



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة المسيلة

كلية: الآداب والعلوم الاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع والديموغرافيا  
الرقم: ...../2013

# الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي

دراسة ميدانية ب: المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء  
بحاسم مسعود - ورقة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
- تخصص تنظيم وعمل -

إشراف الدكتور:

- قجة رضا

إعداد الطالبة:

- بوغرارة نادية

السنة الجامعية 2012/2013



# دعاء

"وقالوا الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله"

"يا ربي لا تجعلني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا باليأس إذا

أخفت وذكّرني أن الإخفاق هو التجربة التي تؤدي إلى النجاح"

"اللهم إذا أعطيتني نجاحا فلا تأخذ تواضعي، وإذا أعطيتني تواضعا

فلا تأخذ اعتزازي بكرامتي"

"ربي اغفر لي ولوالدي وارحمهما كما رباني صغيرا"

"اللهم آتنا في الدنيا حسنة وفي الآخرة حسنة وقنا عذاب النار"

## شكر وعرافان

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين.

الحمد لله على نعمه التي لا ينسى ذكرها، ولا يؤدي بشيء من الأنواع شكرها، أحمدته تعالى عند هذا المقام وفي هذا المقام أثني عليه الخير كله ولا أحصي ثناء عليه وهو أهل الحمد والشكر والثناء وفي لحظات العرفان بالجميل وحسن الصنيع لا يسعنا إلا أن نحمد الله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع وأصلي وأسلم على نور القلوب وضياؤها حبيبي وقرّة عيني محمد صلى الله عليه وسلم.

كما نشكر كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل

ونخص بالذكر : الأستاذ المشرف قجة رضا الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة التي كانت لنا خير معين في البحث، كما نشكره على جديته في العمل ونتمنى له التوفيق.

كما نتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة التي سيكون لها دورا كبيرا في تقويم وتثمين هذا البحث

إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة المسيلة

كما لا ننسى طاقم مكتبة باب الجامعة

وكل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة أو دعاء كريم





# فهرس المحتويات

شكر

مقدمة.....ا-ب

## الفصل الاول

### الاطار المفاهيمي للدراسة

- I. تحدي اشكالية الدراسة وصياغتها.....05
- II. اهمية موضوع الدراسة و اسباب اختياره.....08
- III. اهداف الدراسة.....08
- IV. تحديد مفاهيم الدراسة.....09
- V. الدراسات السابقة.....10
- VI. فروض الدراسة.....12

## الفصل الثاني

### الاطار النظري للثقافة التنظيمية

- تمهيد.....14
- I. مفهوم الثقافة و بعض المفاهيم المرتبطة بها.....15
- 1- مفهوم الثقافة.....15
- اولا المفهوم اللغوي للثقافة.....15
- ثانيا المفهوم التنظيمي للثقافة.....15
- 2- مفهوم الفلسفة.....16
- اولا المفهوم اللغوي للفلسفة.....16
- ثانيا المفهوم التنظيمي لفلسفة المنظمة.....16
- 3- مفهوم القيم.....17
- اولا المفهوم اللغوي للقيم.....17
- ثانيا المفهوم القيم في منظمات الاعمال.....17
- 4- مفهوم الاخلاق.....17
- اولا المفهوم اللغوي للأخلاق.....17

17.....	ثانيا مفهوم الاخلاق في منظمات الاعمال.....
18.....	II. مفهوم الثقافة التنظيمية و تطورها التاريخي.....
18.....	1-التطور التاريخي للثقافة التنظيمية.....
18.....	اولا تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية.....
18.....	ثانيا تزايد الاهتمام الميداني بثقافة المنظمة.....
19.....	2-مفهوم الثقافة التنظيمية.....
19.....	اولا تعريف الثقافة التنظيمية.....
20.....	ثانيا نحو مفهوم اشمل للثقافة التنظيمية.....
22.....	III. عناصر الثقافة التنظيمية خصائصها و العوامل المحددة لها.....
22.....	1-عناصر الثقافة التنظيمية.....
22.....	اولا الاشارات الثقافية.....
22.....	أ-القيم.....
23.....	ب-المعتقدات.....
23.....	ج-الاعراف و التوقعات.....
23.....	د-الرموز.....
23.....	هـ-الطابوهات.....
24.....	و-الاساطير.....
24.....	ي-الطقوس الجماعية و الاحتفالات.....
25.....	ع-الاشاعات.....
25.....	ثانيا الموروث الثقافي للمنظمة.....
25.....	أ-المؤسسون.....
25.....	ب-سلوك قادة المنظمة.....
25.....	ج-تاريخ المنظمة.....
26.....	د-الابطال.....
26.....	هـ- مهنة المنظمة.....
26.....	2-خصائص الثقافة التنظيمية و العوامل المحددة لها.....

26.....	اولا خصائص الثقافة التنظيمية
27.....	ثانيا العوامل المحددة لها
29.....	IV. انواع و مستويات الثقافة التنظيمية
29.....	1-انواع الثقافة التنظيمية
29.....	اولا الثقافة القوية
30.....	ثانيا الثقافة الضعيفة
31.....	ثالثا الثقافة المثالية
31.....	رابعا الثقافة التكميلية
31.....	2-مستويات الثقافة التنظيمية
31.....	اولا ثقافة المجتمع
32.....	ثانيا ثقافة النشاط
32.....	ثالثا الثقافة الداخلية للمنظمة
32.....	رابعا ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل)
33.....	V. وظائف الثقافة التنظيمية و آليات تشكيلها
33.....	1-وظائف الثقافة التنظيمية
33.....	2-آليات تشكيل الثقافة التنظيمية
34.....	أ-خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية
35.....	ب-ممارسات الادارة العليا و تأثيرها في بناء الثقافة التنظيمية
36.....	VI. اهمية ثقافة المنظمة و معايير قياسها
36.....	1-مراحل تطور الممارسات الادارية
36.....	اولا مرحلة النظام المغلق ذو القائد الرشيد
37.....	ثانيا مرحلة النظام المفتوح ذو القائد الاجتماعي
37.....	ثالثا مرحلة النظام المفتوح ذو القائد الرشيد
37.....	رابعا مرحلة النظام الاجتماعي المفتوح
38.....	2-اهمية الثقافة التنظيمية
38.....	3-معايير قياس الثقافة التنظيمية

40.....	VII	خصائص الثقافة التنظيمية في المنظمات الرائدة.....
41.....	VIII	ثقافة المؤسسة الجزائرية.....
42.....	IX	اهم النظريات التي عالجت موضوع الثقافة التنظيمية .....
45.....		خلاصة .....

## الفصل الثالث

### الاطار النظري للالتزام الوظيفي

47.....		تمهيد.....
48.....	I	مفهوم الالتزام الوظيفي.....
48.....	1-	الالتزام لغة.....
48.....	2-	الالتزام اصطلاحا.....
49.....	II	انماط الالتزام الوظيفي.....
50.....	III	اهمية الالتزام الوظيفي.....
51.....	IV	الالتزام الوظيفي كإستراتيجية.....
51.....	1-	استراتيجية السيطرة.....
51.....	2-	استراتيجية الالتزام.....
52.....	V	خصائص الالتزام الوظيفي.....
52.....	VI	مراحل الالتزام الوظيفي.....
52.....	1-	مرحلة الطاعة.....
52.....	2-	مرحلة الاندماج مع الذات.....
52.....	3-	مرحلة الهوية.....
53.....	VII	مراحل تطور الالتزام الوظيفي.....
53.....	VIII	العوامل المؤثرة في تطوير الالتزام الوظيفي.....
53.....	1-	عوامل تنظيمية.....
53.....	2-	عوامل شخصية.....
54.....	3-	عوامل غير تنظيمية.....

54.....	IX. دور الادارة في تطوير الالتزام الوظيفي.....
57.....	X. الآثارالتنظيمية للالتزام الوظيفي.....
57.....	1-الروح المعنوية.....
57.....	2-الاداء المتميز.....
53.....	3-تسرب العاملين.....
58.....	XI. الابعاد الاساسية للالتزام الوظيفي.....
58.....	1-مراكز الالتزام.....
58.....	2-قواعد الالتزام.....
59.....	XII. مداخل دراسة الالتزام الوظيفي.....
59.....	1-الالتزام السلوكي.....
59.....	2-الالتزام الاتجاهي.....
60.....	خلاصة.....

## الفصل الرابع

### الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

63.....	I. مجالات الدراسة.....
63.....	1-المجال المكاني.....
63.....	2-المجال الزماني.....
66.....	II. منهج الدراسة.....
67.....	III. الادوات المستخدمة في جمع البيانات.....
67.....	اولا: الاستمارة.....
69.....	ثانيا:الملاحظة.....
69.....	IV. القواعد و القياسات الاحصائية.....
70.....	V. عينة الدراسة.....

## الفصل الخامس

### دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الالتزام الوظيفي لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة

76.....	تحليل بيانات الفرضية الاولى.....
84.....	تفسير نتائج الفرضية الاولى.....
85.....	تحليل بيانات الفرضية الثانية.....
92.....	تفسير نتائج الفرضية الثانية.....
93.....	تحليل بيانات الفرضية الثالثة.....
98.....	تفسير نتائج الفرضية الثالثة.....
99.....	النتائج العامة.....
101.....	الخاتمة.....

الملاحق

قائمة المراجع

فهرس الموضوعات

فهرس الجداول

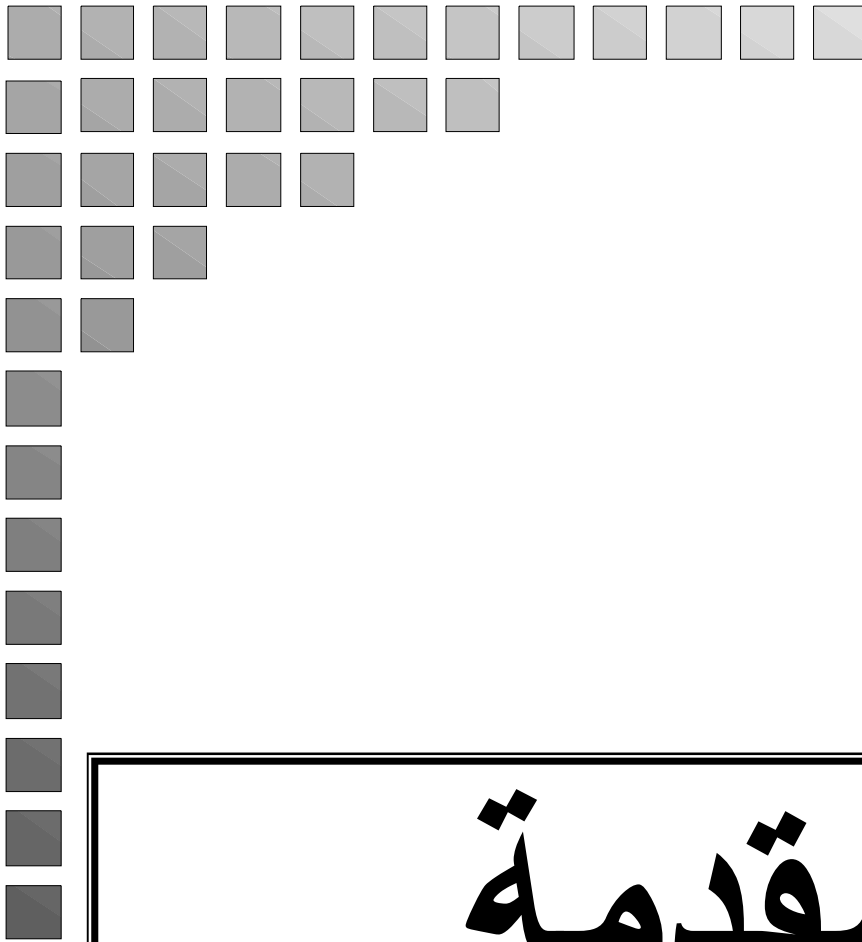
فهرس الاشكال

## فهرس الجداول

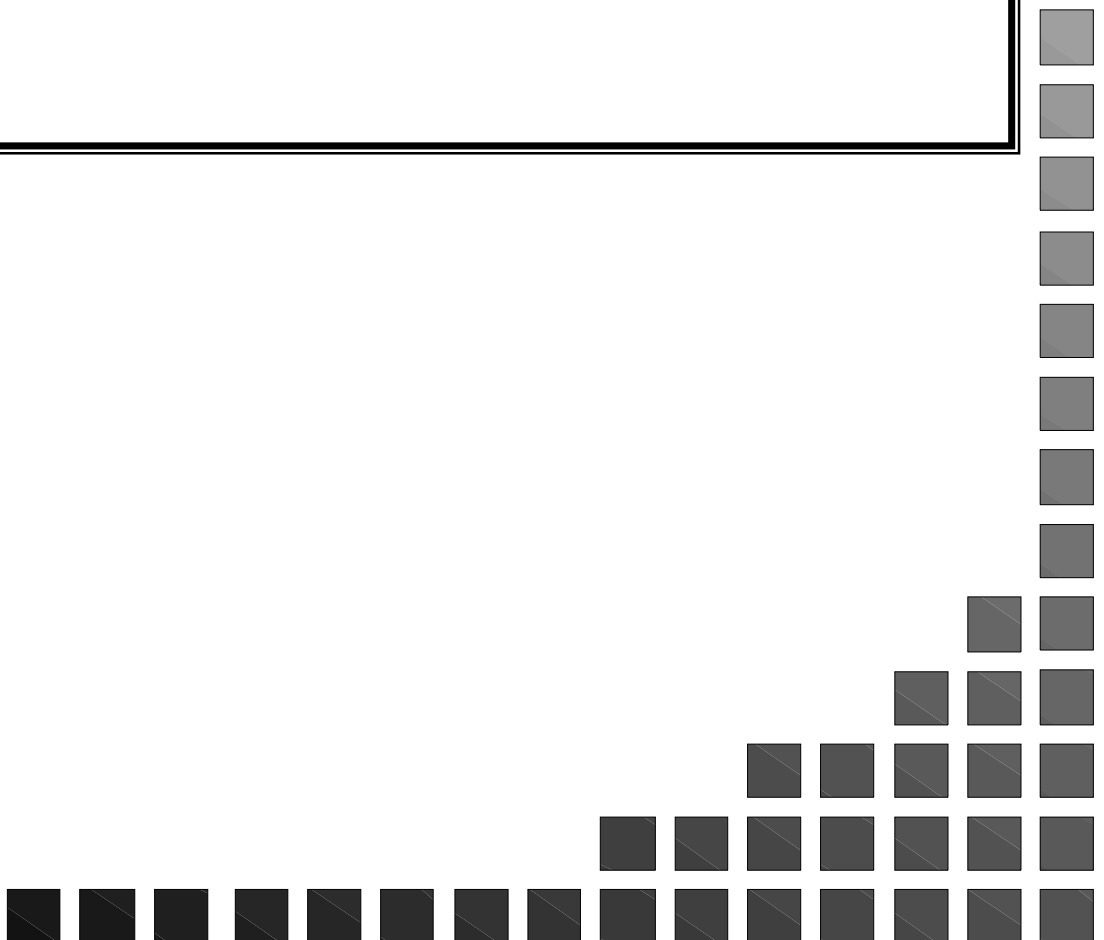
الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزيع عمال المؤسسة على مختلف الاقسام	64
02	توزيع افراد العينة في مختلف اقسام المؤسسة وفق العينة	70
03	توزيع افراد العينة حسب السن	71
04	توزيع افراد العينة حسب الجنس	72
05	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	73
06	توزيع افراد العينة حسب مدة الخدمة	74
07	العلاقة بين الاعتقاد السائد بان جماعية العمل مفيدة للمؤسسة وسبب احترام العامل لمواعيد الدخول والخروج واحترام مدة العمل.	76
08	العلاقة بين شعور العامل اثناء عمله مع فريق العمل واحترامه لمواقيت الدخول والخروج في حالة الاجابة بنعم.	77
09	العلاقة بين اعطاء فرصة للعامل في اختيار فريق العمل وما هو مفهومه لوقت.	79
10	العلاقة بين ما يوفره فريق العمل من الجو الملائم لعمل والمحافظة على الوقت اثناء العمل	80
11	هل مواقف فريق العمل تكون في صالحك	82
12	في حالة تنظيم حملة من اجل انجاز عمل تطوعي لصالح المؤسسة هل ستشارك	83
13	العلاقة بين قبول افكار وابداعات العمال من طرف المسؤولين وتحفيز العمال المجتهدين في العمل	85
14	العلاقة بين نظرة المسؤولين للأشخاص المتميزين والمتفوقين وكيف تتخذ العمال سلوك رؤسائهم	87

89	العلاقة بين توفير المؤسسة مجالاً لحرية المحاولة والخطأ لفدى العاملين وحرص العمال على انجاز الاعمال بدون اخطاء او اهمال.	15
90	العلاقة بين توفير المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والابتكار والتفكير في طرق عمل جديدة والحرص على ان يكون فعالاً في المؤسسة.	16
91	اذا حظيت بقبول افكارك وابداعاتك من طرف المؤسسة فهل هذا يحقق لك	17
93	العلاقة بين توفير المؤسسة فرصاً لمشاركة العمال في اتخاذ القرارات ورغبة العامل في البقاء بالمنظمة .	18
94	العلاقة بين اشراك العمال في التسيير وإيمانهم بأهداف وقيم المنظمة	19
96	العلاقة بين استشارة العاملين في بعض الامور المتعلقة بالتسيير وهل العامل تضايقه احترام المواعيد والانضباط في العمل	20
97	العلاقة بين ما يحققه العامل في حين المشاركة في التسيير وشعوره بالأمان والاستقرار اتجاه مؤسسته.	21

الصفحة	العنوان	الرقم
21	المضامين الاساسية لثقافة المنظمة	01
36	مراحل تطور الممارسات الادارية	02
37	اطار منكري للثقافة التنظيمية	03
65	الهيكل التنظيمي لشركة ENAGEO	04



# مقدمة



## مقدمة :

تعد فكرة اعتبار المنظمات كثقافات نظام للمعاني المشتركة بين الأعضاء فكرة حديثة نسبياً، إذ كان الاعتقاد السائد حتى منتصف الثمانينات أن المنظمات تستخدم طرقاً عقلانية في التنسيق والسيطرة على مجموعة من الأفراد. وتظهر فيها المستويات العمودية والأقسام وعلاقات الصلاحية وغيرها، ولكنها في الواقع تمثل أكثر من ذلك إذ تظهر لكل المنظمات شخصية خاصة بها، قد تكون هذه الشخصية قوية، أو مرنة أو غير ودية، أو داعمة أو مبدعة أو محافظة، وقد بين منظرو المنظمات ذلك عن طريق التعرف على أهمية الدور الذي تلعبه الثقافة في حياة أعضاء المنظمة ومن المثير أن تعرف أنها عامل مستقل يؤثر على اتجاهات العاملين وسلوكهم في الوقت الذي تتميز فيه بيئة الإدارة بالمتغير المتسارع وعدم الاستقرار، مما يفرض على تنظيمات المستقبل أن تطور أساليب إدارتها وتعيد تصميم هيكلها التنظيمية، لتتكيف مع المتغير الذي يحدث في بيئة الإدارة . إذ هي أرادت البقاء والاستمرار. ولذلك تعطى المنظمات اهتماماً بالغاً لبيئة العمل وثقافة العامل لاقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمة والمحدد الرئيسي للإنتاج ومن هنا جاءت عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من قيمو أخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية، وذلك لما تؤديه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء التي حوله؛ فثقافة الفرد هي التي تحدد نمط سلوكه وأساليب تفكيره وتصرفاته في المواقف المختلفة .

ولما كانت الثقافة سلوكاً يتدعه الأفراد وتبناه الجماعات ويتشكل من اللغة والدين والعادات والتقاليد ووسائل الاتصال والتربية وبما أن العاملين والموظفين لا يتكون قيمهم ومعتقداتهم وأفكارهم وأخلاقهم واتجاهاتهم . خارج أبواب منظماتهم. فإن تلك المؤثرات الثقافية تؤدي دوراً بارزاً في التفاعل الاجتماعي داخل المنظمات، لذا شهدت الثمانينات من القرن العشرين تطوراً ملحوظاً في الاهتمام بالثقافة التنظيمية على مستوى النظرية

والتطبيق، حيث كشفت دراسة أوت OTT أن الثقافة التنظيمية هي المنظمة نفسها وليست جزءاً منها، وأن ضعف ثقافة المنظمة يجعلها غير فعالة في تحقيق أهدافها، ويؤثر سلباً على أنشطتها. ويؤدي إلى هبوط مستواها وعدم الرضا بين العاملين فيها والمتعاملين معها .

ومن ناحية أخرى تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها لإنتاج السلع وتقديم الخدمات كمخرجات من خلال استخدام مجموعة من المدخلات المادية والبشرية والمعلوماتية، والقيام بممارسة العملية التنظيمية من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتوظيف ويبقى العنصر البشري هو المحرك الأساسي لأداء هذه الوظائف ولا تقتصر وظيفة المنظمة على أعداد أفرادها وتدريبهم وكفاءاتهم ومؤهلاتهم فحسب بل تعتمد اعتماداً مباشراً على درجة ولائهم أو التزامهم للمنظمات التابعين لها.

ويعد الالتزام الوظيفي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء، حيث أكدت عدة دراسات أن ضعف مستوى الالتزام الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة التغيب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات و انخفاض درجة الرضا الوظيفي .

بينما تؤدي زيادة مستوى الالتزام الوظيفي إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وتحقيق أهدافها.

# الفصل الأول

## الإطار المفاهيمي للدراسة

- I. تحديد اشكالية الدراسة وصياغتها
- II. أهمية موضوع الدراسة و اسباب اختياره
- III. اهداف الدراسة
- IV. تحديد مفاهيم الدراسة
- V. الدراسات السابقة
- VI. فروض الدراسة

## I - تحديد اشكالية الدراسة و صياغتها :

## تحديد الإشكالية وصياغتها:

يشهد الاقتصاد العالمي نشأة أوضاع اقتصادية جديدة حول تدويل النظام الاقتصادي بكامله وجعله مفتوحا أكثر وذلك بتحرير التجارة الخارجية وانتقال المنافسة من الأسواق المحلية إلى الأسواق الخارجية والتوجه نحو اقتصاد السوق في الكثير من دول العالم وبذلك أصبحت المنظمات مطالبة بان تقوم بدور ايجابي وفعال، في ترسيخ القيم الفاضلة وتحسين مواردها وقدرتها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بفعالية، وتتمكن من مواكبة التغيرات التي تواجهها المنظمات، وعليه كان التغيير المستمر في الأفكار والسلوكات والمنتجات والخدمات وغيرها، وإذ كان البقاء والاستمرار والربحية تمثل أهداف رئيسية لأي منظمة، ففي ظل هذه التغيرات توجهت الجزائر اقتصاديا منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين نحو السوق وآلياته بتطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي وهو ما يمثل تحولات راديكالية في السياسات الاجتماعية والاقتصادية واعتمادها سياسة الخصخصة باعتبارها الخيار الوحيد المتبقي لترشيد الاقتصاد الوطني ومن اجل نجاح هذه السياسة كان لزاما على المؤسسة أن تقوم ببعض التغيرات على مستوى البشري، وذلك بالعمل على تغيير الذهنيات السلبية المتوارثة في المؤسسة منذ الاستقلال وذلك بمجموعة من التغيرات على مستوى ثقافتها التنظيمية المستمدة من التي يحملها المجتمع، مما يؤثر على الموارد البشرية في المؤسسة ويجعلها تحمل قيما، أحيانا متناقضة بين قيم مجتمعية وقيم تفرضها الثقافة التنظيمية للمؤسسة، مما يؤثر على السير العام للمنظمة ككل، حيث إذا اعتبرنا الثقافة التنظيمية على أنها تلك القدرة التي يتم اكتسابها وتنميتها وبناءها من اجل الوصول إلى تحقيق أهداف واستقرار المؤسسة وتوازنها كنظام اجتماعي والوصول إلى اكتساب قدرات وامتيازات تستطيع أن تتصدى بها في ظل تغيرات المحيط الخارجي، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على التزام العمال وتحقيق الأهداف المنظمة، حيث

تكسب هذه الأخيرة خصائص وسمات تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما توفر الإطار الذي يبين كيفية أداء الأعمال، وبالتالي فان للثقافة التنظيمية دور

مهم في تأثير على سلوك العاملين في المنظمات، وذلك طبقا للطبيعة وقوة ثقافتها التنظيمية، ولذلك فان ضعف الثقافة التنظيمية ينعكس سلبا على أنشطتها، فتكون غير فعالة في أداء مهامها مما يؤدي إلى تدني مستوى إنتاجيتها وعدم الرضا بالنسبة لعمالها، وعلى العكس من ذلك فان الثقافة التنظيمية القوية الايجابية تعمل على مبدأ اندماج الفرد وتلاءم قيمة واتجاهاته مع ثقافتها التنظيمية مما تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والتعاون والإبداع والابتكار وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات وجماعية العمل مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها لان تحقيق أهدافها ترتبط بمبدأ تحقيق أهداف ورغبات الفرد وذلك بتحفيزه على العمل وتنمية قدراته ودافعيته وبناء جو تنظيمي ايجابي يهتم بالموارد البشري كأساس لإنجاحها، أو فشلها حيث يعد العنصر الأكثر أهمية والأكثر محورية، ولا يمكن فصله عن الثقافة التي يتواجد فيها، وهنا تبرز قوة ودور الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المنظمة في تحسين الأداء والخدمة وتحقيق قدرة تنافسية.

وقد اقتضى الأمر السابق من المؤسسات الجزائرية أن تهتم بموضوع الالتزام الوظيفي وتصنفه في سلم أولوياتها الاقتصادية، من خلال التطوير والارتقاء بأدائها العام وتحسين موارده المادية والبشرية، لكي تلعب الدور المرجو منها في ظل المنافسة الشديدة لان الالتزام يعتبر من الركائز الهامة التي تستند إليها أي مؤسسة في تحقيق أهدافها ضمن مراعاتها الإطار قيم المجتمع الذي تنتمي إليه وما تحويه من واقع وتراث وتطلعات ونتيجة لأهمية الدور الذي يقوم به أفراد المؤسسة من مسؤولين وعمال في تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية ومع الإقبال على انتشار وسائل الاتصال الحديثة وشيوع المعلومات وازدياد رقابة ممثلي مجتمع على أداء المؤسسات التي تسعى إلى خدمتهم، أخذت تتكشف بعض الانحرافات التي يقوم بها عمال المؤسسة وقد أدى ذلك كله إلى تزايد اهتمام المجتمع بما

يجري ومحاولته وضع حد لهذه المظاهر السلبية لان المتمعن في سلوك بعض الأفراد العاملين يجد أن مستوى الأداء ليس كما يجب، فهناك تأخير عن وقت الدخول وهدر للوقت وعدم الحرص على الأموال العامة، إضافة إلى ضعف الإنتاج وبالتالي ضرورة أن يفهم الفرد قيم العمل لكي يتمكن من التمييز بين الخطأ والصواب، وهذا يعني إشراك ومساهمة الموارد البشرية

صحافة وبصورة فعالة في تشخيص وتحليل وحل المشكلات وفي تقديم مقترحات التطوير، وهنا يبرز دور الثقافة التنظيمية كمحدد من المحددات الرئيسية لبناء بيئة عمل تدعم وتفعل مبادئ الالتزام الوظيفي، حيث ترتبط الثقافة التنظيمية بين نجاح المنظمة والقيم بين المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام، والعمل الجاد والابتكار والإبداع، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وجماعية العمل وتعد هذه العناصر كمكانيزمات ضرورية تنتجها الثقافة التنظيمية ولها علاقة قوية بقيم الفرد ولها كذلك دور بالغ الأهمية في تحقيق نجاح وبقاء المؤسسة. ومن ثم تمثل مشكلة البحث في السؤال الجوهرية التالي:

أين تكمن فعالية الثقافة التنظيمية في تفعيل الالتزام الوظيفي؟

وتتفرع عنه التساؤلات التالية:

- هل لسياسة اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الولاء الوظيفي للمنظمة؟
- هل المنظمة التي تشجع عمالها على الإبداع والابتكار لها تأثير على رضاهم الوظيفي؟
- هل المؤسسة التي تنادي بجماعية العمل تؤثر على العامل من خلال احترامه للوقت والانضباط في العمل؟

## II- أهمية موضوع الدراسة و أسباب اختياره :

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية :

يعتبر موضوع ثقافة المنظمة من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال ودراسة السلوك.

