



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.

في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية عينة من الموظفين في مؤسسة نפטال - تيارت -

إشراف الأستاذ:

لصفر رضا

إعداد الطلبة:

قوشيح إبراهيم

بن عسلة علي

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر -أ-	مرزوقي محمد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر -ب-	لصفر رضا
مناقشا	أستاذ محاضر -أ-	صدقاوي كمال

السنة الجامعية: 2021-2022

شكر وتقدير

إلهي لا يطيب لي الليل إلا بشكرك ولا يطيب لي النهار إلا بطاعتك ... ولا تطيب لي اللحظات إلا بذكرك

.... ولا تطيب لي

الأخوة إلا بعفوك .. ولا تطيب لي الجنة إلا برويتك ... سبحانك ربنا لا علم لنا إلا ما علمتنا أهدك

وأشكرك شكرا طيبا

يليق بوجهك الكريم علي نعمتك التي مننته بها عليا لإنجاز هذا العمل المتواضع

وامثالاً لقول رسولنا الكريم عليه أفضل الصلوات والتسليم سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

رواه الترمذي فإنني أتشرفه بتقديم جزيل الشكر والعرفان إلي كل من كان لي عوناً وسنداً إلي

الإخراج هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر إلي الدكتور "صفر رضا" الذي ساعدني كثيراً ووجهني

وإلي زملائي الذين قاموا بمساعدتي في إنجاز هذا العمل

فهرس المحتويات

أ	شكر وتقدير
ب	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
هـ	ملخص الدراسة
أ	مقدمة

الفصل الأول: تقديم الدراسة

3	1- إشكالية:
4	2- فرضية الدراسة
5	3- أهداف الدراسة:
5	4- أهمية الدراسة:
5	5- أسباب اختيار الموضوع:
5	6- مفاهيم الدراسة:

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

8	تمهيد
9	1- تعريف الثقافة التنظيمية
10	2- خصائص الثقافة التنظيمية:
12	3- أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها:
13	4- مكونات الثقافة التنظيمية
15	5- مستويات الثقافة التنظيمية
17	6- وظائف الثقافة التنظيمية:
19	7- أنواع الثقافة التنظيمية:
20	8- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:
21	خلاصة

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

23	تمهيد:
24	1- مفهوم الالتزام التنظيمي:

24	2- خصائص الالتزام التنظيمي :
25	3- أنواع الالتزام التنظيمي :
26	4- أبعاد الالتزام التنظيمي (أنواع):
27	5- أنماط الالتزام التنظيمي :
27	6- محددات الالتزام التنظيمي :
28	7- مؤشرات الالتزام التنظيمي :
28	8- مؤشرات عدم الالتزام التنظيمي :
30	خلاصة.....

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

32	تمهيد.....
32	الدراسة الاستطلاعية: وقد شمل الشق الميداني التعريف حدود الدراسة.....
32	أهداف الدراسة الاستطلاعية:
33	الحدود المكانية والزمانية للدراسة الاستطلاعية:
35	خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:
37	أدوات الدراسة الاستطلاعية:

الفصل الخامس: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

46	عرض نتائج الدراسة:
46	عرض نتائج الفرضية العامة:
46	مناقشة النتائج:
47	الفرضية العامة :
51	استنتاج عام:
51	توصيات واقتراحات الدراسة
56	قائمة المراجع
	الملاحق.....

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
24	يمثل خصائص الثقافة التنظيمية.	01
48	يمثل توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	02
48	يمثل توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن	03
49	يمثل توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الفئة المهنية	04
51	معاملات تمييز المفردات لبعء الثقافة التنظيمية	05
52	البعء العاطفي	06
54	البعء الثاني المستمر	07
55	جدول البعء الثالث: المعياري	08

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
27	المكونات الأساسية لثقافة المنظمة	01
29	يوضح الوظائف الأساسية	02
38	يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي	03

ملخص الدراسة

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى مؤسسة نפטال تيارت حيث قمنا بالاعتماد على استبيان خاص بالثقافة التنظيمية بونافيا Bonavia والالتزام التنظيمي لمقياس Allene & mayer.

طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية شملت 70 موظف، وتم إتباع المنهج الوصفي في دراستنا، ومثلت قيمة الثبات بمعامل الارتباط 0.50، وعند مستوى الدلالة 0.01، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة نפטال تيارت.
- وجود علاقة ارتباطية بين متغيري الدراسة.

وعليه يجب الاهتمام بدراسة القيم والمعتقدات والاتجاهات عند اختيار موظفين جدد حتى يمكن اختيار العناصر القادرة على التكيف مع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة

Study summary

This study belongs to the field of behavior, as it aimed to identify the relationship between organizational culture and organizational commitment at the Naftal Tiaret Foundation, where we relied on a questionnaire on Bonavia organizational culture and organizational commitment to the Allene & mayer scale.

This study was applied to a random sample of 70 employees, and the following results were obtained:

- There is a relationship between organizational culture and organizational commitment among the employees of Naftal Tiaret Corporation.
 - There is a correlation between the study variables.
-

مقدمة

تعتبر القيم والاتجاهات من بين الأساليب التي تؤثر في الثقافة التنظيمية والتي أثارت الكثير من الباحثين والدارسين بسبب التغيرات التي طالما حدثت والتي لا تزال تحدث داخل المؤسسات بمختلف أنواعها، الأمر الذي يؤدي للوقوع في الصراعات بين الموظفين لتساعد على الانضباط والرفع من مستوى الأداء يتماشى مع المؤسسة إلا أن هناك متغيرات عديدة تؤثر على سلوك الفرد والالتزام التنظيمي، من بين أحد هذه المتغيرات، فهو المحدد لفشل أو نجاح وتفوق هذه المؤسسة، فيتولد من خلاله مشكلات سلوكية في كيفية تأثير الأفراد على بعضهم البعض بغرض استيعاب قدراتهم وتطوير مهاراتهم وسلوكياتهم وهذا سيساهم بشكل كبير في تطور المؤسسة وكسب سمعة جيدة لدى الموظفين ويساعد على رفع درجة رضا العاملين والفعالية، وكذلك الحد من ضغوط العمل والتغيبات وذلك بإدراك الفرد وتوافقه مع قيمه وقيم التنظيم الداخلي للمؤسسة التي يعمل بها، وتحاول هذه الدراسة معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسات نفضال تيارت، وعليه تناولت هذه الدراسة خمسة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: موضوع الدراسة

الإشكالية، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، مفاهيم الدراسة، والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية، مفهوم الثقافة التنظيمية، خصائص الثقافة التنظيمية وأهمية الثقافة التنظيمية وأيضا مكونات الثقافة التنظيمية، وظائف الثقافة التنظيمية، تأثير الثقافة التنظيمية على التزام وسلوك المنظمة والعاملين بها، أنواع الثقافة التنظيمية، العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث: مفهوم الالتزام التنظيمي، وخصائصه، أنواعه، أبعاده، أنماطه، محددات الالتزام، طرق قياس التزام ومؤشرات وجود الالتزام.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة: احتوى على مجالات الدراسة، وعينة الدراسة وكيفية اختيارها.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة وتفسير النتائج: عرض وتحليل النتائج، مناقشة وتفسير النتائج، استنتاج عام، خاتمة.

الفصل الأول

تقديم الدراسة

1- إشكالية:

يشهد العالم المعاصر اليوم تحولات جذرية وعميقة على مستويات مما أدى إلى تصاعد تنافس على مستوى المؤسسات، وجعلها في مواجهة حاسمة من تحديات البقاء والنمو وهو الأمر الذي ينطبق على المؤسسة الجزائرية التي تجد نفسها أمام ضرورة مواكبة ومسايرة هذه التغيرات الداخلية والخارجية.

إلا أن الدراسات والواقع بيننا معا أن هناك ترابط وثيق بين التحديث في المناهج التسييرية والثقافة التنظيمية السائدة، حيث أن هذه الأخيرة أثارت اهتمام الكثير من الأبحاث السابقة (على سبيل المثال، Bamidele, R., 2022; Schein, Edgar H., 2004; Alvesson, M., 2002)، الذي يحدد سلوك الأفراد داخل التنظيم إذ تمثل ثقافة العمل الجماعي كإستراتيجية الخدمات المقدمة إلى مستوى طموحات الزبون، وهذا ما أشارت إليه النظرية اليابانية في إطار الدراسات التي قام بها أشهر باحثيها "إشي كاوا" من خلال دراسة حلقات الجودة إذ يعتبر العمل الجماعي كطريقة تسييرية جديدة تساهم في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها تنظيمية في المقابل هناك دراسات أخرى على مستوى التنظيم ركزت البعد المادي من خلال استخدام أسلوب التحفيز، وهذا ما تجل في دراسات حركة التنظيم العلمي للعمل التي تعتبر نشر ثقافة التحفيز المادي ضرورة لا بد منها للرفع من معدلات الأداء (على سبيل المثال، Nneji, N. E., Asikhia, O., 2021; Samad, S., 2016; Ebru Yildiz, 2014)، في المقابل نجد مدرسة العلاقات الإنسانية تؤكد بضرورة الاهتمام بالأبعاد الإنسانية والتحفيز المعنوي لزيادة معدلات الأداء وكل هذه الدراسات الحقلية تؤكد تأكيدا قطعيا على أهمية بعض أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق وتيرة النمو التنظيمي.

فالاتمام بتغيير الثقافة التنظيمية في جميع مستويات النظرية والميدانية إن دلى على شيء إنما يدل على أهميتها كعنصر تنظيمي ومعرفي مما يؤثر على باقي المتغيرات التنظيمية الأخرى نجد في مقدمتها متغير الالتزام التنظيمي (راجع، Aranki, D., Sweis, R. J., Suifan, T., 2019; Mitic, S., 2016). إن التزام الأفراد في عملهم يشير إلى تقبله لقيم وأهداف المنظمة التي يعملون بها، وتفانيهم ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل في تحقيق أهدافها، وسيظل موضوع الالتزام التنظيمي مفتاحا أساسيا مهما في تحديد توافق العمال مع منظماتهم، فإذا كان هناك التزام نحو المنظمة سيكون هناك استعداد كافي لتكريس كل الجهود والتفاني في إنجاز المهام.

والسعي وراء بقاء المنظمة والاستمرار في العمل بها أما انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي ستتبعه آثار سلبية ومكلفة على المنظمة، كالتسيب الوظيفي (على سبيل المثال، Brockner, J., Spreitzer, G.,

(Mishra, A., 2009)، وغيرها، إذ صار الالتزام التنظيمي مطلباً أساسياً لتحقيق فاعلية وأداء وكفاءة في الإنتاجية ومؤشراً دالاً على نجاح المنظمات، ويأتي الالتزام الأفراد في عملهم نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها من الصعب عزلها بدرجة تامة، ومن بين هذه العوامل الثقافة التنظيمية، حيث أنها تؤثر على سلوك الأفراد العاملين وتصرفاتهم، إذ أنهم يتصرفون بما يتفق والقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة وتشارك بمكوناتها المادية والمعنوية بصمتها على المنظمات وتكتسب سمات الشخصية وتميزها عن غيرها، كما توفر إطار الذي يوضح طريقة أداء العمل ومعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد في المنظمة لأداء عملهم بإتقان ورفع مستوى الالتزام الوظيفي، وجاءت الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف وتقنيات وعادات وتقاليد وقيم أخلاقيات وأنماط سلوكية لتساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وأهداف العاملين واستمرارها للبقاء، وبذلك تستطيع المنظمات التغلب على المشكلات التي تواجهها، إن الالتزام التنظيمي يسهل من خلال دور الذي تلعبه ثقافة تنظيمية والشعور بالهدف المشترك، وهو أحد سبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفعالية في المنظمات الخدمية والإنتاجية لهم فالأفراد الملتزمون لهم أفكار ومعتقدات وتوقعات خاصة بها.

إدراكاً لما سبق من أهمية الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وتأثير هذه الأخيرة على عديد من المتغيرات وتبدو أهمية دراسة العلاقة بينهما.

وفي ضوء هذا الجدل القائم بين متغيرين الدراسة طفي إلى السطح التساؤلات التالية:

✓ هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي؟

2- فرضية الدراسة

✓ لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والتزام التنظيمي.

3- أهداف الدراسة:

يمكن إنجازها في النقاط التالية:

- التعرف على العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- الاطلاع على مدى اهتمام المؤسسة المراد دراستها لموضوع الذي يساعد في وضع إستراتيجية المؤسسة.
- الكشف عن نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

4- أهمية الدراسة:

نظرا لأهمية الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي داخل المؤسسة ككل أو وحدة فرعية من الجهاز العام، وذلك من أجل تحسين المسؤولين بالأهمية التي يكتسبها داخل المؤسسة من حيث ترشيد الالتزام والانضباط الذي يعتبر من بين أهم الوظائف التي تقع على عاتق الجهاز الإداري في المؤسسة وإبراز أهمية الثقافة التنظيمية في عملية زيادة الالتزام التنظيمي.

5- أسباب اختيار الموضوع:

يعتبر هذا الموضوع محل الدراسة من بين المواضيع التي أخذت قدرا كبيرا من اهتمام علماء الإدارة، وهذا راجع إلى ما للثقافة التنظيمية من أهمية كبيرة في المؤسسة، بحيث يعتبر الرابط الذي يجمع كافة أرجاء التنظيم وعلاقته الوثيقة بالالتزام التنظيمي الذي يشترط فيها وجود ثقافة تنظيمية جيدة وعالية حتى تتحقق فيها الأهداف الخاصة بالمؤسسة كلما كان لنا رغبة في دراسة موضوع الثقافة التنظيمية لملاحظتنا تغييره في المؤسسة الجزائرية وهذا ما أدى إلى تراجع في مستوى الالتزام التنظيمي.

6- مفاهيم الدراسة:**الثقافة التنظيمية:**

عرفها تايلور بأنها: ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفرن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الفرد بصفته عضوا في المجتمع. (غراز، 2020، 400).

يرى وولاس Wolass أن الثقافة: هي أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن احتمال استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التواتر والمكانية المحاكاة. من خلال التعاريف السابقة للثقافة يمكن القول أنها مجموع المعتقدات والعادات والقيم التي يكتسبها الفرد من المجتمع وتتوارث عبر الأجيال. التعريف الإجرائي للثقافة: هي مجموعة العادات والتقاليد والمبادئ والقيم التي تسود بين أفراد المؤسسة الواحدة.

التنظيم: هو ترجمة لكلمة organisation وتعني الشيء أو البنية العضوية أي هناك مجموعة من الأعضاء تنظم معا في تناغم وانسجام محققة بنية متكاملة تستند هدف مشترك.

عرفه ماكس فيبر بأنه: اكتساب نمط معين من السلوك بناء السلطة، وهو يظم مجموعة علاقات اجتماعية وتفاعلات بين الأعضاء المشكلين لها بحيث يكون ذلك وفق الأسس والقواعد التي تحكم سلوكها ويتم ذلك على أساس التسلسل الإداري، تقسيم العمل وتحقيق الهدف؟.

- في ضوء التعاريف السابقة يمكن القول أن التنظيم هو العملية التي يتم من خلالها تحديد المسؤوليات والأعمال والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق أهداف المؤسسة ومصالح العاملين بها. (غراز، 2020، 404).

