



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

عنوان المذكرة

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية لدى عمال جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

تحت إشراف الأستاذة:

أ. سعدون

من إعداد وتقديم الطالبين:

- كركور وهيبية

- زقرار فاطمة الزهراء

تاريخ المناقشة: 19.06 - 2022

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
بن مهرة ليندة	أستاذ محاضر - أ	رئيسا
سعدون سمية	أستاذ محاضر - أ	مشرفا ومقررا
سعداوي سعاد	أستاذ محاضر - أ	مناقشا

السنة الجامعية 2021 - 2022

الاهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى واهله ومن وفى اما بعد :
الحمد لله الذي وفقنا لتتميم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه
ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة الى الوالدين الكريمين حفظهما الله وادامهما نورا لدربي
إلى إخوتي، من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب :

محمد ، هشام ، نوال ، وفاء

إلى كل العائلة من قريب وبعيد ، ، خولة ، صبرينة ، رشيدة ، جواد ، احمد ، وخصوصا عمتي يمينة

إلى بهجة البيت وسعادتها ، ادم ، خليل ، صهيب

إلى رفيقة دربي التي عشت معها احلي الأوقات، كركور وهيبة

الى زوجي المستقبلي " ربيع "

إلى أصدقائي ومعارفي الذين أحبهم وأحترمهم ، اخص بالذكر ، صالح فتيحة ، مرقاش رحمونة ،

ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مساندي ومدي بالمعلومات القيمة

وبالأخص أستاذة سعدون سمية ، واستاذ الزين .

إلى كل من علمني حرفيا في هذه الدنيا الفانية

إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع

أقدم لكم هذا البحث وأتمنى أن يحوز على رضاكم.

الطالبة : زقرار فاطمة زهرة

الإهداء

إلى من رأيت من عينيها النور ومازالت تضيء الدرب املاً
رمز الحنان والحب والتضحية ، ومن كان دعاءها ورضاها بوصلتي في المسير

من كان لها الفضل الأكبر في تخرجي ونجاحي

أمي الغالية

معلمي وقوتي من كانت خطواته مسارا ، مشيت عليه بكل ثقة وأمان

أيقونة البذل والعطاء ومصدر القوة والأمان

أبي الغالي

إلي سندي وقوتي إلى أصحاب الفضل العظيم

إلى من يسروا لي الصعاب أشكركم لوجودكم معي دائماً

من نشارك حنان الأسرة ونعيش اسعد اللحظات إلى نبض البيت وفرحه..

أخي محمد أختي كريمة وأخي عبد القادر

صغار العائلة الذين يجعلون المنزل مبهج بضحكتهم

أولاد أختي :إخلاص والتوأم عبد السلام ومحمد الصديق

إلى من كانوا قدوة وسندا وفخرا لي في حياتي أعمامي وخالي وخالتي .

إلى صديقة دربي وروحي من شاركت معي طفولتي دائماً وابدأ .

صديقتي نفيسة

إلى من تقاسمت معي هذا العمل

زميلتي فاطمة زهرة.

والى كل الأساتذة وخاصة ، الأستاذة التي تفضلت لتأطيرنا : أستاذة سعدون

إلى كل أصدقائي وفاء وإحسانا

الطا: كركور وهيبة.

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

نتوجه بأول شكر إلى المولى تعالى على نعمة كلها وعلى توفيقه لنا في إنهاء هذا العمل المتواضع ،

لقوله تعالى : "لئن شكرتم لأزيدنكم" سورة إبراهيم الآية 7

كما نتقدم الشكر الكريم الأستاذة سعدون على تفضلها على إشراف البحث ،

وعلى النصائح والتوجيهات علمية المقدمة في تسييره

والشكر موصول لجميع أساتذة القسم علم النفس بجامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت

ولزملائنا في الدراسة .

من اعداد الطالبتان : زقرار فاطمة وكركور وهيبة

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة في البحث عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين بالجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت"، إضافة الى تحديد عوامل الخلفية الفردية المؤثرة في الثقافة التنظيمية والمتمثلة في : السن المستوى التعليمي سنوات الاقدمية والرتبة المهنية .

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثين باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والوصول الى البيانات اللازمة، واستخدمنا استبيان يحتوي على 66 فقرة مقسم الى متغيرين: متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الالتزام التنظيمي، وكل متغير يحتوي مجموعة من الأبعاد .

تمثل مجتمع الدراسة في الإداريين العاملين للمؤسسة حيث قمنا بإختيار عينة عشوائية ووزعنا 70 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية .

قامت الباحثين بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS (نسخة 20) في معالجة المعطيات حيث قمنا بإستخدام الأساليب الإحصائية التالية: التكررات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون معامل الاتساق الداخلي الفاكرومباخ، و طريقة التجزئة النصفية لحساب الثبات.

- معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقات بين المتغيرات الدراسية .
- اختبارات لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين .
- اختبار تحليل التباين الاحادي لدراسة الفروق بين اكثر من مجموعتين .

وقد اسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية :

✓ وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال جامعة بلحاج بوشعيب .
✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير الجنس للثقافة التنظيمية لعمال جامعة بلحاج بوشعيب .

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير الخبرة للثقافة التنظيمية لعمال جامعة بلحاج بوشعيب .

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير الجنس للالتزام التنظيمي لعمال جامعة بلحاج بوشعيب .

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير الخبرة للالتزام التنظيمي لعمال جامعة بلحاج بوشعيب .

Résumé

Cette étude visait à rechercher la relation entre la culture organisationnelle et l'engagement organisationnel chez les employés administratifs de l'Université Belhadj Bouchaib Ain Temouchent, en plus d'identifier les facteurs de contexte individuels affectant la culture organisationnelle, représentés par : l'âge, le niveau d'éducation, les années d'ancienneté, et rang professionnel.

Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, les deux chercheurs ont utilisé l'approche analytique descriptive, et l'accès aux données nécessaires, et nous avons utilisé un questionnaire contenant 66 items divisés en deux variables : la variable culture organisationnelle et la variable engagement organisationnel, et chaque variable contient un ensemble de dimensions.

La population étudiée était représentée par les administrateurs travaillant pour l'établissement, où nous avons choisi un échantillon aléatoire et distribué 70 questionnaires valides pour le traitement statistique.

Les deux chercheurs se sont appuyés sur le programme statistique spss (version 20) en traitement de données, où nous avons utilisé les méthodes statistiques suivantes : fréquences, pourcentages, moyenne arithmétique, écart-type, coefficient de corrélation de Pearson, coefficient de cohérence interne et la méthode du split-half pour calculer la stabilité.

– Coefficient de corrélation de Pearson pour étudier les relations entre les variables d'étude.

– Test T pour étudier les différences entre deux groupes indépendants.

Un test d'analyse de variance à un facteur pour étudier les différences entre plus de deux groupes.

Cette étude a donné les résultats suivants:

– Il existe une relation de corrélation entre la culture organisationnelle et l'engagement organisationnel parmi les travailleurs de l'Université Belhadj Bouchaib.

- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives selon la variable genre pour la culture organisationnelle des travailleurs de l'Université Belhadj Bouchaib.
- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives selon la variable d'expérience pour la culture organisationnelle des travailleurs de l'Université Belhadj Bouchaib.
- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives selon la variable genre pour l'engagement organisationnel des travailleurs de l'Université Belhadj Bouchaib.
- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives selon la variable d'expérience de l'engagement organisationnel des travailleurs de l'Université Belhadj Bouchaib.

Summary:

This study aims to search for the relationship between organizational culture and organizational commitment among administrative workers at the University Belhadj Bouchaib Ain Temouchent, in addition to identifying the individual background factors affecting organizational culture represented in: Age, educational level, years of seniority, and professional rank.

In order to achieve the objectives of the study, the two researchers used the descriptive analytical approach, and access to the necessary data, and we used a questionnaire containing 66 items divided into two variables: the organizational culture variable and the organizational commitment variable, and each variable contains a set of dimensions.

The study population was represented by the administrators working for the institution, where we chose a random sample and distributed 70 valid questionnaires for statistical treatment.

The two researchers relied on the statistical program spss (version 20) to process the data, as we used the following statistical methods: frequencies, percentages, arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, Facrombach internal consistency coefficient, and half-segmentation method to calculate stability.

- Pearson's correlation coefficient to study the relationships between the study variables.

- T-test to study the differences between two independent groups.

A one-way analysis of variance test to study the differences between more than two groups.

This study yielded the following results:

- There is a correlative relationship between organizational culture and organizational commitment among the workers of Belhadj Bouchaib Ain Temouchent University.

- There are no statistically significant differences according to the gender variable for the organizational culture of the workers of Belhadj Bouchaib Ain Temouchent University.
- There are no statistically significant differences according to the experience variable of the organizational culture of Belhadj Bouchaib Ain Temouchent University workers.
- There are no statistically significant differences according to the gender variable for the organizational commitment of Belhadj Bouchaib Ain Temouchent University workers.
- There are no statistically significant differences according to the experience variable of the organizational commitment of the workers of Belhadj Bouchaib Ain Temouchent University

محتوى البحث:

الصفحة	محتوى البحث
أ	اهداء
ج	كلمة شكر
د	ملخص البحث باللغة العربية
هـ	ملخص البحث باللغة الفرنسية
ز	ملخص البحث باللغة الانجليزية
ط	محتويات البحث
ل	قائمة الاشكال
م	قائمة الجداول
س	مقدمة
	الفصل الاول : تقديم البحث
18	1 - اشكالية
19	2 - الفرضيات
19	3 - دواعي اختيار موضوع الدراسة
20	4 - أهمية الدراسة
20	5 - أهداف الدراسة
20	6 - تحديد المفاهيم الإجرائية
21	7- الدراسات السابقة
31	8- تقييم الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية
33	تمهيد
33	اولا :الثقافة
33	1. مفهوم الثقافة
33	2. أنواع الثقافة
34	3. خصائص الثقافة
34	ثانيا : الثقافة التنظيمية
34	1. مفهوم الثقافة التنظيمية
36	2. أهمية الثقافة التنظيمية
38	3. إبعاد الثقافة التنظيمية
38	4. أنواع الثقافة التنظيمية
40	5. مكونات الثقافة التنظيمية
41	7. وظائف الثقافة التنظيمية
42	8. مصادر الثقافة التنظيمية
43	9. مظاهر الثقافة التنظيمية

43	10. مستويات الثقافة التنظيمية
44	11. مراحل الثقافة التنظيمية.
45	12. نظريات الثقافة التنظيمية
46	13. اثار الثقافة التنظيمية
47	14. اليات تشكيل الثقافة التنظيمية
47	15. العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية .
49	خلاصة
الفصل الثالث : الالتزام التنظيمي	
51	تمهيد
51	1. مفهوم الإلتزام التنظيمي
52	2. مفهوم الإلتزام من المنظور الإسلامي
53	3. أهمية الإلتزام التنظيمي
53	4. خصائص الإلتزام التنظيمي
54	5. مداخل الإلتزام التنظيمي
55	6. أبعاد الملتزم التنظيمي
56	7. أنواع الملتزم التنظيمي
57	8. مراحل الإلتزام التنظيمي
59	9. بناء الإلتزام التنظيمي
60	10. مكونات الإلتزام التنظيمي
61	11. عوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي
62	12. طرق الإلتزام التنظيمي
64	13. عوامل الزيادة و الضعف في الإلتزام التنظيمي
65	14. آثار الإلتزام التنظيمي
67	خلاصة
الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الأساسية	
69	تمهيد
69	اولا: الدراسة الاستطلاعية
69	1 . أهداف الدراسة الاستطلاعية
69	2 . دواعي و أهمية الدراسة الاستطلاعية
70	3. المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية.
71	4. اداة الدراسة الاستطلاعية
71	1/4 المقابلة
71	2/4. الوثيقة
71	3/4 . الاستبيان
71	4/4 . بناء الاستبيان

73	5- خصائص العينة الاستطلاعية .
76	6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
76	1/6 - الثبات
77	2/6- الصدق
79	ثانيا : الدراسة الأساسية
79	1 - أهداف الدراسة
79	2 -المنهج المستخدم للدراسة
80	3- عينة الدراسة الأساسية
80	4- خصائص الدراسة الأساسية
86	5- إجراءات الدراسة الأساسية
86	1/5 - الحدود الزمانية والمكانية
86	2/5- الأداة المستخدمة في الدراسة الأساسية
86	3/5- تطبيق أداة البحث وتفرغ درجاتها
86	6- الأساليب الإحصائية في الدراسة الأساسية
87	خلاصة
	الفصل الخامس : عرض مناقشة النتائج الدراسة الميدانية
89	تمهيد
89	1 - عرض نتائج الفرضيات الارتباطية
89	2- عرض نتائج الفرييات الفرقية
	الفصل السادس : مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
93	تمهيد .
93	1- مناقشة نتائج الفرضيات الإرتباطية
95	2- مناقشة نتائج الفرضيات الفرقية
99	خاتمة
100	توصيات والاقتراحات
102	قائمة المراجع.
114	الملاحق

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الاشكال	الرقم
21	شكل يوضح متغيرات الدراسة	01
37	شكل يوضح اهمية الثقافة التنظيمية حسب الغالبي وصبحي 2007	02
39	شكل يوضح انواع الثقافة التنظيمية	03
40	شكل يوضح انواع الثقافة التنظيمية حسب جلاب	04
41	شكل يوضح مكونات الثقافة التنظيمية	05
45	شكل يوضح نموذج التأقلم الاجتماعي في المنظمة	06
55	شكل يوضح مداخل الالتزام التنظيمي	07
57	شكل يوضح انواع الملتزم في العمل	08
59	شكل يوضح مراحل الالتزام التنظيمي	09
60	شكل يوضح ابعاد الالتزام التنظيمي	10
61	شكل يوضح مكونات الالتزام التنظيمي	11
80	دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس	12
81	دائرة نسبية توضح نسبة الفئة العمرية لعينة الدراسة	13
82	مخطط يوضح اعمدة بيانية للمستوى التعليمي لعينة الدراسة	14
83	دائرة نسبية توضح نسبة الحالة المدنية لعينة الدراسة	15
84	مخطط اعمدة بيانية يوضح الرتبة المهنية لعينة الدراسة	16
85	مخطط اعمدة بيانية يوضح الخبرة المهنية لعينة الدراسة .	17

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
65	جدول يوضح الاثار او النتائج الالتزام التنظيمي	01
72	جدول يوضح مضمون الاستبيان لكلا المتغيرين	02
73	جدول يوضح اعطاء الاوزان لبنود الاستبيان للثقافة التنظيمية	03
73	جدول يوضح اعطاء الاوزان لبنود الاستبيان للالتزام التنظيمي	04
73	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية على حسب متغير الجنس	05
73	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية على حسب متغير السن	06
74	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية على حسب متغير المستوى التعليمي	07
74	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية على حسب متغير الحالة المدنية	08
74	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية على حسب متغير الرتبة المهنية	09
75	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية على حسب متغير الخبرة المهنية	10
76	جدول يوضح معامل الثبات الاتساق الداخلي " الفا كرومباخ " لمتغير الثقافة التنظيمية	11
76	جدول يوضح معامل الثبات الاتساق الداخلي " الفا كرومباخ " لمتغير الالتزام التنظيمي	12
77	جدول يوضح معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمتغير الثقافة التنظيمية	13
77	جدول يوضح معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمتغير الالتزام التنظيمي	14
77	جدول يوضح صدق اداة الدراسة لمتغير الثقافة التنظيمية	15
78	جدول يوضح صدق اداة الدراسة لمتغير الالتزام التنظيمي	16
78	جدول يوضح ارتباط المحاور بالدرجة الكلية (الثقافة التنظيمية)	17

79	جدول يوضح ارتباط المحاور بالدرجة الكلية (الالتزام التنظيمي)	18
80	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية على حساب متغير الجنس	19
81	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية على حساب متغير السن	20
81	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية على حساب متغير المستوى التعليمي	21
82	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية على حساب متغير الحالة المدنية	22
83	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية على حساب متغير الرتبة المهنية	23
85	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية على حساب متغير الخبرة المهنية	24
89	جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي	25
89	جدول يوضح الفروق من حيث الثقافة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس	26
90	جدول يوضح الفروق من حيث الثقافة التنظيمية تبعا لمتغير الخبرة المهنية	27
90	جدول يوضح الفروق من حيث الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الجنس	28
91	جدول يوضح الفروق من حيث الالتزام تبعا لمتغير الخبرة	29

المقدمة:

تعد الثقافة التنظيمية انعكاسا للثقافة العامة، إذ أن الفرد يأخذ ثقافته من الأسرة ثم المدرسة والجامعة، ثم يأخذ معه كل ما تعلمه في الفترة السابقة الى الحياة العملية فيسلك السلوك الذي تعلمه ثم يتكيف معها فيصبح سلوك تنظيمي جزءا من السلوك العام ، فالثقافة التنظيمية تؤثر وتتأثر بالثقافة العامة، فهي تؤثر على سلوك الفرد في المنظمة والمجتمع (دهام ، 2015، ص01). فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم الى المنظمة التي يعملون فيها، ثم تضفي المنظمة على ذلك النسق الثقافي للعاملين فيها من خصائص واهتمامها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة، ويميزها عن المنظمات الأخرى. (حلاق، 2020: 56) .

ويعد الالتزام التنظيمي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء، إذ أكدت العديد من الدراسات والأبحاث أن ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي بينما تؤدي زيادة مستوى الالتزام التنظيمي إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها (العوفي ، 2005: 02).

فالالتزام التنظيمي هو عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية، تعزيز 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 عدة من النتائج ايجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (سودي ، روبة 2021: 01).

والالتزام التنظيمي أحد أهم المجالات التي تعني بها المؤسسات العصرية باختلاف تخصصاتهم الخدمية والإنتاجية والتربوية في عمليات التفاعل وبناء العلاقات داخل المؤسسة ذاتها، والتي تساهم في تشكيل الروابط ومد الجسور بين المؤسسة وموظفيها وكذا المحيط الخارجي وصولا الى تحقيق أهدافها. (خميس ، 2020: 738)

وعليه يتعين على المنظمة غرس ثقافتها في أذهان العاملين بها، وتهيئة كافة الظروف الملائمة لتحقيق أعلى مستوى من الالتزام ، وذلك في ظل تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال توحيد الجهود البشرية وكسبها لتحسين أدائها والعمل بكفاءة وفعالية. (ماضي ، بوالجاج، 2017: 01)

ونال موضوع الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة، حيث توفرت دراسات تناولت موضوعي الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بشكل منفصل. ولكي يتم الوصول الى الاهداف المنشودة وراء اجراء هذا البحث وجب علينا اتباع الخطوات منهجية ، وقد حاولنا دراسة الظاهرة من خلال التطرق اليها في ستة فصول.

الفصل الأول : كان عبارة عن تقديم البحث:

الإشكالية والفرضيات ، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها، وتحديد المفاهيم.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية.

واحتوى على مفهوم الثقافة وانواعها ، ثم مفهوم الثقافة التنظيمية ، أهميتها، ابعادها، خصائصها ، انواعها، مكوناتها ، وظائفها ، مظاهر الثقافة التنظيمية ، ومستوياتها ، نظرياتها، اثارها ، مراحلها ، نظرياتها، وايضا الى اليات تشكيل الثقافة التنظيمية ، والعوامل المؤثرة فيها

الفصل الثالث : الالتزام التنظيمي

مفهوم الالتزام التنظيمي ، أهمية الالتزام التنظيمي، خصائصه،مداخل الالتزام التنظيمي ،انواعه ،مراحلته ،وكذلك الى بناء الالتزام التنظيمي ، مكوناته ، طرق قياسه ، العوامل المساعد في تكوينه،واخيرا اثار الالتزام التنظيمي .

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة بداية من الدراسة الاستطلاعية الى التعريف بميدان الدراسة والمنهج المتبع وتحديد حجمها ، مع التعريف بالاداة المستعملة ودراسة صدقها وثباتها والوسائل الاحصائية ثم الدراسة الاساسية واجراءاتها .

الفصل الخامس : خصص لعرض النتائج التي كشفت عنها الدراسة .

اما الفصل السادس : وهو الفصل الاخير فقد خصص لمناقشة نتائج الدراسة الميدانية وللتحقق من الفرضيات المصاغة وعلى ضوءها تم ادراج بعض التوصيات والاقتراحات .

الفصل الاول :

تقديم البحث

الإشكالية:

ان منظمات الاعمال تقوم بلسعي دوما لتحقيق الكفاءة والفعالية الادارية من اجل تحقيق الاهداف وتولي اهتمام بالغا بالتمتية وتطوير الاداء من خلال اتباع اساليب الادارة الحديثة ، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة التي تقوم بالدور الحيوي في تسجيل وتطوير الفكري الاداري الحديث وتعتبر عنصرا مهما في تأثير على السلوك التنظيمي فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم (بن عيسى دحو ، 2019: 6) ، وموضوع الثقافة حظي باهتمام كبير من طرف العملاء والباحثين في مختلف المجالات باعتبارها احد العوامل الاساسية لتحقيق التكامل الداخلي بين افراد المنظمة اذ ان لكل مؤسسة مجموعة من القيم والقائد والاتجاهات التي تخلق مجالا شاملا يؤثر في بناء سلوك العاملين وتفكيرهم وهي بدورها تعد بمثابة الهوية المؤسسة ويكون ذلك بتعريفهم بكيفية الاتصال بينهم والعمل بفاعلية (كبار، قيطاني ، 2020: 7) ، ولقد جاءت الثقافة التنظيمية لتساهم في تحقيق اهداف العاملين واستمرار بقائها ، فالمنظمة تتفاعل مع البيئة الاجتماعية والثقافية وقد تتأثر بها باعتبارها نظاما مفتوحا وبالتالي تؤثر على السلوك واداء المورد البشري الذي يعتبر مفتاح نجاح اية منظمة والسبيل الامثل لتحقيق اهدافها لان هناك علاقة ترابطية بين نجاح المنظمة وفشلها وتركيزها على القيم والمعتقدات والمفاهيم التي تدفع اعضائها للعمل بجد وابداع والابتكار ، المشاركة في اتخاذ القرار ، الانتماء والالتزام فهذا الاخير يشير او يعبر عن الرغبة الشديدة للاستمرار عضوا في المنظمة ، والاستعداد لبذل مجهود عال فيها(عابد، 2017: 14) ويعتبر الالتزام التنظيمي من بين المواضيع التي تطرق اليها الباحثون بهدف تحديد هذا المفهوم ، اذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في الاستمرار فيها ، كميظهر الالتزام في بذل العامل جهودا اضافية في العمل ويعد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الاخرى (عزاز-نسيمة ، 2020: 403)

فالعامل النلتزم بالواجبات والمهام الداخلية للمؤسسة يكون على استعداد كبير لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المؤسسة، ويحمل ايمان قوي بأهدافها ويحرص على استمرارها ونجاحها ، ويمثل الالتزام التنظيمي بمختلف ابعاده حالة نفسية اجتماعية يشعر بها العامل عندما تتطابق اهدافه مع اهداف المنظمة (نجار- حزيز محمد، 2017: 5) ان الالتزام التنظيمي يسهل من خلال الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية والشعور بلهدف المشترك وهو احد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفعالية في منظمات الخدمة الانتاجية فالافراد الملتزمون لهم افكار ومعتقدات وتوقعات خاصة بهم (عاشوري، 2015: 4)، ويعد الالتزام التنظيمي عاملا اساسيا باعتباره يؤثر على الكفاءة وفاعلية المؤسسة ويحافظ على استقرارها ويساهم الى حد كبير في نجاحها واستمرارها بناء على هذا فان هذه الدراسة تحاول معرفة العلاقة بين "الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي".

وعليه يتم طرح التساؤل الرئيسي:

✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال جامعة بلحاج بوشعيب ؟

التساؤلات الفرعية:

✓ هل توجد فروق ارتباطية ذات دلالة احصائية لمتغير الجنس للثقافة التنظيمية لدى عمال جامعة بلحاج بوشعيب ؟

✓ هل توجد فروق ارتباطية ذات دلالة احصائية لمتغير الخبرة للثقافة التنظيمية لدى عمال جامعة بلحاج بوشعيب ؟

✓ هل توجد فروق ارتباطية ذات دلالة احصائية لمتغير الجنس للالتزام التنظيمي لدى عمال جامعة بلحاج بوشعيب ؟

✓ هل توجد فروق ارتباطية ذات دلالة احصائية لمتغير الخبرة للالتزام التنظيمي لدى عمال جامعة بلحاج بوشعيب ؟

وعلى ضوء الاسئلة المطروحة قامت الباحثتين بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال جامعة بلحاج بوشعيب .

الفرضيات الجزئية :

- توجد فروق ارتباطية ذات دلالة احصائية لمتغير الجنس للثقافة التنظيمية لدى عمال جامعة بلحاج بوشعيب .

- توجد فروق ارتباطية ذات دلالة احصائية لمتغير الخبرة للثقافة التنظيمية لدى عمال جامعة بلحاج بوشعيب .

- توجد فروق ارتباطية ذات دلالة احصائية لمتغير الجنس للالتزام التنظيمي لدى عمال جامعة بلحاج بوشعيب .

- توجد فروق ارتباطية ذات دلالة احصائية لمتغير الخبرة للالتزام التنظيمي لدى عمال جامعة بلحاج بوشعيب .

3 دواعي اختيار الموضوع:

من بين الاسباب التي دفعت الباحثتين الى اختيار هذا الموضوع مايلي:
اسباب ذاتية:

▪ الميل العلمي والمعرفي لهذه الدراسة .

- الرغبة في محاولة لاستكمال بحث علما الذي قمنا به في مرحلة ليسانس من خلال التعمق في الالتزام التنظيمي وإبراز العلاقة بين الثقافة والالتزام .
- اندراج الموضوع ضمن تخصص الدراسة أي مجال التنظيم والعمل .
- اسباب الموضوعية الثقافية التنظيمية عنصر مهم في نجاح تصور الاداري وكذا تطور اداء العمل .
- محاولة اثراء البحث العلمي وتطبيقاته بما يفيد المؤسسات الجزائرية خاصة بمعلومات جديدة في هذا الموضوع ومن اجل اثراء البحوث العلمية بالنتائج المتوصل اليها.

4 : اهمية الدراسة:

- تكمن اهمية الدراسة الحالية في انها بتعد من الموضوعات المهمة في ميدان الادارة اذ قد تسهم هذه الدراسة الى التوصل الى فهم لطبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي لدى العاملين محل الدراسة والثقافة التنظيمية في المنظمة .
- تفيد الدراسة المهتمين لوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بالواقع الالتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية ، وذلك لما تحققه من اهداف .
- تكمن ايضا في الكشف عن المعلومات جديدة تفيد البحث العمي مستقبلا ، وكذلك الاستفادة منه، ويشكل موضوعنا هذا اضافة بوعية لمقتنيات المكتبة التي تعاني من نقص في الدراسات التي تناولت مثل هذا الموضوع.

5 : اهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- 1 معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة ، ودرجة مساهمتها في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها .
1. توضيح ابعاد المكونة لالتزام التنظيمي بالجامعة من اجل مساعدتهما في تحسين التزام العاملين .
2. محاولة الكشف عن اليات التي تساهم في بناء الثقافة الداعمة.
3. التعرف على الثقافة السائدة بالمؤسسة الجزائرية باعتبارنا مجتمع مسلم يجب ان تتمتع مؤسسة بثقافة ايجابية تعكسحب العمل وتأثيرها على افراد العاملين.
1. التعرف على العلاقة بين الثقافة والالتزام التنظيمي.
2. محاولة تقديم توصيات تساعد القائمين على الجامعة لتحسين خدمة بالمؤسسة.

