نتاج اجتماعي وعامل محدد لدراسة انساق التفاعل الاجتماعي البشري ”،وحاول بارسونز أن يميز بين ثلاثة أنواع رئيسية من الأنماط الثقافية وهي انساق الأفكار والمعتقدات ، انساق الأفكار والرموز التعبيرية ،انساق التوجيهات القيمية أو الأنماط التكاملية.أثناء تحديد بارسونز لطبيعة مكونات النسق الاجتماعي أشار إلى النسق الثقافي على انه مجموعة المعايير والنماذج والقيم والإيديولوجيات والمعارف والقوانين وغير ذلك من مكونات الثقافة.

انطلاقاً من تصور بارسونز لأي منظمة على أنها نسق كلي يتكون من انساق فرعية يوجد بينها تساند وتبادل من اجل خدمة هذا النسق الكلي وأهدافه ومن بين هذه الأنساق النسق الثقافي ،فكل منظمة لها أهدافها الخاصة وهيكلها التنظيمي ويتشكل لها على مر الأيام ثقافة خاصة تهيكّل سلوكيات وأفعال أفرادها .

إذن فالثقافة في المؤسسة تعتبر نسق فرعي قائم بذاته وله

المؤسسة متقلب كلما ظهرت الحاجة إلى النسق الثقافي وتعاظم دور في تحقيق الاندماج والانتماء لأفراده وبالتالي ولأهم وحبهم للعمل ورغبتهم في الاستمرار والبقاء في المؤسسة مما يحقق ذلك التزامهم .

### 1-5-2- مدخل العلاقات الإنسانية:

تطورت حركة العلاقات الإنسانية من خلال الإطار الامبريقي لها واعتمادها على الدراسات الميدانية ، حيث تتمثل الخاصية المميزة لحركة العلاقات الإنسانية في تحولها من تراث الإدارة العلمية وما تتضمنه من أدوات ومناهج ضيقة للتخطيط وتركيزها على الحوافز المادية، إلى التركيز على الآثار التي يتعرض لها العامل في عضوية الجماعة غير الرسمية والعمليات الإشرافية ، حيث رأى كل من (بول طومسون ودافيد ماكهوف ) أنه بعد الحرب العالمية الثانية بدأ تناول جديد لمدرسة العلاقات الإنسانية أن تجعل العمال أكثر إنتاجا عن طريق ضمان إشباع الحاجات الإنسانية أما (هارزبرج f.herzberg) فقد اعتقد أن العمال تزداد إنتاجيتهم أكثر لما تعطى لهم مسؤولية أكبر في انجازهم المهمة أو العمل بأكمله.

أما المنظور الجديد لمدرسة العلاقات الإنسانية والذي كان يركز حول نماذج تعزيز وإثراء العمل والأساليب والطرق التي تعمل على تحسين الفعالية التنظيمية، حيث رأى بعض الكتاب الأمريكيين أن بلدهم وفر تجارب أو أمثلة للتنظيمات التي كانت ناجحة في تحفيزها للعمال ، وكان السبب والدافع للتحفيز ناجم عن ثقافة التنظيم ، فقد رأى كل من "ترانس ديل وآنكيندي «Deal T.and Kennedy» أن لكل تنظيم ثقافة خاصة بالمشاركة ، فهذه الثقافة تؤثر عمليا على كل شئ بداية من الترقية ونوع القرارات التي تتخذ إلى الطريقة التي يلبس بها العمال ونوع الرياضة التي يمارسونها ، فالتنظيمات يمكن لها أن تنجح بتفوق لما تكون لها ثقافة قوية وملائمة ، فالمصنع كثيرا ما يحافظ على ثقافات

المشاركة ، كما تستخدم الطقوس والاحتفالات لتوصيل الثقا

وكيندي " : "أن ثقافة المشاركة القوية تدمج العمال في مؤسساتهم ، وتجعلهم كأنهم جزء منها ، وتعطيهم شعور بالانتماء والفخر ، ورأى "ديبلو كينيدي " : "أنه يمكن أن توفر الثقافة قيم ومعايير تعطي معنى لتوجيه وتنظيم السلوك بدون الحاجة إلى الوجود المكثف لسلطة الإدارة مما تؤثر على الإنتاجية " .<sup>36</sup>

### 1-5-3- المدخل الاستراتيجي:

كانت كل التصورات والنظريات التطبيقية تعتقد سابقا بان المنظمة وليدة تكنولوجيتها ثم تغيرت هذه النظرة فيما بعد إلى اعتبار أن الإستراتيجية او المنهجية الإستراتيجية هي التي تتحكم في القرارات التسييرية والسلوكيات الفردية . إن كفاءة المنظمة في مواجهة مشاكلها مع المحيط الخارجي أو المحيط الداخلي لا يتوقف على حداثة تكنولوجيتها وعلى دقة بنيتها التنظيمية أو حسن اختيارها لإستراتيجيتها بل يتوقف على قدرة النسق الاجتماعي على إنتاج ثقافة تؤهله في خلق الاندماج والانسجام وعليه فان "ميشال كروزيه" يقول : "في ظل الحياة الاجتماعية أن الأدوات الثقافية هي التي تسمح للفريق أن يشكل وان يعمل ليس فقط على معالجة القضايا التي تتعلق بالاندماج والانسجام ولكن كذلك أن يجد الحلول لكيفية تعبئة المواد والمعارف والكفاءات وتوحيد المصالح المختلفة من اجل الاستمرار والبقاء ،فالثقافة تشكل طريقة أخرى للتفكير للمنظمات .

إن الثقافة بما تحتويه من مضامين توحد السلوكيات وتعتبر بديل للتصورات البيروقراطية في تنظيم السلوك الإنساني والفعل الاجتماعي المنظم .وهي عند "ميشال كروزيه" : "تكمُن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها ،أي أن الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو للمجموعة أن تتشكل أو تتكون بواسطة إنتاج أدوات او طرق الدمج والانتماء لهذه المجموع

<sup>36</sup> رايح كعباش :مرجع سبق ذكره ،صفحة(124،135).

ومن خلال كل هذه التصورات حول الثقافة التنظيمية وتأثير  
الالتزام التنظيمي كالاتمرار والبقاء والانتماء .

كما أن الثقافة تقوم بدور توجيه وتحديد الإستراتيجية التنظيمية والاستراتيجيات التحتية وكذا  
الاستراتيجيات الفردية الخاصة، فعندما يشكل نسق معايير الإطار المرجعي لكل اختيار استراتيجي كما  
يبين ذلك "ميشال كروزيه" بحيث يرى أن الاستراتيجيات المتبناة من طرف الفاعلين الاجتماعيين ليست  
وليدة فقط لأهدافهم الخاصة وإنما وليدة كذلك لثقافتهم وقدراتهم على تنظيم أنفسهم من اجل انجاز  
العمل المشترك.<sup>37</sup>

إن الثقافة بالنسبة لميشال كروزيه هي القدرة على العمل والفعل جماعيا هذه القدرة تسمح لهم بدمج  
إستراتيجيتهم وتوجهاتهم مع بعضها البعض بالطريقة التي تمكنهم من الاستمرار في العلاقة ليتحدد  
الهدف المشترك ، فهذه القدرة الجماعية ليست وليدة قواعد وضعها الأفراد لهذا الغرض .

## 1-6- الدراسات السابقة:

نال موضوع الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية  
مختلفة، حيث توفرت دراسات تناولت موضوعي الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بشكل منفصل.  
وفيما يلي مجموعة من الدراسات قدمت في خلال ثلاث محاور ،هي:

<sup>37</sup> محمد المهدي بن عيسى :علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة ، بدون دار نشر ، 2010، الطبعة الاولى،  
صفحة (48،50،66،67 ، 123).

## 1-6-1- الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

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

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية:

- ماهو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟
  - ماهي العوامل التي تؤثر بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات؟ الفلسطينية؟
  - ماهي العناصر الأكثر أهمية في تحقيق مستوى أعلى من الالتزام في تلك الجامعات ؟
- هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ،وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل: ( الجنس ،العمر،مستوى التعليم ، سنوات الخدمة ،المستوى الوظيفي ،مكان العمل ونوع الوظيفة) ،أما بالنسبة لمنهجية الدراسة فتحددت عينة الدراسة ب340موظف وموظفة وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،كما وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية : (العمر ، مستوى التعليم، نوع الوظيفة،مدة الخدمة بالجامعة ،المستوى الوظيفي) في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة في مستوى الالتزام تعزى الى متغير الجنس ومكان العمل.

▪ دراسة "إيناس فؤاد نواوي فلبمان" بعنوان: "الرضا

المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة".

رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، 1428هـ/1429هـ.

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية:

- مامستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ؟

- مامستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ؟

- ما طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ؟

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة والتعرف على العلاقة بينهما، بالإضافة إلى الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل : (الجنس، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة .

قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي المسحي والمذ

فكانت 103 مشرفا تربويا و175 مشرفة تربوية ،كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات في  
الدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن كل من المشرفين التربويين والمشرفات  
التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا ومن الالتزام ،بالإضافة إلى وجود علاقة بين الرضا  
الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح  
التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور .

▪ دراسة "مقبل ضيف الله مقبل الحربي" بعنوان " أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على  
الالتزام التنظيمي ،دراسة ميدانية على شركات ووكالات الأدوية بمدينة جدة "،رسالة ماجستير  
في إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية الاقتصاد والإدارة ،قسم إدارة الأعمال ،جامعة الملك عبد  
العزیز ،المملكة العربية السعودية ،1426هـ/1427هـ.

وتمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالي :

- هل يوجد تأثير معنوي للمتغيرات الشخصية (السن،مدة الخدمة ،المستوى التعليمي )على الأبعاد  
المختلفة للالتزام التنظيمي (الاتجاهي والمعياري والاستمراري)؟
- هل يوجد تأثير معنوي على المتغيرات المستقلة مجتمعة (العدالة التنظيمية ،المتغيرات  
الشخصية) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)؟

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر العدالة التنظيمية والمتغير،

تتمثل العدالة التنظيمية في (السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة) والالتزام التنظيمي يتمثل في الالتزام ألتجاهي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، وقامت منهجية الدراسة على عينة قوامها 330 مفردة وتم استخدام الاستبانة كأداة مناسبة للدراسة .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية تؤثر بشكل معنوي على الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي، كما أوضحت نتائج الدراسة أن عدالة الإجراءات هي أكثر أنواع العدالة التنظيمية تأثيراً على الالتزام التنظيمي المستمر، حيث أن إدراك الفرد لمدى عدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبله الوظيفي يؤثر بشكل معنوي على بقاء الفرد واستمراره في العمل بالمنظمة حفاظاً على المكانة المادية والمعنوية التي يحصل عليها من العمل.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن السن كأحد المتغيرات الشخصية له ارتباط معنوي وموجب مع الالتزام ألتجاهي، في حين لم تظهر الدراسة علاقة ارتباطية معنوية بين السن وكل من الالتزام التنظيمي الاستمراري والالتزام التنظيمي المعياري، بالإضافة إلى مدة الخدمة ترتبط ارتباطاً عكسياً مع الالتزام التنظيمي ألتجاهي حيث أن بقاء الفرد في المنظمة التي يعمل بها وذلك لشعوره بحالة من الملل في العمل كما أنه لا يوجد فروق معنوية للمستوى التعليمي الجامعي وما قبل الجامعي على الأنواع المختلفة للالتزام التنظيمي.

▪ دراسة "شافية بن حفيظ" بعنوان: "علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلاتشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة" رسالة ماجستير غير منشورة تخصص علم النفس التنظيمي والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم

جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2013.

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية:

- مامستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابد

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي

حسب "نظرية هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدراس

الابتدائية حسب الجنس؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدراس

الابتدائية تعزى إلى الاقدمية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدراس

الابتدائية تعزى إلى المؤهل العلمي؟

كما هدفت الدراسة الى الكشف على الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية حسب نظريتي

"هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر المعلمين، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وعلاقة النمط

القيادي بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ومعرفة الاختلاف في مستوى الولاء التنظيمي

لدى المعلمين باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الاقدمية في التدريس.

كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي، أما عينة الدراسة فتحدت ب270 معلم ومعلمة من

المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة ومقياس "هيرسي وبلانشارد"

لتحديد النمط القيادي ومقياس "بورتر وزملائه" لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلم .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن الأساليب الأكثر استخدام في المدارس الابتدائية

من وجهة نظر المعلمين هي أسلوب التفويض والإقناع ويليهما أسلوب الإشراف ثم الإبلاغ، وأن هناك

مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، بالإضافة إلى أن

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء باختلاف النمط القيادي بحسب نظريتي "هيرسي

وبلانشارد" من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة

إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس والاقدمية في التدريس والمؤهل العلمي.

- دراسة "شريبط الشريف محمد" بعنوان: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي"، دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر 2009/2008.

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤل التالي: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء للمؤسسة "سونلغاز" لدى فئة الإطارات الوسطى؟

وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة حسب الإطارات الوسطى، وكذلك معرفة تأثير متغيرات (السن، الحالة الاجتماعية، الاقدمية، طبيعة النشاط) على الولاء التنظيمي.

كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث البالغ عدد أفرادها 82 إطارا، وكانت الاستمارة الأداة المناسبة للدراسة .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها قلة استخدام الاتصالات الشفوية ماعدا في حالة

الاتصالات التي تكون في نفس المستوى أو ما يسمى بالاتصال الأفقي، واعتماد مؤسسة سونلغاز بصفة

كبيرة على الاتصالات الكتابية كونها تستعمل كمرجع في حالة غموض الاتصال أو عدم تنفيذ محتوى

الرسالة فيما يتعلق في الكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة

،بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي وأيضا

وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعدي الاتصال الكتابي و

علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي.

## 1-6-2- الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

- دراسة "محمد بن علي بن حسن الليثي" بعنوان: "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008م.

من بين التساؤلات التي طرحت في الإشكالية الأسئلة التالية:

- التساؤل الرئيسي: ما دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة؟
- الأسئلة الفرعية: - ما الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري مدارس المرحلة الابتدائية بالعاصمة المقدسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدرسة من وجهة من وجهة نظر مديري المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بالعاصمة المقدسة وفقا لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، نوعه، الخبرة، مركز الإشراف)؟
- ما الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة التي تفسر أكبر قدر ممكن من تباين الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة؟

قامت الدراسة على مجموعة من الأهداف منها توضيح أهمي

الابتدائية بالعاصمة المقدسة بالإضافة إلى التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري. كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة في مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعددهم 115مديرا.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم دراسات عليا وبكالوريوس، إن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التي تفسر الإبداع الإداري.

▪ دراسة "بسام بن مناور العنزي" بعنوان: " الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري"،

دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425هـ .

وقد تم تحديد أسئلة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية؟

واندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة؟

- ما اثر القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة؟

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر الثقافة

العامة في المملكة العربية السعودية، وتوضيح أهمية كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري للعاملين بالمؤسسات العامة، بالإضافة إلى التعرف على واقع قيم الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة، وكذلك التعرف على مدى تأثير القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة، وأخيراً تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين بالمؤسسات العامة على الاستفادة من نتائج الدراسة.

قامت منهجية الدراسة على المنهج المسحي الوصفي لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام العينة المتاحة أو (الميسرة) لاختيار أفراد عينة الدراسة الذي بلغ عددها 454 مفردة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي ساعدت على تحقيق أهداف هذه الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة. بالإضافة إلى أن هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري، وأن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي (الكفاءة، فرق العمل).

■ دراسة "سليمة سلام" بعنوان: "ثقافة المؤسسة والتغيير"، رسالة ماجستير غير منشورة، فرع تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004، الجزائر.

جاءت أسئلة الإشكالية كالتالي :

■ ماهي أوجه فائدة الثقافة للمؤسسة ولالإدارة؟

▪ ما هي محددات هذه الثقافة على مستوى الفرد، و

المستوى الوطني؟

▪ ما هي خصائص و مكونات الثقافة الإيجابية ؟

▪ ما هي التغييرات أو التعديلات المطلوبة في الثقافة السلبية أو الجامدة لجعلها إيجابية و متطورة؟

▪ ما هي المميزات و الشروط الواجب توافرها في قائد التغيير الناجح ؟

▪ ما هي الأوجه و الأساليب الحديثة للقيادة الإستراتيجية لإرساء التغيير الثقافي في المؤسسة

بشكل يجعلها تتكيف مع المتغيرات البيئية بدناميكية و فعالية؟

وتمحورت أهداف الدراسة في أن ثقافة المؤسسة تمثل عامل جد فعال في تحقيق الكفاءة التنظيمية للفرد

و للمؤسسة ككل ، كما إن فعالية التغيير في المؤسسة يقترن بمصاحبة التغيير الثقافي للأفراد و

المؤسسة ككل بشكل يحقق أهداف المؤسسة و الفرد معا، و تمثل القيادة الإدارية حجر الأساس في نجاح

قيادة التغيير، بالإضافة الى أن نجاح التغيير و بالتالي الإصلاحات في المؤسسة الجزائرية يقترن بمدى

تلاؤم ثقافة المؤسسة و ثقافة العامل الجزائري، أما بالنسبة لمنهجية الدراسة

فنظرا لأن هذا البحث عبارة عن تحليل للثقافة في تعاريفها و مستوياتها، ومحدداتها اعتمدت الدراسة

على المنهج التحليلي كما اعتمدت على المنهج الاستنباطي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج

وهي كالآتي:

إن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير و هو ما يفسر وجود مؤسسات تملك

الموارد المادية و التكنولوجية في حين تواجد مثبت فيها يجعلها بعيدة عن تحقيق أهدافها و استمراريتها

في محيطها.

تمثل القيادة الإستراتيجية في المؤسسة حجر الأساس في ت

تغيير بنجاح و استمرارية من جهة أخرى و هذا ما أثبتته دراسات و تجارب عدة لعدة بلدان كاليابان ،  
ألمانيا..

لا تكتمل عملية التغيير في المؤسسة و لا تؤتي ثمارها إلا بإدخال التغيير الثقافي للموارد البشرية  
باعتبارهم من يحدث عليهم التغيير و هم من يحدثون التغيير، و هو ما يجعل من الضروري وجود نسق  
قيمي محفز على العمل الجاد و المنتج.

إن المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية اليوم تعود في جزء كبير منها إلى إهمال الجانب  
الإنساني و الثقافي للموارد البشرية، فلا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها بتجاهلها لأهداف الفرد  
الشخصية.

إن الكفاءة العالية للمؤسسات الناجحة في العالم ( IBM ,MC DONALD... ) تعتمد في إدارتها على  
البعد الإنساني و الاجتماعي للفرد ،كما تهتم به بتلبية حاجياته و توفير مناخ عمل يبعث على الراحة و  
الشعور بانتماء الأفراد لمؤسستهم و يقضي على الشعور بالاغتراب في العمل، فهي ترسم استراتيجياتها  
بناء على الفرد.

وجود قيم إنسانية عالمية تلعب دور مهم في كفاءة السلوك التنظيمي هي ما يتحلى بها عمال المؤسسات  
الكبرى ، و هي قيم عامة تشترك فيها كل الثقافات في العالم منها التقدير ،الاحترام ، التواضع، الصدق،  
روح المبادرة، الاعتراف بالجهود، العدل في المعاملة،التشجيع و تقييم الكفاءات...

■ دراسة " بوبكر منصور" بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة

العمومية الجزائرية ،المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا"،رسالة ماجستير غير

منشورة ،كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ، قسم

قسنطينة،2006/2007.

من بين الأسئلة المطروحة في الإشكالية التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح

الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

- ماهو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ؟

قدمت الدراسة مجموعة من الأهداف من بينها معرفة مستويات الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي داخل أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ومعرفة العلاقة القائمة بينهما ،والسعي لفهم علمي لجانب لمشكلات من المشكلات التي تواجه الإدارة العمومية الجزائرية وتقديم مقترحات من شأنها المساهمة تطوير هذه الإدارة. كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :- وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بالنسبة الى الأفراد العينة حسب جميع متغيرات الدراسة(الفئة المهنية، الأقدمية ،الجنس) ،بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطيه سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.

▪ دراسة "عيساوى وهيبة" بعنوان : " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي " دراسة حالة

الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار،رسالة ماجستير غير

الجزائر، 2011/2012.

من بين الأسئلة المطروحة في الإشكالية التساؤلات التالية: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية ؟

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

- ماهو جانب الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي للأفراد ؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية ،وذلك من خلال تأثير كل من الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية وهي الجانب المعنوي ،السلوكي ،والمادي.وقامت منهجية الدراسة على المنهج الإحصائي الوصفي ، أما عينة الدراسة فكانت 60 فردا واستخدمت الدراسة أداتي الملاحظة والاستبانة .

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج تمثلت في النتائج النظرية والميدانية،بالنسبة إلى النتائج النظرية فهي أن الثقافة التنظيمية لها دور فعال في نجاح أو فشل المنظمة ودورها يستمد من الوظائف التي تؤديها ،ويعتبر ارتفاع الأداء والولاء التنظيمي نتائج ايجابية تؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية في حين يعتبر دوران العمل ،الغياب وحوادث العمل نتائج سلبية لعدم الرضا،كما تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي من خلال تأثير الجانب المعنوي والجانب السلوكي ،والجانب المادي ،أما بالنسبة إلى النتائج الميدانية وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد كما أن درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين شبه منخفضة ،والجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى ارتباط بالرضا الوظيفي .

### 1-6-3- الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية:

- دراسة "محمد بن غالب العويفي" بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية

- ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض؟
- مامدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لدى هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض؟

وقامت الدراسة على مجموعة من الأهداف من أهمها التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بالإضافة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض، والوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف

الخصائص الشخصية لمنسوبي هيئة الرقابة والتحقيق في

اختلاف مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية ،والكشف على طبيعة العلاقة بين

الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق .

قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ،وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في هذه

الدراسة والاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة .
- وجود علاقة ارتباطيه 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.
- أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام هي (العدل، الكفاءة،فرق العمل ) .
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية وبين الخصائص القيم المكونة للثقافة التنظيمية.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.
- دراسة "محمد بن فرحان الشلوي "بعنوان: " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء،دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين " ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الادراية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،2005م.

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية :

- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية ؟

- ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك

- هل يختلف مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص

الشخصية والوظيفية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين ؟

- هل يختلف مستوى الانتماء التنظيمي في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص

الشخصية والوظيفية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين ؟

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين

والعسكريين؟

وسعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية وتحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية المدنيين والعسكريين، بالإضافة إلى تحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين، كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبياً ومستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين، وأيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية، كما توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية من المدنيين والعسكريين.

#### 1-6-4-التعقيب عن الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والبالغ عددها 22 دراسة، والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام، القسم الأول تناول الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي، وفي القسم الثاني دراسات متعلقة بالثقافة التنظيمية ، في حين تناولنا في القسم الثالث الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية ، و من خلالها توصلت إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الالتزام التنظيمي من الجانب النظري.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية من الجانب النظري.

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع ماعدا دراسة محمد بن غالب العويفي.

-تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزمني و المكاني للدراسة.

- أجريت غالبية هذه الدراسات في بيئات مختلفة، إضافة إلى أن البعض منها أُجري في قطاعات أمنية وبعضها الآخر في قطاعات عامة وأخرى خاصة، وفي كون هذه الدراسات طبقت في بيئة أمنية وعسكرية وهي بيئة ذات خصوصية تختلف في تكوينها وفي وظائفها وأهدافها وطريقة عملها عن القطاعات العامة وبيئة ميدان الدراسة.

- اعتمدت غالبية هذه الدراسات على أداة استمارة الاستد

المنهجية ما بين المنهج الوصفي والمنهج الوصفي التحليلي ،وتنوعت الأساليب الإحصائية في هذه الدراسات.