- تعتبر الأبعاد الثقافية بالنسبة لإدارة المنظمة في مرتبة استراتيجيتها العامة فهي تؤثر على السلوك التنظيمي

والتزام للقوى العاملة بها حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد و تحفيزهم و إدراكهم وتعمل على مساعدة

المنظمة في التعامل مع الضغوط الداخلية و الخارجية التي تتعرض لها .

- تعتبر ثقافة المنظمة المحرك الأساسي للطاقت و القدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الالتزام الوظيفي

وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل و الأنماط و أساليب التحرك الفعال.

- سعي الدولة الجزائرية للإنظام إلى المنظمة العالمية للتجارة وما سينجر عليها من عمليات تأهيل (MISE A

NIVEAU) وخصوصة للمؤسسات الاقتصادية بغية تمكينها من مواجهة المنافسة الشرسة وبالتالي ضرورة تمتع

هذه المؤسسات بثقافة تنظيمية قوية غير التي هي تتمتع بها.

- من خلال تتبع العديد من المؤسسات الجزائرية التي تعاني من مشاكل تبين أن المشكلة في ذلك هو تفشي

العديد من السلوكات والممارسات اللامسؤولة والتي هي نتاج قيم ثقافية يحملها الأفراد .

- تبرز أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تناوله فتقافة العاملين توجه الوظائف والدوافع الإنسانية طبقا

للافتراضات والقيم والاعتقادات الخاصة بهم ، وبذلك تصنع ثقافة المنظمة التي يعملون فيها ، ومن هذا المنطلق

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد مستوى الالتزام الوظيفي للعاملين وأهمية الولاء والالتزام في التأثير على سلوك

الموظف العام في محيط العمل ، وعلى مستوى الأداء في المنظمات .

## III- أهداف الدراسة :

- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الالتزام الوظيفي.

- اقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول للتغلب على بعض المشكلات السلوكية إضافة إلى بعض الاقتراحات التي من شأنها أن ترسي قواعد لثقافة قوية يمكن أن تدعم من القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية.

#### IV - تحديد مفاهيم الدراسة :

##### 1- الثقافة التنظيمية:

أولاً: مفهوم الثقافة:

"يعرفها هوفستيد HOFSTEDE بأنها الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى" (1).

كما يرى تايلور E.B.TAYLOR بأن الثقافة هي " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى او قدرات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع " (2).

##### ثانياً: الثقافة التنظيمية:

يمكن تعريف ثقافة المنظمة بأنها:

مجموعة من خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض و التي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة (3) ويمكن تعريفها بأنها "مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم اطار العمل وسلوكيات الأفراد (4)

(1) عبد الحفيظ مقدم، المؤثرات الثقافية على التسيير و التنمية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير، معهد علم النفس و علوم التربية، جامعة الجزائر، ص17  
(2) غياث بوفلجة، القيم الثقافية و التسيير، دار الغرب للطباعة و النشر، دون ذكر مدينة النشر، 1998، ص07.  
(3) شارلز و جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الاول، ترجمة و مراجعة رفاعي محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2001، ص650.  
(4) عبد السلام ابو قحف، ادارة الاعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص243.

**2-الالتزام الوظيفي:**

مفهوم الالتزام لغة: العهد و القرب، و النصر، و المحبة.<sup>1</sup>

**ثانياً الالتزام الوظيفي اصطلاحاً:**

"استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول اهدافها و قيمها".<sup>2</sup>

يمكن تعريفه بأنه استعداد لبذل مجهود عال للمؤسسة، وعبارة اخرى "انه اتجاه حول ولاء و انتماء الموظف لمؤسسته" وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المؤسسة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المؤسسة واستمرار نجاحها و بقائها.<sup>3</sup>

**V - الدراسات السابقة :**

1- دراسة خضير و النعيمي : دراسة بعنوان "الالتزام الوظيفي و فاعلية المنظمة ". والتي هدفت إلى الكشف عن

مدى وجود علاقة بين درجة الالتزام الوظيفي والفاعلية للمنظمة في جامعة بغداد. وقد تكون مجتمع الدراسة من

(1284) هيئة تدريس موزعين بين (19) كلية. اعتمد الباحثان في عملية جمع البيانات على مقياس الالتزام

الوظيفي ومقياس عبر عن الفاعلية و مؤشراتها . وقد أشارت النتائج إلى انخفاض درجة الالتزام الوظيفي

وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية و الإنسانية، كما أكدت النتائج على وجود علاقة بين الالتزام

والفاعلية بنسبة 59.25 وهي علاقة إيجابية، أي أن زيادة الالتزام تعني زيادة في الإنتاجية .<sup>4</sup>

2- دراسة منصور آل سعود عام 2003 التي حاول من خلالها دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك

القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية في كل من إمارتي الرياض و مكة المكرمة. وتوصلت الدراسة إلى

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، القاهرة، دار المعارف، باب الميم، فصل اللام، 1952.

<sup>2</sup> محمد حسن محمد حمادات، قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، ط1، عمان، دار حامد للنشر، 2006، ص63.

<sup>3</sup> المرجع نفسه ص63.

<sup>4</sup> خضير و النعيمي، الالتزام الوظيفي و فاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية و الانسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية

نتيجة أساسية مفادها أن الثقافة التنظيمية في الإمارات تتأثر بالأسلوب القيادي و تؤثر فيه خصوصا سلوك القادة و الذي يعد مؤثرا جدا في بناء الثقافة التنظيمية.<sup>1</sup>

3- دراسة حمد بن فرحان الشلوي عام 2005 التي حاول من خلالها دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي في كلية الملك خالد العسكري ، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوي كلية العسكريين و المدنيين.<sup>2</sup>

4-دراسة نجوى الطبلاوي حول تأثير ثقافة المنظمة على الفاعلية التنظيمية سنة 1996 وتبين للباحثة ان مؤشر الفاعلية التنظيمية يميل الى الارتفاع في الشركات التي تتمتع بثقافة قوية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حمد بن فرحات الشلوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي ،دراسة ميدانية على منسوي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين و العسكريين ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية تحت اشراف ا.د محمد فتحي محمود ،قسم العلوم الادارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،المملكة السعودية 2005.

<sup>2</sup> -حضير و النعيمي ،الالتزام الوظيفي و فاعلية المنظمة ،مرجع سابق ،انظر موقع [www.naus.edu.sa](http://www.naus.edu.sa).

<sup>3</sup> - نجوى الطبلاوي ،تأثير ثقافة المنظمة على الفاعلية التنظيمية رسالة ماجستير في ادارة الاعمال تحت اشراف ا .د.محمود سيد، كلية التجارة ،جامعة عين شمس، 1996.

## VI - فروض الدراسة

### الفرضية العامة:

تعمل ثقافة المنظمة على تحقيق الالتزام الوظيفي.

### الفرضية الجزئية الاولى:

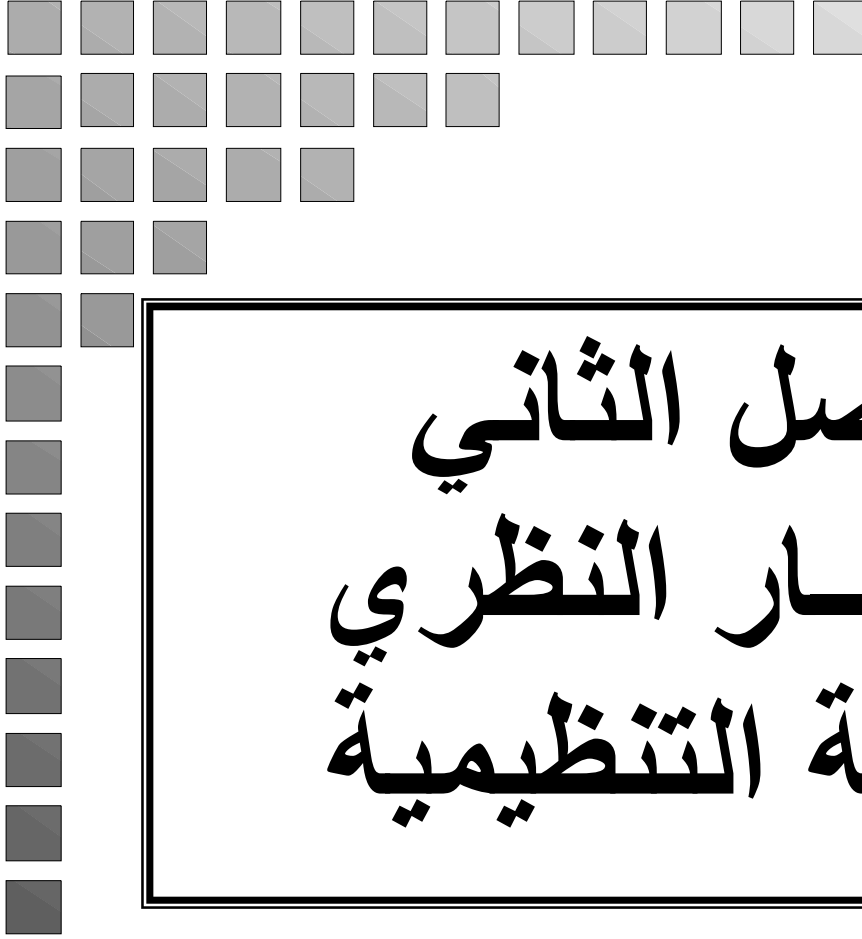
دور جماعية العمل في تحفيز العامل على احترام الوقت والانضباط في العمل.

### الفرضية الجزئية الثانية:

دور تشجيع الابتكار والابداع لدى العامل في تحقيق الرضا الوظيفي.

### الفرضية الجزئية الثالثة:

المشاركة في اتخاذ القرارات ودورها في تفعيل الولاء الوظيفي.



# الفصل الثاني

## الإطار النظري

### للثقافة التنظيمية

تمهيد

- I مفهوم الثقافة التنظيمية و بعض المفاهيم المرتبطة بها .
- II مفهوم الثقافة التنظيمية وتطورها التاريخي.
- III عناصر الثقافة التنظيمية خصائصها والعوامل المحددة لها.
- IV انواع ومستويات الثقافة التنظيمية.
- V وظائف الثقافة التنظيمية واليات تشكيلها.
- VI اهمية ثقافة المنظمة ومعايير قياسها.
- VII خصائص الثقافة التنظيمية في المنظمات الرائدة.
- VIII ثقافة المؤسسة الجزائرية.
- IX
- X اهم النظريات التي ساهمت في اثراء موضوع الثقافة التنظيمية.

ملخص



## تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الادارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية و كذا علم اجتماع المنظمات . باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال. خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على كفاءة المنظمات و تحقيق أهدافها فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفيه وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط. الابداع والتحديث . المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق اهدافها.

## I. مفهوم الثقافة و بعض المفاهيم المرتبطة بها :

## 1- مفهوم الثقافة:

## أولاً: المفهوم اللغوي للثقافة :

يرى ديمورغون (Démorgon) أن مطلع الثقافة (Culture) مشتق من كلمة "Cultrura" اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض<sup>1</sup>، فيما يرى البعض الآخر أن هذا المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني "Colère"، و الذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض ثم أخذ البعد الروحي و العقلي للشخص في القرن 18، ليعبر فيما بعد عن التطور الذكائي والاجتماعي للإنسان و الجماعات الإنسانية، و عرف تحولاً جديداً سنة 1871 مع أعمال كل من غوستاف (Gustav) و تايلور (E.B.Taylor) اللذان استعملوا مصطلح الثقافة كمرادف لمصطلح الحضارة، فصار يعبر عن مجموع وقائع وخصائص مجتمع ما<sup>2</sup>، و أول من استعمل هذا المصطلح هم الأنثروبولوجيين، و على الرغم من كثرة استخدام هذا المصطلح إلا أنه لا يوجد اتفاقاً عام على تعريفه: بل نجد العديد من التعاريف و التي تجاوزت في مجموعها 176 تعريفاً. و ذلك لاختلاف وجهات النظر وتعددتها، و لكن يظل تعريفه مهماً اتسع قاصراً على الإحاطة بكل الجوانب المكونة للثقافة. و تعني كلمة الثقافة في اللغة رعاية العقل و الاعتناء بتهديب الإنسان.

## ثانياً: المفهوم التنظيمي للثقافة :

ويمكن تعريفه بأنه "وسائل الحياة المختلفة التي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ السافر منها والمتضمن.

العقلي و اللاعقلي، و التي توجد في وقت معين، و التي تكون وسائل ارشاد و توعية الافراد، في المجتمع".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -Med nuiga la conduit du changeme par la qualité dans un contescte socioculturel essai de Modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine Thésée de doctorat en génie industrielle dirigé par p.truchot ensam paris.2003.p53.

<sup>2</sup> - محمد الطاهر بوباية اتجاهات الهيئة الوسطى الادارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية (دراسة ميدانية اجريت بمؤسسات انتاجية و خدماتية) رسالة ماجستير في علم النفس و العمل، تحت اشراف الهاشمي لوكيا، معهد علم النفس و العلوم التربوية، الجزائر، 95\_96 ص 27.

<sup>3</sup> - مصطفى عشوي و سعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير، معهد علم النفس و علوم التربية، جامعة الجزائر، ايام 28\_30 نوفمبر 1992.

ويعرفها هوفستيد (Hofsted) بأنها " الخصائص و القيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى ".<sup>1</sup>

كما يرى تايلور (E.B.Taylor) بأن الثقافة هي: " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون و العادات أو أي قدرات أخرى أو قدرات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع "<sup>2</sup> كما تعرف الثقافة بأنها " جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم و الرموز والانفعالات و الوجدانيات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة ، وفي علاقات أفرادهم ببعضهم و بغيرهم من المجتمعات، وبهذه الألوان من الفكر والمعاني والتعبير يتميز المجتمع الإنساني باعتباره ،صانعا وناقلا لعناصر الثقافة جيلا بعد جيل."<sup>3</sup>

2- مفهوم الفلسفة:

أولا: المفهوم اللغوي للفلسفة :

يشير مصطلح الفلسفة إلى: "علم القوانين العامة للوجود وشكل من أشكال الوعي الاجتماعي يتجسد في علاقة الفكر بالوجود و الوعي بالمادة."<sup>4</sup>

ثانيا: المفهوم التنظيمي لفلسفة المنظمة: و في مجال إدارة الأعمال يقصد بفلسفة المنظمة " النظام الفكري الذي يهيمن على المنظمة و يبلور شخصيتها ويميز سلوكها عن المنظمات الأخرى "<sup>5</sup> و تحمل فلسفة المنظمة رسالة واضحة و نظما للقيم يعتمد عليه في:<sup>6</sup>

- وضع السياسات .
- تحديد أهداف المنظمة و قواعد عملها.
- توضيح الصورة الخارجية للمنظمة.

<sup>1</sup> - عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص 17.

<sup>2</sup> - غياث بوفلجة، مرجع سابق ص 07.

<sup>3</sup> - عثمان فراج، الثقافة و عملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير، معهد علم النفس و علوم التربية، جامعة الجزائر، ص 33.

<sup>4</sup> - عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح و التميز، بحث لم ينشر، 2005، ص 01.

<sup>5</sup> - شوقي ناجي ، ادارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان، الاردن، 1999، ص 41.

<sup>6</sup> - عثمان حسن عثمان، مرجع سابق، ص 01.

### 3- مفهوم القيم:

#### أولاً: المفهوم اللغوي للقيم:

يعتبر مفهوم القيم من المفاهيم التي زاد الاهتمام بها الآونة الأخيرة لما لها من تأثير على سلوك وأداء الأفراد وكذا المنظمات، ويتفق معظم الباحثين في هذا الميدان على أن هيكل القيم الشخصية للفرد يعد واحداً من العوامل التي تؤثر على سلوكه في العمل.<sup>1</sup>

ولقد عرف الأمريكي روكيتش (M.Rokeach) القيم بأنها "اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأن طريقة أخرى متاحة أو أن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح".<sup>2</sup>

#### ثانياً: مفهوم القيم في منظمات الأعمال:

أما في إطار المنظمة فتعتبر القيم عبارة عن معايير معترف بها و مقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تعتبر قيماً للمنظمة نفسها".<sup>3</sup>

#### مفهوم الأخلاق: أولاً: المفهوم اللغوي للأخلاق:

يمكن تعريف الأخلاق على أنها "القيم و الأخلاقيات التي تحكم سلوكيات الفرد و الجماعة لتحديد ما هو صحيح و ما هو خاطئ"<sup>4</sup>، فالأخلاق مفهوم يرتبط عموماً بالضوابط السلوكية للإنسان و تحديد جوانب الخير والخير و الشر .

#### ثانياً: مفهوم الأخلاق في منظمات الأعمال :

نعتبر عن مجموعة القيم التي ينشئها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وظيفية في المنظمة لتحكم سلوكهم وأداءهم لأعمالهم.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - احمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000، ص44.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص44.

<sup>3</sup> - عثمان حسن عثمان، مرجع سابق، ص02.

<sup>4</sup> - مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2003\_2004، ص88.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص93.

## II. مفهوم الثقافة التنظيمية و تطور ها التاريخي:

1(التطور التاريخي للثقافة التنظيمية :

أولاً: تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية :

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، و كان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week و أدرجت مجلة Fortuné رسماً خاصاً تحت عنوان Corporate Culture، إلى أن جاء الباحثان (A.A.Kennedy, T.E.Deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Corpoarte Culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.<sup>1</sup>

فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح "الثقافة التنظيمية" لم يصبح شائعاً إلا في حلول الثمانينات الميلادية، و يحيل هوفستيد ذلك لكتابين إثنين هما : ثقافة المنظمة (Corporate Culture. Deal Kennedy 1982). وكتاب "البحث عن الامتياز" "بترزو وترمان (Peteres .Waterma.In Search Ofescclence 1982)، و في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل. مما يترك أثر بالغاً على سلوك الفرد و مستويات إنتاجيتهم و إبداعهم.<sup>2</sup>

ثانياً: تزايد الاهتمام الميداني بثقافة المنظمة: لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل و المشاركة القائمة على الثقة، الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم و قدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة و التفاهم بين أعضاء المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بروش زين الدين و قاسمي كمال ادارة التغيير و علاقته بثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة المسيلة يومي 3-4 ماي 2005 ، ص 06 .

<sup>2</sup> - عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعلم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث ، المؤسسة العامة للتعليم التقني و التدريب المهني ، الرياض، ايام 11\_14 ، 2004 ، ص 01.

<sup>3</sup> - علي عبد الله البريدي، التحولات و ثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، ايام 20-21 ماي 2002 البليدة ، ص 09.

## (2) مفهوم الثقافة التنظيمية:

## أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية:

يمكن تعريف ثقافة المنظمة بأنها: «مجموعة خاصة من القيم و الأعراف و القواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات و الأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبينها و معايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف " <sup>1</sup>.

ويعرفها أوتشي وويليام (William Autchi ) بأنها: "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة و التي تحدد نمط النشاط و الإجراء و السلوك ،فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين " <sup>2</sup>.

ويرى ايليو جاك (Elliot Jaques) ان ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير و السلوك الاعتيادي و التقليدي،وتكون مقسمة و مشتركة بين اعضاء المنظمة و تعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من اجل قبولهم في المنظمة" <sup>3</sup>.

وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة القيم و المفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها و تنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة و تعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم و إدراكهم و شعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية و الخارجية و تحدد سلوكهم و تؤثر في أدائهم و إنتاجيتهم " <sup>4</sup>.

ويكمن تعريفها بأنها: مجموعة القيم و المبادئ و المعايير و المعتقدات التي تحكم إطار العمل و سلوكيات الأفراد" <sup>5</sup>

<sup>1</sup>-تشارلز و جارث جونز، مرجع سابق، ص650.

<sup>2</sup>- علي عبد الله ، اثر البيئة على اداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر ، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تحت اشراف عبد السلام سعدي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص220.

<sup>3</sup>- Gilles Bressy et Christian Kankoyt, Economie Dentreprise ,4èdituion dallo, paris 1998., p513

<sup>4</sup>- مصطفى محمود ابو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي و اعداد الخطة الاستراتيجية و اعداد الخطة الاستراتيجية ، الدار الجامعية الاسكندرية 2000 ص131.

<sup>5</sup>- عبد السلام ابو قحف، ادارة الاعمال الدولية ، مرجع سابق، ص243.

"كما يستخدم مصطلح الثقافة ليشير إلى الجوانب غير الملموسة للتنظيم مثل معتقداته و طقوسه و عاداته الاجتماعية و التقاليد التي أرساها أعضاؤه على مر السنين".<sup>1</sup>

ثانيا: نحو مفهوم أشمل للثقافة التنظيمية:

ومن أهم التعاريف و أكثر شيوعا و شموله لمفهوم الثقافة التنظيمية تعريف شان (E.HSchein) حيث يرى بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها ، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها".<sup>2</sup>

ومن دافع التعريف السابق يمكن استخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية

- أن الثقافة هي مجموع مبادئ و اسس.

- أن الثقافة من صنع الانسان.

- تستعمل من اجل التكيف و الاندماج مع بيئة المنظمة.

- تكتسب و تلقن و تنتقل بين الافراد.

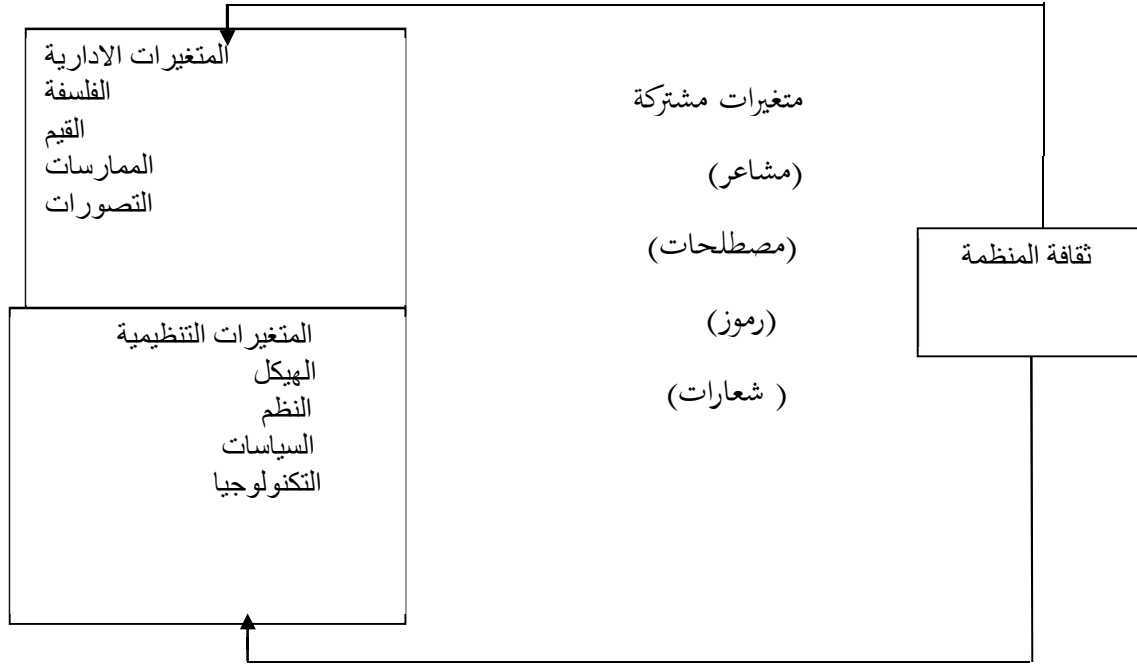
- أنها اداة لحل المشاكل التنظيمية.

- و في ضوء ما سبق يمكن القول: إن الثقافة التنظيمية منظومة من الأفكار و المعتقدات و العادات و التقاليد القيم و أساليب التفكير و العمل و أنماط السلوك والتوقعات و المعايير التي يتلقى حولها أعضاء التنظيم. و تؤثر في سلوكهم في المنظمة . وتشكل شخصياتهم و تتحكم في خبراتهم . و تؤثر في إنتاجية المنظمة و كفاءة قراراتها .

<sup>1</sup> - سعد عيد مرسي بدر ، عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية 2000، ص 27 .

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي و سعيد لوصيف، مرجع سابق ، ص 273.

و يعكس الشكل رقم (01) المضامين الاساسية لثقافة المنظمة.



المصدر: مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، الاردن، 2002، ص168.

المنظمة وتبني للمنظمة هويتها المميزة فالمصطلحات و الشعارات و الرموز والمفاهيم اضافة الى القيم و

المعتقدات هي التي تشكل النسيج الاساسي لثقافة او شخصيتها الفريدة.

### III. عناصر الثقافة التنظيمية ، خصائصها و العوامل المحددة لها :

#### عناصر (مكونات) الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة و تغيير الأشياء بالمنظمة<sup>1</sup>. وتتمثل العناصر (المكونات) في الأساطير والقصص والحكايات، الطقوس والاحتفالات، البطولات والأبطال، الرموز الاجتماعية والسياسة والشعبية العادات والقيم والأعراف والتي تتبناها المنظمة لتحديد نمط النشاط و السلوك و يتم غرسها . في الأفراد العاملين عن طريق تصرفات المسؤولين .

و يمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين :

#### أولاً: الإشارات الثقافية:

و تشمل القيم الثقافية على مايلي:

#### أ/- القيم:

وهي "قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب و المرغوب و غير المرغوب و بين ما يجب أن يكون ما هو كائن، أي كمرشد و مراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد و طبيعة ثقافة المؤسسة"<sup>2</sup>، حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، و من هذه القيم المساواة بين العاملين، و الاهتمام بإدارة الوقت و الاهتمام بالأداء و احترام الآخرين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - احمد بوشنافة و احمد بوسهمين ، اهمية البعد الثقافي و اثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة المسيلة، ص03.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص03.

<sup>3</sup> - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل ، عمان ، الاردن، 2003، ص312.

**ب- المعتقدات:**

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، و طريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة، في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

**ج - الأعراف و التوقعات:**

يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة و غير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.<sup>2</sup> أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التقاعد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، و الزملاء من الزملاء الآخرين و المتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، و توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.<sup>3</sup>

**د- الرموز:**

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات و هي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني و تهيئتها)، أي كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.<sup>4</sup>

**هـ- الطابوهات (المنوعات) :**

وهي ما تود المنظمة إخفاءه و رفضه و تعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة. و هي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل<sup>5</sup>، و التي

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص312.

<sup>2</sup> - احمد بوشناق و احمد بوسهمين ، مرجع سابق، ص03.

<sup>3</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص313.

<sup>4</sup> - Gilles Bressy et Christian kankoyt, op cit, p52.

<sup>5</sup> - Philippe Schewsaig ,les communications de l'entreprise megraw hill, paris 1991 ,p44.

من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة و كذا الصورة الخارجية للمنظمة ، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين و المنظمة ككل .

### و- الأساطير:

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين<sup>1</sup>، و يمكن تعريفها بأنها "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم و المبادئ التي يعتنقها الناس التي يعيشون بها أو من أجلها و يرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني<sup>2</sup>.

فهي عبارة عن أحداث ماضية ، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة ، فهي تحمل تعليما لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبقا لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة ، و يسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة<sup>3</sup>.