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

تمهيد:

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي لقيت اهتماما واضحا في الآونة الأخيرة بغرض التعرف على ماهيتها ومصادر تكوينها وأشكالها وأسباب تغيرها بصورة تجعلها ملائمة ونافعة للمؤسسة في مرحلة معينة وغير ملائمة وضارة لنفس المؤسسة في مرحلة أخرى. لذلك تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المؤسسة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الابتكار والتعاون والفاعلية ، ومن أجل توضيح أهم الأسس النظرية للثقافة التنظيمية سيتم التعرف في هذا الفصل على ماهية الثقافة التنظيمية من خلال مفهومها وخصائصها ودورها وكذا تأثيرها على المنظمة، ثم التطرق إلى مكوناتها ومحدداتها ثم تقييم الثقافة التنظيمية وكيف يتم تغييرها.

1- تعريف الثقافة التنظيمية

تعريف الثقافة: يعتبر العالم الأمريكي إدوارد تايلور (Taylor) أول من استخدم مصطلح الثقافة ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه " الثقافة البدائية ، والذي ينص على أن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والفنون والأخلاق والتقاليد ، وكل القدرات والعادات التي اكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع.

وتتعدد مفاهيم الثقافة بتعدد تعاريفها وتنوعها، حيث اعتبرت " ذلك الخليط المركب والمعقد من المعرفة والقيم والعادات، والاتجاهات، والأفكار، والأخلاقيات، والعقيدة والقوانين التي تسود الناس والمجتمع وتشكل السلوك الإنساني وتنتقل من جيل لآخر، فهي كل شيء يشارك فيه الفرد أعضاء المجتمع ويشكل سلوكهم". وقد عرفها اللوزي بأنها " الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر ويمارس بواسطة الأفراد في أي مجتمع".

ويعرفها بيومي بأنها " السلوك المكتسب الذي يتضمن كل الأساليب المألوفة والأفكار والقيم التي يمارسها الناس ويحرصون عليها كأعضاء في مجتمع منظم، و الثقافة بطبيعتها لا تتجلى لنا كظاهرة إلا بعد إدراك تأثيراتها". نستنتج مما سبق أن الثقافة هي مباشرة، نتيجة التفاعل ومجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه أعضاء المجتمع بشكل عام.

مفهوم الثقافة التنظيمية :

مع تعدد وتنوع تعاريف الثقافة بشكل عام، لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية، وإنما طوروا الكثير من التعاريف التي يغلب عليها التداخل وان كان بعضها يكمل بعضها، ويكمن السبب الرئيسي في ذلك هو كون الثقافة التنظيمية غير ظاهرة للعيان وإن كانت مدركة وهي في تغير مستمر وحركة دائمة وإن كانت تتميز بالثبات النسبي وعلى الرغم من عموميتها و كليتها إلا أنها تتميز بالتعدد وبتنوع الثقافات الفرعية داخل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، والتي قد تكون متضادة أحيانا وغير موضوعية أحيانا أخرى، مما قد يهدد استقرار و بقاء المنظمة.

وحول توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية يفرق هوفستيد (CREET HOFSTEDE) بين الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية باعتبارهما ظاهرتين متميزتين، فعلى المستوى القومي تتمثل الفروق بين دولة وأخرى في

القيم، بينما تعكس الممارسات الفروق بين منظمة وأخرى. أي أن قيم العاملين في المنظمات ترتبط إلى حد كبير بثقافتهم الوطنية، بينما ترتبط ممارسات العمل بالثقافة التنظيمية لتلك .

يتضح أن الثقافة التنظيمية هي إحدى عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تشكل أنماط سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي وتكيف أعضائها معها من خلال تلك البرمجة الفكرية، والتي يمكن توضيحها من خلال:

تعريف (شين E.CHEIN) الذي يعتبر الثقافة التنظيمية "نمط الافتراضات الأساسية التي تبناها وتكتشفها أو تطورها مجموعة ما، من خلال تعلمها التعايش مع المشاكل المرتبطة بتكيفها الخارجي وتلك المرتبطة بتكاملها الداخلي والتي أثبتت فاعليتها، والتي من المفروض أن يتم تعليمها للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة في إدراك هذه الأمور وفي التفكير والشعور بالعلاقة المرتبطة بتلك المشاكل".

(عبد الدائم، 2011-2012، 13-14).

2- خصائص الثقافة التنظيمية:

يظهر أن هناك اتفاقاً عاماً بين الكتاب والباحثين على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى وإن هذا النظام للمعاني المشتركة، هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية، وتقتصر بعض البحوث أن هناك سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية :

الإبداع و المخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع و المخاطرة. / الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين متبهين للتفاصيل.

الانتباه نحو النتائج : درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

التوجه نحو الناس : درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على داخل المنظمة.

التوجه نحو الفريق : درجة تنظيم فعاليات العمل حول فرق الأفراد.

العدوانية : درجة عدوانية الأفراد و تنافسهم لا سهوله وودية التعامل معهم.

الثبات : درجة تأكيد فعاليات المنظمة للمحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

ويرى البعض أن للثقافة التنظيمية قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي وذلك بتشكيل

مدارك ومعارف الأعضاء للمعاني والحقائق، وإمدادهم بالطاقة الفاعلة للتعبيئة العملية، والتعرف على شخصية

الذين ينتمون للمنظمة والذين لا ينتمون إليها وروى آخرون أن الثقافة التنظيمية تستمد خصائصها من خصائص الثقافة العامة من ناحية ومن خصائص المنظمات الإدارية أو الجهة الأمنية من ناحية أخرى وللثقافة التنظيمية عدة خصائص من أبرزها ما يلي:

الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع، أو المنظمة أو ثقافة المديرين وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم والأخلاق، والمعتقدات والأفكار.

الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة.

الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك.

الثقافة نظام متكامل: تتصف بالاتصال والاستمرار فيعمل كل جيل في المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة، مما يؤدي إلى تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وطرق و تفاعل هذه المكونات ما قد يؤدي أي مسؤول إلى تعلم طرق صنع القرار عبر الأجيال الخبرات التي كان لها وقع على عملية اتخاذ قرارات هامة تبقى في ذاكرة الأفراد.

تحمل الثقافة التنظيمية خاصية تكوين المسلمات أو البديهيات: وهي ما يعتقده الأفراد غير قابل للنقاش تنشأ عن القيم والمعتقدات المتداولة داخل المنظمة وتتكون من خلال :

- يواجه الأفراد العاملون مشكلة ما، و يجدون الحل على اعتبار أنه الأمثل .
- يثبت هذا الحل فعاليته مما يؤدي إلى التنبيه في كل مرة يواجه فيها الأفراد أوضاع مشابهة يصبح نوعا من المسلمات فالقيم والمعايير والمسلمات تمثل مرجعية وخلفية قوية في أوضاع تحتاج إلى التدقيق.
- تكتسب الثقافة التنظيمية خاصية المرونة وقابلية التكيف والقدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

الثقافة نظام يكتسب متغير و متطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

وتعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة مهمة لتحقيق العدالة التنظيمية السائدة داخل المنظمة من خلال:

- تحقيق الاستقرار للمنظمة كنظام اجتماعي . - ارتفاع ولاء العاملين لكيان من مجرد النفس أو الذات .
- تستخدم كأساس مرجعي من جانب العاملين لفهم أغراض وأهداف المنظمة وهي في نفس الوقت دليل السلوك

التنظيمي المقبول. (دريدي، 2017-2018، 119-121)

والجدول التالي يلخص أهم خصائص الثقافة التنظيمية :

جدول رقم (01): يمثل خصائص الثقافة التنظيمية.

خصائص حسب تسلسل	العطية ماجدة: سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة	مريم حسين: السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والمنظمات	Weick. K.E : Significance corporate of culture	كتب أخرى
01	الإبداع والمخاطرة	الإلتزام بالسلوك المنتظم	كلية	إنسانية
02	الإنتباه للتفاصيل	المعايير	لها محدد تاريخي	الإكتساب والتعلم
03	الإنتباه نحو النتائج	القيم المتحكمة	ذات بناء إجتماعي	الإستمرارية
04	التوجه نحو الناس	الفلسفة	لها صلة بالمفاهيم البشرية	التراكمية
05	التوجه نحو الفريق	القواعد	عاطفية	الإنتقائية
06	العدوانية	المناخ التنظيمي	من الصعب تغييرها	القابلية للإنتشار
07	الثبات	/	/	الثقافة
08	/	/	/	التكاملية

(دريدي، 2017-2018، 119-121)

3- أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها:

تؤدي الثقافة التنظيمية وظائف أساسية يمكن تحديدها بالآتي:

- ويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، إذ تعمل على تنمية الشعور بالذاتية والتميز، لأن مشاركة العاملين لها القيم والمعايير والمدركات نفسها التي تعزز الشعور بالتوحد، وتطور الإحساس بضرورة تحقيق هدف وغرض مشترك.
- خلق الإلتزام برؤية ورسالة وأهداف المنظمة، لأنها تعمل على خلق روح الإلتزام والولاء بين العاملين، من خلال التعرف على قيم واتجاهات العاملين، بهدف خلق ثقافة عامة تؤدي إلى الإلتزام بالاهتمامات التنظيمية

التي ينتمون إليها بصورة أكبر من اهتماماتهم الشخصية، وجعل المصلحة العامة للعمل فوق المصلحة الشخصية.

- تعمل بمثابة دليل مرشد لإدارة والعاملين إذ تحدد نماذج ومعايير السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها من قبل الموظفين الجدد والقدامى، وهذا يؤدي إلى استقرار السلوك (المتوقع) من قبل العاملين في كل الحالات والأوقات المختلفة.

- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاته.

- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة، مثل الابتكار والتميز والريادة.

- تعتبر ثقافة المنظمة ميزة تنافسية للمنظمة إذ تؤكد على سلوكيات ابتكارية، كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء والالتزام الحرفي بالرسيمات.

- يؤدي العاملون أدوارهم في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قواعد وقيم سلوكية تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد أنماط العلاقات بينهم وبين المراجعين، وتحدد ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات أدائهم، ومنهجهم في حل المشكلات، وتقوم بتدريبهم ومكافئتهم. (مصطفى عبد الرزاق وآخرون، 2019، 158-159).

4- مكونات الثقافة التنظيمية

تكون ثقافة المنظمة من مجموعة مكونات هي كالاتي:

1- المعتقدات و التوقعات و القيم المشتركة: هي الأفكار و الاعتقادات المشتركة من قبل أعضاء

المؤسسة و التي توجه تصرفاتهم. هذه القيم لا تنفك أن تكون سببا مهما في نجاح المؤسسة لأنها تصوغ الإستراتيجية، طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح و الناس، هذه الأفكار قد تتحول إلى معايير التي تشكل حقيقة للمؤسسة.

هذه القيم و المعتقدات و التوقعات المشتركة لقادة المنظمة هي انعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة، و يمكن القول بأن القيم المشتركة تتمثل في:

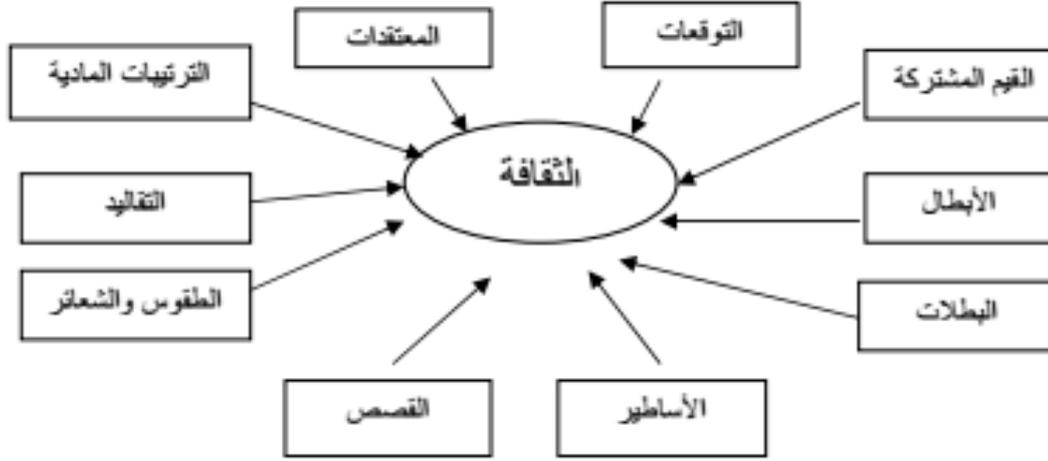
رسالة المنظمة: و هي الهدف الأساسي للمنظمة و التي تبين ماذا تفعل المنظمة ؟

و ما هي عقيدتها التي تؤمن بها ؟

المبادئ: ماذا تقدم المنظمة ؟ و من تخدم ؟

- أدوات تحقيق المبادئ:** قد تكون عن طريق فرق العمل، التميز في الجودة، التميز في الأعمال.
- إستراتيجية المنظمة: أي البرنامج أو المنهج الذي تدير عليه المنظمة لخدمة الأطراف المعنية، فقد تكون إحدى استراتيجيات المنظمة هي تحسين تكاليف المنتج عن طريق الابتكار في التكنولوجيا و الجودة والتكاليف.
- 2- الأسطورة:** هي الحكايات والقصص التي نحكيها من أجل خلق المؤسسة، أو نجاحها، مثل الأساطير التي تلعب دورا في حفظ ونقل القيم الهامة و المحفزة، هي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات وعظمة المؤسسة و نقاط تفوقها و نخوضها خلال مسيرتها.
- 3- الأبطال:** سواء كانوا حقيقيون أم من صنع خيال، أحياء أم أموات، فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم و أعمالهم و مواقفهم نجاحات و نهضة المؤسسة و ما ينتج عن ذلك من مزايا و مواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة و الاستمرار بها، هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة.
- 4- لشعائر والطقوس والتقاليد:** وتمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد و عواطفهم و ردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط و أنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد و تفاعلهم.
- 5- اللغة:** هي أداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني و توضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتداول اللغوي المعمول به.
- 6- الترتيبات المادية:** إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة، فالكراسي و المكاتب والتجهيزات الآلية وطريقة توزيعها وترتيبها، والأماكن المخصصة لاستقبال العملاء و الضيوف تعكس ثقافة المنظمة.
- 7- الهيكل التنظيمي:** مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية و الطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.
- 8- المنوعات:** هي مواضيع لا يجب الخوض فيها و أعمال لا يجب أن نقع فيها، و هي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية لها مما يؤثر سلبا على أداء العاملين و المنظمة ككل.

شكل رقم (01): المكونات الأساسية لثقافة المنظمة



المصدر: (عيساوي، 2011-2012، 18).

تتعدد وتباين مكونات الثقافة التنظيمية، و يتوقف عددها و قوة تأثيرها على عدة اعتبارات منها:

- ✓ **عمر المنظمة:** أي الفترة الزمنية منذ إنشائها حتى الآن.
- ✓ **قوة المؤسسين:** أي أصحاب رأس المال و المساهمين الأصليين.
- ✓ **التطور التاريخي:** أي قصص النجاح والفشل التي مرت بها المنظمة وكيفية التغلب على حالات الفشل وطرق معالجة الأزمات.
- ✓ **التوسع والانتشار:** فكلما كانت المنظمة منتشرة جغرافياً أو دولياً كلما دل ذلك على قوة ثقافتها و عراقة تاريخها.
- ✓ **التميز والتفوق:** سواء في الإنتاجية أو الجودة أو الربحية. (عيساوي، 2011-2012، 18-22).