6 : تحديد المفاهيم الاجرائية:

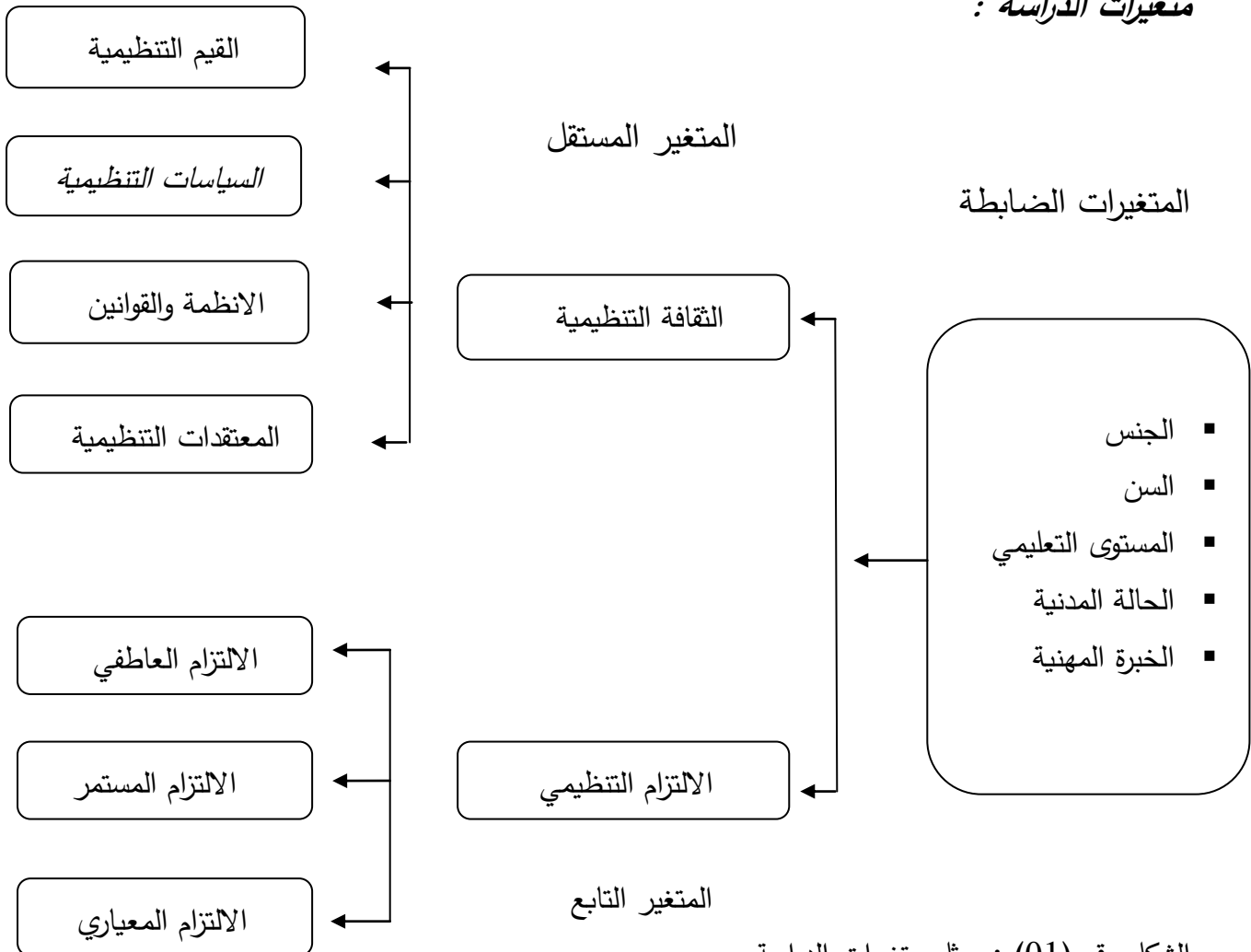
فيما يلي تعريف بالمصطلحات التي احتوتها الدراسة :

الثقافة التنظيمية : مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة،

الالتزام التنظيمي :

ونعني به اقتناع الموظف بالأهداف وقيم مؤسسته وتطابقها مع قيمه وأهدافه يقاس بالدرجة التي يتحصل عليها المبحوث من خلال إجابته على بنود الاستبيان ضمن محور الالتزام التنظيمي والمصمم من قبل الباحث .

متغيرات الدراسة :



الشكل رقم (01) : يمثل متغيرات الدراسة

المصدر: من اعداد الطالبتان

الدراسات السابقة :

دراسات متعلقة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام :

- الدراسة الاولى : محمد بن غالب العوفي وهي مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الادارية لسنة 2005 وهي بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي .

هدفت الدراسة على التعرف للقيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة وتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية ونجد ايضا الوقوف على مداخلات قيمالثقافة التنظيمية باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.

والكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة وتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية وكذا نجد الكشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة وتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، ونجد ايضا تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين في في هيئة الرقابة وتحقيق على الاستفادة من النتائج الدراسة، وقد قام الباحث باستخدام الاستمارة باعتبارها أداة رئيسية لجمع البيانات وقد طبقت عينة مسحية تتكون من 340 عاملا واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد اظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين خصائص الشخصية والالتزام التنظيمي، كما نجد وجود علاقة ايجابية بين العمر ومستوى الولاء التنظيمي ووجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين متوسط الالتزام التنظيمي ومختلف البيانات والعوامل الشخصية كما نجد ايضا مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية.

• الدراسة الثانية محمد بن قالب العرقي بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض 2005

حاولت الدراسة التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية .

- مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق في الرياض
- مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق
- أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض .

و اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوفي الارتباطي واختار عينة مكونة من 240 موظف وقد استخدم الحصر الشامل ، توصلت الدراسة للنتائج التالية- :

- أن القيم السائدة والمكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق هي في قيمة القوة ثم الفعالية
- أن الثقافة ترتبط بعلاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي، كما ترتبط معه أيضا الثقافة التنظيمية بعلاقة إيجابية
- ثم فرق العمل ثم الكفاءة ثم النظام ثم الصفوة وهي تسود بدرجة متوسطة .
- أن مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق عال المعال نسبيا.

• **الدراسة الثالثة:** من اعداد الباحثة امانى نبهان ابو معليلا سنة 2012 ،علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الاساسية الحكومية بحافظات غزة وسبل تطويرها. هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في اصول التربية ، بالجامع الاسلامية غزة :

- هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن انماط الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الاساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة هدفت، واقتراح سبل لتطوير هذه العلاقة ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات ، وقد تكونت العينة من (456) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الاساسية الدنيا الحكومية بحافظات غزة وقد نتجت عن هذه الدراسة على ان معلمون المدارس الاساسية الدنيا الحكومية بحافظات غزة يتمتعون بمستوى عال من الالتزام الوظيفي، ونمط الثقافة السائد في المدارس الاساسية الدني الحكومية بحافظات غزة هو ثقافة العلاقات الانسانية . وان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين متوسط تقديرات المعلمين لمستوى الالتزام الوظيفي لديهم وبين نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم.

الدراسة الرابعة : من إعداد الباحث عشوش بشير(2013) بعنوان : علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي عند إطارات المؤسسة الوطنية .

حيث هدف الباحث إلى معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية بكل أبعادها ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان في جمع المعلومات على عينة شملت 96 إطارا بمؤسسة سوناطراك حيث توصل الباحث بأنه كلما شجعت المنظمة الإبداع والأخذ بالمخاطر والعمل الجماعي لدى الإطارات ، وركزت على الاهتمام بالتفاصيل في أداء المهام وساهمت على تعزيز الاستقرار من خلال إعطاء الأهمية للأفراد أثناء اتخاذ القرارات ، وتعزيز الروح التنافسية عوض التركيز على مصالح المنظمة فقط ، كلما زاد الولاء التنظيمي لدى إطاراتها. وأوصى الباحث بتشجيع العمل الجماعي الذي يساعد على خلق جو عمل أخوي ينمي روح الانتماء لدى إطارات المنظمة وإشراكهم في اتخاذ القرارات سواء تعلق الأمر بهم أو تعلق الأمر بالمنظمة .

الدراسة الخامسة : نغم الداخ ومجد فائز (2013) بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء .

هدفت الى معرفة مدى توافر وتبني الكليات عينة الدراسة للثقافة التنظيمية وكيفية استخدامها في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي ، وقد تمحورت اشكالية الدراسة في التساؤل المطروح بشأن مدى تأثير الثقافة التنظيمية وابعادها في تعزيز الالتزام التنظيمي ضمن كليات جامعة كربلاء ، وقد استخدمت الاستبانة كاداة لجمع البيانات والمعلومات ،وقد حددت عينة الدراسة ب71من الموظفين العاملين بالجامعة ، ومن بين ما لخصت اليه وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وظهر ان هناك تاثير معنوي للثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي .

• **الدراسة السادسة:** عاشور ابتسام وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل لسنة 2014 وهي بعنوان: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في المؤسسة وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من النتائج الدراسة.

وقد قامت الباحثة باستخدام الاستمارة باعتبارها أداة لجمع البيانات وقد طبقت على عينة مسحية تتكون من 70 عاملاً، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $a=0.01$ ، وكذلك نجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في المؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $a=0.01$ ، في اتجاهات المبحوثين حول الدراسة لمتغير السن، كما نجد فروق ذات دلالة $a=0.01$ في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الفئة المهنية.

الدراسة السابعة : بن سليم كمال ، بقادير عبد الرحمان (2021) تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من جهة والعلاقة بين الثقافة التنظيمية وابعاد الالتزام التنظيمي الثلاث (العاطفي ،والمستمر، والمعيارى) لدى عمال الصنادوق الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة الجلفة .

ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي واستعملت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بعينة الدراسة والتي اختيرت بطريقة عرضية وتكونت من 90 عاملا ، ولقد لخصت الدراسة الى نتائج من بينها وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وكذا وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وابعاد الالتزام التنظيمي ، وأكدت على اهمية الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الاستقرار المنظمة واستمرارها وتحقيق اهدافها .

دراسات متعلقة بالالتزام التنظيمي :

• **الدراسة الاولى :** ياسين(2003) عن الالتزام التنظيمي للمعلمين في محافظة رام الله ؛ ودراسة أبو الروس وحنونة2008 التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين مستوى إيمان العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ومستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل (الالتزام) فيها ، ، ودراسة مرزوق ابتسام يوسف 2011 والموسومة - باستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين .
التي توصلت جميعها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

الدراسة الثانية : دراسة ماركيوري وهينكن (2004) Henkin & Marchiori, وهدفت إلى التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، وعلاقته بالأداء الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات.

تكونت من (15) كلية طبية. وأظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة من (1121) عضواً كان مرتفعاً، كما بينت وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي ومدة الخدمة في التعليم العالي، ووجود علاقة ب ومدة الخدمة في إيجابية دالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذلك بين عد الرغبة في الاستمرار بالعمل المؤسسة.

• **الدراسة الثالثة :** الفهداوي، 2005 بعنوان دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية ميدانية .

هدفت هذه الدراسة الى تحليل دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي للعاملين في مدينة الحسين الصناعية، وقد توصلت الدراسة الى تصورات المبحوثين عن الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة، وهناك علاقة قوية ما بين ابعاد فرق العمل والالتزام التنظيمي، ووجود دلالة احصائية ذات علاقة ارتباطية لانجاز فريق العمل والالتزام التنظيمي ، وفروق احصائية بين المبحوثين ازاء دور ابعاد فريق العمل في الالتزام التنظيمي تعزى العوامل النوعية الجنس والمستوى الوظيفي والخبرة وقد استخدم الباحث معايير الالتزام التنظيمي الثلاثة وهي : العاطفي المادي والاخلاقي ، وضرورة العمل على ايجاد ثقافة تنظيمية لترسيخ ابعاد العمل كفريق في البيئة التنظيمية ، يمكن ان يترجم الى الالتزام الاخلاقي ان يكون ماديا او عاطفيا وكذلك التركيز على الموارد البشرية الوطنية والاستفادة من مؤشرات اتجاهاتها نحو العمل كفريق واتجاهه الاخلاقي في الالتزام من خلال التدريب .

الدراسة الرابعة : الحراشة والبشاشة، (2006) بعنوان اثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الاجهزة الحكومية في محافظة الكرك .

هدفت هذه الدراسة الى تحليل اثر حاجات الافراد العاملين في الاجهزة الحكومية في الكرك على مستوى التزامهم التنظيمي مستخدمين نظرية ماكلاند في الحالات وقد استخدم استبيان ابعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي والمستمر والاخلاقي) وقد كانت النتائج الدراسة ان هناك اثرا ذا دلالة احصائية مهمة للحاجات على الالتزام التنظيمي، كذلك فروق ذات دلالة احصائية للعوامل الديمغرافية (الجنس والمستوى الوظيفي ، سنوات الخبرة والعمر) ازاء الالتزام التنظيمي ولذلك ان الحاجة الى الانجاز لدى العاملين كانت اكثر الحاجات قدرة في تغيير الالتزام التنظيمي والتاثر به .

• **الدراسة الخامسة :** كومار وجيري (2009) Giri and Kumar, حول تأثير العمر والخبرة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي قد اختلفا بصورة هامة عبر المراحل الوظيفية المختلفة للعاملين. وقد وجدت الدراسة أن الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى العاملين المتقدمين بالسن أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سناً. كما أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي اختلفا بصورة هامة بالاعتماد على خبرة العمل للعاملين. وأن العمال الأكثر خبرة في العمل لديهم رضا وظيفي والتزام تنظيمي أعلى.

الدراسة السادسة : دراسة كرمي كريمة (2010) وهي مذكرة لنيل ماجستير في قسم علم الاجتماع جامعة باجي مختار عنابة بعنوان التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفين مؤسسة الكهرباء والغاز، ولاية عنابة

وهدفت الدراسة إلى التعرف على التغيير التنظيمي الذي طرأ على المؤسسة الكهرباء والغاز بوكالة عنابة ومدى تأثير ذلك على الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها وقد إستعمل الباحث أداة الملاحظة والمقابلة والاستمارة وطبقت عينة عشوائية وعددها 81 موظف واستخدم الباحث المنهج الوصفي ومنهج قياس الاتجاهات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن وجود اتجاهات سلبية

لدى الموظفين نحو سياسة التنظيم التغييري المعتمد داخل المؤسسة، وجود ولاء تنظيمي لدى الموظفين إتجاه المؤسسة وذلك لتوفر مقومات الولاء التنظيمي لدى الموظفين ماعدا عنصر قبول أهداف و قيم المنظمة الادارية أي عدم قبول الوضع الحالي للمؤسسة بعد إجراء التغيير التنظيمي ، كما أكدت الدراسة على عدة عوامل تؤدي إلى إنجاح التغيير التنظيمي وزيادة الولاء التنظيمي أهمها اشتراك الافراد في القرارات الموظفين، التحفيز المادي والمعنوي ... وغيرها وكما توصلت الدراسة إلى عدم وجود إختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين للمصفات الشخصية (الجنس، مدة الخدمة، سن، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليمي، منصب العمل)، وأوصت الدراسة بأهمية أن يتم تطبيق التغيير التنظيمي وفق معرفة وطريقة عملية ملمة على جميع الابعاد الهامة لنجاح التغيير التنظيمي وذلك من خلال الاخذ بالدراسات العلمية إجتماعية، نفسية إقتصادية إدارية.

الدراسة السابعة : وقام الآغا وحجاج (2014) بدراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين برامج العلاقات العامة ومستوى الالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة.

وتكونت عينة الدراسة من (95) موظفا تم اختيارهم عشوائيا، وقد استخدم الباحثان الاستبانة لجمع البيانات وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائيا بين الدرجة الكلية لنشاطات العلاقات العامة والالتزام التنظيمي لدى العاملين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية.

الدراسة الثامنة : دراسة فوزية هواين ، بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية ، دراسة ميدانية ببلدية عين القشرة ولاية سطيف ، مذكرة مقدمة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل

والتنظيم . تخصص السلوك التنظيمي ، جامعة سطيف (2) 2014، حي سعدت هذه الدراسة الى معرفة نوع العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في البلدية والالتزام التنظيمي لموظفيها ، والتعرف على امكانية وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة الالتزام التنظيمي ترجع لاختلاف متغيرات الشخصية الممثلة في (الجنس، الاقدمية) ، تمثلت عينة الدراسة في 123موظف ، حيث قامت باتباع المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات ، وقد توصلت الى ان هناك علاقة ذات دالة احصائية موجبة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية ، بالاطافة الى ماتوصلت على انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لاختلاف الجنس والاقدمية **الدراسة التاسعة:**الباحث دليبي لحسن ود. محمد سليم خميس(2020)، واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة .

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي في مجموعة من المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة بمختلف أطوارها (إبتدائي ؛ متوسط ؛ ثانوي)، و قد تم إجراء الدراسة على عينة قدرها (286) (أستاذاً ومعلماً تم اختيارها بطريفة عشوائية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تبنى الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات التعليمية كان متوسطاً بنسبة قدرت بـ (36.46%)؛ كما أسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، بينما خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

دراسات متعلقة بالثقافة التنظيمية :

الدراسة الاولى : قامت ماريا (1999) بدراسة هدفت الى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية ، واثر ذلك على ادراك العاملين في مسسات الخدمة الانسانية .
تكون هذه الدراسة من (300) موظف من موظفي الخدمة الانسانية في الولايات المتحدة الامريكية ، وتكونت عينة الدراسة من 68 موظفا ، وقد استخدمت اداة(كوك و سترمال) لقياس خصائص الثقافة التنظيمية ، وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وتقوي السلطة لدى المسؤولين ، ووجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية وتوجهات العاملين نحو الالتزام ، ووجود علاقة ايجابية الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الانسانية وتحقيق الذات والابداع لدى العاملين ، ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين اثر الثقافة التنظيمية في ادراك العاملين تعزى الى الجنس ولصالح الاناث ، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اثر الثقافة التنظيمية وادراك العاملين تعزى الى المؤهل العلمي .

الدراسة الثانية : الشلوي (2005) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي بالجامعات السعودية- دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية، وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، العسكريين والمدنيين، وتكون مجتمع الدراسة من المدنيين ، والعسكريين في كلية الملك خالد العسكرية والبالغ عددهم (215 فردا) في حين شملت عينة الدراسة (147) فردا ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة أداة لقياس الدراسة كل من الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، والعلاقة بينهما لدى أفراد عينة الدراسة . وأظهرت نتائج الدراسة : أن مستوى كل من الثقافة التنظيمية، والانتماء التنظيمي كان مرتفعا

وجودة علاقة طردية موجبة بين مستوى الثقافة التنظيمية، والانتماء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة لا توجد فروق دالة إحصائية لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية

الدراسة الثالثة: دراسة بوبكر منصور الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية ،رسالة ماجستير غير منشورة جامعة منتوري ، قسنطينة الجزائر 2007 .

تهدف الدراسة الى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية من جهة وسوء السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية أو غير واعية . مشكلة الدراسة : هل توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ، وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ؟ منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي للتحقق من أهداف الدراسة واستخدم الاستبيان كأداة لدراسة عينة قصدية من مجتمع الدراسة يحتوي على 3154 موظف ينتمون إلى 28 مديرية ولائية ، وبين اختيار 220 موظف كعينة للدراسة . أهم النتائج المتوصل إليها :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين أفراد عينة الدراسة . أن مستوى كل من الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي وجود مستوى منخفض للثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.

الدراسة الرابعة : فرحان (2007) ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى ماهية الثقافة التنظيمية ومكوناتها ، والتعرف الى التأثيرات المختلفة للثقافة من خلال قياس اتجاهاتهم ورائهم . والاسهام في تقديم انموذج علمي يساعد على فهم التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية و اطار نظري لدراسات مستقبلية .

وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الاداريين في المستويات الادارية (مدراء العموم ، ومدراء الادارات ، ورؤساء الاقسام بجامعة صنعاء ، واعتمدت الدراسة على العينة الطبقية العشوائية ، وتم تحديد حجم العينة بطريقة احصائية وبلغ افراد العينة الكلي (245) . وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كانت اهمها ان الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة صنعاء كانت بمستوى متوسط ، وان موظفي الجامعة الاداريين غير متاكدين من سيادة الثقافة التنظيمية ، ويأتي بعد ادارة البيئة المؤسسية في الرتبة الاولى يليه بعد الادارة ، ثم بعد ادارة العلاقات الانسانية ، واخيرا بعد اسلوب ادارة المهمة بينما تاتي

قيمة العدل في الرتبة الاولى وتاتي قيمة الانسجام في الرتبة الاخيرة ، وظهرت النتائج ايضا عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي جامعة الصنعاء الاداريين تعزى لمتغيرات الديمغرافية (العمر ، الجنس ، وسنوات الخدمة ، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي).
 الدراسة الخامسة : أسعد أحمد محمد عكاشة، (2008)، (بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارية، فلسطين . وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات - . التعرف على واقع الثقافة التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel. -تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي،ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وذلك نظرا لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
 هناك ضرورة للاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وذلك من خلال تحديد جوانب الضعف لدى الموظف، والعمل على تطويرها والنهوض بها، وذلك من خلال البرنامج التدريبي المناسب .

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية وهي(الحالة الاجتماعية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
 الدراسة السادسة : أجرى بوحمد (2008) دراسة هدفت الى تعرف تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية في دولة الكويت .
 وبلغت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية والبالغ عددهم (328) معلما.وقد تم استخدام المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة اداة لجمع البيانات ، واسفرت الدراسة عن النتائج الاتية :
 كانت تصورات مديري المدارس الثانوية ولصالح مديري المدارس الثانوية .
 عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المديرين في تصوراتهم حول الثقافة التنظيمية ، تعزى لمتغيرات الجنس والمهل العلمي وسنوات الخبرة .
 وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المعلمين في تصوراتهم حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ،ولصالح المعلمين الذكور .
 الدراسة السابعة : أجرى ابو جامع (2008) دراسة هدفت الى تعرف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري كما تراها مستويات ادارية مختلفة بوزارة التربية والتعليم الاردنية .

وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم كادارة عليا بلغت (20) اداريا وجميع العاملين في المناطق التعليمية كادارة وسطى بلغت (687) اداريا .ولتحقيق هدف الدراسة ولغايات جمع البيانات فقد تم تطوير استبانة ، وكانت اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة كما يأتي :

ان الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الاردنية كانت متوسطة .

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير الجنس في ادراك الثقافة التنظيمية .

دلت نتائج على ان المستوى الادنى من متغيرات المستوى التعليمي ، والخبرة ، والمركز الوظيفي اكثر ادراكا للثقافة التنظيمية .

الدراسة الثامنة : هدفت دراسة عبد القادر (2009) الى تعرف الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية الخاصة في محافظة العاصمة بالادرن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات .

تكونت عينة الدراسة من (102) من المعلمين والمعلمات تم اختيارهم بطريقة عشوائية للاجابة على مقياس الثقافة التنظيمية ، وقد اظهرت نتائج الدراسة ان مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس من وجهة نظر المعلمين داء بدرجة متوسطة في المعدل الكلي باستثناء مجال المعتقدات فقد جاء بدرجة مرتفعة ، واطهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى متغيرات الجنس والخبرة

الدراسة التاسعة : "أسماء بن جلوي" سنة 2013 ،بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة ،وقد جائت هذه الدراسة استكمالاً لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير بجامعة محمد خيضر .

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف أيضا على مستوى الإبداع الإداري السائد لديهم إضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بأبعادها المختلفة لدى العاملين، وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى الثقافة التنظيمية السائد في جامعة بسكرة جاع مرتفعا ومستوى الإبداع الإداري كذلك، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة لمتغير الجنس، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى للمتغيرات التالية(العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) .

الدراسة العاشرة : و قام درادكة والخالدي (2017) بدراسة هدفت إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام والكشف عن دلالة الفروق الاحصائية في درجة توافر الثقافة التنظيمية لدى مديري مدارس التعلم العام بمدينة الطائف تعزى للمتغيرات الاتية: التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية، وقد تكونت عينة الدراسة من (661 معلما) تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى الاتي: جاءت جميع مجالات الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بمدارس التعليم العام

للبنين بمدينة الطائف بدرجة عالية وهناك فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير الخبرة والتخصص والمؤهل العلمي.

تقييم عن الدراسات السابقة :

لأن عرض الدراسات السابقة تتمثل أهميتها في تكوين خلفية نظرية عن موضوع البحث و الاستفادة من مجهودات الآخرين فالدراسات السابقة هي ركيزة أساسية و مرجع مهم للقيام بالدراسة الحالية :
تشابهة الدراسة الحالية من حيث دراسة العالقة بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي مع دراسة محمد العوفي بن عالم (2005) ، و عاشور ابتسام (2014) و دراسة محمد بن قالب العريقي (2005) ، و كذلك دراسة الباحثة أماني نيهان معلقلا (2012) دراسة بن سليم كمال و بقادير عبد الرحمان (2021) ، و دراسة عشوش بشير (2013) و نغم الداخ و محمد فائز (2013) ، كلهم اتفقوا على أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي .

أما بخصوص الفروق تبعاً لمتغير الجنس الخبرة للثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي نجد كل من ياسين (2003) و أبو الروس و حنونة (2008) ، و مرزوق و ابتسام يوسف (2011) ، و دراسة عبد القادر (2009) و فرحان (2007) ويومحمد (2008) ودراسة الآغا و حجاج (2014) ، ودراسة الكرمي كريمة (2010) كذلك دراسة فوزية هواين ، ودراسة الفهداوي (2005) إتفقوا على أنه لا توجد فروق تبعاً لمتغير الجنس و الخبرة في الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي .
في حين يتعارض كل من كومار و جيري و دراسة درارك و الخالدي (2017) ، و دراسة مار كيوري و هينكن (2004) اتفقوا على وجود فروق تبعاً لمتغير الجنس و الخبرة في الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي .

في حين نجد دراسة دليدي لحسن و محمد سليم خميس اللذان اتفقوا على وجود فروق في الإلتزام من حيث الخبرة وتعارضوا في الجنس إذ وجدوا أنه لا توجد فروق.

الفصل الثاني :
الثقافة التنظيمية

تمهيد :

الثقافة التنظيمية إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المؤسسة وقيادتها وإدارتها، ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المطالحة بأعمالها بحيث أجمع الكثير من الباحثين على أهمية الثقافة في القضاء الاجتماعي، (مشنان، 2016: 62) ومن هنا وفي فصلنا هذا سنحاول التطرق على هذا العنصر بكل مفاهيمه وعناصره .

اولا : الثقافة :

1. مفهوم الثقافة :

لغة: من الفعل ثقف الشيء، ثقفاً، وثقافاً، اي حذقة ، ويقال ثقف الشيء وهو سرعة التعلم ، وثقف الرجل أي صار حاذقاً

اصطلاحاً:

يرى volass و ولاس ان الثقافة هي أساليب السلوك أو لأساليب حل المشكلات التي يكمن وصفها بأن احتمال استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، كما يتميز به عن الاساليب الاخرى من كثرة التواتر وامكانية المحاكاة. (غراز نسيمة، 2020: 404).

تعريف تايلور taylor اذ يعرفها انها ذلك الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن، والاخلاق، والقانون، والعادات ، او اي مميزات أخرى ، او عادات يكتسبها الفرد من الاسرة او المجتمع المحاط به. (بن ديمة، بلخلوان ، 2021: 02)

2. أنواع الثقافة :

ان بعض العلماء حللو الثقافة الى عناصر جزئية ، و اشارو الى العلاقات الوظيفية بين هذه العناصر، وكان أول ما اتجهت إليه أنظارهم تقسيمها الى:

■ **الثقافة المادية:** تعتبر الماديات إحدى الجوانب الهامة في المكونات الثقافية، وهي المنتجات الإنسانية التي يمكن أن نختبرها بالحواس ، وحياتنا مليئة بألوان من الجوانب البسيطة والمعقدة في الثقافة المادية في الرمح، الاثاث، ...الخ. وتنتج هذه الماديات عن العقل الإنساني .

■ **الثقافة اللامادية:** تعتبر الضمنية من أهم أركان الثقافة، ويقصد بها المظهر التجريدي، وهي تنقسم الى عنصرين هما: الأفكار والمعايير، وقد تبدو في التقاليد وفي المعرفة والأفكار والمعتقدات وهي تشمل مقدمات الأفعال مثل التصافح بالأيدي، قيادة السيارة على الجانب الأيمن أو الأيسر.

وبالتالي يتضح بان الافكار والعادات والمعتقدات التي يشترك فيها أعضاء مجتمع معين تشكل ما يسمى بالثقافة، واذا ما تقاسمت تلك الافكار والمعتقدات وتشارك فيها أعضاء التنظيم في منظمة ما فسينتج من خلال ذلك ما يسمى بالثقافة التنظيمية. (فاضل، 2014: 11)

3. خصائص الثقافة :

..و يمكن التعرض الى الملامح العامة للثقافات وهي : (بلرافع، 2020 : 15/14).