### خلاصة الفصل

انطلاقا مما تم طرحه في هذا الفصل الخاص بموضوع الدراسة، وتحديد مشكلة البحث للالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية،ومن خلال ذلك تم التعرف على تحديد لأهم المفاهيم والمصطلحات لموضوع الدراسة كما تعرفنا على أهم الأسباب التي أدت لاختيار الموضوع ،وأیضا أهمية وأهداف الدراسة بالإضافة إلى المقاربة النظرية والتي تم التطرق فيها إلى أهم المداخل البارزة في علم الاجتماع التي تناولت موضوع الدراسة ، والدراسات السابقة ، وسيتم تسليط الضوء في الفصول التالية على الموضوع بشكل خاص.

# الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي

تمهيد

- 1-2- أهمية الالتزام التنظيمي.
- 2-2- خصائص الالتزام التنظيمي.
- 3-2- أنماط الالتزام التنظيمي.
- 4-2- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي.

5-2- مداخل و أبعاد الالتزام التنظيمي.

6-2- المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

7-2- مراحل الالتزام التنظيمي.

8-2- تحقيق و تدعيم الالتزام التنظيمي.

9-2- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.

- خلاصة.

## تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة ، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها؛ إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها . ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى. ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة ،فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية ،ارتأيت لاستعراض حول مفهوم الالتزام التنظيمي، أهمية الالتزام التنظيمي، خصائص الالتزام التنظيمي ،أنماطه ،العوامل المساعدة في تكوينه، مداخله وأبعاده، المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي ، مراحل الالتزام التنظيمي ، تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي ، الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل.

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

و يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، و التمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها .<sup>38</sup>

❖ ومما يجدر ذكره أن هناك اختلافا في المفهوم بين مفردات الولاء والانتماء والالتزام، رغم ورود هذه المصطلحات الثلاثة في بعض الدراسات بنفس المعنى. وفيما يلي شرح لكل مصطلح :

- ورد تعريف **ولاء** بمعنى: أمانة أو وفاء ضمن المصطلح الأجنبي ( Loyalty ) في المعجم الموسوعي للمصطلحات أنه: الإخلاص لفكرة أو مثل عال أو لشخص أو جماعة أو وطن أو الوفاء له.<sup>39</sup>

<sup>38</sup> ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، صفحة 20.

<sup>39</sup> ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2005، صفحة 36.

- وورد تعريف **الانتماء** بمعنى: التبعية ضمن

شعور المرء بالطمأنينة لكونه ينتم إلى جماعة مختارة يطمئن لها. كما ورد تعريف الانتماء في المعجم للمصطلحات التربوية أنه: شحنة عقلانية وجدانية كامنة بداخل الفرد<sup>40</sup>، ويكون الفرد جزء من جماعة ويسعى عادة إلى أن تكون قوية يتقمصها ويوحد نفسه بها كالأسرة، فيشترط في الانتماء أن يكون الفرد جزء من الجماعة التي ينتمي إليها بينما من الممكن الولاء للجماعة لا يكون جزء منها.

- وفي قاموس اكسفورد وردت كلمة **التزام** (Commitment) بمعنى الحالة أو الوضع الذي يقدم به الفرد الكثير من الوقت والاهتمام لمؤسسته لأنه يعتقد أنها الحق. كما أنه أيضا يشير إلى نتيجة لاحقة، فقد يحدث الالتزام التنظيمي نتيجة الولاء التنظيمي وقد لا يكون بينهما علاقة، كالالتزام العامل بما يوجبه عليه عقد العمل مثلا<sup>41</sup>، وعليه فإن مفهوم الالتزام يختلف عن مفهوم الولاء وليس مرادفا له.

---

<sup>40</sup> بدر محمد الجريسي: الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من

وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، صفحة 47.

<sup>41</sup> ختام عبد الله علي غنام، مرجع سابق، صفحة 37.

## 2-1 - أهمية الالتزام التنظيمي:

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

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

إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.<sup>42</sup> وأيضا يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها ،كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية ،وخاصة معدل دوران العمل ، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة،وكذلك مجال الالتزام

<sup>42</sup> خالد محمد احمد الوزان:المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ،رسالة ماجستير (غير منشورة )،جامعة نايف العربية ، البحرين،2006،صفحة 16.

التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك

فيه. كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.<sup>43</sup>

## 2-2- خصائص الالتزام التنظيمي:

✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها ، و قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

✓ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

✓ يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.<sup>44</sup>

✓ إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

✓ يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

✓ يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية : قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها ، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ، ووجود مستوى عال من الانخراط في

المنظمة لفترة طويلة ، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي .

✓ يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة

ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.<sup>45</sup>

## 2-3- أنماط الالتزام التنظيمي:

<sup>43</sup> صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، بدون طبعة، صفحة 17.

<sup>44</sup> سامي إبراهيم حماد حنون: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2006، صفحة 13.

<sup>45</sup> إيناس فؤاد نواوي فلتمان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية، 1428/1429 هجري.

التنظيمي يعد حالة سلوكية وارتباطا نفسيا نحو المنظمة لذا تنص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاثة

أنماط تشكل في مجموعها الالتزام التنظيمي وهذه الأنماط هي <sup>46</sup> :

• النمط الوجداني للالتزام التنظيمي (الالتزام الوجداني) ويقصد به شعور العامل بالارتباط بالمنظمة

والمساهمة فيها ،<sup>47</sup> ويعرف كذلك بأنه التزام عاطفي وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم

المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيم.<sup>48</sup>

• النمط الاستمراري للالتزام التنظيمي (الالتزام المستمر) :وهو مبني على التكاليف التي يرى

العامل أن سببها هو تركه للمنظمة.<sup>49</sup> وهو قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والاستمرار في

المنظمة التي يعمل بها.<sup>50</sup>

• النمط المعياري للالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري): ويشير إلى شعور العامل بالالتزام بالبقاء في

المنظمة .<sup>51</sup> وقد يعود ذلك إلى ضغوط الآخرين مثل الزملاء والرؤساء.<sup>52</sup>

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

<sup>46</sup> حسين حريم :السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،2003، صفحة192.

<sup>47</sup> محمد أحمد سليمان ،سوسن عبد الفتاح وهب ،الرضا والولاء الوظيفي ،قيم واخلاقيات العمل ،الطبعة1، زمزم

ناشرون وموزعون، عمان،2011، صفحة69.

<sup>48</sup> نور الدين حاروش ،ادارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة والترجمة

والتوزيع، الجزائر،2011، الطبعة1، صفحة41.

<sup>49</sup> محمد أحمد سليمان ،سوسن عبد الفتاح وهب:مرجع سابق، صفحة69.

<sup>50</sup> نور الدين حاروش :مرجع سابق، صفحة240.

<sup>51</sup> محمد أحمد سليمان ،سوسن عبد الفتاح وهب:مرجع سابق، صفحة69.

<sup>52</sup> نور الدين حاروش :مرجع سابق، صفحة240.

- المشاركة من قبل الفرد والتي تتبع من رضا
- الإخلاص : الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال ،ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف

المنظمة .<sup>53</sup>

## 2-4-العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي:

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

- ✓ **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ،فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين مما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ،ثم الالتزام أو الولاء ،وتتفاوت هذه الحاجات عن الأفراد العاملين من الأهمية والأولية في العمل على إشباعها ،وقد أشار "ماسلو" في نظرية الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن،والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام ،و الحاجة إلى تحقيق الذات.

## ✓ وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف

العاملين ،فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة ،كلما كانت عملة إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي أكبر .

✓ **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي ،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 .

إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة .

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

✓ **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** إن توافر الأنظمة المناسبة 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 أداء متميز لأفرادها ،وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين ، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات ،سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء والالتزام لها .

✓ **نمط القيادة:** إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة .

تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة ، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد.<sup>54</sup>

✓ **المكانة الاجتماعية:** ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي نظام

اجتماعي وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية ، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضاً حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتمييزها ، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل، والأجور و الأقدمية في التعيين بالإضافة إلى التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.

✓ **الرضا الوظيفي :** يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم ، وينشأ

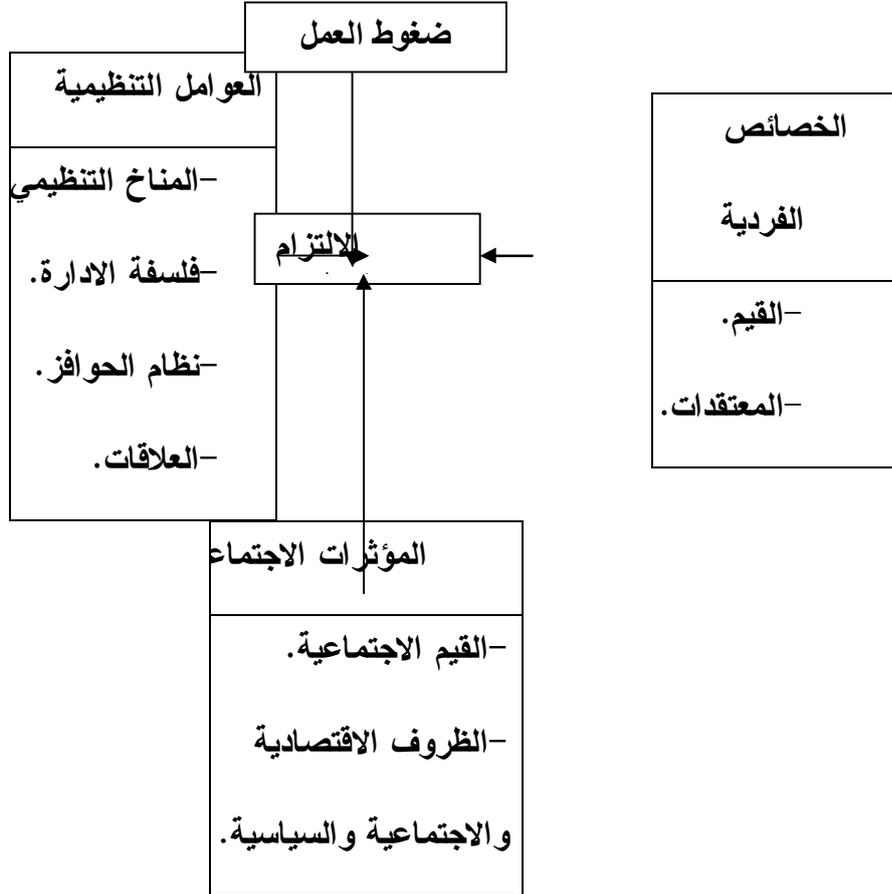
الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه ، فكلما قل الفرق بينهما ، ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه ، وزيادة درجة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

كما قد ذكر كل من "1991,porter et steers" بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي وهي:

- **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 العمل.

<sup>54</sup> محمد بن غالب العوفي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية ، الرياض ، 2005، صفحة(36،37،38،39).

شكل رقم (1) : يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي:



المصدر: ساسي إبراهيم حما حنونة، مرجع سابق، صفحة 20.

2-5- مداخل و أبعاد دراسة الالتزام التنظيمي:

2-5-1 مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

اتفق العديد من الكتاب والباحثين على إدراج مفاهيم الالتزام التنظيمي المختلفة تحت تقسيمين أساسيين

هما:

✓ أولاً: الالتزام السلوكي:

المدخل القائم على التبادل وهو المدخل الذي كان

الاجتماعي ،وينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها .

ومنه يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل أن التزام الفرد تجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة ،فالفرد يقدم الجهد والوقت....الخ، مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة ،فينظم الفرد للمنظمة التي تعطيه إشباع أكثر أي أن ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغباته ،ويتوقف على ما مدى يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه.

✓ ثانيا: الالتزام الاتجاهي (السيكولوجي):

يختلف هذا المدخل في نظريته للالتزام عن المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل ، فالمدخل الاتجاهي ينظر إلى الالتزام على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط وإيجابية نحو المنظمة ، وهذا الالتزام يشتمل على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها والرغبة القوية للبقاء في المنظمة.<sup>55</sup>

2-5-2- ابعاد دراسة الالتزام التنظيمي:

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

✓ أولا: بعد الالتزام العاطفي:

الذي اقترحه آلن ومايو (allen et meyer) حيث ر

للخصائص التي تميز عمله من استقلالية ،وأهمية ،ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات ،سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم ،ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

#### ✓ ثانيا: بعد الالتزام المعياري:

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

#### ✓ ثالثا: بعد الالتزام المستمر:

وهو التحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ،أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة ، فمادامت المنظمة التي

يعمل فيها تقدم له من المنافع (العوائد) يفوق ما يمك

أما إذا أوجد الفرد العامل منظمة أخرى تقدم عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد في الانتقال إليها، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية.<sup>56</sup> كما يمكن الإشارة إلى أبعاد آخر منها :

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

• الالتزام الاتجائي :والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.

• الالتزام السلوكي: والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته ناتجا من سلوكه السابق ،فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها وبعضويتها.

✓ أما "كيدرون" فيذكر بعدين للالتزام التنظيمي هما:

• الالتزام الاخلاصي :والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويجعلها جزءا من قيمه وأهدافه.

• الالتزام المحسوب :والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمرار في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل.

✓ وتري "كانتور" أن للالتزام التنظيمي ثلاثة أسس هي :

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

<sup>56</sup> د/موسى احمد خير الدين ،د/محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية ،دراسة استطلاعية،المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ،المملكة الأردنية الهاشمية ، 2010 ، صفحة(12،13).

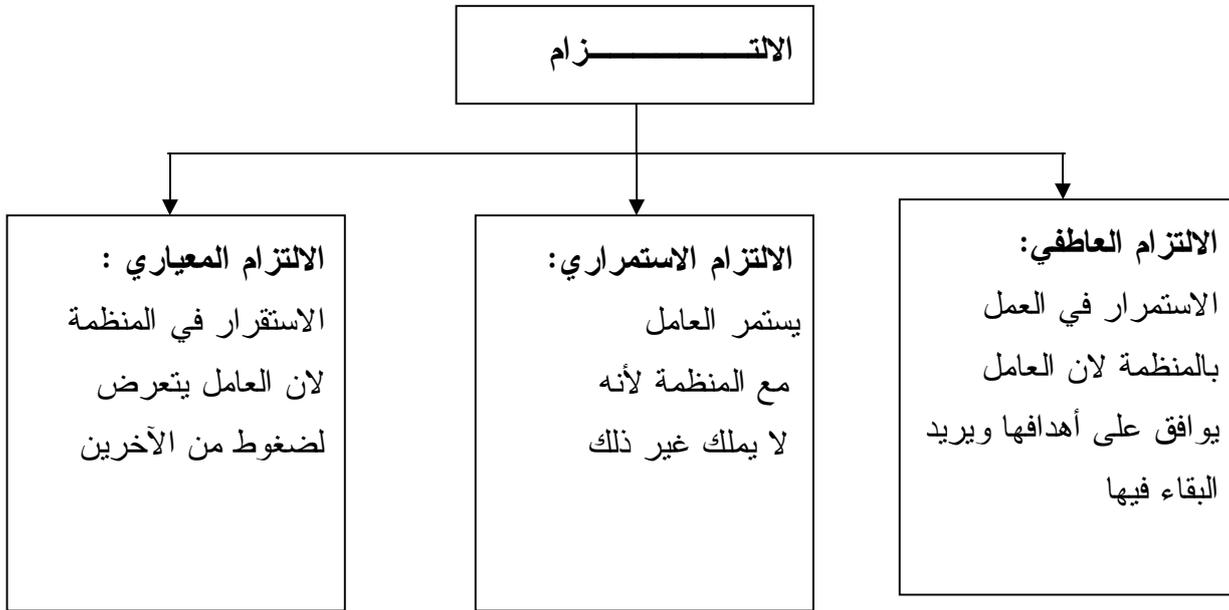
• الالتزام التلاحي : يتمثل في ارتباط الفرد

،ويتحقق ذلك عند تركه السلوك الايجابي .

• الالتزام الموجه :ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثلا لسلطتها ومعاييرها التي

تحدها.<sup>57</sup>

## الشكل رقم(2):أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر:جرينبرج ،جيرالد، بارون،ترجمة رفاعي محمد،بسيوني إسماعيل،إدارة السلوك التنظيمي في

المنظمات ،دار المريخ ، الرياض، المملكة العربية السعودية،الطبعة الأولى ،2004.

## 2-6- المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي ، حيث

اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها :العمر ،الجنس، مدة الخدمة ،مستوى التعليم ،المركز

الوظيفي، الشخصية، الاتجاهات، معتقدات الفرد عن

الحاجة إلى الانجاز والى تحقيق الذات ، أما المتغيرات التي حظيت باهتمام خاص من قبل الباحثين هما  
متغيري العمل ومدة الخدمة.

✓ **متغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي** : أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط ايجابي فيما  
بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي ، أي انه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي  
لديه نتيجة لأن الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصا وظيفيا في العمل.

✓ **علاقة الالتزام بمدى الخدمة**: أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات  
الخبرة ، أي وجود علاقة طردية ايجابية ، وذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف  
وزملاء العمل من جهة ، والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى ، وتقدم وجود الفرد في محيط العمل  
تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين إضافة إلى  
ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز 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 الى منظمات  
أخرى تقل مع زيادة عمل الفرد.<sup>58</sup>

✓ **علاقة الالتزام بمستوى التعليم** : أكدت بعض الدراسات بين التأهل العلمي للموظف ومعدل  
الالتزام التنظيمي ، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد  
المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل ، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية  
أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي. أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الارتباط الايجابي بين

الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للموظف ، أي  
التزامه التنظيمي .

✓ **طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجنس الموظف** : أكدت بعض الدراسات بان الرجل أكثر استقرارا والتزاما من المرأة، أما البعض الآخر أكد على إن المرأة أكثر التزاما من الرجل، ويقول البعض أن المرأة الملتزمة هي المرأة غير المتزوجة لأنها أكثر رضا وارتباط بوظيفتها .

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

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

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

✓ **العلاقة بين عبئ العمل والالتزام التنظيمي** : كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبئ الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي . أي أن هناك علاقة عكسية بين عبئ الدور والالتزام التنظيمي .<sup>59</sup>

## 2-7- مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

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

### 2-7-1- مرحلة التجربة:

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ،ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ،ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد ،والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته ،ويقول بوكانن "إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل ، عدم وضوح الدور ،ظهور جماعات متلاحمة ،إدراك التوقعات ،نمو الاتجاهات نحو التنظيم ، والشعور بالصدمة.

### 2-7-2- مرحلة العمل والانجاز:

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

### 2-7-3- مرحلة الثقة بالتنظيم :

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لانهاية ،حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج ،وعملية انتقال الفرد بالمنظمة حسب "العنبي"

تمر بمرحلتين حددهما في التالي :

- مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالبا نما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته .

- مرحلة الالتزام التنظيمي وهنا يصبح الفرد حريص والنهوض بها.

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

- **مرحلة الإذعان أو الالتزام** : حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة ،وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه .
- **مرحلة التطابق والتماثل**: حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة ،لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها .
- **مرحلة التبنى** : اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له ،وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.<sup>60</sup>

## 2-8- تحقيق و تدعيم الالتزام:

لتحقيق الالتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام الفكري

والسلوكي والهيكلية ، ويتم تطبيق النظام الأساسي عبر توضيح أهميته من خلال :

✓ التوجيه والإرشاد.

✓ المراجعة المستمرة للمهام والتكليفات .

<sup>60</sup> محمد بن غالب العويفي :مرجع سابق،صفحة 36،37.

✓ وضوح القرارات والتكاليف.

✓ وضوح تطبيق النظام الأساسي واللوائح بعدالة وحزم.

✓ تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإشادة بالأداء الجيد.

✓ اتخاذ الإجراءات اللازمة حال الإخلال بالالتزام .

✓ التقييم المستمر للأداء.

✓ أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء.<sup>61</sup>

الخطوات التي يمكن للفرد داخل المنظمة اتخاذها لتدعيم الالتزام هي :

✓ مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمتها والاستماع إلى آرائهم البناءة والقيام بتصعيدها

للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمتها .

✓ التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية عما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم.

✓ توفير الفرصة لفريق العمل ليشترك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الإحساس بينهم بأنهم يمتلكون هذه

الأهداف ويلتزمون بها.

✓ اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم أو الفريق أي البيئة التي يعملون بها والأساليب

التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه في إدارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على

أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم.

✓ مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.

✓ عدم إعطاء وعود بأن الوظيفة سوف تكون مدى الحياة، بل أكثر من ذكر أن المؤسسة ستبذل كل ما

يمكنها لزيادة فرض العمل وتأمين الأفراد على حياتهم تجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة ومراعاة

الظروف الإنسانية إن أمكن.

✓ إن بناء الثقة هو الطريقة الوحيدة التي يخلق بها الالتزام

عوامل للإنتاج وبطريقة لا تتناسب مع وضعهم كأحد من الأصول الأساسية التي يقوم عليها العمل.<sup>62</sup>

## 2-9- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي ،وقد تكمن احد الباحثين من تقسيمها إلى

قسمين رئيسيين هما:

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

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

### 2-9-1- الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي:

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

ومن بين تأثيرات الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية:

- الروح المعنوية: ان للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية ،الأمر الذي يترتب عليه حب

الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة ،تؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى

<sup>62</sup> فيصل حسونة :إدارة الموارد البشرية ،دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2005،صفحة 210،211.

زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح:

الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل مما يترتب عليه تدني درجة الالتزام التنظيمي.

- الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم له بالإضافة غالى شعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها .

- تسرب العاملين: يعرف "مولي": (التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا) ويعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمنظمة. ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات ، وذلك لان التسرب يؤدي الى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل.<sup>63</sup>

## 2-9-2- الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي:

إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي.

وتشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته. وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار ايجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلا يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية

<sup>63</sup> ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة : دار الشروق للنشر والتوزيع ،2003، صفحة 53-54-55.



Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

تتعرض في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره

الموظف الأكثر التزاماً أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> صالح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، صفحة (321، 322).

## - خلاصة الفصل:

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

كما تم عرض هذا الفصل ليوضح مجموعة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي، و تعرض إلى أهميته و خصائصه التي تميزه عن باقي المتغيرات، وتطرق إلى العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي و أبعاده والمتغيرات المؤثر فيه، بالإضافة إلى أهم مداخل الالتزام التنظيمي، كما تطرق إلى المراحل التي يمر بها ليصل إلى المعنى المطلوب، وأيضا إلى كيفية تدعيم الالتزام التنظيمي وتحقيقه وأخيرا الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي.

## الفصل الثالث :

# الثقافة التنظيمية

- تمهيد

1-3- نشأة وتطور الثقافة .

2-3- خصائص الثقافة.

3-3- خصائص الثقافة التنظيمية.

4-3- أهمية الثقافة التنظيمية.

5-3- عناصر الثقافة التنظيمية.

6-3- أنواع الثقافة التنظيمية.

7-3- وظائف الثقافة التنظيمية وتأثيرها على التزام وسلوك العاملين في المنظمة.

8-3- مستويات الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة عليها.

9-3- خلق والمحافظة على ثقافة المنظمة.

10-3- مراحل تطور الثقافة التنظيمية.

11-3- نظريات الثقافة التنظيمية.

- خلاصة.

## تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم الاجتماع، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات، ولذلك وجب على هذه الأخيرة التأقلم والتكيف مع هذه التغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار.

فالمنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالعنصر البشري أهم مفتاح لنجاحها، حيث أن المنظمات الناجحة تعتمد على الجانب الثقافي والاجتماعي الذي يسمح بدمج أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، والتي تعطي أهمية قصوى للقيم التنظيمية لتساعد على النجاح، كقيم الانضباط، الجدية، روح المنافسة، التقدير للكفاءات والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع طرح الاقتراحات، والعمل كفريق، حيث كل هذا يوجد لدى العاملين ثقافة موحدة تسهم بشكل أو بآخر في زيادة فاعلية المنظمة.

وقد أصبحت كثير من منظمات الأعمال تبدي اهتماما بثقافة المنظمة وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل لأنها تتضمن أبعادا هيكلية وسلوكية، وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، اعتبر ذلك مؤشرا على قوة الثقافة واتساع تأثيرها. وسنحاول في هذا الفصل تقديم للثقافة التنظيمية ويضم التالي: ماهية الثقافة، مفهوم الثقافة التنظيمية، خصائصها، أهميتها، عناصرها، أنواعها، وظائفها، العوامل المؤثرة فيها، مستوياتها، خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، مراحل تطورها، نظرياتها، وأخيرا تأثير الثقافة التنظيمية على التزام سلوك المنظمة والعاملين بها.