5- مستويات الثقافة التنظيمية

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع (الوطنية)، ثقافة النشاط (الصناعة)، ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل).

أولاً : ثقافة المجتمع :

تمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعملة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

ثانيا : ثقافة النشاط (الصناعة):

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة) أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلا.

ثالثا : الثقافة الداخلية للمنظمة :

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة و تعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم بعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة و تحقيق أهدافها ؛ ذلك أنه حسب هوفستيدا فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير و التصرف لدى الأفراد .

رابعا : ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل) :

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، إداريين وعمال أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث، نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين. (سالم، 2006، 23-24).

6- وظائف الثقافة التنظيمية:

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

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

تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب يقبلون هذه الثقافة .
تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام .

تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم ، فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

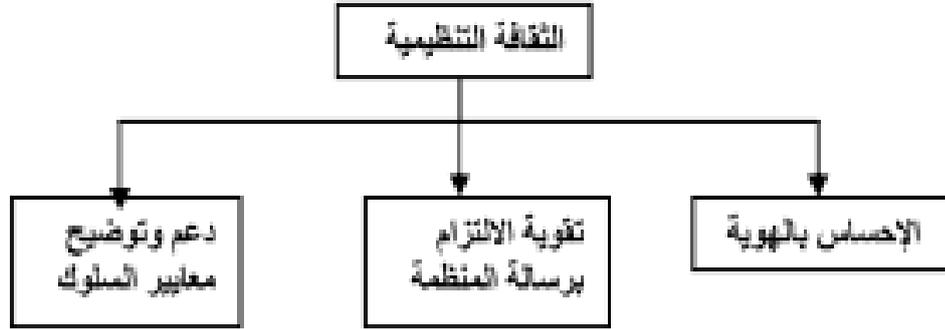
تحقق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة بما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعامل معا بفعالية .

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

تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك .

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

شكل رقم 02 يوضح الوظائف الأساسية



المصدر: (عاشوري، 2015-2015).

تأثير الثقافة على التزام وسلوك المنظمة والعاملين بها

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

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

(عاشوري، 2015-2015، 98).

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

-المرونة: تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها ما يلي:

- تعيين مدير مسؤول عن الاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها.
- استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية ..
- يمكن تدعيم المرونة من خلال التدريب المستمر فمع التدريب يستطيع أعضاء المنظمة تعلم من الأعمال

والمهارات والقدرات المختلفة.

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

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

- إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها عند تحقيق هذه الرسالة .
- أن تكون الثقافة قوية بما يمكنها من أن تمثل مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة .
- أن تكون الثقافة قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل .
- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة كأن تعمل الثقافة على زيادة الإنتاجية ، تخفيض التكاليف.
- يجب أن تكون السمات الثقافية للمنظمة قاصرة على المنظمة وحدها وألا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات الأخرى المنافسة داخل نفس المجال أو النشاط.
- من الضروري أن يصعب تقليد أو محاكاة ثقافة منظمة من المنظمات الأخرى المحيطة بها والعاملة في نفس المجال أو النشاط. (عاشوري، 2015-2015، 98-100).

7- أنواع الثقافة التنظيمية:

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

- ✓ **الثقافة البيروقراطية:** وهي ثقافة تحدد المسؤوليات، والسلطات؛ فالعمل يكون منظماً، والوحدات يتم بينها التنسيق، وتقوم على التحكم والالتزام.
- ✓ **الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

- ✓ **الثقافة المساندة:** تتميز بالصدقة، والمساعدة فيما بين العاملين، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة، والتعاون ؛ ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة
- ✓ **ثقافة العمليات:** يكون الاهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل، وليس النتائج التي تتحقق، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً، ويهتم بالتفاصيل في عمله. 5.6
- ✓ **ثقافة المهمة:** تركز على تحقيق الأهداف، مثل إنجاز العمل، وتهتم بالنتائج ، وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف .
- ✓ **ثقافة الدور:** تركز على أنواع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، وتوفر الأمن الوظيفي، والاستمرارية وثبات الأداء. (بوبر، 2006-2007، 36-37).
- 8- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:**

- 1- الصفات الشخصية للأفراد و ما لديهم من اهتمامات و قيم و دوافع.
 - 2- الخصائص الوظيفية و مدى ملاءمتها و توافقتها مع الصفات الشخصية للأفراد.
 - 3- التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة و أساليب الاتصالات و نمط اتخاذ القرارات.
 - 4- المنافع التي يحصل عليها عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية و مالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية و تنعكس على سلوكه.
 - 5- الأخلاقيات و القيم السائدة في المؤسسة و ما تشتمل عليه من قيم و طرق التفكير و أساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض و مع الأطراف الخارجية، و عادة تتكون أخلاقيات و قيم المؤسسة مما يلي:
- ✓ أخلاقيات و قيم الأفراد التي تستمد من العائلة و الأصدقاء و المجتمع.
- ✓ أخلاقيات و قيم المهنة التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة.
- ✓ أخلاقيات و قيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من العادات و ممارسات في المجتمع. (عيساوي، 2011-2012، 24-25).

خلاصة

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

الفصل الثالث

الالتزام التنظيمي

تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا واضحا في حقل الإدارة، خاصة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة تفاعلية في المنظمة ودرة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر عن اتجاه الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها، ويشمل الرغبة القوية في البقاء والاستمرار في عضويتها، ويظهر الالتزام في بذل العامل مجهودا إضافيا في العمل ويعد الأفراد الملتزمين اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى، ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية، وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل.

1- مفهوم الالتزام التنظيمي :

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من أكثر المفاهيم صعوبة، حيث تعددت مفاهيمه وتباينت فيمن بينها نظرا لتعدد العوامل المؤثرة فيه، واختلاف مداخل دراسته ونتائج الدراسات التي تناولته .
ويدل مفهوم الالتزام في اللغة إلى الاندماج أو الرغبة أو القبول والاستعداد وكان العلماء الاجتماع السبق في البحث في هذا المجال لأن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع الآخرين وتربطه بهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية، ومن هنا ندرك أن الالتزام جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه. (العيادي، 2000، 12).

وقد عرف keyton الالتزام التنظيمي بأنه عملية مستمرة ومعقدة فمن خلاله يتواجد أعضاء المنظمة ومن خلاله يحافظ هؤلاء الأعماد على المنظمة ويريدون التغيير فيها.
ويعرف "بورثر" وآخرون الالتزام التنظيمي أنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الالتزام التنظيمي اتجاه المنظمة لديه الصفات التالية:
- الاعتقاد قوي بتول أهداف وقيم المنظمة.
- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة. (الخرشوم، 2011، 173).

2- خصائص الالتزام التنظيمي:

- ✓ ويعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها ، و قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- ✓ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
- ✓ يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- ✓ إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- ✓ يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- ✓ يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية : قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي .

✓ يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونُحد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض. (سامي، حمادة، 2006، 13).

3- أنواع الالتزام التنظيمي:

قدم الباحثين آلن وماير (Allen et Meyer) الإلتزام التنظيمي إلى ثلاثة أنواع هي:

الالتزام المستمر: يشير بعد الالتزام المستمر إلى رغبة العامل في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها ؛ وهذا الالتزام يترتب من خلال تقديره للمزايا الوظيفية التي يمكن أن يفقدها جراء تركه للمنظمة التي يعمل بها وانتقاله لأخرى ، كما أنه يتأثر بحجم التكاليف المرتبطة بذلك (Meyer, Allen: p11) وحسب هذا النوع فإن ما يتحكم في درجة التزام الفرد اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل فيها، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، وهذا ما يطلق عليه تكلفة الفرصة البديلة.

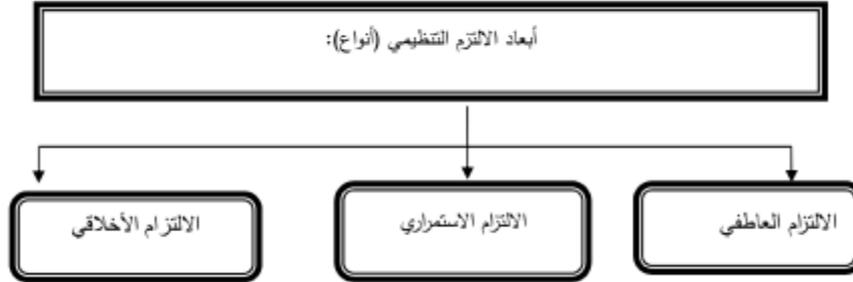
الالتزام المعياري: يشير بعد الالتزام المعياري إلى إحساس العامل الأدبي والأخلاقي بالبقاء في المنظمة والتمسك بقيمتها وأهدافها، وشعوره بأن ذلك واجب عليه تجاه المنظمة التي يعمل بها، وغالباً ما يعزز هذا الشعور الداخلي الضغوط المعيارية القيمية والمستمدة من العامل نفسه.

الالتزام العاطفي: ويقصد به الارتباط الوجداني والعاطفي بالمنظمة والتوحد معها والانتماء إليها والاستمتاع والسعادة بالاستمرار بعضويتها ويعبر عن قوة تطابق وتضامن الفرد مع المنظمة ورغبته في الاستمرار بالعمل بها لأنه موافق على قيمها وأهدافها ، وينجم عن الدعم الجيد من قبل المنظمة للفرد وذلك من خلال المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات و السماح لهم بالتفاعل الجيد والإيجابي داخل المنظمة؛ حيث يأخذ الفرد في حسابه إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل في المنظمة ؛ أي أنهم يبقون لأنهم يشعرون أن هذا واجب عليهم.

(دليلي، خميس، 2020، 742).

4- أبعاد الالتزام التنظيمي (أنواع):

شكل رقم (03) يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: (بوقندوز وآخرون، 2019، 89).

-الالتزام العاطفي: ويشير إلى الارتباط العاطفي بالمنظمة، ويتطور هذا الالتزام حينما يشارك العامل في إتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية، ويدرك أهمية وقيمة الإرتباط بالمنظمة ، ويستمد هويته من إرتباطه بالمنظمة ، مثلا يشعر العامل بالالتزام العاطفي حينما يشعر ان المنظمة تعامله بعدالة وإحترام وتؤازره وتسانده.

يعرف كذلك بأنه التزام عاطفي وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف وتدعيم القيم.

-الالتزام الاستمراري: ويشير إلى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل لدى المنظمة ، وينشأ حينما يدرك العامل أنه يكون خاسرا وأنه لا توجد فرصة عمل بديلة فيما لو ترك المنظمة، وبالتالي ينبغي أن يستمر في المنظمة .
مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية

- الالتزام الأخلاقي: ويتطور حينما تنمو داخل العامل وتزرع فيه قيم ومعايير المنظمة من خلال التنطبع، ويجني الفوائد التي تحته على الشعور بالحاجة التبادلية أو قبول شروط وبنود العقد النفساني، أي بمعنى أن العامل يشعر بالالتزام تجاه المنظمة وجميع هذه الأبعاد لها تأثيرها على أداء العامل ومدى رغبته في الإستمرار بالعمل ، ولكن تأثير الالتزام العاطفي والالتزام الأخلاقي لها تأثير أكبر من تأثير الالتزام الاستمرار.

ويشير الالتزام الاستمراري إلى شعور الامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة.

وبصورة عامة يساعد الالتزام على تقليص دوران العمل، والتغيب، وتحسين الأداء، وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

-خصائص الالتزام التنظيمي : لا يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها. (بوقندوز وآخرون، 2019، 89-90).

5- أنماط الالتزام التنظيمي:

ونجد عدة أنماط له وهي:

- **النمط الوجداني للالتزام التنظيمي:** يقصد به شعور الفرد العامل بالارتباط بالمؤسسة والمساهمة فيها، أو هو توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيم.

- **النمط الاستمراري للالتزام التنظيمي:** وهو مبني على التكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه للمنظمة، وهو قوة الفرد ورغبته الجارحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها.

- **النمط المعياري للالتزام التنظيمي:** يشير الى شعور العامل بالبقاء في المؤسسة وقد يعود ذلك إلى ضغوط الآخرين مثل الزملاء والرؤساء. (بوطالب، سليخ، 2019، 137).

6- محددات الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تكون وراء خلق الالتزام التنظيمي من عدمه يصنفها الباحثون إلى ثلاث مجموعات هي:

1- **العوامل الخارجية:** وهي العوامل المتاحة خارج المؤسسة كظروف سوق العمل وفرص التوظيف في مؤسسات أخرى وحالات الزواج والكساد والطلب على اليد العاملة...، وهي عوامل تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي خاصة لدى العمال الحديثي التوظيف في المؤسسة.

2- **العوامل الشخصية:** وتعني خصائص العامل في حد ذاته من حيث السن، الجنس، مستوى التعليم والتأهيل، مستوى الطموح، الدوافع والقيم...، فلا شك أن العامل الذي لا تتطابق قيمه مع قيم المؤسسة أو لا يتناسب طموحه مع ما توفره له المؤسسة من فرص للتطور، قد ينخفض عنده مستوى الالتزام وتجده يبحث على فرص بمؤسسات أخرى.

3- **العوامل التنظيمية:** وتعكس الجوانب الداخلية في المؤسسة، كالخصائص الوظيفية نظام الأجور والحوافز، نظام الترفيه، العمل الجماعي، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي نمط الإشراف والقيادة وغيرها من العوامل التي تساهم في خلق أجواء عمل أو ما يسمى اصطلاحا بالمناخ التنظيمي الذي قد يكون مساعدا ومقبولا من وجهة نظر العامل وإدراكه له ما يساهم في زيادة درجات الالتزام التنظيمي والعكس الصحيح. (قبطان، ب.ت، 348).

7- مؤشرات الالتزام التنظيمي:

- مؤشرات وجود الالتزام التنظيمي: تتمثل مؤشرات الدالة على وجود الالتزام التنظيمي في أي منظمة فيما يلي: (عامر، 2019-2020، 96).
- التحدث عن المنظمة بالخير من قبل العاملين.
- الدفاع عن المنظمة من أي إساءة أو نقد. - درجة شعور الأفراد بالمسؤولية.
- درجة بذل الجهد. - درجة المشاركة في النشاطات وعمليات المنظمة.
- عدم الرغبة في ترك المنظمة.
- ارتفاع معنويات العامل
- انخفاض نسبة الشكاوى.

8- مؤشرات عدم الالتزام التنظيمي:

- تتمثل مؤشرات الدالة على ضعف الالتزام التنظيمي في المنظمة فيما يلي:
- ارتفاع درجة دوران العمل.
- كثرة الغيابات الغير مبررة.
- الإهمال واللامبالاة.
- التباطؤ في العمل.
- انخفاض درجة الأعمال التطوعية.
- عدم احترام الوقت.
- انخفاض إنتاجية العامل.

9- طرق قياس الالتزام التنظيمي:

- إن عملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة واعية وهادفة تحي المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد: (عمرأوي ، 2015-2016، صص10).
- يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.