### ي- الطقوس الجماعية و الاحتفالات:

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة و الثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، و تعرف الطقوس الجماعية بأنها:

"التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة و مبرجة"<sup>4</sup> و ذلك بهدف تأمين و نقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة .

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:<sup>5</sup>

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد و المشاركة.

- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات و الوظائف في نفس الوقت و نفس النشاط و في مكان واحد.

<sup>1</sup> -Dictionnaire de la langue française, institut pédagogique national, alger p52.

<sup>2</sup> -كمال قاسمي ، المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي ادارة الجودة الشاملة و الافرو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة المسيلة تحت اشراف د.زين العابدين بروش ، 2003، ص19.

<sup>3</sup> - Gille Bressy & Christian konkoyt ,op cit p53.

<sup>4</sup> - Pascal lauran & français bouard ,economie d'entreprise,btstome2 ,editions d 'organisations.Paris 1999 p247.

<sup>5</sup> -كمال قاسمي، مرجع سابق، ص20.

- تعمل الطقوس الجماعية على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع.  
 - أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين.  
 أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة. تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة و خلق رابطة بين أعضاء المنظمة و الإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.<sup>1</sup>

### ع- الإشاعات:

من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة ،تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة .

### ثانيا: الموروث الثقافي للمنظمة :

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

#### 1- المؤسسون:

إن ثقافة المنظمة ماهي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين ، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى و لو غادروا المنظمة .

#### 2- سلوك قادة المنظمة:

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، و يجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يتولونه<sup>2</sup>. حيث أن هناك ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

<sup>1</sup> -Steven I.MCshame &mary annven glimow, organizational behavior, MCgrau hill, usa, 2000, p502.

<sup>2</sup> -سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة و الجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08، انظر موقع. www.alkahraba.com

**3- تاريخ المنظمة:** يلعب تاريخ المنظمة دورا كبيرا في تشكيل ثقافتها ويتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها النجاحات المحققة وكذلك الفشل ويشكل هذا الارشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذ مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها و تكرارها.

#### 4- الأبطال:

وهم الأشخاص كانوا يعملون في المنظمة و قدموا أداء متميزا و كانوا من خيرة العاملين من حيث التزامهم و انضباطهم وولاءهم لمؤسستهم التي ينتمون إليها من خلال ما يتمتعون به من كفاءة و انسجام مع قواعد و أنظمة المنظمة، و هم يعتبرون من أحسن أفراد المنظمة.<sup>1</sup>

#### 5- مهنة المنظمة (النشاط) :

"تعرف مهنة (حرفة) المنظمة - النشاط الرئيسي لها - بأنها مجموعة من المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية....)".<sup>2</sup>

فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين يمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة و الولاء لدى العاملين.

مما سبق يتضح أن تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية و الاحتفالات، الإشارات و الرموز تغذى و تصون الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، و كذلك بالنسبة للأفراد العاملين مع المنظمة .

#### 1) خصائص الثقافة التنظيمية و العوامل المحددة لها :

##### أولا : خصائص الثقافة التنظيمية :

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة و التي نوردتها فيما يلي :

- تعتبر الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل ، و قد تكتسب الثقافة في المدرسة و العمل وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه و من خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سعود عبد العزيز الشمري: المرجع السابق ، العدد 08.

<sup>2</sup> - pascal laurant & François baurd,cit,p249.

- ثقافة المنظمة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

- الثقافة نظام تراكمي و مستمر حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل.

- ثقافة المنظمة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة و تشمل العناصر التالية.<sup>2</sup>

الجانب المعنوي : و يتمثل في الأخلاق و القيم و المعتقدات و الأفكار التي يحملها الأفراد.

● الجانب السلوكي : و يتمثل في عادات و تقاليد أفراد المجتمع ، الآداب و الفنون و الممارسات المختلفة .

● الجانب المادي : و هو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة .

- ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف، فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية و مع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنظمة .تعكس ثقافة المنظمة المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق و أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات ، التعامل مع العملاء ، اتجاهات و مشاعر الإدارة العليا نحو العاملين ، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري المصطلحات والمستعملة و ذلك داخل المنظمة .

- أن ثقافة المنظمة تساهم ، وتؤثر في تشكيل رسالة المنظمة و هي دالة في ثقافتها .

- الثقافة نظام متكامل فهي تشكل كلا متكاملا و تسعى إلى خلق انسجام بين مجموع أجزائها ، فإن تغيير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة و المجتمع .

- للثقافة التنظيمية خاصية التغيير نظرا لتأثيرها بالتغيرات البيئية و التكنولوجية إلا أن عملية تغييرها قد تلاقي بعض الصعوبات لتعود الأفراد على نمط سلوك معين.

### ثانيا :العوامل المحددة لثقافة المنظمة:

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر و الاعتبارات أهمها مايلي :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص310.

<sup>2</sup> مصطفى محمود ابو بكر، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الاسكندرية، 2000، ص406.

<sup>3</sup> - مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق ، ص82-83.

- صفات الأفراد الشخصية و ما يتمتعون به من قيم و دوافع و اهتمامات.
- خصائص الوظيفة و مدى ملاءمتها مع صفات الأفراد الشخصية ، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم وتتوافق مع اهتماماتهم ، كما تستقطب المنظمات الأفراد و الذين يتفقون مع ثقافتها .
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة و التي تنعكس على نمط الاتصال و طرق اتخاذ القرارات و كذا تدفق المعلومات من و إلى الإدارة.
- المكافأة و الحوافز المادية و الأدبية التي يحصل عليها الأفراد و التي تعكس المكانة الوظيفية للفرد و التي لها تأثير على سلوكياته و طريقة عمله.

الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة و التي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه العلاقات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع، أخلاقيات المهنة والتي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع.

IV. أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية: تنوع الثقافة التنظيمية و تعدد مستوياتها.

### 1- أنواع الثقافة التنظيمية :

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما : الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التكيفية (الوقفية).

#### أولاً: الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة".<sup>1</sup> ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر و تحظى بالثقة و القبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.<sup>2</sup> ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون. وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:<sup>3</sup>

- الثقة: تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

- الألفة والمودة : يمكن الألفة و المودة أن تتأثر من خلال إقامة علاقات متينة و حميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم .

- فيما يرى ستيفن رولينس ( Stephen.P.Rolbins) أن الثقافة القوية تعتمد على<sup>4</sup>.

- عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات السائدة.

<sup>1</sup> - علي عبد الله، اثر البيئة على اداء المؤسسات العمومية، مرجع سابق ، ص225.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود ابو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي و اعداد الخطة الاستراتيجية ، مرجع سابق، ص145.

<sup>3</sup> - علي عبد الله، اثر البيئة على اداء المؤسسات العمومية ، مرجع سابق ، ص225.

<sup>4</sup> - محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص316.

- عنصر الإجماع و المشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة و ما الذي يعتمد - الإجماع - على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم. إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردها فيما يلي:<sup>1</sup>
- تشجيع و تحفيز النزعة نحو التصرف ، مع التأكيد على الاستقلالية و المبادئ ، و تشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة .
- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، و يتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل و إقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين و تعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على القيم التوجه بالمستهلك. .
- إرسال تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

#### ثانيا الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من معظمهم. و تفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضاءها بالقيم و المعتقدات، و هنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها.<sup>2</sup> ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات و تهتم الإدارة بالقوانين و اللوائح و الوثائق الرسمية المكتوبة ، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية و نمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية و يقل الرضا الوظيفي لدى العاملين ، كما قديتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة و المجتمع و المحيط و هي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي<sup>3</sup> ، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد ، و يشعر الفرد بالعزلة و الإحباط.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - شارلز و جاريت جونز، مرجع سابق، ص658-659.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود ابو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي و اعداد الخطة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص145.

<sup>3</sup> - احمد بوشنافة و احمد بوسهمين ، مرجع سابق، ص06.

<sup>4</sup> - علي عبد الله ، اثر البيئة على اداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، مرجع سابق، ص226.

## ثالثا: الثقافة المثالية :

يرى كل من (Waterman . Ouchi و Drucker) ضرورة وجود ثقافة منظميه مثالية ووحيدة ، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة ، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح<sup>1</sup> . و يرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور (Fredrik Taylor) حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق ( One Best Way) و قد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء<sup>2</sup> .

## رابعا : الثقافة التكيفية (الموقفة):

يقترح بعض الباحثين أمثال كالورى (calori) و درا كر (drucker) مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية ، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (fit way) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية .

## 2- 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 و التي تتمثل في ثقافة المجتمع (الوظيفة) ثقافة النشاط (الصناعة) ، ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل) .

## أولا: ثقافة المجتمع:

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة وتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل النظام السياسي، النظام الاقتصادي ، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئية الدولية والعولمة ، تعمل على المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المنظمة

<sup>1</sup> - كمال قاسمي، مرجع سابق، ص34.

<sup>2</sup> - محمد الطاهر بوباية ، مرجع سابق، ص49.

وأهدافها ومعاييرها وممارستها ، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

### ثانيا: ثقافة النشاط (الصناعة) :

إن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما نبجدها 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 سلبيا في النمط الوظيفي للبنوك و الفنادق مثلا .

### ثالثا: الثقافة الداخلية للمنظمة:

ويقصد بها مجموعة من العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد و الجماعات العمل داخل المنظمة و تعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر و السياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا و ثقافيا متجانسا لدى الأفراد ، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات و قرارات المنظمة و تحقيق أهدافها ، وذلك أنه حسب هوفستيد<sup>1</sup> فإن التمييز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد .

رابعا : ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل) : هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقييمها حسب مستويات هرمية ، الإدارة العليا ، الإطارات السامون ، إطارات متوسطة و أعوان التحكم ، تقنيين ، إداريين و عمال، أو حسب الوحدات الفرعية على تعين على إدارة المنظمة إحداث ، نوع من التلاحم به فريق (جماعة ) العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعة العمل دورهم في الرفع من مستوى أداء العاملين<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> -Med Nouiga, op cit, p 69.

<sup>2</sup> - فلاح حسن عداي الحسيني ، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها مداخلها و عملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان، الاردن، 2000، ص94.

V. - وظائف الثقافة التنظيمية و آليات تشكيلها :

1- وظائف الثقافة التنظيمية : تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة ، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد و الحفاظ على الهوية الجماعية ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على التزام اتجاه أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد و اللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف ، فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها<sup>1</sup> :

- توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان و الهوية لدى العاملين و تمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.
- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي و تمكنها من البقاء و التكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقيق التكيف بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو و الاستمرار و البقاء و تحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم و العمل معا بفعالية.
- تحقيق التكيف بين الأفراد ن خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الاطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
- تحقيق اهداف و رسالة المنظمة من خلال توجيه الافراد و ارشادهم نحو ذلك .
- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو و البقاء.
- إضافة إلى أن لثقافة المنظمة بالغ الأهمية في إيجاد الالتزام و الولاء بين العاملين وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية.

آليات تشكيل و بناء الثقافة التنظيمية :

يتطلب بناء ثقافة قوية ذات تكيف عال مع البيئة ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد ذلك أنه ومن خلال عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة لتنظيمية ذلك انه و من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الافراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والانماط السلوكية والخلفيات الثقافية

<sup>1</sup> - العديلي ناصر محمد، ادارة السلوك، التنظيمي، دار مراحل للطباعة الالكترونية ، الرياض، ص81.

و الاستعدادات و التوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعنى في نهاية الامر اختيار الاشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة.<sup>1</sup>

وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد الى مقابلات صارمة بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يلائمون الثقافة السائدة و ان يكون لديهم استعداد و ميل لقبول هذه الثقافة ،بعد ذلك يخضع هؤلاء الاعضاء الجدد الى عملية التطويع الاجتماعي و الذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء و استمرار الثقافة التنظيمية وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات و القيم و الافتراضات التي تكون الثقافة "فهو الالية الرئيسية التي ينقل بها الاطار الثقافي من جيل الى جيل ومن شخص الى شخص".<sup>2</sup> فالثقافة الضعيفة التي تسود المنظمة هي تعبير عن الاختيار السيء للعاملين ،وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء توزيع الاعمال ،و افتقار التلاحم في الخبرات ،و لكن توصلت الدراسات الى ان المنظمات التي تسودها ثقافات قوية تعاني من الالام لتعرض العاملين بها الى عملية تطبيع اجتماعي محكم و قاسي.

#### أ-خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية:

هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية نأخذ التسلسل التالي:<sup>3</sup>

- ضرورة الحرص و الجدية ،في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على افراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة و التكيف معها.
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة و الخبرات و القيم و التجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.
- التدريب الدوري للعاملين .
- استخدام نظم المكافئة و التحفيز بعناية بهدف تدعيم الاداء الجيد و الذي يحقق اهداف المنظمة .
- ارشاد العاملين دوريا للتأكيد من انتشار و اعتناق الافراد لثقافة المنظمة .
- تعريض العاملين للعديد من المواقف و التي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.

<sup>1</sup> - العدلي ناصر محمد، المرجع السابق، ص82.

<sup>2</sup> - محمد صالح القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2000، ص164.

<sup>3</sup> - هارولد ليتت، الدارة الرائدة -بناء الابداع و التصميم و القيم في منظمات -ترجمة طایل السعيد شحاتة، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، الكويت، 1987، ص255.

تكليف العاملين للقيام ببعض الاعمال من خلال التقليد و المحاكاة كتدريب للعاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.

2- ممارسات الإدارة العليا وتأثيرها في بناء الثقافة التنظيمية: رغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، لأنه في الواقع يتبين أن العديد من الثقافات التنظيمية<sup>1</sup>.

تعكس ثقافة المؤسسين أو هي من ثقافة المؤسسين أي أن الإدارة العليا أو الهيئة المؤسسة هي أول من تصنع البنات

الأولى لبناء ثقافة تنظيمية فقد ترفع بعض الشعارات وتتبنى قيم الإنجاز والشفافية والمبادرة والمساءلة والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات إلا أنه في الواقع نجد عكس ذلك مما يضعف من ولاء العاملين وانتمائهم، وعليه فإن مثل هذه الممارسات السلبية والإيجابية هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليست الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

<sup>1</sup> --جمال الدين محمد المرسى و ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي -نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة-الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2000، ص440-441.

## .VI أهمية ثقافة المنظمة و معايير قياسها:

## 1\_مراحل تطور الممارسات الإدارية:

قبل التطرق والتعريح على موقع الثقافة التنظيمية ضمن إطار عملية الإدارة يتعين على الرجوع إلى بعض الأساسيات النظرية لتطور بعض الممارسات والنظريات الإدارية وقد قسم هذا التطور الأستاذ ريتشارد سكوت (Richard scott) من جامعة Stanford إلى أربع مراحل ويمكن توضيح ذلك في المصنوفة التالية:

## الشكل رقم (02) : يوضح مراحل تطور الممارسات الإدارية

النظام			
		المغلق	المفتوح
القائد	الرشيد	1900 – 1930 Taylor Weber	1960-1970 dandler Lorsch Laurence
	الاجتماعي	1930 – 1960 Mayo Mc gregor Bermand selznick	الآن 1970 March Weick

المصدر: عثمان حسن عثمان: محاضرات في مقياس نظرية الإدارة، السنة الأولى ماجستير تخصص إدارة الأعمال قسم العلوم التجارية جامعة المسيلة، السنة الجامعية 2003-2004.

تبين المصنوفة أعلاه أهم المراحل التي مر بها تطور نظرية الإدارة مع أهم رواد كل مرحلة حيث يمثل النظام المغلق تجاهل كلي للبيئة الخارجية أما النظام المفتوح فيأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الخارجية على العملية الإدارية وكذا المنظمة.

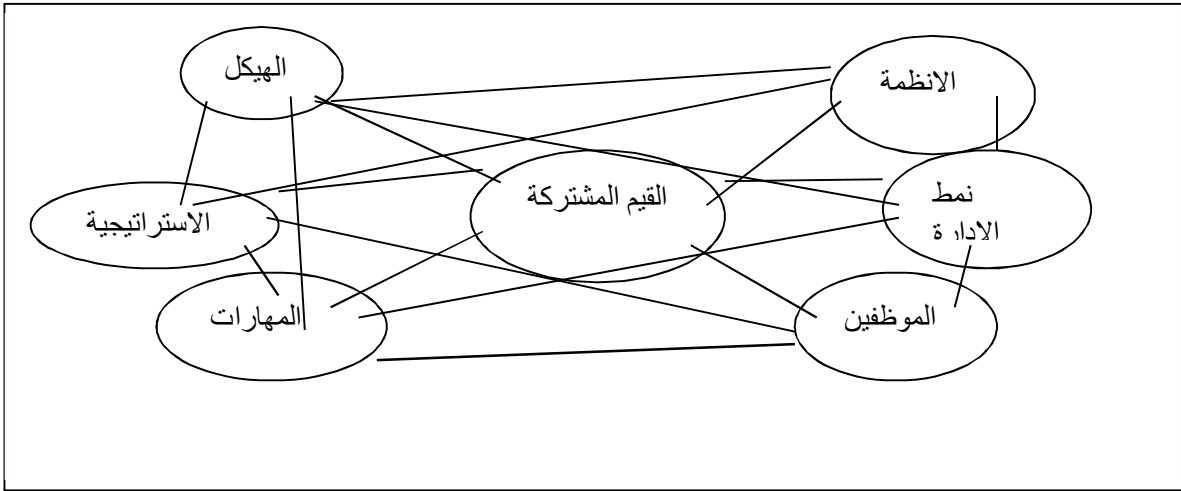
أولاً: مرحلة النظام المغلق ذو القائد الرشيد مؤداها أنه بالإمكان حل المشاكل الإدارية باستعمال مجموعة من القواعد والإجراءات الإدارية.

ثانيا: مرحلة النظام المغلق ذو القائد الاجتماعي تؤكد على ضرورة الاهتمام بالفرد في المنظمة مما يثر على أدائه وإنتاجيته.

ثالثا: مرحلة النظام المفتوح ذو القائد الرشيد: مفادها أن للبيئة الخارجية تأثير على الهياكل التنظيمية للمنظمة وكذا المنظمة ككل مع ضرورة الاهتمام بالنواحي الاستراتيجية في إدارة المنظمات.

رابعا: مرحلة النظام الاجتماعي المفتوح: ثراء الاهتمام في هذه المرحلة بأهمية البيئة الخارجية، وانصبت أفكار المنظرين على السلوك التنظيمي غير الرسمي والمبادرة الشخصية والتطور واستخدام بعض المفاهيم والنظريات الجديدة في الإدارة ومن أهمها مدخل الامتياز لكل من Peters & Waterman حيث قاما ببحث موضوع التميز الإداري لبعض المنظمات الأمريكية الرائدة معتمدين في تحليلها على إطار ماك كينزي (Mackinsey) الذي سيتم عرضه لاحقا كمدخل نظري لتحليلها وقد استنتجا ثمانية مبادئ كانت السبب في تحقيق التميز لهذه الشركات.

الشكل رقم (03) لإطار ماكنزي



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن 21، مجموعة النيل العربية، القاهرة 1999.

## 2- أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء :

لقد دلت الدراسة التي قام بها الباحثان على الضرورة أن يتمتع كل منهج متميز للتنظيم على سبعة متغيرات على الأقل: الهيكل، الاستراتيجية، الموظفين، نمط الإدارة، الأنظمة، المهارات، القيم المشتركة وقد خلصت الدراسة إلى الأهمية القصوى للثقافة التنظيمية وتأثيراتها على تحقيق أداء مميز ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:<sup>1</sup>

- لقد تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية وتحديد مجموعة من الأهداف والقيم تعطيها المكانة البؤرية في التعامل.

- تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري، وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة.

- إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم.

مما سبق يتضح لنا جليا أن الكثير من السمات السابقة يمكن أن تمثل نوعا من القوة الدافعية للأفراد والمنظمة إضافة إلى التأثير الواضح للثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية خاصة تلك المرتبطة بالأفراد في مقدمتها وظيفة التوجيه.

## 3- معايير قياس الثقافة التنظيمية:

سبق وأن تم القول أن ثقافة المنظمة هي نسق من المعتقدات والقيم والمبادئ والمثل العليا والتي يشترك فيها أعضاء المنظمة والتي لها تأثير على سلوكهم وأدائهم وكذلك على جميع نواحي الحياة التنظيمية مثل كيفية اتخاذ القرارات وكيفية التعامل مع العاملين كيفية استجابة المنظمة للبيئة المحيطة بها، ولقياس ثقافة المنظمة طور لنا كل من هاريسون وستوكر (h.Stoker r.horrison) أداة للقياس مكونة من 15 سؤالاً يتفرع كل سؤال إلى أربعة خيارات ثم يتم إعطاء درجة عن الثقافة الحالية ودرجة عن الثقافة المرجوة، وذلك لمعرفة مستوى الثقافة السائدة، وأهم التساؤلات المطروحة وفي ذلك ما يلي:<sup>2</sup>

- لمن يتوقع أن يعطى أفراد المنظمة الأولوية ؟
- من هم الأفراد المتميزون في المنظمة ؟

<sup>1</sup> - عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح و التميز، مرجع سابق، ص 07.

<sup>2</sup> - محمد اكرم العدلوني ، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة و النشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، 2002 ، ص 44-52.

- كيف تتعامل المنظمة مع أفرادها؟
- كيف تتم عملية اتخاذ القرار في المنظمة؟
- كيف يتم التعامل مع الصراعات داخل المنظمة؟
- كيف تتعامل المنظمة مع بيئتها؟
- كيف يتم التعامل مع القوانين والأنظمة في حالة تعارضها مع مصالح الأفراد؟
- على أي أساس تقوم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة؟
- ما هو مصدر الدافعية نحو العمل لدى الأفراد؟

## VII. خصائص الثقافة التنظيمية في المنظمات الرائدة:

على ضوء دراسة أجراها كل من بيتزو ووترمان (1984 Peterson and Waterman) تم فيها تحديد العديد من الصفات والخصائص المميزة للشركات الرائدة في ميدان الأعمال وفي الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تمثل هذه الصفات ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية والتي عادة ما تكون إحدى المكونات الجوهرية في رسالة المنظمة وتمثل هذه الصفات بالآتي: 1

- الانحياز نحو التصرف أي التعامل السريع مع المشاكل المطروحة وإيجاد حلول أمنية لها بدلا من الإجراءات الروتينية التي تتم عن طريق قنوات رسمية، أي اعتماد مبدأ المرونة في أداء المهام.
- التقرب من المستهلكين ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم والسعي إلى إشباعهم من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وتقديم المزيد من الخدمات لهم بغية تمكينهم من إنجاز أنشطة وعمليات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- استخدام استراتيجية التنوع لأنشطة ومنتجات المنظمة بغية توزيع المخاطر وتدعيم القدرة التنافسية.
- تعظيم الإنتاجية من خلال الأفراد من خلال إيمان المنظمات بأهمية الأفراد والاهتمام البالغ بهم واعتبارهم رأس مال حقيقي يمثل جوهر العملية الإنتاجية وتزويدهم بالمعلومات الخاصة بأهداف المنظمة ورسالتها والمهام المطلوبة منهم والسعي لتلبية متطلباتهم مما من شأنه أن يحفزهم لتحقيق أداء متميز.
- تحديد مجموعة من القيم والمعتقدات وقواعد السلوك الخاصة بالمنظمة والعمل على ترسيخها لدى العاملين واعتبارها الموجه الرئيسي لأنشطة المنظمة وفعاليتها بغية تمكينهم من إنجاز أنشطة وعمليات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- السعي إلى تحقيق الاستقرار في البنية التنظيمية واستخدام الهيئة الإدارية البسيطة وتقليل المسافة التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية مما يسهل من عملية الاتصال داخل المنظمة.
- تحقيق الإدارة الذاتية من خلال إيجاد جو من الاستقلالية لدى العاملين والذي من شأنه أن يشجع التفكير الخلاق والابتكار والإبداع والتطوير المستمر لأداء الأفراد.
- تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية من خلال التحسيس بملكية المنظمة وإيجاد الاستقلالية في الممارسات الإدارية في جو يمكن من الإبداع والابتكار لدى الأفراد.

1- فلاح حسن عداوي الحسين، مرجع سابق، ص 95-96.

## .VIII ثقافة المؤسسة الجزائرية:

فيما يخص الجزائر فإنه أجريت عدة دراسات وبحوث ميدانية ترتبط بتأثر الثقافة على القيادة التنظيمية من بينها بحث زمان (1989) الذي خلص فيه إلى أن المنظمات الجزائرية أكثر مركزية من المنظمات البريطانية والفرنسية ويشمل بحثه هذا 151 منظمة من الجزائر وبريطانيا وفرنسا، وتتميز المؤسسات الجزائرية بعدة جوانب مرضية منها غياب ثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع محيط في تحول مستمر والاستجابة للتغيير والتعلم منه مما من شأنه أن يحسن من الإنتاجية يعكس التصور الثابت "الستاتيكي" الهيكلي للأبعاد التنظيمية في النقاط التالية:

- التصور الهيكلي المفرد.
- وضع ميكانيزمات قانونية تحكم هياكل تنظيمية بدلا من أن تساهم في ديناميكية العلاقات السلوكية.
- عملية اللامركزية اتخاذ القرارات لم تتجاوز في الواقع تفويض بالإمضاء في مجالات محدودة مما جعل عمل القادة المسيرين محدود وضيق.
- عدم التفريق بين القيادة كهيكل تنظيمي و"القيادة" كسلوك وسياق تأثير يسمح بإدخال التغيير التنظيمي بدون مقاومة جادة للأفراد.
- غياب ديناميكية اجتماعية في العلاقات التي تربط القادة (الرؤساء) بالإنتاج إن هذه وصفات البارزة للسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية هي محصلة تطور ثقافي للمجتمع الجزائري ومؤسساته الاقتصادية وهي:<sup>1</sup>

مرحلة ما قبل الاستعمار الاستيطاني، مرحلة الاستعمار الاستيطاني، مرحلة الاستقلال وما تحويه من تشريعات وتنظيمات في مجال تنظيم المؤسسات (التسيير الذاتي، التصحيح الثوري، التسيير الاشتراكي، وما تتضمنه من تشريعات وإصدار قوانين لتسيير المؤسسات ومرحلة إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات)، إن ما تميزت به هذه التغيرات التنظيمية في الجزائر هو تغير في القوانين وإصدارات للقرارات أي طغت على هذا التغيير كان ايديولوجي أكثر بعيدا عن معرفة ثقافة المجتمع والنماذج الثقافية التي بإمكانها أن تحقق نجاح المؤسسات الاقتصادية.

إن غياب ثقافة تنظيمية فعالة في المؤسسات الجزائرية قد تعتبر من بين أسباب الأزمة التي تعيشها الجزائر وبالأخص على المستوى التنظيمي مما أضطر البعض منها إلى غلق أبوابه وذلك لعدم قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة

<sup>1</sup> - بن يمينة السعيد، ثقافة المؤسسة الجزائرية، منتدى الأستاذ، قسنطينة، الجزائر، العدد الخامس والسادس، 2009، ص 91.

على عدة مستويات مما يخلص بنا إلى القول أن الثقافة التنظيمية الفعالة هي التي تمكن المؤسسة مواكبة التغيرات والتطور الحاصل في شتى الجوانب للمنظمة ومن تحقيق التكيف مع محيطها وبالتالي تحقيق أهدافها وهذا لا يتحقق إلا بالتسيير الإيجابي للموارد البشرية من خلال توجيه السلوك التنظيمي إلى تحقيق الكفاءة.<sup>1</sup>

## IX. أهم النظريات التي ساهمت في إثراء موضوع الثقافة التنظيمية:

من خلال الرجوع إلى الأدبيات الإدارية التي تنازلت موضوع الثقافة التنظيمية<sup>2</sup> وجد أن العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت عن الثقافة والشخصية والسلوك قد ساهمت في بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تساعد على فقه وتحليل العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات في المنظمات، والاستفادة من تلك العلاقة، والعمل على توجيهها بما يخدم مصلحة التنظيم الإداري، ومن هذه النظريات.