### 3-1- نشأة وتطور الثقافة :

مما لا خلاف عليه أن الثقافة البشرية قد نشأت مع ظهور الإنسان على الأرض، وتطورت من عصر إلى عصر على مر التاريخ، وكلما أمعنت الثقافة التي نبحث عنها في أعماق التاريخ في القدم، كلما أصبح من الندر أن نجد في الحفريات ما يدل عليها أو يكشف أسرارها، ومع هذا فإن القليل الذي أمكن العثور عليه من مخلفات الإنسان والأدوات التي كان يستخدمها والتي تعبر عن ثقافته، فقد سجل التاريخ هذا التطور والنمو المذهل، والذي بدأ بطيئا منتقلا وتسارع نموه في القرن العشرين، هذه الحفريات التي تكشف عن تطور ثقافة الإنسان على الأرض يسميها العلماء «حفريات العقل»، حيث أنها تكشف عن تطور العقل البشري خالق تلك الثقافة وبانيها.

وقد استخدم مصطلح الثقافة لأول مرة الفيلسوف "فلم وزفالد، 1909" و"w.osfald"، ويشار إلى أن كلمة ثقافة يعود إلى اللغة اللاتينية "cultura" التي كان يقصد بها "coulture" و"culturage" و"culture" و"cultuvement" و"colture" والتي انتقلت إلى اللغة الفرنسية في القرن 13م، وكل المصطلحات السابقة متقاربة، وهي معاني مجازية يقصد منها: "الخياطة، النسيج، الدلالة على قطعة أرض محروثة أو طقوس دينية كانت تمارس في العصور الوسطى"، وتدل على أن الثقافة تشبه عملية الحرث وخدمة الأرض وفلاحها لتقدم إنتاجا وافرا، ومحصولا كبيرا تعم فائدته على الجميع.

لقد اتخذ هذا المفهوم معان مختلفة، حيث عني في فرنسا في القرون الوسطى الشعائر، وفي القرن 17 خدمة الأرض، وفي القرن 18 تكوين العقل، وكذا التقدم العقلي للفرد، أو العمل الضروري لتحقيق التقدم، وعرف معنى جديدا بعد ترجمته إلى اللغة الألمانية تمثل في التقدم العقلي والاجتماعي للإنسان بصفة عامة للجماعات الإنسانية، وهنا عرف لأول مرة معنى جماعي حيث عرف المفهوم معنى جديدا بعد انتقاله من ألمانيا إلى إنجلترا على يد تايلور.

أما في اللغة العربية فإن ثقافة من ثقّف أي حذق وفهم وضبط

وتشذيب وتقويم وتسوية بعد اعوجاج. وينطوي هذا المفهوم على عدد من الدلالات، فالثقافة مفهوم ينبع من الذات الإنسانية ولا يغرس فيها من خارجها فالكلمة تعني تنقية الفطرة البشرية وتشذيبها وتقويم اعوجاجها ثم دفعها لإطلاق طاقتها لتنشئ المعارف التي يحتاج إليها الإنسان، ومفهوم الثقافة في اللغة العربية تعني البحث والتنقيب والظفر بكل القيم التي تصلح الوجود الإنساني وتهذيبه وتقوم اعوجاجه بما يفتح الباب أمام العقل لكل المعارف والعلوم النافعة، ويركز مفهوم الثقافة في المعرفة على ما يحتاج إليه الإنسان طبق لظروف بيئته ومجتمعه، وليس مطلق أنواع المعارف والعلوم فكما قال "ابن منظور": «غلام لحن ثقّف»، أي ذو فطنة وذكاء والمراد أنه ثابت المعرفة بما يحتاج إليه، فالثقافة تعني إدراك طبيعة قضايا المجتمع وما يصلحه، والثقافة عملية متجددة لا تنتهي أبداً فدلالات التهذيب والتقويم تعني التجدد الذاتي أي تكرار التهذيب ومراجعة الذات وتقويمها وإصلاح اعوجاجها.

لم يعد موضوع الثقافة حكراً على علم بحد ذاته، بل أصبح محل اهتمام عدة علوم، لذا تجاوزت التعاريف المقدمة لها «160تعريف»، أضف إلى ذلك أنها موضوع كلي يصعب تحديده وتبيان الفواصل بينه وبين قطاعه الخاص والقطاعات الأخرى المتصلة به، لوجود علاقة عضوية وظيفية وتنظيمية بينهما.<sup>65</sup>

كما قدم العديد من الكتاب تعاريف متنوعة حول مفهوم الثقافة، حيث عرفت الثقافة من قبل "تايلور" Taylor على أساس كلاسيكي "بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع"، في حين يعرفها "Linton" بأنها: "مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار"، كما يعرف قاموس Random الثقافة على أنها: "طرق وأنماط الحياة التي يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل".

<sup>65</sup> محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2005، صفحة 309.

أما تعريف "كوفارلون" الذي يرى بأنها "تشمل القيم المادية

الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه من خلال حياته وطرائقه في التفكير والسلوك والعمل والتي تأتي نتاجا لتفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر". أما "اليوت" يرى أن: "الثقافة طريقة حياة شعب معين يعيش معا في مكان واحد، وهذه الثقافة تظهر في فنونهم، وفي نظامهم الاجتماعي، وفي عاداتهم وأعرافهم، وفي دينهم".

كما تعددت التعاريف في العالم العربي، فمن التعاريف الشائعة الاستعمال تعريف الدكتور "حامد عامر" الذي يقتصر على الجانب المعرفي والوجداني للثقافة فيعرفها على أنها: "جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والانفعالات والوجدان التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة وفي علاقات أفرادهم ببعضهم وغيرهم من المجتمعات".

ويشير الدكتور "سعيد عبد الواحد" إلى أن الثقافة تعني: «منظومة من القواعد السلوكية التي تنتقل من جيل إلى جيل عبر التلقين والاكْتساب وليس بواسطة الجينات الوراثية، وتتباين الثقافات الإنسانية إلى حد الاختلاف فيما بينها بسبب عوامل إقليمية وجغرافية ودينية».<sup>66</sup>

### 3-2 - خصائص الثقافة:

هناك مجموعة من الصفات الرئيسية التي تتصف بها الثقافة كما يلي:

- **الثقافة عملية مكتسبة:** إن الثقافة سلوك مكتسب يكتسبه الناس من بعضهم البعض ،<sup>67</sup> أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها

<sup>66</sup> ميساوي وهيبية: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراحي بوجمعة ببشار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2012، (صفحة 2، 4، 7).

<sup>67</sup> أي تكتسب من

الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه ، ومن خلال ذلك  
على ثقافتهم.

-الثقافة عملية إنسانية: يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة .

- الثقافة متغيرة ومتطورة: الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه  
صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.

- للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد:تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر فوجد  
الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية ،وحتى سلوك كل فرد في  
المناطق المختلفة يختلف عن الآخر.

- الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر و عملية قابلة للانتقال من جيل إلى آخر : فالثقافة متوارثة  
يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد عن طريق التعلم والمحاكاة ،

- الثقافة عملية رضا نفسي: فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير ،والفرد يشعر بأنه  
مقبول في الجماعة.<sup>68</sup>

- الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في  
تشكيل ثقافة المجتمع ،وتشمل الثقافة كمنظوم مركب العناصر الثلاثة: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من  
القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار )،الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع ،والآداب والفنون  
،والممارسات العملية المختلفة)،والجانب المادي (كل نتيجة  
أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني،والأدوات ،والمعدات،والأطعمة،...الخ).

<sup>67</sup> علي عباس :إدارة الموارد البشرية الدولية ،دار إثراء للنشر والتوزيع عمان ،الأردن،2008،الطبعة

1،صفحة246.

<sup>68</sup> محمود سلمان العميان: مرجع سابق ،صفحة (310،309) .

- **الثقافة نظام متكامل** : فهي بكونها كل مركب تتجه باستـ

ومن ثم فإن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

- **الثقافة لها خاصية التكيف**: تتصف الثقافة بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة إلى مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، وتطور الثقافات المحيطة بالإنسان، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية.<sup>69</sup>

### 3-3- خصائص الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت على كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما،<sup>70</sup> حيث اهتم عدد كبير من الباحثين الإداريين بشرح هذا المفهوم وكيفية استخدامه لمعالجة المشاكل الإدارية. فهي القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة، لتكون بمثابة تحدد ما هو مرغوب من السلوك وما هو صح أو خطأ، وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى، وبذلك تعتبر ميزة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، والثقافة التنظيمية تعتبر مكملة للرسمية الممثلة بالإجراءات والتعليمات وليس بدل عنها. كما أنها: "مزيج من مجموعة مكتسبة سواء مباشرة أو غير مباشرة نتيجة التفاعل والاحتكاك لدى الأفراد أي أن الثقافة هي أي شئ يتعلمه الإنسان ويشارك فيه أعضاء المجتمع بشكل عام. و هي حصيلة أربع أنواع من الثقافات المرجعية هي ثقافة المجتمع المحلي، والثقافة الاجتماعية، والثقافة التنظيمية الرسمية، والثقافة التنظيمية العالمية .

<sup>69</sup> مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، بدون طبعة، صفحة 407.  
<sup>70</sup> محمود سلمان العميان: مرجع سابق، صفحة (309، 310).

القيم المشتركة والعقائد والتوقعات التي تسود بين العاملين في المنظمة، ويؤكدان على أن المنظمات خاصة

كبيرة الحجم ليس لديها ثقافة واحدة، وإنما تجد لديها ثقافات فرعية تعيش مع الثقافة العامة».<sup>71</sup>

كما يعرفها "kossen" بأنها: «مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة

الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة».<sup>72</sup>

ومن خلال ما سبق تعتبر الثقافة التنظيمية مجموع المعتقدات و السلوكيات والمعارف وقواعد الجراء

والعقاب والقيم والأهداف التي تطبع نمط حياة الأعضاء ونمط تفكيرهم وإنجازهم.<sup>73</sup>

إن المنظمات مثل الناس، متشابهة ومختلفة في نفس الوقت، وكل منها متميزة عن الأخرى، وتقوم كل

منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالها ونظم العمل وإجراءاتها

وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات، وقصصها وحكاياتها، وقيمها واعتقاداتها، وحيث أن المنظمة تتأثر

بالثقافة السائدة في المجتمع، فإن ذلك يجعل المنظمات المختلفة التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه

أيضا في جوانب أبعاد ثقافتها، ولو أخذنا منطقتين تعملان في نفس البيئة الاجتماعية نجد أن ثقافتهما ليستا

مختلفتين أو متطابقتين تماما، ومع مرور الزمن يصبح لكل منظمة ثقافتها التي يدرکها العاملون فيها

والجمهور الخارجي، ومن ناحية أخرى لا توجد في أي مجتمع ثقافة واحدة، وكذلك الأمر بالنسبة لثقافة

المنظمة إذ نجد أن هنالك ثقافة سائدة (مهيمنة) وهي مجموعة قيم رئيسية يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة

، وهناك أيضا ثقافات فرعية لوحدات أو مجموعات وظيفية مثل المهندسين أو المحامين،... الخ. وقد يعتقد

البعض أن الثقافات الفرعية في المنظمة يمكن أن تضعف المنظمة، ولكن الواقع عكس ذلك، فالكثير من

<sup>71</sup> مدحت محمود أبو النصر: إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، الطبعة الأولى، صفحة 412.

<sup>72</sup> محمود سلمان العميان: مرجع سابق، صفحة 210.

<sup>73</sup> ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، بدون طبعة، صفحة 52.

الثقافات الفرعية تتكون لمساعدة مجموعة معينة من العام

المجموعة.<sup>74</sup>

بالإضافة إلى ما سبق فمن بين خصائص الثقافة التنظيمية:

- **الانتظام والسلوك والتقييد به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه (لا تعمل كثيرا جدا ولا قليلا جدا).
- **القيم المتحكمة:** يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.<sup>75</sup>

### 3-4- أهمية الثقافة التنظيمية:

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال لما لها تأثير فعال على الأفراد والأداء الكلي

للمنظمة ويتوضح ذلك من خلال أنها :

- تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف الى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

<sup>74</sup> حسين حريم :إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، الطبعة الأولى، صفحة(263)، (264).

<sup>75</sup> د/محمود سلمان العميان، مرجع سابق، صفحة 315.

- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات ، فمن الـ

مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته ،أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه ،وتكمن أهمية الثقافة في أنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك ، بمعنى أن الثقافة تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة ، ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم.

ومن جهة أخرى يشير الكاتب "kreintu et kinike" إلى أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي :

- تعطي الأفراد العاملين هوية منظميه.
- تسهل الالتزام الجماعي .
- تعزز استقرار النظام الاجتماعي .
- تشكل السلوك.<sup>76</sup>

كما يرى أحد الكتاب أن الثقافة تؤدي عددا من الوظائف أهمها :

- تحدد دور متميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات.
- تنمي الإحساس والانتماء لدى العاملين فيها .
- تنمي الاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية.
- تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت ،وتضيق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم.
- تساعد الثقافة على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد.
- الثقافة توجد بيئة فعالة للابتكار .
- تساهم في اختيار نمط الإدارة المناسب .

• تساهم في وضوح رسالة المنظمة، والتي تعتبر مفتاحاً ر

• إن وجود إطار فعال للثقافة التنظيمية يساهم في: تدعيم وتقوية نظم الاتصالات والعلاقات الإنسانية و

الولاء التنظيمي بالإضافة إلى تحسين خدمة العملاء، كما تساهم في جعل عمليات التشغيل أسرع

والأخطار والتكاليف أقل.<sup>77</sup>

### 3-5- عناصر الثقافة التنظيمية:

تشتمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في

المنظمة، وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم، وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي

للمدركات و الأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة، ولكل ثقافة تنظيمية عناصر

ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة، والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم

والمعايير من شخص لآخر.<sup>78</sup>

عناصر الثقافة التنظيمية كما يلي :

▪ **القيم التنظيمية:** هي " قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير

المرغوب وبين ما يجب أن يكون و ما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزدود

برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة " <sup>79</sup>.

وهي القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين، ومن هذه القيم على سبيل

المثال: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، عدم قبول الرشوة.

<sup>77</sup> سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، بدون طبعة، صفحة (118، 119، 120).

<sup>78</sup> حسين حريم، مرجع سابق، صفحة 265.

<sup>79</sup> احمد بوشنافة، 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، المسيلة، الجزائر، 03-04 ماي 2005، صفحة 03.

## ■ **المعتقدات التنظيمية:** وهي الأفكار المشتركة حو

التنظيمية وكيفية انجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في

عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي.<sup>80</sup>

## ■ **الأعراف التنظيمية :**

هي تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة،<sup>81</sup> وهي المعايير التي

يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل، وهذه

الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أعضاء التنظيم إتباعها،

## ■ **التوقعات التنظيمية:** وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه

الموظف من التنظيم، وما يتوقعه من الموظف، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين

، والمرؤوسين من الرؤساء وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد

العامل النفسية والاجتماعية،<sup>82</sup>

## ■ **الشخصيات البطولية:** تؤثر الشخصيات البطولية في بناء وتدعيم وتكوين ثقافة المنظمة، فمن

خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة، كما يعمل القادة كرموز لمنظمتهم في البيئة

الخارجية، ويقدمون من خلال حماية والحفاظ على جودة المنظمة من جميع الاتجاهات، وضع

المعايير، وتحفيز العاملين، وتحديد النجاح الممكن الوصول إليه، ولذلك فإن الزعماء و الأبطال هم

الذين يحددون القيم السائدة للمنظمة وذلك بما يحافظ على توازن واستقرار حركة المنظمة، ومن

ناحية فإن قيم المؤسسين للمنظمة لها تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في الأجل الطويل، فكما

---

<sup>80</sup> خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون: **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، دار ثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، الطبعة الأولى، صفحة 266.

<sup>81</sup> احمد بوشنافة، احمد بوسهمين: مرجع سابق، صفحة 03.

<sup>82</sup> خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون: مرجع سابق، صفحة 266.

يقول احد الكتاب : "بأنه عندما تتأسس المنظمة فإن

الطويل يتم وضعها ،من خلال المؤسسين والقادة ،وفي إطار عمليات التعلم التدريجي فإن هذه الافتراضات تصبح جزءا رئيسيا من ثقافة المنظمة".

■ **الأساطير والقصص والروايات:** يمكن تعريف الأساطير بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني ،<sup>83</sup> و الأساطير عبارة عن روايات وعن أبطال وبطلات المنظمة والذين ساهموا ويساهموا في نقل الثقافة وبنائها بإحكام "كما تقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المنظمة ،فكما يرى أحد الكتاب : "بأن لكل منظمة روايات مؤكدة عن التميز والمنافسة وقصص النجاح ،وهذا يؤثر على ثقافة فرق العمل ومشاركتها في الأداء".

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

■ **الترتيبات المادية:** إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة .

---

<sup>83</sup> كمال قاسمي: المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة ،المسيلة ،الجزائر، 2003، صفحة 19.

## ▪ ثقافة الفريق: في ظل التطورات الحالية في ح

بطريقة شخصية أو فردية لا يصبح ملائماً، حيث يصبح محور مشاركة الفريق في الحل الجماعي للمشكلات أمراً حيوياً، ومن أسباب نجاح اليابانيين هو بناء الفريق والمشاركة من جانب المديرين التنفيذيين وأيضاً تفويض السلطة، ويؤثر التصميم الجيد للفريق على إبداع أعضاء الفريق في العمل وحفزهم على حل المشكلات المتنوعة بطريقة صحيحة.<sup>84</sup>

## ▪ الطقوس الجماعية والاحتفالات:

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء منظمة، كما تعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة"<sup>85</sup> وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء إلى المنظمة.<sup>86</sup> كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة .
- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد.
- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف المجتمع .

<sup>84</sup> سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، صفحة 26 إلى صفحة 29

<sup>85</sup> Pascal laurant ,Français Bouard ,economie d'entreprise,BTS tome 2,edition d'organisation ,paris,1991,p247.

<sup>86</sup> كمال قاسمي: مرجع سابق، صفحة 20.

أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مك

معينة ،تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله

العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.<sup>87</sup>

ويوضح الجدول رقم(1) مقارنة بين الثقافة القديمة للمنظمة في ظل عدم وجود فرق العمل ، والثقافة الجديدة

في ظل تصميم وجود فرق عمل متميزة ،والتي قد تكون ميزة تنافسية ناجحة لأي منظمة.

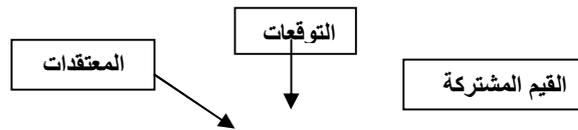
### جدول رقم (1) يوضح مقارنة بين الثقافة الجديدة والثقافة القديمة

الثقافة القديمة (عدم وجود فرق عمل)	الثقافة الجديدة (وجود فرق عمل)
1- الأفراد يتبعون الأوامر.	1- الأفراد يتقدمون ويتطورون من خلال روح المبادرة لديهم.
2- الجماعة تعتمد على المدير.	2- الأفراد يعتمدون على السلطة المحددة والمفوضة إليهم والذين اشتركوا في تحديدها.
3- الجماعة تشكل الفريق الذي يطيع المدير.	3- الجماعة فريق لأن الأفراد يتعلمون المشاركة بطرق صحيحة.
4- ليس هناك من يحدث خلاا تنظيميا من الأفراد.	4- الأفراد يعملون معا، وبذلك يخشى من تأثيرهم في المنظمة.
5- الأفراد منظمون من خلال السيطرة على مشاعرهم ، هم يردون الحصول على مراتب ودرجات أعلى.	5- الأفراد متحدون ومنظمون من خلال تفكيرهم ومشاعرهم وزيادة الروابط والصلة بينهم.

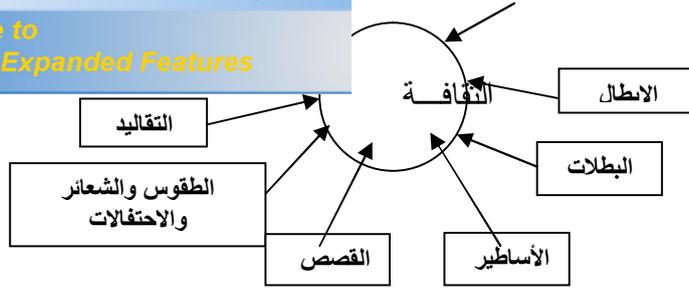
المصدر: د/سيد محمد جاد الرب :الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،مطبعة

العشري،مصر،2009، بدون طبعة،صفحة129.

### يوضح الشكل رقم (2)المكونات الأساسية لثقافة المنظمة:



<sup>87</sup> StevenL.MC Shame & Mary Ann von Glinow ,Organosaitional behavior,Mc Graw Hill,USA,2000,p502.



المصدر: د/سيد محمد جاد الرب :السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، الإسكندرية، مصر، 2005، بدون طبعة، صفحة 182.

في إطار ما سبق فإن مكونات الثقافة متعددة ومتباينة وتتوقف هذه المكونات من حيث عددها وقوة تأثيرها على عدة اعتبارات منها :

- عمر المنظمة : أي الفترة الزمنية منذ إنشائها حتى الآن.
- قوة المؤسسين : أي أصحاب رأس المال والمساهمين الأصليين.
- التطور التاريخي: أي قصص النجاح والفشل التي مرت بها المنظمة وكيفية التغلب على حالات الفشل وطرق معالجة الأزمات .
- التوسع والانتشار : فكلما كانت المنظمة منتشرة جغرافيا أو دوليا كلما دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقة تاريخها .
- التميز والتفوق: سواء في الإنتاجية أو في الجودة أو في الربحية .
- ثقافة المجتمع : فهناك علاقة طردية بين ثقافة المنظمة وثقافة البيئة التي تعمل فيها باعتبار أن المنظمة جزء أساسي من النظام البيئي الذي تعمل فيه.
- ثقافات الأفراد: ويظهر ذلك في المنظمات متعددة الجنسيات.<sup>88</sup>

### 3-6- أنواع الثقافات التنظيمية:

<sup>88</sup> سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي-موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة-، مطبعة العشري، مصر، 2005، صفحة 173.

لدى تصفح الأدبيات ذات الصلة بميدان الثقافة التنظيمية

تصنيف أنواع الثقافة التنظيمية ،حيث تصنف كالآتي:

Under standing 3-6-1- تصنيف (Handy1976): صنف Handy في مؤلفه الموسوم

organisation الثقافة التنظيمية إلى الأنواع التالية:

▪ **الشديدة:** إذ تمتلك الإدارة العليا ممثلة بأفراد معينين جميع الصلاحيات ،وما على الجهات الأخرى

سوى التنفيذ وتفسير الأشياء على وفق الطريقة التي ترغب بها الإدارة العليا ،وغالبا ما تعتمد

المنظمات الريادية هذا النوع من الثقافة لا سيما إن هذا النوع من المنظمات يتميز بسيطرة المؤسس

الأول للمنظمة ، والمشكلة الرئيسية في ثقافة القوة هي الحجم ،فما أن يصبح حجم المنظمة كبيرا

حتى تواجه الجهة التي تحتفظ بالصلاحيات صعوبة كبيرة في المحافظة على المركزية بسبب

التفاصيل الكثيرة، والمعقدة والظروف الصعبة التي تواجهها.<sup>89</sup>

أي أن هذا النوع يوجد في المؤسسات الصغيرة على وجه الخصوص حيث يعتمد نجاح هذا النمط الثقافي

على قرارات الشخصية المحورية سواء الفنية أو الإدارية.<sup>90</sup>

▪ **ثقافة الدور:** تتميز هذه الثقافة باعتمادها بدرجة أقل من النوع السابق على الرجل الواحد

، البيروقراطية الكبيرة ، الأدوار المحددة بشكل جيد ،النظم والإجراءات ، وعدم تفضيل المخاطرة ،

و من أبرز السمات المصاحبة لثقافة الدور إمكانية التنبؤ ، إن المديرين في المنظمات التي تعتمد

هذا النوع من الثقافة يوضحون للأفراد بشكل جيد ثم يختارون الأفراد المناسبين لهذا العمل ،أما

<sup>89</sup> إحسان دهش جلاب : إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،2011، الطبعة الأولى،صفحة 607.