- معرفة الإدارة للمشاعر والأحاسيس والاحتياجات عن طريق قياس الالتزام ، الذي يدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء .
- يعتبر أداة تشخيصية لمعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة .
- يعود بالنفع على العاملين والمنظمة حيث يتولد شعور لدى العاملين باهتمامهم الإدارة جم ، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ومن ثم على فاعلية المنظمة .
- وتستخدم الكثير ومن المنظمات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها ، حيث تصنف وسائل قياس الالتزام التنظيمي كمايلي :
- المقاييس الموضوعية .
 - المقاييس الذاتية .
 - مقاييس بورتر وزملائه 1969 .
 - مقاييس مارش ومانري 1977 .
 - مقاييس جوش وزملائه 1978 .

خلاصة:

يعد الالتزام التنظيمي من الدراسات الحديثة التي إهتم بها الباحثون في مجال الإدارة كونه سلوك مرغوب فيه من قبل المنظمات لتأثيره على سلوك العاملين اتجاه المنظمة، فهو عبارة عن إيمان الفرد بأهداف وقيم المنظمة وبذل الجهد في تحقيقها والرغبة في الاستمرار فيها، وتتجلى أهميته في أنه يعمل على زيادة معدلات الأداء الجيد وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال، كما يعمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال المحافظة على كفاءتها ومهاراتها والتزام الأفراد في العمل فيها.

كما تناولنا كذلك أبعاد الإلتزام التنظيمي، التي تتمثل في الإلتزام العاطفي الذي يعبر عن العلاقة الوجدانية للعامل في المنظمة، والإلتزام الاستمرار الذي يعكس الرغبة في البقاء في عضوية المنظمة، وكذا المراحل وطرق قياس الإلتزام التنظيمي ونتائجه السلبية والإيجابية، كما تعرفنا على أهم النظريات وهي نظرية الإلتزام البقائي، الوجداني والمعياري.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة في هذا البحث المتمثلة في منهج الدراسة، ومجتمع الأصلي، الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، واحتوت على مجموعة من الخطوات.

الثقافة التنظيمية: هي المعتقدات والافتراضات وقيم الأساسية وطرق التفاعل التي تساهم في البيئة الاجتماعية والنفسية للمؤسسة والمعبر عنها في الاستجابة الكمية لعمال نفضال تيارت في مقياس الثقافة التنظيمية ل Bonavia سنة 2009

الالتزام التنظيمي: هو الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة، والمعبر عنه في الاستجابة الكمية لعمال نفضال تيارت في مقياس Allen N. J. Meyer.p سنة 2009.

الدراسة الاستطلاعية: وقد شمل الشق الميداني التعريف حدود الدراسة
أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تهدف الدراسة الاستطلاعية في أي بحث من الحدوث إلى:

- التعرف على المؤسسة وطبيعة نشاطها
- التعرف على العينة المناسبة للدراسة
- تعريف العمال بالدراسة و أهدافها
- بناء الأداة والتأكد من صلاحية أنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه.
- معرفة الخصائص السيكومترية للأداة المصممة من صدق وثبات .
- محاولة تدارك الأخطاء وإجراء التعديلات اللازمة على الأداة قبل الشروع في تطبيقها في الدراسة الأساسية.
- مدى ملائمة الأداة من حيث الزمن والعبارات للعينة من حيث الدراسة.
- التأكد من شمولية بنود الأدوات في تغطية أهداف الدراسة وموضوعها والتمكن من تعديل بعض البنود وإعادة صياغتها.
- جمع بعض المعلومات والبيانات الضرورية للدراسة.

الحدود المكانية والزمانية للدراسة الاستطلاعية:

- الحدود المكانية:

تعريف المؤسسة:

هي مؤسسة ذات طابع تجاري متفرعة عن المؤسسة الأم (سوناطراك) بعد إعادة الهيكلة التي لحقت العديد من المؤسسات العمومية وهذا وفقا للمرسوم 101/08 الصادر بتاريخ 1980/04/06 والذي ينص على إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية.

تقديم القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة:

المقاطعة الوقود بتيارت تفرعت عبر التقسيم الجديد لوحدة الأم نفضال وتقوم هذه المنطقة بجلب الوقود من المصفاة الموجودة عبر المقاطعة الصناعية أرزيو.

وتقوم بنقل المواد عبر شتى وسائل النقل مثل الخواص مؤسسة النقل البري وعن طريق السكك الحديدية وهذه المواد متمثلة في البنزين عادي والممتاز والمازوت تخزينه في صهاريج كبيرة.

من هذه المناطق الوقود المقاطعة تيارت ولديها سبعة مراكز تخزين منها اثنان (02) داخل تراب الولاية وخمسة خارجها وتقوم هذه الأخيرة بدورها بتسليم هذا المخزون إلى مركز التسويق بوثيقة تسمى سند نقل المخزون.

كما تحتوي المقاطعة الوقود تيارت على مديرية وتتكون هذه الأخيرة من عدة دوائر منها الدائرة المالية والمحاسبة التي تقوم بمراقبة ميزانية المقاطعة من فواتر الماء والكهرباء والأجور العمالو كذا فواتير الخواص الذين يقومون بنقل المواد البترولية من أرزيو إلى تيارت.

وكذا دائرة العمال والوسائل العامة التي تقوم بدورها بمتابعة الأحوال العمال من الأجور وعطل سنوية وكذا متابعة الدورات التكوينية للعمال مع الإشراف على متابعة المتربصين.

وكذا دائرة التقنية التي تقوم بدورها بمتابعة الأعطاب الموجودة عبر مراكز التخزين وإصلاحها.

وكذا دائرة الإعلام الآلي التي تقوم بمتابعة الأعمال التقنية ولهذه الدائرة عمليات مشتركة مع كافة دوائر ومراكز التخزين.

كما توجد اتفاقية مع وزارة الطاقة والمناجم ووزارة التشغيل والتكوين المهني(مقاطعة تيارت معنية باتفاقية حيث تقوم هذه الأخيرة بجلب المتربصين من مختلف مراكز التكوين المهني والتمهين الموجود عبر الولاية).

تقديم المؤسسة مع ذكر تاريخ إنشائها والخدمات المقدمة وتطورها عبر الزمن:

نشاط هي المؤسسة الجزائرية الرائدة في مجال توزيع وتسويق هذا المنتج وهي ذات طابع تجاري متفرعة عن مؤسسة الأم سوناطراك

بعد إعادة الهيكلة التي لحقت للعديد من المؤسسات العمومية وهذا وفقا للمرسوم 101/08 الصادر بتاريخ 1980/04/06 والذي ينص على إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية.

ENTREPRISE DE RAFFINAGE DES PRODUITS PETROLIERS

وبعد ذلك تم تعديل هذا المرسوم إلى مرسوم ثاني تحت الرقم 189/87 والصادر بتاريخ 1987/08/25 والذي ينص على تقسيم إلى مؤسستين هما: ERDP

أ/ نفاطال NAFTAL

تعني المؤسسة الخاصة بتكرير المواد البترولية ولها وحدات في كل من: سكيكدة، رزينو، حاسي الرمل، حاسي مسعود الجزائر.

ب/ نفاطال NAFTAL

وتعني الخاصة بتوزيع وبيع المواد البترولية بحيث لها حاليا على المستوى الوطني

(67) مركز ومستودع للتوزيع بالنسبة للمحروقات والزيوت والمطاط.

(44) مركز تعبئة قارورات الغاز.

(16) وحدة تصنيع الزيت.

(53) مستودع للتمويل بالوقود للنقل الجوي والبحري.

(59) مستودع تخزين وتوزيع الغاز.

(1576) محطة خدمات لتوزيع المحروقات منها 901 محطة للخوادم.

(3250) شاحنة للتوزيع و (175) رافعات القارورات.

(14550) نقطة بيع قارورات الغاز.

80 / من الاستهلاك الوطني للمواد البترولية يتم توزيعها عن طريق محطات الخدمات.

الوحدات النفطية: تضم نفاطال 48 وحدة على المستوى الوطني 04 وحدات خاصة بالموانئ 04 وحدات

خاصة بالصيانة ووحدة للإعلام الآلي.

أما فيما يخص العمال فهي تشغل 29000 عامل

الحدود الزمانية:

تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 2022/05/04 إلى 2022/05/17

خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

عينة الدراسة:

خصائص العينة الاستطلاعية

عينة الدراسة: تتمثل عينة الدراسة الاستطلاعية في 30 موظف بالمؤسسة تم اختيارهم عشوائيا.

الجدول رقم (02) يمثل توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%84.3	59	ذكور
%15.7	11	إناث
%100	70	المجموع

من خلال الجدول السابق نلاحظ نسبة الذكور والإناث متفاوتة (%15.7 إلى %84.3) فهذا منطقي لان هذا القطاع يتوفر على غالبية الذكور

الجدول رقم (03) يمثل توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
%74.3	52	أقل من 40 سنة
%25.7	18	أكثر من 40 سنة
%100	70	المجموع

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه يوجد تفاوت فيما يخص السن (%25.7 إلى %74.3) من خلال الجدول رقم (02) يوضح أن الفئة العمرية أقل من 40 سنة قدرت ب %47.3 والفئة العمرية لأكثر من 40 سنة قدرت ب %25.7 وهذا ما يدل على أنه هنالك تفاوت بين الفئتين.

الجدول رقم (04) يمثل توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الفئة المهنية:

النسبة المئوية	التكرار	الفئة المهنية
15.7%	11	إطار
24.3%	17	مشرف
60%	42	منفذ
100%	70	المجموع

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه يوجد تقارب بين نسبة الفئة المهنية لكل من الاطارات والمشرفين (15.7% إلى 24.3%) أما نسبة الفئة المهنية للمنفذين فهي تفوق نسبة الاطارات والمشرفين بشكل كبير حيث قدرت بـ 60%

أدوات الدراسة الاستطلاعية:

معاملات تمييز المفردات لبعء الثقافة التنظيمية

ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	الفقرة	البعء
0.25**	1	الثقافة التنظيمية
0.45**	2	
0.59**	3	
0.76**	4	
0.52**	5	
0.15	6	
0.53**	7	
0.59**	8	
0.79**	9	
0.48**	10	

وصف المقياس الثقافة التنظيمية:

استند الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة إلى مقياس الثقافة التنظيمية المقدم من طرف Bonavia, (2006)، والذي يقيس مدى كون المنظمة تقليدية مقابل من غير ذلك. يتكون المقياس من 14 فقرة: 7 فقرات تمت صياغتها في اتجاه الثقافة التنظيمية التقليدية، وتم صياغة الفقرات السبعة المتبقية بطريقة معكوسة لتقليل تأثيرات الإذعان. تستجيب الموضوعات لفقرات على مقياس من 10 نقاط من نوع ليكرت مثبت ب 1: لا أوافق تمامًا و6: موافق تمامًا. وبالتالي، بعد عكس الدرجات الفقرات المصاغة في اتجاه الثقافة التنظيمية غير التقليدية، يتم تشكيل مجموع النقاط من خلال جمع درجات الفقرات. الدرجات الأعلى على المقياس تعني أن لدى المنظمة ثقافة تنظيمية تقليدية في حين أن الثقافة التنظيمية من النوع غير التقليدي سترتبط بنقاط أقل. لقد حذف منشئ المقياس أربعة فقرات من المقياس الأصلي المكون من 14 فقرة نظرًا للنتائج التجريبية المرتبطة بتطوره، حيث تم الحصول على مؤشرات سيكومترية ضعيفة لهذه الفقرات الأربعة، على سبيل المثال، الارتباطات بين الفقرات الإجمالية أدناه 0.45، والمجموعات أدناه 0.25 السمة المشتركة لهذه الفقرات الأربعة، والتي يمكن أن تكون سببًا لضعف الأداء، هي أن مستوى معينًا من المعلومات حول الشركة، والذي لا يعرفه عادةً العمال، مطلوب للرد عليها (على سبيل المثال: "استراتيجيات التسويق مثل استخدام التجزئة وأبحاث السوق" أو "بشكل عام، يتم تقييم رؤية طويلة المدى للأشياء بشكل أكبر") وبالتالي، تم تعيين المقياس النهائي من خلال 10 فقرات، تم تسجيل أربعة منها عكسيًا عند الحصول على الدرجات الإجمالية للموضوعات (Bonavia, T., Molina, J. G., Boada, J., 2009, p.5).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك تباين بين قيم معاملات تمييز الفقرة فكانت أدناها 0.25^{**} وأقصاها 0.79^{**} اما العبارة رقم (06) فقد جاءت أقل مما هو مطلوب إلا أننا سنحتفظ بها.

معاملات تمييز مفردات الالتزام التنظيمي:

البعد العاطفي:

الدرجة الكلية	العلاقة بين الفقرة والبعد	الفقرة	البعد
0.71^{**}	0.51^{**}	1	العاطفي
	0.61^{**}	2	
	0.41^{**}	3	
	0.42^{**}	4	
	0.66^{**}	5	
	0.69^{**}	6	
	0.17	7	
	0.57^{**}	8	

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك تباين بين قيم معاملات تمييز الفقرة فكانت أدناها 0.17 وأقصاها 0.69^{**} أما العبارة رقم (7) فقد جاءت أقل مما هو مطلوب إلا أننا سنحتفظ بها. وجاءت كلها دالة أما القيمة بين البعد والدرجة الكلية كانت مقبولة.

الجدول الثاني: البعد الثاني المستمر

الدرجة الكلية	العلاقة بين الفقرة والبعد	الفقرة	البعد
0.70^{**}	0.33^{**}	9	مستمر
	0.44^{**}	10	
	0.14	11	
	0.29^{**}	12	
	0.72^{**}	13	
	0.55^{**}	14	
	0.14	15	
	0.25^{**}	16	

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك تباين بين قيم معاملات تمييز الفقرة فكانت أدناها 0.14 وأقصاها 0.72** أما العبارة رقم (11) و(15) فقد جاءت أقل مما هو مطلوب إلا أننا سنحتفظ بها. وجاءت كلها دالة أما القيمة بين البعد والدرجة الكلية 0.70** كانت مقبولة.

جدول البعد الثالث: المعياري

الدرجة الكلية	العلاقة بين الفقرة والبعد	الفقرة	البعد
0.73**	0.19	17	معياري
	0.31**	18	
	0.38**	19	
	0.48**	20	
	0.31**	21	
	0.35**	22	
	0.66**	23	
	0.65**	24	

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك تباين بين قيم معاملات تمييز الفقرة فكانت أدناها 0.19 وأقصاها 0.66** أما العبارة رقم (17) فقد جاءت أقل مما هو مطلوب إلا أننا سنحتفظ بها. وجاءت كلها دالة أما القيمة بين البعد والدرجة الكلية 0.73** كانت مقبولة.

الثبات بطريقة ألفا كرومباخ:

ألفا كرومباخ	الثبات
0,70	الثقافة التنظيمية
0,64	الإلتزام التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول رقم أن بعد الثقافة التنظيمية كان مرتفع حيث قدر ب 0.70

الدراسة الأساسية.