- الثقافة انسانية: يعتبر العنصر الانساني المصدر ارئيسي للثقافة وبدوبه لا تكون هناك ثقافة.
- الثقافة اجتماعية : (نشأة وتكوين): التراث الثقافي يظهر فيه جماعات بشرية منظم الى حد ما
- الثقافة مكتسبة: اي تكتسب من خلال التفاعل واحتكاك بين الافراد في بيئة معينة، حيث تكون عملية اكتساب الثقافة أو بنائها عن طريق خبرة الشخصية ، بالاضافة الى عملية التنشئة الثقافية .
- الثقافة المستمرة: أي أن الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر.
- الثقافة المركبة: تشتمل على عدد كبير من وحدات والعناصر مختلفة التكوين .
- الثقافة المتنوعة: تتركز ثقافة على التعدد والتباين (التنوع الثقافي).
- الثقافة وأفكار وأعمال: تبرز الجوانب المادية والفكرية في سياق المفهوم العلمي للثقافة.
- الثقافة نسيج متداخل المتشابك التكوين: تعتبر عن التساند المتبادل بين العناصر أوالوحدات.

ثانيا : الثقافة التنظيمية :

1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

بظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية انتشر مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي ، وأصبح سائداً في مجال المنظمات والتنظيمات الإدارية ، ويشير إلى مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق والنواحي المادية ،والنفسية التي تصف منظمة ما يتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.(آيت ، 2015 : 03).

كما تمثل الثقافة التنظيمية جانب ذو أهمية كبيرة في بيئة المنظمة ،وفي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم لتصبح موجهة السلوك الفردي والجماعي ، وتعتبر الثقافة التنظيمية مكونا من المكونات الأساسية في البيئة الداخلية للمنظمة ، لذلك تجد بعض المنظمات نفسها أمام الثقافة التنظيمية يكثر فيها التناقض وهذا يؤكد على أن الثقافة التنظيمية ظاهرة معقدة تتداخل في تركيبها كثير من العناصر.(عسكر ، 2012 : 74)

التعريف اللغوي :

- إن جذر كلمة الثقافة هو :ثقّف ،ولهذا معنيان رئيسيان متباينان في اللغة العربية .
- المعنى الماديأو الحسي :ثقّف في القاموس ثَقَّفَهُ :اي صادفه أو أخذه أو ظفر به أو أدركه .
- وجاء في تفسير القرطبي (يُقَالُ ثَقَّفْتَهُ أَنْثَقَّهُ ثَقْفًا أَي وَجَدْتَهُ) .(هدى ، 2020 : 55).

يقول المثل الصيني " السمكة لا تكتشف الماء " مثل لا يوجد شخص على وعي بثقافته الخاصة حتى نخبره أو يختبره شخص ثاني، فدراسة الثقافة التنظيمية له تأثير عميق في الإدارة التنظيمية والبحث.(العنزي،2019: 114).

اصطلاحا :

فهي تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمد المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف.(عسكر ،2012: 74).

وقد عرفها العنبي صبحي أنها عبارة عن المعتقدات والقيم وأنماط السلوك المميزة التي توجد داخل المنظمة والتي يتبناها العاملون فيها بالوعي او الاوعي أي تلقائيا .(فاضل ،2014: 12).
اما السكارنة عرفها (2011) بأنها مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها اعضاء التنظيم من أجل الوصول إلى غايات الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات، وقد تكون غير مكتوبة، ويتم الشعور بها،ويشارك كل فرد في تكوينها ،حتى يتم تعليمها للفرد الجدد.(خلق ،2015: 07).

وقد عرفها الكاتب كبرت لوين بأنها مجموعة من الإفتراضات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها الأفراد المنظمة،وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمل فيها ،ويمكن الحديث عن الثقافة المنظمة بصورة عامة أو ثقافة وحدة تنظيمية،والثقافة شيء لا يشهد ولا يحس ،ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة و يؤثر فيه .(نجار ،حريز محمد، 2017: 23).
كذلك كلب تريك بأنها: " كل ماصنعه يد الإنسان وعقله من الاشياء،ومن مظاهر في البيئة الإجتماعية .(قعري، بن يدري 2017: 30).

في حين عرفها لينتون بأنها طرق أ، أنماط الحياة التي تم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس ، ويتم توارثها من جيل الى جيل (بقلة ،بوشمط ،2014: 3).

ويعرفها كيرتلوين بأنها مجموعة الإفتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة.(مركمال ،2014: 54).

يعرفها روجرهاريسون الثقافة التنظيمية بأنها الإديولوجيات والمعتقدات والقيم المغروسة في كل المنظمات والعدات الراسخة للطرق التي يجب على الأفراد العمل وفقا لها في تلك المنظمات .(حمدي ،2019: 16).

يعرفها rossen بأنها مجموعة القيم التي يجلبها اعضاء للمنظمة .(بودرع-جبجوح،2016: 13).
عرف قاموس oxford الثقافة على أنها ن والمظاهر الأخرى الإنجازات الفكرية الإنسانية وأنها شعور مهذب بهذا الطوير الفكري (110).

عرفها Jonos الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم المشتركة والمعايير التي تضبط تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم بعضاً ومع الموردين والزبائن الأفراد الآخرين خارج المنظمة. (المدان - موسى، 2010: 111).

يعرف سيز لاجي ووالاس الثقافة التنظيمية بأنها الفلسفات والإستراتيجيات والقيم والمسلمات والمعتقدات والإتجاهات والمعايير التي تربط المنظمة، ويشترك فيها كل العاملين به. (المربع 2012: 61).
الثقافة التنظيمية في الترتيبات الموجودة التي تم الإتفاق عليها بين العاملين في المنظمة الواحدة سواء على المستوى الأفقي أو على المستوى الرأسي أي بين العاملين في المستوى الواحد أو بين المرؤوسين (شبير، 2007: 8).

ويعرفه lawrece b. faerman على انها مجموعة من القيم و المعتقدات وطرق التفكير الذي يمارسه اعطاء في منظمة . (faerman ,2009:24)
وبالتالي يمكن القول بان الثقافة هي عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والقواعد والمعايير التي يمتاز بها الافراد وويتشاركونها فيما بينهم ، كما انها متغيرة بتغير المنظمة .

2. أهمية الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أهمية بالغة في المنظمة لكونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب وعمليتها ودورها في فاعلية المنظمة ومستويات ادائها ، ويمكن ايجازها في النقاط التالية :

- تحقيق الهوية التنظيمية .
- تحقيق الاستقرار .
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيط.
- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
- تساعد على إيجاد نظام فعال للرقابة (حماني، دغوش، 2019: 6/5)
- توفر الثقافة التنظيمية اطار للتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.
- تساهم في وضوح رسالة المنظمة والتي تعتبر مفتاحا رئيسيا للكفاءة التنظيمية.
- زيادة التبادل بين الأعضاء عن طريق عقد العمل والمشاركة في إتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات (بقلة ، بوشمط، 2019: 07/06)
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمدراء فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية الصادرة لتأثير المطلوب .

- تعتبر الثقافة التنظيمية من ملامح المميّزة للمنظمة عن غيرها من منظمات وهي كذلك مصدر فخر وإعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كنت تأخذ قيمةً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.(مسيران ، أولاد الطالب ،2018: 19).
 - كما يمكن تلخيص أهمية ثقافة المنظمة ذكره الغالبي طاهر وصبحي ادريس فيما يلي:
(فاضل،2014 : 15)
 - بناء احساس بالتاريخ (HISTORY) : فالثقافة ذات جذور العريقة تمثل منهاجا تاريخيا تسرد فيه الحكايات للأداء والعمل والمثابرة والأشخاص البارزين في المنظمة.
 - ايجاد شعور بالتوحد (ONENESS) : فالثقافة توحد السلوكيات تعطي حصى للأدوار وتقوي الإتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
 - تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (MEMBERSHIP) : وتتغزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتقرر جوانب الإختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم ، وتطويرهم.
 - زيادة التبادل بين الأعضاء (EXCHANGE) : وهذا يأتي خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.
- ← ومنه نلاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة HOME على اعتبار ان الثقافة المنظمة القوية تعطي احساسا وشعوراً بالتوحد العائلي المترابط .



الشكل (02) يبين أهمية الثقافة التنظيمية حسب الغالبي وصبحي 2007

المصدر : (فاضل ، 2014 : 15)

3. ابعاد الثقافة التنظيمية:

- للثقافة التنظيمية عدة أبعاد نذكر منها مايلي : (بن يمة - بلخلوان، 2021 : 7/6) .
- **احتمال المخاطرة:** بحيث توضح درجة تشجيع العاملين على الابداع والابداع وتحمل المخاطرة.
- **الرقابة :** تتمثل في المتابعة أداء العمال على قيامهم بالمهام المختلفة وبأسلوب ملائم ،مما يساهم في تحقيق كافة أهداف المؤسسة .
- **التوجه نحو الفريق :** أي تشجيع روح الفريق في تأدية العمل .
- **نظام المكافآت :** والحوافز وفقا للأداء وليس إعتبار الأشخاص.
- **الدعم الإداري:** مدى قيام إدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
- **انماط الإتصال:** وتتمثل في إيصال المعلومة في الوقت الملائم مما يمنح درجة من التكامل والتنسيق بين العمل ووحدات التنظيم المختلفة.
- **روح المبادرة:** وهي درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من الحرية والمسؤولية الذاتية.
- **4.أنواع الثقافة التنظيمية :**

ان للثقافة المنظمة عدة أنواع نذكر منها مايلي:

➤ الثقافة القوية:

هي التي تحظى بلقمة والقبول من جميع او معظم اعضاء التنظيم ، ويشترك في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات، والتقاليد والمعايير والافتراضات والتحكم سلوكهم وانجزاتهم داخل المنظمة، وتمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة الرجعية والملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الاطراف ذوي العلاقات بها مما يساعد المنظمة في ادارة الغموض وعدم التاكيد بفاعلية تمكنها من تحقيق رسالتها واهدافها (مسيران - اولاد طالب، 2018 : 23/22)

➤ الثقافة الضعيفة :

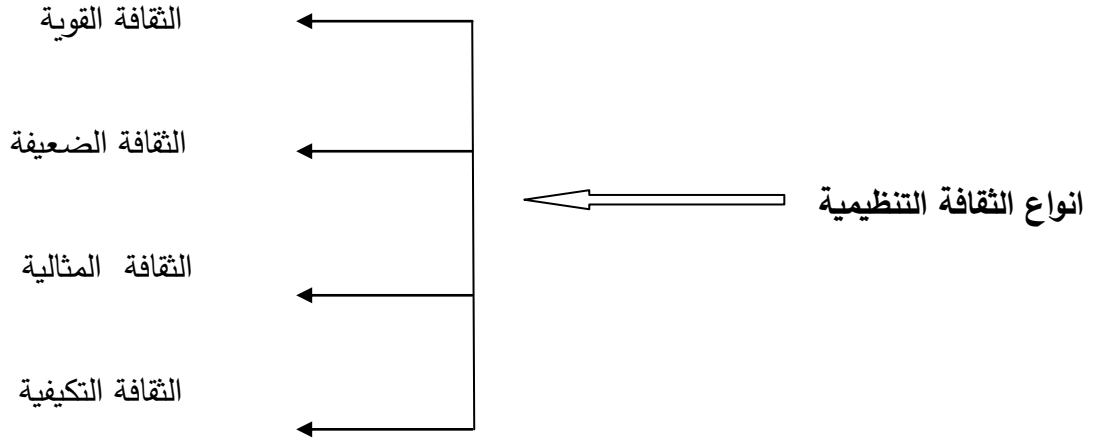
هي الثقافة الي لا يتم اعتناقها بقوة من اعضاء المنظمة ولا تحظى بلقمة والقبول الواسع، من معظمهم ، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة الى التمسك المشترك بين اعضائها بلقيم والمعتقدات وهنا يسجد اعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة او مع اهدافه وقيمها (نجار،حريز محمد ، 2017 : 26)

➤ الثقافة المثالية:

يرى كل من watermamouchi و drucker ضرورة وجود الثقافة منظمة المثالية ووحيدة والتي تتميز أحسن المنظمات الناجحة هذه الثقافة التنظيمية الى أن الأمريكي فريدريك تايلور حيث أعتبر انه من الكافي تحديد لكل مهمة احسن طريقة الاداء اي تحديد الهياكل بدون غموض فلكل شيء مضبوط وفق (one best way وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الاداء(نجار-محمد، 2017 : 26،27)

➤ الثقافة التكيفية (الموقفية):

يقترح الباحث امثال كالوري (calour) ودراكر (drucker) مدخل موقفي للثقافة اي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع ظروف البيئية، ذلك ان اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ، ذلك انه توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية(هزشي:5)



شكل رقم (03) : يوضح انواع الثقافة التنظيمية

المصدر : من اعداد الطالبتان

▪ ويرى جلاب (2011) الى انواع اخرى للثقافة التنظيمية :

➤ ثقافة الجماعة :

يؤكد هذا النوع على المشاركة الجماعية بين الافراد المنظمة القائم على التوقعات الدالة على عدم وجود التغيرات في البيئة الخارجية.

ثقافة الرسالة: يتوجه هذا النوع نحو فئة معينة من الافراد الخارجيين دون رغبة منها في إيجاد تغيرات جذرية في المنظمة .

➤ الثقافة الريادية :

يركز هذا النوع على البيئة الخارجية باعتماد على المرونة وإحداث التغيير من أجل تلبية إحتياجات الزبائن .

➤ الثقافة البيوقراطية :

يركز هذا النوع من الثقافة على إجراءات العمل وسياسته وممارسته الإجرائية من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية .

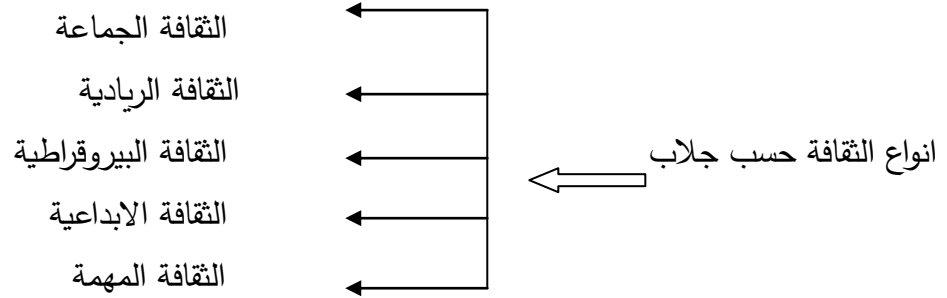
إن أنواع الثقافة وإن اختلفت فإن اختلفت فإنها تشكل روح المنظمة فكما تمسكت المنظمة بنوع الثقافة السائدة فيها وبتقافة البيئة المحيطة بها كلما كان ذلك سببا نجاحها.(خلف،2015: 21)

➤ الثقافة الإبداعية:

وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع ، ويتسم أفرادها يجب المخاطرة في إتخاذ القرار القاررت ومواجهة التحديات .

➤ ثقافة المهمة:

وهي ثقافة موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، فهي تركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في صناعة القرار. (داود، 2014: 131)



شكل رقم (04) : يمثل انواع الثقافة التنظيمية حسب جلاب

المصدر : من اعداد الطالبتان

5.مكونات الثقافة التنظيمية :

تتكون الثقافة من عدة عناصر أهمها :

▪ القيم التنظيمية :

هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب ،وبينما يجب أن يكون وما هو كائن في مرشد ومراقب للسلوك الانساني ، ومنها العدالة التنظيمية ،التزامه... (قერი،بن يدري،2017 : 34)

المعتقدات التنظيمية :

هي افكار مشتركة حول العمل وكيفية إنجاز المهام منها العمل الجماعي ،التعاون... (قერი،بن يدري،2017 : 34)

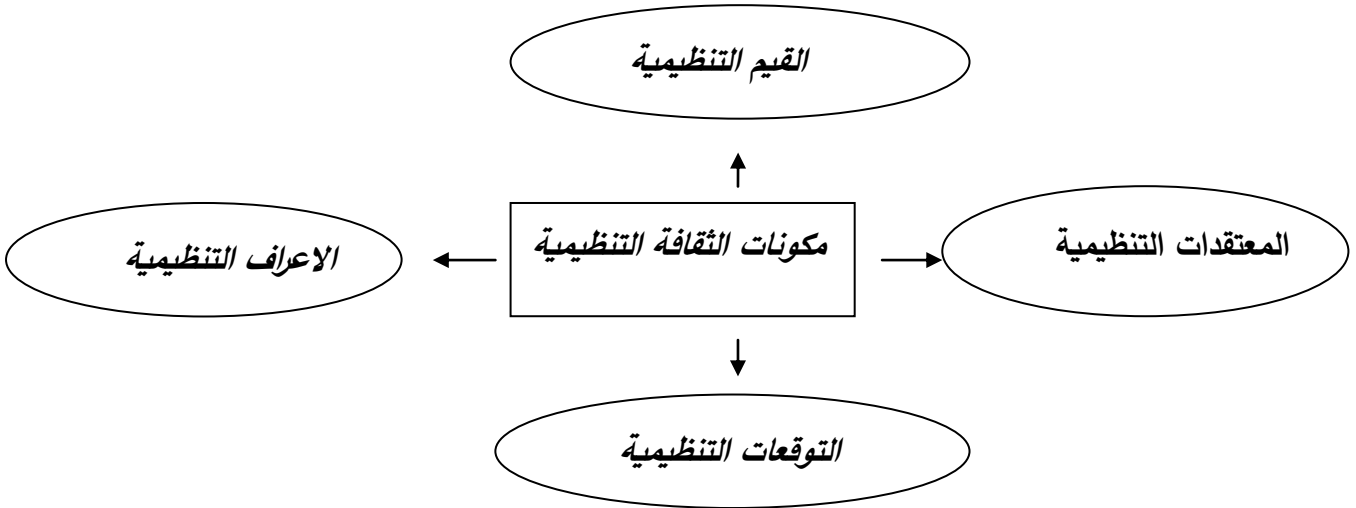
▪ الأعراف التنظيمية :

هي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على إعتبار أنها مفيدة للتنظيم وبيئة العمل ،ومن هذه الأعراف على سبيل المثال : التزام التنظيم بعدم تعيين اخوين اثنين في نفس التنظيم أو الاب وابنه ، او التخصص الذي يتزوج من أجنبية لا يسمح له بالعمل في بعض التنظيمات ومن الجدير بالذكر .

(حمدي، 2019: 20).

▪ التوقعات التنظيمية :

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير مكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها او يتوقعها الفرد او المنظمة، مثال ذلك التوقعات الرؤساء من المرؤوسين ، والمرؤوسين من الرؤساء ، والزملاء من الزملاء الاخرين ،والمتمثلة بـالتقدير والاحترام المتبادل ، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية والإقتصادية.(عبد الیوة، بوشناق، 2021: 20) .



الشكل رقم (05) : يمثل مكونات الثقافة التنظيمية

المصدر : من اعداد الطالبان

6. وظائف الثقافة التنظيمية:

تتمثل الثقافة التنظيمية في ما يلي: (راودي، عزوز، 2020: 27).

- دورها في تحديد هوية المنظمة **boundary diffinig role** : يكون للثقافة التنظيمية الدور في تحديد الهوية المنظمة وتمييزها عن المنظمات الاخرى حيث انه لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها.
- تحديد نوع الهوية للعاملين **conveys a sence of identity for members** : ان المشاركة العاملين لنفس المعتقدات والافكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين،
- يسهل التزام الاجيال **vacilitates geneation commitnemt** : التمسك بالثقافة يؤدي الى التزام الاجيال كل من هو جديد باهداف المنظمة ويفضلها على اهدافه الشخصية فلا ينظر للمنظمة من منظور مصالحه فقط.

▪ تعزز استقرار النظام الاجتماعي **enhances social system stability**: الثقافة التنظيمية هي التي تعمل على تماسك المنظمة مع بعضها البعض عن طريق تزويدهم بمقاييس ما يجب على العاملين ان يقولو ان يفعلوا.

واهم وظيفة للثقافة التنظيمية حسب robbins انها تعرف قواعد اللعبة **culture de finis the role of the game**.

7. مصادر الثقافة التنظيمية:

تتصدر اهم مصادر الثقفة التنظيمية في ما يلي:

• المراسم :

وهي أحداث وأنشطة خاصة يقوم بها الأفراد فيها بممارسة الشعائر الطقوس، الأساطير في ثقافتهم مثل اجراء احتفال سنوي لتكريم افضل موظف.

• الطقوس :

وهي طقوس متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية، مثل: فترة استراحة يومية لتناول القهوة او الشاي ، توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين، والاجتماع السنوي للمساهمين (بودرع، ببحوح، 2016: 35).

• الطرائف والنكات الاجتماعية :

تستخدم هذه الطرائف والنكات من قبل لتخفيف الضغط النفسي للأفراد بإبتداعهم نكتا ومزاحا يؤلف مابين قلوبهم وسيشعرون به الفرح والسرور والمودة مما يسهم في تقليل حدة هذه النزاعات وضغوط العمل الكبيرة. (العزام، 2015: 107)

• اللغة :

هي اداة الاتصال الاستراتيجية بين افراد العاملين ووسيلة التفاهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به (بسيس، 2019: 07).

• قصص :

الماضية التي توضح وتبين ما قام به مؤسس او مؤسسو الشركة اثناء فترة التأسيس وهي تمثل وسيلة مهمة منها العاملون ثقافة وقيم المنظمة التي يعملون بها ، ومن الأحداث والقصص التي تروى الصعوبات والتحديات التي واجهها المؤسسون وكيفية تعاملهم معها وتجاوزهم لها ، وأساليب تعاملهم مع العاملين والعلماء والمجتمع بشكل عام .

وهذه القصص تمثل أيضا قوة كبيرة في نقل ثقافة المنظمة للأجيال المتعاقبة فيها ، كونها تمثل واقعا حقيقيا مورس في الماضي .(العريقي ، 2013: 2016).

• الأساطير :

تعتبر الاسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين ، ويمكن تعريفها بأنها المعتقدات المشبعة او المحملة بلقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس التي يعيشون بها او من أجلها، ويرتبط كل مجتمع بنسق من الاساطير يعيد عن الصورة الفكرية المعتقدة التي تضمن في الوقت نفسه كل نشاط إنساني.(بوغراة ،2013: 24).

8. مظاهر الثقافة التنظيمية (و كيفية ترخيصها) :

الثقافة التنظيمية بمثابة ادراك عام و مشترك لدى اعضاء التنظيم اتجاه ما يجب عمله في المواقف المختلفة وعليه فانه في الموقع ان يظهر الافراد في المواقف التنظيمية المختلفة انماط سلوكية متشابهة في المؤسسة الواحدة ومنه يمكن الاستدلال مع نوعية الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة من خلال جوانب رئيسية: (سويسي ،2013 : 51_52)

○ فلسفة العمل الجماعي:

وتظهر من خلال سيادة روح الفريق وروح المودة والنظام والشعور بالسواوة بين العاملين ،فهناك ثقافة التعاون والتعايش ،والمساعدة وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرار .

○ القدرة على التكيف :

من خلال مرونة الادارة والاعتقاد بجنسية التغيير واستعداد العاملين لاحداث التغيير والاعتقاد باهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات النظر والاتصالات المفتوحة .

○ القدرة على الابتكاره :

مدى تشجيع التفكير الابداعي وحرية التعبير واحترام الرأي الآخر والاستعداد لتحمل المخاطرة ،الاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المؤسسة.

9. مستويات الثقافة التنظيمية :

تتطور الثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات وهي كالتالي:

ثقافة المجتمع:

تتمثل ثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الى مجتمع اخر داخل المنظمة،وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم ، النظام السياسي،الظروف الاقتصادية ،والهيكل الاداري للدولة و تعمل المنظمة داخل هذا الاطار العام لثقافة المجتمع ،حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها واهدافها ومعايير وممارستها ، ويجب ان تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها واهدافها.(عطا الله، بوخالفة، 2019: 51)

ثقافة النشاط(الصناعة):

تتأثر الثقافة التنظيمية بثقافة الصناعة التي تعمل المنظمة تحت ظلها، حيث يوجد تشابه في الثقافة الصناعة الواحدة ،واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا ان القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة توجد في نفس الوقت في معظم او كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط ،وعبر الوقت يتكزن نمط معين داخل النشاط يكون له تاثير مميز على الجوانب الرئيسية مثل نمط اتخاذ القرار ، ومضمون السياسات ونمط حياة الاعضاء ، نوع الملابس والاشياء الاخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول او شركات الطيران وغيرها(جلولي،2013: 39).

ثقافة داخلية للمؤسسة:

ويقصد بها العوامل الثقافية المشتركة بين الافراد ،وجماعات العمل داخل المؤسسة ،ونائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الافراد وامتلاكهم الدائم ببعض البعض اضافة الى الاطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المؤسسة ، مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا، وثقافيا متجانس لدى الافراد وهو الذي يمكن الافراد المؤسسة من الالتزام بتنفيذسياسات وقرارات المؤسسة وتحقيق اهدافها .(قادة بلحسن،2020: 17).

10.مراحل الثقافة التنظيمية:

توجد عدة طرق تستعمل لدعم الثقافة، ومن خلال ماسبق يتبين بأن ترسيخ الثقافة التنظيمية وتعزيز وجودها يتم عن طريق عملية الأقليم الإجتماعي للأفراد بدرجة كبيرة، وتمر هذه العملية بعدة مراحل وهي : (المرسى، 2006: 27)

اولا مرحلة ما قبل الإلتحاق pre- arrival :

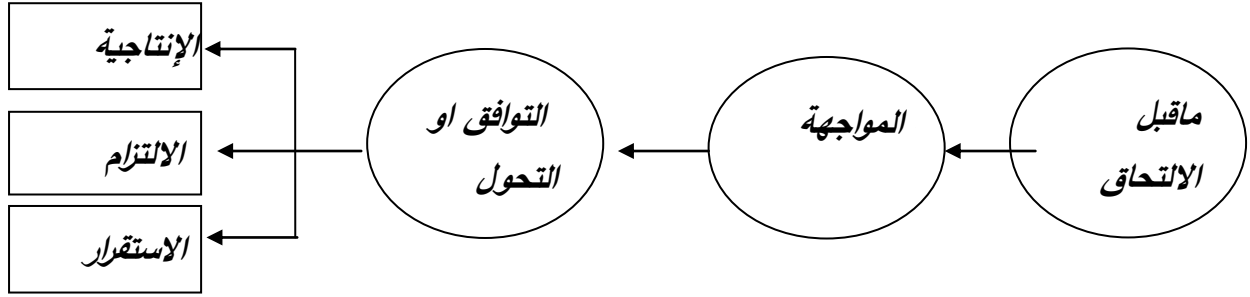
✓ هي مرحلة ما قبل دخول الموظف الى المنظمة للعمل بها وفيها يتم فرز وتصنيف جميع الكتقدمين لاقتناع من لا تتعارض ثقافتهم مع ثقافة المنظمة(مهديد، 2016: 43)

ثانيا مرحلة (التأقلم والتكيف مع المنظمة المواجهة) encounter:

وهي تلك المرحلة من عملية التأقلم الإجتماعي والتي يواجه الموظف فيها حقيقة القيم الرئيسية في المنظمة ويقارن بين توقعاته للوظيفة والزملاء والرؤساء وبين ما يحدث في الواقع العملي.

✓ ثالثا مرحلة التوافق او التحول metamorphsis : وهي تلك المرحلة من عملية التأقلم الإجتماعي والتي بمقتضاها يقوم الموظف بغحداث التكيف أو التوافق مع القيم والأعراف السائدة في التنظيم أو المجموعة التي ينتمي إليها.