<sup>90</sup> جمال الدين محمد المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2006، بدون طبعة، صفحة30.

صلاحيات هؤلاء المديرين وقوتهم في المنظمة

الرئيسية في ثقافة الدور أنها تكون مناسبة متى ما اتصفت الظروف البيئية بالاستقرار.<sup>91</sup>

- **ثقافة المهام:** تركز ثقافة المهمة على أداء المهام ما مطلوب منها ،وتدعم مثل هذه النوعية من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق ،كما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة كمتطلبات لتحقيق الأهداف التنظيمية ،ويشجع استخدام هذه في العمليات التي تستند إلى أساس المشروع مثل فرق الاستشارات والمقاولات والبحوث والتطوير.<sup>92</sup>

تعتبر هذه الثقافة مناسبة للصناعات التي تمتاز بسرعة التغيير التكنولوجي ، والمشكلة في هذا النوع من الثقافة تتمثل في صعوبة الرقابة واحتمالية ضياع الموارد.

#### ■ **ثقافة الفرد:**

تقوم ثقافة الفرد على خدمة الحاجات الشخصية للفرد ، فالمنظمات المهينة الصغيرة تركز على تحقيق رغباتها ومصالحها الشخصية مقارنة مع تحقيق رغبات السوق الخارجية.

#### **3-6-2- تصنيف (Denison et Mishra):**

صنف هذين الباحثين الثقافة التنظيمية إلى أربع أواع في ضوء التناسب بين الثقافة من جهة وبين البيئة والهيكل التنظيمي والتركيز الاستراتيجي من جهة ثانية وعلى النحو الذي يؤدي إلى بلوغ الفاعلية التنظيمية .

#### ■ **الثقافة الريادية/ التكيفية :** تميز الثقافة الريادية التكيفية بالتركيز الاستراتيجي على البيئة

الخارجية بالاعتماد على المرونة وأحداث التغيير بقصد تلبية احتياجات الزبون ،ويشجع هذا

<sup>91</sup> إحسان دهش جلاب: مرجع سابق،صفحة607.

<sup>92</sup> جمال الدين محمد المرسي:مرجع سابق،صفحة30.

النوع من الثقافة المعايير والمعتقدات التي تزيد ا.

الثقافة المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على التعاطي مع التغيرات البيئية وترجمتها إلى استجابات بيئية جديدة مناسبة لها، وهذا الأمر لا يعني الاستجابة فقط بل أن هذه المنظمة تشجع على إحداث التغيير التنظيمي والابتكار والإبداع، ترجع أصول هذا النوع من الثقافة إلى فريدريك تايلور حيث اعتبر انه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شئ مضبوط وفق (ONE BEST WAY) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.<sup>93</sup>

- **ثقافة رسالة المنظمة:** تتميز المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة التنظيمية بتوجهها نحو فئة معينة من الزبائن الخارجيين دون رغبة منها في إحداث تغييرات جذرية في المنظمة، وبما أن هذه الثقافة تقوم على أساس استقرار البيئة التي تعمل فيها المنظمة، فإن الإدارة مسؤولة عن صياغة رؤية المنظمة ورسالتها ومن ثم ترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس كي يتم من بعد ذلك الحكم على أداء الأفراد.
- **ثقافة الجماعة:** يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على المشاركة والعمل الجماعي بين أفراد المنظمة القائم على التوقعات الدالة على عدم وجود التغيرات الجذرية في البيئة الخارجية والعمل الجماعي، بموجب مفهوم هذا النوع من الثقافة يخلق بين الأفراد الإحساس بالمسؤولية والملكية والولاء، الأمر الذي ينعكس إيجاباً في زيادة مستويات أداء هؤلاء الأفراد.
- **الثقافة البيروقراطية:** يركز هذا النوع من الثقافة على داخل المنظمة انطلاقاً من مسلمة مفادها أن البيئة الخارجية هي بيئة مستقرة، فالمنظمات التي تؤمن بهذا النوع من الثقافة التنظيمية تركز على

<sup>93</sup> محمد الطاهر بوباية: اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسات إنتاجية وخدمائية) رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس تنظيم وعمل، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 1995-1996، صفحة 27.

إجراءات العمل وسياساته وممارسته الإجرائية بغية

أنها تركز بشكل رئيس على التجانس والتطابق والتعاون بين الأفراد، الأمر الذي يضيف على

المنظمة صفة التكامل والكفاءة.<sup>94</sup>

### 3-6-3 - تصنيف (wodge et Anthony):

صنفت الثقافة التنظيمية حسب الباحثان إلى<sup>95</sup> نوعين هما:

■ **الثقافة القوية:** تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحج الذي يجعل الأعضاء يتبعون ماتمليه عليهم

الإدارة"<sup>96</sup> تتميز الثقافة القوية بكونها ثقافة واسعة الانتشار بين أفراد المنظمة ، كما أنها تتميز

بالقبول ، وهناك ثلاثة عوامل تسهم في حصول المنظمة على ثقافة تنظيمية قوية كوجود قائد أو

مؤسس قوي ، ووجود بيئة داخلية تدفع باتجاه اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات في ضوء

المعايير الثقافية ، والاهتمام الحقيقي والصادق بالزبائن والأفراد العاملين وأصحاب المصالح

والآخرين، والثقافة القوية تظهر دلالاتها في انخفاض معدل دوران العمل ، والاتفاق الكبير بين

الأعضاء والإخلاص للعمل والولاء .

كما ذكر في كتاب آخر عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة وهما:

○ **الإجماع:** أو مدى المشاركة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء

، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية

في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم، ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين وهما:

<sup>94</sup> إحسان دهش جلاب: مرجع سابق، صفحة(609،610).

<sup>95</sup> إحسان دهش جلاب: مرجع سابق، صفحة 611.

<sup>96</sup> عبد الله علي: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه(غير

منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999،

صفحة 255.

- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة و

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

○ **الشدّة:** ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية، وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع.<sup>97</sup>

■ **الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة و القبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة الى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.<sup>98</sup> تتميز الثقافة الضعيفة بكونها ثقافة سطحية تعتمد على المظاهر وتختلف من قسم إلى آخر داخل المنظمة، وتجدر الإشارة إلى أن هناك سبيلا وحيدا للتمييز بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة.<sup>99</sup> كما نعني بالثقافة الضعيفة أن هناك اتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المنظمة وعندما لا تحظى بالقبول الواسع.<sup>100</sup>

### 3-6-4- تصنيف الثقافة إلى ثقافة سائدة (مهنية) وثقافة فرعية:

تعتبر الثقافة السائدة القيم الجوهرية التي يشترك بها الأفراد في المنظمة وهو ما يطلق عليه اصطلاح الثقافة التنظيمية، أي الثقافة التي تعطي المنظمة شخصيتها المميزة، أما الثقافة الفرعية فهي عبارة عن ثقافات صغيرة متعددة تتعايش معا فهي عبارة عن ثقافات صغيرة متعددة

<sup>97</sup> خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: مرجع سابق، صفحة 270.

<sup>98</sup> مصطفى محمود ابو بكر : مرجع سبق ذكره، صفحة 145.

<sup>99</sup> إحسان دهش جلاب : مرجع سابق، صفحة (270, 611).

<sup>100</sup> بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، الأردن، 2009، صفحة 372.

تتعايش معا ضمن إطار نفس المنظمة لاسيما الكبيرة منها

التجارب التي تواجهها في المنظمة، إذ توجد ثقافة خاصة بكل قسم من أقسام المنظمة لا يشاركه فيها قسم آخر. وقسمت الثقافة الفرعية إلى ثقافة فرعية خاصة بالوظيفة ، وثقافة فرعية خاصة بمجموع العمل ، وثقافة فرعية هرمية (لكل مستوى تنظيمي) والثقافة الفرعية الناجمة عن عملية الاندماج أو الاكتساب بين أكثر من منظمة واحدة.

وقسم (Drummond) الثقافة الفرعية إلى ثلاث أنواع هي:

- الثقافة الفرعية المعززة للثقافة السائدة.
- الثقافة الفرعية المعاكسة للثقافة السائدة.
- الثقافة الفرعية المستقلة (موازية) عن الثقافة السائدة.

### 3-6-5- تصنيف " tomioka et mizutani "

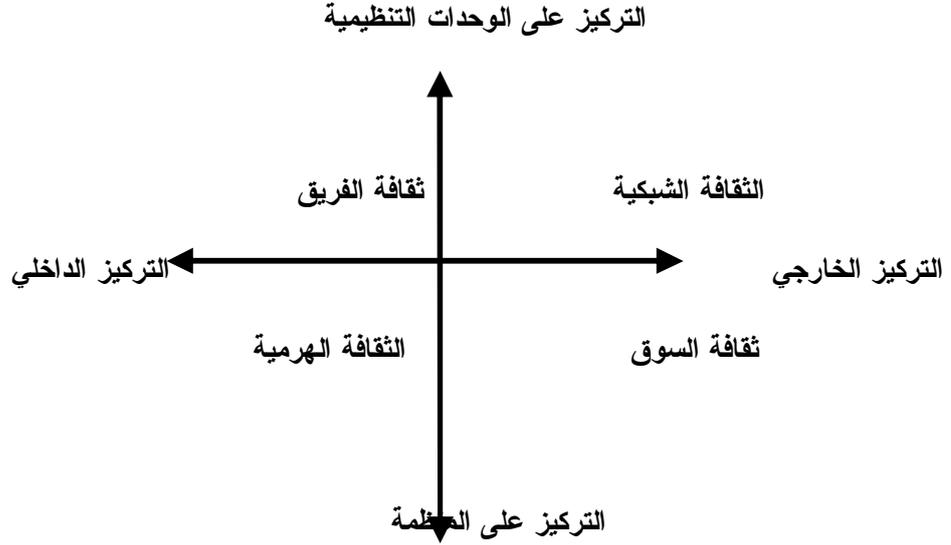
صنف الباحثين الثقافة التنظيمية إلى أربع أنواع، وكل نوع من هذه الأنواع يتضمن عددا من القيم التنظيمية وذلك بالاستناد إلى بعدين هما:

- **اتجاه التركيز:** تركز بعض المنظمات توجهها نحو الداخل ، فهي تميل إلى البلوغ للكفاءة والتميز في عملياتها الداخلية ، كما تركز منظمات أخرى في عملياتها نحو الخارج من خلال تركيزها على الاختلاف والتفوق لمنتجاتها وخدماتها في السوق .
- **وسيلة البلوغ:** في سعيها لبلوغ اتجاه التركيز تعطي بعض المنظمات وزنا كبيرا للمنظمة ككل من خلال التركيز على السلطة والرقابة ونظم التوظيف ، على العكس من منظمات أخرى تقيم وزنا كبيرا للأقسام المنفردة من خلال التركيز على المرونة والعلاقات الشخصية .

والأنواع الأربعة من الثقافة التنظيمية ،حسب الشكل (3)

بالآتي :

شكل رقم (3) يوضح الأنواع الأربعة للثقافة التنظيمية



المصدر: د/ إحسان دهش جلاب :مرجع سابق، صفحة 614.

- **الثقافة الشبكية:** وتتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية وهي الاستقلالية ،روح التخصص،الابتكار ،تبني المخاطرة ،وعدم القبول بالوضع التقليدي الحالي.
- **ثقافة الفريق:** وتتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية هي الشعور بالعضوية ،روح العائلة ، التسلسل القبلي ، التماثل والانسجام ، والتماسك.
- **الثقافة الهرمية:** وتتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية هي: الأمر والرقابة ،إتباع القواعد ،الهرمية العسكرية ،السلطة والطاعة والمعيارية.
- **ثقافة السوق:** وتتضمن القيم التنظيمية الآتية:انجاز الهدف،الوسع،قانون السوق،التمايز.<sup>101</sup>

### 3-7- وظائف الثقافة التنظيمية وتأثيرها على التزام وسلوك المنظمة والعاملين بها:

<sup>101</sup> إحسان دهش جلاب :مرجع سابق،صفحة(614،615).

### 3-7-1 - وظائف الثقافة التنظيمية:

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف،<sup>102</sup> فهي تؤدي عدة وظائف مهمة و من أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية أنها :

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: حيث أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم، يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب يقبلون هذه الثقافة.

- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم ، فتثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.<sup>103</sup>

- تحقق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة بما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعامل معا بفعالية .

- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.

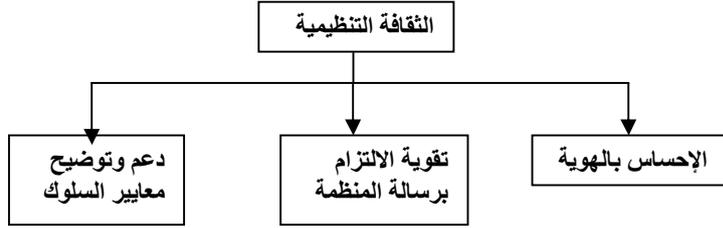
- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك .<sup>104</sup>

كما يمكن توضيح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية من خلال الشكل رقم(4):

<sup>102</sup> فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة-دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000، صفحة94.

<sup>103</sup> حسين حريم: مرجع سابق، صفحة 265.

<sup>104</sup> فلاح حسن عداي الحسيني: مرجع سابق، صفحة94.



المصدر: عبد العزيز محمد عسكر: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012، صفحة 92.

### 3-7-2- تأثير الثقافة على التزام وسلوك المنظمة والعاملين بها:

تعتبر ثقافة المنظمة من أهم المؤثرات على سلوك والتزام الأفراد في المنظمة ،حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير على سلوك العاملين بالعمل،<sup>105</sup> يوجد العديد من أوجه تأثير الثقافة على سلوك المنظمة العاملين بها وأهمها ما يلي:

- **توجهات المنظمة والعاملين بها :** تشير التوجهات إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف ،حيث أن الثقافة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة (قوة إيجابية) أو تكون غير متوافقة مع تلك أهداف (قوة سلبية) ، ومن ثم فإن الثقافة قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيدا عنها.

- **الانتشار:** يشير الانتشار إلى الدرجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم، ويعتبر تبني ثقافة المنظمة بشكل كثيف ومتسع الأساس للثقافة القوية

<sup>105</sup> محمد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، صفحة 433.

-القوة: تشير قوة الثقافة إلى تأثيرها في أعضاء المنظمة ،

على أعضائها ولكن توجد منظمات أخرى تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أي قدر من الإرغام.

- المرونة: تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة

ويوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها ما يلي :

• تعيين مدير مسؤول عن الاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها .

• استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية.

• يمكن تدعيم المرونة من خلال التدريب المستمر فمع التدريب يستطيع أعضاء المنظمة تعلم من الأعمال والمهارات والقدرات المختلفة.

- الالتزام: تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم ، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها ، وبمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.

والثقافة القوية يمكنها أن تدعم من استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة ، من خلال العديد من العوامل التي يمكن أن تزيد من ولاء العاملين للمنظمة ومن يكون لديهم حافزًا قويًا لتبني ثقافة المنظمة ومن ثم يكون لديهم حافزًا قويًا لتبني ثقافة المنظمة كوسيلة للحياة ويمكن أن تساعد الثقافة التنظيمية، في زيادة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء المنظمة من خلال ما يلي:

• إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها عند تحقيق هذه الرسالة.

• توضيح قيمة المنظمة بالنسبة للفرد وتوصيل تلك القيمة

• أن تكون الثقافة قوية بما يمكنها من أن تمثل مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة.

• أن تكون الثقافة قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل.

• يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة كأن تعمل

الثقافة على زيادة الإنتاجية ، تخفيض التكاليف.

• يجب أن تكون السمات الثقافية للمنظمة قاصرة على المنظمة وحدها وألا تكون شائعة ومنتشرة بين

المنظمات الأخرى المنافسة داخل نفس المجال أو النشاط.

• من الضروري أن يصعب تقليد أو محاكاة ثقافة منظمة من المنظمات الأخرى المحيطة بها والعاملة في

نفس المجال أو النشاط.<sup>106</sup>

### 3-8- مستويات الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة عليها:

#### 3-8-1- مستويات الثقافة التنظيمية:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية هي:

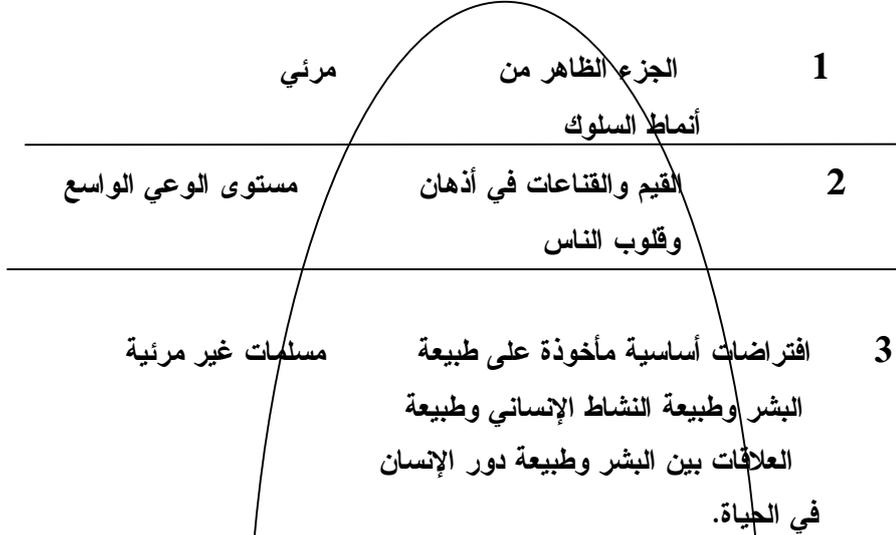
- **المستوى الأول:** ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد، والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز.

- **المستوى الثاني:** ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أنماط السلوك.

- **المستوى الثالث:** ويشير إلى الافتراضات الأساسية وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

ويوضح الشكل رقم(6) هذه المستويات الثلاثة:

شكل رقم(6): يوضح المستويات الثلاثة للثقافة التنظيمية :



المصدر: سمير يوسف محمد عبد اله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006، صفحة 36.

كما يوجد تصنيف آخر في مستويات ثقافة المنظمة حيث تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية وهي: المجتمع، الصناعة أو النشاط، والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التدخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

- **ثقافة المجتمع:** حيث تتمثل الثقافة في هذا المستوى من القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجد فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى 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 وممارساتها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها

وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنذ

رسالتها وأهدافها .

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

- **ثقافة المنظمة:** عادة ما تكون المنظمات العامة ،والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة على المنظومات الصغيرة أو الخاصة ، كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة ،حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الرادارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة ،ويرجع ذلك أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط ،مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة .<sup>107</sup>

### 3-8-2- العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية:

<sup>107</sup> مصطفى محمود أبو بكر :إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2008،صفحة (90،91).

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل عديد من العنا

- الصفات الشخصية للأفراد ،وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.

- الخصائص الوظيفية ،ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد ، حيث يتجه الفرد إلى

المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه ،كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها .

- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة ،حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة

وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.

- المنافع التي يحصل عليها عضو من المنظمة في الصورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على

مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته .

- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة ،وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد

المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية ،وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:

✓ أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء ،والزملاء والمجتمع.

أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو في وظيفة معينة .

✓ أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات

في المجتمع.

وبناء عليه ،يمكن القول أن اختلاف القيم ومن ثم اختلاف ثقافة المنظمة يرجع إلى خصائص الفرد وعلاقته

بالبيئة وأهدافه وتوجهاته بشأن الحياة، بالإضافة إلى علاقة الفرد بالمنظمة والأنشطة التي يمارسها وأيضا

اتصالاته وعلاقاته مع الآخرين ، بالإضافة إلى ثقافة المجتمع وانعكاساتها على ثقافة المنظمة. <sup>108</sup>

كما ذكر "Bylesetal" بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل :

- **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من الظواهر اللازمة للجا

واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب ،كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.

- **العمر التنظيمي:** غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

- **التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام ،وهذا يمثل احد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة ،كما يؤثر ايجابيا على مستوى الأداء.

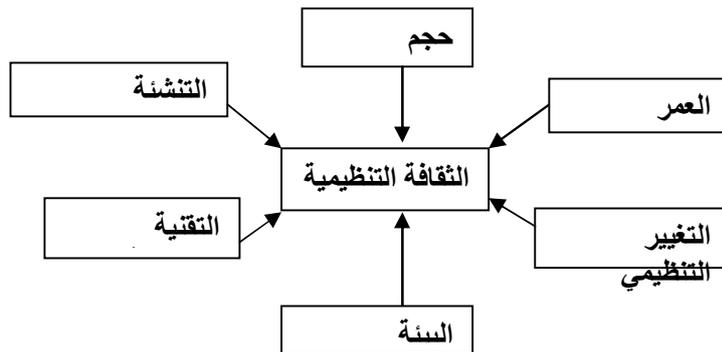
- **التنشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة الاجتماعية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه ،فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى .

- **البيئة الخارجية:** استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.

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

ويمكن توضيح العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية في الشكل رقم(5):

شكل رقم (5) يوضح العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:



المصدر :إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور التقنية التنظيمية في

وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ،كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة ،فلسطين، 2011، صفحة(26).

### 3-9- خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

#### 3-9-1- خلق الثقافة التنظيمية:

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

**أولاً:** يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم ،ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة .

**ثانياً:** يعملون على تنشئة هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.

**ثالثاً:** يكون السلوك الشخصي للمؤسس نموذجاً للدور ،والذي يشجع العاملين على التوحد معهم وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافتراساتهم في المنظمة.

وعندما تتجح المنظمة ،رؤية المؤسسين المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق النجاح،وبذلك تتموضع الشخصية

الكلية للمؤسس في الثقافة التنظيمية.<sup>109</sup>

وهناك خطوات أخرى لتشكيل الثقافة التنظيمية وهي كالتالي :

<sup>109</sup> محمد بن غالي العويفي :مرجع سابق،صفحة21.

- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد

قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها.

- تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة

السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.

- التدريب الدوري للعاملين .

- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.

- إرشاد العاملين دورياً للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة .

- تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي من يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.

- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة

السائدة في المنظمة.<sup>110</sup>

إن بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة يتطلب ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد ،

ذلك أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك انه ومن خلال عملية

الاختيار يتم التعرف على الأفراد ، فالمنظمات ترى أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية

والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها ، فعملية التعيين تعني اختيار الأشخاص الذين

يتفقون مع قيم المنظمة ،<sup>111</sup> وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة بحيث يتم فقط

اختيار العاملين الذين يلائمون الثقافة السائدة وأن يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة ، بعد ذلك

يخضع هؤلاء الأعضاء إلى عملية التطبيع الاجتماعي والذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء

واستمرار الثقافة التنظيمية وذلك أنه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات

<sup>110</sup> جمال الدين محمد المرسي :ثابت عبد الله ادريس :السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة

السلوك في المنظمة-، الدرا الجامعية ،الاسكندرية ، 2002، صفحة 440، 441.

<sup>111</sup> محمد صالح القريوتي:السلوك التنظيمي،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،2000،صفحة 164.