### 1- نظرية المؤسس أو الرمز:

ومفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها من خلال الرؤية التي تؤمن بها قيمته، وفلسفته، ومعتقداته، وكيف ستكون فيما بعد، وبالتالي يوجد نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء، ويمكن ملاحظة ذلك من كبريات الشركات العالمية، كثقافة (Mc. Donald) وهذا ما يطلق عليه الإدارة الرمزية Symbolism ، بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة، أو يكون التغيير من خلال القيادة التحويلية بمعنى ان يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد، أو تغيير الأنظمة (كالقوة، انواع الرقابة أو الهيكل التنظيمي) من اجل تعزيز المشاركة وتسيير التكيف والإبداع، وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي.

### 2- نظرية المستويات:

في الحقيقة الأمر أن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات، لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول، ويتضح هذا من خلال (الدين، والمعتقدات، والأعراف، واللغة، والطقوس وأنماط الحياة، وغيرها) وانتقلت للمستوى الثاني وهو مستوى الجماعة: ويرتسم من خلال المشاركة لأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه

<sup>1</sup> - بن يمينة السعيد، المرجع السابق، ص 92.

<sup>2</sup> جاسم بنا فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، اشراف سالم بن سعيد القحطاني، قسم العلوم الادارية، الرياض، 2007، ص، ص، 30-31.

الثقافة، والتي تتكون خلالها ثقافات فرعية، ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته وهذا المستوى الثالث، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

### 3- نظرية المسارات:

ترتكز هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضاها، بحيث تتخذ مسارا مرحليا سهل عليها استمراريتها وديمومتها، وأول هذه المسارات هي السلطة الاستقلالية، بمعنى من سيقود الجماعة أو المنظمة، وكلما كان هذا الشخص القائد متسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة، أما مرحلة مسار التآلف وتبادل الأدوار فيأتي من خلال الانتماء للجماعة، ويعتمد ذلك على مدى الالتزام، أما مرحلة مسار الابتكار فهي تتعلق بالتكيف على الطرق الابداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة ثم مرحلة مسار البقاء والنمو والتي توضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، وهذا يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.

### 4- نظرية المجالات:

تنظر هذه النظرية للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، حيث أن لكل منظمة عندما تنشأ ثقافة وليدة تمر هي الأخرى بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويكون البعد الداخلي متمثلا باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنة، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى تكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية، بمعنى أن تتسم بالمرونة الإبداع والمخاطرة، إذ تكون هذه العوامل الثلاثة مجموعات ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها ولادة ثقافات فرعية جديدة، وهذا من خلال التجديد أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي السائد.

### 5- نظرية التفاعل التنظيمي:

تفيد هذه بان الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم والقيادة، والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، والإجراءات والقوانين، والهيكل التنظيمي والتقنية المستخدمة، والعمليات) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططوا أو/ ويجفروا أو/ ويراقبوا) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات، وبعبارة أخرى فإن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة المنظمة.

## 6- نظرية سجية الثقافة:

ترتكز أفكار هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يوليها أعضاء المنظمة قيمة معينة مشتركة، وعبر هذه الخبرة عن مجموعة من المشاعر والعواطف نحو العالم، والتي تؤثر في سلوكيات الأعضاء، وتنمو هذه الخبرة من خلال تدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، مما ينتج عن ذلك تشكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وقد كشفت دراسة Wallwce عن ان الثقافة التنظيمية الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعيًا محدد لسلوك معظم أعضاء المنظمة، وينتظر للخارجين على هذا السلوك بأنهم غير أسوياء أو منحرفين عن غالبية الأعضاء.

## خلاصة:

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم الثقافة التنظيمية، مكوناتها، خصائصها، محدداتها، وظائفها وتأثيرها في المنظمة إذ تعتبر هي المحرك الأساسي فيها ولقد تم التعرف أيضا على أن الثقافة التنظيمية لها علاقة في التزام العاملين داخل المنظمة والذي سنتطرق إليه في الفصل القادم، وذلك من خلال عرض ماهيته، وأهميته، محدداته، وخصائصه، مراحل تطوره، والعوامل المؤثرة في تطويره، وغيرها من العناصر.

# الفصل الثالث الإطار النظري الالتزام الوظيفي

تمهيد

- I. الالتزام الوظيفي
- II. انماط الالتزام الوظيفي
- III. اهمية الالتزام الوظيفي
- IV. الالتزام الوظيفي كاستراتيجية
- V. خصائص الالتزام الوظيفي
- VI. مراحل الالتزام الوظيفي
- VII. مراحل تطور الالتزام الوظيفي
- VIII. العوامل المؤثرة في تطوير الالتزام الوظيفي
- IX. دور الادارة في تطوير الالتزام الوظيفي
- X. الاثار التنظيمية للالتزام الوظيفي
- XI. الابعاد الاساسية للالتزام الوظيفي
- XII. مداخل دراسة الالتزام الوظيفي

خلاصة

## تمهيد:

يتميز العصر الحديث الذي نعيش فيه بهيمنة المنظمات وشمولها لكافة مناجي الحياة ومن المعلوم أن لكل منظمة هدف تسعى لتحقيقه خلال مجموعة من الأعمال يقوم بها أفراد يملكون مؤهلات وقدرات معينة، ويبدلون جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، وبالمقابل يحصلون منها على مقومات عديدة تشبع بعض حاجاتهم، وعليه فإن العلاقة بين العاملين وبين منظماتهم، علاقة تكامل، فمصلحة المنظمة تقتضي الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء الذين تم بذل المال والجهد في سبيل اختيارهم وتدريبهم وضمان التزامهم لها، ومصلحة العامل تقتضي البقاء في المنظمة التي أعدته وأهلته ووفرت له المناخ الوظيفي الملائم وأسهمت في إشباع حاجاته المختلفة.

وعلى الرغم من أن مفهوم الالتزام يعد مفهوما قديما في مجال العلوم الإنسانية إلا أنه في مجال الإدارة لم يحظ بالاهتمام الكافي إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي أكدت على العلاقات الإنسانية وأهميتها في مجال المنظمات المختلفة، فأصبحت الإدارات تطالب بأن يكون التزام العاملين نحو منظماتهم التي يعملون فيها، وتريد منهم الإخلاص في العمل، وبذل أقصى جهد لزيادة إنتاجيتها.<sup>1</sup>

لقد أصبحت المنظمات الضخمة، والتكنولوجيا المتقدمة ظاهرة العصر، فقد تطورت التكنولوجيا وارتفع مستوى الإنتاج، وتطورت أساليبه، وتحسنت وسائل تقديم الخدمات، ونمت المنظمات وازدادت أهميتها وبمقدار ما أصبحت المنظمة مهمة لحياة الأفراد، فإن المنظمات غدت تعد الأفراد الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها، وأخذت تبذل الجهد، وتنفق المال، وتصرف الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتوليهم عناية خاصة، فتوفر لهم التدريب المناسب، وتمنحهم مزيدا من الحوافز المادية والمعنوية، التي تسهم في سد احتياجاتهم المختلفة، وبالمقابل فهي تطلب منهم الالتزام لها، والإخلاص في خدمتها، وتقديم الأداء المتميز لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، إيمانا منها بأن التزام العاملين لمنظماتهم يجعلهم يقبلون أهدافها وقيمها، ويبدون استعدادا لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، ويظهرون رغبة قوية في عدم تركها، أو الانتقال منها، فيما يعود عليها بالفوائد العديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 61.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 62.

**I. مفهوم الالتزام الوظيفي:**

تباينت تعريفات الالتزام الوظيفي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، وكذلك لازم المفهوم بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام في بيئة العمل وتتضمنه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام الوظيفي.<sup>1</sup>

**1- الالتزام لغة:** العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه<sup>2</sup> ويعني كذلك في اللغة: العهد، والقرب، والنصرة، والمحبة وهو مفهوم قدم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يروم أن الإنسان بوصفه كائنا اجتماعيا يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة وترطبه بهم علاقات اجتماعية دافعها الحاجة إلى التعاون والشعور بالالتزام إلى تلك البيئة الاجتماعية. ويرون أن الالتزام الوظيفي يعد جزء من الالتزام الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه بما فيه من أفراد ومنظمات وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم، والعمل على نشر وتثمين قيم ذلك المجتمع ومبادئه وأفكاره.<sup>3</sup>

**2- الالتزام اصطلاحاً:** عرف أورلي (Orielly, 1980) الالتزام الوظيفي بأنه: الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة. عرفه بورتير (Porter, 1974) بأنه الرغبة القوية للبقاء عضواً في المنظمة والاستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها، والإيمان بها وتقبل قيمها وأهدافها.<sup>4</sup>

وعرفه فيفر (Pfeffer, 1981) بأنه الحالة التي يصبح فيها الفرد مقيداً بإطار من السلوك وأفعال نابعة من تفكير ومعتقداته والتي قد تحدد نشاطاته وتزيد من اعتقاده بالمحافظة على هذا السلوك. أما علاوي فقد عرف الالتزام الوظيفي بأنه: الشعور بالولاء للمؤسسة وتحمل المسؤوليات، ورغبة بالعمل فيها والموافقة على أهدافها والالتزام بقيمها العملية والمهنية، ورغبة قوية في البقاء فيها. وعلى الرغم من تعدد تعريفات الالتزام الوظيفي إلا أنه هناك عناصر اتفق عليها الباحثون، تعطي لمفهوم الالتزام الوظيفي سمات مشتركة، حددها جاريل (Jareil) بما يأتي:

<sup>1</sup> - Riley, Michael (2000) Managing people 2nded. Ox ford; Butterworth. Heinemann.

<sup>2</sup> - ابن منظور، مرجع سابق.

<sup>3</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، 2004، ص 181.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 182.

- الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها وتقبلها... قبول بذل الجهد الكبير نحو المنظمة.

- الرغبة في البقاء كعضو في المنظمة.

إن الدارس لهذه التعريفات يجد أنها لا تخرج عن التالي:

- التوافق بين قيم الفرد وقيم العمل للمنظمة.. رغبة الفرد في البقاء في المنظمة.

- نظرة الفرد للتنظيم نظرة إيجابية، الفرد يعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.<sup>1</sup>

وقد اتفق الكثير من الباحثين على أن هناك رؤيتين للالتزام الوظيفي هما المسيطرتان على أدبيات هذا الموضوع.

**الأولى: الرؤية الفكرية أو النظرية:** والتي تنظر للالتزام الوظيفي على أساس أنه وجهة نظر تعكس طبيعة جودة

العلاقة بين الموظف والمنظمة وحسب هذه الرؤية فإن الشخص ذا الالتزام الوظيفي المرتفع هو الذي لديه إيمان

عميق بأهداف وقيم المنظمة، واستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة، كما ولديه الرغبة الصادقة في

البقاء في هذه المنظمة وقد استخدمت هذه الرؤية في كثير من الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام الوظيفي.

**الثانية: الرؤية السلوكية:** التي تركز بشكل رئيسي على العملية التي يستخدمها الفرد في إيجاد شعور بالارتباط ليس

بالمنظمة ولكن لتصرفاته الخاصة، وتنص هذه الرؤية على أن الشخص يحاول الحفاظ على كل شيء ذي قيمة له

مثل النقود أو الوقت الذي قد يخسره نتيجة تركه للمنظمة.<sup>2</sup>

## II. أنماط الالتزام الوظيفي:

أشار كل من كروين، وسمرز، واسيتو (Gruen, Summers, Acito, 2000) في دراسة لهم أن

الالتزام الوظيفي يعد حالة سلوكية وارتباطا نفسيا نحو المنظمة لذا تنص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاثة أنماط

تشكل في مجموعها الالتزام الوظيفي وهذه الأنماط هي:<sup>3</sup>

- النمط الوجداني للالتزام الوظيفي (الالتزام الوجداني) (Affective commitment) ويقصد به شعور

الموظف بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها.

- النمط الاستمراري للالتزام الوظيفي (الالتزام المستمر): (Continuons commitment) وهو مبني على

التكاليف التي يرى الموظف أن سببها هو تركه للمنظمة.

<sup>1</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي، ط3، دار حامد، الأردن، 2009.

<sup>2</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 192.

<sup>3</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص 102.

- النمط المعياري للالتزام الوظيفي (الالتزام المعياري): (Normative commitment) ويشير إلى شعور الموظف بالالتزام بالبقاء في المنظمة.

وقد فرق بوكنان (Buchanan) بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الالتزام الوظيفي.

- الإحساس بالانتماء (Identification) ويظهر ذلك في التعبير في الافتخار بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمتها.

- المشاركة (Imolment) من قبل الفرد والتي تنبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

- الإخلاص (Loyolty) الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال، ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.<sup>1</sup>

### III. أهمية الالتزام الوظيفي:

إن الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية وخدمة سيئة في القطاع التعليمي مرجعها إلى عدم الالتزام الوظيفي من قبل أفراد المنظمة، وذلك لارتباطه بعدد من العوامل من أهمها:

- سلوك الفرد ونشاطاته مثل: الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي.
  - ارتباطه بسمات ودور الموظف بما فيها: الاستقلالية والمسؤولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار والغموض.
  - ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل: العمر والجنس والحاجة للإنجاز.
  - هذه العلاقات تلتقي مع الاعتقاد أن الالتزام الوظيفي موقف مستقر نسبياً مع الوقت.
- كل ما سبق يعطي للالتزام الوظيفي أهمية، فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات الأعمال، ط1، الأردن، عمان، زمزم ناشرون وموزعون، 2011، ص 69.

<sup>2</sup> - محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 66.

IV. الالتزام الوظيفي كإستراتيجية: <sup>1</sup>

إن الهدف من وضع إستراتيجية جديدة هو الوصول إلى الكفاءة والفاعلية للعاملين، ومن هنا نجد أن هناك إستراتيجيتين مختلفتين في ذلك:

1- إستراتيجية السيطرة: (The control strategy) يعتبر فريدريك تايلور (Frederick Taylor) الأب الحقيقي لهذه الإستراتيجية أو الأب للإدارة العلمية، حيث أثرت آراؤه حول العمل على ممارسة الإدارة وعلى السياسات في حركة العمال الأمريكية فقد تشكلت هذه الإستراتيجية كاستجابة لتقسيم العمل إلى أعمال ومهن صغيرة، وترتبط إستراتيجية السيطرة على تقسيم العمل إلى أدوار خاصة تصنف هرميا من أعلى السلطة إلى ما هو أدنى ومن أهداف هذه الإستراتيجية الأمل وفي إنشاء ما من شأنه المحافظة على النظام والضبط وتحقيق كفاءة في تطبيق سياسات العمل.

إن مستوى الأداء المرتفع يتطلب التزاما عميقا وليس الطاعة فقط، وهذا الالتزام لا يمكن له أن يزدهر في المؤسسة التي يحكمها نموذج إستراتيجية السيطرة التقليدية.

2- إستراتيجية الالتزام: (The commitment strategy) إن رواد هذه الإستراتيجية هم جنرال فورد، جنرال موتورز، كومينز اينجنج، بروكتر وكامبل، فقد ظهر أن الإنتاج يزداد كلما كان هناك التزام، وقد بد عدد كبير من المنظمات بإزالة مستويات من المركزية والمستويات الهرمية وربط الجودة بنشاطات الإنتاج وبمستويات تنظيمية قليلة، وفتح مهن جديدة للعمال وهذه المهن تشجع المشاركة وتتسم بالمسؤولية الكبيرة ومزيد من المرونة.

إن هذه الإستراتيجية تركز على الالتزام ويتم تصميم الوظائف بحيث تكون أكثر شمولية مما كانت عليه سابقا وترتبط التخطيط بالتنفيذ، ومن المتوقع للمسؤوليات الفردية أن تتغير عندما تتغير الظروف والجماعات وليس الأفراد، وتكون الفروق بين الموظفين في السلم الهرمي صغيرة وتعتمد السيطرة على الأهداف المشتركة والخبرة لأعلى على المركز الرسمي.

في ظل إستراتيجية الالتزام تكون توقعات ارتفاع الأداء عالية وهذا يؤدي إلى إنجاز الأهداف وإلى التطوير المستمر للمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الإسكندرية الدار الجامعية، 2005، ص 87.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 88-89.

## V. خصائص الالتزام الوظيفي:

من خصائص الالتزام الوظيفي ما يلي:

- الالتزام الوظيفي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الالتزام الوظيفي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتصف الأفراد الذين لديهم التزام وظيفي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.
- يتصف الالتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد.<sup>1</sup>

## VI. مراحل الالتزام:

أشار العلماء إلى أن الالتزام الوظيفي الذي يتضمن معنى ارتباط الفرد السيكولوجي مع منظمته وولائه وإيمانه بقيمتها مع إحساسه باندماجه في عمله، يترسخ لدى الفرد عبر مراحل بها في منظمته، وينبغي للإداري التعرف إليها كي تعينه على تطوير الالتزام للعاملين، وهي:

- 1- **مرحلة الطاعة:** وتعني قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي.
- 2- **مرحلة الاندماج مع الذات:** وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.
- 3- **مرحلة الهوية:** وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه، وهو جزء منها، وأن قيمتها تتناغم مع قيمة الشخصية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير إشراف د. مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2005، ص 95.

<sup>2</sup> - العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2004، ص 62.

## VII. مراحل تطور الالتزام الوظيفي:

- بين بوشنان (Buchanan, 1974) إن الالتزام الوظيفي يتطور لدى الفرد مارا في ثلاث مراحل هي:
- مرحلة ما بعد التعيين مباشرة (فترة التجربة): مدتها عام واحد، ويكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار ويكون توجهه الرئيسي في هذه الفترة الحصول على القبول والأمن من قبل المنظمة، وأيضا محاولة التعايش والتأقلم مع البيئة الجديدة.
  - مرحلة العمل والإنجاز: مدتها تتراوح بين عامين وأربعة أعوام، في هذه المرحلة بالخبرات التالية: الأهمية الشخصية والخوف من العجز، وظهور قيم الالتزام للمنظمة والعمل.
  - مرحلة الثقة بالمنظمة: تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدء التحاق الفرد بالمنظمة وتمتد إلى ما بعد ذلك، حيث تتعزز لدى الفرد اتجاهات الالتزام الوظيفي التي تكونت في المراحل السابقة نحو المنظمة وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج.<sup>1</sup>

## VIII. العوامل المؤثرة في تطوير الالتزام الوظيفي:<sup>2</sup>

- ذكر كل من ستييرز وبورتر (Steers & Porter) بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام الوظيفي، وهي:
- عوامل تنظيمية (Organizational factors): وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية، أو نطاقا العمل نفسه كالتحدي والتغذية الراجعة والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر، وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
  - عوامل شخصية (Personal factors): وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وقدرته على تحمل المسؤولية، أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة، أو عوامل تتعلق باختياره للعمل.

<sup>1</sup> - القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2000، ص 77.

<sup>2</sup> - الطحيم عبد الغني عبد الله، والسواط، طلقا عوض، السلوك التنظيمي المفاهيم، النظريات، التطبيقات، جدة، دار التوزيع للنشر والتوزيع، 1995، ص 106.

- عوامل غير تنظيمية (Non organizational factors): وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد يعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته، مما يعطيه تبرير لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.<sup>1</sup>

### IX. دور الإدارة في تطوير الالتزام الوظيفي:<sup>2</sup>

لقيم العمل أثر كبير في الالتزام الوظيفي لدى العاملين، لا سيما وأن العديد من الدراسات كدراسة جونز (Jones) أشارت إلى أن الالتزام الوظيفي له علاقة وثيقة بالثقافة القيمية في المدارس الثانوية فوجود التعاون بين أعضاء المنظمة وإيمان أفرادها بقيمتها له أثره في التزامهم الوظيفي فمثلا: في المنظمات اليابانية التي تطبق نظرية (Z) تعود قوة المنظمة إلى الأفراد العاملين في المنظمة وقد يكون ارتباطهم واندماجهم الذاتي بالمنظمة ناتجا عن الإحساس بأن قيم العمل في المنظمة تتماثل مع قيمهم، ولا يتأتى التزامهم نحو منظماتهم من الدافع إلى المنفعة المادية فقط، لذا ومن خلال تطوير قيم وثقافة قوية يكن زيادة الالتزام الوظيفي للعاملين، فضلا عن تصميم نظام يمكن المنظمة من زيادة ارتباط العاملين بمنظمتهم من خلال العمل على تدريبهم وتطوير معارفهم مما يحسن من رضاهم ودافعيتهم. ويتطلب تطوير الالتزام الوظيفي تعامل المنظمة بوضوح مع العاملين وجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأهدافها، وخاصة العمال الجدد في المنظمة مع العمل على التعريف بهم والإعلان عن وجودهم مع تزويدهم بلباس معين وشارة تبين عضويتهم للمنظمة، وممارسة سياسة الباب المفتوح مع الأفراد العاملين، وينبغي التعامل بوضوح مطلق فيما يتعلق بسلوك الأفراد للمحافظة على سرية العمل من خلال تعزيز الضبط الذاتي، ومنح الفرصة للعاملين في تحمل مسؤولية العمل، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم للعمل بتعاون وبروح الفريق الواحد داخل المنظمة، فضلا عن التوجه نحو استراتيجية الالتزام الوظيفي في المنظمة، والذي يتم استخدام المهارات الإنسانية والتعامل وفقا لاحترام الذات الذي له عوائد الحبر بكثير من تكلفتها مما يعود بالنفع على مهارات العاملين واتجاهاتهم لبذل جهد الحبر نحو العمل المتسم بالتحدي.

1- الطحيم عبد الغني عبد الله، المرجع السابق، ص 107.

2- أحمد خالد محمد، الوزن، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي، بحث مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إشراف د. محمد حمزوي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2006، ص 87-89.

وقد عد الالتزام الوظيفي مركز القلب للمنظمة لكونه يقود إلى المخرجات المطلوبة ويحسن الدافعية، ويؤدي إلى زيادة الانتماء للمنظمة، غير أنه قد يتأثر بعوامل مثل: عدم توفير التدريب العملي للأفراد العاملين (مسؤولين ومنفذين) أو العمل النوعي المتخصص وفي حالة عدم دعم المنظمة لأعضائها العاملين فيها.

يعد العنصر البشري العمود الفقري في الإدارة، مما يفرض على القادة مسؤولية السعي الحثيث لفهم سلوك الإنسان والتنبؤ به، وكيفية التأثير فيه، وإدارة الأفراد وقيادتهم هي أكبر من مجرد تسيير العاملين أو صناعة القرارات أو رسم السياسات ووضع الحوافز، تطبيق الأنظمة والتعليمات، فالقيمة المضافة لأي عمل إداري تكمن في البحث عن أفضل السبل لتفجير إمكانات الأفراد وطاقاتهم نحو العطاء والإنجاز.

ولقد تبنت مؤسسات العصر الحديث سياسة التأكيد على نوعية العاملين، وبدأت تعيد النظر في أساليب تحفيز العاملين وكيفية دفعهم نحو الجهد والاجتهاد والمثابرة في العمل من خلال الاهتمام بمفهوم الالتزام الوظيفي. وقد أشار الكايد إلى أهمية جهود الإدارة، وأثرها على الالتزام الوظيفي وذلك في المجالات التالية:

المحافظة على علاقات فردية وطنية مع العاملين، واتباع سياسة (عامل الآخرين كما تحب أن يعاملك الآخرين)، ومشاركة الإدارة العاملين بالعمل والحياة الاجتماعية حتى تتصرف الإدارة على التفاصيل الخاصة بحياة العمال في الحياة الاجتماعية، وأن يعرف العاملين تفاصيل المعلومات المتعلقة بالعمل وإنجازته، وإبراز أهمية نوعية العمال.<sup>1</sup> وقد قيل أن "الإخلاص أهم من الاختصاص" وهذا الإخلاص لا يأتي إلا من خلال الالتزام والتقدير بقيم وقواعد العمل الإيجابية المرتبطة بسلوكه وأدائه الوظيفي، ما يدرأ عنه الفساد الخلقي، وبالتالي يعمل على كبح جماح ظاهرة الفساد الإداري التي منبعها الموظف الفاسد قيميا وخلقيا.

إن الجو العام لبعض المنظمات لا يشجع الإلتباع على أن يعملوا بطريقة أخلاقية مسؤولة، وكذلك فإن سياسات بعض المنظمات وممارستها تخلق جو غير صحي بالمفهوم الأخلاقي، فالبيئة غير الصحية أخلاقيا هي البيئة التي لا يكون فيها لمفاهيم الصدق والأمانة والعدالة أي معنى، والفرد فيها لا تعني له شيئا، أن يكون صادقا أو أميناً أو مخلصاً. من هنا إن موضوع الالتزام الوظيفي، يعد من القيم المهمة، التي يجب أن يتصف بها سلوك العاملين في المنظمات، ويتمثل الالتزام الوظيفي بثلاث سلوكيات أساسية هي:

- قبول الموظف التام للأهداف والقيم الوظيفية.

<sup>1</sup> - أحمد خالد محمد، المرجع السابق، ص 90-91.

- استعداد الموظف التام لبذل جهود استثنائية لمصلحة المنظمة بغية الوصول إلى أهدافها.
- الرغبة الصادقة لدى الموظف في المحافظة على الالتزام بقيم العمل السائدة لدى المنظمة، والعمل في المنظمة بفاعلية وبشكل مستمر.

لذلك فمن الطبيعي أن يتم التأكيد على أهمية الالتزام الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلا أن، الالتزام الوظيفي قضية نسبية، وعلى الرغم من هذه البنية فإن ديمومة الالتزام على سلوك الموظفين أكثر من ديمومة سلوكيات أخرى، مثل الرضا الوظيفي الذي قد يؤدي عدم الرضا إلى مشكلة دوران العمل، لذلك على الإدارة أن تعتني كل العناية بهذا الموضوع وتحاول أن توفر شروط بناء الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمات، وفهم العوامل التي تساعد على الشعور بمشاعر الالتزام لدى كل من المسؤولين والعاملين، ويمكن تقييم هذه العوامل إلى عوامل شخصية وعوامل غير شخصية.<sup>1</sup>

**-عوامل شخصية:** أما العوامل الشخصية فمن شأنها أن تزيد من درجة الالتزام الوظيفي والتي تتمثل بخلفية الموظف، وثقافته، والنظرة الإيجابية لذاته، والرغبة في تحقيق ذاته، ومدى أهميته العمل لديه.

**2-العوامل الغير شخصية (عوامل تنظيمية):** أما العوامل التنظيمية فمن شأنها أن تزيد من درجة الالتزام الوظيفي، والتي تتمثل ببيئة العمل، ومحتوى العمل، وطبيعته، وخصائصه، ونمط القيادي الإداري، والمناخ التنظيمي بشكل عام. وذكر دواني ان مسؤوليات الفرد في المنظمة يجب أن تتفق مع الالتزامات الاجتماعية و القيمة و الاخلاقية لثقافة المجتمع و علينا ان نأخذ بالاعتبار ثلاثة أمور هي :

- 1- الاخلاقيات في مكان العمل: يجب ان لا تختلف عن الاخلاقيات الموجودة في ثقافة المجتمع .
- 2- الاخلاقيات في مكان العمل: يجب أن لا تنفصل المسؤوليات الاخلاقية عن سياسة المنظمة وممارستها السلوكية.
- 3- الاخلاقيات في مكان العمل: يمكن ان تضبط سلوك افراد المنظمة بالقوة لكن السلوك المسؤول لا يمكن ان يتطور بهذا الأسلوب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحمد خالد محمد، المرجع السابق، ص91-92.

<sup>2</sup> -المرجع نفسه ، ص93.