✓



الشكل رقم : (06) : نموذج التأقلم الاجتماعي في المنظمة
المصدر (المرسى ،2006 :27)

11.نظريات الثقافة التنظيمية:

لقد ترتب عن دراسات العلماء عدد من النظريات والنماذج التي تفسر الثقافة التنظيمية وتتمثل في ما يلي :

▪ نظرية التفاعل التنظيمي:

تفيد هذه النظرية الى انه تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الادارة العليا (كيف يخطو او يحفزو او يراقبو) الى طبيعة ونوع الاداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات ،وبعبارة اخرى ،فان الادارة العليا في المؤسسة لثقافة المنظمة باعتبار ان ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الادارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة)، مع المكونات التنظيمية (القواعد والاجراءات والقوانين، الهيكل التنظيمي، والتقنية ،المستخدمة والعمليات). (عبد اللبوة ،بوشناق،2011 : 26)

▪ نظرية نلسون وبكويك :

قد ظهرت هذه النظرية في بداية الثمانينيات ومحتوى هذه النظرية لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وتتكون من القيم والمعتقدات والاعراف وهي التي يكونها الافراد داخل المنظمة والتي تدفع نحو سلوكيات معينة، ويرى نلسون وبكويك في عام 1996 ان ثقافة التنظيمية لدى الافراد في المنظمة لها تأثير قويا على سلوكهم في المنظمة وادائهم وعلاقاتهم برؤسائهم و مرؤوسيههم وزملائهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التكامل والتماسك بين افراد المنظمة وهي تعطي صورة عن المعايير التي تقوم عليها المنظمة.(الطائش،2016: 36)

▪ نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها افراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلال دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره

يمثل جوهر هذه النظرية جوهر النظر الى الحياة ويختلف عن روح الجماعة وعن اسلوب التفكير وعن طابع القوي ،وانما يمثل الصورة التي يكونها اعضاء التنظيم عن الاشياء والاشخاص الذين يؤدون ادوار امهمة في حياتهم الوظيفية .

وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها واسوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة ،وباختصار يعد اسلوب تعاملها النظر الى الحياة عن فكرة الانسان في العالم وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة خصائص جوهرية مجمولها كالتالي:

1. عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة .
2. يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.
3. العلاقة بين الافراد التنظيم علاقة اخلاقية تستند الى القيم الاجتماعية.(ضنبري،2013: 39/38).

▪ نظرية القيم:

يري انصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ نكاسلي واحد يسود الثقافة والثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة(المربع،2012: 94).

12.أثار الثقافة التنظيمية :

✓ اثار الثقافة التنظيمية على المنظمة :

ان الثقافة التنظيمية تأثير كبير على أداء المنظمة من حيث نمط الادارة واجراءات العمل ونمط التغيير وتكوين الهوية المنظمة ، ويرى كل من (عبيد2002) و(الشقري 2007) تأثيرها على أداء المنظمة على النحو التالي: (محمد،2015: 16)

1. تؤثر الثقافة التنظيمية على نمط الإدارة ،والتي تستخدم اسلوب معين لتحقيق أهدافها وذلك من حيث أسلوب حل مشكلات المنظمة وأتخاذ قراراتها وغيرها.

2. إن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء المنظمة ،اذ تساهم في تحقيق الفعالية المنظمة وكفائتها .

3. تساعد قواعد الثقافة التنظيمية السائدة على زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المحيطة.

4. تسهم في إنشاء هوية ثقافية للمنظمة وتزويد العاملين فيها ،الإحساس بتلك الهوية ، حيث انه يمكن الحكم على المنظمة بأنها قوية أو أنها ضعيفة من خلال ثقافتها.

اثر الثقافة التنظيمية على العاملين :

تساهم صفة تشاركية التي تمنحها الثقافة التنظيمية العاملين ،بمنحهم شعوراً موحداً بالهوية التنظيمية ، حيث يرى (lunen burg , 2011,p 02).

إن هذا الشعور المشترك ينمي مشاعر الإنتماء التي يحميها العاملون لمجموعتهم ومكان عملهم ، ويقوي التزامهم برسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها الي تعتبر انعكاسا واضحا كما تؤمن بها المنظمة من

قيم ومبادئ ، وفي السياق ذاته يضيف (sorensen, 2002,p73) أن شعور الإنتماء والالتزام التنظيمي الذي تخلقه الثقافة القوية كفيل بتعزيز دافعية الأفراد وتحسين مستويات أدائهم ،وبالتالي تحقيق أداء متميز على مستوى المنظمة ككل .(قصيباتي،2018: 31)

13.ليات تشكيل الثقافة التنظيمية :

تتمثل الليات الرئيسية لتكليل الثقافة المؤسسة في :

▪ اختيار الموظفين:

تغير عملية إختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ،اذ يتضح ومن خلال عملية الإختيار يتم التعرف على الأفراد الذين المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية ،والإستعدادات المناسبة لها . فعملية التعيش تعني في نهاية الأمر إختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة .(بركات ،2007 : 57).

▪ ممارسات الإدارة العليا:

إن الممارسات تبقي الإختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك الي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها ، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين ،فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساءلة والشفافية .

ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطابق إلا عكس ما تدفعه شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز كن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء . وهناك أخطاء مخالفة لقانون لا يحاسب عليها، اذ أن الذين يلتزمون بالقوانين يصفون بأنهم تقليديون وبالتالي يجب ذلك نقاط حضور لديهم (ثائر ،2016 : 51- بتصرف).

▪ التطابع الإجتماعي :

ويمكن ترسيخ الثقافة التنظيمية عن طريق عملية التطبيع أوالتأقلم الإجتماعي الأفراد الجدد ،وتمر هذه العملية بعدة مراحل : مرحلة ما قبل الإلتحاق المواجهة التوافق أو التحول والتي تحقق الإنتاجية والالتزام بإضافة للإستقرار حيث عند إختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة،وبالتالي يقعى علىعائق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة ،وهذا أمر ضروري وحتمي حتى لا يتغير أداء المنظمة (بلواتي ،2019،:18).

14.عوامل المحددة للثقافة التنظيمية :

تشير النتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية الى عوامل محددة للثقافة التنظيمية وهي :

التاريخ والملكية : اذ يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادة التي مرت بها جزءا من ثقافتها ، كما يعكس نوعية الملكية هل هي عامة أو خاصة المحلية أو دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة. (شندر ، عبد المالك ، 2019 : 08)

الحجم : لا يعني بلضرورة إختلاف الثقافة بين لمؤسسات الكبيرة والصغير بقدر مايعكس أسلوب الإدارة وأنماط الإتصالات ونماذج التعرفات في مواجهة المواقف التي تتأثر بإعتبارات الحجم (عطار، زروال، 2019، 17)

التكنولوجيا: على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في إستخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم بامهات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية ، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية (مشنان، 2016: 84)

الغايات والاهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والاهداف التي تسعى المؤسسة في تحقيقها على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى الى تحقيقها الريادة في خدمة العملاء ، سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.(المرسي . 2006 : 29).

البيئة: فاطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين .. الخ ، سوف تأثر في كيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل بها ثقافتها (ثائر، 2016: 49).

خلاصة :

في فصلنا ذا الا وهو الثقافة التنظيمية ، والذي قد شمل عل مفهوم الثقافة ، نشاتها ، اهميتها، مكوناتها، محدداتها، مصادرها ، وظائفها ، خصائصها ..، كما ان الدر الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من اهميتها والوظائف التي تؤديها ، حيث ان الثقافة تتطور مع الوقت وذلك لاكتسابها ثقافة قوية ، كما تتكون من التفاعل الاجتماعي والتضامن مع العاملين فيها . وفي الاخير يمكن القول بان الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والشعائر وغيرها ، والتي تميز المنظمة عن غيرها ، وهي من احدث متطلبات نجاحها .

الفصل الثالث :
الالتزام التنظيمي

تمهيد :

يعد الإلتزام أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات ،ويعد الأفراد الملتزمين اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافساتها للمنظمات الأخرى، فهو حالة ايجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها، ويشمل الرغبة القوية في البقاء والاستمرار في عضويتها ، حيث إن مفهوم الإلتزام من المفاهيم الإدارية الحديثة بشكل عام ويجب أن تتوفر في جميع مؤسساتنا اليوم ويجب دراسته لنجاح المنظمة، ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الإلتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية، وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل .

1. مفهوم الإلتزام التنظيمي :

يعد الإلتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة ، لما لها من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة العمل فيها .(مصطفى،2016: 167)
فالإلتزام (COMMITMENT) والولاء (LOYALTY) لفظان كونهما مترادفين وقد ورد في كثير من الأدبيات على أن الإلتزام التنظيمي والولاء التنظيمي كلمتين مترادفتين بلغة العربية ، رغم أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس أنهما مختلفين حيث تعني (COMMITMENT) الإلتزام بينما الولاء في الترجمة لكلمة (LOYALTY) .(سويدي،روبة . 2021،:39).

ولقد ورد تعريف الإلتزام التنظيمي لغويا بقاموس ويبستر بثلاثة تعريفات ،الأول منها ارتبط بالإرسال والشحن وهو الثقة بالإلتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة ، والثاني ارتبط به الإلتزام بالإنجاز أو إتمام أمر ما ،اما الثالث وهو التعريف السائد حاليا في تحديد معنى الإلتزام وهو حالة ارتهان او ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف.(أبو الروس-حنونة ، 2009: 201)
وتشير معظم الدراسات إلى أن العالم سيلزنيك Sel znick هو أول من عرف الإلتزام في سياقه التنظيمي في عام 1948 ليعني به درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها. (الشهري ، 2013: 40)
يعرف الإلتزام التنظيمي بأنه ارتباط الموظف وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل فيها ، وهي تعبير عن رغبة الموظف في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيقها .(الخليفة -الفليح:47)

كما يعد الإلتزام التنظيمي من المفاهيم السلوكية والتنظيمية التي أخذت أبعادا واتجاهات واسعة ، حيث يعد احد المفاهيم التي استعملت بطريقة مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة ، كما انه يبرر مستويات عالية من سلوك الدور المتميز والتي تنصب نحو الأداء المثمر والمطلوب .(ماضي، 2014 : 89)

بينما عرفه السميح الإلتزام التنظيمي بأنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بجهد كبير لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد قيم المنظمة ، ويشير على أن الإلتزام التنظيمي التزاما طوعيا ينبع عن إرادة العاملين وباختيارهم وهو غير مفروض عليهم من قبل قوى خارجية قصرا . (عليان , 2016: 30)

عرفه Modwey بأنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الاستمرار بعضوية المنظمة . (حمود : 35)

كما عرفه Steers الإلتزام بأنه انتماء الفرد القوي لمؤسسته وإسهامه فيها في حين اعتبر الإلتزام بأنه التفاعل الاجتماعي من اجل تحقيق أهداف المنظمة ... (الغرابوي, 2014: 12)

وقد عرف Keyton الإلتزام بأنه عملية مستمرة ومعقدة فمن خلاله يتواجد أعضاء المنظمة ومن خلاله يحافظ هؤلاء الأعضاء على المنظمة ويريدون التغيير فيها . (بكري, 2013: 20)

وعرفها décari بأنه حالة نفسية تميز الارتباط بين الفرد ومنظمتها ، التي يمكن ان تعطي عدة اشكال ولها اثار مباشرة على قرار الموظف بالبقاء عضوا او ترك المنظمة . (décari, 2010: 07)

أما بوشانان bouchanan 1974 فينظر إلى الإلتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة ، وانه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي : (عبد الله, 2020: 344)

التطابق : ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها .

الانهماك : ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة .

الولاء : والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة .

والإلتزام التنظيمي في ابسط معانيه يعني حرص الموظف على القيام بمهام عمله بداية من الحضور في الوقت المحدد ، ومرورا بإنجاز مهام العمل اليومي دون تعطيل ونهاية بانصراف في وقت الدوام المحدد ... هو التزم بأداء وانجاز مهام العمل مهما كانت صعوبته ، ومهما كانت المشكلات التي تواجه الموظف. (حمادي : 307)

2. الإلتزام التنظيمي من المنظور الإسلامي :

حث الإسلام على الألفة والمودة والتعاون بين الناس ودعا الإسلام إلى الوحدة ونهى عن الاختلاف قال تعالى : " ولا تكونوا كالذين تفرقوا واختلفوا من بعد ماجاءهم البينات َ وأولئك لهم عذاب عظيم " (ال عمران : 105)

و في هذا تأكيد على الإلتزام وليس مجرد إقراره فقط وهذا ينطبق على الانتماء إلى المنظمات حيث أمر الإسلام بالإخلاص والإلتزام والأمانة في العمل وطاعة ولي الأمر في غير معصية الله سبحانه وتعالى.

أما الإلتزام التنظيمي حسب النظرية الإسلامية فينعكس أصلا عن الولاء والانتماء للمبادئ المنبثقة من العقيدة الإسلامية , تلك المبادئ التي تحدد سلوك العاملين في مواقفهم التنظيمية والاجتماعية بما يرضى الله تعالى فيطلبون ثوابه ويجتنبون عقابه , فمعيار المسؤولية ومعيار الانتماء عندهم هو معيار ذاتي داخلي يدفعهم لإتباع السلوك الايجابي في عملهم والمحافظة عليه لتحقيق غاياته , فهم يؤدون عملهم بأمانة وإخلاص ولا يسعون لاستغلال وظائفهم لغايات خاصة , ويحافظون على أوقات العمل فلا يتأخرون عنه ولا يهدرون وقته دون جدوى . كما أن ولأهم وانتمائهم لتنظيماتهم مستمدة بالدرجة الأولى من ولأهم لعقيدهم . هذا الولاء والإلتزام الذي يحقق للتنظيم السمعة الطيبة والمكافئة العالية . (الجماصي, 2016 : 13/12)

3. أهمية الإلتزام التنظيمي:

- إن الشعور بالإلتزام التنظيمي يعتبر من الحاجات الهامة فهو يساعد الموظف على الشعور بالتوافق النفسي وهو مصدر هام لراحته وأمنه ولذلك تتمثل أهمية الإلتزام التنظيمي:
- 1- انه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء
 - 2- انه يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية , وخاصة معدل دوران العمل , حيث يفترض أن يكون الأفراد ملتزمين أطول بقاء في المنظمة , وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها .
 - 3- إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني , نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات . (العياشي, 2019 : 28)
 - 4- قوة التماسك الأفراد وتقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي .
 - 5- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية .
 - 6- كلما زاد معدل التوافق بين القيم والأهداف بين الأفراد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد .
 - 7- انخفاض مشكلات في العمل . (ماحي, 2016 : 40)

4- خصائص الإلتزام التنظيمي :

- من أهم خصائص الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة نجد ما يلي :
- 1 . الإلتزام التنظيمي هو استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء فيها .
 - 2 . يشير الإلتزام إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط .

- 3 . الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة .
- 4 . الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظمتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة .(بوعكاز, 2016 : 39)
- 5 . يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية :
- 6 . قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها ، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة .
- 7 . ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة وجود ميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي . (عاشوري، 2015)

5.مدخل الإلتزام التنظيمي :

يمكن تقسيم مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي إلى المداخل التالية :

➤ 1.5 :المدخل السيكولوجي :

حيث ركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم ، حيث يرى Sheldon 1971 أن الإلتزام التنظيمي يمثل اتجاها يربط بين الفرد والمنظمة ، وكذلك يرى Mowdy,Porter/Steers 1982 أن الإلتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباط بها ، وكذلك عرفه Vadewalle et al 1995 بأنه قوة الارتباط بين الفرد والتنظيم . (حواس , 2003 : 58)

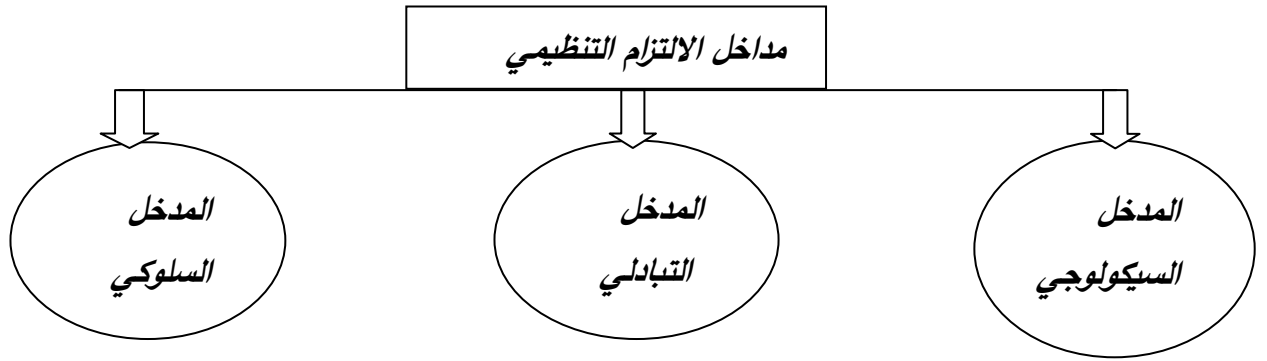
➤ 2. 5 :المدخل التبادلي :

تقوم فكرة الأساسية للمدخل التبادلي على افتراض أن العلاقة التبادلية تحدث بين التزام الفرد والمنفعة التي يستفيد منها فكل عمل يقوم به يكون له مقابل من الوجهة التي خدمها وطبقا لهذا المدخل فان الإلتزام هو محصلة للعلاقة التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع .

ويرى انجل وبيري Angle et perry أن الإلتزام التنظيمي ينظر إليه على انه وسيلة للتبادل والمقايضة أي انه كلما زاد المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الإلتزام . (العياشي , 2019 : 21/20)

➤ 3.5 :المدخل السلوكي :

ويعني بالعملية التي من خلالها يؤدي سلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة ، فالإلتزام هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف انه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، او التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها ، وعرفه أصحاب هذا الاتجاه أو التوجه نحو المنظمة . (العوفي , 2005 : 35)



الشكل رقم (07) : يوضح مداخل الإلتزام التنظيمي
المصدر : جرد بواسطة الطالبتان

6. أبعاد الإلتزام التنظيمي :

يمكن توضيح أنواع الإلتزام التنظيمي في ثلاث وهي :

6.1 : الإلتزام العاطفي (الوجداني) : *Affective commitment*

يشير الإلتزام العاطفي إلى تطابق العضو مع منظمته وانغماسه بها وارتباطه وجدانياً وشعورياً بالمنظمة ، ويعبر عن رغبة الفرد القوية في البقاء في المنظمة ما والاستمرار بالعمل بها لأنه يؤمن بأهدافها ويحترم قيمها ويرغب بالمشاركة في تحقيق أهداف تلك المنظمة (عليان ، 2016 : 34)

6.2 : الإلتزام الاستمراري : *Continuity commitment*

الإلتزام المستمر يعرف بأنه المدى الذي يشعر عنده الموظف Linxwang 2012 ليرى عنده الموظف بالإلتزام للمنظمة عند الأخذ في الاعتبار تكلفة ترك المنظمة وذلك يحدث عندما يشعر الفرد بحاجة إلى بقاء في المنظمة بالإضافة إلى انه كلما زادت الموارد التي تتراكم عند العاملين بمرور الوقت والتعرض لمخاطرة فقدانها عند ترك المنظمة كان الإلتزام اكبر للمنظمة .

أن الإلتزام المستمر يرتبط أيضاً بتحديد المصروفات Anari 2012 ويرى كل من المرتبطة بالرحيل عن المنظمة . (شحاتة ، 2017 : 14)

6.3 - الإلتزام المعياري : *Normative commitment*

إن الإلتزام المعياري يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين ، فالأشخاص الذين لديهم الإلتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ما يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة ، فهو أي فرد لا يريد أن يسبب قلقاً للمنظمة أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل ، إذن فهو التزم أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه وكذلك يعرف بأنه التزم المستند إلى القيم ، إضافة إلى صلة العاطفية بالتنظيم فان العاملين يحسون بالإلتزام بالاستمرار في العمل لدى التنظيم . (ال قاسم، 2012 : 21)

بعدين للإلتزام التنظيمي على النحو التالي: kidron 1978 يحدد كيدرون

1. الإلتزام الأدبي :

ويقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه وأهدافه .

2. الإلتزام المحسوب :

ويقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة برغم وجود عمل بديل في المنظمة أخرى , وبمزايا أفضل . (بن مسلم.بعيليش, 2019 : 42)

7..أنواع الملتمزم في العمل :

حسب منظمة غالوب الشركة الاستشارية يوجد ثلاث أنواع مختلفة من الملتمزمين وهي: (مزبان,2016:
(22/21

1 - الملتمزم Engaged :

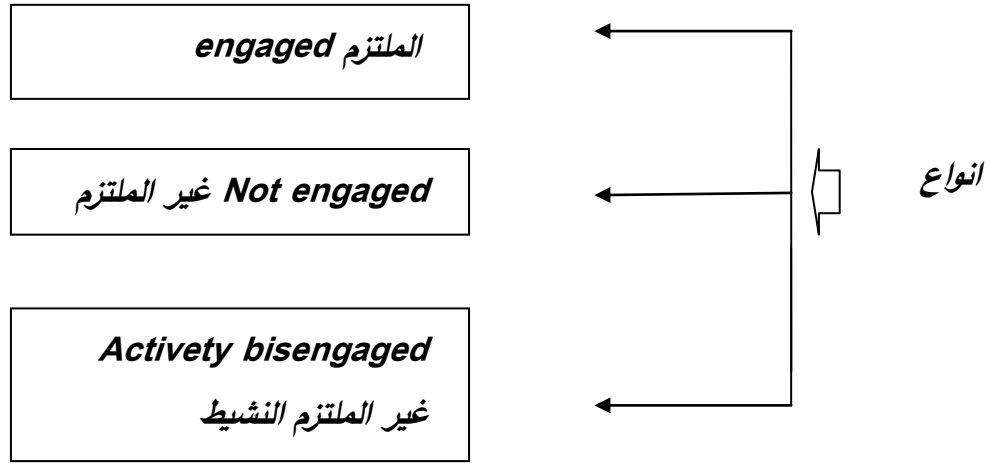
يعتبر العضو البناء في المؤسسة إذا يسعى دائما إلى معرفة ما هو المطلوب منه حتى يتمكن من انجازه , كما انه من طبعه فضولي ومهتم بمنظمتهم والمكان الذي يعمل به , ويسعى دائما إلى استخدام مواهبه وقوته في العمل وبكل حماس , وكذلك ابتكاره لأشياء جديدة فكل هذه السمات الشخصية تدفع المؤسسة نحو التقدم والازدهار .

7 .2- غير الملتمزم Not engaged :

وهو الذي يركز على مهامه بدلا من تحقيق الأهداف والنتائج المتوقع منه انجازها , كما انه غالبا ما يشعر أن مساهمته يتم تجاهلها وان جهد طاقته غير مستغلة , فسبب شعوره بهذه الطريقة يرجع إلى علاقته غير منتجة وغير ايجابية مع صاحب عمله أو رفقاءه في العمل غير الملتمزم على تحقيق مهامه فقط مقابل تحقيق النتيجة .

7 .3 - غير الملتمزم النشط Activelybisengaged :

يعتبر موظفا سلبيًا بالنسبة للمنظمة فهو غالبا يعرقل كل الأمور المحيطة به , فهو دائما مستاء وغير سعيد بل الأكثر من ذلك انه يزرع بذور سلبية في محيط عمله , إذا يعتمد دائما على الآخرين في انجاز عمله , ويفوضه لهم , كما يتسبب في توليد المشاكل وخلق التوترات فمثل هذا الموقف يمكن أن يتسبب في ضرر كبير لنجاح المؤسسة.



الشكل رقم (08) : يوضح أنواع الملتزم في العمل
المصدر: جرد بواسطة الطالبتان

8. مراحل الإلتزام التنظيمي :

يرى بوشنان Buchanan أن الإلتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي كالتالي :

1.8- مرحلة التجربة:

وتتمد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد , يكون الفرد من خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلالها اهتماما منصبا على تأمين قبوله في المنظمة , ومحاولة تأقلم مع الوضع الجديد وخلال فترة يواجه عددا من المواقف كتحديات العمل , وعد وضوح الدور , وضوح الجماعات المتلاحمة وتضارب التزامه مع نمو الاتجاهات التنظيم . (معمرى, 2008 : 89/88)

2.8- مرحلة البدء في العمل :

وتتضمن هذه المرحلة خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الإلتزام التنظيمي.(الحاج 2015, :32)

3.8- مرحلة الثقة والنضج :

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة لالتحاق الفرد بالمنظمة وتمتد إلى ما لا نهاية حيث يزداد ولائه وتقوى أواصر علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج .(حمود : 39)
قد أشار إلى أن هناك ثلاث مراحل للإلتزام التنظيمي: OReily وأردف العتيبي والسواط أن اورالي.

▪ الإذعان أو الإلتزام :

حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيًا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة , وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه .

▪ مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:

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

▪ مرحلة التبني :

اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافًا وقيمًا له وهنا يكون الإلتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم (لعون, 2016: 39).

كما يرى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين يتكون ويتطور في مرحلتين , وذلك كما يبين والش وليفون welsh/levon وهما :

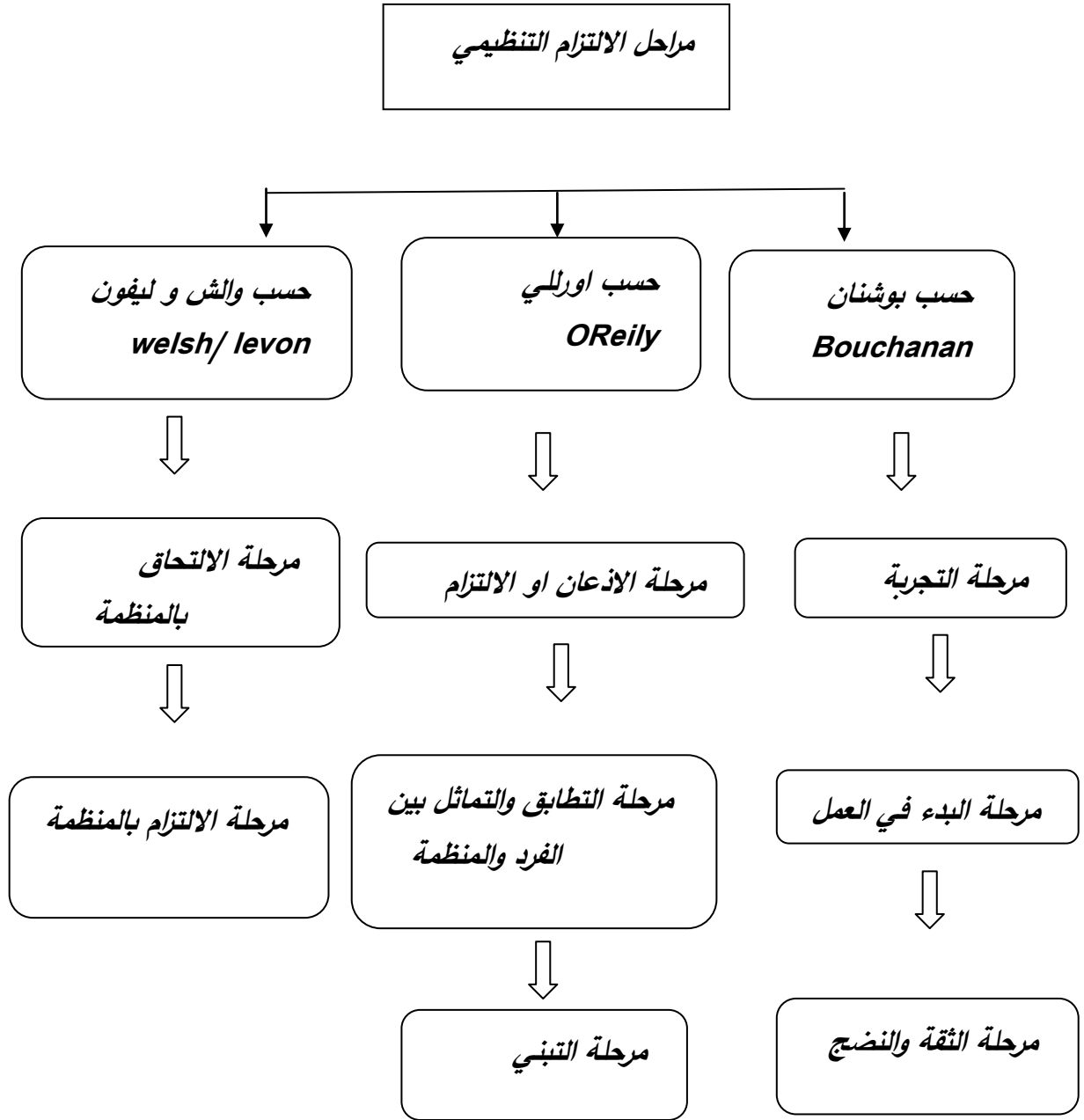
▪ مرحلة الإلتحاق بالمنظمة:

التي سيعمل فيها الفرد فإذا ما أُتيح للعامل أن يختار فإنه سيلحق بالمنظمة التي يعتقد أنها تشبع حاجاته وتحقق رغباته وتتطابق قيمها السائدة مع قيمه .