التي تكون الثقافة ، فهو الآلية الرئيسية التي ينقل بها الإط

شخص .<sup>112</sup> فالثقافة الضعيفة التي تسود المنظمة هي تعبير عن الاختيار السيئ عن العاملين ، وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء توزيع الأعمال ، وافتقار التلاحم في الخبرات ، ولكن توصلت الدراسات إلى أن المنظمة التي تسودها ثقافات قوية تعاني من الآلام لتعرض العاملين بها إلى عملية تطبيع اجتماعي محكمة وقاسية.<sup>113</sup>

### 3-9-2- المحافظة على ثقافة المنظمة:

بعد أن يتم خلق الثقافة التنظيمية تتم ممارسات داخل المنظمة عن طريق توفير عدد من الخبرات المشابهة للعاملين ، فالعديد من ممارسات الموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية ، مثل عملية اختيار العاملين ، معايير تقييم الأداء ، التدريب ، فعاليات التطوير المهني ، وإجراءات الترقية ، كلها ممارسات الغرض منها ضمان أن هؤلاء الذين تم استخدامهم يتوافقون وثقافة المنظمة ، إذ يتم مكافأة هؤلاء الذين يعززون الثقافة التنظيمية ، ومعاقبة وحتى طرد الذين يتحدونها ، وهناك ثلاث قوى تلعب دورا أساسيا في المحافظة على الثقافة التنظيمية كما يلي:<sup>114</sup>

#### - الإدارة العليا:

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها ، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس

<sup>112</sup> هارولد ليفت :الإدارة الرائدة -بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات - ترجمة طایل السعيد شحاتة،شركة المكتبات الكويتية المحدودة ،الكويت ،1987، صفحة 255.

<sup>113</sup> جمال الدين محمد المرسي ،ثابت عبد الله ادريس :مرجع سابق، صفحة 440 ، 441.

<sup>114</sup> محمد بن غالي العويفي :مرجع سابق،صفحة21.

مشتركة ، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات

معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب ، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات ، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

#### - اختيار العاملين:

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة ، والهدف من عملية الاختيار هو تجديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح ، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون موازنة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها ، بمعنى آخر أن يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين .

#### - المخالطة الاجتماعية :

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.<sup>115</sup>

### 3-10- مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

مرت الثقافة التنظيمية بعدة مراحل أثناء تطورها من أبرزها :

-**المرحلة العقلانية:** تضمنت النظر إلى العامل من منظور مادي بحت ، بمعنى تزويده بحوافز مادية لأداء مهامه ، حيث اعتبر العامل آلة وتجاهل تأثير العلاقات الإنسانية .

- **مرحلة المواجهة:** بدأت مع ظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية ، ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني،وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير .

- **مرحلة الإجماع في الرأي:** اتسمت هذه المرحلة بتنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين ، تضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية ،حيث تطرقت المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات **X** و **Y** لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

- **المرحلة العاطفية:** شددت على أهمية المشاعر و الأحاسيس وليس مجرد آلة.

- **مرحلة الإدارة بالأهداف:** ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار ،التخطيط، التنسيق والإشراف ، وتحديد المسؤوليات المشتركة ، ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة .

- **مرحلة التطوير التنظيمي:** تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير التنظيمي بوضع الخطط الآنية والمستقبلية ،مما مهد لظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ،دراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال .

- مرحلة الواقعية : تعدّ مزيجاً من مراحل التطور السابق

المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها ، ومراعاة ظروف العمل البيئية المحيطة والتنافس.<sup>116</sup>

### 3-11- نظريات الثقافة التنظيمية:

أجرى العلماء الكثير من الدراسات حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي ، مما أدى ذلك إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي يفسر العلاقة بين الثقافة و الأفراد والجماعات والتنظيم ، وفي الفقرات التالية نناقش مجموعة من النظريات على النحو التالي:

- **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة ، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم ، والاتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة.

ويرى "OBLER" أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد ، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

-**نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية ، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة .

وعليه يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي تنظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم ، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع ، وهذا ما يجعل روح الثقافة لأية مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

<sup>116</sup> زياد سعيد خليفة: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء ، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الأردن

## - نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الط

والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية ،كما يؤدي القائد من خلالها دور ،في التنظيم دون التصادم مع غيره .

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة ،وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي ، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء ، والأشخاص الذين يؤديون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية ،وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة ،والزملاء داخل المؤسسة ،وباختصار يعبر أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية في الآتي :

- عدم وجود فواصل بين المؤسسة والثقافة .
- يحافظ الفرد في المؤسسة على القيم الثقافية للمؤسسة دون محاولة تغييرها.
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

## - نظرية سجية (طبيعة)الثقافة: تتمحور هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم

قيمة معينة مشتركة وتعبر 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 المؤسسة.

وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب ،والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد ، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه ،وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم ، والاتجاهات في شخصيات الأفراد ،وقد كشفت الدراسات



Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة أو خلق واحد يمثلا

،وينظر للخارجين عليه أنهم منحرفين ،أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع.<sup>117</sup>

---

<sup>117</sup> ربيعي ميلود :تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة سكيكدة ،الجزائر ،2006/2007،صفحة(69،70،71).

## خلاصة:

تعرضنا في هذا الفصل إلى الثقافة التنظيمية، التي تعتبر نظام للقيم والمعتقدات المتفاعلة بين أعضاء التنظيم وأنظمتهم، وهي نتاج لقيم وعادات واتجاهات اكتسبها العاملون والمديرون قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون بها، لتضفي المنظمة أهدافها وسياساتها وقيمها وترسخها في أذهان العاملين بها وتتميز بذلك عن باقي المنظمات الأخرى، فالثقافة التنظيمية هي ذلك الوعاء الذي يحتوي على القيم والمعتقدات والمبادئ، والذي بدوره يخدم كفاءة التنظيم، ويمده بالدافعية اللازمة للتطور والرقي، ومن خلال ذلك تتحقق كفاءة الفرد العامل و يتحدد سلوكه التنظيمي وقوة ما يحمله من قيم وتوقعات ومعتقدات وأعراف، فيساهم ذلك في تطابق أهداف الفرد مع أهداف التنظيم الذي يعمل به، و بشكل فعال في تحقيق الانتماء لدى الفرد وولائه والتزامه عن عمله وأيضا الرضا عن العمل، وبذلك يتحقق نجاح المنظمة.

# الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- تمهيد:

4-1-1 مجالات الدراسة:

4-1-1-1 المجال المكاني.

4-1-2 المجال البشري.

4-1-3 المجال الزمني.

4-2-1 فرضيات الدراسة.

4-3-1 المنهج المستخدم في الدراسة.

4-4-1 مجتمع الدراسة.

4-5-1 أدوات الدراسة.

4-6-1 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

4-7-1 عرض وتحليل النتائج.

4-8-1 مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

4-9-1 نتائج الدراسة.

- خاتمة.

## - تمهيد:

إن أي دراسة علمية تقتضي خطوات منهجية عملية صحيحة ، وذلك من خلال وضوح المنهج وتجانس مجتمع البحث، وملائمة أدوات البحث والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم التوصل إليها.

وهذا ما يسمح لنا بالوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية بعد جمع البيانات وتحليلها والحكم على صدق أو نفي الفرضيات ثم التوصل إلى مجموعة من النتائج ومناقشتها على ضوء الفرضيات والخروج بمجموعة توصيات من خلال نتائج الدراسة.

#### - التعريف بميدان الدراسة(ديوان الترقية والتسيير العقاري):

ديوان الترقية و التسيير العقاري : أنشأ هذا الديوان سنة 1974 مكان " الديوان العمومي للسكنات ذات الإيجار المتوسط "، تحت وصاية وزارة السكن و القطاع الحضري، فهو هيئة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري و بعد وطني، مكلف بتشغيل السياسة الاجتماعية للدولة في مجال السكن دون أن تكون هذه العلاقة مقننة بدفتر النفقات، و هو مسير من قبل مجلس إداري و يديرها مدير عام و توجد على مستوى كل ولاية وكالة عقارية باستثناء الجزائر العاصمة التي توجد فيها ثلاث وكالات أي توجد 51 وكالة على مستوى الوطن

أما عن ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة فقدتم إنشاء مكاتب ديوان الترقية والتسيير العقاري للولاية بموجب المرسوم رقم: 76- 143 المؤرخ في 29 شوال عام 1396 الموافق لـ 02 أكتوبر 1976 بالجريدة الرسمية وفي عام 1991 وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 91-147 المؤرخ في 27 شوال 1414 الموافق لـ: 12 ماي 1991 تم تغيير الطبيعة القانونية لدواوين الترقية والتسيير العقاري ، وتحديد كيفية تنظيمها وعملها لتصبح ذات صفة صناعية تجارية ووضع الديوان في إطار اجتماعي لترقية المصالح العامة لتوفير السكنات والمساحات القابلة للسكن وكذلك :

- الترقية العمرانية .
  - الترقية المالية لميزانية الدولة .
  - كل العمليات التي تقوم بها مصالح الخدمات لحفظ ومعالجة المواد السكنية .
- والديوان يدار من طرف مجلس إداري يوجه من طرف المدير العام ويضم المصالح التالية :
- ✓ مصلحة الوسائل العامة .
  - ✓ مصلحة الموارد البشرية .

- ✓ مصلحة المحاسبة .
- ✓ المصلحة المالية .
- ✓ مصلحة استغلال الحاضرة .
- ✓ مصلحة التنازل و البيع .
- ✓ مصلحة الصيانة و المحافظة على الحاضرة .
- ✓ مصلحة الدراسة و البرمجة .
- ✓ مصلحة الأسعار و الصفقات .
- ✓ مصلحة سير العمليات .
- ✓ مصلحة الترقية العقارية و العقار .
- ✓ مصلحة الاستثمار .
- ✓ مصلحة التحصيلات .
- ✓ المصلحة التجارية .

و ديوان الترقية والتسيير العقاري عبارة عن مؤسسة اقتصادية متخصصة تحت إشراف وزارة السكن يديرها مجلس مسير من طرف المدير العام يتكفل الديوان ببناء ومتابعة السكنات الاجتماعية و التساهمية ومن مهامه:

- بناء ومتابعة السكنات الاجتماعية و التساهمية .
- إيجار وبيع السكنات التساهمية .
- صيانة العقارات و ترقيتها .
- متابعة جرد الممتلكات وطبيعة استغلالها من طرف المستفيد .
- تحصيل إيرادات السكن الاجتماعي .

#### 4-1-2-المجال الزمني:

بدأت الدراسة في شهر أكتوبر 2013 حيث بدأ الشروع في التراث السوسولوجي عن الأبحاث ذات الصلة من أجل بناء تصور حول الدراسة وكيفية إجرائها ميدانيا هذا فيما يخص الجانب النظري ، أما الجانب التطبيقي فقد دام شهرين ، بدءا من تاريخ 10 مارس 2014 ، وفي هذه المدة حكمت الاستثمارات من طرف مختصين في علم الاجتماع و تم تحضير الاستثمارة، وقمنا بالزيارات الميدانية لمحل الدراسة من أجل جمع المعلومات وبعد التحديد المبدئي لميدان الدراسة تم التوجه إلى مؤسسة ديوان الترقية وفيه بدأت الدراسة الميدانية بمقابلات مبدئية مع مختلف الفئات السوسيومهنية تم توزيع الاستبيان على العاملين بالمؤسسة ، ومن ثم تفرغ محتواه وتحليل النتائج المحصل عليها باستعمال الطرق الإحصائية .

حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على المبحوثين بتاريخ 15 مارس 2014 وتم استرجاعها في حدود 15 يوما ، وتم جمع البيانات وتفرغها وتحليلها وتفسيرها والوصول الى نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة ، وقد انتهت هذه الدراسة بتاريخ 17 جوان 2014 .

#### 4-1-3-المجال البشري:

اشتملت الدراسة على العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري المديرية العامة والذين بلغ عددهم 70 عامل يشغلون الرتبة إطار ، تحكم ، تنفيذ.

#### 4-2- فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة للثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في

بمدينة الجلفة (المديرية العامة).

#### - الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة).
- هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و تحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة).
- هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و تحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة).

#### 4-3- المنهج المستخدم في الدراسة:

إن طبيعة الموضوع هي التي توضح نوع المنهج المتبع في دراستنا، وذلك لتشخيص ومعرفة الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية.

يعرف المنهج على أنه مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف، و أما المنهج العلمي فهو طريقة لاكتساب المعارف القائمة على الاستدلال وعلى الإجراءات معترف بها للتحقق في الواقع.<sup>118</sup> ويعرف بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث، بغية تحقيق بحثه.<sup>119</sup>

<sup>118</sup> موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الانسانية، دار القصبية للنشر، الجزائر 2004-2006، الطبعة 2، صفحة (98-102).

<sup>119</sup> رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008، الطبعة 1، صفحة 176.

بالإضافة إلى أن المنهج يعمل على توجيه الباحث في الج

على المنحى الذي يجب أن يسير فيه الباحث وتقصيه لموضوع البحث.<sup>120</sup>

ومن المناهج المستخدمة فقد تم استخدام المنهج الوصفي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة حيث يركز على دراسة الظواهر الموجودة في الواقع ويصفها وصفا دقيقا .

إذ يقوم المنهج الوصفي على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها ،بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها ،كما لا يقتصر على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها ،وإنما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها .<sup>121</sup> ومن ثم يعد المنهج الوصفي من أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي لفهم ظواهره واستخلاص سماته.<sup>122</sup>

#### 4-4-مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين من إطارات , تحكم , تنفيذ ,الذين يزاولون مهامهم على مستوى مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة والبالغ عددهم 70 عامل وتمت الدراسة على أساس المسح الشامل , ولأن الموضوع يتعلق بدراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي , فإنه كان لزاما التعرض إلى جميع الفئات السوسيو مهنية التي تشكل مجتمع الدراسة كالاتي : إطارات , تحكم , تنفيذ , وبالنظر إلى توزيع مختلف العاملين بالمديرية العامة لديوان الترقية بالجلفة على العديد من المصالح , ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة من العاملين بمديرية ديوان الترقية بالجلفة , فقد تم البحث على المجتمع

<sup>120</sup> Luc Albarello et Autres :pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales, Armand colin ,paris,1995,p64.

<sup>121</sup> - خالد حامد:منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية دار الجسور للنشر والتوزيع،الجزائر، 2007،الطبعة1،صفحة43.

<sup>122</sup> فوزي غرابية آخرون : أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،2002،الطبعة3،الصفحة33.

كاملا معتمدين على طريقة المسح الشامل , حيث تم توزيع

السوسيو مهنية بالمؤسسة.

#### 4-5- أدوات الدراسة:

#### 4-5-1- الإستمارة:

تعتبر الاستمارة أكثر الوسائل استعمالا في البحث بهدف جمع البيانات من مجتمع الدراسة وهي الأداة الرئيسية لهذه الدراسة باعتبارها أنسب الأدوات في مثل هذه المواضيع.

والاستمارة هي أداة ووسيلة جمع البيانات تقدم للمبحوثين الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة، ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها، وتعرف بأنها "مجموعة أسئلة بعضها مفتوحة وبعضها مغلقة وبعضها الآخر نصف مفتوحة".<sup>123</sup> وتستخدم الاستمارة لجمع البيانات الميدانية التي تعسر جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات الأخرى، إن وظيفة الاستمارة هي تمكين الباحث وإعطائه قدرة كبيرة على الفحص<sup>124</sup>، ويرتكز هذا الفحص على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المبحوثين تكون في الأغلب ممثلة لمجتمع إحصائي، معين تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المبحوثين الاجتماعية والمهنية والعائلية وآرائهم أو توقعاتهم، ومستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة لحدث أو مشكلة.<sup>125</sup> إن التحقيقات عن

<sup>123</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية،

قسنطينة، الجزائر، 2005، ص 154 .

<sup>124</sup> Jean Claude combessie: la méthode en sociologie, casba, Alger, p33.

<sup>125</sup> Raymond Quivy, Luc van compenhoudt :manuel de recherche en science sociales ,bordas, paris,1988,p23.

طريق الاستمارة لا تتموقع على المستوى الامبريقي فقط

الرغم من أهميتها يبقى تحرير الاستمارة متوقف على مهارة وخبرة الباحث.<sup>127</sup>

وتعرف كذلك بأنها مجموعة مؤشرات ،يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي ،أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس،وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث .<sup>128</sup>

وقد قمنا بتصميم الاستمارة بالاعتماد على استمارة مقياس حسب طريقة ليكرت الثلاثية قد تكونت

هذه الاستمارة من أربعة محاور كانت على النحو التالي:

اولا: البيانات الشخصية التي تخص المبحوثين.

ثانيا:الثقافة التنظيمية وضم 13 عبارة.

ثالثا:الولاء التنظيمي.وقد خصصت له 12عبارة.

رابعا :تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة.وقد خصصت له 8 عبارات.

خامسا: تحقيق الرغبة في البقاء والاستمرار بالمؤسسة.ويضم 7 عبارات.

#### - الخصائص السيكومترية للمقياس:

<sup>126</sup>François de singly ,le questionnaire ,Armand colin,2eme édition,2008,p20.

<sup>127</sup>Rodolphe ghiglion ,benjamine matlon,les enquêtes sociologique(théories et pratique),armand colin,4eme édition,paris,1978,p98.

<sup>128</sup> سلاطنية بلقاسم،حسان الجيلاني :أسس البحث العلمي ،ديوان المطبوعات الجامعية ،بن عكنون الجزائر

،2007،بدون طبعة.،صفحة77.

**الصدق:** يعرف الصدق بأنه " مدى استطاعة أداة الدراس

ولضمان صدق محتوى أداة جمع البيانات فقد استعنا بالأدبيات التي أمكننا الحصول عليها في مجال الدراسة, ومن ثمة تم عرضها على المشرف ومناقشتها وإجراء بعض التعديلات عليها من خلال مناقشة مدى شموليتها وإمكانياتها لتحقيق الهدف الذي ترمي إليه الدراسة , وبعد تعديل وحذف لبعض العبارات , عرضت تساؤلات الدراسة وفرضياتها التي يتوقع الإجابة عنها والاستمارة على عدد من الأساتذة بجامعة بسكرة لمعرفة مدى ملائمة الاستبيان لقياس المتغيرات, فكانت نتيجة التحكيم أن البعض على جميع فقرات الاستبيان , مع التعديل على بعض الفقرات. بعد ذلك تم القيام بإجراء دراسة أولية (تجريب الاستبيان ) على مجموعة استطلاعية مكونة من 10 مفردات من المبحوثين مع العلم تم استثناء هؤلاء المبحوثين فيما بعد أي لا تكون لديهم القابلية لأن لهم علم مسبق بالاستبيان (بعض العاملين بالمديرية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري) , وكان الهدف من هذا الإجراء هو الاطلاع على آرائهم ومقترحاتهم حول وضوح الأداة وكذا معرفة استجاباتهم , ومن ذلك تم التوصل إلى الشكل النهائي للأداة .

#### • الثبات:

<sup>129</sup> - إخلاص محمد عبد الحفيظ , مصطفى حسين باهي . طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات

التربوية والنفسية والرياضية . ط1, مركز الكتاب , القاهرة , 2000 , ص 173 .

يعرف الثبات" بأنه لو كررت عمليات القياس لأظهرت نفس

الدرجة مهما اختلف الباحث الذي يطبق الأداة , ولقياس ثبات الاستبيان تم استخراج معامل ثبات الأداة

باستخدام معامل كرونباخ الفالفا Cronbach's Alpha بالاستعانة ببرنامج spss حيث وجدنا:

عدد العبارات	معامل كرونباخ الفا
47	0.948

يظهر معامل الثبات كرونباخ الفالفا Cronbach's Alpha على وجود مصداقية كبيرة لأداة البحث

المستعملة للقياس والذي قدر ب(0.948)، حيث بلغت النسبة 94% .

#### 4-5-2- المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة هامة لجمع البيانات حيث تستخدم في جميع المجالات ، كما أنها تعرف على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة بين الباحث والمبحوث من أجل استشارة معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو عدة أشخاص والحصول على بعض البيانات الموضوعية .<sup>131</sup> وقد تكون على شكل حوار مفتوح بين الباحث والمستقصي عنه او عن طريق استبيان مكتوب أو من خلال تحاور معين بين شخصين أو أكثر وهي عبارة عن تفاعل حواري بين الباحث والأشخاص المراد جمع البيانات منهم .<sup>132</sup>

وقد اعتمد عليها كأداة ثانوية في بداية الدراسة من أجل فهم الواقع الميداني والتوجه العلمي الصحيح لدراستنا.

<sup>130</sup> - إخلص محمد عبد الحفيظ , مصطفى حسين باهي: نفس المرجع .ص 178 .

<sup>131</sup> طلعت إبراهيم لظفي ، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص85.

<sup>132</sup> خضير كاظم حمود ،موسى سلامة اللوزي :منهجية البحث العلمي ،دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان ،الطبعة الاولى ،2008،صفحة 97

وهكذا تم اختيار مقياس Likert الثلاثي لقياس آر  
يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): درجات مقياس Likert الثلاثي

البدائل	موافق	موافق لحد ما	غير موافق
الدرجات	1	2	3

واعتمدنا على المتوسط الحسابي على انه العتبة الفاصلة بين مستويات الاستجابة، وتتمثل هذه  
المستويات في: مرتفعة- متوسطة- ضعيفة.

#### 4-6- الأساليب الإحصائية:

أما فيما يتعلق بأساليب التحليل، فلقد تم استخدام نظام SPSS وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم  
في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها تطبيق الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في  
إجراء التعديلات الإحصائية من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات

وحسابات ومقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء.

بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة.<sup>133</sup>

وفي دراستنا هذه نستخدم الأساليب التالية:<sup>134</sup>

✓ تم حساب التوزيع التكراري ، النسب المئوية ، لوصف خصائص المبحوثين وكذلك التعرف

على مواقفهم نحو عبارات المحاور الرئيسية للدراسة .

✓ المدى:

تم حساب المدى وذلك بطرح أصغر قيمة من أعلى قيمة من درجات المقياس كما يلي :

( 3 - 1 = 2 ) ثم قسمت المدى على عدد الخلايا والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل خلية

ومنه تكون على النحو التالي : ( 0.66 = 3 ÷ 2 ) .

ونظرا لأن درجات المقياس لا تبدأ من 0 بل من العدد 1 تم تحديد مستويات الاستجابة بادنى درجة

( 1 ) وإضافة عند كل مستوى المدى الكلي للاستجابة (0.66)، وعليه تحصلت على متوسط

الحسابي:

من 1 الى 1.66 ————— منخفض

من 1.67 الى 2.33 ————— متوسط

من 2.34 الى 3.00 ————— مرتفع

✓ المتوسط الحسابي: من أهم مقاييس النزعة وأكثره استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات

التكرارية المتجانسة لما يتميز به من خصائص جيدة جعلته في هذه المكانة.

<sup>133</sup> وليد عبد الرحمن خالد الفراء: تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، دار الهجرة ، المملكة

العربية السعودية، ص 3 .

<sup>134</sup> : شفيق العنوم، طرق الإحصاء (تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss)، دار المناهج، الأردن، 2008، ص، 67.

## ✓ الانحراف المعياري: من أفضل مقاييس التشتت المطا

مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده في الوسط الحسابي. و يستخدم للتعرف على مدى انحراف استجابات المبحوثين نحو كل فقرة أو بُعد ، ويلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري يوضح أيضا التشتت في استجابات المبحوثين ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر، فهذا يعني تركز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي الواحد الصحيح أو أكبر، فيعني ذلك عدم تركز الإجابات وتشتتها، كما أنه يفيد أيضا في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.<sup>135</sup>

✓ **ألفا كرونباخ:** يشير إلى مدى إذا قمنا باستخدام نفس المقياس وإعادة اختباره مرات أخرى فان النتائج سوف تكون نفسها من خلال إيجاد معامل ألفا كرونباخ أكبر من 50% وبالتالي يمكن تعميم نتائج الدراسة على مؤسسات أخرى تنشط في نفس نشاط المؤسسة المدروسة.

✓ **معامل الارتباط بيرسون:** إذا كان لدينا متغيرين  $X, Y$  وحصلنا على  $N$  من القيم المتناظرة  $(y_i, x_i)$ ، حسبنا القيم المعيارية لهذين المتغيرين، فان معامل ارتباط بيرسون يقيس العلاقة بين هذين المتغيرين.

## ✓ اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Anova):

عند المستوى (0.01) وذلك لاختبار فرضيات الدراسة الميدانية أي الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في اتجاهات العاملين نحو المحاور باختلاف بياناتهم الشخصية.

4-7- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة:

4-7-1- عرض وتحليل النتائج الخاصة بمحور البيانات الشخصية.