X. الأثار التنظيمية للالتزام الوظيفي :<sup>1</sup>

تأثير الالتزام على المتغيرات التنظيمية:

1- الروح المعنوية: تشير الدراسات الى ان الالتزام الوظيفي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الامر الذي يترتب عليه حب الافراد لعملهم ومنظمتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف بأنها اتجاهات الافراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الاهداف التنظيمية والروح المعنوية هي نتاج الادارة السلوكية الناجحة فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو الاجبار و تؤدي المعنويات المرتفعة الى زيادة درجة الالتزام الوظيفي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية او لعيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليها تدني مستوى الالتزام الوظيفي و تدني الانتاجية.

2- الاداء المتميز: يمتاز الافراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام الوظيفي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الافراد و حماسهم للعمل و التزامهم بأهداف المنظمة و تشير الابحاث و الدراسات الى ان الالتزام من اهم معوقات الابداع الوظيفي ، كما يشير ايمن المعاني إلى ان هناك علاقة قوية بين الالتزام الوظيفي و الابداعات في المجال الوظيفي.

3- تسرب العاملين: يعرف مويلي " "التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا" ويعتبر تسرب الموظفين او تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها ، ويشير المعاني الى ان هذا التسرب يترتب عليه اثار سلبية منها :

أ- تعطيل الاداء الوظيفي .

ب- الارتباط في الانماط الاجتماعية و الاتصالات.

ج- تدني المعنويات.

د- ارتفاع التكاليف.

هـ- زيادة اعباء العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2003، ص53.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص54\_55.

## XI. الأبعاد الأساسية للالتزام الوظيفي :

لفهم الطبيعة المعقدة للالتزام الوظيفي قسمته النظريات لعناصر أولية فهي مراكز الالتزام و قواعده.<sup>1</sup>

**1-مراكز الالتزام:** نلاحظ ان التزام الافراد في عملهم يمكن ان يكون في عدة اشياء و بدرجات متفاوتة ، ولوصف المراكز المتعددة للالتزام قام "باركر" و"بيلينجز" بالتمييز بين هؤلاء الذين يتركز التزامهم على المستويات الادارية المنخفضة و بين الذين يركزون على المستويات الاعلى للمنظمة ككل (المرتفع و المنخفض) و عرف اربع جوانب مختلفة للالتزام.

الارتباط بالإدارة العليا و المؤسسة

ملتزم كلي	ملتزم
غير ملتزم	ملتزم محلي

الارتباط بالمشرف

مجموعة العمل → مرتفع منخفض

وجد أن سلوك الموظفين يختلف حسب انماط شخصياتهم و بالرغم من استخدام هذه الوسيلة في التفرقة بين مراكز الالتزام المختلفة لا تزال حديثة، إلا انها تبشر بالأمل كأداة لفهم المفتاح الرئيسي لإبعاد الالتزام الوظيفي

### 2-قواعد الالتزام:

لفهم مبدأ الالتزام يتحتم ان ننظر لقواعده أيضا، أي الدوافع للالتزام لدى الافراد و تاريخيا سادت لفهم هذه القواعد :

أ- التكيف الناشئ على الرهان الجانبي يركز على الاستثمارات المتراكمة التي سيفقدتها الفرد اذا ترك المؤسسة و بمرور الوقت يصبح أكثر تكلفة لان الافراد يهتمون أكثر بعدم قدرتهم على استبدال هذه الاستثمارات المفقودة مما يعني انهم يقومون برهان جانبي على احدى جوانب شخصيتهم من اجل الاستمرار كأعضاء في المؤسسة.

<sup>1</sup> - محمد سعيد انور سلطان، مرجع سابق، ص208.

## XII. مداخل دراسة الالتزام الوظيفي

اتفق العديد من الكتاب و الباحثين على إدراج مفاهيم الالتزام الوظيفي تحت تقسيمين اساسيين هما :

### 1-الالتزام السلوكي:

المدخل القائم على التبادل ، وهو المدخل الذي كان نتيجة جهود متنوعة بذلها العديد من علماء النفس الاجتماعي ، و ينظر هذا المدخل الى الالتزام الوظيفي على انه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد و المنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد و الحوافز التي يحصل عليها . و في ظل هذا المدخل يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل.

إن التزام الفرد اتجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة .فالفرد يقدم الجهد و الوقت و غيرها مقابل الحصول على اشباع حاجات معينة ، و بالتالي اذا وجد الفرد المنظمة التي تعطيه المزيد من الاشباع ، فسوف يترك المنظمة التي يعمل بها لينظم للمنظمة التي تعطيه اشباع أكثر .اي ان ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه اهداف الفرد و رغباته ، و يتوقف على مدى ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه.

### 2-الالتزام الاتجاهي :

يختلف المدخل الاتجاهي (السيكولوجي) في نظره للالتزام عن المدخل السلوكي او المدخل القائم على التبادل فإذا كان المدخل السلوكي ينظر الى الالتزام الوظيفي على انه محصلة لعملية التبادل بين الفرد و المنظمة و التي تحكمها رغبات الفرد المادية و حاجاته الى الامن و الامان فان المدخل ألاتجاهي ينظر الى الالتزام على انه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط و ايجابية نحو المنظمة و هذا الالتزام التنظيمي يشمل على الارتباط بأهداف التنظيم و قيمه ، و الرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق اهدافها ، و الرغبة القوية للبقاء في المنظمة.<sup>1</sup>

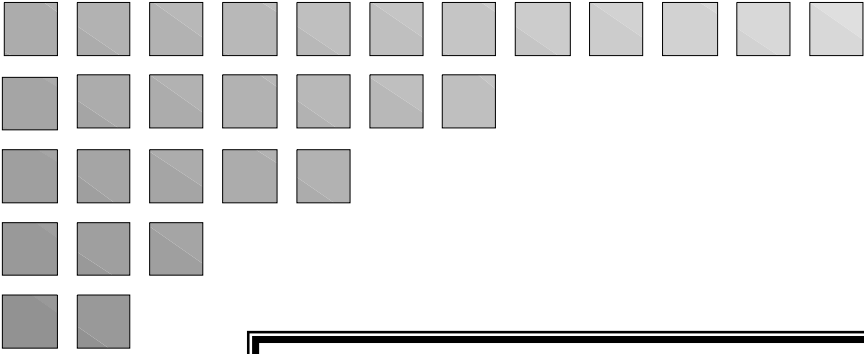
<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 175-176.

**خلاصة:**

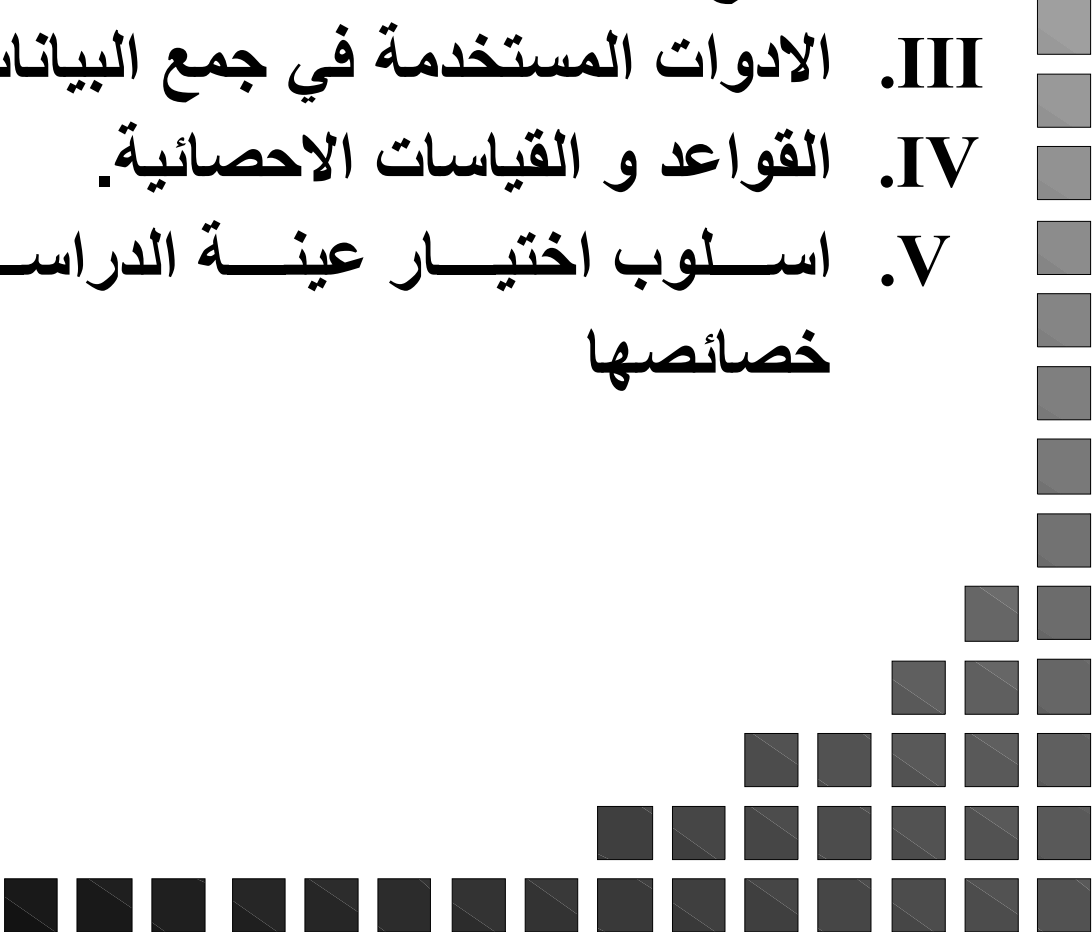
لقد تعددت التعاريف حول مفهوم الالتزام الوظيفي، لكن جميعها يتجه نحو إبراز سلوك الفرد الايجابي نحو مؤسسته و القيم و الاخلاق الفاضلة نحوها كما ان جميع هذه التعاريف ركزت على عنصر اهمية الالتزام الوظيفي ، ودوره الحيوي في تحقيق اهداف المؤسسة و زيادة انتاجيتها .

وكما ان للالتزام الوظيفي ادوار وتعاريف فإن له انماط اساسية تشكله وتعطيه القيمة الانسانية والاجتماعية للمؤسسة و الفرد.

وتبعاً لهذه الاهمية الكبيرة للالتزام الوظيفي في حياة العامل ، فان هذا الموضوع كان ولا يزال محل اهتمام العديد من الباحثين في مجال علم الاجتماع و علم الاقتصاد و علم النفس الاجتماعي، و غيرها من العلوم لان التزام العامل يكون في جميع مجالات الحياة العملية و الحياتية.



الفصل الرابع  
الإجراءات المنهجية  
لدراسة الميدانية

- I. مجالات الدراسة.
  - II. منهج الدراسة
  - III. الادوات المستخدمة في جمع البيانات
  - IV. القواعد و القياسات الاحصائية.
  - V. اسلوب اختيار عينة الدراسة و خصائصها
- 

## I. مجالات الدراسة :

### 1- المجال المكاني:

المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء « enageo » هي شركة ذات اسهم يقدر راس مالها ب 7000.000.000 دج يقع مقرها الاجتماعي بحاسي مسعود ولاية ورقلة.

#### -من مهامها:

- استكشاف مكامن الهيدروكربونات بواسطة المسوحات الزلزالية والتي تمثل 91% من مصادر رأس مالها كذلك تقوم -بالدراسات الطبوغرافيا و التنقيب عن المياه.
- تغطي اعمال الشركة القسم الاكبر من الوطن و تعمل لحساب زبائن جزائريين و اجانب
- للشركة سبعة عشر (ورشة) للمسح الزلزالي تنتقل عبر التراب الوطني، و مركزين لحساب تجهيز و تفسير البيانات الزلزالية.

### 2- لمحة تاريخية عن الشركة:

الشركة الوطنية للجيوفيزياء انشئت في اوت 1981م (قرار 81-172 في 01-08-1981م) الشركة الجزائرية للجيوفيزياء ،شركة مختلطة بين السوناطراك و الشركة الامريكية (teledyne) و قسم الجيوفيزياء و مصلحة الطبوغرافيا لمديرية الخدمات البترولية سوناطراك و مصلحة التفسير الزلزالي سوناطراك.

### 2-المجال الزمني للدراسة:

كان نزولنا لميدان الدراسة لاول مرة يوم 2013/03/06 على الساعة 9:00 للدراسة الاستطلاعية ومقابلة مدير الموارد البشرية حيث تمت الموافقة على اجراء الدراسة الميدانية حول موضوع بحثنا(الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي) اما يوم 2013/03/20 حيث تم تدوين المعلومات الخاصة عن المؤسسة من حيث موقعها ،تاريخ نشأتها ،عدد العاملين فيها .

يوم 2013/04/26:على الساعة 9 صباحا قمنا بتوزيع الاستمارات على افراد العينة المبحوثة ويوم 2013/03/28 تم جمع الاستبيان.

### 3-المجال البشري والتنظيمي:

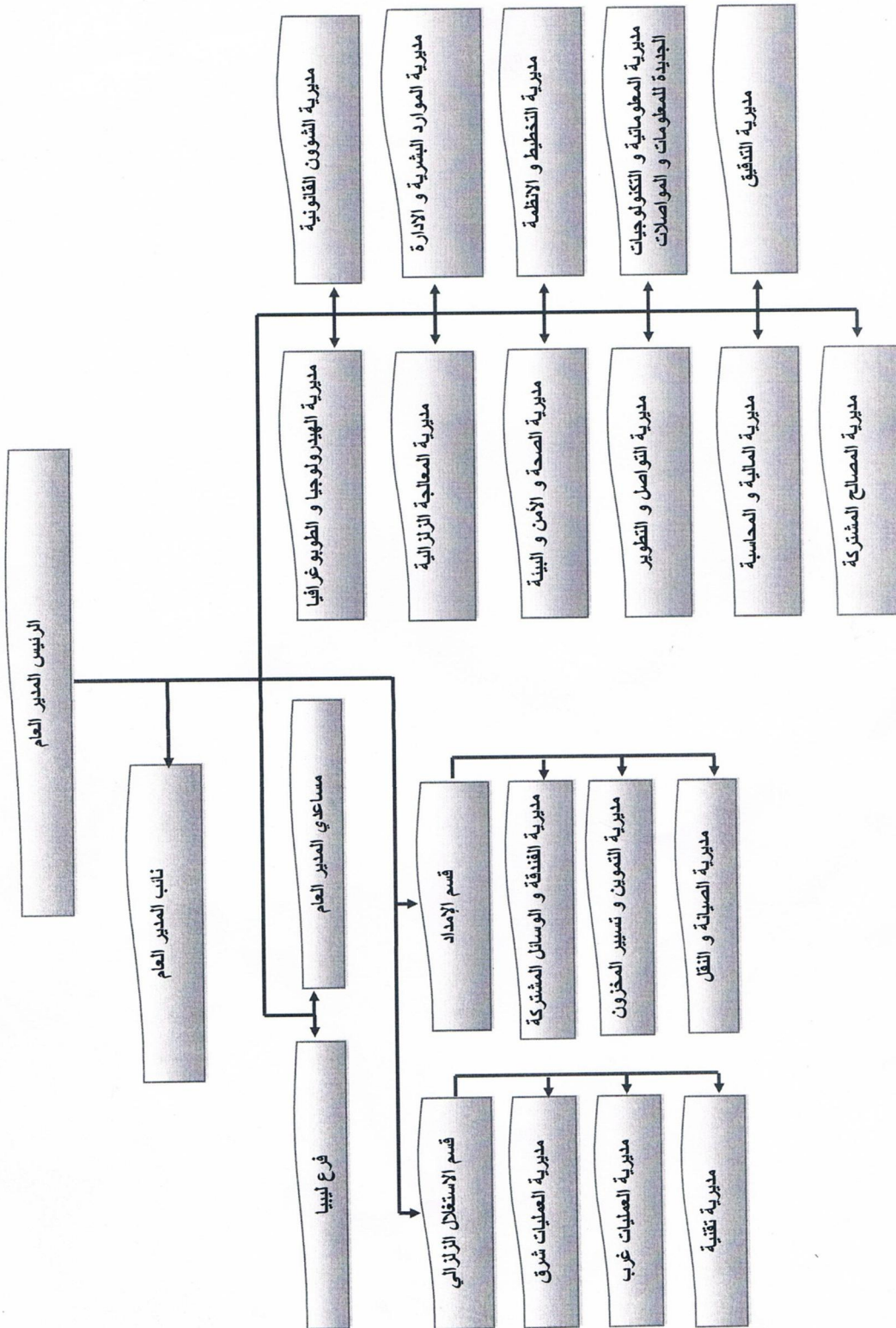
توظف الشركة الوطنية للجيوفيزياء 1066 عامل و ذلك حسب احصائيات 2012 موزعين على مختلف الاقسام و المديريات و الوظائف كما هو مبين في الجدول ادناه.

الجدول رقم (01): توزيع عمال المؤسسة على مختلف الاقسام:

المجموع	مديرية المعالجة الزلزالية S.C	مديرية المصالح المشتركة DCC	قسم الامداد D.L	مديرية الهيدرولوجيا و الطبوغرافيا DHT	قسم الاستغلال الزلزالي DES	الاقسام و المديريات الفئات السوسيو مهنية
559	70	50	91	30	318	الاطارات Cadres
349	25	80	25	33	186	اعوان التحكم Maîtres
158	8	37	18	6	89	التنفيذ Exécution
1066	103	167	134	69	593	المجموع

المصدر: مديرية الموارد البشرية و الادارة

الشكل رقم (4) الهيكل التنظيمي لشركة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO



المصدر : مؤسسة إنجيو ، حاسي مسعود ، بورقلة .

## II. منهج الدراسة :

للقيام بأي دراسة علمية للوصول الى حقيقة او البرهنة على حقيقة وجب اتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة و تشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد و الانظمة العامة التي يتم وضعها من اجل الوصول الى حقائق حول الظاهرة موضوع الدراسة، فالمنهج يعني " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"<sup>1</sup>، الصحيح كما يعني "فن التنظيم الصحيح لمجموعة من الافكار العديدة اما من اجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، و اما من اجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين"<sup>2</sup>.

ومن اجل البرهنة على فرضيات بحثنا و اثباتها ميدانيا، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع بحثنا، ذلك ان طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع، و في بحثنا هذا نود معرفة مدى فعالية الثقافة التنظيمية في تفعيل الالتزام الوظيفي، و معرفة العلاقة بين متغيري الثقافة التنظيمية و الالتزام الوظيفي استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي "الذي يهدف الى دراسة ظاهرة لها خصائصها و ابعادها في اطار معين و يقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها تم محاولة الوصول الى اسبابها و العوامل التي تتحكم فيها، و بالتالي الوصول الى نتائج قابلة للتعميم"<sup>3</sup>.

فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات و تصنيفها و تدوينها و محاولة تفسيرها و تحليلها من اجل قياس و معرفة تأثير العوامل على احداث الظاهرة محل الدراسة تهدف الى استخلاص النتائج و معرفة كيفية ضبط و التحكم في هذه العوامل و ايضا التنبؤ بسلوك ظاهرة محل الدراسة في المستقبل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث، ط2، دون ذكر دار النشر، الجزائر، 1999، ص99.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص99.

<sup>3</sup> - عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص24.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص29.

### III. الادوات المستخدمة في جمع البيانات:

اولا: مصادر جمع المادة العلمية الميدانية:

#### 1- الاستثمار:

تعرف الاستثمار بأنها "نموذج يضم مجموعة اسئلة توجه الى الافراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع او مشكلة او موقف ، و يتم تنفيذ الاستثمار عن طريق البريد"<sup>1</sup>.

وكانت الاسئلة المطروحة في الاستثمار تهدف الى

- معرفة مستوى الثقافة السائدة في المؤسسة ميدان الدراسة

- معرفة فعالية الثقافة التنظيمية في تفعيل الالتزام الوظيفي

- معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام الوظيفي

و كانت الاستثمارة تشتمل على 05 محاور

#### ا- محور البيانات الشخصية :

واشتمل هذا المحور على بيانات السن ،الجنس، المستوى التعليمي ،مدة الخدمة في المؤسسة، المنصب في المؤسسة ، والهدف من هذه البيانات هو معرفة تأثيرها على قيم و سلوك و التزام الافراد .

#### 2-محور جماعية العمل في المؤسسة:

وكان الهدف من اسئلة هذا المحور هو معرفة شعور افراد العمل مع فريقهم من حيث رضاهم و انتماءهم لمؤسستهم و معرفة مدى انتشار قيم روح الفريق ،التعاون ،و التفاهم، تماسك فرق العمل في المؤسسة ومدى تأثير ذلك احترام العمال للوقت و انضباطهم اتجاه عملهم.

#### محور الابداع و الابتكار في المؤسسة:

من خلال هذا المحور نود التعرف على ثقافة الابداع و الابتكار في المؤسسة ميدان الدراسة ذلك ان التجديد هو السمة الاساسية لعالم الاعمال اليوم و ان الثابت الوحيد هو التغير ،أي ان المؤسسة التي لا تشجع الابتكار والإبداع لا يمكننا الصمود في وجه المنافسة و لا تستطيع تلبية حاجات المستهلكين -لما يتبع ذلك من

<sup>1</sup> -رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومة، دون ذكر مدينة النشر، 2002، ص123.

تغير في اذواقهم و رغباتهم - بنفس المستوى الذي يقدمه المنافسون من منتجات متميزة تستجيب لحاجات ورغبات واذواق هؤلاء المستهلكين.

#### 4-محور احترام الوقت و الانضباط في العمل:

يعتبر الوقت من الموارد المهمة و المحدودة و الذي يجب احترامه و استغلاله امثل استغلال مما يمكن من انجاز الاعمال في الوقت المحدد لها، ونود من خلال اسئلة هذا المحور معرفة قيمة الوقت لدى افراد المؤسسة وانضباطهم و التزامهم بمواعيد العمل و معرفة الخلفية الثقافية لعمال المؤسسة حول احترام الوقت و المواعيد والانضباط في العمل و مدى ولاء العاملين لمؤسستهم اضافة الى معرفة امكانية اتخاذ الرؤساء قدوة في العمل ذلك ان الممارسات هي الاختبار الحقيقي للثقافة السائدة و ليست اللوائح و القوانين التنظيمية .

#### 5-محور المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعتبر المشاركة في التسيير و الارباح من اهم القيم الثقافية التي تميز منظمات الاعمال الناجحة ذلك ان اشراك العامل في التسيير واتخاذ القرارات و وضع الاهداف يجعله متحمسا لتنفيذ هذه القرارات التي ساهم في صنعها و تحقيق الاهداف التي كان طرفا في تحديدها مما يحمله جزء من المسؤولية في ذلك ،وتم ادراج هذا المحور ضمن محاور الاستمارة بقصد معرفة مدى مشاركة عمال المؤسسة في صنع القرارات و تحديد الاهداف مما من شأنه ان يولد الحماسة و الاستعداد لبذل جهود مضاعفة لتحقيق الاهداف المسطرة و معرفة ما تحققه لهم المشاركة من حاجات اجتماعية و ذاتية مثل الانتماء و الولاء و التقدير و الاحترام و الترقية;

#### 6-محور الرضا الوظيفي:

يعتبر رضا العاملين مسألة مهمة للفرد و المنظمة ،فرضا الفرد عن عمله يعتبر الاساس الاول لتحقيق توافقه النفسي و الاجتماعي و زيادة الولاء، ذلك ان الرضا يرتبط بالنجاح في العمل،و النجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على اساسه تقييم المؤسسة لأفرادها، كما انه يمكن ان يكون مؤشر لنجاح الفرد في مختلف حياته ، كما ان رضا الفرد عن عمله يؤثر على مدى كفاءته في العمل ،و حرصه عليه.

**7- محور الولاء الوظيفي:**

يعتبر الولاء الوظيفي من اهم القيم التي تسعى المنظمات الى تحقيقها حيث ان ولاء العامل له فائدة كبيرة للمؤسسة لان العامل في هذه الحالة ينتمي الى هذه المنظمة و بالتالي لا يستطيع ان يتخلى عنها بسهولة خصوصا اذا كانت المؤسسة تشجعه على المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بها.

**2-الملاحظة:**

اعتمدنا تقنية الملاحظة البسيطة لرصد بعض الملاحظات الخاصة ببيئة العمل و الظروف الفيزيائية.

**ثانيا: مصادر جمع المادة العلمية النظرية:**

تم الاعتماد على الكتب و المجلات و الرسائل الجامعية إضافة الى القواميس و المعاجم في جمع المادة العلمية النظرية.

**IV. القواعد و القياسات الاحصائية:****1 -الادوات الاحصائية:**

لمعالجة البيانات الخاصة بإجابات الباحثين عن اسئلة الاستبيان استخدمنا الطرق التالية.

**أ-التوزيع التكراري:** تعتمد اغلب العمليات الاحصائية على هذا التوزيع، لأنه نقطة البداية في اغلب العمليات، ويهدف هذا الاخير الى تبسيط العمليات الاحصائية، وذلك بتبويبها وصياغتها في احدى الصور المناسبة، التي تكون سهلة في اجراءها، كما يهدف الى صياغة البيانات صياغة علمية تسهل التعامل معها.

**ب-النسب المئوية:** وذلك لوصف خصائص العينة وكذلك وصف البيانات واعطاء فكرة عن حجم الفروق الموجودة بين مختلف المتغيرات، حيث تحسب النسبة المئوية كالتالي.

مجموع اجابات افراد العينة

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{مجموع اجابات افراد العينة}}{100} \times 100$$

مجموع افراد العينة

**ج-الجداول المزدوجة:** استعملنا الجداول المزدوجة بهدف ملاحظة تأثير المتغيرات، وايضا الكشف عن العلاقة بين المتغيرات لان دراستنا تتطلب ان ندرس العلاقة بين متغيرين الثقافة التنظيمية و الالتزام الوظيفي.

### V. عينة الدراسة :

من الصعب جدا ان ندرس مجتمعا بأكمله لهذا يعتمد الباحثون الى اختيار عينة ممثلة كمييا و كيفيا له ،تحمل خصائصه و مميزاته ،تسمح بتعميم النتائج على بقية المجتمع ،لذا فعلى الباحث ان يحسن اختيار عينة بحثه ،باستعمال الطريقة المناسبة .و بناءا على هذا

ومن اجل جمع المعطيات الضرورية لاختبار فرضيات الدراسة اعتمدنا على العينة العشوائية المنتظمة التي تعتبر ذات مصداقية علمية إذ تتيح نفس الفرصة لكل عناصر مجتمع البحث للانضمام الى عينته.

حتى يكون حجم العينة كافيا لبناء الجداول الارتباطية ،و تحسبا للحالات الملغاة فقد قررت اخذ نسبة 6% من مجتمع البحث أي (63عامل).

عدد الاستمارات النهائي القابلة للتوظيف كان 50 استمارة،فقد الغينا تلك التي لم تملأ بنسبة مقبولة او بطريقة واضحة.

**الجدول رقم (02) توزيع افراد العينة في مختلف اقسام المؤسسة وفق العينة العشوائية المنتظمة:**

المجموع	مديرية المعالجة الزلزالية DCC	مديرية المصالح المشتركة D.L	قسم الامداد DHT	مديرية الهيدرولوجيا و الطبوغرافيا DES	قسم الاستغلال الزلزالي DES	الإقسام و المديريات الفئات السوسيو مهنية
						التكرار
31	03	03	04	03	18	الاطارات Cadres
20	02	04	03	02	09	اعوان التحكم Maîtres
12	01	03	02	01	05	التنفيذ Exécution
63	06	10	09	06	32	المجموع

يتضح من خلال الجدول ان عينة الدراسة تمثل نسبة 06% اي 63 عاملا من مجموع 1066 عاملا في المؤسسة وفق احصائيات سنة 2012 يمثلون مختلف الفئات السوسيو مهنية من اطارات ، اعوان تحكم و عمال تنفيذ موزعين على خمسة اقسام و مديريات وقد تم توزيع 50 استمارة من مجموع 63 استمارة ، و الباقي 13 استمارة لم نتمكن من الوصول الى المستجوبين المعنيين و هم الاطارات و ذلك بسبب عدم تقبل الاستمارة باللغة العربية لان اغلبية العمال من المناطق الامازيغية التي تتكلم الامازيغية، و كان طلبهم ان تكون الاستمارة باللغة الفرنسية.