مرحلة الإلتزام التنظيمي:

إذ يكون الفرد فيها متمسكًا بالعمل في منظمته وحريصًا على أن يبذل أقصى ما لديه من جهد من أجل تحقيق النجاح للمنظمة والنهوض بها , إذ إنه يشعر بانتماء حقيقي للمنظمة , وبرغبة مؤكدة للبقاء فيها .

(بنوناس, 2016: 8)



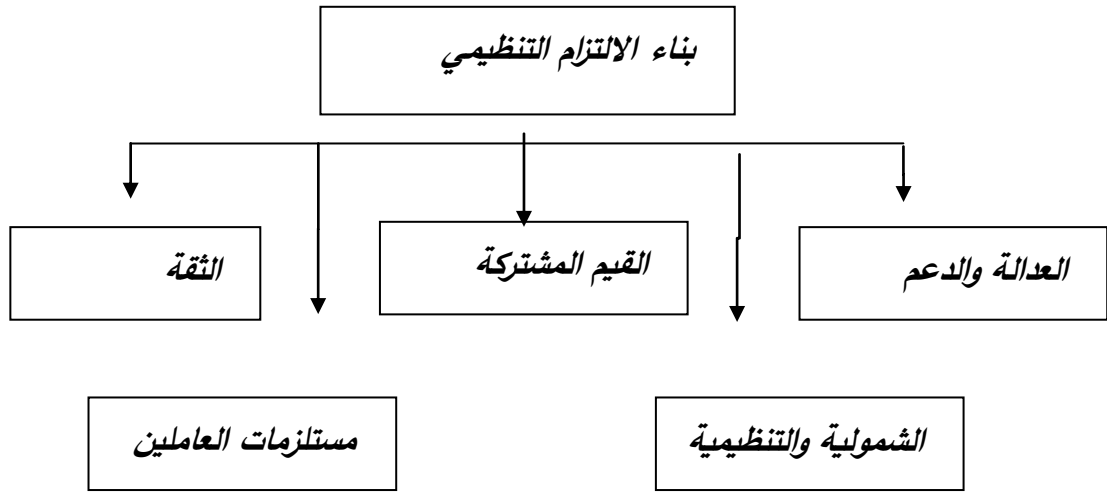
الشكل رقم (09) : يوضح مراحل الإلتزام التنظيمي

المصدر: جرد بواسطة الطالبتان

9. بناء الإلتزام التنظيمي :

- لقد حدد الاستعانة ببعض النقاط لبناء الإلتزام التنظيمي وهي كالآتي : (كريدي ، 2010: 31)
- ✓ العدالة والدعم : فالإلتزام الشعوري في المنظمات بملاة إلتزام العاملين بالقيم الإنسانية.
 - ✓ القيم المشتركة : وسوف يكون الإلتزام الشعوري عاليا إذا اعتقد العاملين بمشاركة قيمهم مع قيم المنظمة والذي سيولد ارتياح لديهم بالبقاء في المنظمة .

- ✓ **الثقة** : تعني وضع الإيمان بشخص آخر أو مجموعة عن طريق العاملون الذين لديهم التزام عالي في المنظمة والذي يولد الثقة بقائدهم .
- ✓ **الشمولية والتنظيمية** : يزداد الالتزام الشعوري عند معرفة العامل بماضي وحاضر ومستقبل الشركة , وبالتالي اتجاه الولاء سوف يزداد .
- ✓ **مستلزمات العاملين** : لزيادة الالتزام الشعوري ينبغي تقوية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وعندها يشعر العامل على انه جزء من المنظمة عندما يشارك في صنع القرار .



الشكل رقم (10) : يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي

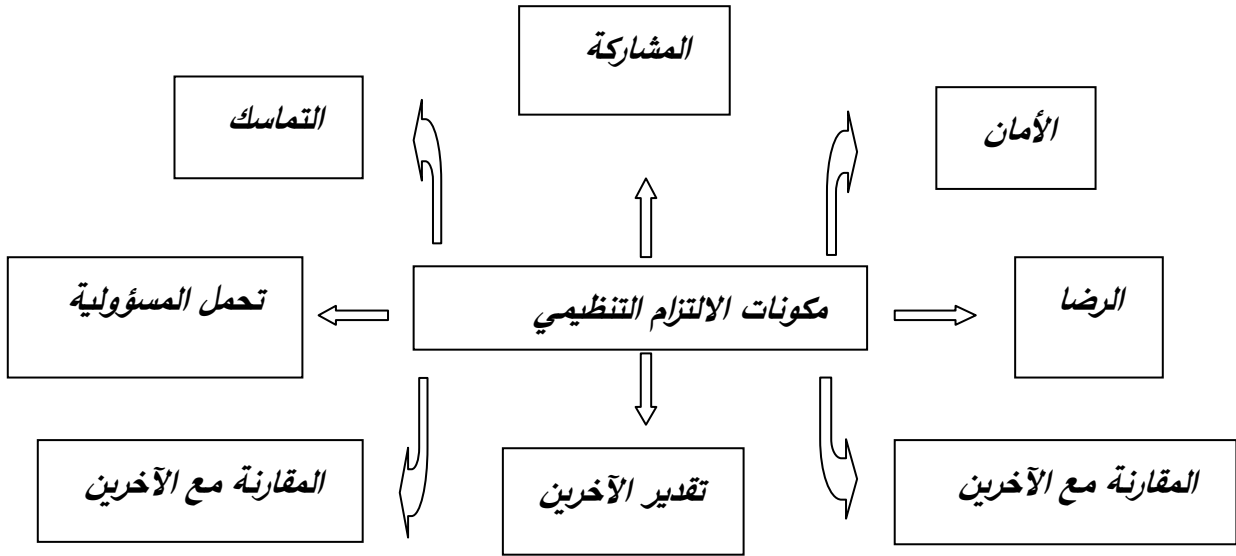
المصدر : جرد بواسطة الطالبتان

10. مكونات الالتزام التنظيمي :

يمكن إيجاز مكونات الالتزام في سبعة أبعاد رئيسية وهي : (لوحندي , 2014 : 55)

- 1 **الأمان** : شعور الفرد بالأمن والأمان والطمأنينة.
- 2 **المشاركة** : مشاركة أفراد الجماعة أعمالهم ونشاطاتهم .
- 3 **التماسك** : شعور الفرد انه جزء من الجماعة و متماسك معها , حيث تجمعهم وحدة الوجود ووحدة الهدف والمصير المشترك .
- 4 **الرضا** : شعور الفرد بأهمية الجماعة والاعتزاز بعضويته فيها , بالإضافة إلى رضاه عن سلوك أفراد الجماعة واتفاه معهم .
- 5 **تحمل المسؤولية** : عدم شعور الفرد بالمسؤولية يؤدي إلى ضعف الالتزام المؤسسي له .
- 6 **تقدير الآخرين** : حاجة الفرد على استحسان الآخرين ونظرتهم الايجابية لهم .
- 7 **المقارنة مع الآخرين** : قيام الفرد بمقارنة نفسه بالآخرين مما يمكنه من تحليل أحكامه الشخصية

8 ،وبما يؤدي إلى زيادة الارتباط بمعايير الجماعة والتقيد بمعاييرها .



الشكل رقم (11) : يوضح مكونات الإلتزام التنظيمي

المصدر : جرد بواسطة الطالبتين

11. العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي :

توجد العديد من العوامل التي تؤثر في الإلتزام التنظيمي للأفراد وهي :

1.11-العوامل الشخصية :

العمر : هناك علاقة بين عمر الفرد ودرجة التزامه التنظيمي ، فكلما زاد عمر الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء في المنظمة وعلى العكس من ذلك أن كان عمر الفرد صغيرا تكون هناك فرص متاحة أمامه للخوض فيها وتحمل المخاطرة بتركه العمل الحالي ، مما يعني انخفاض في درجة التزامه أي كلما زاد عمر الفرد التزامه التنظيمي .(بوسعدية،2017: 23)

الجنس : لقد تباين الآراء من حيث العلاقة بين متغير الجنس ومتغير الإلتزام التنظيمي ، فبعض الدراسات أكدت على أن الرجل أكثر استقرارا والتزاما من المرأة ، وبعض الآخر أشار إلى المرأة العاملة أكثر التزاما من الرجل ، وفي هذا اختلاف الآراء

في كون المرأة الملتزمة أي المتزوجة والتي تتمتع بحياة زوجية مستقرة وطيبة ، والبعض الآخر يقول أن المرأة الملتزمة هي غير متزوجة لأنها أكثر رضا وارتباطها بوظيفتها .

(عبدلي ، 2014 : 83-84)

مستوى التعليم : لقد أثبتت عدة دراسات أن هناك علاقة بين المستوى التعليمي للعامل ومستوى

الإلتزام الوظيفي لديه، وقد يكون هذا الارتباط عكسيا أو طرديا حيث أكدت بعضها على أن الارتباط السالب بين المتغيرين نتيجة لأسباب عديدة، يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد

المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل علاوة على تزايد البدائل الوظيفية أمامه وبالتالي ينعكس سلبيا على مستوى الإلتزام التنظيمي .وهناك دراسات أثبتت وجود ارتباط إيجابي بين المتغيرين، وهذا يرجع إلى أن العامل كلما كان لديه مستوى تعليمي مرتفع زادت وكانت البيئة التي يعمل فيها تتناسب مع قدراته ارتفع مستوى التزامه التنظيمي(دموش، هاد، 2018: 65).

مستوى الدخل : يقصد به العائد المالي الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله في منظمة معينة وبوظيفة محددة المهام ، وللوقوف على حقيقة تأثير مستوى الدخل على مستوى الإلتزام التنظيمي فلم تتوفر دراسات كثيرة في هذا المجال سوى دراسة زايد التي وجدت أن هناك علاقة معنوية موجبة بين الإلتزام العاطفي والإلتزام المستمر والراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف باعتباره احد مصادر الدخل.(سلمان، 2013: 82)

2.11-العوامل غير التنظيمية :

وهي عوامل تتركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة بحيث يكون مستوى الإلتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوفر في الفرص البديلة اكبر مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريرا لاختيار الأول ، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول .(ذيب - السعود، 2014: 500)

3.11-العوامل التنظيمية :

وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر ، وتمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة والمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام . (فلمبان ، 1429: 32)

12. طرق قياس الإلتزام التنظيمي :

تسعى كل مؤسسة إلى التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي وذلك حتى تعمل على تحسينه حيث يتم قياس درجته ومستواه لدى الأفراد العاملين في مختلف المؤسسات من خلال نوعان من المقاييس هما :

12.1-المقاييس الموضوعية :

وهي الطرق البسيطة شائعة الاستخدام والمتداولة في اغلب الأحيان من قبل الباحث بحيث يتم تفسير وتحليل عدد من الظواهر والمؤشرات والآثار السلوكية المعبرة عن درجة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين ، ويغلب على هذا الطابع الموضوعي حيث يتم استخدام وحدات موضوعية لرصد السلوك فيه ومن بينها ما يلي :

- معدل غياب العاملين
- مستوى أداء العاملين

- كثرة حوادث في العمل
- الإلتزام بالأداء الجيد
- معدل دوران العمل
- رغبة وتمسك الفرد في البقاء كعنصر فعال داخل المنظمة
- الافتخار بالانتماء للمنظمة
- الإلتزام بتحقيق أهداف المؤسسة

ويتميز هذا النوع من المقاييس بأنه يفيد في التنبه بالمشكلات الخاصة بالإلتزام التنظيمي التي قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تسمح بالتعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى علاجها (دموش-هاد, 2019 : 68).

12. 2- المقاييس الذاتية:

يعتمد هذا النوع من المقاييس على مجموعة من الأسئلة تهدف إلى التعرف على مستوى الإلتزام لدى الأفراد وذلك من خلال توجيهها للأفراد أنفسهم , فهي مقاييس مباشرة للإلتزام كما أنها هي الأكثر استخداما لدى الباحثين والمنظمات وذلك نظرا لسهولةتها .(أبو جياب , 2014 : 20-21)

مقياس بوتر وزملائه 1974 : Perter et al

أطلق عليه استبانة الإلتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة الإلتزام الأفراد بالمنظمة والولاء وإخلاص للمنظمة بالإضافة إلى قياس الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة , وقبولهم لقيمها , واستعان بقياس ' ليكرت ' السباعي لتحديد درجة الاستجابة ,ويمكن استخدام المقياس لوصف الإلتزام بشكل عام .(عطا الله , 2017 : 25)

مقياس كوردن وزملائه 1980 : Cordon et al

يهدف إلى الاستدلال على الإلتزام التنظيمي من خلال أربعة أبعاد وهي :
الولاء والمسؤولية والرغبة في العمل ,الإيمان بالمنظمة , وقد ساهمت في بناء هذا المقياس ثلاثة مصادر وهي : المقابلات لتحديد خصائص المشاعر والقيم والأعمال المتعلقة بالانتماء للمنظمة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الإلتزام , في حين ضم المصدر الثالث استبانة تحتوي على فقرات ذات مؤثرات ايجابية وأخرى سلبية .(أبو الجياب , 2014 : 21)

مقياس مارش و مافري: Mafry& Marsh

وهو مقياس الإلتزام مدى الحياة يتكون من 4 فقرات وقد استخدم كأداة لقياس: (هواين , 2014 : 120)

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الإلتزام مدى الحياة.
- تعزيز استحسان المنظمة .
- حث الفرد على الإلتزام بقيم العمل .
- الولاء للمنظمة حتى إحالته على التقاعد.

▪ إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة. (هواين , 2014 : 120)

مقياس جرينزغ- بارون 2004 gerenprk and paron :

يتكون هذا المقياس من 12 فقرة لقياس أبعاد الإلتزام ،حيث قسم هذا المقياس إلى ثلاثة أجزاء موزعة بواقع أربع فقرات لكل بعد من أبعاد الإلتزام وهي : الإلتزام المستمر والعاطفي والأخلاقي المعياري.. وبعد استعراض هذه المقاييس نجد أن مقياس بورتر ومقياس ماودي يتوافقان في كثير من الفقرات وذلك لأنهما يركزان على قياس الإلتزام التنظيمي من زاوية :

- درجة الارتباط بين الموظف والمنظمة، والرغبة في البقاء في المنظمة وخدمتها .
- تطابق الأهداف بين المنظمة والموظف .
- الرغبة في البقاء في المنظمة والاهتمام بمصيرها. (السالم , 2015 : 83)
- مقياس سكوردن :

حيث ساهم في بناء هذا المقياس ثلاثة مصادر هي :

- المقابلات مع عدد من الأفراد لتحديد خصائص الاتجاه السلوكي للفرد .
- القيم والمعتقدات.
- الأعمال المتعلقة بالانتماء للمؤسسة .

وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة حيث ركزت على قياس الولاء، والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت على ولاء الأفراد بالمؤسسة. (جميل , 2015 : 67)

مقياس جوش وزملائه 1978:

وهو محاولة لقياس الإلتزام القيمي من خلال ستة فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:(حسين - عبد المحمود - نعمة مرسل : 116)

- استخدام المعرفة والمهارة .
- زيادة المعرفة في مجال التخصص.
- العمل مع الزملاء بكفاءة عالية.
- بناء سمعة جيدة له.
- العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات .
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

13. عوامل الزيادة والضعف الإلتزام التنظيمي :

13.1-عوامل زيادة الإلتزام التنظيمي :

هناك عدة عوامل الدالة على الإلتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة نذكر منها:(نصار، 2016 : 24)

- درجة توحيد العاملين في المنظمة .
- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين .
- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة .
- درجة الحديث عن المنظمة بكل خير من قبل العاملين .
- الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم .
- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمات أخرى .
- التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى دائما .
- تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في الكثير من الأحيان .

13. 2-عوامل ضعف الإلتزام التنظيمي :

تتمثل عوامل ضعف الإلتزام التنظيمي في الأسباب التالية : (درنوني, 2016 : 149)

- ✓ تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العمال بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في المجتمع .
- ✓ عدم إتاحة الفرصة العادلة للعاملين مما قد يصيبهم بالإحباط .
- ✓ مستوى توزيع الأعمال على العمال كنتيجة لعدم مراعاة العدالة في ذلك
- ✓ التعليمات غير المحددة والغامضة .
- ✓ الفشل في اعتماد سياسة سليمة لعمليات الثواب والعقاب .
- ✓ الشعور بالتوتر نتيجة لبعض الإجراءات التعسفية التي قد تتبعها الإدارة مع بعض العاملين

14 أثار الإلتزام التنظيمي :

جدول رقم (01) :يوضح الآثار أو النتائج الإلتزام التنظيمي

سلبية	ايجابية	مستوى التحليل
<p>قلة التقدم الوظيفي .</p> <p>انخفاض النمو الذاتي .</p> <p>زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة .</p> <p>زيادة الضغوط المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية .</p>	<p>الشعور بالانتماء والارتباط .</p> <p>الأمان .</p> <p>الأهداف والاتجاه .</p> <p>المكافآت التنظيمية .</p> <p>الجاذبية للعاملين المحتملين .</p>	<p>الفرد</p>

<p>انخفاض التكيف. قلة الابتكار. حدة الصراع. محدودية التفكير الجماعي .</p>	<p>ثبات العضوية. فعالية الجماعة . التماسك . استقرار العضوية.</p>	<p>جماعة العمل</p>
<p>قلة التطوير. انخفاض التكيف. قلة التحديث. ارتفاع معدل دوران العمل .</p>	<p>انخفاض نسبة التأخير. قلة معدل دوران العمل . قلة الغياب. جاذبية الأعضاء الخارجين. زيادة الجهد.</p>	<p>التنظيم</p>

المصدر : (جلس , 2012 : 49)

خلاصة :

انطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني، فهو عملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وهذا بهدف تحقيق النجاح للمؤسسات، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الإلتزام التنظيمي ، حيث يعتبر هذا الأخير احد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، حيث يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات.

كما تم عرض هذا الفصل ليوضح مجموعة من المفاهيم حول الإلتزام التنظيمي وكذا أهميته وخصائصه التي تميزه عن باقي المتغيرات .

الفصل الرابع :
الاجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية

تمهيد :

بعد التطرق الى الجانب النظري الذي يعد الاطار المرجعي في الدراسات والبحوث ، والذي قمنا بتحديد فيه كل من الاشكالية وفرضياتها، ودواعي هذه الدراسة واهدافها في الفصل الاول، والتطرق الى الثقافة التنظيمية وعناصرها في الفصل الثاني ، ومن ثم التعرض للالتزام التنظيمي في الفصل الثالث ، اما بخصوص الفصل الرابع فقط شمل على الجامعة ، ومنه سنتنقل الباحثان الى الجانب الميداني الذي يعد اهم خطوة في البحث العلمي ، والذي سيتم فيه عرض اجراءات الدراسة الميدانية والتي تشمل كل من الدراسة الاستطلاعية وعناصرها اولا ثم الدراسة الاساسية وعناصرها ثانيا .

اولا : الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية أساسا جوهريا لبناء البحث كله ، وذلك لما يمكن للباحث تحقيقه من خلالها ، اذ تهدف الى التعرف على ميدان الدراسة ، ومعرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث اثناء التطبيق ومحاولة تجاوزها ، وبناء على ذلك سوف نحاول القيام بدراسة استطلاعية الهدف منها ما يلي :

1.اهداف الدراسة الاستطلاعية :

يمكن تحديد أهداف الدراسة الاستطلاعية فيما يلي :

- صياغة موضوع البحث بطريقة محكمة وتحديد دقيق وواضح لعناصره (عناصر البحث العلمي)
- فهم المشكلة وصياغتها على شكل فرضيات علمية .
- تحديد أهم الموضوعات والمفاهيم الأساسية ذات دراسة بالموضوع التي اخترناه الدراسة
- تحديد نقاط الضعف المشكلة وتحديد الصعوبات ومحاولة حلها .
- توليد أفكار تحديد المدة الزمنية للدراسة .
- تعرف على الظاهرة التي قمنا بدراستها.
- التعرف على ظروف الدراسة الأساسية.

2.أهمية ودواعي الدراسة الاستطلاعية :

تتمثل أهمية بحثنا الاستطلاعي في :

- يسهم في توفير قدر من المعرفة خصوصا التي لم يسبق التطرق لها .
- تمكن لنا من تقديم صورة واضحة ، وبطريقة منتظمة عن مختلف الخطوات المنهجية المعتمدة في البحث الميداني .
- هي بمثابة خطوة تمهيدية جديدة لأغلب البحوث ودراسات العلمية .
- يساعد الباحث في تحديد الأولويات التي سيبدأ بها بحثه .

- يمكن أن يلجأ إليها الباحث لزيادة معرفته وإلمامه بمشكلة البحث حتى يتعمق في الدراسة.
- تعمل بمثابة تمهيد وأساس جيد للبحث يمكن أن يساعد على استطلاع الظروف المحيطة ومشكلة البحث.
- يمكن أن تساعد الباحث على تحديد أوجه التقصير في إجراءات الدراسة وبالتالي يمكن تعديل الدراسة من البداية لتحديد أقصى استفادة ممكنة.

3.-المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية :

3.1 :عموميات حول جامعة بلحاج بوشعيب -عين تموشنت - :

تمت هذه الدراسة الاستطلاعية بالجامعة بلحاج بوشعيب والذي يعد من أهم المواقع الإستراتيجية التي تمتلكها ولاية عين تموشنت ، حيث تقع هذه الجامعة في منطقة التوسع العمراني بمدينة عين تموشنت في الجهة الجنوبية الشرقية على الطريق الرابط بين مركز والمدينة . فقط أنشئ المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 205/08 بتاريخ 13 جويلية 2008 بحث يتضمن المادة تضمن المادة الأولى منه أمر الإنشاء وطبيعته ، وحدد المرسوم التنفيذي رقم 299/05 المؤرخ في 16 أوت 2005 طبيعة المراكز الجامعية بأنها مراكز علمية ، ثقافية ومهنية . (الجريدة الرسمية للجمهورية :العدد 85) . وكان الافتتاح الرسمي يوم 18 أكتوبر 2009 بحضور السلطات المحلية للولاية وإدارة المراكز .والان اصبح جامعة معترف بها .

3.2 :الهيكل التنظيمي لإدارة جامعة بلحاج بوشعيب- عين تموشنت - :

تتمثل الجامعة على :

3.2.1 :التنظيم الهيكلي البيداغوجي :والذي يتضمن أربعة (4) معاهد ألا وهي :

كلية العلوم .

كلية التكنولوجيا .

كلية الحقوق

كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير .

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية .

3.2.2 : التنظيم الهيكلي الإداري الرئيسي للجامعة (انظر الى الجدول في قائمة الملاحق) .

3.3:الأهداف التي تسعى الجامعة تحقيقها :

- من أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة المركز الجامعي والتي مازالت تسعى إلى تحقيقها هي :
- توفير أسباب التعليم الجامعي والدراسات العليا لإعداد مواطنين مؤهلين لأداء واجبهم للنهوض بآمتهم .
- القيام بدور ايجابي في ميدان الخدمات عن طريق السهر على تقديم خدمات في المستوى العالي.
- تنمية الروح العلمية بين الطلبة بتوفير إمكانيات المناسبة واحتياجات من كتب مجالات

- ضمان وجود بيئة فكرية صحية تمكن الطلبة من التفكير والتحليل وصول إلى نتائج .
- تشجيع الطلبة على المشاركة في الأنظمة المنهجية من اجل تعزيز توجهاتهم الثقافية .
- تشجيع الأساتذة أي أعضاء هيئة التدريس من اجل المتابعة في التطوير الذاتي من اجل تحسين التعليم وحتى في إعطاء الطلبة المعارف والخبرات .
- ضمان حصول الطلبة على خبرات ومعارف جديدة وقيمة والمهارات المطلوبة لإكمال الدراسة الجامعية بنجاح .
- العمل على تطوير الجامعة بلحاج بوشعيب من مختلف الميادين .

4 : اداة الدراسة الاستطلاعية :

1.1 : المقابلة :

تعتبر المقابلة إحدى الأدوات المهمة التي يستخدمها الباحثون في جمع المعلومات والبيانات التي لا يمكن الحصول عليها باستخدام أدوات أخرى، أنها تمتاز عن غيرها من الأدوات باعتمادها على الاتصال المباشر والحديث المتبادل في جمع المعلومات . (العزاوي ، 2008 : 142)

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المقابلة وذلك من خلال زيارتنا لإدارة اجامعة بلحاج بوشعيب إذ تمت المقابلة مع الأمين العام والذي قدم لنا معلومات من خلال تقديم أو طرح عدد من الأسئلة وتمت الإجابة مع تقديم وثيقة مما ساعدنا في جمع المعلومات عن الإدارة والتي ساعدتنا في إتمام موضوعنا .

4.2 : الوثائق :

فقد اعتمدنا على وثيقة تخص الإدارة جامعة بلحاج بوشعيب والتي تتمثل في الهيكل التنظيمي لهذا المركز .

4.3 : الاستبيان :

هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء الباحثين حول ظاهرة أو موقف معين .وتعد الإستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد.

ومن أهم ما تتميز به الإستبانة توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث.(عطار،زروال ،8:، 2018)

4.4 : بناء الاستبيان :

لقد تم بناء الاستبيان وفق ما يلي :

أولا : بالنسبة للثقافة التنظيمية :

تم الاعتماد على مقياس جاهز خاص بالثقافة التنظيمية من إعداد بن فاضل فايزة في بحثها الثقافة التنظيمية واثرها على فاعلية اداء العمال دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لانتاج الاسمنت "زهانة"

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم تخصص: التنمية وفعالية الاداءات لسنة 2013_2014.

ثانيا : بالنسبة للالتزام التنظيمي :

تم الاعتماد كذلك على مقياس جاهز ، والذي قام تصميمة ماير والان سنة 1990، وتم اخذ من الدراسة الباحثة فاضل فايزة في دراستها حول الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية سنة 2016.

جدول رقم (02): يوضح مضمون الاستبيان لكلا المتغيرين :

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	9(من الفقرة 01 إلى الفقرة 9)
	السياسات والإجراءات	12 فقرة (من الفقرة 100 إلى 21)
	الأنظمة والقوانين	9 فقرات (من الفقرة 22 إلى 30)
	المعتقدات التنظيمية	8 فقرات (من الفقرة 31 إلى 38)
الالتزام التنظيمي	الالتزام المعياري	8 فقرات (من الفقرة 1 إلى 10)
	الالتزام العاطفي	8 فقرات (من الفقر 19 إلى 20)
	الالتزام الاستمراري	8 فقرات (من الفقرة 21 إلى 28)

إضافة إلى متغير البيانات الفردية الذي تمثل في :الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة المدنية.

▪ طريقة صياغة الفقرات:

تم انجاز استبيان بحيث احتوى على (66) سؤال ، من نوع ليكرت الخماسي ذات الدرجات الخمس بالنسبة لاستبيان الثقافة التنظيمية (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق، لا أوافق بشدة) . أما بخصوص استبيان اللاتزام التنظيمي فكان من نوع ليكرت الثلاثي.ذات الدرجات الثلاثة (موافق ، محايد ، لا أوافق). وأدرج في مقدمت الاستبيان تمهيد يعرف بطريقة الاجابة حيث طلب من العمال قراءت كل عبارة ثم وضع علامة (x) للخانة المناسبة. أما بالنسبة للفقرات كلها ايجابية في كلتا الاستبيانين .

طريقة إعطاء الاوزان:

بما أن جميع الفقرات ذات اتجاه موجب فقد خصص:

▪ **مقياس الثقافة التنظيمية :** لفئة موافق بشدة الوزن خمسة(5) ولفئة موافق الوزن أربعة(04) ولفئة محايد الوزن ثلاثة(03) ولفئة لا أوافق الوزن إبتان(02) ولفئة لا اوافق بشدة الوزن واحد (01) .

- وبالنسبة للالتزام التنظيمي: فقد خصص لفئة موافق الوزن ثلاثة (03) ولفئة محايد الوزن إثنان (02) ولفئة غير موافق الوزن (01).