-الجدول رقم(03): خاص بالجنس:

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
61.4	43	ذكر
38.6	27	أنثى
100	70	المجموع

- يمثل الجدول الأول عرضاً للجنس والذي يتم من خلاله تصنيف الموظفين حسب الجنس، وهذا

للكشف عن أي الجنسين متواجد وبقوة في المؤسسة.

-ويهدف هذا التصنيف إلى معرفة مدى التواجد في المناصب بالنسبة للجنسين في المؤسسة.

من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن م

بعيدة حيث تمثل نسبة الذكور 61.4 % ، أما الإناث فبلغت نسبتهم 38.6% وهذا راجع إلى إقبال الذكور إلى العمل في مثل هذه المصالح أو على نجاحهم في مثل هذه المسابقات الإدارية رغم أنه ممكن أن تكون نسبة مشاركة الإناث أكثر من الذكور ، أما على المستوى الجزئي للمعطيات الرقمية فنلاحظ أن النسبة الكاملة أي 100 % من الموظفين ككل ، تليها مباشرة الذكور بنسبة 61.4%، ثم تأتي الموظفات الإناث بنسبة 38.6% . وهذا بفارق يتمثل في 22.8%.

-الجدول رقم(04): خاص بالسن:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25	10	14.3
25-35	37	52.9
36-45	13	18.6
46-55	7	10
أكثر من 55	3	4.9
المجموع	70	100

من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن مجتمع البحث يقع بين الفئة العمرية المقابلة لأعلى نسبة في المشاركة وهي الفئة العمرية الشبابية من 25 إلى 35 بنسبة 52.9% ، ثم تليها الفئة العمرية من 36 إلى 45 وبنسبة 18.6% ، أما باقي الفئات فتوجد بنسب قليلة ، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة والذي يتطلب فئة عمرية ناضجة من أجل السير الحسن للمؤسسة والإستمرارية.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
32.9	23	أعزب
48.6	43	متزوج
1.4	1	مطلق
4.3	3	أرمل
100	70	المجموع

-جدول رقم(05): خاص بالحالة العائلية:

يمثل الجدول التالي عرضا للحالة العائلية التي تخص العاملين المتواجدين على مستوى مجتمع البحث.

يهدف هذا التصنيف إلى معرفة الحالة العائلية للعاملين الذين ينتمون وظيفيا للمؤسسة.

من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن مجتمع البحث بأغلبه متزوجين وبنسبة 48.6 %

والباقي 32.9% عزاب ،والباقى نسب ضئيلة ، وهذا ما يبينه الجدول.

ويعني هذا أن أغلب العاملين لديهم مسؤوليات عائلية مرتبطين

يؤدي إلى عدم التزامهم في العمل بسبب الغيابات على مستوى مصالحتهم ويؤدي بالضرورة إلى عدم العمل اليومي وعدم فعالية الأداء لدى هذه الفئة، كما يقتصر لا تفكيرهم على العمل فقط، وهذا ما يؤثر سلبا على الالتزام التنظيمي داخل المنظمة .

#### -الجدول رقم(06) : خاص بالمستوى التعليمي:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	1	1.42
متوسط	5	7.14
ثانوي	23	32.85
جامعي	41	58.57
المجموع	70	100

يمثل الجدول التالي عرضا للمستوى التعليمي للعاملين المتواجدين على مجتمع البحث.

يهدف هذا التصنيف إلى معرفة المستويات العلمية الأكثر تواجدا بالنسبة للمؤسسة من خلال البيانات

الرقمية للجدول أعلاه ، يتبين لنا أن مجتمع البحث بأغلبه ذو مستوى جامعي مما تظهره النسبة التي

تفوق النصف من مجتمع البحث بنسبة 58.57% ثم يليه مباشرة المستوى الثانوي بنسبة 32.85 %

من مجتمع البحث أما المستويات الباقية فبنسبة ضئيلة فمستوى المتوسط يمثل 7.14% فقط ،

يمتوسط وهذا يتلاءم مع ونسبة 1.42% مستوى الابتدائي، وهذا يدل على أن مستوى العاملين التعليم

والإختصاصات والمناصب المنوطة لهم. وذلك لأنه من الضروري العمل بمؤهلات علمية الوظائف

تتناسب والوظيفة المشغولة من قبل العاملين حيث وأن مجتمع  
الجامعي يمثل أكبر نسبة منه 58.57%.

فهذا يعني أن العاملين المتواجدين على مستوى المؤسسة والمصالح هم نخبة متعلمة ومتقفة ومؤهلة  
لأداء مهامها على أكمل وجه.

#### -الجدول رقم(07):خاص بشهادات أخرى:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الكفاءة المهنية للمحاماة	6	8.57
تكوين مهني	2	2.85
بدون شهادات أخرى	62	88.57
المجموع	70	100

يمثل الجدول أعلاه عرضاً لشهادات أخرى لدى العاملين المتواجدين على مستوى مجتمع البحث.  
يهدف هذا التصنيف إلى معرفة المستويات العلمية الأخرى والمؤهلات التي يمتلكها العاملون زيادة  
على المستويات التي يعملون بها في المؤسسة.  
من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن مجتمع البحث بأغلبه لا يملك شهادات أخرى  
وهذا ما توضحه النسبة الكبيرة بالجدول والتي بلغت 88.57% من مجتمع البحث ، لكن هذا لا ينقص  
من وجود ذوي الشهادات الأخرى، والتي تمثلت في باقي النسبة المئوية 11.43%. وهي نسبة قليلة  
لمجتمع البحث توزعت حسب الجدول إلى تصنيفين علميين للشهادات وكان في أغلبها بالكفاءة المهنية  
للمحاماة بنسبة 8.57% من مجتمع البحث والباقي تكوين المهني بنسبة 2.85% من مجتمع البحث.  
وهذا لا يساعدهم على كسب المزيد من المعارف والمكتسبات العلمية، لتجعل الترقية في متناولهم.

- جدول رقم(08): خاص بالفئة المهنية:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	40	57.14
تحكم	14	20
تنفيذ	16	22.85
المجموع	70	100

-يمثل الجدول التالي عرضا للفئات المهنية للعاملين المتواجدين على مستوى مجتمع البحث ، يهدف هذا التصنيف إلى معرفة الفئات المهنية كذا والمهام والأنشطة التي يقوم بها العاملين الذين ينتمون للمؤسسة.

من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن مجتمع البحث بأغلبه إطارا وتمثلت نسبتهم من مجتمع البحث بـ 57.14% ، كما تأخذ فئة التحكم نسبة 20%، ثم يليها شاغري فئة عمال التنفيذ بنسبة 22.85%.

والهدف من هذا هو توضيح الفئات المهنية وبالتالي المناصب من أجل تسهيل العمل البحثي والمساعدة على كشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي من أجل تسهيل عملية التحليل الآتية حسب التدرج في الأسئلة المتواجدة في الاستمارة.

- جدول رقم (09): خاص بالاقدمية في العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
5 فأقل	20	28.57
6-10	23	32.85
11-15	15	21.42
أكثر من 15	12	17.14
المجموع	70	100

يمثل الجدول التالي عرضا لسنوات الخبرة في العمل التي تخص العاملين المتواجدين على مستوى مجتمع البحث.

يهدف هذا العرض إلى معرفة سنوات الخبرة للعاملين من أجل الوصول إلى التمثيل الصحيح للفئات المهنية وعلى أساس الخبرة ومدى تأثيرها في الالتزام التنظيمي كمتغير يخص البيانات الشخصية للعاملين الممثلين لمجتمع البحث.

من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن مجتمع البحث الأكثر خبرة في مجال العمل يقابل الفئة العمرية من 6 سنوات إلى 10 سنوات وبنسبة 32.85% وهذا يعني أن أغلبية العاملين لديهم خبرة قليلة في العمل.

وتليها الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 28.57% وهي نسبة ليست بقليلة فهي مقاربة لسابقتها وهذا يعني أن عدد معتبر من العاملين لديهم خبرة لا يستهان بها في مجال عملهم ، أما باقي الفئات فهي بنسب ضئيلة لأزيد من 10 سنوات خبرة. وهذا لكون أن متغير الخبرة يساعد على دراسة واقعية للموضوع و لما يخدم البحث ، وأنه كلما كانت الخبرة كبيرة كان هناك ثقافة قوية وبالتالي وجود التزام وولاء وانتماء للمؤسسة ، وكلما تقل الخبرة توجد لاشك في ذلك ثقافة ضعيفة وبالتالي يظهر التسبب في العمل مما يؤثر على الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

## 4-6-2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور

سيتم في تحليل كلا من عبارات الثقافة التنظيمية وذلك بالاعتماد على التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، وفيما يلي عرض لذلك.

- الفرع الأول: الثقافة التنظيمية

-جدول رقم (10):خاص بمحور الثقافة التنظيمية في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري

بالجلفة (المديرية العامة) :

الرقم	العبرة	مقياس	موافق	موافق	غير	مجموع	المتوسط	الانحراف	مستوى
-------	--------	-------	-------	-------	-----	-------	---------	----------	-------

			موافق	لحد ما				
			0	25	23	22	التكرار	الشعور بالتضارب
متوسط	0.81	2	100	35.7	32.9	31.4	النسبة المئوية	بين أهداف المؤسسة التي تعمل بها وأهدافك الخاصة
متوسط	0.91	1.99	70	13	28	29	التكرار	تشابه قيم وتوجهات العامل مع قيم وتوجهات المؤسسة
متوسط	0.91	1.81	70	11	23	36	التكرار	القيم السائدة بالمؤسسة تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين
متوسط	0.91	1.86	70	12	24	34	التكرار	تركيز المؤسسة على العمل والانجاز كقيمة
متوسط	0.86	2.04	70	19	27	24	التكرار	التأكيد على خبرة الموظف في عمله
متوسط	0.73	2.19	70	31	26	13	التكرار	القرار الذي اتخذته بالعمل في المؤسسة كان خطأ كبيراً منه
متوسط	0.88	2.2	70	14	35	21	التكرار	اهتمام الإدارة بوجهات نظر العمال في العمل
مرتفع	0.87	2.7	70	17	29	24	التكرار	إعطاء المؤسسة اهتماماً لأراء العاملين ومقترحاتهم من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات



24.3% من المبحوثين فصرحوا بالنفي على إعطاء المؤس

خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. وفي المرتبة الثانية تأتي العبارة السابعة بمتوسط حسابي (2.2) وانحراف معياري يقدره 0.88 ومستوى استجابة متوسط، حيث أن نسبة 30% صرحوا بالموافقة على اهتمام الإدارة بوجهات نظر العمال في العمل، أما نسبة 50% فأجابوا بموافق لحد ما على اهتمام الإدارة بوجهات نظر العمال في العمل قد يكون هذا الاهتمام خاص بالأمر الصغيرة في العمل أما في الأمور الخاصة بالترقية وما إلى ذلك فلا تأخذ الإدارة بوجهات نظر العمال حيث إن الإدارة أحيانا ما تهتم بوجهات نظر العمال، ونسبة 20% صرحوا بالنفي لاهتمام الإدارة بوجهات نظر العمال في العمل.

وفي المرتبة الثالثة تأتي العبارة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.19 وانحراف معياري 0.73 مع مستوى استجابة متوسط، حيث أن نسبة 18.6% من أفراد مجتمع البحث صرحوا على أن القرار الذي اتخذوه بالعمل في المؤسسة كان خطأ كبيرا منهم، ونسبة 37.1% صرحوا بموافق لحد ما على العبارة "القرار الذي اتخذوه بالعمل في المؤسسة هل كان خطأ كبيرا منهم" أي أن القرار الذي اتخذوه بالعمل في المؤسسة كان خطأ كبيرا منهم وهو ليس خطأ كبير منهم ويرجع ذلك لتردد المبحوثين في الإجابة على السؤال، ونسبة 44.3% صرحوا على أن القرار الذي اتخذوه بالعمل في المؤسسة ليس خطأ كبير منهم.

أما في المرتبة الرابعة تأتي العبارة الخامسة بمتوسط حسابي مقدراه 2.04 وانحراف معياري 0.86 ومستوى استجابة متوسط، ونسبة 38.6% صرحوا بنوعا ما على التأكيد على خبرة الموظف في عمله، حيث أن نسبة 34.3% من أفراد مجتمع البحث صرحوا بالموافق على التأكيد على خبرة الموظف في عمله، ونسبة 27.1% صرحوا بالنفي للتأكيد على خبرة الموظف في عمله.

أما المرتبة الخامسة تأتي العبارتين الأولى والتاسعة بالتساو

استجابة متوسط ، وانحراف معياري (0.81) للعبارة الأولى و (0.84) للعبارة التاسعة ، حيث أن العبارة الأولى جاءت بنسبة 31.47% من أفراد مجتمع البحث صرحوا بالموافقة على الشعور بالتضارب بين أهداف المؤسسة التي يعملون بها وأهدافهم الخاصة ، ونسبة 32.9% من أفراد مجتمع البحث أجابوا بموافق لحد ما اي انهم نوعا ما على الشعور بالتضارب بين أهداف المؤسسة التي يعملون بها وأهدافهم الخاصة ولا يشعرون بالتضارب بين أهداف المؤسسة وأهدافهم الخاصة ، ونسبة 35.7% من أفراد مجتمع البحث صرحوا على النفي بالنسبة للشعور بالتضارب بين أهداف المؤسسة التي يعملون بها وأهدافهم الخاصة، أما العبارة التاسعة فكانت نسبة 30% من أفراد مجتمع البحث صرحوا على الموافقة على منح العاملين فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما يكون لديهم مشكلات، ونسبة 40% من أفراد مجتمع البحث أجابوا بنوعا ما على منح العاملين فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما يكون لديهم مشكلات، أي يمنح العاملين فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما يكون لديهم مشكلات ولا يمنحون فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما يكون لديهم مشكلات ، ونسبة 30% من أفراد مجتمع البحث صرحوا بعدم الموافقة على منح العاملين فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما يكون لديهم مشكلات.

أما المرتبة السادسة تأتي العبارة الثانية بمتوسط حسابي مقدراه (1.99) وانحراف معياري (0.91) مع مستوى استجابة متوسط ، حيث أن نسبة 41.4% من أفراد مجتمع البحث صرحوا على تشابه قيم وتوجهات العامل مع قيم وتوجهات المؤسسة، ونسبة 40% من أفراد مجتمع البحث أجابوا بموافق لحد ما على تشابه قيم وتوجهات العامل مع قيم وتوجهات المؤسسة أي أن قيمهم وتوجهاتهم تتشابه ولا تتشابه مع قيم وتوجهات المؤسسة وهذا يرجع إلى تردد المبحوثين في الإجابة ، ونسبة 18.6% من أفراد مجتمع البحث صرحوا بالنفي على تشابه قيم وتوجهات العامل مع قيم وتوجهات المؤسسة.

أما المرتبة السابعة تأتي العبارة الثانية عشر بمتوسط حسابي

ومستوى استجابة متوسط، ونسبة 41.4% من أفراد مجتمع البحث أجابوا بموافق لحد ما على الرضا عن ظروف العمل أي أنهم راضيين عن ظروف عملهم وليسوا راضيين عن ظروف العمل، حيث أن نسبة 44.3% من أفراد مجتمع البحث صرحوا على الرضا عن ظروف العمل، ونسبة 14.3% من أفراد مجتمع البحث صرحوا بعدم الموافقة أي بالنفي على الرضا عن ظروف العمل.

أما المرتبة الثامنة تأتي العبارة الثالثة بمتوسط حسابي (1.81) مقدره وانحراف معياري (0.91) ومستوى استجابة متوسط، حيث أن نسبة 51.4% من أفراد مجتمع البحث صرحوا على أن القيم السائدة بالمؤسسة تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين، ونسبة 32.9% من أفراد مجتمع البحث أجابوا بموافق لحد ما أي أن القيم السائدة بالمؤسسة تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين ولا تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين، ونسبة 15.7% من أفراد مجتمع البحث صرحوا بعدم الموافقة أي بالنفي على أن القيم السائدة بالمؤسسة تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين.

أما المرتبة التاسعة تأتي العبارة العاشرة والحادية عشر بالتساوي للمتوسط حسابي (1.74) وانحراف معياري (0.93) ومستوى استجابة متوسط، بالنسبة للعبارة العاشرة نسبة 58.6% من أفراد مجتمع البحث صرحوا على أن معاملة الرئيس في العمل بالتقدير والاحترام، ونسبة 32.9% من أفراد مجتمع البحث أجابوا بموافق لحد ما أي أن الرئيس أحياناً يعامل بالتقدير والاحترام و أحياناً لا يعامل بالتقدير والاحترام، ونسبة 8.6% من أفراد مجتمع البحث صرحوا بالنفي على أن معاملة الرئيس في العمل بالتقدير والاحترام.

أما المرتبة العاشرة تأتي العبارة الثالثة عشر بمتوسط حسابي مقدره 1.51 وانحراف معياري 0.83، ومستوى استجابة منخفض، حيث أن نسبة 70% من أفراد مجتمع البحث صرحوا على مواصلة العمل رغم الصعوبات التي تواجه العامل، ونسبة 21.4% من أفراد مجتمع البحث أجابوا بموافق لحد ما

أي أحيانا يواصلون العمل رغم الصعوبات التي تواجهه الع

أفراد مجتمع البحث صرحوا بالنفي على مواصلة العمل رغم الصعوبات التي تواجهه العامل .

أما في ما يخص النتيجة العامة المتعلقة بهذا البعد فإننا نسجل متوسط حسابي (1.95) بانحراف

قليل (0.38) بمستوى استجابة متوسط .

## الفرع الثاني: الالتزام التنظيمي

4-7-3- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الولاء التنظيمي :

-جدول رقم(11):خاص بمحور الولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري

بالجلفة(المديرية العامة) :

الرقم	العبرة	مقياس	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	مجموع	المتوسط حسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	الاعتقاد أن هذه المؤسسة واحدة من أفضل المؤسسات التي تعمل في هذا القطاع	التكرار	61		9	70	1.12	0.34	منخفض
		النسبة المئوية	87.1		12.9	100			
2	الشعور باستنزاف طاقات مع نهاية الدوام في	التكرار	33	22	15	70	1.84	0.88	متوسط
		النسبة المئوية	47.1	31.4	21.4	100			

								المؤسسة	
متوسط	0.90	1.90	70	16	24	29	التكرار	الشعور بعدم اكتساب الكثير من البقاء والتمسك بالمؤسسة	3
			100	22.9	34.3	41.4	النسبة المئوية		
متوسط	0.89	1.81	70	13	22	35	التكرار	الشعور بالانتماء الى المؤسسة التي يعمل فيها العامل	4
			100	18.6	31.4	50	النسبة المئوية		
منخفض	0.73	1.40	70	8	10	52	التكرار	المحافظة على ممتلكات المؤسسة التي تعمل بها	5
			100	11.4	14.3	74.3	النسبة المئوية		
منخفض	0.32	1.11	70	8		62	التكرار	الاهتمام بسمعة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها	6
			100	11.4		88.6	النسبة المئوية		
متوسط	0.88	2	70	16	27	27	التكرار	الشعور بان مشاكل المؤسسة هي مشاكل الخاصة	7
			100	22.9	38.6	38.6	النسبة المئوية		
متوسط	0.90	1.78	70	11	22	37	التكرار	الشعور بالفخر والاعتزاز عندما تخبر الآخرين بأنك تعمل في هذه المؤسسة	8
			100	15.7	31.4	52.9	النسبة المئوية		
متوسط	0.95	1.83	70	6	26	38	التكرار	الشعور بحماسة نحو أداء العمل في المؤسسة	9
			100	8.6	37.1	54.3	النسبة المئوية		
متوسط	0.93	1.9	70	9	27	34	التكرار	الاستعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عملك	10
			100	12.9	38.6	48.6	النسبة المئوية		
منخفض	0.47	1.69	70	48		22	التكرار	الاستعداد للعمل في مؤسسة أخرى طالما أن نوعية العمل واحدة	11
			100	68.6		31	النسبة المئوية		
متوسط	0.46	1.7	70	49		21	التكرار	خاص بالتغيير على الوضع الوظيفي، هل يدفع	12
			100	70		30	النسبة المئوية		

					ذلك للتفكير بترك العمل
متوسط	0.34	1.7			بعد الولاء التنظيمي

### عن مخرجات spss21.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول فإننا نسجل مستوى استجابة متوسط و منخفض في مختلف عبارات هذا البعد، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (2) وانحراف معياري (0.88) بالنسبة للعبارة السابعة، حيث أجاب 38.6% من افراد مجتمع البحث على الشعور بان مشاكل هذه المؤسسة هي مشاكلهم، وهي نسبة دالة ومعبرة على ولاء هؤلاء المبحوثين وحبهم لعملهم ومؤسستهم أي أن هناك التزام تنظيمي، أما نسبة 38.6% صرحوا بوجود موافق لحد ما أي أنهم يشعرون بان مشاكل هذه المؤسسة هي مشاكلهم الخاصة ولا يشعرون بذلك وهذا يدل على تردد المبحوثين في الإجابة، أما نسبة 22.9% من المبحوثين فصرحوا بعدم الموافقة اي على أنهم لا يشعرون بان مشاكل هذه المؤسسة هي مشاكلهم الخاصة، وهذا يدل على انه ليس هناك ولاء وانتماء لمؤسستهم، مما ينقص من درجة الالتزام التنظيمي. وثاني اكبر قيمة (1.90) فنجد تساوي للمتوسط الحسابي، بالنسبة للعبارة الثالثة والعاشره ومستوى استجابة متوسط اما الانحراف المعياري (0.93، 0.90) على التوالي، أما بالنسبة للعبارة الثالثة أجاب 41.4% من أفراد مجتمع البحث على أنهم يشعرون بعدم اكتساب الكثير من البقاء والتمسك بالمؤسسة، رغم أن هناك 34.3% من صرحوا بموافق لحد ما أي أنهم يشعرون بعدم اكتساب الكثير من البقاء والتمسك بالمؤسسة ولا يشعرون بعدم اكتساب الكثير من البقاء والتمسك بالمؤسسة، وهي نسبة دالة ومعبرة على عدم ولاء هؤلاء المبحوثين لمؤسستهم، ونسبة 22.9% صرحوا بعدم الموافقة أي بالنفي على أنهم يشعرون بعدم اكتساب الكثير من البقاء والتمسك. أما العبارة العاشرة فأجاب 48.6% من أفراد مجتمع البحث على أنهم مستعدون لبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عملهم، وهي نسبة دالة ومعبرة على حبهم لمؤسستهم وإيمانهم بها وذلك لولائهم لها وهذا كمنغير يخص الالتزام التنظيمي، أما نسبة 12.9% فأجابوا بدم الموافقة أي بالنفي على الاستعداد لبذل مجهود

أكبر من المطلوب لإنجاح العمل وهي نسبة قليلة من مجتمع  
تقدر بـ 38.6% وهي نسبة معتبرة من مجتمع البحث .

وثالث أكبر قيمة للمتوسط الحسابي (1.84) نسجلها في العبارة الثانية وانحراف معياري (0.88) ومستوى استجابة متوسط، حيث أجاب 47.1% من أفراد مجتمع البحث على الشعور باستنزاف طاقات مع نهاية الدوام في المؤسسة ، وهي نسبة دالة ومعبرة على وجود ولاء وانتماء للمؤسسة وهو كمتغير يخص الالتزام التنظيمي و بالنسبة للإجابة بالنفى على الشعور باستنزاف طاقات مع نهاية الدوام في المؤسسة فصرح المبحوثين على ذلك بنسبة 21.4%، في حين نجد 31.4 % موافق لحد.

وفي المرتبة الرابعة نجد العبارة التاسعة بمتوسط حسابي (1.83) وانحراف معياري (0.95) ومستوى استجابة متوسط، حيث أجاب 54.3% من أفراد مجتمع البحث على الشعور بحماسة نحو أداء العمل في المؤسسة وهي نسبة كبيرة من مجتمع البحث، و 37.1% أجابوا بموافق لحد ما أي نوعا ما، ونسبة 8.6% صرحوا بعدم الموافقة أي بالنفى على الشعور بحماسة نحو أداء العمل في المؤسسة وهي نسبة قليلة من مجتمع البحث.