أهمية الدراسة الأساسية:

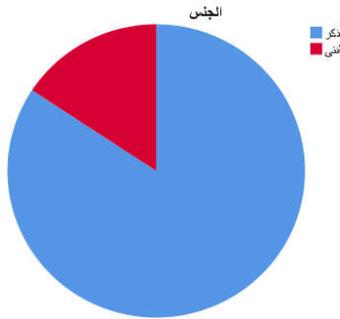
يمكن إجمال أهمية الدراسة الأساسية في التأكد من صحة فروض الدراسة المقدمة سابقا بإثبات أو نفي أو تغيير أو مناقشة هذه الفروض والخروج بجملة من المعطيات يمكن التأسيس عليها مستقبلا للبحث/ وان أمكن الخروج بتوصيات واقتراحات ممكن أن تعتمد للبناء عليها سواء بالنسبة للمؤسسة أو للتخصيص وبهذا نقوم بتشجيع علمي.

منهج الدراسة:

إن اتباع أي منهج معين لا يكون بمحض الصدفة أو لاختيار العشوائي، وإنما يكون حسب طبيعة موضوع الدراسة، تبعا لهذا اعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي، حيث يتركز على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو الموضوع المحدد، فهو الأنسب لتقصي كشف العلاقة وتفسيرها ومحاولة الوصول لاستنتاجات تساهم في تحسين الواقع وتطويرها.

عينة الدراسة:

تم الأخذ بكل مفردات الدراسة المقدرة ب 70 موظفا، وكانت إجابة الأفراد مستوفية وكاملة لكل البيانات.



الجدول: توزيع عينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%84.3	59	ذكور
%15.7	11	إناث
%100	70	المجموع

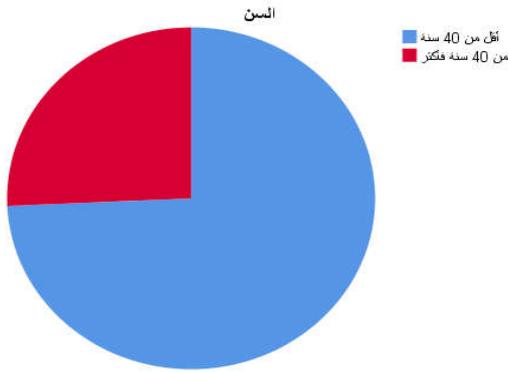
الشكل رقم(04) يمثل توزيع أفراد العينة الاستطلاعية

حسب متغير الجنس

يظهر من خلال الجدول أن نسبة موظفين الذكور أكثر من

الإناث

الجدول: توزيع عينة حسب السن:



السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 40 سنة	52	74.3%
أكثر من 40 سنة	18	25.7%
المجموع	70	100%

الشكل رقم(05) يمثل توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير السن

نلاحظ من خلال الجدول أنه هناك تباعد كثيرا فيما يخص السن

الجدول رقم(03) يمثل توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الفئة المهنية:



الفئة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
إطار	11	15.7%
مشرف	17	24.3%
منفذ	42	60%
المجموع	70	100%

الشكل رقم(06) يمثل توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الفئة المهنية

نلاحظ من الجدول أن هناك تفاوت بين الفئات المهنية.

الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات:

النسب المئوية

التكرارات

ألفا كرونباخ

التباين

الانحراف المعياري

معامل ارتباط بيرسون

المتوسط الحسابي

عينة الدراسة:

تم الأخذ بكل مفردات الدراسة المقدرة بـ 70 موظف وكانت الإجابة أفراد العينة مستوفية وكاملة لكل البيانات. بعد تناولنا الشق النظري للدراسة بشيء من التفصيل نحاول من خلال الدراسة الميدانية ترجمة ذلك على معطيات ملموسة بالاستناد إلى الإستراتيجية المنهجية التي تمكننا من كشف حقائق ميدانيا من خلال البيانات والمعلومات المتحصل عليها ليتم تحليلها لغرض التأكد من صحة الفرضيات المنطلق عليها وبالتالي الإجابة على التساؤلات المطروحة، وقد شمل الشق الميداني التعريف بمكان إجراء الدراسة. قبل تطرق الباحث لأي دراسة ميدانية يجب القيام بالدراسة الاستطلاعية التي تجرى فيها الدراسات الأساسية.

توزيع الفقرات على أبعاد الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي	
الأبعاد	البنود
عاطفي	من 01 الى 08
مستمر	من 09 الى 16
معياري	من 17 الى 24

يتكون استبيان الالتزام التنظيمي من ثلاث أبعاد، الالتزام العاطفي والذي يشير إلى ارتباط النفسي للموظف ببناء على الرغبة في البقاء في المؤسسة والالتزام المستمر ويرتكز على الارتباط المادي والانتماء للمؤسسة والبقاء فيها.

وصف مقياس الالتزام التنظيمي:

تم إنشاء مجموعة متكونة من 51 فقرة لغرض بناء مقياس الالتزام التنظيمي كان البعض من هذه الفقرات نسخ معدلة لتلك المستخدمة في مقاييس أخرى؛ المكتوبة من قبل مؤلفين آخرين.

تم صياغة كل فقرة وفقاً لإحدى تصورات الالتزام؛ كما تم إدراج استبيان الالتزام التنظيمي المؤلف من 15 فقرة ل (Mowday et al., 1979) مع هذه الفقرات الـ 51. وباستثناء الفقرات الواردة في استبيان الالتزام التنظيمي، التي تم عرضها أولاً، كان ترتيب الفقرات في الاستبيان عشوائياً. تم إعداد الردود (بدائل الإجابة) على جميع الفقرات على سلم من سبع نقاط ("لا أوافق بشدة" إلى "موافق بشدة").

استند اختيار الفقرات التي تم إدراجها في المقياس النهائي على سلسلة من قواعد القرار المتعلقة بنسب تأييد الفقرة، أو - البند - مجموع العلاقات المتبادلة (مع كل من المقاييس غير المقننة)، وتكرار المحتوى.

على وجه التحديد، تم التخلص من الفقرات التي كانت ضمن الحالات الثلاث التالية:

(أ) إذا كانت نسبة التأييد أكبر من 0.75؛

(ب) إذا كانت الفقرة مترابطة بشكل أقل مع مقياسه الرئيسي مقارنة مع واحد أو كلا من المقاييس الأخرى؛

(ج) إذا كان محتوى الفقرة زائدا مقارنة بالفقرات الأخرى على المقياس.

جرت محاولة لتحديد كل من الفقرات ذات الاتجاه الموجب والسالب. وفي الأخير، تم تحديد عدد الفقرات المختارة بالتساوي لكل بعد مع الحد الأدنى لعدد الفقرات التي استوفت معايير الاستبعاد المذكورة سلفا وعلى الرغم من أن تحقيق المساواة في الحجم لم يكن ذا أهمية قصوى، فقد اعتبر مرغوبا فيه عندما أصبح واضحا أن بعض الفقرات ستفقد نتيجة لذلك. بعد تطبيق هذه القواعد، تم اختيار ثمانية بنود لإدراجها في مقياس الالتزام العاطفي (ACS)، مقياس الالتزام المستمر (CCS)، مقياس الالتزام المعياري (NCS) (Allen N. J., Meyer J. P., 1990, p.5).

الفصل الخامس:

مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

عرض نتائج الدراسة:

عرض نتائج الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

استنادا إلى معالجة المعلومات المجمعة من ميدان الدراسة وبعد تطبيق معامل بيرسون للارتباط تحصلنا على البيانات الناتجة عن تطبيق استبيان Bonavia للثقافة التنظيمية ومقياس Allan و Meyer للالتزام التنظيمي وذلك للكشف عن وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

العلاقة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	قيمة الدلالة
الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي	0.50	0.01	0.000

من خلال تحليلات الإحصائية التي أشرنا إليها في الدول أعلاه نلاحظ أن قيمة ارتباط بيرسون قدرت بـ 0.50 وهي قيمة متوسطة دالة إحصائيا عند قيمة دلالة 0.000 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، وبهذا يمكننا القول أن العلاقة موجودة وهي علاقة ارتباطية.

مناقشة النتائج:

لغرض معرفة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي تم حساب معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ 0.50 مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين بدرجة متوسطة وتفسير ذلك أنه كلما توافر قيم الثقافة التنظيمية كلما زاد الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة نفضال تيارت.

ومن خلال ذلك نستنتج أن نتيجة العلاقة الارتباطية بدرجة متوسطة ما بين متغير الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفين بمؤسسة نفضال تيارت، إلى أن القيم السائدة في مؤسسة نفضال تيارت فرندة من إيمان الموظفين.

وهذه النتيجة تتفق مع اقتراحه آلن وماير Allen & Mayer 1990 حيث أكد أن الإلتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله عن استقلالية، وأهمية مهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الإلتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء كان يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، أي هو الارتباط المحدود وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم ويرجع الإلتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

الفرضية العامة :

"توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي التي أجريت بمؤسسة نפטال تيارت من خلال نتائج الدراسة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي تم التوصل إلى وجود علاقة وتكون ارتباطية، ولقد توافقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت له دراسة العوفي 2005 حيث توصل إلى أهمية اكتشاف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وكذلك نجد الكشف على أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي على هيئة الرقابة والتحقيق، ونجد أيضا تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين في هيئة الرقابة والتحقيق على الاستفادة من نتائج الدراسة، ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والالتزام التنظيمي كما نجد وجود علاقة بين العمر ومستوى الولاء التنظيمي ووجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط الالتزام التنظيمي ومختلف البيانات والعوامل الشخصية كما نجد مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية.

- وما أقرته دراسة "درنوني 2014" التي أوضحت وجوب وإلزامية التحقق من دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة، هذا الهدف الرئيسي تتفرع عنه عدة أهداف فرعية تتمثل في: الوقوف على طبيعة العنصر البشري المنتمي للمؤسسة، وكذلك الوقوف على مستوى السيادة لكل من الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى فئات العمالية في المؤسسة، وهدفت أيضا إلى التعرف للتحقق من مساهمة القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة وكذلك الكشف عن دور توقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة، وكشف عن دور الممارسات الإدارية في زيادة المستوى الالتزام في المؤسسة.

- ولقد أتت دراسة "بون وأروموغام Boon and arumugam " 2006 بنفس النسق والرأي، حيث هدفت دراستهما إلى استقصاء تأثير الأبعاد الأربعة للثقافة المؤسسية فريق العمل والاتصال والاعتراف والمكافأة والتدريب والتطوير على الالتزام التنظيمي للعاملين ضمن المنظمات الماليزية الست الرئيسية وبعد التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات أظهرت الدراسة أن "الاتصال والتدريب والتطوير والمكافأة والتقدير وفريق العمل" ارتبطت إيجابيا مع التزام العاملين كما تم إدراك الاتصال كبعد مؤسسي مسيطر ترافق مع التحسينات المهمة في الالتزام التنظيمي ضمن العاملين في قطاع أشباه المواصلات الماليزي.

- ولقد جاءت دراسة الباحثان "خير الدين والنجار 2010" في نفس سياق فرضيتنا العامة، حيث هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية "الهيكلة التنظيمية والثقافة التنظيمية" على الالتزام

التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية ولتحقيق هذا الهدف، قام الباحثان باستخدام بعض الأساليب والتقنيات البحثية، حيث توصل الباحثان إلى وجود أثر لعناصر البيئة الداخلية "الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية" مجتمعة ومنفردة على مستوى في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

وأوصى الباحثان في تبني ثقافة الجودة وتطبيق فلسفة التحسين المستمر في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

- ولقد خلصت دراسة "الشمالي 2002" إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض عالي نسبياً، ووجود علاقة طردية بين الصيغة الرسمية والالتزام التنظيمي، كما اتضح أن قوات الأمن الخاصة تتقيد بالصيغ إلى حد ما في أداء الأعمال، كما توصلت كذلك إلى وجود علاقة عكسية بين مستوى الالتزام والمركزية، أي أنه كلما زادت المركزية انخفض مستوى الالتزام التنظيمي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على علاقة المتغيرات التنظيمية "الصيغة الرسمية والمركزية" بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة، وكذا معرفة علاقة متغيرات الوظيفة "الأجور ومحتوى العمل، فرص الترقية، والتقدم الوظيفي، والقيادة والإشراف، وجماعة العمل" بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة

- وتناولت دراسة **ميجن (Meijen, 2007)** "تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في بعض الإدارات البلدية المحلي"، وهدفت إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للموظفين في إدارات مختارة من البلديات المحلية في مدن رئيسة في جنوب أفريقيا. ولتحقيق أهداف الدراسة عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكان عدد من أجاب على أسئلة الاستبانة 148 موظف، ممن يجيدون القراءة والكتابة باللغة الإنجليزية. وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج كان من أبرزها: أن الثقافة التنظيمية السائدة هي ثقافة القوة، بينما الثقافة التنظيمية المفضلة من الموظفين هي الثقافة التنظيمية الداعمة. وهناك فجوة بين الثقافة التنظيمية السائدة والثقافة التنظيمية المفضلة من الموظفين في بعض الإدارات والالتزام التنظيمي المعياري هو السائد بين الموظفين. والعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة والالتزام التنظيمي للموظفين في الإدارات المختارة كان كالتالي: الثقافة التنظيمية السائدة لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي للموظفين. الثقافة التنظيمية المفضلة للموظفين ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي لهم. الفجوة بين الثقافة التنظيمية السائدة والثقافة التنظيمية المفضلة للموظفين ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي لهم. ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية والثقافة التنظيمية السائدة.

وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات الديموغرافية: "القسم الذي ينتمي له الموظف، والمستوى التعليمي والثقافة التنظيمية المفضلة. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية والالتزام التنظيمي. بشكل عام فإن الثقافة التنظيمية لها تأثير ذو دلالة على الالتزام التنظيمي للموظفين، مما يؤثر على مستوى الخدمات المقدمة.

- دراسة ع. معيش (2017): أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة في مؤسسات التعليم العالي، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

هدفت الدراسة التي تبين أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة اعتمد على المنهج الافتراضي الاستنباطي، حيث تم سحب عينة عشوائية تكونت من (150) أستاذ لجميع الكليات طبق عليها اداة الاستبيان.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى الثقافة التنظيمية تؤثر بـ 23.5% من المتغيرات الحاصلة في مستوى الالتزام التنظيمي وهذا بالاعتماد على قيمة R^2

- ولقد توافقت دراسة "برباح 2014" مع دراستنا الحالية حيث هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والوقوف كذلك على علاقة كل منهما المتغيرات الشخصية للعمال مثل "الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمركز الوظيفي"، كما هدفت الدراسة إلى قياس مدى التزام عمال المركبات الرياضية وكيفية استغلالها في تحقيق أهداف المنظمة، وقد توصل الباحث إلى ضرورة تحسين العلاقة المهنية بين الإدارة والعاملين، حتى تكون رافعة جيدة تساهم في تطور الفرد والمؤسسة الرياضية وتكاملها وبناء على هذه النتائج أوصى الباحث بالعمل بروح الفريق، ومن خلال التعليمات الإدارية الواضحة والواقعية المنطلقة من حاجة للعمل والتأكيد على ضرورة نشر ثقافة المحبة والمودة بين الموظفين وهذا من شأنه الرفع من مستوى التزام التنظيمي لديهم.