- جدول رقم(03) : يبين إعطاء الأوزان لبنود الاستبيان الثقافة التنظيمية:

الإتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	غير موافق بشدة
كل الإتجاهات موجبة	5	4	3	2	1

- جدول رقم(04) : يبين إعطاء الأوزان لبنود الاستبيان الالتزام التنظيمي:

الاتجاه	موافق	محايد	غير موافق
كل الإتجاهات موجبة	3	2	1

5. خصائص العينة الاستطلاعية :

لقد تم تطبيق استمارة على عينة قوامها 30 عامل من مختلف المديريات المتواجدة بالجامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت والجداول التالية تبين أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية:

- الجدول رقم(05): يبين توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية على حساب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	14	53.33%
أنثى	16	46.67%
المجموع	30	100%

- يتبين من خلال الجدول رقم () ان نسبة الذكور والتي تقدر ب53.33% اكثر من نسبة الاناث التي تقدر نسبتها ب 46.67% .

- الجدول رقم(06): يبين توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية على حساب متغير السن :

السن	التكرار	النسبة المئوية
21 او اقل	00	00%
31/22	13	43.33%
42/32	11	36.67%
51/42	6	20%
52 فما فوق	00	00%
المجموع	30	100%

- يتبين من خلال الجدول رقم (06) : ان الفئة العمرية من 22 سنة ال 31 هي اكثر نسبة والتي تقدر ب 43.33 % ، ثم تليها الفئة العمرية من 32 سنة الى 42 سنة والتي تقدر نسبتها ب 36.67%، واخيرا الفئة العمرية من 42 سنة الى 51 سنة والتي تقدر نسبتها 20 % .
- الجدول رقم(07): يبين توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية على حساب متغير المستوى التعليمي :

النسبة المئوية	التكرار	مستوى التعليمي
6.67%	2	متوسط
30 %	9	ثانوي
63.33%	19	جامعي
100%	30	المجموع

- يتبين من خلال الجدول رقم (07) : ان فئة الافراد الذين لديهم مستوى جامعي هي الاكثر انتشارا بنسبة 63.33% ، في حين ان الافراد الذين لديهم مستوى ثانوي تقدر نسبتهم 30 % ، اما بخصوص المستوى المتوسط فقدرت نسبتهم 6.67 % .
- الجدول رقم(08): يبين توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية على حساب متغير الحالة المدنية :

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
30%	9	اعزب
70%	21	متزوج
100%	30	المجموع

- يمثل الجدول التالي رقم (08) : عرضا للحالة المدنية والذي يبين لنا ان مجتمع البحث اغليتهم متزوجين بنسبة 70 % ، والباقي 30 % عزاب .
- الجدول رقم(09): يبين توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية على حساب متغير الرتبة المهنية :

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة المهنية
13.33%	4	مهندس اعلام الي
36.68%	11	متصرف اداري
6.67%	2	متصرف رئيسي

سكرتير تقني	1	3.33%
محاسب اداري	2	6.67%
تقني سامي في الاعلام الالي	1	3.33%
عون ادارة	4	13.33%
ملحق رئيسي للادارة	2	6.67%
كاتب مديرية	1	3.33%
رئيس مصلحة	1	3.33%
رئيس المهندسين	1	3.33%
المجموع	30	100%

يمثل الجدول اعلاه رقم (09) : ان الرتبة المهنية تختلف بمهام والانشطة التي يقوم بها العاملين الذين ينتمون الى المؤسسة ، ومن خلال البيانات الرقمية يتبين لنا ان نسبة المتصرف الاداري منتشرة بكثرة بنسبة 36.68 % ، تليها نسبة كل من مهندس اعلام الالي و عون ادارة بنسبة 13.33 % ، ثم جاءت نسبة 6.67% لكل من متصرف اداري و محاسب اداري و ملحق رئيسي للادارة ، واخيرا نجد فئة كل من سكرتير تقني ، وتقني سامي في الاعلام الالي ، وكاتب مديرية ، ورئيس مصلحة ، و رئيس المهندسين والتي تقدر نسبتهم ب 3.33 % .

الجدول رقم(10): يبين توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية على حساب متغير الخبرة المهنية :

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
16.67%	5	اقل من 5 سنوات
36.67%	11	10/5
33.33%	10	15/10
3.33%	1	21/15
10%	3	21 فاكثر
100%	30	المجموع

يمثل الجدول رقم (10) : ان الخبرة المهنية تختلف باختلاف مدة العمل في المؤسسة ، حيث يتبين ان الخبرة المهنية من 5 الى 10 سنوات هي الاكثر والتي تقدر بنسبة 36.67% ، تليها من 10 الى 15

سنة بنسبة 33.33 % ، ثم تليها الفئة اقل من 5 سنوات بنسبة 16.67% ، ثم فئة 21 فأكثر بنسبة 10 % ، واخره من 15 الى 21 سنة بنسبة 3.33% .

6.. الخصائص السيكومترية لاداة الدراسة :

6. 1 : ثبات أدوات الدراسة:

6-1-1 طريقة الإتساق الداخلي:

جدول رقم : (11) يمثل معامل ثبات الإتساق الداخلي ألفا كرومباخ لمتغير الثقافة التنظيمية

وكانت النتائج موضحة كالتالي:

المتغير	العبارات	معامل ألفا كرونباخ	القرار
المحور 1 القيم التنظيمية	09	0.80	دال
المحور 2: السياسات والاجراءات	12	0.70	دال
المحور 3 :الانظمة والقوانين	09	0.95	دال
المحور 4 :التوقعات التنظيمية	08	0.88	دال
الثقافة التنظيمية	38	0.85	دال

▪ من خلال نتائج الجدول رقم(11) جاءت معاملات الارتباط المحاور والاستبانة ككل تساوي(0.80)، 0.70، 0.95، 0.88، (0.85) على الترتيب وهي دالة عند مستوى الدلالة(0.01) مما يدل على أن أداة الدراسة والمتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية تمتاز بدرجة عالية من الثبات.

جدول رقم (12) يمثل معامل ثبات ألفا كرومباخ لمتغير الالتزام التنظيمي وكانت النتائج موضحة

كالتالي:

المتغير	العبارات	معامل ألفا كرونباخ	القرار
المحور 1: الالتزام العاطفي	08	0.71	دال
المحور 2:الالتزام الاستمراري	08	0.76	دال
المحور 3: الالتزام المعياري	08	0.73	دال
الالتزام التنظيمي	28	0.86	دال

▪ من خلال نتائج الجدول رقم(12) جاءت معاملات الارتباط المحاور والاستبانة ككل تساوي(0.71)، 0.76، 0.73، (0.86) على الترتيب وهي دالة عند مستوى الدلالة(0.01) مما يدل على أن أداة الدراسة والمتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي تمتاز بدرجة عالية من الثبات.

6-1-2 طريقة التجزئة النصفية:

جدول رقم (13) يمثل معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمتغير الثقافة التنظيمية

المتغير	معامل الارتباط بين جزئي الاستثمار	معامل الارتباط سبيرمان وبروان بعد التصحيح	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	0.80	0.89	0.01

■ من خلال نتائج الجدول رقم(13) اتضح أن معاملات الارتباط الناتجة(معاملات الثبات) وبطريقة التجزئة النصفية (0.80، 0.89) على التوالي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة(0.01)، مما يشير إلى أن أداة الدراسة والمتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية تمتاز بدرجة عالية من الثبات.

جدول رقم (14) يمثل معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمتغير الالتزام التنظيمي :

المتغير	معامل الارتباط بين جزئي الاستثمار	معامل الارتباط سبيرمان وبروان بعد التصحيح	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي	0.70	0.82	0.01

■ من خلال نتائج الجدول رقم(14) اتضح أن معاملات الارتباط الناتجة(معاملات الثبات) وبطريقة التجزئة النصفية (0.70، 0.82) على التوالي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة(0.01)، مما يشير إلى أن أداة الدراسة والمتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي تمتاز بدرجة عالية من الثبات.

2.2 : صدق أدوات الدراسة :

6. 2. 1: قمنا بحساب الصدق التمييزي بطريقة صدق المقارنة الطرفية وكانت النتائج موضحة في

الجدول التالية:

جدول رقم (15) يمثل صدق اداة الدراسة لمتغير الثقافة التنظيمية.

الفئة	عدد الافراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
الدنيا	10	3.92	0.35	18	0.00	دال
العليا	10	2.89	0.28			

■ من خلال نتائج الجدول رقم(15) نلاحظ إختلاف بين قيمة المتوسط الحسابي للفئة الدنيا (3.92) والمتوسط الحسابي للفئة العليا (2.89)، كما جاءت القيمة المعنوية لمستوى الدلالة تساوي(0.00) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا يدل على وجود فروق بين متوسطات الدرجات الدنيا للمبحوثين ومتوسطات الدرجات العليا للمبحوثين، وبالتالي فإن أداة الدراسة المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية تمتاز بدرجة عالية من الصدق التمييزي.

جدول رقم (16) : يمثل صدق اداة الدراسة لمتغير الالتزام التنظيمي:

الفئة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
الدنيا	10	2.57	0.36	18	0.00	دال
العليا	10	1.90	0.15			

■ من خلال نتائج الجدول رقم(16) نلاحظ إختلاف بين قيمة المتوسط الحسابي للفئة الدنيا (2.57) والمتوسط الحسابي للفئة العليا (1.90)، كما جاءت القيمة المعنوية لمستوى الدلالة تساوي(0.00) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق بين متوسطات الدرجات الدنيا للمبحوثين ومتوسطات الدرجات العليا للمبحوثين، وبالتالي فإن أداة الدراسة المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي تمتاز بدرجة عالية من الصدق التمييزي.

3. 2. 2: حساب الاتساق الداخلي بين متغيرين :

حساب الاتساق الداخلي بين متغير الثقافة التنظيمية ومحاوره:

جدول رقم(17): بوضوح ارتباط المحاور بالدرجة الكلية (الثقافة التنظيمية):

المتغير	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
المحور 1: القيم التنظيمية	0.74	0.00	دال
المحور 2: السياسات والاجراءات	0.81	0.00	دال
المحور 3: الانظمة والقوانين	0.83	0.00	دال
المحور 4: التوقعات التنظيمية	0.84	0.00	دال

■ من خلال الجدول رقم(17) جاءت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية(الثقافة التنظيمية) والمحاور تساوي(0.74، 0.81، 0.83، 0.84) دالة عند مستوى الدلالة(0.01)، كما جاءت القيم المعنوية

لمستوى الدلالة (0.00، 0.00، 0.00، 0.00) دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود ارتباط بين الاستبيان ومحاوره.

حساب الاتساق الداخلي بين متغير الالتزام التنظيمي ومحاوره:

جدول رقم(18): بوضوح ارتباط المحاور بالدرجة الكلية (الالتزام التنظيمي) :

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	المتغير	
دال	0.00	0.90	المحور:1الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
دال	0.00	0.84	المحور:2:الالتزام الاستمراري	
دال	0.00	0.90	المحور 3: الالتزام المعياري	

▪ من خلال الجدول رقم(18) جاءت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية(الالتزام التنظيمي) والمحاور تساوي(0.90، 0.84، 0.90) دالة عند مستوى الدلالة(0.01)، كما جاءت القيم المعنوية المستوى الدلالة(0.00، 0.00، 0.00) دالة عند مستوى الدلالة(0.05) وهذا يدل على وجود ارتباط بين الاستبيان ومحاوره.

ثانيا : الدراسة الأساسية :

لقد تمكنت الطالبتان من خلال الدراسة الاستطلاعية من الاطلاع بالمعلومات حول الدراسة الميدانية للموضوع ومعرفة مدى صلاحية من الاداة الدراسة ، والتأكد من صدقها وثباتها ، شرعت الطالبتان في القيام بالدراسة الأساسية .

1.اهداف الدراسة الأساسية :

ان الغاية من الدراسة الأساسية هو اثبات او نفي الفرضيات المصاغة في البحث ، وذلك باستعمال اداة البحث التي تم التأكد من صدقها وثباتها .

2.المنهج المستخدم للدراسة :

المنهج هو الطريقة الموضوعية التي يسلكها البحث في دراسته أو تتبعه لظاهرة معينة من اجل تحديد أبعادها بشكل كامل حتى يمكن التعرف عليها وتمييزها ومعرفة أسبابها ومؤثراتها والعوامل المؤثرة فيها للوصول إلى نتائج محددة .(در، 2017: 311)

وبما أن دراستها الحالية تعتمد على التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - ، فان المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الملائم لدراستنا . كما أن المنهج وصفي التحليلي هو من ابرز المناهج المهمة في الدراسات العلمية

ومذكرات التخرج والذي يهتم بدراسة الظواهر كما هي موجودة في الواقع ، اضافة إلى انه يهتم بوصف الظاهرة وصفا دقيقا . (علوي:4) وأيضا تحليل الظاهرة وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه .

3. عينة الدراسة الاساسية :

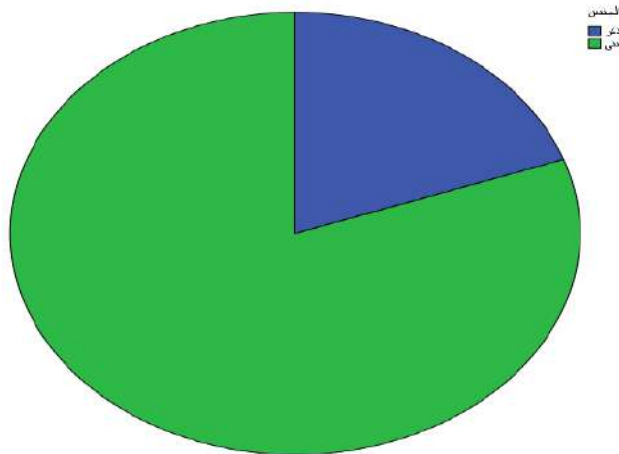
لقد تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة قوامها 80 من مختلف المصالح والمدريات المتواجدة بالجامعة وذلك بطريقة عشوائية . ثم استرجاع 70 استمارة لعدم استرجاع الاستبيان وعدم الجدية في الاجابة، لتصبح عينة الدراسة 70. وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة الاساسية:

4. خصائص عينة الدراسة الاساسية :

الجدول رقم(19): يبين توزيع العينة الدراسة الاساسية على حساب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
20%	14	نكر
80%	56	أنثى
100 %	70	المجموع

يبين الجدول رقم (19) : ان عدد الاناث 56 وبنسبة 80 % تفوق نسبة الذكور والذي عددهم 14 والتي تقدر نسبتهم 20 % .



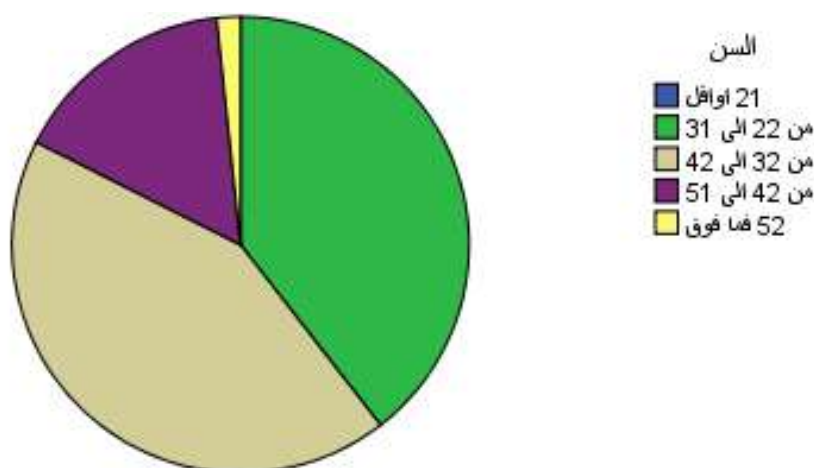
الشكل رقم (12) : دائرة نسبية تمثل عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس

المصدر : من اعداد الطالبان

الجدول رقم (20): يبين توزيع العينة الدراسة الأساسية على حساب متغير السن :

النسبة المئوية	التكرار	السن
00%	00	21 او اقل
40%	28	31/22
41.4%	29	42/32
17.1%	12	51/42
1.4%	1	52 فما فوق
100%	70	المجموع

- يتبين من خلال الجدول رقم (20) : ان الفئة العمرية من 22 سنة ال 31 هي اكثر نسبة والتي تقدر ب 43.33 % ، ثم تليها الفئة العمرية من 32 سنة الى 42 سنة والتي تقدر نسبتها ب 36.67%، واخيرا الفئة العمرية من 42 سنة الى 51 سنة والتي تقدر نسبتها ب 20 % .



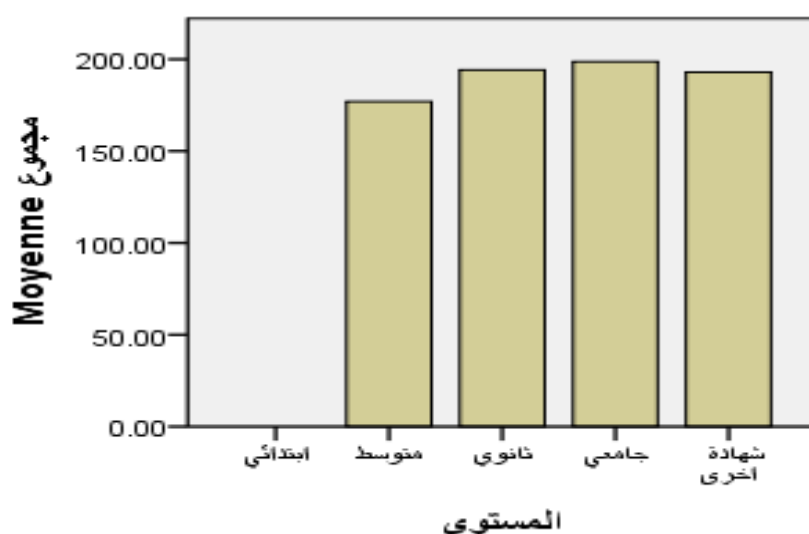
الشكل رقم (13) : دائرة نسبية تمثل نسبة النسبة العمرية لعينة الدراسة .
من اعداد : الطالبان

الجدول رقم(21): يبين توزيع العينة الدراسة الأساسية على حساب متغير المستوى التعليمي :

النسبة المئوية	التكرار	مستوى التعليمي
2.9%	2	متوسط
22.9%	16	ثانوي

71.4%	50	جامعي
2.9%	2	شهادة اخرى
100%	70	المجموع

- يتبين من خلال الجدول رقم (21) : ان فئة الافراد الذين لديهم مستوى جامعي هي الاكثر انتشارا بنسبة 63.33% ، في حين ان الافراد الذين لديهم مستوى ثانوي تقدر نسبتهم 30% ، اما بخصوص المستوى المتوسط فقدت نسبتهم 6.67% .

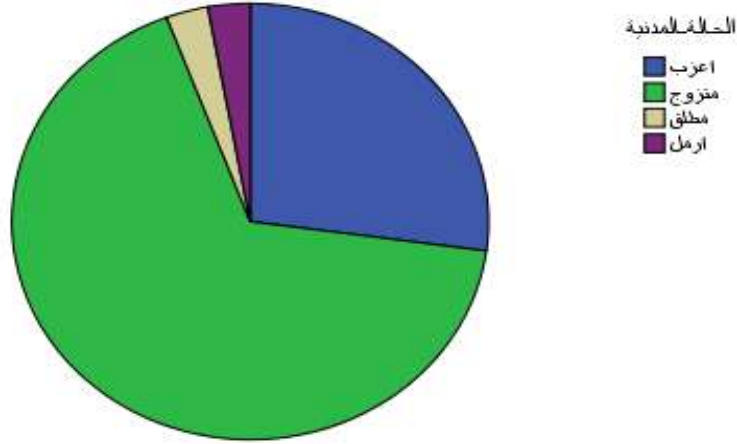


الشكل رقم (14) : يمثل مخطط أعمدة بيانية لمستوى التعليمي لعينة الدراسة من إعداد : الطالبتان

الجدول رقم(22): يبين توزيع العينة الدراسة الاساسية على حساب متغير الحالة المدنية :

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
27.1%	19	اعزب
67.1%	47	متزوج
2.9%	2	مطلق
2.9%	2	ارمل
100%	70	المجموع

- يمثل الجدول التالي رقم (22) : ان عدد الافراد المتزوجين 47 وبنسبة 67.1% من عينة الدراسة الاستطلاعية ، وعدد الافراد العزاب 19 بنسبة 27.1% ، في حين ان عدد كل من الافراد المطلق والارمل 2 والتي تقدر نسبتهم ب 2.9% .



الشكل رقم (15) : دائرة نسبية تمثل الحالة المدنية لعينة الدراسة

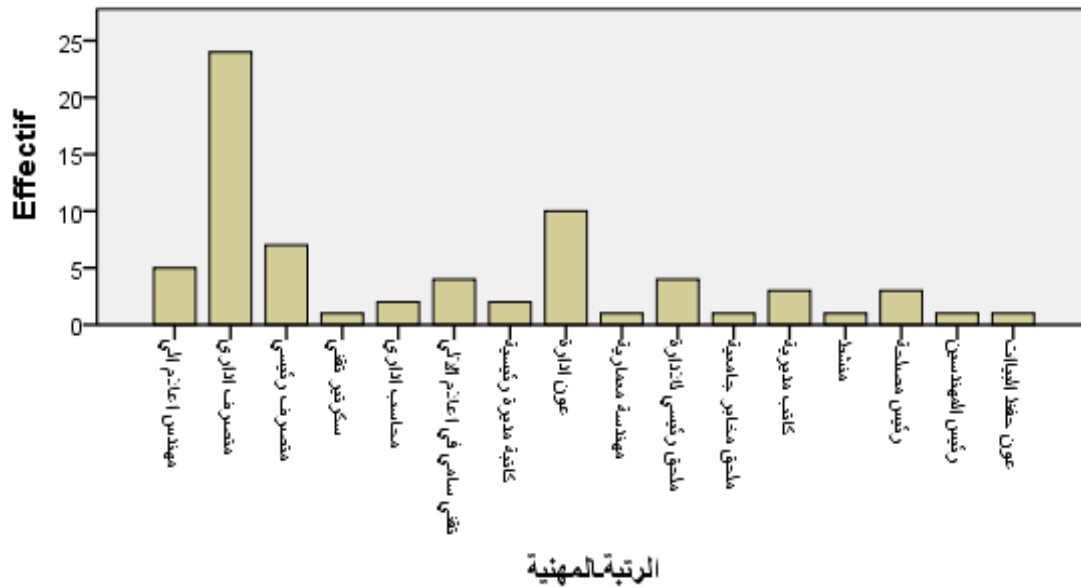
المصدر : من اعداد الطالبتان

الجدول رقم(23): يبين توزيع العينة الدراسة الاساسية على حساب متغير الرتبة المهنية :

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة المهنية
7.1%	5	مهندس اعلام الي
34.3%	24	متصرف اداري
10%	7	متصرف رئيسي
1.4%	1	سكرتير تقني
2.9%	2	محاسب اداري
5.7%	4	تقني سامي في الاعلام الالي
2.9%	2	كاتبة مديرة رئيسية
14.3%	10	عون ادارة
1.4%	1	مهندسة معمارية
5.7%	4	ملحق رئيسي جامعية

ملحق مخابر للادارة	1	1.4%
كاتب مديرية	3	3.33%
منشط	1	1.4%
رئيس مصلحة	3	4.3%
رئيس المهندسين	1	1.4%
عون حفظ البيانات	1	1.4%
المجموع	70	100%

يمثل الجدول رقم (23) : ان الرتبة المهنية مختلفة ومتعددة اذ نجد عدد افراد مهندس اعلام الي 5 بنسبة 7.1% ، ثم عدد افراد متصرف اداري 24 بنسبة 34.3% ، اما متصرف رئيسي فعددهم 7 بنسبة 10%، وعدد افراد عون ادارة 10 بنسبة 14.3% ، في حين كل من سكرتير تقني ، مهندسة معمارية ، ملحق مخابر جامعية ، منشط ، رئيس المهندسين، و عون حفظ البيانات عددهم 1 بنسبة 1.4% ، في حين عدد الافراد كل من محاسب اداري كاتبة مديرة رئيسية 2 بنسبة 2.9% ، وكذلك عدد افراد كل من تقني سامي في اعلام الالي ، وملحق رئيسي للادارة 4 اما نسبتهم فقدت ب 5.7% ، واخيرا عدد افراد كل من كاتب مديرية ، رئيس مصلحة 3 بنسبة 4.3% .



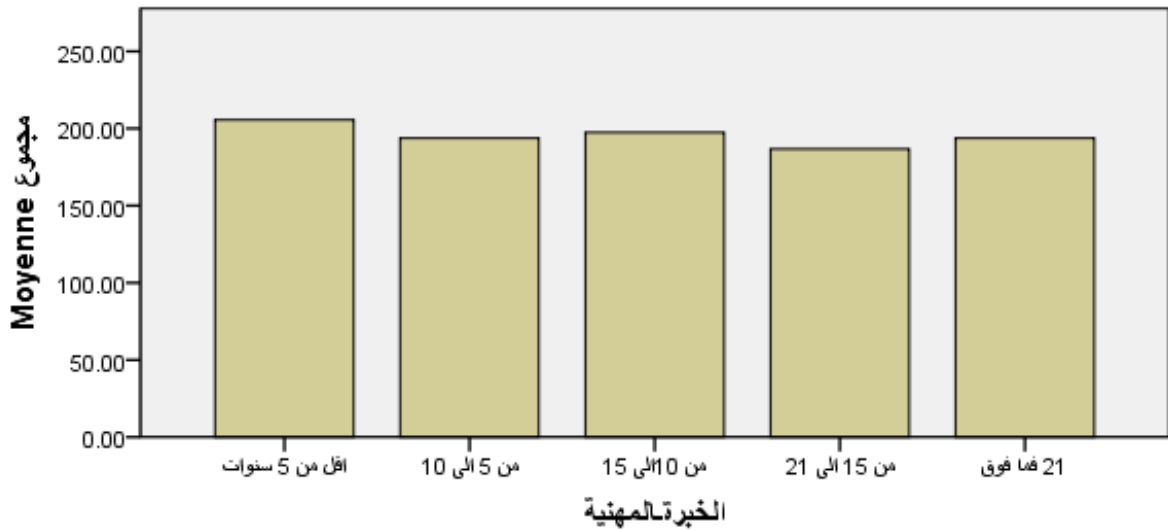
الشكل رقم (16) : مخطط أعمدة بيانية يمثل الرتبة المهنية لعينة الدراسة .

المصدر : من إعداد الطالبان

الجدول رقم (24): يبين توزيع العينة الدراسة الاساسية على حساب متغير الخبرة المهنية :

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
18.60 %	13	اقل من 5 سنوات
38.60 %	27	10/5
34.30 %	24	15/10
4.28 %	3	21/15
4.28 %	3	21 فاكثر
100 %	70	المجموع

■ يبين الجدول رقم (24) : ان الفراد الذين تتراوح اقدميتهم ما بين 5 الى 10 سنة بنسبة 38.60 % ، ثم تليها فئة الافراد الذين تتراوح اقدميتهم من 10 الى 15 سنة بنسبة 34.30 % ، ثم نسبة الافراد الذين تتراوح اقدميتهم اقل من 5 سنوات بنسبة 18.60 % ، في حين ان نسبة 4.28 % تقدر لكل من 15 سنة الى 21 سنة ، و 21 فاكثر .



الشكل رقم (17) : مخطط اعمدة بيانية يمثل الخبرة المهنية لعينة الدراسة .

المصدر : من اعداد الطالبان

5. إجراءات الدراسة الأساسية :

1.5 : الحدود الزمانية والمكانية :

لقد تم إجراء الدراسة الأساسية من 18 افريل 2022 الى 26 افريل 2022 ، بالجامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - .

2.5 : الاداة المستخدمة في الدراسة الأساسية :

من اجل التأكد من صحة الفرضيات تم استعمال استبيان ، حيث اكدت الدراسة الاستطلاعية على صدقها و ثباتها .

3.5 : تطبيق اداة البحث وتفرغ درجاتها :

بعد تطبيق الاستبيان تم تفرغ البيانات عن طريق الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss Statistical Package For Social Sciences ، وذلك بادخال المعطيات الكمية للحاسوب وباستخدام الاسلوب الاحصائي المناسب لكل معطى ، ليتم الحصول على النتائج في الجداول ولقد قامت الباحثتان بتصنيفها على حسب كل فرضية ، وهو ماستنطق عليه في فصل عرض النتائج .

6. الاساليب الاحصائية المستعملة :

من اجل المعالجة البيانات استخدمت الباحثتان برنامج spss (نسخة 20) ، وتمثلت في الاحصاء الوصفي: في التكرارات والمتوسطات الحسابية ، والانحراف المعياري ، والنسبة المئوية .