أ-السن:

الجدول رقم (3) العينة حسب السن :

النسب المئوية	التكرار المطلق	الفئات / التكرارات
06%	03	من 20 الى 30 سنة
26%	13	من 31 الى 40 سنة
62%	31	من 41 الى 50 سنة
06%	03	اكثر من 51 سنة
100%	50	المجموع

من الجدول اعلاه نلاحظ ان غالبية افراد العينة أي نسبة 62% تتراوح اعمارهم بين 41 الى 50 سنة كما ان 26% من افراد العينة تتراوح اعمارهم ما بين 31 الى 40 سنة و هذا يعني ان الغالبية العظمى لأفراد العينة أي 88% تتراوح اعمارهم بين 31 و 50 سنة و هذا هو السن الذي يكون فيه الفرد قادرا على العطاء و يتميز بنضج فكري يكون في صالح المؤسسة كما يقل معدل تركه للخدمة و معدل غيابه و ذلك لحرصه على عمله و عدم تفريطه فيه و يزيد رضائه عن عمله إضافة الى زيادة انتاجيته و كفاءة ادائه بسبب زيادة خبرته الا ان تقدم

عمر الفرد قد يؤدي الى ضعف التزامه نحو مؤسسته و هذا ما اجاب به افراد العينة الذين تجاوزت اعمارهم 51 سنة.

ب-الجنس:

الجدول رقم (4) العينة حسب الجنس :

النسب المئوية	التكرار	الجنس / التكرارات
88 %	44	ذكر
12 %	06	انثى
100 %	50	المجموع

نلاحظ من الجدول اعلاه ان نسبة الذكور في العينة كانت 88% بينما نسبة الاناث كانت 12% الا انه يمكن

القول بانه لا توجد فروق واضحة في كفاءة العمل و الانتاجية بين الذكور و الاناث الا ان الفرق يكون في

معدلات الغياب و التأخر بالنسبة للمرأة اكثر منها للرجل، ويرجع ذلك الى اضطلاع المرأة بمسؤولية اجتماعية

تتمثل في الاهتمام بالبيت و رعاية الابناء خاصة و ان اغلب النساء المستجوبات في المؤسسة كن متزوجات

لكنهن يمثلن نسبة قليلة أي ان اغلب مفردات العينة ذكور مما يمثل نقطة قوة للمؤسسة ميدان الدراسة.

## ج-المستوى التعليمي:

الجدول رقم (5) العينة حسب المستوى التعليمي:

النسب المئوية	التكرار المطلق	الفئات / التكرارات
00	00	الكتاتيب
%02	01	ابتدائي
%12	06	متوسط
%52	26	ثانوي
%20	10	جامعي
%10	05	دراسات عليا
%04	02	مهني
%100	50	المجموع

من الجدول السابق نلاحظ ان نسبة 14% أي 07 افراد ينحصر مستواهم التعليمي بين ابتدائي و متوسط بينما نسبة 56% وهي تشكل الغالبية أي 28 فردا مستواهم ثانوي ومهني و تشكل هذه الفئة رؤساء الورشات ، رؤساء الفرق، واعوان الادارة.

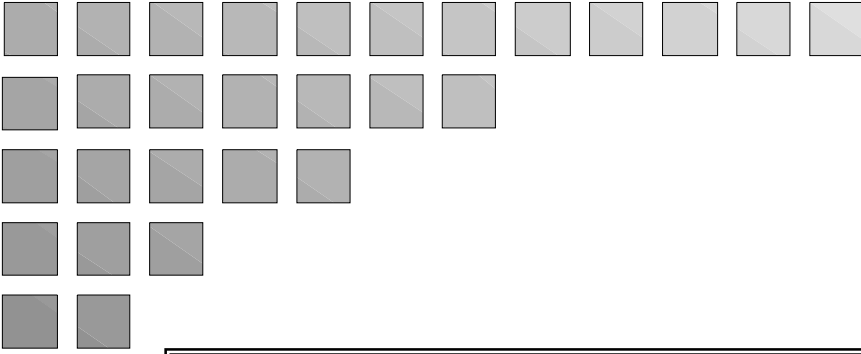
بينما نسبة 20% مستواهم جامعي ، و تشكل هذه الفئة اطارات كرئيس مصلحة او رئيس مديرية، و يمكن ان تفيد درجة تعلم الافراد في بناء قيم صالحة و تشكيل ثقافة و شخصية للفرد و توجيه سلوكه بشكل صحيح يمكنه من تحقيق انتاجية مرتفعة و اعطاء قيمة للعمل.

د-مدة الخدمة:

الجدول رقم (6) العينة حسب مدة الخدمة

النسب المئوية	التكرار المطلق	الاختيارات التكرارات
06 %	03	اقل من 3 سنوات
06 %	03	من 3 الى 5 سنوات
06 %	03	من 6 الى 9 سنوات
22 %	11	من الى 10 الى 15 سنة
60 %	30	اكثر من 15 سنة
100 %	50	المجموع

من بيانات الجدول اعلاه نلاحظ ان 60% من مفردات العينة أي 30 فردا تجاوزت مدة خدمتهم في المؤسسة 15 سنة، و هذا ما يؤكد استقرار في حركة العمل داخل المؤسسة، ما نتج عنه دراية جيدة بأساليب و طرق العمل، النظام الداخلي للمؤسسة إضافة الى خلق جو عائلي متماسك بين العاملين و توفير رصيد معتبر من المهارة و الخبرة لدى الافراد في التزامهم لاعمالهم، كما قلل من معدلات الغياب و معدل ترك الخدمة و زاد من درجة الانضباط كما اخبر بذلك العديد من افراد العينة، و منه يمكن القول ان عامل الخبرة يشكل نقطة قوة مهمة في حياة المؤسسة.



## الفصل الخامس

دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الالتزام الوظيفي لدى

العامل في المؤسسة مجال الدراسة

تحليل بيانات الفرضية الأولى.

تفسير نتائج الفرضية الأولى.

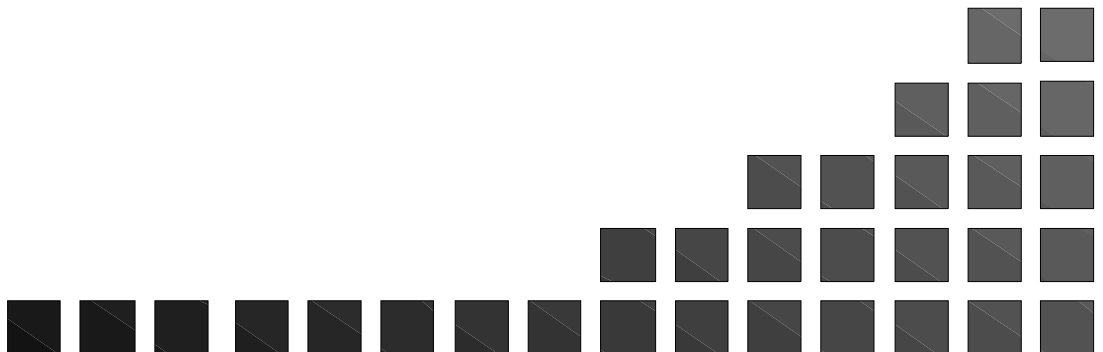
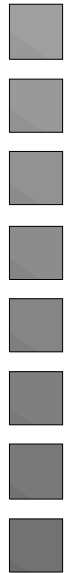
تحليل بيانات الفرضية الثانية.

تفسير نتائج الفرضية الثانية..

تحليل بيانات الفرضية الثالثة

تفسير نتائج الفرضية الثالثة.

النتائج العامة.



تحليل بيانات الفرضية الاولى :

I. دور جماعية العمل في تحفيز العامل على احترام الوقت والانضباط في العمل

الجدول رقم (7) العلاقة بين الاعتقاد بان جماعية العمل مفيدة للمؤسسة و سبب احترام العامل لمواعيد

الدخول و الخروج و احترام مدة العمل:

المجموع	بسبب تنشنتك الاجتماعية	لان هناك رقابة	احترامك لفريق عملك	هل احترامك لمواعيد الدخول و الخروج و احترام مدة العمل يرجع الى جماعية العمل مفيدة للمؤسسة
المجموع 46 %100	07 %15,21	04 %8,69	35 %76,08	نعم
04 %100	01 %25	01 %25	02 %50	لا %100
المجموع 50 %100	08 %16	05 %10	37 %74	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان الاتجاه العام قد سجل لدى مجتمع الدراسة،الذين يقرون باحترامهم لمواعيد الدخول و الخروج و مدة العمل يرجع الى احترامهم لفريق العمل بنسبة 74%، بحيث سجلت اكير نسبة بان جماعية العمل مفيدة للمؤسسة بنسبة 76,08 مقارنة ب50% من مجتمع البحث الذين يقرون على عدم اعتقادهم بفائدة جماعية العمل بالمؤسسة.

و جاءت في المرتبة الثانية نسبة 16% لدى المجيبين بان احترامهم لمواعيد الدخول و الخروج و احترام مدة العمل يرجع الى تنشنتهم الاجتماعية توزعت بين 25% لعدم اعتقادهم بان جماعية العمل مفيدة للمؤسسة فكيف يمكن تفسير هذه الارقام؟

## الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الالتزام الوظيفي لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة

ان المعطيات الكمية المجمعة لهذا الجدول تدل سوسيوولوجيا ان هناك تأثير قوي لقيمة جماعية العمل و احترام مواعيد الدخول و الخروج ومدة العمل الذي يرجع الى احترام فريق العمل ويمكن ارجاع ذلك الى الثقافة التنظيمية للمؤسسة التي تتحلى بقيم عمالية قوية من شأنها ان ترفع وتحسن سلوك مواردها البشرية و من بين هذه القيم تقدير الجماعة و تقدير قيمة الوقت و العمل، حيث تعتبر هذه الاخيرة العنصر الاساسي الذي يؤدي الى الالتزام بأداء الاعمال في وقتها ويكسب المورد البشري في المؤسسة قيمة تقدير الوقت عن طريق اللوائح و القوانين التي تنص على الانصياع لنظام معين و لمواعيد محددة وايضا من خلال اطلاعي على القانون الداخلي للمؤسسة، الذي يضبط بدقة سلوك المورد البشري من ناحية احترامه لمواعيد الدخول والخروج و مدة العمل وهذا يدل على ان الثقافة التنظيمية تساهم في ضبط سلوك العامل من خلال الاجراءات الادارية التي تضعها.

وبهذا تصبح هذه القيمة متمركزة في سلوك افرادها مما يؤدي الى الابتعاد عن التهاون و اللامبالاة وتضييع الوقت ، و بهذه السلوكات تستطيع المؤسسة المحافظة على التزام افرادها ، حيث تعد قيمة جماعية العمل كأحد الموارد الاساسية التي تجعل العامل يحترم الوقت و العمل.

و قد فسر المبحوثين الذين يقرون بعدم اعطاء فائدة لجماعة ، بتأثير الثقافة العامة للمجتمع الجزائري باعتبار ان الفرد يكون نظام لقيمة عن طريق مصدرين المجتمع والمؤسسة الذي ينتمي اليها، حيث نلمس في حياتنا الاجتماعية غياب قيمة الوقت كقيمة جوهرية في حياة المجتمعات مما ينعكس على الفرد و سلوكه في المؤسسة.

الجدول رقم (08) العلاقة بين شعور العامل اثناء عمله مع فريق و احترامه لمواقيت الدخول و الخروج في

حالة الاجابة بنعم:

المجموع	لان اللوائح و القوانين تنص على ذلك	انك تحب الانضباط	هل احترامك لمواقيت الدخول و الخروج يرجع الى مع فريق يشعرك ب
100%	20%	80%	الرضا
100%	25%	75%	الانتماء
100%	18,42%	81,57%	النشاط و الانضباط
100%	19,14%	80,85%	المجموع

## الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الالتزام الوظيفي لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان الاتجاه لمجتمع الدراسة قد سجل لدى المستجوبين الذين اقرروا باحترامهم لمواقيت الدخول و الخروج و اجابتهم بنعم و اختيارهم لاقتراح حب الانضباط بنسبة 80% حيث سجلت النسبة الاكبر من تصريحات المبحوثين الذين اقرروا ان عملهم مع فريق يشعرهم بالنشاط و الانضباط بنسبة 81,57% مقابل 18,42% للمستجوبين الذين اقرروا بان احترامهم لمواقيت الدخول و الخروج يرجع الى اللوائح و القوانين التنظيمية التي تنص على ذلك.

وجاءت في المرتبة الثانية نسبة 80% لدى المستجوبين الذين صرحوا بان عملهم مع فريق يشعرهم بالرضا وان احترامهم لمواقيت الدخول و الخروج في حالة الاجابة بنعم و اختيارهم لحب الانضباط مقابل 20% من المستجوبين الذين اقرروا بان عملهم مع فريق يشعرهم بالرضا و ان احترامهم لمواقيت الدخول و الخروج يرجع الى اللوائح و القوانين التنظيمية التي تنص على ذلك وجاء في المرتبة الثالثة و كان عدد المستجوبين 04 الذين اقرروا بان عملهم مع فريق يشعرهم بالانتماء و لكن هي النسبة الاقل.

ان المعطيات الكمية المجمعة تدل سوسولوجيا ان هناك تأثير قوي لقيمة الشعور بالنشاط و الانضباط مع فريق وهو ما ينعكس على احترامه لمواقيت الدخول والخروج وحب الانضباط اي كلما كان المورد البشري يشعر بهذه القيمة، ومستقرة في نظام قيمه كلما كان ملتزم و حريص على عمله ووقته.

ويمكن تفسير التأثير الواضح لقيمة العمل مع الجماعة، و مبادرة المورد البشري، على حرصه على الانضباط في وقته و عمله وضم هذه القيمة الى الثقافة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسة التي تحتوي في نسقتها القيمي على مجموعة من القيم، تحاول نقلها و ترسيخها في ذهنية و اتجاهات مواردها البشرية اذ بحاجة ماسة للشعور بانه مطلوب و محبذ و محترم و ان له دور في تطوير المؤسسة التي يعمل بها لان تدني هذه القيمة يؤدي الى ظاهرة اللامبالاة و يصبح المورد البشري يؤدي الحد الادنى مما هو مطلوب و لا يتعدى فعله ما هو مدون في تعريف الوظيفة، وتتكون هذه القيمة من خلال التفاعلات التي تحصل في مكان العمل.

وتقومك المؤسسة بغرس هذه القيمة عن طريق اشراك العاملين وتقديرهم ماديا و معنويا والتعامل معهم بكل احترام ومودة وثقة ليكسب انتمائهم للمؤسسة و غرس فيهم روح المسؤولية بهدف حشد عقولهم وتشجيعهم على احترام اوقات العمل والانضباط بغية المساهمة في تطوير المؤسسة و المحافظة على مكانتها.

الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الالتزام الوظيفي لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة

الجدول رقم (09) العلاقة بين اعطاء فرصة للعامل في اختيار فريق العمل و ما هو مفهومه للوقت:

المجموع	هو مورد هام يمكن ان يستغل في نشاطات عديدة	هو مجال محدد يجب احترامه وتنظيمه	هو شيء ثمين يجب حسن استغلاله	ما هو مفهومك للوقت اتيحت لك فرصة اختيار فريق عملك ماذا تختار
100 26	7,69 02	15,38 04	76,92 20	فريقا يكون جديا في عمله
100 06	16,66 01	33,33 02	50 03	فريقا يكون من نفس الاصل الجغرافي
100 15	6,66 01	46,66 07	46,66 07	فريقا يساعدك في حالة وقوعك في مشكلة
100 03	00 00	66,66 02	33,33 01	لا يهمني الكل المهم ان اعلم
100 50	08 04	30 15	62 31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان الاتجاه العام لمجتمع الدراسة قد سجل لدى الذين اقروا بمفهومهم للوقت و اعتباره شيء ثمين يجب حسن استغلاله بنسبة 62% بحيث سجلت النسبة الاكبر عند المستجوبين الذين اقروا ان اختيارهم لفريق العمل يكون فريقا جديا في عمله بنسبة 76,92% مقارنة بنسبة 15,38% من المستجوبين الذين اقروا ان مفهومهم للوقت انه مجال محدد يجب احترامه و تنظيمه. وتأتي في المرتبة الثانية بنسبة 50% الذين اقروا بان مفهومهم للوقت انه شيء ثمين يجب حسن استغلاله وان اختيارهم لفريق العمل يكون فريقا من نفس الاصل الجغرافي، وتأتي في المرتبة الثالثة بنسبة 46,66% من المستجوبين الذين اقروا بان الوقت هو شيء ثمين يجب حسن استغلاله و ان اختيارهم لفريق عملهم هو فريق يساعدهم في حالة وقوعهم في مشكلة مقابل نسبة 46,66% من المستجوبين الذين اقروا ان مفهوم الوقت عندهم هو مجال محدد يجب احترامه وتنظيمه وان اختيارهم لفريق العمل هو فريق يساعدهم في حالة وقوعهم في مشكلة فكيف يمكن تفسير هذه الارقام؟

## الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الالتزام الوظيفي لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة

إن المعطيات الكمية المجمعة تدل سوسيولوجيا ان هناك تأثير في اختيار فريق العمل و على مفهومه للوقت حيث ان غالبية العمال يختارون فريقا يكون جديا في عمله و ان مفهومهم للوقت انه شيء ثمين يجب حسن استغلاله ،حيث كلما كان العامل محافظا على وقته وحسن اختياره لفريقه بحيث يكون الفريق محافظا على عمله و متفانيا فيه كلما كان اداءه ممتاز و التزامهم أكثر في اداء الاعمال في وقتها و يمكن ان نفسر هذه العلاقة بان المؤسسة تعطي للعامل الحق في اختيارهم لفريق العمل لان العمل مع الجماعة يوحد بين اهداف العمال و اهداف المؤسسة وهذا ما تسعى اليه المؤسسة لتحقيق انتاجية مرتفعة و الحفاظ على مكانتها وذلك باعتبارهم هم من يقومون بتطبيق القرارات و الخطط في اعمالهم ووظائفهم و هذا دليل على فعالية الاتصال داخل الاقسام كميكانيزم ضروري لتفعيل جماعية العمل التي تحفز العامل على احترام الوقت و الانضباط بهدف زيادة درجة التزامهم بالإضافة الى تعزيز شعور الملكية الجماعية النفسية بداخلهم التي هي عبارة عن بإحساس ينتاب العمال بانهم يمتلكون المنظمة التي يعملون بها بالتالي فان نجاحها من نجاحهم و فشلها من فشلهم ،لان روح الفريق داخل الاقسام و المؤسسة ككل يحس من خلال العامل بعدم الاغتراب ويعطيه الانتماء وولاء أكثر لمكان عمله مما ينعكس على التزامه ومسؤوليته اتجاه وظائفه و بهذه الطريقة تضمن المؤسسة استمرارية نجاحها و فعاليتها.

الجدول رقم (10) العلاقة بين ما يوفره فريق العمل من الجو الملائم للعمل و المحافظة على الوقت اثناء

العمل:

المجموع	تقبل التحدث اليه لان لا يعني لك شيء	ترفض لان هناك رقابة عليكم	لا مانع اذا كان هذا لا يأخذ وقتا طويلا	ترفض لأنك في وقت عمل	تترك العمل و تقبل التحدث	اثناء عملك اراد زميل لك هل فريق العمل يوفر لك الجو الملائم من
100% 06	0% 00	16,66% 01	16,66% 01	66,66% 04	00 00	تعاون
100% 07	0% 00	14,28% 01	28,57% 02	57,14% 04	0% 00	تفاهم
100% 37	0% 00	29,72% 11	16,21% 06	54,05% 20	0% 00	الاثنان معا
100% 50	0% 00	26% 13	18% 09	56% 28	00% 00	المجموع

## الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الالتزام الوظيفي لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان الاتجاه العام لمجتمع الدراسة قد سجل الذين يقرون بان اثناء العمل يرفضون التحدث الى بعضهم بنسبة 56% حيث سجلت نسبة المبحوثين الذين يقرون بان فريق العمل يوفر لهم الجو الملائم من تعاون و تفاهم بنسبة 54,05% مقارنة ب 21 و 16% لذين يقرون بان فريق العمل يوفر الجو الملائم من تفاهم و تعاون وانهم اثناء العمل لا يوجد مانع للتكلم مع بعضهم اذا كان ذلك لا يأخذ وقتا طويلا . وجاءت في المرتبة الثانية نسبة 29% من مجموع العمال 37 عامل و الذين يقرون بان رفضهم للتحدث يرجع الى ان هناك رقابة عليهم و ان فريق العمل يوفر لهم التعاون و التفاهم . وجاءت في المرتبة الثالثة كل من قيمة التعاون و التفاهم تقريبا نسبة 60% من المستجوبين الذين كان عددهم 13 عامل الذين توزعت اجاباتهم بين رفضهم للتحدث اثناء العمل و رفضهم للتحدث لان هناك رقابة عليهم و التحدث لمدة لا تأخذ وقتا طويلا من العمل.

فكيف يمكن تفسير هذه النسب؟

إن المعطيات الكمية المجمعة تدل سوسيولوجيا ان هناك تأثير قوي لقيمة التعاون و التفاهم داخل الجماعة و الحفاظ على زمن العمل، حيث كلما كان فريق العمل متفاهما و متعاوننا كلما زاد حفاظ العمال على اوقات العمل و عدم تضييعها ،ويمكن ان نفسر ذلك على ان المؤسسة تشجع على جماعية العمل و تهتم بها لان عمل المؤسسة يحتاج الى تعاون و تفاهم بهدف تعريف المورد البشري على عمل الجماعة لكي يحقق اداء متميز و في وقت محدد ،حتى يستطيع ان يؤدي عمله بشكل اكثر فعالية في اجراء الدراسات الخاصة بالشركة و بالتالي تنمية و غرس ثقافة المحافظة على الوقت و احترام الفريق و تعاونه مما ينعكس على مهاراتهم و قدراتهم في ادائهم لوظائفهم ،و تقديمهم لأعمالهم في وقتها،اذ تعد هذه القيمة من اهم القيم التي ترفع من انتاجية المؤسسة و تدفع بها الى التطوير و الاستمرار و ايضا غرس ثقافة المحافظة على وقت العمل في قيم و سلوكيات المورد البشري من شأنها ان تؤثر على المجتمع ايجابا باعتبار المؤسسة نسق مفتوح على البيئة الخارجية الا وهو المجتمع الاكبر فان نقل العمال لثقافة المحافظة على اوقات العمل الى المجتمع الاكبر من شأنه ان يغير من ذهنيات الفرد و اعطاء ميزة للمجتمع.

الجدول رقم (11) استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (10)

- هل مواقف فريق العمل تكون في صالحك؟

الاجابة	التكرارات	التكرار المطلق	النسب المئوية
دائما	32	32	64%
احيانا	12	12	24%
ابدا	06	06	12%
المجموع	50	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة الذين اقروا بان مواقف فريق العمل تكون في صالحهم بنسبة 64% وجاءت في المرتبة الثانية من الذين اقروا بان مواقف فريق العمل تكون في صالحهم احيانا بنسبة 24% اما الذين لا تكون مواقف فريق العمل في صالحهم بنسبة 12% .

ان هذه المعطيات الكمية المجمعة يمكن تفسيرها سوسيولوجيا ان هناك تماسك بين افراد المؤسسة وكلما كان افراد فريق العمل يقفون لصالح بعضهم كلما زاد تحقيق اهداف المؤسسة و بالتالي تحقيق اهداف عمالها وهذا ما يؤدي الى زيادة الانتاجية و المحافظة على مكائنها وتطويرها ونظافة هذه القيمة الى الثقافة التنظيمية للمؤسسة و بالتالي تحفيز العمال و خاصة الجدد على الالتزام اتجاه المؤسسة وفريق العمل.

الجدول رقم (12) استجابة الباحثين لسؤال الاستمارة رقم(12)

-في حالة تنظيم حملة من اجل انجاز عمل تطوعي جماعيا لصالح المؤسسة هل ستشارك؟

النسب المئوية	التكرارات	الاجابة
86 %	43	نعم
14 %	07	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلا الجدول اعلاه ان نسبة 86 من الذين اقروا بانهم يشاركون في حالة تنظيم حملة من اجل انجاز عمل تطوعي لصالح المؤسسة مقارنة ب 14 من الذين يقرون انهم في حالة انجاز عمل تطوعي لصالح المؤسسة لا يشاركون في ذلك.

يمكن تفسير هذه المعطيات الكمية المجمعة ان هناك نوع من الولاء الذي يبديه العاملون لمؤسستهم واستعدادهم لان يبذلوا مجهودات مضاعفة ولو مجانا، وكذلك ابداء احترامهم لمؤسستهم و عملهم وحرصهم على المحافظة عليها واحترامهم لزملائهم.

تفسير نتائج الفرضية الأولى:

لجماعية العمل دور في المحافظة على التزام العمال فقد اتضح لنا أن المورد البشري في المؤسسة يرى أن جماعية العمل مفيدة للمؤسسة من خلال احترامه لمواعيد العمل الرسمية ويمكن الرجوع ذلك إلى الثقافة التنظيمية للمؤسسة التي تتجلى بقيم عمالية من شأنها أن ترفع وتحسن سلوكهم وهذا ما صرحت به نسبة 76.08% الجدول رقم (07).

كذلك لجماعية العمل دور في احترام مواقيت الدخول والخروج وذلك بحب العامل للانضباط ولأن اللوائح والقوانين التنظيمية تنص على ذلك وبالتالي فإن الفاعلين في المؤسسة يمتلكون قيم اكتسبوها من النسق القيمي وغرست في نظام قيمهم وانعس على اتجاهاتهم وسلوكهم في المؤسسة ومن بين هذه القيم قيمة تقدير الوقت حيث تعتبر هذه الأخيرة العنصر الأساسي الذي يؤدي إلى الالتزام بأداء العمال في وقتها وهذا ما صرحت به نسبة 80.85% الجدول رقم (08).

بالإضافة إلى امتلاك الفاعلين قيمة اختيار فريق العمل بحيث يكون جدياً ف عمله وهو ما يجعل الفاعلين يحسون بالمسؤولية التي تنعكس على إنجازاتهم للأعمال وأن الوقت هو شيء ثمين يجب حسن استغلاله وهذا ما صرحت به نسبة 76.92% الجدول رقم (09)

بالإضافة إلى امتلاك الفاعلين قيمة اختيار فريق العمل يتجلى بالتعاون والتفاهم ، هذا ما يزيد من احترام مدة العمل وعدم تطبيع الوقت اللازم لذلك في التحدث وهذا ما صرحت به نسبة 56% الجدول رقم (10) وهنا نخلص أن الكل يسير كما لو أن جماعية العمل تحفز العامل على احترام الوقت والانضباط في العمل وهذا ما يسمح بترجيح قبول الفرضية الأولى.