أما في المرتبة الخامسة نجد العبارة الرابعة حيث نسجل متوسط حسابي (1.81) وانحراف معياري 0.89 مع مستوى استجابة متوسط، حيث نجد 50% من أفراد مجتمع البحث يصرحون بالموافقة على الشعور بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون فيها وهي نسبة تمثل نصف مجتمع البحث، في حين نجد 31.4% صرحوا بموافق لحد ما أي بنوعا ما على الشعور بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون فيها، و 18.6% يصرحون بعدم الموافقة أي بالنفى للشعور بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون فيها وهي نسبة معتبرة من مجتمع البحث.

وفي المرتبة السادسة نجد العبارة الثامنة بمتوسط

مستوى استجابة متوسط وجاءت نسبها لتؤكد النسب السابقة، حيث نجد 52.9% من أفراد مجتمع البحث يصرحون بالموافقة على الشعور بالفخر والاعتزاز عندما يخبرون الآخرين بأنهم يعملون في هذه المؤسسة، في حين نجد 31.4% يصرحون بموافق لحد ما على الشعور بالفخر والاعتزاز عندما يخبرون الآخرين بأنهم يعملون في هذه المؤسسة وهي نسبة معتبرة من مجتمع البحث، وهي نسبة كبيرة من مجتمع البحث و15.7% يصرحون بالنفي على الشعور بالفخر والاعتزاز عندما يخبرون الآخرين بأنهم يعملون في هذه المؤسسة وهي نسبة قليلة من مجتمع البحث.

وفي المرتبة السابعة نجد العبارة الثانية عشر بمتوسط حسابي (1.70) وانحراف معياري (0.46) ومستوى استجابة متوسط، حيث نجد 30% من أفراد مجتمع البحث صرحوا بان التغيير على الوضع الوظيفي ، يدفع للتفكير بترك العمل لانجاز أعمالهم وهي نسبة معتبرة لمجتمع البحث، و70% صرحوا بان التغيير على الوضع الوظيفي ، لا يدفعهم للتفكير بترك العمل لانجاز أعمالهم وهي نسبة كبيرة جدا من مجتمع البحث.

وفي المرتبة الثامنة نجد العبارة الحادية عشر بمتوسط حسابي (1.69) وانحراف معياري (0.47) مع مستوى استجابة منخفض، حيث نجد نسبة 31% صرحوا بالاستعداد للعمل في مؤسسة أخرى طالما أن نوعية العمل واحدة وهي نسبة معتبرة من مجتمع البحث، ونسبة 68.6% من أفراد مجتمع البحث صرحوا بأنهم ليسوا مستعدين للعمل في مؤسسة أخرى طالما أن نوعية العمل واحدة وهي نسبة كبيرة من مجتمع البحث.

وفي المرتبة التاسعة نجد العبارة الخامسة بمتوسط حسابي (1.40) وانحراف معياري (0.73) مع مستوى استجابة منخفض ، حيث نجد نسبة 74.3% من أفراد مجتمع البحث الذين صرحوا بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة التي يعملون بها وهي نسبة كبيرة جدا من مجتمع البحث، و14.3% من

أفراد مجتمع البحث و الذين أجابوا بموافق لحد ما بنوعا

التي يعملون بها وهي نسبة قليلة مقارنة بمجتمع البحث ، ونسبة 11.4% من أفراد مجتمع البحث

صرحوا بالنفي للمحافظة على ممتلكات المؤسسة التي يعملون بها وهي نسبة قليلة من مجتمع البحث.

وتأتي مباشرة العبارة الأولى بمتوسط حسابي(1.12) وانحراف معياري (0.34) مع مستوى استجابة

منخفض ،حيث نجد نسبة 87.1% من أفراد مجتمع البحث صرحوا بالموافق على الاعتقاد أن هذه

المؤسسة واحدة من أفضل المؤسسات التي تعمل في هذا القطاع وهي نسبة كبيرة من مجتمع البحث ،و

نسبة 12.9% صرحوا بعدم الموافقة أيبالنفي على الاعتقاد أن هذه المؤسسة واحدة من أفضل

المؤسسات التي تعمل في هذا القطاع وهي نسبة قليلة من مجتمع البحث.

وأخيرا تأتي العبارة السادسة بمتوسط حسابي(1.11) وانحراف معياري(0.32) ومستوى استجابة

منخفض ،حيث أن نسبة88.6% من أفراد مجتمع البحث صرحوا بالموافقة على الاهتمام بسمعة

المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها وهي نسبة كبيرة جدا من مجتمع البحث ،ونسبة11.4% من أفراد

مجتمع البحث صرحوا بعدم الموافقة اي بالنفي على الاهتمام بسمعة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها

وهي نسبة قليلة من مجتمع البحث.

أما في ما يخص النتيجة العامة المتعلقة بهذا البعد فإننا نسجل متوسط حسابي (1.70) بانحراف

قليل (0.34) بمستوى استجابة متوسط وهو ما يدل على أن مستوى الولاء لدى أفراد مجتمع البحث

متوسط، وهو كمتغير يخص الالتزام التنظيمي.

#### 4-7-4- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة:

-جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تحقيق المسؤولية في

مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بالجلفة :

الرقم	العبارة	مقياس	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	مجم			
1	أخذ المسؤوليات مأخذ الجد	التكرار	43	20	7	70	1.67	0.90	ضعيف
			61.4	28.6	10	100			
2	القيام بتأدية العمل كاملا	التكرار	47	22	1	70	1.64	0.93	ضعيف
			67.1	31.4	1.4	100			
3	الشعور بالتهاون والإهمال في انجاز مهام العمل	التكرار	9	25	36	70	2.23	0.66	متوسط
			12.9	35.7	51.4	100			
4	القيام بتأجيل مهام العمل لوقت آخر	التكرار	14	24	32	70	2.14	0.73	متوسط
			20	34.3	45.7	100			
5	الاعتماد أحيانا على الغير في إنجاز مهام العمل	التكرار	15	33	22	70	2.26	0.79	متوسط
			21.4	47.1	31.4	100			
6	الاستمرار بالأعمال الروتينية حتى الانتهاء منها	التكرار	37	28	5	70	1.87	0.96	متوسط
			52.9	40	7.1	100			
7	الاستعداد لتحمل العقاب على مخالفة أوامر وتعليمات العمل	التكرار	36	27	7	70	1.87	0.95	متوسط
			51.4	38.6	10	100			
8	القيام بتذليل الصعوبات بالعمل بقدر المستطاع	التكرار	42	27	1	70	1.79	0.98	متوسط
			60	38.6	1.4	100			
							1.96	0.52	متوسط

بعد تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة

عن مخرجات .spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول فإننا نسجل مستوى:

عبارات هذا البعد، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (2.26) وانحراف معياري (0.79) بالنسبة للعبارة الخامسة، حيث أجاب 21.4% من أفراد مجتمع البحث على الاعتماد أحيانا على الغير في إنجاز مهام العمل وهي نسبة دالة ومعبرة على تحمل المسؤولية في العمل لدى المبحوثين وهذا لحبهم وولائهم لعملهم ومؤسستهم أي أن هناك التزام تنظيمي، أما نسبة 47.1% صرحوا بموافق لحد ما أي أنه أحيانا يوجد هناك اعتماد على الغير في إنجاز مهام العمل و أحيانا أخرى لا يوجد اعتماد على الغير في إنجاز مهام العمل، أما نسبة 31.4% من المبحوثين فصرحوا بالنفي على الاعتماد أحيانا على الغير في إنجاز مهام العمل، وهذا يدل على أنه ليس هناك مسؤولية في إنجاز مهام العمل أي ليس هناك التزام لمؤسستهم. وثاني أكبر قيمة للمتوسط الحسابي (2.23) بانحراف معياري (0.66) ومستوى استجابة متوسط، فنجد نسبة 12.9% للذين أجابوا بالموافقة على الشعور بالتهاون والإهمال في إنجاز مهام العمل وهي نسبة قليلة من مجتمع البحث، ونسبة 35.7% من أفراد مجتمع البحث صرحوا بموافق لحد ما بنوعا ما أي أنه يوجد شعور بالتهاون والإهمال في إنجاز مهام العمل ولا أحيانا لا وجود للشعور بالتهاون والإهمال في إنجاز مهام العمل وهي نسبة معتبرة من مجتمع البحث، ونسبة 51.4% للذين صرحوا بعدم الموافقة أي بالنفي على الشعور بالتهاون والإهمال في إنجاز مهام العمل وهي نسبة كبيرة من مجتمع البحث.

وفي المرتبة الثالثة نجد العبارة الرابعة بمتوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري (0.73) مع

مستوى استجابة متوسط، حيث نجد نسبة 20% صرحوا بالقيام بتأجيل مهام العمل لوقت آخر

وهي نسبة قليلة من مجتمع البحث، أما نسبة 34.3% للذين أجابوا بموافق لحد ما أي بنوعا ما أي أنه

أحيانا ما يكون هناك تأجيل مهام العمل لوقت آخر وهي نسبة معتبرة من مجتمع البحث، ونسبة

45.7% من أفراد مجتمع البحث صرحوا بالنفي للقيام بتأجيل

معتبرة من مجتمع البحث.

وفي المرتبة الرابعة نجد العبارة السادسة والعبارة السابعة بالتساوي للمتوسط الحسابي (1.87) وانحراف معياري على التوالي (0.96) للعبارة السادسة و(0.95) مع مستوى استجابة متوسط لكلا العبارتين ، حيث نجد في العبارة السادسة نسبة 52.9% للذين صرحوا بالاستمرار بالأعمال الروتينية حتى الانتهاء منها وهي نسبة كبيرة من مجتمع البحث، أما نسبة 40% للذين أجابوا بموافق لحد ما أي أنهم أحيانا يستمرون بالأعمال الروتينية حتى الانتهاء منها وأحيانا أخرى لا يستمرون بالأعمال الروتينية ، ونسبة 7.1% من أفراد مجتمع البحث الذين صرحوا بعدم الموافقة على الاستمرار بالأعمال الروتينية حتى الانتهاء منها وهي نسبة ضعيفة جدا من مجتمع البحث ، ونسبة 38.6% للذين أجابوا بنوعا ما على الاستعداد لتحمل العقاب على مخالفة أوامر وتعليمات العمل أي أنهم أحيانا يتحملون العقاب على مخالفة أوامر العمل و أحيانا أخرى لا، أما العبارة السابعة فنجد نسبة 51.4% للذين صرحوا بالموافقة على الاستعداد لتحمل العقاب على مخالفة أوامر وتعليمات العمل ، ونسبة 10% للذين صرحوا بالنفي على الاستعداد لتحمل العقاب على مخالفة أوامر وتعليمات العمل.

وفي المرتبة الخامسة نجد العبارة الثامنة بمتوسط حسابي (1.79) وانحراف معياري (0.98) مع مستوى استجابة متوسط، حيث نجد نسبة 60% للذين صرحوا بالقيام بتذليل الصعوبات بالعمل بقدر المستطاع وهي نسبة كبيرة من مجتمع البحث، ونسبة 38.6% للذين أجابوا بموافق لحد ما أي نوعا ما للقيام بتذليل الصعوبات بالعمل بقدر المستطاع، ونسبة 1.4% من أفراد مجتمع البحث الذين صرحوا بعدم الموافقة على القيام بتذليل الصعوبات بالعمل بقدر المستطاع وهي نسبة قليلة من مجتمع البحث.

وفي المرتبة السادسة نجد العبارة الأولى بمتوسط حسابي (1.67) وانحراف معياري (0.90) مع مستوى استجابة ، حيث نجد نسبة 61.4% للذين صرحوا بالموافقة على أخذ المسؤوليات مأخذ الجد

وهي نسبة كبيرة من مجتمع البحث، أما نسبة 28.6% لـ

مجتمع البحث أحيانا ما يأخذون المسؤوليات مأخذ الجد وأحيانا اخرى لا، ونسبة 10% من أفراد مجتمع البحث الذين صرحوا بعدم الموافقة أي بالنفي على أخذ المسؤوليات مأخذ الجد وهي نسبة كبيرة من مجتمع البحث وهي دالة على تحقيق المسؤولية اتجاه العمل وهو كمتغير يخص الالتزام التنظيمي.

وفي المرتبة السابعة نجد العبارة الثانية بمتوسط حسابي (1.64) وانحراف معياري (0.93)

مع مستوى استجابة ضعيف، حيث نجد نسبة 67.1% للذين صرحوا بالقيام بتأدية العمل كاملا وهي نسبة كبيرة من مجتمع البحث، أما نسبة 31.4% للذين صرحوا بموافق لحد ما أي أحيانا ما يقومون بتأدية العمل كاملا وأحيانا لا، ونسبة 1.4% من أفراد مجتمع البحث الذين صرحوا بالنفي للقيام بتأدية العمل كاملا وهي نسبة ضعيفة جدا من مجتمع البحث.

أما في ما يخص النتيجة العامة المتعلقة بهذا البعد فإننا نسجل متوسط حسابي (1.96) بانحراف قليل (0.52) بمستوى استجابة متوسط وهو ما يدل على أن تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة متوسط، وهو كمتغير يخص الالتزام التنظيمي.

#### 4-7-5- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور تحقيق الرغبة في البقاء والاستمرار في

المؤسسة:

-جدول رقم (13): خاص بمحور تحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في مؤسسة ديوان الترقية

و التسيير العقاري بالجلفة :

الرقم	العبارة	مقياس	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	مجموع	المتوسط حسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	قبول أي وظيفة	التكرار	29	19	22	70	1.86	0.82	متوسط
	يتم التكليف بها في المؤسسة مقابل	النسبة المئوية	41.4	27.1	31.4	100			

							الاستمرار بالعمل		
متوسط	0.95	2	70	8	31	31	التكرار	تشعر بالسعادة	2
			100	11.4	44.3	44.3	النسبة المئوية	لقاء بقائك باقي حياتك في المؤسسة	
متوسط	0.90	2.09	70	14	31	25	التكرار	مساعدة العمل	3
			100	20	44.3	35.7	النسبة المئوية	بالمؤسسة على إبراز القدرات	
متوسط	0.79	2.31	70	20	36	14	التكرار	التأخر في	4
			100	28.6	51.4	20	النسبة المئوية	الوصول للوقت المحدد لدوام العمل في المؤسسة	
مرتفع	0.17	2.47	70	19	42	9	التكرار	التغيب في العمل	5
			100	27.1	60	12.9	النسبة المئوية		
متوسط	0.91	1.93	70	13	26	31	التكرار	عرض العمل في	6
			100	18.6	37.1	44.3	النسبة المئوية	مكان آخر بأجر أعلى هل يؤدي الى تقرير ترك العمل بالمؤسسة	
متوسط	0.66	2.21	70	37	24	9	التكرار	التفكير بالاستقالة	7
			100	52.9	34.3	12.9	النسبة المئوية	عن العمل	
متوسط	0.50	2.02	بعد تحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في المؤسسة						

### عن مخرجات .spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول فإننا نسجل مستوى استجابة متوسط ومرتفع في مختلف عبارات هذا البعد، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (2.47) وانحراف معياري (0.17) مع مستوى استجابة مرتفع بالنسبة للعبارة الخامسة، حيث أجاب 12.9% من أفراد مجتمع البحث بالموافقة

على التغيب في العمل وهي نسبة ضعيفة ،أما نسبة 27.1%

في العمل، وهي نسبة دالة ومعبرة على تحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في المؤسسة لدى المبحوثين وهذا لحبهم و انتمائهم لمؤسستهم وهذا كمتغير يخص التزام تنظيمي. وثاني اكبر قيمة للمتوسط الحسابي (2.31) بانحراف معياري (0.79) ومستوى استجابة متوسط بالنسبة للعبارة ، فنجد نسبة 12.9% للذين أجابوا بالموافقة على الشعور بالتهاون والإهمال في انجاز مهام العمل وهي نسبة قليلة من مجتمع البحث ، ونسبة 35.7% من أفراد مجتمع البحث صرحوا بموافق لحد ما أي انه يوجد شعور بالتهاون والإهمال في انجاز مهام العمل وأحيانا لا وجود للشعور بالتهاون والإهمال في انجاز مهام العمل وهي نسبة معتبرة من مجتمع البحث ، و نسبة 51.4% للذين صرحوا بالنفي على الشعور بالتهاون والإهمال في انجاز مهام العمل وهي نسبة كبيرة من مجتمع البحث.

وفي المرتبة الثالثة نجد العبارة السابعة بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.66) مع مستوى استجابة متوسط ، حيث نجد نسبة 12.9% للذين صرحوا بالموافقة التفكير بالاستقالة عن العمل وهي نسبة ضئيلة من مجتمع البحث، أما نسبة 34.3% للذين أجابوا بموافق لحد ما أي أن أفراد مجتمع البحث أحيانا يفكرون بالاستقالة عن العمل وأحيانا أخرى لا ، ونسبة 52.9% من أفراد مجتمع البحث للذين صرحوا بالنفي على التفكير بالاستقالة عن العمل وهي نسبة كبيرة من مجتمع البحث و دالة على الشعور بالانتماء والرغبة في البقاء والاستمرار بالمؤسسة من مجتمع البحث وهو كمتغير يخص الالتزام التنظيمي.

وفي المرتبة الرابعة نجد العبارة الثالثة بمتوسط حسابي (2.09) وانحراف معياري (0.90) مع مستوى استجابة متوسط ، حيث نجد نسبة 35.7% للذين صرحوا بالموافقة على أن العمل بالمؤسسة يساعدهم على إبراز قدراتهم، أما نسبة 44.3% للذين صرحوا بموافق لحد ما أي أحيانا ما يقومون

بتأدية العمل كاملا وأحيانا لا، ونسبة 20% من أفراد مجتمه  
العمل كاملا وهي نسبة ضعيفة جدا من مجتمع البحث.

وفي المرتبة الخامسة نجد العبارة الثانية بمتوسط حسابي (2) وانحراف معياري (0.95) مع  
مستوى استجابة متوسط ، حيث نجد نسبة 44.3% للذين صرحوا بالموافقة بالشعور بالسعادة لقاء  
البقاء باقي الحياة في المؤسسة، أما نسبة 44.3% للذين صرحوا بموافق لحد ما أي أحيانا يشعرون  
بالسعادة لقاء البقاء باقي الحياة في المؤسسة وأحيانا اخرى لا، ونسبة 11.4% من أفراد مجتمع البحث  
الذين صرحوا بالنفي للشعور بالسعادة لقاء البقاء باقي الحياة في المؤسسة وهي نسبة ضعيفة من  
مجتمع البحث.

وفي المرتبة السادسة نجد العبارة السادسة بمتوسط حسابي (1.93) وانحراف معياري (0.91)  
مع مستوى استجابة متوسط ، حيث نجد نسبة 44.3% للذين صرحوا بالموافقة اي عرض العمل في  
مكان آخر بأجر أعلى يؤدي إلى تقرير ترك العمل بالمؤسسة. أما نسبة 37.1% للذين صرحوا بموافق  
لحد ما أي أحيانا عرض العمل في مكان آخر بأجر أعلى يؤدي إلى تقرير ترك العمل بالمؤسسة  
وأحيانا أخرى لا يؤدي إلى تقرير ترك العمل بالمؤسسة، ونسبة 12.6% من أفراد مجتمع البحث  
الذين صرحوا بالنفي أي عرض العمل في مكان آخر بأجر أعلى لا يؤدي إلى تقرير ترك العمل  
بالمؤسسة وهي نسبة ضعيفة جدا من مجتمع البحث.

وفي المرتبة السابعة نجد العبارة الأولى بمتوسط حسابي (1.86) وانحراف معياري (0.82) مع  
مستوى استجابة متوسط ، حيث نجد نسبة 41.4% للذين صرحوا بالموافقة على قبول أي وظيفة يتم  
التكليف بها في المؤسسة مقابل الاستمرار بالعمل وهي نسبة كبيرة من مجتمع البحث، أما نسبة  
27.1% للذين صرحوا بموافق لحد ما أي أحيانا يقبلون أي وظيفة يتم التكليف بها في المؤسسة مقابل

الاستمرار بالعمل وأحيانا أخرى لا ونسبة 31.4% من أفر

قبول أي وظيفة يتم التكليف بها في المؤسسة مقابل الاستمرار بالعمل.

أما في ما يخص النتيجة العامة المتعلقة بهذا البعد فإننا نسجل متوسط حسابي (2.02) بانحراف قليل (0.50) بمستوى استجابة متوسط وهو ما يدل على أن تحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بالمؤسسة متوسط لدى أفراد مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة وهو كمتغير يخص الالتزام التنظيمي، والرغبة في البقاء والاستمرار بالعمل في المؤسسة يدل على التزام الأفراد بالعمل.

- عرض النتائج المتعلقة بحساب الفروق بين أفراد العينة في درجة الالتزام:

➤ علاقة المستوى التعليمي بالالتزام التنظيمي :

#### الجدول رقم (14)

نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للالتزام التنظيمي وفقا لمتغير المستوى التعليمي

الدلالة المعنوية	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الالتزام التنظيمي
0.59	2.610	0.406	3	1.373	بين المجموعات	الالتزام التنظيمي
		0.155	66	10.102	داخل	
		-	69	11.475	المجموعات المجموع	

مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$

يتبين من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.01$  ) بين

متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة الالتزام وفقا لمتغير المستوى التعليمي وذلك مثل ما جاء

في دراسة "محمد بن فرحان الشلوي"<sup>136</sup> حيث بلغت قيمة  $F$

المعنوية ( 0.59 ) أي أنه مهما اختلف مستواهم التعليمي فإنهم ملتزمين في العمل بمؤسستهم , ومنه لاعلاقة لمتغير المستوى التعليمي على الالتزام التنظيمي للعاملين بديوان الترقية و التسيير العقاري وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "إيناس فؤاد نواوي فليمان"<sup>137</sup> التي ترى بأنها لا يوجد علاقة بين المستوى التعليمي و الالتزام التنظيمي وكذلك تختلف عن دراسة "سامي إبراهيم حماد حنونة" التي ترى بوجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي والمتغيرات الديمغرافي (العمر، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة،.....الخ).

➤ علاقة السن بالالتزام التنظيمي:

### الجدول (15)

نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمحاوِر الالتزام التنظيمي وفقا لمتغير السن:

الدالة المعنوية	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاوِر الالتزام التنظيمي
0.078	2.209	0.343	4	8.17	بين	الالتزام التنظيمي
		0.565	65	11.393	المجموعات	
		-	69	11.475	داخل المجموعات	
					المجموع	

مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$

يتبين من الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.01$  ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول درجة الالتزام التنظيمي وفقا للسن حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة ( 2.209 ) وكانت قيمة الدلالة المعنوية ( 0.078 ). أي أن سن الأفراد يلعب دور في تحمل

<sup>136</sup> محمد بن فرحان الشلوي: انظر الدراسات السابقة.

<sup>137</sup> ايناس فؤاد فليمان: انظر الدراسات السابقة.

المسؤولية والولاء للعمل والرغبة في العمل والاستمرار با

العويفي<sup>138</sup> ودراسة "مقبل ضيف الله مقبل الحربي"<sup>139</sup>، التي التي لم تظهر علاقة بين السن والالتزام

التنظيمي ، وتتفق مع دراسة "سامي ابراهيم حماد حنونة"<sup>140</sup> ومنه هناك علاقة لمتغير السن مع

الالتزام التنظيمي للعاملين بديوان الترقية و التسيير العقاري .

➤ علاقة المنصب بالالتزام التنظيمي:

### الجدول رقم (16)

نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للالتزام التنظيمي وفقا لمتغير الفئة المهنية:

الدلالة المعنوية	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الالتزام التنظيمي
0.679	0.507	0.616	3	0.258	بين	الالتزام التنظيمي
		0.170	66	11.217	المجموعات داخل	
		-	69	11.475	المجموعات المجموع	

مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$

يتبين من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ) بين

متوسطات استجابات الباحثين حول درجة الالتزام وفقا لمتغير الفئة المهنية حيث بلغت قيمة ف

المحسوبة (0.507) وكانت قيمة الدلالة المعنوية (0.679) ، ومنه لا يوجد اختلاف بين الباحثين

حول درجة الالتزام تعزى لمتغير المنصب (الفئة السيسيو مهنية) التي ينتمون لها .

<sup>138</sup> محمد بن غالب العويفي: انظر الدراسات السابقة.

<sup>139</sup> مقبل ضيف الله الحربي: انظر الدراسات السابقة.