الاحصاء الاستدلالي :

- معامل الالتساق الداخلي الفاكرومباخ، و طريقة التجزئة النصفية لحساب الثبات.
- معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقات بين المتغيرات الدراسة .
- اختبارات لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين .
- اختبار تحليل التباين الاحادي لدراسة الفروق بين اكثر من مجموعتين .

خلاصة :

لقد تعرضت الباحثتان في هذا الفصل الى اجراءات الدراسة الميدانية والتي تضم الدراسة الاستطلاعية والاساسية ، ولقد تم التاكيد في هذا الفصل من صدق وثبات الاداة المستعملة في الدراسة ، وبالتالي ستقوم الطالبتان بعرض النتائج في الفصل الموالي .

الفصل الخامس :
عرض النتائج الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعدما تم التطرق في الفصل السابق الى الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، من خلال تحديد اجراءات الدراسة الاستطلاعية والاجراءات الدراسة الاساسية ، ستقوم الباحثتان في هذا الفصل بعرض النتائج المترتبة عن اختبار كل فرية من فرضيات الدراسة بحسب ترتيبها .

اولا : سيتم عرض نتائج الفرضيات الارتباطية:

الفرضية العامة: توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال جامعة بالحاج بشعيب بعين تموشنت.

الجدول رقم(25) يبين العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي	" ر " المحسوبة	مستوى الدلالة
	0.588	دالة عند مستوى الدلالة 0.01

من خلال الجدول رقم(25) الذي يبين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، فإنه يتبين أن قيمة "راء" المحسوبة تساوي 0.588 عند مستوى الدلالة 0.01 ، ومنه تم قبول فرضية البحث ورفض الفرض البديل، وبالتالي فإنه يتبين وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وبالتالي ترى الباحثتان بان الفرضية التي مفادها وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي قد تحققت.

ثانيا : سيتم عرض نتائج الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الاولى : توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير الجنس في الثقافة التنظيمية لدى عمال جامعة بالحاج بشعيب بعين تموشنت :

الجدول رقم(26) يبين الفروق من حيث الثقافة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس :

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	"ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	ذكر	14	128.92	13.42	69	0.577	غير دال
	انثى	56	132.46	21.85			

من خلال الجدول رقم (26) الذي يبين الفروق من حيث الثقافة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس، فإنه يتبين ان قيمة " ت " المحسوبة تساوي 0.577 وهي قيمة غير دالة احصائيا ، ومنه قبول الفرض البديل

ورفض فرضية البحث ، وبالتالي يتبين عدم وجود فروق من حيث الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس ، ومنه ترى الباحثتان ان الفرضية التي تؤكد وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعاً لمتغير الجنس في الثقافة التنظيمية لدى عمال جامعة بلحاج بشعيب بعين تموشنت لم تتحقق .

الفرضية الفرعية الثانية : توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعاً لمتغير الخبرة في الثقافة التنظيمية لدى عمال جامعة بلحاج بشعيب بعين تموشنت :

الجدول رقم (27) يبين الفروق من حيث الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة:

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	التباين بين المجموعات	672.181	168.045	4	0.816	غير دالة
	التباين داخل المجموعات	82072.691	431.88	65		
	التباين الكلي	28744.871		69		

■ من خلال الجدول رقم (27) : الذي يبين الفرق بين العمال من حيث الالتزام التنظيمي حسب متغير الخبرة المهنية، فإنه يتبين أن قيمة " ف" المحسوبة تساوي 0.816 غير دالة ، عند مستوى الدلالة 0.01 ، وعليه تم رفض فرضية البحث وقبول الفرض البديل ، وبالتالي الفرضية التي تقول بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعاً لمتغير الخبرة للثقافة التنظيمية لدى عمال جامعة بلحاج بشعيب لم تتحقق .

الفرضية الفرعية الثالثة: : توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعاً لمتغير الجنس في الالتزام التنظيمي لدى عمال جامعة بلحاج بشعيب بعين تموشنت :

الجدول رقم(28) يبين الفروق من حيث الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس :

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	"ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي	ذكر	14	64.50	7.593	69	0.261	غير دال
	انثى	56	65.25	10.022			

من خلال الجدول رقم (28) الذي يبين الفروق من حيث الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس، فإنه يتبين ان قيمة " ت " المحسوبة تساوي 0.261 وهي قيمة غير دالة احصائياً ، ومنه قبول الفرض البديل ورفض فرضية البحث ، وبالتالي يتبين عدم وجود فروق من حيث الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس ،

ومنه ترى الباحثان ان الفرضية التي تؤكد وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير الجنس للالتزام التنظيمي لدى عمال جامعة بلحاج بشعيب بعين تموشنت لم تتحقق.

الفرضية الفرعية الرابعة: : توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير الخبرة في الالتزام لدى عمال جامعة بلحاج بشعيب بعين تموشنت :
الجدول رقم (29) يبين الفروق من حيث الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الخبرة:

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الفرضية	التباين بين المجموعات	208.659	52.16	0.558	4	غير دالة
	التباين داخل المجموعات	6071.641	93.410		65	
	التباين الكلي	6280			69	

▪ من خلال الجدول رقم (29) : الذي يبين الفرق بين العمال من حيث الالتزام التنظيمي حسب متغير الخبرة المهنية، اما بخصوص "ف" المحسوبة فقيمتها تساوي 0.938 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.01 ، وعليه تم رفض فرضية البحث وقبول الفرض البديل ذلك يعني انها غير دالة ، ومنه رفض فرضية البحث وتم قبول الفرض البديل ، وبالتالي الفرضية التي تقول بانه توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير الخبرة للالتزام التنظيمي لدى عمال جامعة بلحاج بشعيب لم تتحقق .

الفصل السادس :
مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدما تم عرض النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية في الفصل السابق ، سوف تحاول الباحثة في هذا الفصل مناقشتها ومقارنتها بالدراسات السابقة :

أولاً : مناقشة الفرضيات الارتباطية:

مناقشة الفرضية الأساسية : توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال جامعة بلحاج بشعيب .

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم () ، الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، ويمكن تفسير ذلك باعتبار ان الثقافة التنظيمية اساسية في بناء التزام تنظيمي لدى العمال ، وتعلقهم وولائهم للمؤسسة التي ينتمون اليها ، كما انها تساهم في خلق روح المبادرة وتعزز القيم المشتركة ومعايير الاداء العالي، كما نجد ان الخصائص التي تتضمنها الثقافة تؤثر على الالتزام التنظيمي لدى العمال ، ولكن ليس بالضرورة ان يكون سلبي ، فعندما تتوفر ثقافة تنظيمية قوية ، مثالية داعمة للعاملين سواء من حيث تشجيعهم للابداع او روح المبادرة او توفير مناخ ملائم لتنفيذ المهام ،من خلال سياستها واجراءاتها فسيكون هناك بطبيعة الحال التزام وولاء في العمل ، وسيكون العامل سعيد بعمله ويؤدي واجباته وسيستمر في وظيفته ويشعر بان اهدافه تتوافق مع اهداف المؤسسة ، فهذه الاخيرة تخلق ثقافة تنظيمية قوية وسيواصل العامل في التزامه لعمله وولائه للمؤسسة ، التي تعطي احساس وشعورا بالتوحد العائلي المترابط .

كما تتفق هذه النتيجة ايضا مع دراسة محمد بن غالب العوفي والتي هدفت هذه الدراسة على التعرف للقيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة وتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية ونجد ايضا الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض ، والكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة وتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية وكذا نجد الكشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة وتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، والتي اكدت النتائج على وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي .

وتتفق دراستنا مع دراسة عاشور ابتمام بعنوان الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في المؤسسة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

- كما أن الدراسة التي توصل إليها محمد بن قالب العرقي الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، أن الثقافة ترتبط بعلاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي، كما ترتبط معه أيضا الثقافة التنظيمية بعلاقة إيجابية.
- كما تجد الطالبان ان النتيجة نفسها توصلت اليها امانى نبهان ابو معليقلا والتي هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن انماط الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الاساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة هدفت، واقتراح سبل لتطوير هذه العلاقة ، وقد نتجت عن هذه الدراسة على ان معلمون المدارس الاساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة يتمتعون بمستوى عال من الالتزام الوظيفي، ونمط الثقافة السائد في المدارس الاساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة هو ثقافة العلاقات الانسانية . وان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين متوسط تقديرات المعلمين لمستوى الالتزام الوظيفي لديهم وبين نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم.
- ونجد ايضا دراسة كل من بن سليم كمال و بقادير عبد الرحمان والتي تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من جهة والعلاقة بين الثقافة التنظيمية وابعاد الالتزام التنظيمي الثلاث (العاطفي ،والمستمر ،والمعياري) لدى عمال الصندوق الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة الجلفة . تتفق مع دراستنا ، واللذان توصلوا الى نتائج من بينها وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وكذا وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وابعاد الالتزام التنظيمي ، واكدت على اهمية الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الاستقرار المنظمة واستمرارها وتحقيق اهدافها .
- وتتفق ايضا مع دراسة عشوش بشير حيث هدف الباحث إلى معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية بكل أبعادها عند إطارات المؤسسة الوطنية ،حيث توصل الباحث بأنه كلما شجعت المنظمة الإبداع والأخذ بالمخاطر والعمل الجماعي لدى الإطارات ، وركزت على الاهتمام بالتفاصيل في أداء المهام وساهمت على تعزيز الاستقرار من خلال إعطاء الأهمية للأفراد أثناء اتخاذ القرارات ، وتعزيز الروح التنافسية عوض التركيز على مصالح المنظمة فقط ، كلما زاد الولاء التنظيمي لدى إطاراتها .وأوصى الباحث بتشجيع العمل الجماعي الذي يساعد على خلق جو عمل أخوي ينمي روح الانتماء لدى إطارات المنظمة وإشراكهم في اتخاذ القرارات سواء تعلق الأمر بهم أو تعلق الأمر بالمنظمة .
- وايضا دراسة نعم الداخ ومحمد فائز والتي هي بدورها تتفق مع دراستنا ، هدفت دراستهما الى معرفة مدى توافر وتبني الكليات عينة الدراسة للثقافة التنظيمية وكيفية استخدامها في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي، ومن بين ما لخصت اليه وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وظهر ان هناك تاثير معنوي للثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي .

ثانياً: مناقشة الفرضيات الفرقية

مناقشة الفرضية الفرعية الاولى : توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير الجنس في الثقافة التنظيمية لدى عمال جامعة بلحاج بشعيب .

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم ، انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للثقافة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس ، وهذا يدل على انه لا فرق بين الذكر والانثى فكلاهما يتمتعان بثقافة تنظيمية والتي هي بدورها تؤثر على فعالية ادائهم وعملهم ، وكلهم مهتمون (سواء الرجال او النساء) ببناء ثقافة قوية ، ايجابية تتماشى مع طبيعة عملهم وتساهم في توفير مناخ ملائم لتنفيذ مهامهم . والنتيجة نفسها توصلت اليها "أسماء بن جلولي وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف أيضا على مستوى الإبداع الإداري السائد لديهم إضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بأبعادها المختلفة لدى العاملين، وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة لمتغير الجنس.

وايضا تتفق مع دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة، (2008) ، والتي هدفت إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية وهي(الحالة الاجتماعية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) .

على خلاف ذلك نجد ان ما توصلت اليه دراسة بوبكر منصور(2007) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين أفراد عينة الدراسة .

اما دراسة الشلوي (2005) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية، وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، العسكريين والمدنيين ، وجدت انه لا توجد فروق دالة إحصائية لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.

قامت ماريا (1999) بدراسة هدفت الى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية ، واثرت ذلك على ادراك العاملين في مؤسسات الخدمة الانسانية والتي اتفقت مع دراستنا ، والتي نتجت على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اثر الثقافة التنظيمية في ادراك العاملين تعزى الى الجنس ولصالح الاناث .

واتفقت مع ما اجراه ابو جامع (2008) في دراسته والتي هدفت الى تعرف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري كما تراها مستويات ادارية مختلفة بوزارة التربية والتعليم الاردنية ، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير الجنس في ادراك الثقافة التنظيمية.

مناقشة الفرضية الفرعية الثانية: : توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير الخبرة في الثقافة التنظيمية لدى عمال جامعة بالحاج بشعيب

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم ()، انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للثقافة التنظيمية تبعا لمتغير الخبرة المهنية ، ونستخلص ان الافراد يتعاملون مع بيئة عملهم بمستوى متساوي سواء كانوا قديمين او حديثين في مناصبهم ، فكلهم يقومون بدورهم على اكمل وجه . وبالتالي فتفاعلهم مع البيئة التنظيمية والسياسات والاجراءات المتبعة في الجامعة لا تؤثر عليهم وان اختلفوا في الخبرة المهنية في بيئة العمل .

كما اتفقت مع دراسة عبد القادر (2009) التي تهدف الى تعرف الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية الخاصة في محافظة العاصمة بالاردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. واطهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى متغيرات الجنس والخبرة .

واتفقت مع نتائج دراسة فرحان (2007) ، التي هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى ماهية الثقافة التنظيمية ومكوناتها ، والتعرف الى التأثيرات المختلفة للثقافة من خلال قياس اتجاهاتهم ورائهم . والاسهام في تقديم نموذج علمي يساعد على فهم التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية و اطار نظري لدراسات مستقبلية . واطهرت النتائج ايضا عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي جامعة الصنعاء الاداريين تعزى لمتغيرات الديمغرافية (العمر ، الجنس ، وسنوات الخدمة ، والمستوى الوظيفي ، والمؤهل العلمي) .

كما جرى بوحمد (2008) دراسة هدفت الى تعرف تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية في دولة الكويت. و كانت متوافقة مع دراستا ، والتي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المديرين في تصوراتهم حول الثقافة التنظيمية ، تعزى لمتغيرات الجنس والمهل العلمي وسنوات الخبرة.

في حين تعارت مع ما قام به درادكة والخالدي (2017) في دراسته التي الى هدفت إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام والكشف عن دلالة الفروق الاحصائية في درجة توافر الثقافة التنظيمية لدى مديري مدارس التعلم العام بمدينة الطائف تعزى لمتغيرات الاتية: التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية . جاءت جميع مجالات الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بمدارس التعليم العام للبنين بمدينة الطائف بدرجة عالية وهناك فروق دالة إحصائية تبعا لمتغير الخبرة والتخصص والمؤهل العلمي.

مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة: : توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير الجنس

في الالتزام التنظيمي لدى عمال جامعة بالحاج بشعيب.

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم ، انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الجنس ، وذلك يدل على ان الالتزام في العمل لا يميز بين الرجال والنساء فكلهم مرتبطون بعملهم وملتزمون به ، وهذا يؤكد ان محيط العام للمؤسسة يتسم بالمساواة يضمن التزام العاملين ، وهذا يدفعهم للبقاء في المؤسسة .

اذ توافقت مع دراسة ياسين(2003) عن الالتزام التنظيمي للمعلمين في محافظة رام الله ؛ ودراسة أبو الروس وحنونة (2008) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين مستوى إيمان العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ومستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل (الالتزام) فيها ، ، ودراسة مرزوق ابتسام يوسف 2011 والموسومة - باستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

التي توصلت جميعها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

وايضا نجد دراسة دليلى لحسن ود. محمد سليم خميس(2020)، واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة، متوافقة والتي أسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

كما اتفقت دراسة كومار وجيري (2009) Giri and Kumar, حول تأثير العمر والخبرة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. والتي وجدت الدراسة أن الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى العاملين المتقدمين بالسن أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سنا.

واتفقت مع ما جاء به الفهداوي (2005) في دراسته التي هدفت الى تحليل دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي للعاملين في مدينة الحسين الصناعية، وفروق احصائية بين المبحوثين ازاء دور ابعاد فريق العمل في الالتزام التنظيمي تعزى العوامل النوعية الجنس والمستوى الوظيفي والخبرة وقد استخدم الباحث معايير الالتزام التنظيمي الثلاثة وهي : العاطفي المادي والاخلاقي ، وضرورة العمل على ايجاد ثقافة تنظيمية لترسيخ ابعاد العمل كفريق في البيئة التنظيمية ، يمكن ان يترجم الى الالتزام الاخلاقي ان يكون ماديا او عاطفيا وكذلك التركيز على الموارد البشرية الوطنية والاستفادة من مؤشرات اتجاهاتها نحو العمل كفريق واتجاهه الاخلاقي في الالتزام من خلال التدريب.

مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة: : توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير الخبرة في الالتزام لدى عمال جامعة بالحاج بشعيب.

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم ، انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الخبرة المهنية ، اي ان مدة عمل العامل واقدميته لا تؤثر على التزامه ، اي ان العاملين ليس بالضرورة ان تكون له خبرة طويلة لكي يلتزم في عمله ويستمر فيه ، فلا اختلاف بينهم (العامل القديم والجديد) وهذا راجع الى رغبة العامل العالية والايجابية في البقاء ، وفي تقديم مجهودات اتجاه عمله من اجل التطوير .

وتوافقت مع دراسة فوزية هواين ، بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية ، دراسة ميدانية بلدية عين القشرة ولاية سطيف ، ماتوصلت على انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لاختلاف الجنس والاقدمية .

وتعارضت دراسة ماركيبوري وهينكن (2004) Henkin & Marchiori ، مع دراستنا ، وهدفت إلى التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، وعلاقته بالأداء الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات ، كما بينت وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي ومدة الخدمة في التعليم العالي.

واتفقت مع دراسة الآغا وحجاج (2014) الهادفة إلى الكشف عن العلاقة بين برامج العلاقات العامة ومستوى الالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية.

في حين تعارضت مع دراسة الحراشة والبشاشة ،(2006) بعنوان اثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الاجهزة الحكومية في محافظة الكرك . كذلك فروق ذات دلالة احصائية للعوامل الديمغرافية (الجنس والمستوى الوظيفي ، سنوات الخبرة والعمر) ازاء الالتزام التنظيمي ولذلك ان الحاجة الى الانجاز لدى العاملين كانت اكثر الحاجات قدرة في تغيير الالتزام التنظيمي والتاثر به . وجاءت متوافقة مع دراسة كرمي كريمة (2010) . وهدفت الدراسة إلى التعرف على التغيير التنظيمي الذي طرأ على المؤسسة الكهرباء والغاز بوكالة عنابة ومدى تأثير ذلك على الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها، وكما توصلت الدراسة إلى عدم وجود إختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين للمصفات الشخصية (الجنس ،مدة الخدمة ،سن ،الحالة الإجتماعية ،مستوى التعليمي ،منصب العمل).

الخاتمة :

لقد تبين من خلال الدراسة ان الثقافة التنظيمية تعتبر من اهم محددات نجاح او فشل منظمات الاعمال والتي من شأنها ان تكون الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي قوي ، ونجاح المؤسسة اليوم يعتمد بالدرجة الاولى على ما تملكه من كفاءات بيداغوجية وادارية، لذلك كان لابد من دراسة العوامل التي تؤثر عليهم بحيث يلعب الالتزام التنظيمي دورا مهما في التأثير على سوك الادارين في الجامعة، وما يحققه الالتزام هو احد اهداف التي تسعى اليها لما له من الاثر الايجابي على نجاحها وذلك من خلال الثقافة التي تحملها وترسخها كل مؤسسة للعاملين فيها فالتقدير والاحترام ، ان الكفاءة وفعالية الاداء الافراد والذي يتحدد من خلال مدى ايجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الافراد من قيم ومعتقدات وتقاليد واعراف تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الافراد وانتماءهم لمنظماتهم مما يخلق لديهم الشعور بالالتزام والاخلاص في تحقيق الاهداف المسطرة للمنظمة. ومن هنا ونظرا للاهمية القصوى للثقافة التنظيمية وكذا الالتزام التنظيمي الذي يلعبانه في التماسك الاعضاء والحفاظ على الهوية الجماعة وبقائها فهي اداة فعالة لتوجيه سلوك العاملين ومساعدتهم في اداء أعمالهم ومن ثم تعزيز الولاء لديهم .

وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية، أما بنسبة للنتائج النظرية فتعتبر ثقافة المنظمة من أهم المؤثرات على السلوك والتزام الافراد المنظمة ، حيث يعتبر الاساس لفهم مواقف الافراد وادراكهم وتحفيزهم .

التوصيات والاقتراحات :

بناء على ما أسفرت عنه هذه الدراسة، امكن الباحثين الخروج بعدد من التوصيات، انقسمت الى توصيات علمية وعملية التالية :

التوصيات العملية:

- المحافظة على المستوى العالي الذي يتمتع به العمال من الالتزام التنظيمي تجاه مهنتهم.
 - الاعتراف بالمهارات والقدرات الفكرية والابداعية للأفراد.
 - العمل على بناء ثقافة تنظيمية تعمل على دعم السلوك الابداعي والعمل الجماعي لتحقيق الاهداف للعاملين والمؤسسات في ان واحد.
 - العمل على تحسين وتطوير الاعراف التنظيمية لزيادة الالتزام التنظيمي.
 - الحرص على تنمية الشعور بالالتزام التنظيمي لدى العمال الجامعة .
 - ضرورة نشر مفهوم الثقافة التنظيمية لجميع المستويات في المؤسسة .
 - الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للعمال لزيادة دافعيتهم لما له من مردود جيد على مستوى التزامه .
- التوصيات العلمية :**

- اجراء مزيد من البحوث والدراسات التي تتناول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في العمل ومقارنة النتائج مع نتائج هذه الدراسة.
- اجراء دراسات اخرى للتعرف على الثقافة التنظيمية لما لها من اهمية في تحقيق الاهداف.
- ضرورة استفادة المؤسسات من نتائج البحوث الجامعية.
- دراسة أهمية الالتزام التنظيمي للعمال في الجامعة الجزائرية ودورها في خلق مجتمع مخلص .

المراجع

قائمة المراجع:

- 1- ال قاسم رشيد سعيد. (2011.2012). اثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة المعرفية :دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الاردنية .قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في ادارة والاعمال .جامعة الشرق الاوسط .
- 2- أبو الروس سامي. حنونة سامي إبراهيم .2009. علاقة واثر الإيمان بالمنظمة على رغبة العاملين بالاستمرار بالعمل :دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة:فلسطين .كلية الإدارة والاقتصاد : جامعة الموصل .
- 3- أبو جياب محمد محمد مصطفى. (2014). مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة . قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال .الجامعة الإسلامية غزة .
- 4- ايت ابراهيم خولة. (2014.2015). اثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز : دراسة حالة المؤسسة prolipos لانتاج المواد الدسمة ومشتقاتها. عين مليلة ،أم البواقي .مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير .جامعة أم البواقي .
- 5- بالأطرش سميرة. (2010.2011). الالتزام التنظيمي وعلاقته بأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات رياض الأطفال في علم النفس .مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علم النفس .جامعة قاصدي مرباح :ورقلة .
- 6- بركات منال طه. (2007). واقع تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العامة في قطاع غزة.قدمت لاستكمال للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال .جامعة الاسلامية غزة.
- 7- بسيس حمزة. (2018.2019). أثر الثقافة التنظيمية على أداء التنظيمي في المؤسسات الخاصة : دراسة ميدانية في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الاخطية والقلاع بالقرارة ,غرداية .جامعة قاصدي مرباح .ورقلة مذكرة لنيل شهادة الماستر.
- 8- بقله فيصل، بوشمط مريم. (2013.2014). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز _جيجل .مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير .جامعة جيجل.
- 9- بكري أحلام. (2012.2013). الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضى الوظيفي : دراسة ميدانية لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع .جامعة مسيلة .

- 10- بلخلوان زكرياء.(2021). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير الكفاءات في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة بمديرية التجارة بعين تموشنت.مذكرة لنيل شهادة الماستر اكاامي في علوم التسيير. جامعة بلحاج بوشعيب .عين تموشنت
- 11- بلواتي تقي الدين. (2019.2018). أثر الثقافة في إحداث تغيير التنظيمي دراسة حالة شركة الكهرباء .تارقة . مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم.المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت.
- 12- بن حيان بالمسيلة . مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع .جامعة المسيلة.
- 13- بن عطاءالله خولة ، بوخالفة دلال. (2019.2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية بثانوية السعيد عبد الحي بالوادي .مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع .جامعة الشهيد .حمه لخضر الوادي.
- 14- بن عيسى أمينة ،دحو زهرة. (2019.2018). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الموظفين العاملين: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد(CNR) .مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع .المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت.
- 15- بن مسلم الزهرة - بعيليش الزهرة .2019. ممارسة التسويق الموارد البشرية وعلاقته بالالتزام التنظيمي : دراسة حالة مركز جامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت . مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير . المركز الجامعي بلحاج بوشعيب لعين تموشنت .
- 16- بنوناس صباح . (2016.2015). اثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي : دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة .رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم .جامعة محمد خيضر بسكرة .
- 17- بودرع هاجر ،بجوح وفاء. (2016،2015). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية :دراسة ميدانية بالمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة .جيجل .مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع . جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل .
- 18- بوسعدية فريد. (2018.2017). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى عينة من العمال المطاحن الحضنة بالمسيلة : دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة مسيلة .مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس .جامعة بوضياف : المسيلة .
- 19- بوعبد اللبوة وداد،بوشناق فاطمة .(2021.2020). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل .مذكرة لنيل شهادة الماستر ،جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل .

- 20- بوعكاز ليلي. (2015.2016). الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة: دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أم البواقي . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر.
- 21- بوغرة نادية. (2012.2013). الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي .:دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للجوفيزياء بحاسي مسعود.ورقلة . مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع .جامعة المسيلة.
- 22- بوميدي هاجر، بويدي سارة. (2015.2016). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات الجزائرية :دراسة حالة المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بعين تموشنت .مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير .المركز الجامعي بلحاج بوشعيب.
- 23- ثائر سعدون محمد.(2016). السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال الطبعة 01 . مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والابحاث :عمان .
- 24- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية .العدد 85 .المرسوم التنفيذي رقم 299/05 بتاريخ 2005/08/16 .المادة رقم 03 ص5 .
- 25- جلولي أسماء. (2013.2012). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية . دراسة حالة :جامعة محمد خيضر بسكرة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير .جامعة جامعة محمد خيضر ،بسكرة.
- 26- الجماسي محمد إسماعيل عت داود .2016.العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة .قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والادارة من الاكاديمية الادارة والسياسة العليا .جامعة الاقصى.
- 27- جميل امينة. (2014.2015). اثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي :دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام (العوفي عبد الحفيظ).مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية .جامعة اكلي محن داو الحاج .البويرة .
- 28- الحاج أمل فوزي إبراهيم. (2015). علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العامة في قطاع غزة .قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال .جامعة الأزهر غزة .
- 29- حاروش نور الدين.(2016). دار الامة .إدارة الموارد البشرية , (ط02).
- 30- حريم حسين. (2003). إدارة المنظمات منظور كلي. الطبعة 01. دار الحامد .عمان.

- 31- حسين وليد حسين .- عبد محمود احمد . نعمة مرسل سلمان . اثر الاجور في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين .مجلة كلية التراث الجامعة.
- 32- حلاق بطرس .(2020). السلوك التنظيمي . من منشورات الجامعة الافتراضية السورية.الجمهورية العربية السورية .
- 33- حلس صقر - محمد أكرم . (2012). دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين : حالة دراسية على بلدية غزة . قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال . الجامعة الإسلامية غزة .
- 34- حمادي احمد عباس. الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين : بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان .جامعة خوجة . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية .
- 35- حماني عبير ،دغوش رانيا.(2018.2019). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين :دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي . (2018/2019). مذكرة لاستكمال شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة الشهيد لخضر بالوادي.
- 36- حمدي هيبية.(2018.2019). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة بمديرية التشغيل لولاية بسكرة .مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير .جامعة محمد خيضر ،بسكرة. حمود دانه .اثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على الالتزام التنظيمي للعاملين فيها والدور الوسيط للثقة التنظيمية : دراسة على قطاع المصارف الخاصة في سوريا . بحث مقدم لنيل درجة الماجستير .إدارة الأعمال التخصصي . الجامعة الافتراضية السورية .
- 37- حواس أميرة محمد رفعت. (2003). اثر الالتزام التنظيمي والثقة بين الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية . رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال .كلية التجارة جامعة القاهرة .
- 38- خلف عبد الحكيم دهام. (2015). أثر لثقافة التنظيمية في أداء العاملين: دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم في الأردن .قدمت إستكمالاً للحصول على على الماجستير في الإدارة العامة .جامعة آل البيت
- 39- الخليفة محمد احمد -الفليح يزيد بن محمد .العلاقة بين ممارسة تقييم الاداء والالتزام التنظيمي :دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي بالمملكة الغربية السعودية . مجلة العلوم الاقتصادية والادارية .جامعة ابو ظبي المجمععة :المملكة العربية السعودية.