تحليل بيانات الفرضية الثانية:

## II. دور تشجيع الابتكار والابداع لدى العامل في تحقيق الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (13) العلاقة بين قبول افكار و ابداعات العمال المبتكرة من طرف المسؤولين وتحفيز

العمال المجتهدين في العمل:

هل تقوم مؤسستكم بتحفيز العمال المجتهدين في العمل	نعم	لا	المجموع
هل الابداعات و الابتكارات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين	نعم 20 % 83,33	لا 04 % 16,66	المجموع 24 % 100
لا 18 % 90	نعم 02 % 10	لا 20 % 100	المجموع 18 % 90
احيانا 04 % 66,66	نعم 02 % 33,33	لا 20 % 100	المجموع 20 % 100
المجموع 42 % 84	نعم 08 % 16	لا 50 % 100	المجموع 50 % 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لمجتمع الدراسة قد سجل لدى المستجوبين الذين اقروا بان المؤسسة تقوم بتحفيز العمال المجتهدين بنسبة 84% بحيث سجلت أكبر نسبة عند قبول المسؤولين للإبداعات والابتكارات الخاصة بالعمال بنسبة 83.33% مقارنة ب 90% من الذين اقروا أن ابتكاراتهم وأفكارهم لا تحظى بالقبول من طرف المؤسسة وجاءت في المرتبة الثانية بنسبة 16% لدى المجيبين لعدم تقبل المسؤولين لأفكارهم وإبداعاتهم وأنهم لا يحضون بتشجيع عملهم الجيد وتوزعت بين 16.66% لدى المجيبين أن أفكارهم تحظى بالقبول لكن لا يحضون بتشجيع على اجتهادهم و 10% من المجيبين الذي اقروا أن أفكارهم لا تحظى بالقبول وأنهم لا يتلقون أي تشجيع من مسؤوليهم فكيف يمكن تفسير هذه النسب؟

## الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الالتزام الوظيفي لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة

أن المعطيات الكمية المجمعة لهذا الجدول تدل سوسيولوجيا انه هناك علاقة تأثير عند قبول المسؤولين لأفكارهم وإبداعاته وتشجيعه في حين اجتهاده ، كلما كان العامل لديه طموحات وأفكار وتخدم مؤسسته وحظيت بالقبول من طرف المؤسسة وشجعتة على أداءه الجيد كلما زاد ارتباطه بها و كذا رضاه عن عمله ويمكن تفسير هذه النتائج بان المنظمة تسعى إلى إيضاح أهدافها وبرامجها ورؤيتها المستقبلية للعمال.

وذلك بهدف إشراكهم في القرارات من اجل خلق الرضا عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة والتبني لأهدافها لان خلق الشعور بالملكية لدى العاملين في المنظمة يؤدي إلى تحقيق أقصى استثمار لطاقتهم بالإضافة إلى تحفيز الإبداع والابتكار لديهم وتقلص الأعمال بأسلوب متجدد ومتطور وهو ما يصب إيجابا في زيادة الكفاءة والفاعلية على مستوى العاملين والمنظمة لان من خلال ملاحظتي وجدت أن هناك ملصقات حول الأهداف التي تسعى إليها المنظمة وكذلك ما وجدته من خلال إجابات المستجوبين انه تقبل في غالب الأحيان أفكار وإبداعات ذوي المستوى العالي كالتعليم العالي والإطارات الجيزة التي لها دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة. و بهذه الطريقة تعطي المؤسسة صورة واضحة حول أهدافها بهدف اشتراكهم واندماجهم وذلك بتحفيز العمال المجتهدين من اجل تحقيق رضاهم على العمل والتفاني فيه.

الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الالتزام الوظيفي لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة

الجدول رقم(14): العلاقة بين نظرة المسؤولين للأشخاص المتميزين والمتفوقين وكيف يتخذ العمال

سلوك رؤسائهم:

المجموع	لا	نعم	هل تتخذ من سلوك الرؤساء قدوة لك ماذا يعتبر المسؤولين الأشخاص المتميزين والمتفوقين مصدر للتميز والإبداع وتحقيق النجاح
%100 11	9.09% 1	%90.90 10	مصدر للتميز والإبداع وتحقيق النجاح
%100 10	%70 07	%30 03	أفراد يهددون مناصبهم ويشكلون خطرا عليهم
%100 8	%25 02	%75 06	لا يولون لهم أي اهتمام ولا يرون فيهم مصدر تهديد
%100 9		%100 09	رأس مال حقيقي يجب الاهتمام به
%100 12	83/33 10	%16.66 02	عامل يمكن استبداله
0	0	0	أخرى: حدد
%100 50	%40 20	%60 30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لمجتمع لدى مجتمع الدراسة الذين يقرون بأنهم يتخذون من سلوكيات الرؤساء قدوة لهم بنسبة 60% حيث سجلت النسبة الأكبر عند المستجوبين الذين اقروا بان مسئوليتهم يعتبروهم مصدر التميز والإبداع وتحقيق النجاح بنسب 90.90% مقارنة ب 30% الذين يقرون بان مسئوليتهم

## الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الالتزام الوظيفي لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة

يعتبرونهم خطرا عليهم ويهددون مناصبهم وتأتي في المرتبة الثانية بنسبة 16.66 من المستجوبين الذين يقرون بان مسؤوليتهم يعتبرونهم عمال يمكن استبدالهم وان هؤلاء العمال يعتبرون سلوك رؤسائهم قدوة لهم مقابل 83.33% من المستجوبين يقرون بأنهم عمال يمكن استبدالهم وبالتالي لا يتخذون من رؤسائهم قدوة لهم فكيف يمكن تغيير هذه النسب؟

إن المعطيات الكمية المجمعة تدل سوسيوولوجيا أن هناك تأثير للأخذ بعين الاعتبار تصرفات المسؤولين اتجاه عمال المؤسسة، أي انه كلما كانت هناك محافظة على المورد البشري في حين تميزه من خلال إبداعاته وأفكاره وبالتالي تشجيعه ومعاملته الجيدة كلما كان انسجام بين المسؤولين والعمال ومن خلال ذلك يستطيع العامل اخذ سلوكا ته رئيسية كقدوة له. لان قيم العمل تغير من أساسيات المحافظة على موردها البشري المتفوق وذلك الأخذ لاقتراحاته والأخذ بعين الاعتبار لأفكاره واعتبار إشراك العمال أداة لترسيخ مساهمة العاملين في عملية العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين الذين يدركوا مدى أهميتهم في المؤسسة ومدى احترام الإدارة لهم، وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدماج العاملين وإشراكهم بأفكارهم واقتراحاتهم وبين الرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية مما يؤدي إلى حرص العامل، على تقديم الأفضل وبالتالي زيادة الإنتاجية وزيادة الأرباح للمؤسسة.

ولكن مع وجود مساحة بين العمال والمسؤولين هذا راجع إلى ثقافة المجتمع الجزائري وتنشئته الاجتماعية التي لم تجعل هناك علاقة بين المسئول والمسؤولين التي تتركز أساسا على الاخلاق الفاضلة والمعاملة الحسنة هذا ما افتقد في الأسرة والمدرسة على التشجيع إلى الوصول إلى المراتب العليا والتشجيع على الإبداع والابتكار الذي يرتبط أساسا بالرضا عن العمل.

الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الالتزام الوظيفي لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة

الجدول رقم (15) العلاقة بين توفير المؤسسة مجالا لحرية المحاولة والخطأ لدى العاملين وحرص العمال على انجاز الأعمال بدون اخطاء او اهمال

المجموع	لا	نعم	هل تحرص على انجاز الاعمال بدون اخطاء او اهمال	هل توفر المؤسسة حرية المحاولة و الخطأ لدى العاملين
المجموع	36	33	100%	91,66%
لا	14	10	100%	71,42%
المجموع	50	43	100%	86%

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان الاتجاه العام لمجتمع الدراسة قد سجل لدى المستجوبين الذين اقرؤا بإنجاز الأعمال بدون اخطاء او اهمال بنسبة 86 %، حيث سجلت النسبة الأكبر عند توفير المؤسسة حرية المحاولة والخطأ للعاملين بنسبة 91,66% مقارنة بـ 71,42% بعدم توفير المؤسسة حرية المحاولة و الخطأ و جاءت في المرتبة الثانية 14% المستجوبين الذين ادلوا بعدم انجازهم الأعمال بدون اخطاء او اهمال، وتوزعت بين نسبة 28,57% بنسبة المبحوثين الذين اقرؤا بعدم توفير المؤسسة حرية المحاولة و الخطأ مقارنة بـ 8,33% للذين صرحوا على توفير المؤسسة على حرية المحاولة و الخطأ فبماذا تفسر هذه العلاقة؟

إن المعطيات الكمية المجمعة تدل سوسيولوجيا ان هناك تأثير لحرص المؤسسة بتوفير حرية المحاولة و الخطأ وحرص العمال على انجاز الأعمال بدون اخطاء او اهمال، حيث كلما كانت المؤسسة حريصة على توفير فرص المحاولة والخطأ كلما كان هناك انجاز للأعمال بدون اخطاء او اهمال ويمكن تفسير هذا التأثير الى ان المؤسسة تقوم بتوفير فرص التعلم لعمال من أجل تحسين الاداء و كسب الخبرة.

وذلك بحرصها على اعطائهم فرص المحاولة و الخطأ من اجل ادماجهم بهدف ان يكونوا اكثر فعالية و اجتهاد و مواكبنا لتطورات ومستجدات الحاضر وايضا أكثر قربا بأهداف المؤسسة، وبهذه الطريقة يدركون مدى اهميتهم في المنظمة ومدى احترام المؤسسة لهم وتقديرهم مما يشجع العمال على ممارسة دورا أكثر فعالية في

## الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الالتزام الوظيفي لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة

الاعمال التي يؤديونها و إنجاز الاعمال بدون اخطاء او اهمال لان عملية قبول الافكار و الابداعات يعتبر احد الاساليب التي تحفز العاملين مما يؤدي الى رفع روحهم المعنوية لأنه كلما زادت درجة تقبل افكار العمال وتحسينها كلما ساهم ذلك بدرجة رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم ،الذي يعتبر العنصر الاساسي ي تفعيل الاداء مما ينعكس على انتاجية المؤسسة و مدى تحقيق اهدافها واستمرارها في تحقيق التزام عمالها.

الجدول رقم ( 16) العلاقة بين توفير المؤسسة المناخ الملائم للإبداع و الابتكار والتفكير في طرق عمل جديدة والحرص على ان يكون فعالا في المؤسسة:

المجموع	لا	نعم	الحرص على ان تكون فعالا في توفير المؤسسة المناخ الملائم للإبداع و الابتكار في طرق عمل جديدة
المجموع	43	40	نعم
% 100	% 6,97	% 93,02	
07	03	04	لا
%100	% 42,85	% 57,14	
50	06	44	المجموع
%100	% 12	% 88	

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اتجاه العام للدراسة قد سجل لدى الذين اقروا بانهم يحرصون على ان يكونوا فعالين في المؤسسة بنسبة 88% حيث سجلت النسبة الاكبر عند الذين اقروا بان المؤسسة توفر المناخ الملائم للإبداع و الابتكار في طرق عمل جديدة بنسبة 93,02% مقارنة ب 57,14% من الذين اقروا بعدم توفير المؤسسة لهم المناخ الملائم للإبداع و التفكير في طرق عمل جديدة .

وجاءت في المرتبة الثانية نسبة 12% الذين اقروا بعدم حرصهم على ان يكونوا فعالين في المؤسسة، ووزعت على التوالي 42,85% لعدم توفير المؤسسة لهم المناخ الملائم للإبداع و الابتكار و التفكير في طرق عمل جديدة .

## الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الالتزام الوظيفي لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة

وجاءت في المرتبة الثانية نسبة 12% الذين اقرروا بعدم حرصهم على ان يكونوا فعالين في المؤسسة ووزعت على التوالي 42,85% لعدم توفير المؤسسة لهم المناخ الملائم للإبداع و الابتكار و التفكير في طرق عمل جديدة و كان عددهم 07 عمال و 6,97% بالنسبة للذين توفر لهم المؤسسة المناخ الملائم للإبداع و الابتكار في طرق عمل جديدة.

ان المعطيات الكمية المجمعة تدل سوسيولوجيا ان هناك تأثير بتوفير المؤسسة المناخ الملائم للإبداع و الابتكار في طرق عمل جديدة وحرصهم على ان يكونوا فعالين في المؤسسة ،حيث كلما كانت المؤسسة تحفز العامل على الابتكار و الابداع كلما كان العامل حريصا على ان يكون فعالا في المؤسسة فكيف يمكن ان نفسر ذلك؟ يمكن ان نفسر التأثير الواضح بين توفير المناخ للتفكير في طرق عمل جديدة و حرص العامل على ان يكون فعالا داخل المنظمة،لهذا كانت الاستفادة أكبر للمورد البشري،وهذا ما يفسر ان التحفيز على الابتكار والتفكير في طرق عمل جديدة مما يؤدي الى تحكم المورد البشري في وظيفته وزيادة التزامه وانضباطه وتنمية قدراته ،مما يزيد من احساسه بالرضا الوظيفي والدافعية الامر الذي يزيد من الحرص على ان يكون فعالا في المؤسسة و القدرة على العمل الابداعي الذي يعد عامل حاسم في تطوير الالتزام للمؤسسة.

الجدول رقم (17) استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (17)

–اذا حظيت بقبول افكارك و ابداعاتك من طرف المؤسسة فهل هذا يحقق لك؟

النسب المئوية	التكرار	الاجابة / التكرارات
70 %	35	الرضا عن العمل
20 %	10	الولاء للمؤسسة
10 %	05	الثقة بالمؤسسة
100 %	50	المجموع

## الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الالتزام الوظيفي لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 70% من المستجوبين الذين اقروا بان قبول افكارهم وابداعاتهم من طرف المؤسسة يحقق لهم الرضا عن العمل وتأتي في المرتبة الثانية نسبة 20% من المستجوبين الذين اقروا بان قبول افكارهم وابداعاتهم يحقق لهم الولاء للمؤسسة وتأتي في المرتبة الثالثة نسبة 10% من المستجوبين الذين اقروا بان افكارهم وابداعاتهم من طرف المؤسسة يحقق لهم الثقة بالمؤسسة.

ان هذه المعطيات الكمية يمكن تفسيرها سوسولوجيا ان قبول اراء وافكار وابداعات المورد البشري يمكنه من تحقيق رضا وظيفي كذلك تحقيق انتماءه، و من خلال الجهود التي يبذلها يمكن للإدارة ان تكشفه وتكشف قدراته ومواهبه وبالتالي تستفيد منها المؤسسة ومنه ضرورة الاهتمام بالأفراد المتميزين والمتفوقين من اجل توظيف قدراتهم وتطويرها في المؤسسة.

### تفسير نتائج الفرضية الثانية:

إن تحفيز العمال على الابتكار والابداع دور في زيادة اجتهاده ورفع طموحه وتحقيق رضاه الوظيفي لأن تنمية روح الدافعية وروح المبادرة والابداع تعتبر من أهم القيم التي تجعل المورد البشري يتمسك بالمؤسسة ويؤدي واجبه بكل إخلاص وهذا ما صرحت به نسبة 83.33% الجدول رقم (13)

وقد تبين أن كلما اهتم المسؤولون بالأشخاص المتميزين والمتفوقين باعتبارهم مصدر للتميز والابداع وتحقيق النجاح هذا ما يزيد من الثقة بين العامل ومسؤوله وهذا ما ينجم عنه اعتبار سلوك المسؤول قدوة له . وهذا ما يؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء المورد البشري لتقدم الأفضل وهذا ما صرحت به نسبة 90% الجدول رقم (14)

كما أن المؤسسة تمنح العمال فرص للمحاولة والخطأ مما ينعكس على حرص العامل على إنجاز الأعمال بدون أخطاء وهذا ما صرحت به نسبة 91.66% الجدول رقم (15)

كما اتضح لنا أن توفير المناخ الملائم للإبداع والابتكار في طرق عمل جديدة مما ينعكس على الحرص على أن يكون المورد البشري فعالا في مؤسسته وهذا ما يحقق لهم تطور في قدراتهم وزيادة رضاهم وتحسين أدائهم وهذا ما صرحت به نسبة 93.02% الجدول رقم (16)

وهنا نخلص أن الكيل يسير كما لو أنه ، تحفيز العمال على الابتكار والابداع تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي وهذا ما يسمح بترجيح قبول الفرضية الثانية .

تحليل بيانات الفرضية الثالثة:

III. المشاركة في اتخاذ القرارات ودورها في تفعيل الولاء الوظيفي.

الجدول رقم (18) العلاقة بين توفير المؤسسة فرصا لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات ورغبة

العامل في البقاء بالمنظمة.

المجموع	لا	نعم	رغبة العامل في البقاء في هل المؤسسة المنظمة توفر فرصا لمشاركة العمال في اتخاذ القرارات
35 % 100	05 % 14,28	30 % 85,71	نعم
15 % 100	05 % 33,33	10 % 66,66	لا
50 % 100	10 % 20	40 % 80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان الاتجاه العام لمجتمع الدراسة قد سجل بان العامل لديه رغبة في البقاء في المؤسسة بنسبة 80% وقد كانت النسبة الاكبر للذين توفر المؤسسة لهم فرص المشاركة في اتخاذ بعض القرارات 85,71% مقارنة بنسبة 66,66% الذين يقرون بعدم توفير المؤسسة لهم فرص المشاركة في اتخاذ بعض القرارات.

وتأتي في المرتبة الثانية نسبة 20% لدى الباحثين الذين صرحوا بانهم لا يرغبون في البقاء بالمنظمة، وتوزعت بين 33,33% بالنسبة لعدم توفر المؤسسة فرصا لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات ونسبة 14,28% لتوفير المؤسسة فرصا لمشاركة العمال في بعض القرارات فيماذا تدل هذه الارقام يا ترى؟

## الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الالتزام الوظيفي لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة

إن المعطيات الكمية المجمعة لهذا الجدول تدل سوسيولوجيا ، ان هناك تأثير لتوفير المؤسسة فرصا لمشاركة العمال في اتخاذ القرارات ورغبة العامل في البقاء في المنظمة ،ويمكن تفسير هذا ان اشراك وادماج العمال في عملية اتخاذ القرارات وفي قبول او رفض القرارات ، فالعمال اقرب الى ميدان العمل من الادارة نفسها وبذلك يمكنكم اختيار لبدائل الاكثر نجاعة، وباستشارتهم تنزل كل عوامل الرفض و المقاومة التي من شأنها ان تخلق صعوبات ومشاكل في العمل تتعلق بالالتزام العاملين ،فتأثر سلبا على فعالية اداء المؤسسة في تحقيق اهدافها وتقف كعميق في استمرارية العمل فيها ،وباشراك واستشارة العامل بالقرارات المتعلقة بعمله يصبح لديه رغبة في البقاء في منظمته ويصبح لديه التزام داخلي تجاه تحقيق الاهداف التي شارك بنفسه في وضعها ،مما يؤدي الى زيادة درجة التزامه وتقبله للقرارات وهذه السياسة تعزز اديهم الشعور بانهم جزء من المؤسسة يعمل لتحقيق هدف عام،وبهذه الطريقة لن يكون هناك اغتراب للعمال في مؤسستهم لان هناك تشارك واستشارة بين الادارة والعمال وهناك تفعيل للمناقشات والادوار التي من شأنها حل المشاكل المتعلقة بالعمل وبالتالي التزام المورد البشري وضمان استمرارية المؤسسة.

### الجدول رقم (19) العلاقة بين اشراك العاملين في التسيير و ايمانهم بأهداف وقيم المنظمة:

المجموع	لا	نعم	هل تؤمن بأهداف وقيم المنظمة اشراك العاملين في التسيير
41	02	39	نعم
09	03	06	لا
50	05	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان الاتجاه العام للدراسة قد سجل لدى الذين يقرون بانهم يؤمنون بأهداف وقيم المنظمة بنسبة 90% حيث سجلت النسبة الاكبر عند اشراك العاملين في التسيير بنسبة 95,12% مقارنة ب66,66% لعدم اشراكهم في تسيير المؤسسة .

## الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الالتزام الوظيفي لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة

وجاءت في المرتبة الثانية نسبة 10% المستجوبين الذين ادلوا بعدم ايمانهم بأهداف وقيم المنظمة وتوزعت بين 33,33% من المستجوبين الذين اقروا بعدم اشراك العاملين في التسيير و 4,87% من الذين اقروا بان المؤسسة

لا تقوم بإشراكهم في التسيير فعلى ماذا تدل هذه النسب؟

ان المعطيات الكمية المجمعة لهذا الجدول تدل سييسولوجيا ان هناك علاقة تأثير بين اشراك العاملين في التسيير و ايمانهم بأهداف وقيم منظماتهم حيث كلما كانت المؤسسة تشرك عمالها في تسيير شؤونها كلما كانت مواردها البشرية تتمسك بقيمتها وتسعى لتحقيق اهدافها وتؤمن بها .

ويفسر ذلك على ان المؤسسة تسطر وتصمم اهدافها وتسعى لتحقيق قيمها وفقا لتحقيق استقرارها الداخلي والخارجي، وينعكس ذلك على قيم الفرد وهذا مبدا اساسي من مبادئ الالتزام اذ يجب ان يكون هناك توافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة مما ينعكس على اداء الافراد لأعمالهم.

ويمكن تفسير ذلك بان المؤسسة تقوم باطلاع عمالها حول التغيرات التي تحدث وذلك بإشراكهم وادماجهم أكثر في العمل، وذلك باعتبارهم هم من سيقومون بتطبيق القرارات والخطط في وظائفهم وهذا دليل على فعالية نظام التواصل داخل المنظمة، لتفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات واندماج العاملين بهدف زيادة درجة التزامهم لأعمالهم وتفعيل الايمان بأهداف وقيم المنظمة ، التي هي عبارة عن احساس ينتاب العامل بانه جزء من المنظمة التي يعمل بها بالتالي فان لتحقيق اهدافها من تحقيق اهدافه واستقرارها من استقراره لان اعطاء العامل فرصة المشاركة في التسيير واطلاعه على التغيرات التي تحدث في المؤسسة يجعله يحس انه ينتمي للمؤسسة وهذا ما يحقق لديه ولاء لها مما ينعكس على التزامه ومسؤوليته اتجاه وظائفه وبهذه الطريقة تضمن المؤسسة التزام عمالها واستمرار نجاحها.

الجدول رقم (20) العلاقة بين استشارة العاملين في بعض الامور المتعلقة بالتسيير وهل العامل تضايقه

احترام المواعيد و الانضباط في العمل:

هل يضايقك احترام المواعيد و الانضباط في العمل اذا قامت المؤسسة باستشارة العاملين في التسيير هل ترى ان هذه الاستشارة	نعم	لا	المجموع
فعلية	28 % 84,84	05 %15,15	33 %100
صورية	11 % 64,70	06 %35,29	17 %100
المجموع	39 % 88	11 %22	50 % 100

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان الاتجاه العام للدراسة قد سجل لدى المبحوثين الذين اقرروا بانهم لا يضايقهم احترام المواعيد والانضباط في الوقت بنسبة 88% وقد كانت النسبة الاكبر لذين يرون ان استشارة المؤسسة لهم في التسيير تكون فعلية 84,84% مقارنة بنسبة 64,70% الذين يقرون بان استشارة المؤسسة لهم في تسييرها تكون صورية وتأتي في المرتبة الثانية نسبة 11% من الذين اقرروا بان احترام المواعيد و الانضباط في العمل يضايقهم توزعت بين 35,29% من الذين اقرروا بان مشاركتهم في التسيير كانت صورية و 15,15% من المبحوثين الذين اقرروا بان مشاركتهم كانت فعلية.

إن هذه المعطيات الكمية تدل سوسيوولوجيا ان هناك تأثير في حين استشارة العاملين في التسيير على احترام المواعيد و الانضباط في العمل حيث كلما كانت المؤسسة تضع مواردها البشرية في عين الاعتبار وذلك باستشارتهم والاخذ بأرائهم كلما زادت من رفع قيمتهم وبالتالي كانت النتيجة احسن من حيث احترام العامل لمواعيد و اتقان العمل والحرص على تقديم الافضل.

ويمكن ارجاع ذلك الى الثقافة التنظيمية التي يحتوي نسقها القيمي على مجموعة من المبادئ والقيم وضوابط سلوكية اخلاقية ومن بين هذه القيم قيمة احترام المواعيد والانضباط في العمل التي تعد من بين القيم

## الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الالتزام الوظيفي لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة

الجوهريّة في العمل التي تحقق الفاعلية والتميز في الاداء، اذ تقوم المؤسسة بغرس هذه القيم في تصرفات مواردها البشرية واتجاهاتهم، وذلك بخلق بيئة عمل مشجعة على اكتساب هذه القيمة، من خلال استشارة العاملين في بعض امور التسيير وباستشارتهم نزول لديهم كل عوامل الخوف من المجهول والتغيرات التي قد تحدث، كذلك وباشراك واستشارة العامل بالقرارات المتعلقة بعمله يصبح لديه التزام اتجاه عمله ومؤسسته التي شارك في وضعها مما يؤدي الى زيادة درجة ولائه الوظيفي للمؤسسة والاحساس بانه جزء منها وانها ملكه كما هي ملك للجميع، ونفسر احترام المواعيد والانضباط في الوقت ايضا كقيمة ايجابية في المورد البشري الذي يدرك مفهوم الوقت ويعتبره موردا مهما .

كما يمكن تفسير احترام المواعيد والانضباط في العمل بانه قد يضايق البعض من العمال الى ذهنية والنسق القيمي لعامل الجزائري باعتباره جزء من المجتمع الكلي الذي يتميز بالامبالاة وعدم تقديره لقيمة الوقت والعمل.

### الجدول رقم (21) العلاقة بين ما يحقق للعامل في حين المشاركة في التسيير وشعوره بالأمان والاستقرار اتجاه مؤسسته.

المجموع	لا	نعم	هل تشعر بالأمان والاستقرار اتجاه هل المشاركة مؤسستك التسيير المؤسسة يحق لك
31 %100	03 %22	30 %77,96	ولانك لهذه المؤسسة
09 %100	02 %22,22	07 %77,77	تلبية حاجات اجتماعية(كالصداقة والعلاقات الاجتماعية)
10 100	01 %10	09 %90	ترسيخ انتمائك لمؤسسة واخلاصك لها
00 00	00 00	00 00	حاجات اخرى
50 %100	04 %08	46 %92	المجموع

## الفصل الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الالتزام الوظيفي لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان الاتجاه العام للدراسة قد سجل لدى الذين يقرون بانهم يشعرون بالأمان و الاستقرار اتجاه مؤسستهم بنسبة 92% حيث سجلت النسبة الاكبر ، في حين ان المشاركة في تسيير المؤسسة تتحقق من خلالها ولائهم لها بنسبة 96,77% مقارنة ب 77,77% من المستجوبين الذين اقروا بان مشاركتهم في التسيير تحقق لهم حاجات اجتماعية (كالصداقة والعلاقات الاجتماعية) وجاءت في المرتبة الثانية نسبة 8% من الذين يقرون بانهم لا يشعرون بالأمان والاستقرار اتجاه مؤسستهم ، وتوزعت بين 22,22% من الذين ادلوا بان المشاركة في تسيير المؤسسة يحقق لهم تلبية حاجات اجتماعية و 3,22% من الذين اقروا بان مشاركتهم في التسيير تحقق لهم ولائهم لهذه المنظمة وكذلك ترسيخ انتمائهم للمؤسسة واخلاصك لها. ان المعطيات الكمية المجمعة لهذا الجدول تدل سوسيوولوجيا انه هناك تأثير فيما يحقق المشاركة في تسيير المؤسسة على شعور العامل بالأمان والاستقرار اتجاه مؤسسته حيث كلما شارك العامل في القرارات الخاصة بالمؤسسة كلما زاد شعوره بالأمان والاستقرار اتجاه مؤسسته وتحق لديه ولاء لها مما يؤدي الى تحسين الاداء.

وهذا ما يفسر ان سياسة اشراك العمال في اتخاذ القرارات يزيد من انضباطه والتزامه لان المشاركة في اتخاذ القرارات جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية للعامل فكلما اتاحت له فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات كلما زادت وتيرة ولائه الوظيفي والدافعية للعمل الامر الذي يزيد من انجازه للأعمال في وقتها والقدرة على العمل بكفاءة الذي يعد عامل حاسم في تطوير الالتزام الوظيفي اذ تعد هذه القيمة من اهم القيم التي تفعل مجال العمل وتدفع به الى التطور والاستمرار وايضا غرس ثقافة الحفاظ على العمل والوقت في سلوكيات المورد البشري من شأنها ان تؤثر على المجتمع تأثيرا ايجابيا ومنه نقل للعمال لثقافة الحفاظ على الوقت والانضباط في العمل من شأنه ان يغير ذهنيات العمال واعطاء قيمة جديدة للمجتمع.