- كذلك جاءت دراسة "العياشي 2019" بنفس الاتجاه بحيث توصل إلى نتيجة العلاقة الارتباطية القوية بين متغيرين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إلى توفر القيم المكونة للثقافة التنظيمية السائدة في مقر الشباب والرياضة تؤثر إيجابا على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، فالثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية الموظفين بالمنظمة، مما يؤثر على سلوكياتهم والتزامهم، فحسب نظرية التفاعل التنظيمي، فإن ثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة لتفاعل وظائف الإدارية "التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة" مع مكونات التنظيمية

"القواعد، الإجراءات، القوانين، الهيكل التنظيمي، التقنية المستخدمة، العمليات"، حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات "الدوسري 2007، ص30"، من أجل ذلك لابد من توفر الثقافة التنظيمية التي تعمل على تهيئة البيئة المناسبة التي تشجع على تكوين الاتجاهات لدى الموظفين مما يساعد في رفع مستوى الالتزام التنظيمي.

وهذه النتيجة تؤكد بأن الأفراد يأتون إلى بيئة العمل وهم يحملون حاجات ورغبات وتوقعات مختلفة، وهذه التوقعات والمشاعر والأحاسيس والقيم تتفاعل مع بعضها البعض لكي تؤدي في النهاية إلى تشكيل اتجاهات الأفراد نحو المنظمة ونحو بيئة العمل، وقد تكون سلبية أو إيجابية، فالإتجاه الإيجابي يترتب عليه ممارسة الفرد للأنماط السلوكية الإيجابية مثل الرغبة في مواصلة العمل وبذل المزيد من الجهد والتعاون، أما الأنماط السلوكية السلبية فتمثل الصور التي تظهر الفرد كإنسان غير متعاون وغير مخلص وعدم الالتزام "اللوزي، 1999، ص20".

وما أقرنته أيضا دراسة (Lor & Crewford - 2004) حيث ركزت هذه الدراسة على التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ونمط الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المدراء في هونغ كونغ وأستراليا، في مجال الموظفين في الاتصالات والبنوك بحيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين دولتين وأظهرت أيضا هذه الدراسة أن ثقافة الانجاز والتعاطي الإنساني، هي سائدة في أستراليا وأن الرضا الوظيفي والالتزام في المنظمات الأسترالية أعلى منه في المنظمات بهونغ كونغ التي غلب عليها ثقافة النظم والأدوار، كما الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لها آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

- أما بالنسبة لدراسة "و. صحراوي 2013" التي استهدفت معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بالضغط المهني وفعالية الذات والالتزام التنظيمي لإطارات الجامعة الجزائرية، حيث توصلت إلى أن إطارات الجامعة الجزائرية لديهم ولاء تنظيمي منخفض إتجاه الجامعة ولا يوجد ارتباط دال بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة.

وفي ذات السياق جاءت دراسة "الشلوي 2005" ولقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة، وفي كلية الملك خالد العسكرية وتحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية المدنيين والعسكريين، بالإضافة إلى اختلاف مدى مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصيات لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبيا ومستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده، كما أنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفق لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية، وذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء الوظيفي وفقا لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين، وأيضا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقا لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية، كما توجد علاقة موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية من مدنيين وعسكريين.

استنتاج عام:

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، ومن خلال ما تطرقنا إليه في مذكرتنا بجانبها النظري والتطبيقي يمكن القول أنه توجد علاقة بين الثقافة والالتزام التنظيمي، حيث اتضح أن الثقافة التنظيمية بعناصرها ومكوناتها (فريق العمل، روح الجماعة، الهيكل التنظيمي، الاستماع للانشغالات واقتراحات العمال ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المنظمة)، هي التي تساهم في ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي، حيث بينت هذه الدراسة أن التعاون والفاعلية والابتكار هي من بين الأبعاد التي تؤدي إلى تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة. إذ اعتبرت هذه الدراسة التي أجريت في مؤسسة نفعال تيارت نظرا لما تركته الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من آثار داخل المؤسسة وأن الثقافة التنظيمية هي سمة من سمات كل منظمة، هذا ما يساعد في تحقيق الاحترام للمنظمة.

توصيات واقتراحات الدراسة

بناءً على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها والتي تناولت فيها موضوع هام من مواضيع علم النفس العمل والتنظيم، وهو الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة نفعال تيارت، قمنا بتقديم عدة اقتراحات:

- الاهتمام بالثقافة التنظيمية كأحد المقومات الأساسية لتحقيق التفوق والنجاح للمنظمة.
- التأكيد على القيم الجيدة وغرسها في نفوس الموظفين لتصبح موجهة لسلوكيته وهاديا في قراراتهم وقدوة شخصياتهم حيث ينعكس ذلك على أداء الفرد والتزامهم.
- التأكيد على عمل الجماعي وروح الفريق، واعتبار تحقيق أهداف المنظمة مسؤولية جماعية يشترك فيها جميع الموظفين.

- ترسيخ مفهوم المشاركة في جميع المجالات، لكي ينظر الموظف إليها على أنها فلسفة وأسلوب الحياة بدلا من كونها واجبا رسميا يفرض عليه الالتزام.
- توفير مناخ تنظيمي يتيح قدر من الثقافة التنظيمية لتعزيز شعور الموظفين بالمسؤولية كل حسب مصيره الوظيفي.
- زيادة فهم الموظفين ووعيهم لأهمية الالتزام التنظيمي وما له من آثار على مستوى الفرد والمنظمة.
- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث قصد التعرف على العوامل التي تساعد على ضبط سياسة المنظمة.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية في المنظمة.
- وضع برامج تدريبية تعمل على تلقين الموظفين المهارات التي تساعد على تعلم كيف يعملون كأعضاء فريق واحد بدلا من العمل كأفراد.

خاتمة

خاتمة

تعتبر الخاتمة المرحلة الأخيرة من مراحل البحث العلمي وتعد بمثابة محصلة لجميع النتائج التي وصلنا إليها وكان ذلك بعد أن تعرضنا من خلال دراستنا هذه بشقيها النظري والتطبيقي.

ولقد سعينا لتحقيق عدة أهداف في دراستنا هذه وذلك من خلال الكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة نفطال تيارت.

التعرف على ثقافة المنظمة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي لدى مجتمع الدراسة والوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي قمنا بمناقشتها في فصول دراستنا التي ساعدتنا في حصر زاوية بحثنا وتبين إستراتيجية قائمة على الربط المنهجي بين متغيرات وأبعاد ومؤشرات الدراسة تم التوصل إلى عدة نتائج مرتبطة بظروف العمل الداخلية لمؤسسة "نفطال تيارت" والتي ساعدت على الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين متغيرين الدراسة والتي ينتج عنها صدق وثبات الفرضية الرئيسية "العامة" حيث نصت الفرضية العامة على وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

ولقد استنتجنا من خلال دراستنا أن تحقيق الالتزام الموظفين هو أحد الأهداف الأساسية التي تسعى مؤسسة نفطال تيارت لتحقيقها، لما لها من أثر إيجابي على نجاحها وذلك من خلال للثقافة التي تحملها كل مؤسسة، ومدى ترسيخها للأفراد الموظفين بها، فالاحترام والتقدير متبادل بين موظفين والإدارة، ومنح الموظفين فرص عادلة لسماع اقتراحاتهم وشكاويهم وآرائهم، التي تخص عملهم والتركيز على القيم الإيجابية كالتركيز على جماعية العمل وتشجيع على العمل كفريق واحد وتنمية روح الفريق والتعاون في جميع الاتجاهات وبين ميع المستويات، إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز عمله وأهداف المنظمة ككل، كلها تعتبر قيم وعادات وأعراف معتقدات وتوقعات تنظيمية تحملها ثقافة المنظمة وتؤثر سلوك الموظفين داخل المؤسسة، ويظهر ذلك في إلزامهم وثقافتهم بالمؤسسة، ومدى شعورهم بالانتماء والفخر والاعتزاز بها.

أما من جهة السلوكيات سلبية كالتغيب والتأخر الدائم كلها متغيرات ومن مؤشرات قد تزيد من درجة الالتزام التنظيمي، أو تخفضه، حيث تمثل ثقافة المنظمة من عناصر المهمة والأساسية للالتزام التنظيمي وبالتالي تؤدي إلى نجاح وارتفاع مستوى المؤسسة.

من خلال دراستنا لهذا الموضوع لا ندعي أننا أحطنا بجميع نواحي الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية للمؤسسة، لكننا قمنا بإيجاز هذه الدراسة حسب الإمكانيات الموجودة، ولذلك تبقى إمكانية البحث قائمة ومستمرة خصوصا في تعدد وتنوع واختلافات أبعاد وعناصر متغيري الدراسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. : عمراوي حادة، 2015-2016، الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الغير الأجراء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع وتنظيم، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل،
2. إلياس سالم، 2006، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشرة الجزائرية للمنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة)
3. بدران م، محاضرات في القانون الإداري والمؤسسات الإدارية، جامعة أبي بكر بلقاسم تلمسان.
4. بن غالب العوفي م، 2005، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
5. بوبكر منصور، 2006-2007، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية -المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً-، مذكرة مكملة لنيل الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة،
6. بوطالب جهيد، سليخ حورية، 2019، الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين دراسة تطبيقية على الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، مج5، العدد1.
7. بوقندو زمينة، واقع التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة والإدارية، المجلد 06، العدد1، 2019.
8. حررم، ح، 2003، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
9. دليلى لحسن، محمد سليم خميس، 2020، واقع الالتزام التنظيمي للمؤسسات التعليمية -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات التعليمية لمدينة ورقلة-، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،
10. دودين، أ. 2014. إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، اليازوري للنشر، ط1 - الأردن.
11. سامي إبراهيم، حمادة حنون، 2006، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزو، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

12. عاشوري ابتسام، 2014-2015، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر.
13. عامر سهل، 2019-2020، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع عمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
14. عامر سهل، 2019-2020، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع عمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
15. عبد الدائم باية، 2011-2012، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العلمية بالبلدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم النفس عمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر -2، الجزائر.
16. العيادي احمد حميد محمد، 2000 الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين محافظة جدة : رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة ام القرى، مكة المكرمة
17. عيساوي وهيبية، 2011-2012، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي -دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجهة بشار-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان،
18. غراز طاهر، ميسية فاطمة الزهراء، (2020) علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي للعامل بالمؤسسة الجزائرية، حوليات جامعة الجزائر 1، ع02، جامعة جيلجل، الجزائر.
19. فاطمة دريدي، أنماط 2017-2018، السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع - تخصص: علم الاجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة،
20. قبطان شوقي، الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لأهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية -دراسة حالة مؤسسة حياة (الجزائر) لصناعة مواد التنظيف (test) والحفاظات (Molfix)، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد التاسع، جامعة المدينة، ب.ت.

21. محمد مصطفى الخرشوم: تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد النفسية في جامعة حلب: مجلة جامعة حلب لعلوم الاقتصاد والقانونية المجلد 27 ، العدد 3، 2011.

22. مصطفى عبد الرزاق وآخرون، 2019، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، مج39، ع1، الجامعة العراقية، جمهورية العراق،
قائمة المراجع باللغة العربية:

23. Allen N. J., Meyer J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* № 63, 1-18. Retrieved from <file:///E:/OrganizationalCommitment-Allen-Meyer1990.pdf>

24. Andersen et wiliams "Justice and Organizational citizen ship behavain intentions fair reweds versus fair treatment "journal of social psychology world 2002

25. Aquino K, "relation ships amony pay inequity, perceptions of procedural justice and organizational citizeus ship "employee responsibilities and rights (8) no (1) 1998.

26. Aranki, D., Sweis, R. J., Suifan, T., 2019; Mitic, S., 2016.

27. Bamidele, R., 2022; Schein, Edgar H., 2004; Alvesson, M., 2002

28. Bonavia, T., Molina, J. G., Boada, J.(2009).Further examination of the organizational culture scale of artifacts. *Psychological Reports*, n° 105, 827-834. Retrieved from

29. https://mobiroderic.uv.es/bitstream/handle/10550/21227/Bonavia%20et%20al.%20_2009_%20Culture_Scale.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

30. Brockner, J., Spreitzer, G., Mishra, A., 2009

31. Nneji, N. E., Asikhia, O., 2021; Samad, S., 2016; Ebru Yildiz, 2014

الملاحق

جامعة ابن خلدون تيارت
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
الاستبيان

تعليمية:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

أيها الموظف/ أيتها الموظفة.

في إطار إنجاز بحث علمي من إنجاز نيل شهادة الماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية المسومة بعنوان "علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة نפטال تيارت، أرجو منكم التعاون والإجابة على الأسئلة بكل موضوعية وصدق من خلال وضع (X) في الخانة المناسبة، علما أن مساهمتك سيكون لها أثر في الحصول على النتائج، كما أن أبحاثك تحظى بالسرية التامة إلا لأغراض علمية والبحث العلمي.

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 40 سنة أكثر من 40 سنة
- الأقدمية في المؤسسة: أقل من 05 سنوات من 05 سنوات فأكثر
- الفئة السوسيو مهنية: الإطار المشرف المنفذ

المحور الثاني: مقياس الثقافة التنظيمية

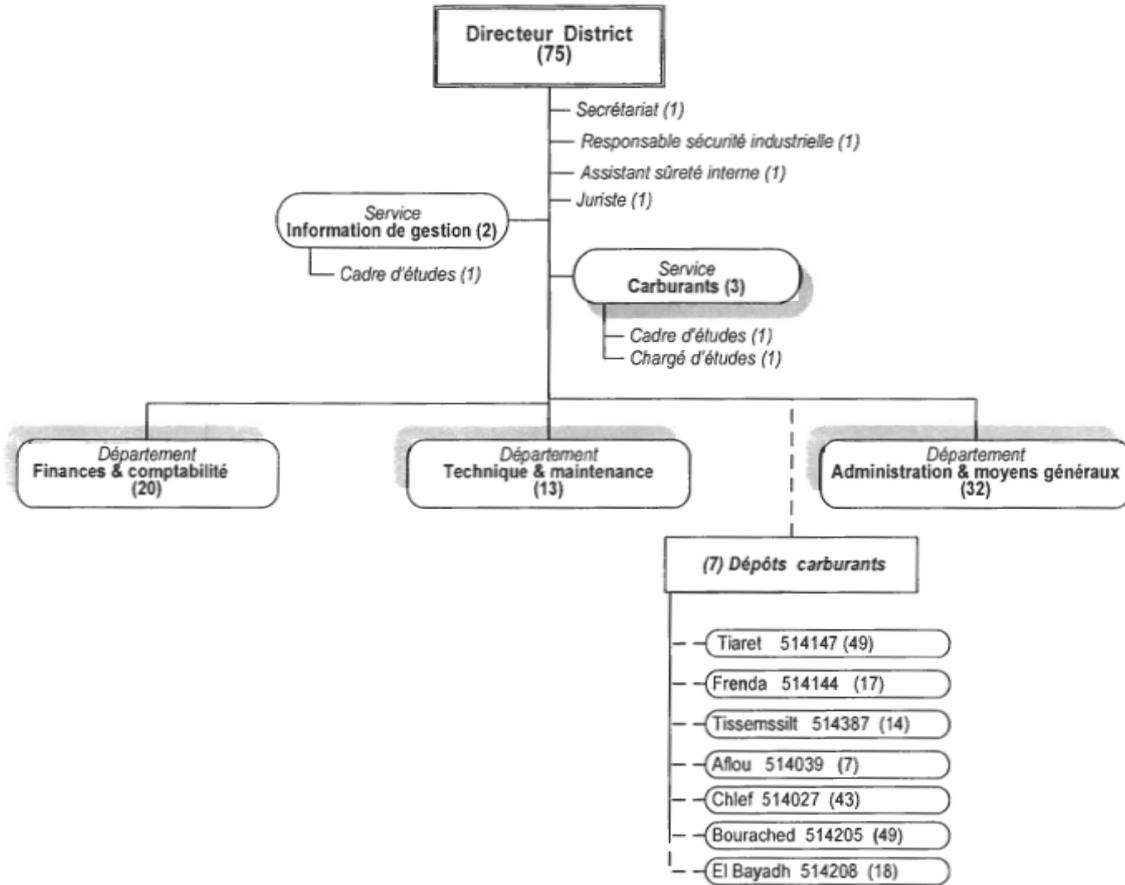
الرقم	العبارة	البدائل	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
01	إن التركيز على المشاكل يأخذ في الحسبان بشكل رئيسي آثارها على العوامل الاقتصادية، مع القليل من الاعتبار لتأثيرها على الناس.						
02	تستند العلاقات الإنسانية بشكل أساسي إلى التعاون والتوافق ورفاهية المجموعة (على عكس القدرة التنافسية ورفاهية الفرد)						
03	أهم أسس الترقية هي الصداقات الشخصية والعلاقات الأسرية.						
04	يتم تقييم الإبداع والقدرة على الابتكار لدى الموظفين						
05	في هذه المؤسسة، غالبًا ما يُسمع "لقد تم دائمًا القيام بذلك على هذا النحو" أو "هذه هي الطريقة الصحيحة للقيام بذلك".						
06	إن أهداف أنظمة التقييم والرقابة هي معاقبة أكثر من مكافأة.						
07	يتم التعامل مع النزاع باعتباره						
08	هيكل المؤسسة شديد المركزية، أي أن غالبية الأمور يجب أن تمر عبر عدد قليل جدًا من الأيدي.						
09	هيكل المؤسسة من، أي أنه يتكيف بسرعة وينجح مع التغييرات التي قد تؤثر على بقائه						
10	تفضل القواعد واللوائح البيروقراطية غير الضرورية التي يجب احترامها بصرامة.						