- 40- داود عبد العزيز أحمد. (2014). دراسات في الإدارة التعليمية. دارالمعرفة الجامعية: جمهورية مصر العربية.
- 41- داودي نادية، عزوز منيرة. (2019.2020). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية. مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير. جامعة أعلى محند أولحاج.
- 42- در محمد . (2017). أهمية مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية - مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع: الجزائر. دار المنظومة. المجلد 9/ع 9.
- 43- درنوني هدى. (2015.2016). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية بمؤسسة الصناعة الكوابل بسكرة. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع الإدارة والعمل. جامعة محمد خيضر .
- 44- دموش مباركة، هاد شهيناز. (2018.2019). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس. المركز الجامعي بلحاج بوشيب عين تموشنت
- 45- ديري زاهد محمد .(2011).. السلوك التنظيمي ادارة الأعمال. الطبعة 01. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة :عمان.
- 46- ذيب محمد رشدي احمد - السعود راتب. (2014). درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم. دراسات العلوم التربوية .
- 47- السالم ماهر علي صالح. (2014.2015). الولاء التنظيمي وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار. رسالة اعدت لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية. جامعة دمشق .
- 48- السكانة بلال خلف. (2008). أخلاقيات العمل الطبعة.1. 2009 والطبعة 2. 2011 دار المسيرة. عمان .
- 49- سويدي لمياء، روبة خديجة. (2020.2021). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية الولائية للتجارة بولاية عين تموشنت مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير موارد البشرية جامعة بلحاج بوشيب عين تموشنت.
- 50- سويسي أحمد. (2012.1013). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين : دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط . مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم. جامعة زيان عاشور الجلفة.

- 51 - شبير إبتهاش شكري.(2007). أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في المستشفى الناصر .بحث مقدم استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة .الجامعة الإسلامية.غزة
- 52- شحاته ياسر السيد علي محمد. (2017). الممارسة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي للمؤسسات بالتطبيق على الكليات الإدارية والتكنولوجيا بالجامعات الخاصة في مصر .كلية التجارة للبحوث العلمية .كلية التجارة .جامعة الإسكندرية .
- 53- شندر عز الدين ،عبد المالك الحاج العربي. (2018.2019). الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت.مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع .المركز الجامعي بلحاج بوشعيب.
- 54- الشهري احمد بن عوض احمد. (2013). الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية واقعه ومحدداته واليات التنمية .دراسة تكميلية لنيل شهادة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط .جامعة ام القرى .
- 55- ضريني نجية. (2012.2013). دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة: دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية تيندال .مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع جامعة المسيلة.
- 56- الطائش منير ، عبد الله عثمان. (2016). علاقة الادارة الالكترونية والثقافة التنظيمية بالاداء الوظيفي: دراسة وصفية تحليلية .رسالة ماجستير جامعة مولانا ملك ابراهيم الاسلامية الحكومية بملانج.
- 57- عاشوري ابتسام .(2014.2015). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية : دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العام) .مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير .جامعة محمد حيزر: بسكرة .
- 58- عبد الله امجد محمد. (2020). التطور التكنولوجي ودوره في الالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية في المديرية العامة للكهرباء في المدينة السليمانية .مجلة جامعة التنمية البشرية.
- 59- عبدلي وليد. (2013.2014). نسق الاتصال وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجامعية : دراسة ميدانية بجامعة الحاج لخضر - باتنة .دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم .جامعة حاج لخضر باتنة .
- 60- العريقي منصور محمد اسماعيل. (2013). السلوك التنظيمي.الطبعة الثانية .دار الكتاب الجامعي صنعاء.

- 61- عازز الطاهر، نسيبة فاطمة الزهراء. (2020). علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي. للعمال بمؤسسة الجزائرية. حوليات جامعة الجزائر 1. المجلد 34. العدد 02.
- 62- العزام زياء. (2015). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسيطية في محافظة إردب بالاردن. دراسات العلوم الادارية. المجلد 42، العدد 1.
- 63- العزاوي رحيم يونس كرو. (2008). مقدمة في منهج البحث العلمي. الطبعة الأولى. دار الدجلة : عمان.
- 64- عسكر، عبد العزيز محمد. (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. جامعة الأزهر. غزة. قدمت استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في التربية.
- 65- عطا الله مهدية. (2016.2017). الأسلوب القيادي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين : دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- 66- عطار وفاء، زروال فاطمة. (2018.2019). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء العاملين : دراسة حالة مديرية الكهرباء والغاز (سونلغاز). عين تموشنت. مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير. المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت.
- 67- العلمي فريدة - روابحي رزيقة. (2017). دور الجامعة بين الجدلية إنتاج المعرفة وتحقيق الأهداف المطلوبة من المجتمع. مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية.
- 68- علوي فاطمة. محاضرات السداسي الثاني لطلبة سنة أولى ليسانس في مقياس المنهجية. كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق. جامعة طاهري.
- 69- عليان محمد عبد سعيد. (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة. قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الأزهر.
- 70- العنزي عطا الله بن فاحس الراضي. (2019). مستوى الثقافة التنظيمية بالمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة عرعر من وجهة نظر المديرين والمعلمين. مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 61، المجلد 16.

- 71- العوفي محمد بن غالب. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض. بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
- 72- العياشي سالم. (2019.2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين الرياضية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه . جامعة محمد بوضياف .المسيلة .
- 73- الغرباوي محمد حسن محمود. (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة : دراسة تطبيقية على الشق المدني في الوزارة الداخلية والأمن الوطني قطاع غزة .قدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير . الجامعة الإسلامية : غزة .
- 74- فاضل فايزة. (2014). الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية أداء العمال: دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لانتاج الاسمنت"زهانة" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم .جامعة وهران.
- 75- فلمبان إيناس فؤاد النواوي. (1428-1429). الرضى الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة . متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط . كلية التربية .جامعة ام القرى بمكة .
- 76- قادة بلحسن فاطمة. (2020.2019). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الاسناذ الجامعي: دراسة حالة لاساتذة قسم العلوم الاجتماعية بالمركز الجامعي عين تموشنت. زرزانمودجا. مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع .المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت.
- 77- قصيباتي ألاء إكرام. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجمهورية العربية السورية قدمت إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال.جامعة دمشق.
- 78- قعري عبد الباسط ، بنبردي وليد. (2017.2016). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بلداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخاصة : دراسة ميدانية بمجمع اللوائح والطور بكوينين(الوادي).مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع .جامعة الشهيد حمة لخطر بلوادي .
- 79- كريدي باسم عباس. (2010). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية .مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية .
- 80- لعون عطية.(2016.2015). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة . رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم .جامعة وهران2.

- 81- لوحندي محمد. (2014). واقع الالتزام التنظيمي لدى مديري ومعلمي مرحلة التعليم الأساسي : دراسة ميدانية في مدينة الاذقية .جامعة دمشق . كلية التربية .
- 82- ماحي محمد الأمين . 2015-2016. المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام في المؤسسة الجزائرية .رسالة نيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم .جامعة وهران 2 محمد بن حمد .
- 83- ماضي خليل إسماعيل إبراهيم. (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين : تطبيقية على الجامعات الفلسطينية .مذكرة للحصول على درجة الدكتوراه .جامعة قناة السويس.
- 84- ماضي نور الهدى ، بوالحاج مليكة .(2018.2017). الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي : دراسة حالة مؤسسة مينائية جنجن .مذكرة لنيل شهادة الماستر .جامعة محمد الصديق جيجل.
- 85- محمد ابراهيم عبد القادر. (2015.2014). قياس أثر العوامل الثقافية التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية :دراسة حالة شركة الاتصالات الاردنية .(اورونج). جامعة الشرق الأوسط . متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال.
- 86- المدان سامي عبد الله ،موسى صباح محمد .(2017). قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ ادارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الاردنية اورانج.(دراسة حالة) .مجلة الادارة والاقتصاد العدد84
- 87- المربع صالح بن سعد. (2012). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية .الطبعة الأولى جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- 88- المرسي جمال الدين محمد.(2016). ادارة الثقافة التنظيمية والتغيير.الدار الجامعية :الإسكندرية.
- 89- مركمال عبد الستار. (2014.2013). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي معلمي المؤسسات التربوية المختصة :خليل استطلاعي لمعلمي مدرسة الاطفال المعوقين بصريا.بمدينة الجلفة (دراسة مسحية) . مذكرة لنيل شهادة الماجستير . علم الإجتماع لتنظيم وعمل .جامعة زيان عاشور .الجلفة.
- 90- مسيران عبد الله ،اولاد الطالب بوبكر.(2018.2017). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بلابداع الاداري :دراسة ميدانية للصندوق الوطني للتقاعد والوكالة المحلية أدرار .مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع.جامعة أحمد دراية ،أدرار .
- 91- مشنان بركة. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.دراسة حالة جامعة الحاج لخضر ،باتنة .أطروحة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل م د في عوم التسيير ،جامعة الحاج لخضر .باتنة.

- 92- مصطفى احمد محمد احمد. (2016). اثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ضغوط العمل والأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية. مجلة علمية محكمة تصدر عن الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا .
- 93- معمري حمزة. (2007.2008). العلاقة بين الاتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز) بورقلة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة الجزائر .
- 94- مهدي فاطمة الزهراء. (2015.2016). أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بلمؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببيرج بوعرييج أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه. علوم التسيير. جامعة محمد بوضياف بلمسيلة.
- 95- نجار جيلاني، حريز محمد عبد الباسط. (2016.2017). علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة :دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسة سونلغاز وكالة الوادي. مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع. جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
- 96- نصار امجد علي إبراهيم. (2016). دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. جامعة الأقصى. ي 1945 قالمة .
- 97- هدى شهيد. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على إتخاذ القرار الإداري. الطبعة الأولى. دار الأيام للنشر والتوزيع :عمان .
- 98- هزشي طارق. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية دراسات إقتصادية. 28(2).
- 99- هواين فوزية. (2013.2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية : دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة. مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة سطيف.

1. Lawrence B. Faeman. 2009. the RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND EFFECTIVENESS IN UNIVERSITY REESIDENCE HALL ASSOCIATIONS: ACOMPETING VALUES STUDY. Doctor of philosophy. Florida atlantic university
2. decarie mari-laude .2010. Etude de la relation ccentre lengagement orgnisationneel et la détresse psychologique chez les travaillurs rt les travailleuses .mémoire préseté a la faculte ds arts t ds scieeces e vue de l'obteention du grade de maitrise en relation inindustriellees. école de relations idustrielles facut des et des sciences.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص علم النفس والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

استبيان البحث

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم، بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" أضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجيتان منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع المعلومات ذات الصلة ببحثنا فالرجاء التكرم بالإجابة عن عبارات الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك، مع العلم أنه ليست هناك إجابة خاطئة وأخرى صحيحة، ولن تستخدم النتائج إلا لغرض البحث العلمي فقط، والتحليل يتم في سرية تامة.
وشكرا على تفهمكم وتعاونكم معنا.

البيانات الشخصية:

الجنس: أنثى ذكر

السن: 21 أو أقل 22-31 32-42 42-51 52 فما فوق

الرتبة المهنية:

الحالة المدنية: أعزب متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)

نظام العمل: 08 ساعات 48/24

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
شهادة أخرى.....

					مع طموحاتي المهنية.
					19 اساهم في وضع سياسات واجراءات في هذه المؤسسة.
					20 التزم بالسياسات والاجراءات العمل المعتمدة بهذه المؤسسة.
					21 تساعدني السياسات والاجراءات المتبعة في هذه المؤسسة في تعزيز انتمائي لها.
					22 يتم انجاز البرامج والخطط طبقا لنصوص القانون المعمول بها في هذه المؤسسة.
					23 تساهم الانظمة والقوانين المعمول بها في ادارة الموارد البشرية.
					24 تساهم الانظمة والقوانين المعمول بها في ادارة النزعات..
					25 تساهم الانظمة والقوانين المعتمدة في هذه المؤسسة في تطوير اداء المؤسسة .
					26 طبيعة القوانين المعتمدة في هذه المؤسسة تسهل من انجاز المهام .
					27 لدي علم بطبيعة القوانين واللوائح المعمول بها.
					28 توفر الانظمة والقوانين المعمول بها في هذه المؤسسة مجالا لتفويض مع السلطة .
					29 اساهم في وضع الانظمة والقوانين المعتمدة في هذه المؤسسة
					30 التزم بتطبيق القوانين المعتمدة في هذه المؤسسة .
					31 اعتقد ان حسن علاقات العمل بين الاقسام والدوائر مهم لتسجيد روح التعاون اثناء تادية المهام.
					32 توجد قنوات مشتركة بين العمال باهمية المشاركة في اتخاذ القرارات.
					33 افضل لو ان نظام الاتصال المتبع يتيح لي الحرية اكبر في تبادل الافكار بين مختلف المستويات.
					34 يعتقد العمال بضرورة زيادة حجم المكافآت والحوافز والعلاوات الممنوحة لهم.

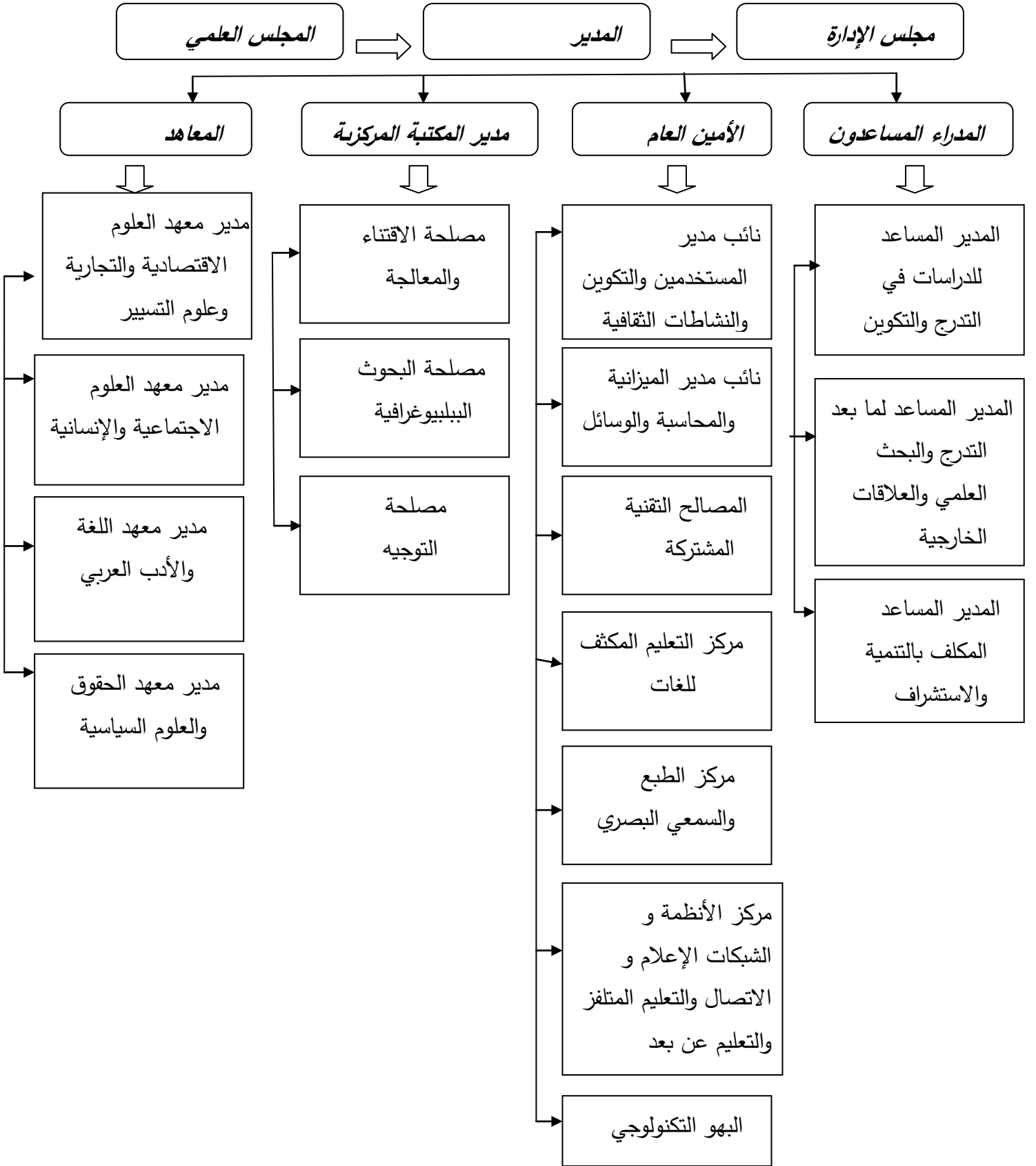
					35	اعتقد ان الرضا الوظيفي يساهم في انجاز المهام بكفاءة والجودة المطلوبة.
					36	توجد قنوات مشتركة بين المشرفين بان يلتزم العمال بمواعيد العمل.
					37	يفضل المشرفون لو تتجز العمال في وقت محدد.
					38	هناك افكار مشتركة لدى المشرفين بان يقوم العامل بكافة مهامه لظالما انه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية.

ثانيا: الالتزام التنظيمي:

غير موافق	محايد	موافق	العبارة
			لمؤسستك الفضل في بناء حياتك.
			توفر مؤسستك فرصة إظهار الطاقات لدى المرؤوسين.
			تعتبر مؤسستك هي المكان التي تفضل العمل فيه.
			إن التزامك الأخلاقي اتجاه زملائك يدفعك للبقاء معهم في المؤسسة.
			تحرص على بقاءك في هذه المؤسسة حتى لو تأخر دفع الاجر فيها .
			تتشابه قيمك و توجهاتك مع القيم و توجهات المؤسسة.
			تعتقد ان تركك لعملك الحالي دون مبرر تصرف غير أخلاقي .
			تعتقد ان الاستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة أفضل للموظف.
			تشعر بان الالتزام الأخلاقي أهم الأسباب التي تدفعك للبقاء في عملك .
			تشعر بان أهدافك الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة .
			تشعر بالسعادة من خلال عملك في مؤسستك الحالية.
			انتمائك إلى مؤسستك لا تعوضه بمؤسسة أخرى بديلة

			جو العمل السائد في مؤسستك يدفعك إلى التمسك بالبقاء فيها.
			تشعر بأنك جزء من هذه المؤسسة .
			ترغب في استمرار العلاقة التي تربطك بزملائك داخل العمل.
			تستمتع بالحديث عن عملك مع أصدقائك خارج نطاق العمل.
			ارتباطك بعملك بدوافع ذاتية.
			لا تتنازل عن عملك لصالح منظمات أخرى.
			تعتبر نفسك على عالية من الالتزام اتجاه العمل .
			تشعر بالفخر عندما تخبر الآخرين بأنك تعمل في هذه المؤسسة.
			لديك استعداد للاستمرار في عملك الحالي حتى بلوغ التقاعد.
			ستضرب الكثير من الامور في حياتك اذا تركت عملك الحالي بالمؤسسة .
			ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذك على الاندفاع نحو عملك.
			تقبل بأي وظيفة تكلف بها مقابل استمرارك بالعمل في هذه المؤسسة .
			تشعر ان ترك عملك يسبب لك عدة مشاكل (شخصية و نفسية و اقتصادية واجتماعية).
			فرص العمل المتاحة في المنظمات الأخرى غير مناسبة .
			تحب البقاء و الاستمرار في عملك الحالي.
			من الصعوبة ترك عملك بغض النظر عن الأسباب الوظيفية .

مخطط رقم () يوضح الهيكل التنظيمي للجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت



Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
	30	100,0
	0	,0
	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables procedure.

Reliability Statistic.

Cronbach's	N of Items
,854	38

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
	30	100,0
	0	,0
	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables procedure.

Reliability Statistic.

Cronbach's	N of Items
,859	28

RELIABILITY

**/VARIABLES=t1 t3 t5 t7 t9 t11 t13 t15 t17 t19 t21 t23 t25 t27 t29 t31
t33 t35 t37 t2 t4 t6 t8 t10
t12 t14 t16 t18 t20 t22 t24 t26 t28 t30 t32 t34 t36 t38
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL**

/MODEL=SPLIT.

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	<i>N</i>	<i>%</i>
	30	100,0
	0	,0
	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	,668
Cronbach's Alpha if Item Deleted	,19 ^a
Spearman-Brown Rank Correlation Coefficient	,843
Spearman-Brown Rank Correlation Coefficient if Item Deleted	,19 ^b
Total	38
Correlation Between Items	,807
Spearman-Brown Rank Correlation Coefficient	,893
Unequal Weights	,893
Guttman Split-Half	,881

a. The items are: t1, t3, t5, t7, t9, t11, t13, t15, t17, t19, t21, t23, t25, t27, t29, t31, t33, t35, t37.

b. The items are: t2, t4, t6, t8, t10, t12, t14, t16, t18, t20, t22, t24, t26, t28, t30, t32, t34, t36, t38.

RELIABILITY

/VARIABLES=I1 I3 I5 I7 I9 I11 I13 I15 I17 I19 I21 I23 I25 I27 I2 I4 I6 I8

I10 I12 I14 I16 I18 I20

I22 I24 I26 I28

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
	30	100,0
	0	,0
	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variable procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	,748
Cronbach's Alpha if Item Deleted	,14 ^a
Spearman-Brown Rank Correlation Coefficient	,775
Spearman-Brown Rank Correlation Coefficient if Item Deleted	,14 ^b
Total	28
Correlation Between Equated Groups	,702
Spearman-Brown Rank Correlation Coefficient if Equated	,825
Unequated	,825
Guttman Split-Half	,823

a. The items are: I1, I3, I5, I7, I9, I11, I13, I15, I17, I19, I21, I23

Correlations

Correlations

	التنظيمية	ات الاجراءات	القوانين	ات التنظيمية
	Pearson Correlation	1	,482**	,444*
	Sig.		,007	,014
		30	30	30
ات	Pearson Correlation	,482**	1	,663**
	Sig.	,007		,000
		30	30	30
ات	Pearson Correlation	,444*	,663**	1
	Sig.	,014	,000	
		30	30	30
ات	Pearson Correlation	,246	-,077	,002
	Sig.	,190	,686	,993
		30	30	30
	Pearson Correlation	,745**	,818**	,838**
	Sig.	,000	,000	,000
		30	30	30

Correlations

Descriptive Statistics

	Me	Std. Devia	N
،	2,2958	,39458	30
باري	2,3458	,40827	30
بي	2,2417	,43168	30
	2,2944	,36553	30

Correlations

	،	باري	بي	الالتزام
،	Pearson Correlation	,641**	,784**	,907**
	Sig.	,000	,000	,000
		30	30	30
باري	Pearson Correlation	,641**	1	,625**
	Sig.	,000		,000
		30	30	30
بي	Pearson Correlation	,784**	,625**	1
	Sig.	,000	,000	,000
		30	30	30
	Pearson Correlation	,907**	,849**	,908**
	Sig.	,000	,000	,000
		30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level

RELIABILITY

/VARIABLES=t1 t2 t3 t4 t5 t6 t7 t8 t9 t10 t11 t12 t13 t14 t15 t16 t17

t18 t19 t20 t21 t22 t23 t24

t25 t26 t27 t28 t29 t30 t31 t32 t33 t34 t35 t36 t37 t38

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

T-Test

Group Statistics

	N	Me	Std. Devia	Std. Error
	10	3,9243	,35028	,11077
	10	2,8955	,28759	,09094

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Var		t-test for Equality of	
		F	Sig.	t	d
Equal variance		,799	,383	7,178	18
Equal variances no				7,178	17,343

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tail)	Mean Differ	Std. Error Diff
Equal variance		,000	1,02882	,14332
Equal variances no		,000	1,02882	,14332

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Differen	
		Lower	Upper
Equal variance		,72772	1,32992
Equal variances no		,72690	1,33074

SORT CASES BY VAR00004 (D).

)2 1(المبحوثين) T-TEST GROUPS=

/MISSING=ANALYSIS

درجات_الالتزام /VARIABLES=

).95 /CRITERIA=CI(.

T-Test

Group Statistics

	N	Me	Std. Devia	Std. Error
	10	2,5795	,36489	,11002
	10	1,9028	,15167	,05056

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	d
Equal variance		,975	,336	5,189	18
Equal variances not assumed				5,590	13,895

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tail)	Mean Difference	Std. Error Difference
Equal variance		,000	,67677	,13042
Equal variances not assumed		,000	,67677	,12108

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		95% Confidence Interval of the Difference		
		Lower	Upper	
Equal variance		,40277	,95076	
Equal variances not assumed		,41690	,93664	

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
	30	100,0
	0	,0
	30	100,0

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

Reliability Statistic.

Cronbach's	N of Items
,808	10

Cronbach's	N of Items
,668	13

Reliability Statistic.

Cronbach's	N of Items
------------	------------

,950	10
------	----

Reliability Statistic.

Cronbach's	N of It
,889	20

Reliability Statistic.

Cronbach's	N of It
,710	9

RELIABILITY

الالتزام_الاستمراري 16 115 114 113 112 111 110 19 /VARIABLES=I
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA

Reliability
 Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
	30	100,0
	0	,0
	30	100,0

a. Listwise deletion based on all varia
 procedure.

Reliability Statistic.

Cronbach's	N of It
,767	9

Reliability Statistic.

Cronbach's	N of It
,738	9

T-Test

Group Statistics

	N	Me	Std. Devia	Std. Error
	10	3,9243	,35028	,11077
	10	2,8955	,28759	,09094

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Var		t-test for Equality of	
		F	Sig.	t	d
Equal variance		,799	,383	7,178	18
Equal variances no				7,178	17,343

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tail	Mean Differ	Std. Error Diff
Equal variance		,000	1,02882	,14332
Equal variances no		,000	1,02882	,14332

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		95% Confidence Interval of the Differer		
		Lower	Upper	
Equal variance		,72772	1,32992	
Equal variances no		,72690	1,33074	

SORT CASES BY VAR00004 (D).

)2 1(المبحوثين) T-TEST GROUPS=

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES= درجات_الالتزام

)/CRITERIA=CI(.95

T-Test

Group Statistics

	N	Me	Std. Devia	Std. Error
	10	2,5795	,36489	,11002
	10	1,9028	,15167	,05056

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Va		t-test for Equality of	
		F	Sig.	t	d

<i>Equal variance</i>	,975	,336	5,189	18
<i>Equal variances no</i>			5,590	13,895

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

	<i>Sig. (2-tail)</i>	<i>Mean Difference</i>	<i>Std. Error Diff</i>
<i>Equal variance</i>	,000	,67677	,13042
<i>Equal variances no</i>	,000	,67677	,12108

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

95% Confidence Interval of the Difference

		<i>Lower</i>	<i>Upper</i>
<i>Equal variance</i>	,40277		,95076
<i>Equal variances no</i>	,41690		,93664

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	<i>N</i>	<i>%</i>
	30	100,0
	0	,0
	30	100,0

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

Reliability Statistic.

<i>Cronbach's</i>	<i>N of Items</i>
,808	10

<i>Cronbach's</i>	<i>N of Items</i>
,668	13

Reliability Statistic.

<i>Cronbach's</i>	<i>N of Items</i>
,950	10

Reliability Statistic.

<i>Cronbach's</i>	<i>N of Items</i>

,889	20
------	----

Reliability Statistic.

Cronbach's	N of It
,710	9

RELIABILITY

16 115 114 113 112 111 110 19 /VARIABLES=I
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA

Reliability
 Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
	30	100,0
	0	,0
	30	100,0

a. Listwise deletion based on all varia
 procedure.

Reliability Statistic.

Cronbach's	N of It
,767	9

Reliability Statistic.

Cronbach's	N of It
,738	9