<sup>140</sup> سامي ابراهيم حماد حنونة: انظر الدراسات السابقة.

تختلف هذه الدراسة مع مجامعت به دراسة "سامي ابراهيم" ▶

➤ علاقة الاقدمية بالالتزام التنظيمي :

### الجدول رقم(17)

نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمحاور الالتزام التنظيمي وفقا لمتغير الاقدمية:

الدلالة المعنوية	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الالتزام التنظيمي
0.787	0.240	4.07	2	8.17	بين	الالتزام التنظيمي
		0.170	67	11.393	المجموعات داخل	
		-	69	11.475	المجموعات المجموع	

مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$

يتبين من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة الالتزام التنظيمي وفقا لمتغير الاقدمية حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (0.240) وكانت قيمة الدلالة المعنوية (0.787). وهذا كما جاء في دراسة "شافية بن حفيظ"<sup>142</sup> التي ترى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى الى الاقدمية ودراسة "محمد بن غالب العوفي"<sup>143</sup> التي ترى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي، أي أنهم لا يتقنون في خبراتهم في حال أوكل إليهم بعض المهام والواجبات ، سيقومون بها على أكمل وجه ، ومنه لا أثر متغير الاقدمية على الالتزام

<sup>141</sup> سامي ابراهيم حماد حنوننة: انظر الداسات السابقة.

<sup>142</sup> شافية بن حفيظ: انظر الدراسات السابقة.

<sup>143</sup> محمد بن غالب العوفي: الدراسات السابقة.

التنظيمي للعاملين بديوان الترقية و التسيير العقاري . وتذ

حماد حنونة" التي أظهرت وجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية (العمر، مدة الخدمة...الخ).

#### 4-8- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

##### الفرضية الفرعية الأولى:

- هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

جدول رقم(18): يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي في المؤسسة محل

##### الدراسة:

معامل الارتباط	الثقافة التنظيمية ومحاور الالتزام التنظيمي
0.682	الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

دالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: مخرجات spss

- من الجدول رقم(17) أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط بين محور الولاء التنظيمي والثقافة

التنظيمية والمقدرة ب( 0.68)، هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 مما يفسر وجود

علاقة قوية و موجبة بين بعد الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية.

- وبالتالي وجود ثقافة تنظيمية قوية يؤدي إلى وجود التزام تنظيمي مما يفود المؤسسة إلى

النجاح حيث أن المنظور الجديد لمدرسة العلاقات الإنسانية حسب "ترانس ديل وآلن

كينيدي": "أن التنظيمات يمكن لها أن تنجح بتفوق لما تكون لها ثقافة قوية وملائمة".<sup>144</sup> ويرجع

ولاء و التزام العاملين من خلال هذه النتيجة إلى أن إدارة ديوان الترقية تعمل بأسلوب الإدارة

<sup>144</sup> راجع كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، فسنطينة، الجزائر، 2006، صفحة 124.

التقليدية (نظرية Y) فتمكين العاملين بالمشاركة في

من أهم عوامل الالتزام التنظيمي بالمؤسسة وبالتالي ولاء والتزام العاملين لمؤسستهم، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه رسالة "عبد الله ثابت فرحان"<sup>145</sup>، مما يؤدي ذلك إلى اعتقاد العامل أن هذه المؤسسة واحدة من أفضل المؤسسات التي تعمل في هذا القطاع، وأيضا يؤدي إلى شعور العاملين بالفخر والاعتزاز عندما يخبرون الآخرين بأنهم يعملون في هذه المؤسسة، وهو ما يعزز ان للمؤسسة مكانة خاصة لدى عاملها وهو ما يتفق مع دراسة "سامي إبراهيم حماد حنون"<sup>146</sup> كما أن شعور العاملين باستنزاف طاقاتهم مع نهاية الدوام في المؤسسة، إنما يرجع إلى حبهم للعمل وشعورهم بالانتماء للمؤسسة، إن الثقافة القوية تدعم القيم التنظيمية التي يمكن ملاحظتها والعمل بها مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي أهداف العاملين بها فتوضيح قيمة المؤسسة بالنسبة للعاملين وشعورهم بالتقدير والاحترام من قبل زملائهم بالعمل و من طرف الإدارة إنما يساعد في حبهم بالبقاء وتمسكهم بالمؤسسة وشعورهم بالانتماء لها وهذا ما يؤدي إلى محافظتهم على ممتلكاتها والاهتمام بسمعتها، بالإضافة إلى بذلهم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عملهم بالمؤسسة .

مما سبق نستنتج أن وجود ثقافة تنظيمية قوية و مرنة يؤدي إلى ولاء العاملين لمؤسستهم وبالتالي التزامهم لها، وذلك بما يتفق مع ما جاء في دراسة "محمد بن غالب العويفي"<sup>147</sup>.

### الفرضية الفرعية الثانية:

<sup>145</sup> - عبد الله ثابت فرحان , انظر الدراسات السابقة .

<sup>146</sup> "سامي ابراهيم حماد حنون:انظر الدراسات السابقة.

<sup>147</sup> محمد بن غالب العويفي،انظر الدراسات السابقة.

- هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية

العقاري بمدينة الجلفة.

جدول رقم (19): يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومحور تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة

محل الدراسة:

معامل الارتباط	الثقافة التنظيمية ومحوار الالتزام التنظيمي
0.750	الثقافة التنظيمية تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة محل الدراسة.

دالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط بين محور تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة والثقافة التنظيمية والمقدرة ب( 0.75)، هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) مما يفسر وجود علاقة وطيدة وقوية و موجبة بين بعد تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة والثقافة التنظيمية. وبالتالي فالثقافة التنظيمية لها علاقة بتحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة، إن الثقافة تخلق ظروفًا في المؤسسة تؤدي إلى جعل الأفراد مستعدين لتحمل المسؤولية اتجاه عملهم بالمؤسسة وبالتالي للالتزام بأهداف المؤسسة، حيث أن العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة يقومون بتأدية عملهم كاملاً ولا يشعرون بالتهاون والإهمال في إنجازهم مهام العمل .

وحسب النتائج المتوصل إليها فإنهم يأخذون بالمسؤوليات مأخذ الجد ، بالإضافة إلى أنهم يقومون نوعاً ما بتحمل العقاب على مخالفة أوامر وتعليمات العمل، تفسر هذه النتيجة بأن هناك درجة من الاهتمام والاستيعاب للعاملين بأهمية تحمل المسؤولية اتجاه المؤسسة من خلال حبهم

للعمل بها وإيمانهم بمؤسستهم، مما يسمح بتحقيق الالتزام.

.ويتوافق ذلك مع ما جاء في دراسة "سامي إبراهيم حماد حنونة"<sup>148</sup>.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

- هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بمؤسسة ديوان الترقية

والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

جدول رقم(20) يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار

بالمؤسسة محل الدراسة :

معامل الارتباط	الثقافة التنظيمية ومحاور الالتزام التنظيمي
0.815	الثقافة التنظيمية و تحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بالمؤسسة محل الدراسة

دالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: مخرجات spss

- من الجدول رقم(20) أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط بين محور تحقيق الرغبة في العمل

والاستمرار بالمؤسسة والثقافة التنظيمية والمقدرة ب(0.81) هي دالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (0.01) مما يفسر وجود علاقة وطيدة وقوية و موجبة بين بعد تحقيق الرغبة في العمل

والاستمرار بالمؤسسة والثقافة التنظيمية و هو أقوى ارتباط كان لتحقيق الرغبة في العمل

والاستمرار بالمؤسسة ، وبالتالي ان ثقافة التنظيمية لها علاقة بتحقيق الرغبة في العمل

والاستمرار بالمؤسسة ، فيقبل العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري أي وظيفة

يكفون بها مقابل استمرارهم بالعمل بالإضافة الى شعورهم بالسعادة لقاء بقائهم باقي حياتهم

في المؤسسة كما أن حب العاملين بالعمل وشعورهم بالرضا والانتماء في المؤسسة بالإضافة

<sup>148</sup>سامي إبراهيم حماد حنونة: انظر الدراسات السابقة.

إلى شعورهم بالاستقرار وهذا يؤدي إلى الرغبة في

للعمل بها، وهذا ما يتفق مع دراسة "سامي ابراهيم حماد حنوننة".

## الفرضية الرئيسية: هناك علاقة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

لمعرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية تم استخدام معامل بيرسون.

جدول رقم(21): يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

العبارة	معامل الارتباط
الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية	0.844

المصدر: عن مخرجات spss.

دالة إحصائية عند مستوى 0.01

من الجدول رقم(20) يتضح أن قيمة معامل الارتباط هي 0.84 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 وهي علاقة قوية وموجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة والالتزام التنظيمي، وذلك يعود إلى الولاء والمسؤولية والرغبة في البقاء والاستمرار بالعمل في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة والذي يشعر به العاملين ويعود هذا لتأثير الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة .

وهو ما يتفق مع دراسة "محمد بن غالب العوفي" والتي توصلت الى وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

#### 4-9- نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى عدة نتائج هي :

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في

مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$ .

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في

مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$ .

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة

ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة

$$\alpha = 0,01.$$

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل

والاستمرار في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة

$$\alpha = 0,01.$$

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) في اتجاهات

المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى

التعليمي.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) في اتجاهات المبحوثين

حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) في اتجاهات

المبحوثين حول الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الفئة المهنية.



Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية.

## خاتمة:

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

إن تحقيق التزام العاملين هو أحد 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 وآرائهم ، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تركيز المؤسسة على القيم الايجابية كالتركيز على العمل والانجاز ،كلها تعتبر قيم وعادات وأعراف ومعتقدات وتوقعات تنظيمية تحملها ثقافة المؤسسة و تؤثر على سلوك العاملين بالمؤسسة ، فيظهر ذلك في ولائهم لمؤسستهم ، ومدى شعورهم بالانتماء لها بالإضافة إلى الشعور بالفخر والاعتزاز لها ،ويظهر أيضا في تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة ،وذلك بانجاز جميع مهام العمل وعدم تأجيلها وعدم التهاون فيها ، بالإضافة إلى تحمل العقوبات لجميع المخالفات لأوامر وتعليمات العمل ، كذلك يظهر في تحقيق الرغبة بالعمل والاستمرار في المؤسسة من خلال الشعور بالسعادة والرضا في البقاء بالعمل فيها ، وعدم دوران العمل و عدم التغيب والتأخر الدائم في العمل ،كلها متغيرات ومؤشرات قد تزيد من درجة الالتزام التنظيمي أو تخفض منه ، إذن فالثقافة التنظيمية لها علاقة قوية وموجبة بالالتزام التنظيمي ، حيث تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لالتزام العاملين وبالتالي نجاح أي منظمة .

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية ،أما بالنسبة للنتائج النظرية فتعتبر ثقافة المنظمة من أهم المؤثرات على سلوك والتزام الأفراد في المنظمة ،حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية ،حيث أن الثقافة التنظيمية تسهل

الالتزام الجماعي فالشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام

وتتمى الشعور بالولاء والانتماء لدى العاملين فيها كما انها تدعمه، وبمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.

والثقافة القوية يمكنها أن تدعم من استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة، من خلال العديد من العوامل التي يمكن أن تزيد من ولاء العاملين للمنظمة، ومن ثم يكون لديهم حافزًا قويًا لتبني ثقافة المنظمة كوسيلة للحياة ويمكن أن تساعد الثقافة التنظيمية، في زيادة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء المنظمة من خلال إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها عند تحقيق هذه الرسالة، وتوضيح قيمة المنظمة بالنسبة للفرد وتوصيل تلك القيمة إلى الأعضاء.

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى عدة نتائج وهي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$ ، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$ ، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$ ، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$  كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن. بالإضافة إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) في

اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي في المؤسسة مد

انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) في اتجاهات المبحوثين حول

الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الاقدمية.

وفي الأخير يمكن أن تكون هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في علم الاجتماع

، والاقتصاد، والإدارة، خاصة مشاريع بحث الدراسات العليا، لذلك يمكن الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه

الدراسة مكملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث أخرى قادمة نوردها فيما

يلي:

- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسياسات التوظيف في المؤسسة الجزائرية.
- الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوك العاملين بالمؤسسة.
- واقع الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية.
- القيم التنظيمية وعلاقتها بتحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة.

## قائمة المراجع:

### 1- القواميس:

(1) المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق، بيروت ، 2000، الطبعة 2.

(2) ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية

، الجزائر، 2011.

### 2- الكتب باللغة العربية:

(3) إحسان دهش جلاب : إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان

، 2011، الطبعة الأولى.

(4) بلال خلف السكارنة : التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة ، الأردن، 2009.

(5) جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الله إدريس : السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق

عملي لإدارة السلوك في المنظمة-، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002.

(6) جمال الدين محمد المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير ، الدار الجامعية ، الإسكندرية

، 2006، بدون طبعة.

(7) جرينبرج ، جيرالد، بارون، ترجمة رفاعي محمد، بسيوني، إسماعيل، إدارة السلوك التنظيمي في

المنظمات ، دار المريخ ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى.

(8) حسين حريم ، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2003، الطبعة

الأولى.

(9) حسين حريم : السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

- (10) حسن شحاتة ، التعليم الجامعي والتقويم الج
- (11) خضير كاظم حمود الفريجات ، وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار ثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، الطبعة الأولى.
- (12) خضير كاظم حمود ، موسى سلامة اللوزي : منهجية البحث العلمي ، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الاولى ، 2008.
- (13) خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية ، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، الطبعة 1.
- (14) رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، الجزائر، 2008، الطبعة 1.
- (15) زيد منير عبوي : الإدارة واتجاهاتها المعاصرة ، وظائف المدير ، دار دجلة ، المملكة الأردنية الهاشمية، طبعة 1، 2007.
- (16) سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- (17) سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- (18) سلاطنية بلقاسم ، حسان الجيلاني : أسس البحث العلمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر ، 2007، بدون طبعة.
- (19) سمير أحمد عسكر : مدخل إلى إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1984.
- (20) سيد محمد جاد الرب : السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، الإسكندرية، مصر، 2005، بدون طبعة

(21) سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في

الإسكندرية، 2009، بدون طبعة.

(22) شباكي سعدان: تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات

الجامعية، بدون سنة نشر، بدون طبعة.

(23) صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية،

2004، بدون طبعة.

(24) صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005،

بدون طبعة.

(25) طلعت إبراهيم لطفي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة و النشر

و التوزيع، مصر، 1995.

(26) طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع،

القاهرة، 2007.

(27) عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،

2008، طبعة 1.

(28) عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.

(29) عبد السلام أبو قحف، وآخرون: نظم الإدارة الحديثة، دار التعليم العالي الجامعي،

الإسكندرية، 2011، بدون طبعة.

(30) فاروق عبد فليته، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،

دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان 2005.

(31) فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة

،-دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

- (32) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية ، دار
- (33) محمد صالح القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2000
- (34) محمد رسلان الجيوسي ، جميلة جاد الله: دار المسيرة عمان الأردن ، 2008 ، طبعة 3 .
- (35) محمد حسين الشناوي وآخرون، التنشئة الاجتماعية للطفل، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2002.
- (36) محمد أحمد سليمان ،سوسن عبد الفتاح وهب ،الرضا والولاء الوظيفي ،قيم وأخلاقيات العمل ، الطبعة 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
- (37) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، دار وائل للنشر ،الأردن، عمان، 2005.
- (38) مدحت محمود أبو النصر: إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2007، الطبعة الأولى
- (39) مصطفى محمد أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ( مدخل تطبيقي)، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية، 2005.
- (40) مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2000.
- (41) مصطفى محمود أبو بكر : إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2008.
- (42) موريس أنجرس : منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، دار القصبه للنشر، الجزائر ، 2004-2006 ، الطبعة 2.

(43) موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار

الطبعة 2.

(44) ناصر دادي عدون: التحليل المالي، الجزء الأول، المحمدية العامة، الجزائر، دون سنة نشر،

دون طبعة.

(45) نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

(46) نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة

والتوزيع، الجزائر، 2011، الطبعة 1.

(47) هارولد ليقت: الإدارة الرائدة - بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات - ترجمة طایل

السعيد شحاتة، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، الكويت، 1987.

### 3- الكتب باللغة الأجنبية:

48) Gilles Bressy et Christian Kankoyt: Economie d'Entreprise, 4<sup>édition</sup>  
Daloz, paris 1998.

49) Michell Petit, Aundrey Klesta: Management d'équipe concept et  
pratique, Lunod, Paris, 2000.

50) Pascal laurant ,Français Bouard :économie d'entreprise ,BTS  
tome 2, édition d' organisation ,paris, 1991.

51) Steven L.MC Shame & Mary Ann von Glinow ,Organosaitional  
bihavior, Mc Graw Hill, USA, 2000, p502.

### 4- المجلات:

(52) عزاوي عمر، عجلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية - رؤية

مستقبلية - ، مجلة الباحث، عدد 4، 2006.

زيد الدين لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية (53)

اقتصادية، العدد:01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان، 2007.

## 5-المدخلات:

(54) احمد بوشنافة ،احمد بوسهمين : أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير ،مداخلة

ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية

والتسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، الجزائر، 03-04ماي2005.

(55) بروش زين العابدين،قاسمي كمال:إدارة التغيير وعلاقته بالثقافة التنظيمية ،مداخلة ضمن

الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

والعلوم التجارية ،جامعة المسيلة ،المسيلة، الجزائر، 03-04 ماي 2005.

(56) عثمان فراج ،الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي ،مداخلة ضمن الملتقى

الدولي حول الثقافة والتسيير ،معهد علم النفس وعلوم التربية ،جامعة الجزائر.

(57) مصطفى عشوي ، سعيد لوصيف:الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية ،مداخلة

ضمن الملتقى الدولي،معهد علم النفس وعلوم التربية ،جامعة الجزائر ،28-30نوفمبر1992،بن

عكنون الجزائر.

(58) موسى أحمد خير الدين ،محمود أحمد النجار : أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي

في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية ،دراسة استطلاعية ،جامعة

البترا ،عمان، 2010 .

## 6-الرسائل والأطروحات الجامعية:

(59) الياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشرية (دراسة حالة الشركة

الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA المسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية،

.2006

(60) إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور التقنية التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية

،دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة،كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية،غزة ،فلسطين، 2011.

(61) إيناس فؤاد نواوي فلبمان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين

التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية،1428/1429هجري.

(62) خالد محمد احمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ،رسالة ماجستير

(غير منشورة )،جامعة نايف العربية ، البحرين،2006.

(63) ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة

الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2005.

(64) سامي إبراهيم حماد حنون: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات

ال فلسطينية بقطاع غزة،رسالة ماجستير (غير منشورة ) كلية التجارة ،قسم إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية ،غزة،2006.

(65) محمد بن غالب العوفي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي،رسالة ماجستير

غير منشورة،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية ، الرياض ،2005.

(66) عيساوي وهيبة: أثر الثقافة التنظيمية على ال

طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترايبى بوجمعة بشار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية

العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2012.

(67) كمال قاسمي: المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة والايزو

9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة

، الجزائر، 2003.

7- رسائل وأطروحات باللغة الأجنبية:

68) Med Nuiga, La conduite du changement par la qualité dans un

contexte socioculturel. Essai de modélisations systémique et applications

à l'entreprise marocaine. Thèse de doctorat en génie industrielle,

paris, 2003.

الملحق رقم (01)

قائمة المحكمين

أسماء المحكمين	صفة المحكمين
بلقواس زرفة	دكتورة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد خيضر بسكرة -
نور الدين تاويريريت	دكتور بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد خيضر بسكرة -
عصمان بوبكر	أستاذ بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد خيضر بسكرة -

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



استمارة استبيان حول:

الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية مؤسسة ديوان الترقية والتسيير  
العقاري بمدينة الجلفة  
( المديرية العامة )

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتور:

- زوزو رشيد

إعداد الطالبة:

- عاشوري ابتسام

ملاحظة: هذا البحث لأغراض علمية، نرجو منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة من  
خلال العلامة (X) أمام الخانة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية الخاصة بالعاملين في المؤسسة

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- السن:  أقل من 25

25 - 35

36 - 45

46 - 55

أكثر من 55

3- الحالة العائلية:

أعزب

متزوج

مطلق

أرمل

4- المستوى التعليمي:  ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

5- شهادات أخرى:.....

6- المنصب الذي تشغله:

إطار

تحكم

تنفيذ

7- الأقدمية في العمل:

أقل من 5

6 - 10

11 - 15

أكثر من 15

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية في المؤسسة

غير موافق	موافق	موافق	العبارة	الرقم
موافق	لحد ما		الشعور بالتضارب بين أهداف المؤسسة التي تعمل به وأهدافك الخاصة	1
			تتشابه قيمك وتوجهاتك مع قيم وتوجهات المؤسسة	2
			القيم السائدة بالمؤسسة تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين	3
			تركز المؤسسة على العمل والانجاز كقيمة	4
			يتم التأكيد على خبرة الموظف في عمله	5
			القرار الذي اتخذته بالعمل في المؤسسة كان خطأ كبيرا مني	6
			تعطي المؤسسة اهتماما لآراء العاملين ومقترحاتهم من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	7
			تهتم الإدارة بوجهات نظر العمال في العمل	8
			يمنح العاملون بالمؤسسة فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما يكون لديهم مشكلات	9
			يعاملك رئيسك في العمل بكل تقدير واحترام	10
			تحضى كموظف بالتقدير والاحترام من قبل زملائك والإدارة في العمل	11

				راض عن ظروف العمل	12
				تواصل العمل رغم الصعوبات التي تواجهك	13

### المحور الثالث: الولاء التنظيمي في المؤسسة

الرقم	العبارة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق
1	اعتقد ان هذه المؤسسة واحدة من أفضل المؤسسات التي تعمل في هذا القطاع			
2	اشعر باستنزاف طاقاتي مع نهاية الدوام في المؤسسة			
3	اشعر أنني لن اكسب الكثير من بقائي وتمسكي بالمؤسسة			
4	اشعر بالانتماء الى المؤسسة التي اعمل فيها			
5	احافظ على ممتلكات المؤسسة التي اعمل بها			
6	تهمني سمعة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها			
7	اشعر بان مشاكل هذه المؤسسة هي مشاكلي الخاصة			
8	اشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الآخرين بأنني اعمل في هذه المؤسسة			
9	اشعر بحماسة نحو أداء عملي في المؤسسة			
10	لدي استعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عملي			
11	لدي استعداد للعمل في مؤسسة أخرى طالما أن نوعية العمل			

				واحدة	
				إذا صادفني تغيير على وضعي الوظيفي ، يدفعني ذلك للتفكير بترك العمل	12

المحور الرابع: تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة

غير موافق	موافق	موافق	العبارة	الرقم
موافق	لحد ما			

			1	أخذ المسؤوليات مأخذ الجد
			2	اقوم بتأدية عملي كاملا
			3	اشعر بأني متهاون ومهمل في انجازي لمهام في العمل
			4	اقوم بتأجيل مهام العمل لوقت آخر
			5	اعتمد أحيانا على الغير في إنجاز مهام العمل
			6	استمر بالأعمال الروتينية حتى انتهي منها
			7	مستعد لتحمل العقاب على مخالفة أوامر وتعليمات العمل
			8	اقوم بتذليل الصعوبات بالعمل بقدر المستطاع

المحور الخامس: تحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بالمؤسسة :

الرقم	العبارة	موافق	موافق	غير موافق
1	اقبل أي وظيفة اكلف بها في المؤسسة مقابل الاستمرار		لحد ما موافق	غير موافق

			بالعمل	
			اشعر بالسعادة لقاء البقاء باقي حياتي في المؤسسة	2
			يساعدني العمل بالمؤسسة على إبراز ما لدي من قدرات	3
			اتأخر في الوصول للوقت المحدد لدوام العمل في المؤسسة	4
			اتغيب في عملي	5
			إذا عرض علي العمل في مكان آخر بأجر أعلى اقرر ترك العمل بالمؤسسة	6
			افكر بالاستقالة عن العمل	7



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