المحور الثالث: مقياس الالتزام التنظيمي

الرقم	البند	العبارة	البدائل	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
01	الالتزام العاطفي	سأكون سعيدًا جدًا بقضاء بقية حياتي المهنية في هذه المنظمة.						
02		أنا أستمتع بالمناقشة حول منظمتي مع الأشخاص من خارجها.						
03		أشعر حقًا كما لو أن مشكلات هذه المنظمة هي مشكلتي.						
04		أعتقد أنه يمكنني بسهولة أن أصبح مرتبطًا بمنظمة أخرى.						
05		لا أشعر بأنني "جزء من العائلة" في هذه المؤسسة.						
06		لا أشعر "بالارتباط العاطفي" بهذه المنظمة.						
07		هذه المنظمة تمثل لي معنى شخصي كبير.						
08		لا أشعر بإحساس "قوي" بالانتماء إلى المنظمة.						
09	الالتزام المستمر	لست خائفًا مما قد يحدث إذا تركت وظيفتي دون وجود وظيفة أخرى تنتظري.						
10		سيكون من الصعب جدًا بالنسبة لي مغادرة مؤسستي الآن، حتى لو أردت ذلك.						
11		الكثير في حياتي سيتعطل إذا قررت مغادرة منظمتي الآن.						
12		لن يكون ترك منظمتي الآن مكلّمًا للغاية.						
13		في الوقت الحالي، يعد البقاء مع منظمتي أمرًا ضروريًا بقدر ما هو مطلوب.						
14		أشعر أن لدي خيارات قليلة جدًا للنظر في ترك هذه المنظمة.						
15		إحدى النتائج الخطيرة القليلة المترتبة على ترك هذه المنظمة هي ضيق البدائل المتاحة.*						
16		أحد الأسباب الرئيسية التي تجعلني أستمر في العمل لهذه المنظمة هو أن المغادرة ستتطلب توضيحات شخصية كبيرة.						

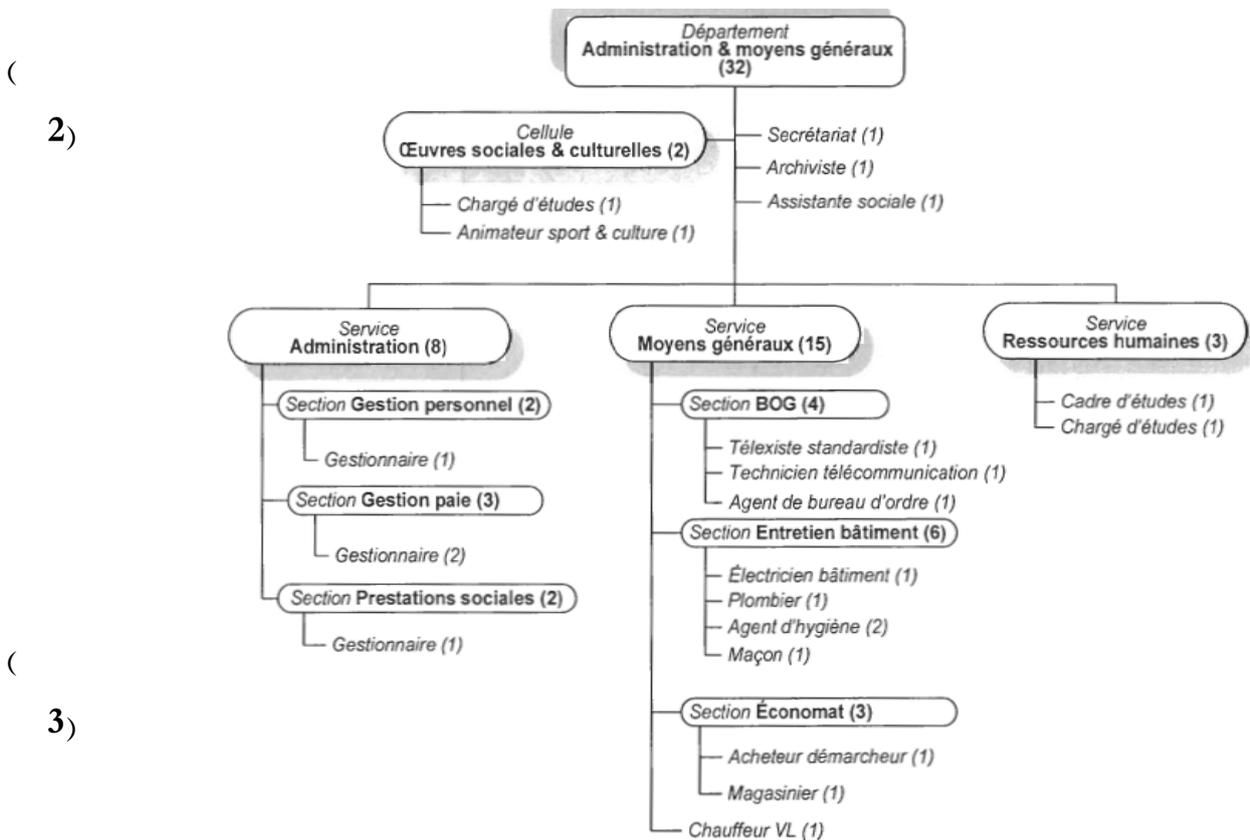
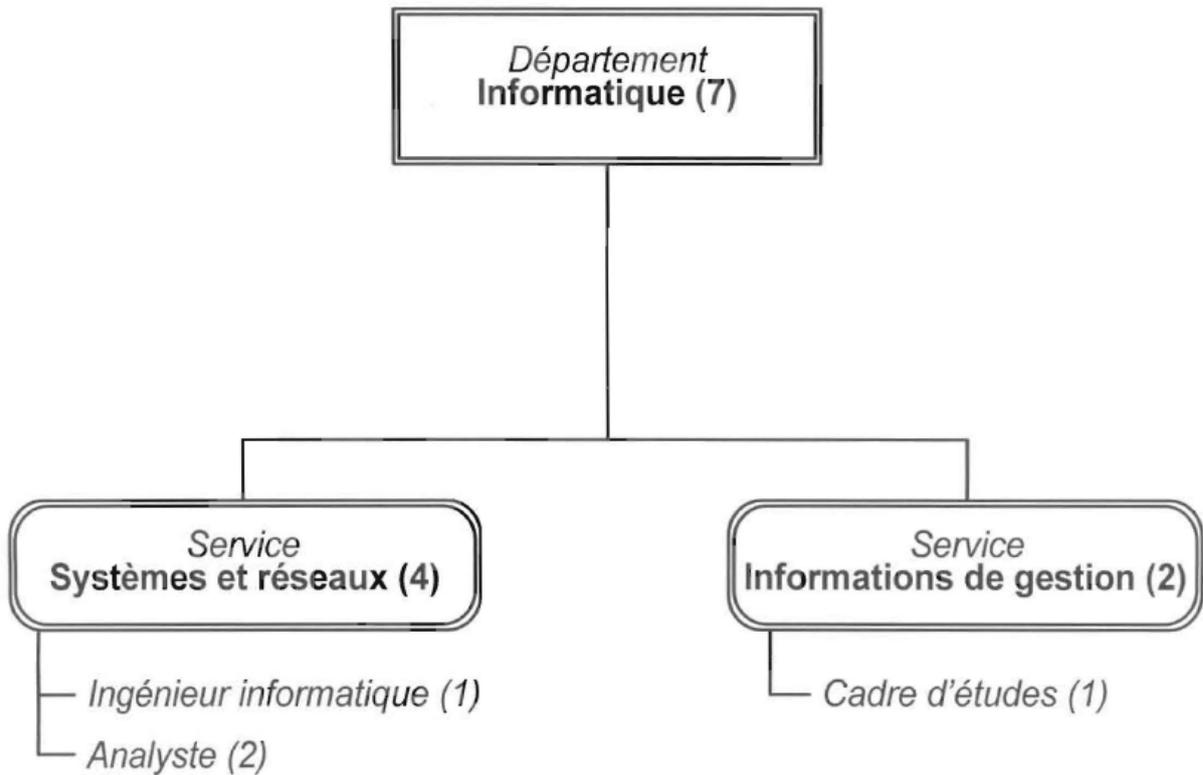
				قد لا تتطابق منظمة أخرى مع الفوائد الإجمالية التي أمتلكها هنا	17
				أعتقد أن الناس في هذه الأيام ينتقلون من شركة إلى أخرى كثيرًا.	18
				لا أعتقد أن الشخص يجب أن يكون مخلصًا دائمًا لمنظمته.	19
				لا يبدو الانتقال من منظمة إلى أخرى أمر غير أخلاقي على الإطلاق.	20
				أحد الأسباب الرئيسية لمواصلة العمل في هذه المنظمة هو أنني أعتقد أن الولاء مهم وبالتالي أشعر بالالتزام الأخلاقي الذي يجب أن يستمر.	21
				إذا تلقيت عرضًا آخر لوظيفة أفضل في مكان آخر، فلن أشعر أنه من الصواب ترك مؤسستي.	22
				لقد تعلمت أن أؤمن بقيمة البقاء مخلصًا لمنظمة واحدة.	23
				كانت الأمور أفضل في الأيام التي بقي فيها الناس في مؤسسة واحدة لمعظم حياتهم المهنية.	24
				لا أعتقد أنه من المنطقي أن تكون "رجل شركة" أو "امرأة شركة".	25

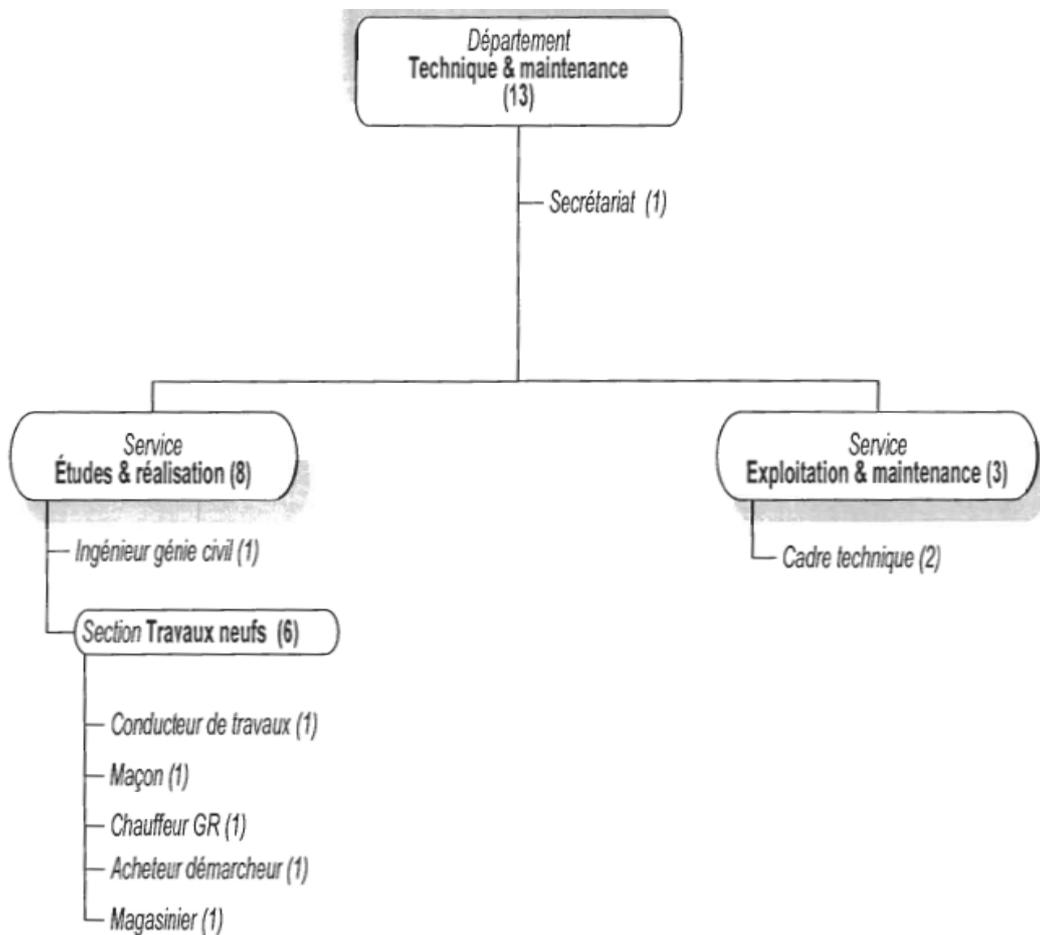
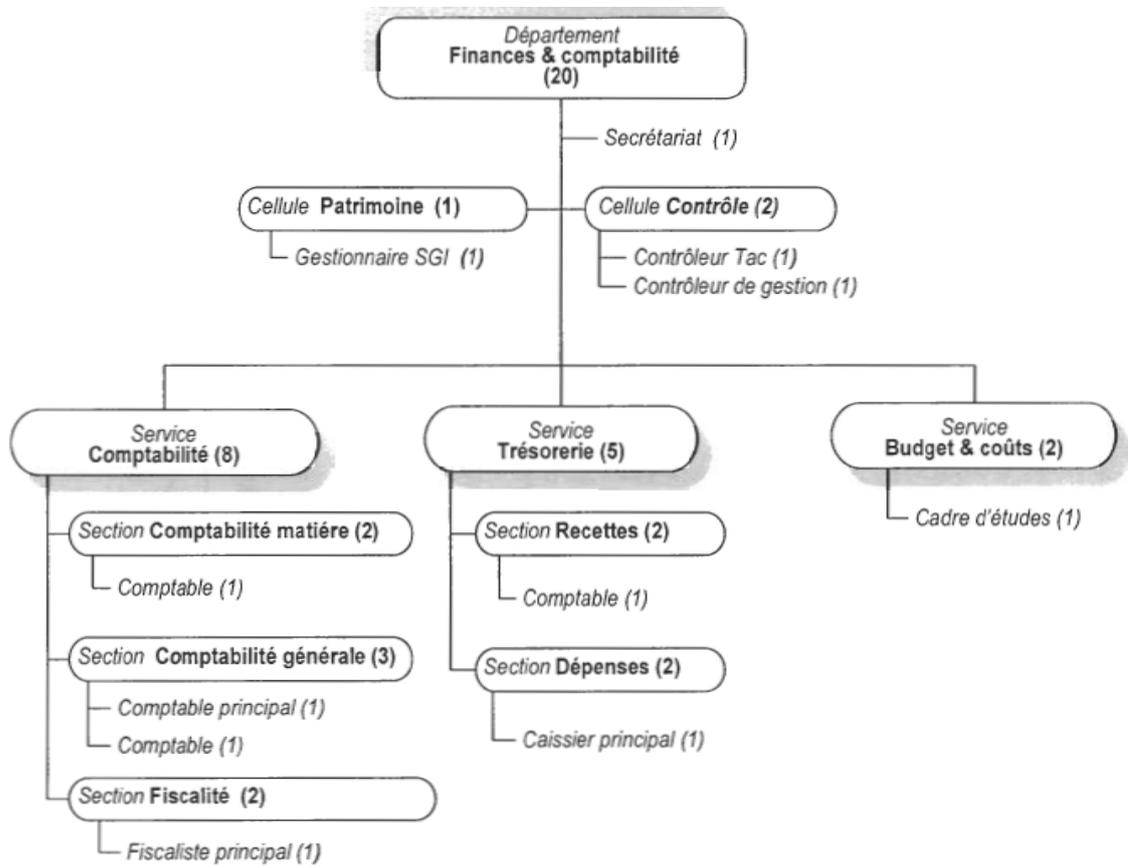
ORGANIGRAMME DISTRICT CARBURANTS DE TIARET



DECENTRALISATION DE L'ORGANIGRAMME

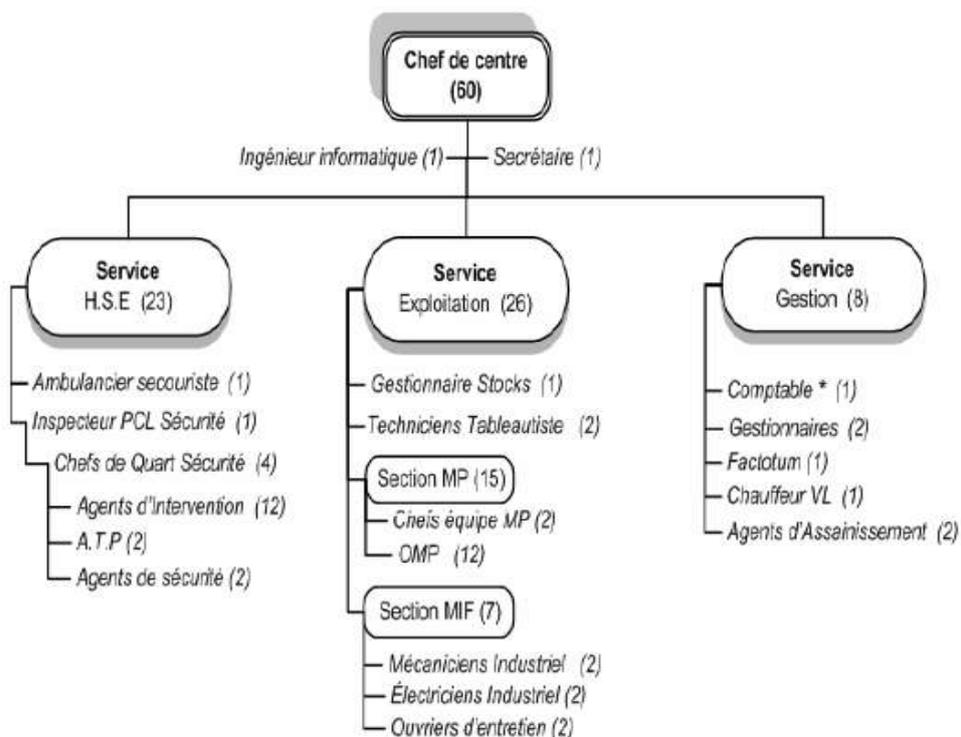
(1)





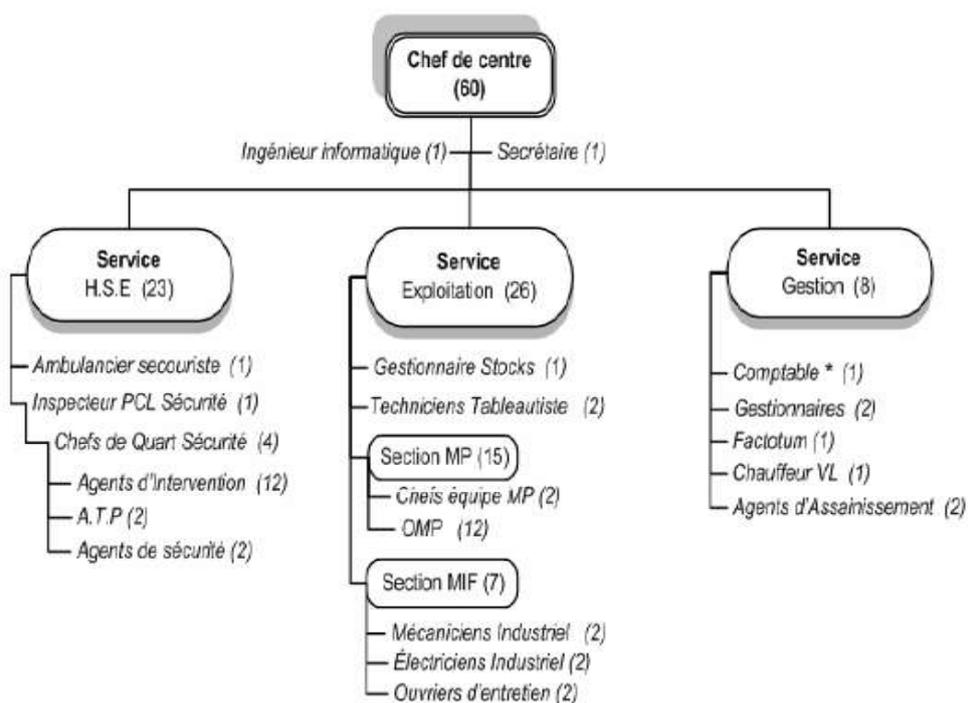
Centre Carburants Tiaret

Type B



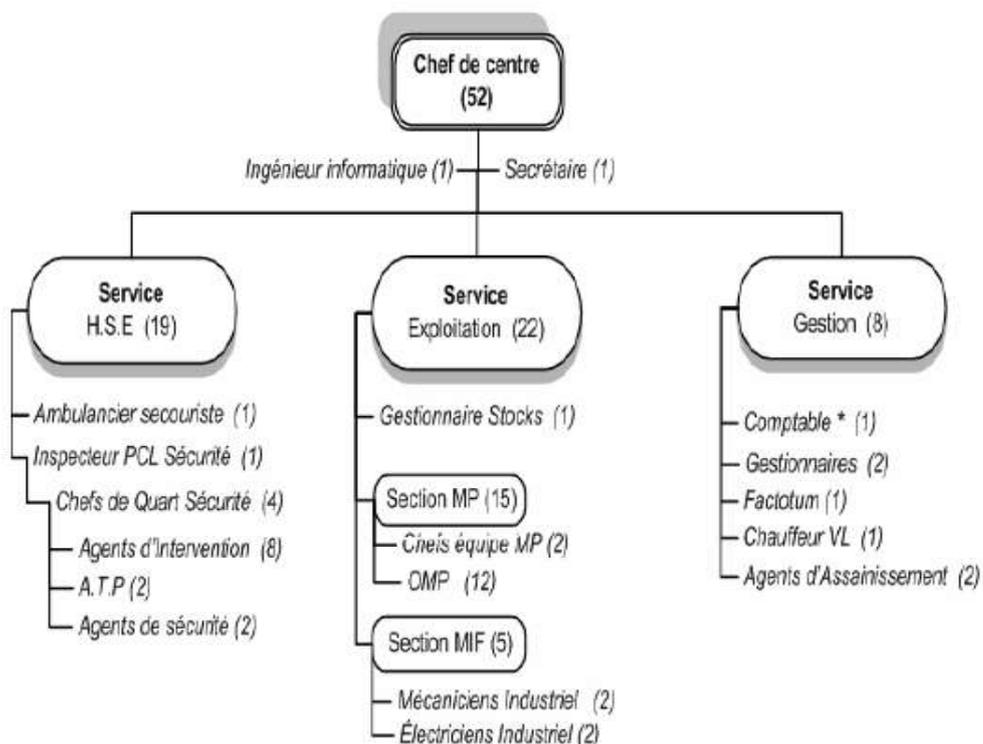
Centre Carburants Bourached

Type B



Centre Carburants Chief

Type B



Centre Carburants Frenda

Type C



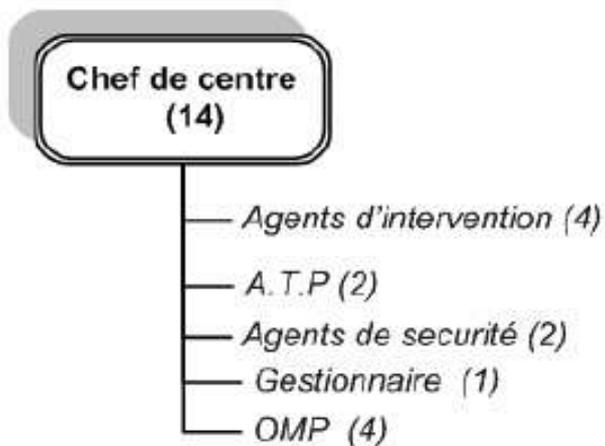
Centre Carburants Aflou

Type C



Centre Carburants Bayadh

Type C



8)

مقياس الالتزام التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.595	24

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
82.4143	66.043	8.12670	24

Corrélations

		التنظيمي.الالتزام	العاطفي.الالتزام	المستمر.الالتزام	المعياري.الالتزام
التنظيمي.الالتزام	Corrélacion de Pearson	1	.716**	.702**	.733**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70
العاطفي.الالتزام	Corrélacion de Pearson	.716**	1	.212	.166
	Sig. (bilatérale)	.000		.078	.170
	N	70	70	70	70
المستمر.الالتزام	Corrélacion de Pearson	.702**	.212	1	.469**
	Sig. (bilatérale)	.000	.078		.000
	N	70	70	70	70
المعياري.الالتزام	Corrélacion de Pearson	.733**	.166	.469**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.170	.000	
	N	70	70	70	70

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	التنظيمية.الثقافة	التنظيمي.الالتزام
التنظيمية.الثقافة		
Corrélacion de Pearson	1	.507**
Sig. (bilatérale)		.000
N	70	70
التنظيمي.الالتزام		
Corrélacion de Pearson	.507**	1
Sig. (bilatérale)	.000	
N	70	70

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01

(bilatéral).

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	52	74.3	74.3	74.3
	سنة 40 من أقل			

سنة 40 من فأكثر	18	25.7	25.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

المهنية. الفئة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	valide	cumulé
Valide	إطار	11	15.7	15.7
	مشرف	17	24.3	40.0
	منفذ	42	60.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	valide	cumulé
Valide	ذكر	25	83.3	83.3
	أنثى	5	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 40 من أقل	24	80.0	80.0	80.0
	سنة 40 من فأكثر	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المهنية. الفئة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	10	33.3	33.3	33.3
	مشرف	9	30.0	30.0	63.3
	منفذ	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد : **م.د. براهيم الساففيل**
تيارت

الموضوع طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تامين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن ألتمس من سيادتكم الترخيص

للطالبة: .. **دين. عسلية علي**

السنة الثانية ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية لإجراء دراسة ميدانية.

لمدة: **12** يوم

22-104/ 17

تيارت في: 
الأستاذ الدكتور: **تاج محمد**
عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة ابن خلدون - تيارت

موافقة
AGOUN Kpaffi
Chef de Département
social




الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت



المختار: حفصة طاهر
رئيس قسم العلوم الاجتماعية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة ابن خلدون - تيارت
قسم العلوم الاجتماعية
رقم القيد: / ق.ع. / 2022

استمارة موافقة المشرف على الطبع والمناقشة

تخصص:
مجال:
المستوى:
المؤلف:

أنا الممضي أسفله الأستاذ(ة):
المختار:

أوافق على طبع ومناقشة مذكرة نهاية التخرج الموسومة بـ:

علاقة الثقافة التنظيرية بالالتزام التنظيري

للطلبة الآتية أسماؤهم:

.....
.....

.....
.....

تيارت في: 08-06-2022

إمضاء الأستاذ المشرف

الإدارة



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق للقرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد (M) هـو. شريح! بن.
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم:
المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم: العلوم الاجتماعية. جامعة
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنونها:
علاقة التقوية التنشيطية بالالتزام التنظيمي

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية الفزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

يوسف خنصر التاريخ 2022.06.07

إمضاء المعنى





جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة)
.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 800.3910.68. والصادرة بتاريخ: 2016/4/27

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية. قسم: العلوم الاجتماعية

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنونها:

علاقة النقائص التنفيذية بالالتزام التطبيقي

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ

إمضاء المعني

ملخص الدراسة

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى مؤسسة نפטال تيارت حيث قمنا بالاعتماد على استبيان خاص بالثقافة التنظيمية بونافيا Bonavia والالتزام التنظيمي لمقياس Allene & mayer. طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية شملت 70 موظف، وتم إتباع المنهج الوصفي في دراستنا، ومثلت قيمة الثبات بمعامل الارتباط 0.50، وعند مستوى الدلالة 0.01، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة نפטال تيارت.
- وجود علاقة ارتباطية بين متغيري الدراسة.

وعليه يجب الاهتمام بدراسة القيم والمعتقدات والاتجاهات عند اختيار موظفين جدد حتى يمكن اختيار العناصر القادرة على التكيف مع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة

Study summary

This study belongs to the field of behavior, as it aimed to identify the relationship between organizational culture and organizational commitment at the Naftal Tiaret Foundation, where we relied on a questionnaire on Bonavia organizational culture and organizational commitment to the Allene & mayer scale.

This study was applied to a random sample of 70 employees, and the following results were obtained:

- There is a relationship between organizational culture and organizational commitment among the employees of Naftal Tiaret Corporation.
 - There is a correlation between the study variables.
-