### تفسير نتائج الفرضية الثالثة:

لسياسة اشراك العاملين في اتخاذ القرارات دور في التزام العمال اتضح لنا أن المؤسسة تقوم بإشراك وإدماج العمال في القرارات التي تتخذها ، هذا ما يؤدي بالعامل فالرغبة في البقاء بالمنظمة . كما أنها تقوم بإشراك العاملين في التسيير وإعلامهم بكل ما يحدث من مستجدات بهدف إشراكهم في كل القرارات التي تتخذها مما يؤثر ذلك على احساسهم بأهميتهم ومدى احترام المؤسسة لهم فينعكس ذلك على إيمانهم بأهداف وقيم المنظمة .

كما أن كلما كانت استشارة المؤسسة للعمال في تسييرها بصورة فعلية كلما كان شعور العامل اتجاه المؤسسة بالانتماء لها مما يؤدي إلى الانضباط والالتزام وعدم الاحساس بأن المواعيد تضايقهم .  
وقد تبين لنا أن المشاركة في تسيير المؤسسة يحقق الولاء لهذه المؤسسة والاحلاص لها وهو ما ينعكس على شعوره بالأمان والاستقرار اتجاه مؤسسته وبالتالي الاحساس بأهميتها والشعور بالولاء اتجاهها .  
وهنا نخلص أن الكل يسير كما لو أنه ، لسياسة اشراك العاملين في اتخاذ القرار تأثير على ولائهم الوظيفي لها وهذا ما يسمح بترجيح قبول الفرضية الثالث.

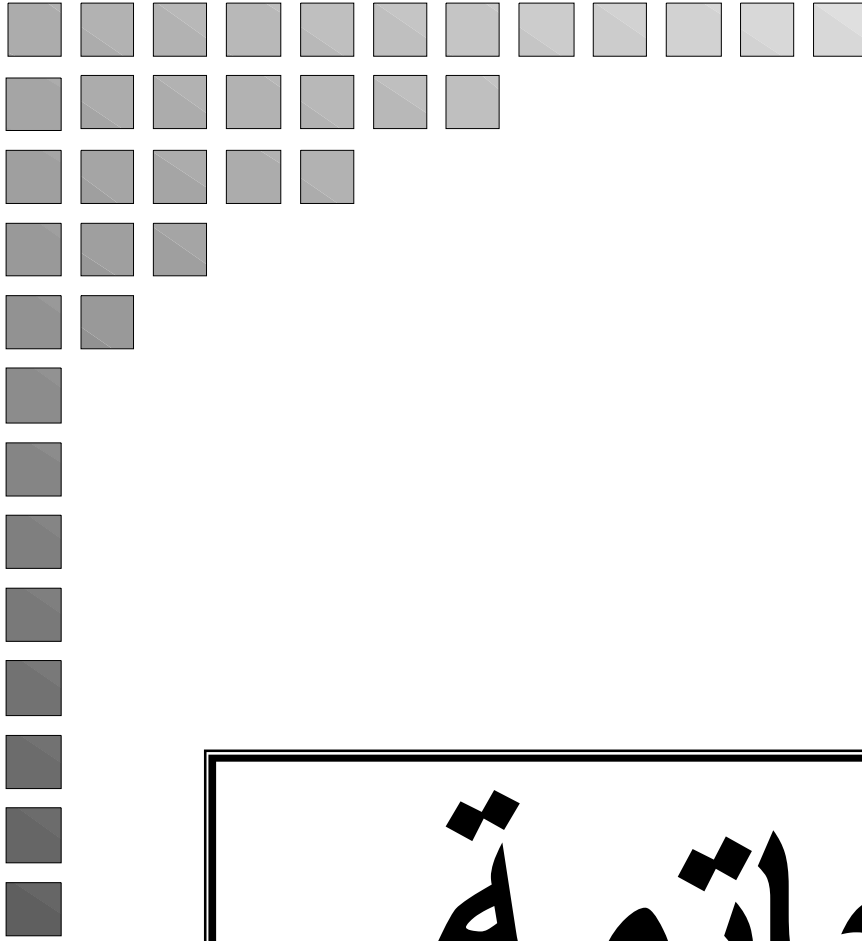
### النتائج العامة:

لقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

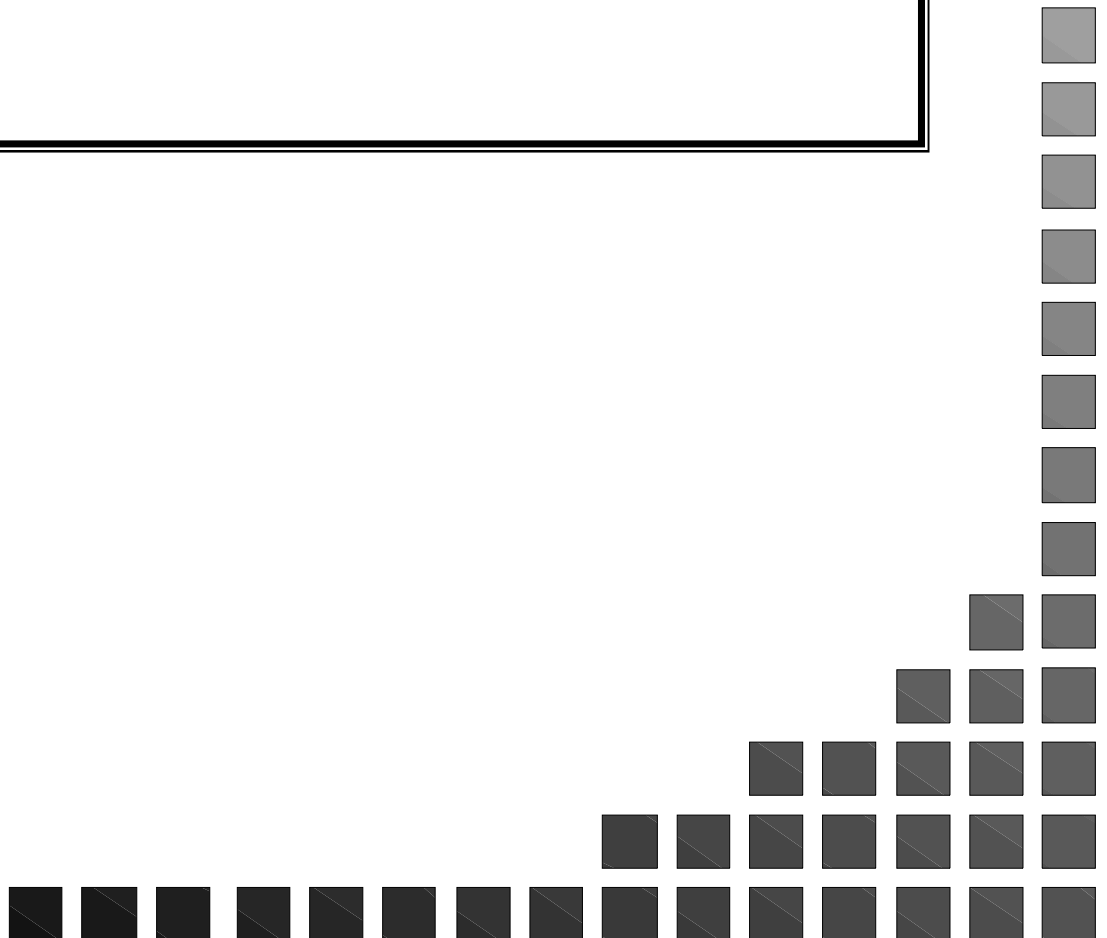
للثقافة التنظيمية دور في تفعيل الالتزام الوظيفي في المؤسسة وهو ما يمكن تلخيصه فيما يلي :  
إن لجماعة العمل التي يكتسبها الفاعلين داخل النسق الفرعي للثقافة التنظيمية والأساليب والقاعدة التي من خلالها تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها ، وذلك بغرس قيم " وضوابط سلوكية أخلاقية كالقيمة بتقدير قيمة الوقت والانضباط في العمل ، وذلك عن طريق مجموعة من الميكانيزمات في اشباع حاجاته المادية والمعنوية ، وأيضا القوانين الداخلية للمؤسسة وبهذه الميكانيزمات تخلق المؤسسة بيئة عمل مشجعة على اكتساب هذه القيم ، مما ينعكس على أدائهم والتزامهم بأداء الأعمال في وقتها والحرص على احترام مواقيت الدخول والخروج واحترام مدة العمل .

بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تقوم بتحفيز العمال على الابداع والابتكار لمواكبة كل التطورات والتكنولوجيا التي من شأنها أن تطوير وتحسين أداء موردها البشري مما يزيد من إحساسه بالانتماء والرضا عن العمل لأن التشجيع على الابداع وقبول الأفكار جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية للعامل فكلما أتاحت له فرصة الابتكار والابداع كلما زادت وتيرة رضاه الوظيفي ودفاعيته للعمل وبالتالي ضمان إبداعه وإنجازه للأعمال بدون إهمال والحرص على أن يكون هذا المورد البشري فعالا في مؤسسته بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تقوم بإشراك الفاعلين وإدماجهم في القرارات التي

تتخذها وذلك بهدف أن يكونوا أكثر قربا والتصاقا ومواكبتا لكل التغيرات وأيضا أكثر قربا بأهداف المنظمة ، وبهذا المعتقد الثقافي يدرك الفاعلين مدى أهميتهم وحريرتهم في التعبير عن أفكارهم . ومدى احترامهم لوجودهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الانتماء والولاء لديهم مما ينعكس على التزامهم بأداء الأعمال وزيادة الايمان بأهداف وقيم المنظمة والشعور بالأمان والاستقرار اتجاه المؤسسة ويشارك العمال في اتخاذ القرارات تنزل كل عوامل الرفض والمقاومة التي من شأنها أن تخلق صعوبات ، ومشاكل في مجال العمل وبهذه اداة تزيد فعالية أداء المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة التزام العمال وتحقيق ولائهم لها .



# خاتمة

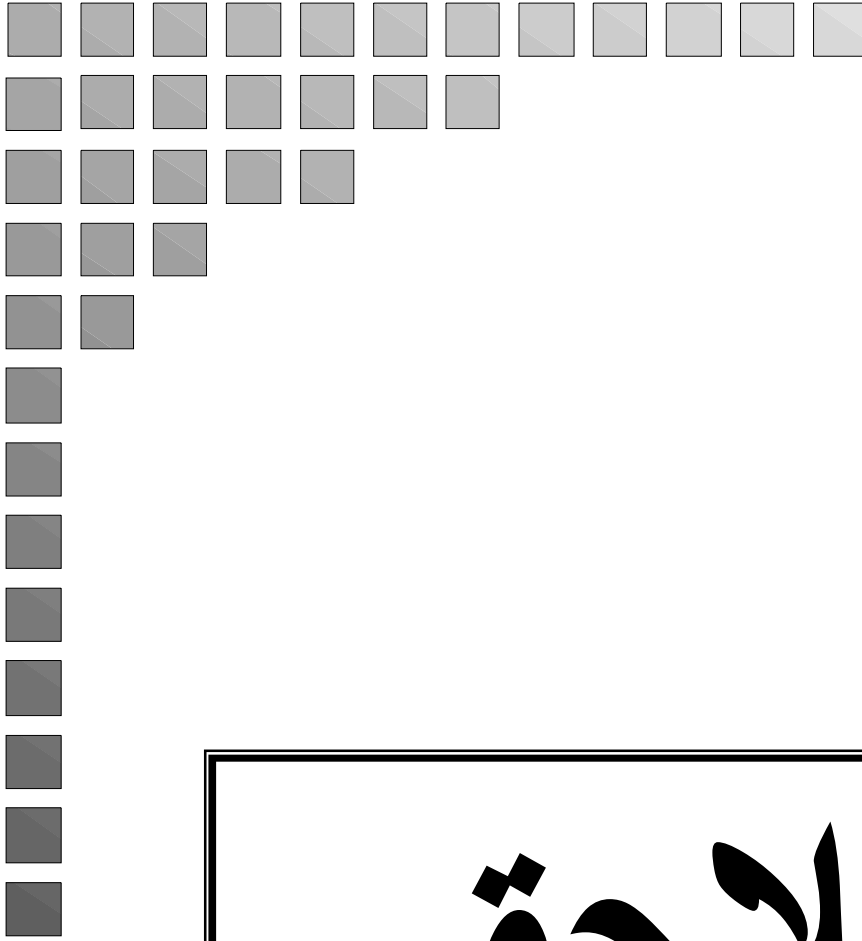


## الخاتمة:

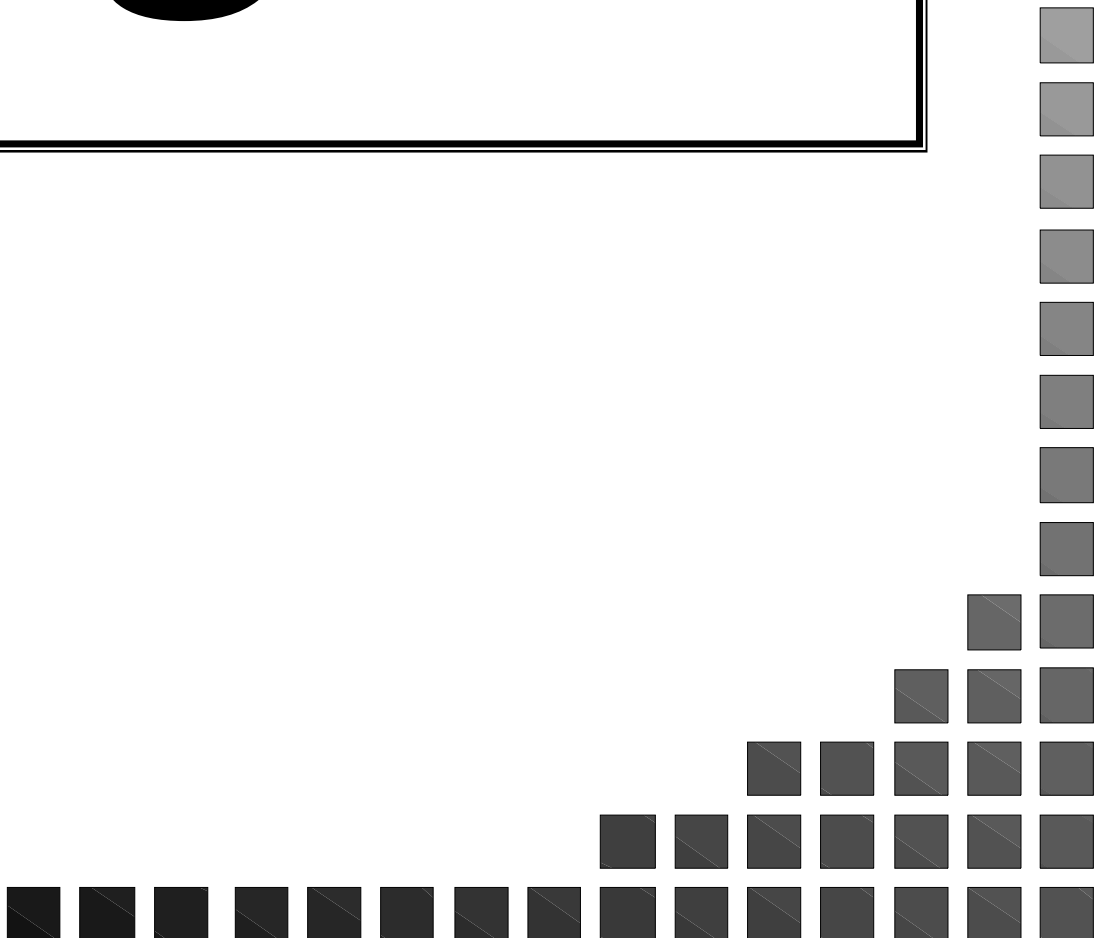
لقد تبين لنا من خلال بحثنا هذا في جانبه النظري والميداني أن الثقافة التنظيمية اهم محددات نجاح او فشل منظمات الاعمال لتأثيرها على السلوك واداء الموارد البشرية والتي من خلالها يمكن تحقيق الالتزام الوظيفي للعمال، ويأتي ذلك من خلال كفاءة وفاعلية اداء الفرد الذي يتحدد من خلال مدى ايجابية جماعية العمل ومعتقد المشاركة والاندماج في اتخاذ القرارات والتحفيز على الابداع والابتكار، التي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج وزيادة الاداء بكفاءة والشعور بالانتماء لمنظمة مما يخلق لديهم الشعور بالرضا والولاء واحترام الوقت والاخلاص لتحقيق اهدافها.

وقد تبين لنا من خلال الجانب النظري أن للثقافة التنظيمية دور بالغ في نجاح المنظمات لأنها تولى اهتمام المورد البشري وتعتبره مصدرا لنجاح والتميز والابداع .

وتبين لنا من خلال الجانب الميداني ان المؤسسة تتمتع بمجموعة من مقومات الثقافة التنظيمية التي من شأنها أن تشكل قوة لمؤسسة كسياسة المشاركة في اتخاذ القرارات وجماعية العمل التي تمكن من الاحساس بالمسؤولية والالتقان والتحفيز على الابداع والابتكار من أجل ضمان ولاء العمال لمؤسستهم.



# الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية الآداب و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

استمارة استبيان حول موضوع

## الثقافة التنظيمية و الالتزام الوظيفي

### داخل المؤسسة الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة الوطنية للجيو فيزياء بحاسي مسعود ولاية ورقلة

في اطار انجاز رسالة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل و بصفتكم الشخص المؤهل بتزويدنا بالمعلومات المناسبة لهذا الموضوع ،لذا نرجو منكم المساهمة بالإجابة عن اسئلة هذا الاستبيان بكل صدق و موضوعية ،و ذلك بوضع علامة (X) امام الاجابة التي تناسبكم من ضمن عدد من الاختيارات المقترحة عليكم .  
و نحيطكم علما ان اجابتم ستحض بالسرية التامة ،و انها ستستخدم لإثراء البحث العلمي فقط، و لكم منا جزيل الشكر و التقدير مسبقا على مساهمتكم الفعالة في انجاز هذه الدراسة.

اشراف

د. قجة رضا.

اعداد الطالبة

بوغرارة نادية

السنة الدراسية 2012-2013

## البيانات الشخصية :

- 1- السن من 20 الى 30  من 31 الى 40  من 41 الى 50  اكثر من 51 سنة
- 2- الجنس ذكر  انثى
- 3- المستوى التعليمي: غير ممتدرس  الكتاتيب  ابتدائي  متوسط
- ثانوي  جامعي  دراسات عليا

- 4- الاقدمية في المؤسسة: اقل من 3 سنوات  من 3 سنوات الى 5 سنوات
- من 6 سنوات الى 9 سنوات  من 10 سنوات الى 15 سنة
- اكتر من 15 سنة

- 5- المنصب في المؤسسة: اطار  عون تحكم  عون تنفيذ
- جماعية العمل في المؤسسة:

- 6- هل تعتقد ان جماعية العمل مفيدة للمؤسسة ؟ نعم  لا،

- 7- هل عمالك مع فريق يشعرك ب : الرضا
- الانتماء
- النشاط
- لا شيء

- 8- اذا اتحت لك فرصة اختيار فريق العمل الذي تعمل معه فماذا تختار؟

فريقا يكون جديا في عمله

فريقا يكون من نفس الاصل الجغرافي

فريقا يساعدك في حالة وقوعك في مشكلة

لا يهمني الكل المهم ان اعلم

اخرى

حدد.....

- 9- هل فريق العمل يوفر لك الجو الملائم من تعاون
- تفاهم
- الاثنان معا

10- هل مواقف فريق العمل تكون في صالحك؟ دائما  احيانا  ابدا

11- هل يقدر زملاؤك العمل الذي تقوم به؟ نعم  لا  لا ادري

12- في حالة تنظيم حملة من اجل انجاز عمل تطوعي جماعيا لصالح المؤسسة

هل ستشارك؟ نعم  لا

**محور الإبداع و الابتكار في المؤسسة:**

13- هل الافكار المبتكرة و الإبداعات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين؟

نعم  لا  احيانا

14- هل توفر المؤسسة مجالا لحرية المحاولة و الخطأ لدى العاملين؟

نعم  لا

15- هل المؤسسة توفر المناخ الملائم للإبداع و الابتكار و التفكير في طرق عمل

جديدة؟

نعم  لا

16- ماذا يعتبر مسؤولو المؤسسة الاشخاص المتميزين و المتفوقين؟

- مصدر للتميز و تحقيق النجاح للمؤسسة

- افراد يهددون مناصبهم و يشكلون خطرا عليهم

- لا يولون لهم اي اهتمام و لا يرون فيهم مصدر تهديد

- راس مال حقيقي يجب الاهتمام به

- عامل يمكن استبداله

-اخرى

حدد.....

17- اذا حضيت بقبول افكارك و ابداعاتك من طرف المؤسسة فهل هذا يحقق لك

الرضا عن العمل

الولاء للمؤسسة

الثقة بالمؤسسة

**محور احترام الوقت و الانضباط في العمل:**

18- ماهو مفهومك للوقت ؟

-هو شيء ثمين يجب حسن استغلاله

-هو مجال محدد يجب احترامه و تنظيم

-هو مورد هام يمكن ان يستغل في نشاطات عديدة

شيء آخر

حدد.....

19- اثناء عملك اراد زميل لك في العمل التحدث اليك

-هل تترك العمل وتقبل التحدث اليه

-ترفض لأنك في وقت عمل

-لا مانع اذا كان هذا لا يأخذ وقتا طويلا

-ترفض لان هناك رقابة عليكم

- تقبل التحدث اليه لان الوقت لا يعني لك شيء و ليست هناك رقابة عليك

20- هل تحترم مواقيت الدخول و الخروج؟ نعم  لا

21- في حالة الاجابة بنعم هل هذا راجع الى

-انك تحب الانضباط

-لان اللوائح و القوانين التنظيمية تنص على ذلك

22-هل احترامك لمواعيد الدخول و الخروج و احترام مدة العمل يرجع الى احترامك لفريق عملك  لان هناك رقاباً  بسبب تنشئتك الاجتماعية

**المشاركة في اتخاذ القرارات:**

23-هل المؤسسة توفر فرصا لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات  
نعم  لا

24-هل المؤسسة تشرك العاملين في التسيير نعم  لا

25-اذا قامت المؤسسة باستشارة العاملين في بعض الامور المتعلقة بالتسيير هل ترى ان هذه المشاركة فعلية  صورية

26-هل المشاركة في تسيير المؤسسة يحقق لك

- تماسك بالمنظمة وولائك لها

-تلبية حاجات اجتماعية (كالصداقة، والعلاقات الاجتماعية)

-ترسيخ انتمائك للمؤسسة و اخلاصك لها

-تلبية حاجات ذاتية (كالتقدير، و الترقية)

حاجات اخرى  حدد.....

### محور الرضا الوظيفي:

27-هل تقوم مؤسستكم بتحفيز العمال المجتهدين في العمل؟

نعم  لا

28-هل تحرص على انجاز الاعمال بدون خطأ او اهمال؟

نعم  لا

29-هل تحرص على ان تكون فعالا في المؤسسة؟

نعم  لا

30-هل تتخذ من سلوكات الرؤساء قدوة لك؟

نعم  لا  احيانا

### محور الولاء الوظيفي:

31-هل يضايقك احترام المواعيد و الانضباط في العمل؟

نعم  لا

32-هل ترغب في البقاء في المؤسسة؟

نعم  لا

33-هل تشعر بالأمان و الاستقرار اتجاه مؤسستك؟

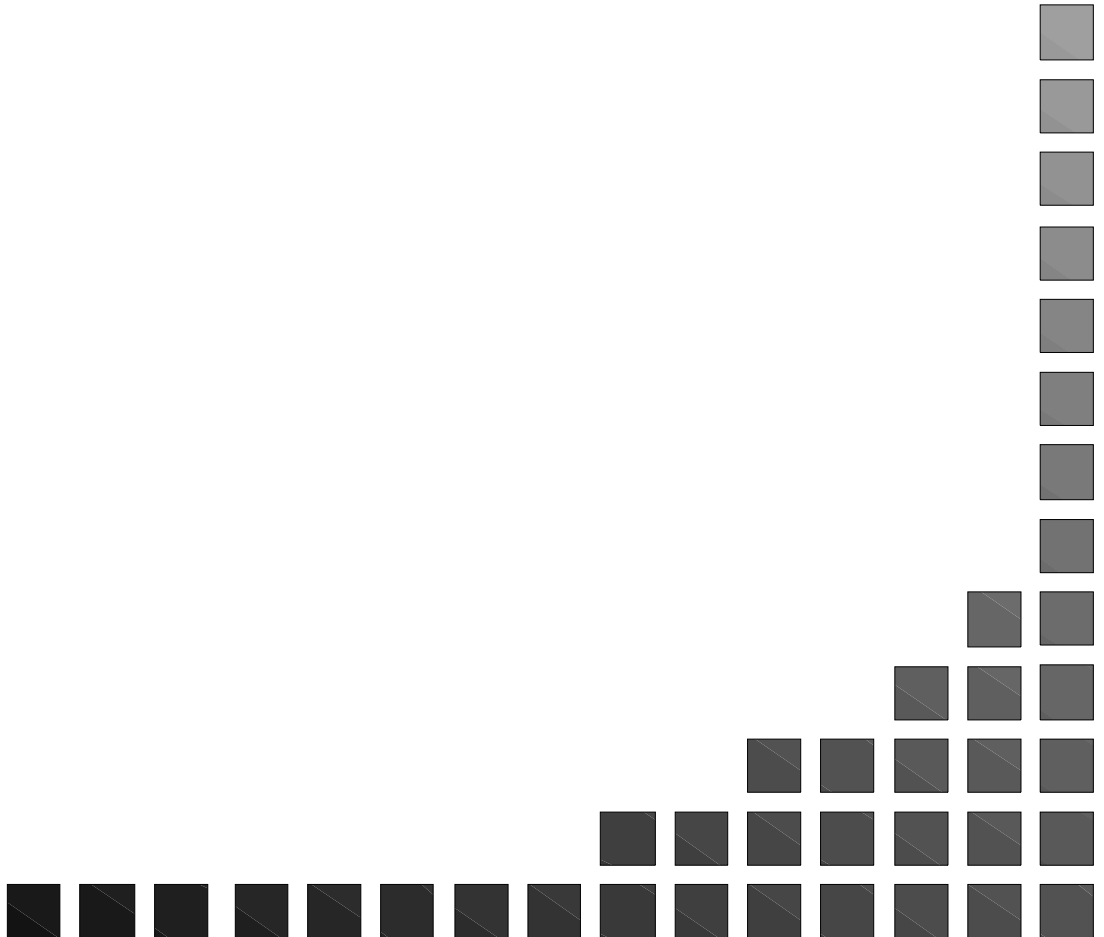
نعم  لا

34-هل تؤمن بأهداف و قيم المنظمة؟

نعم  لا



# قائمة المراجع



## قائمة المراجع المراجع باللغة العربية:

اولا :الكتب

- 01-أحمد جاد عبد الوهاب السلوك التنظيمي، مصر، دار الوفاء، 2000.
- 02-الطجم عبد الغني، و آخرون ، السلوك التنظيمي، المفاهيم، النظريات، التطبيقات، جدة، دار النوابع للنشر و التوزيع، 1995.
- 03-العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، عمان، دار وائل للطباعة و النشر، 2000.
- 04-القربوتي، محمد قاسم، النظرية المنظمة و التنظيم، عمان، دار وائل للطباعة و النشر، 2000.
- 05-جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي، نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك ، بدون ذكر مدينة النشر، ودار النشر، و سنة النشر.
- 06-حسين حرتم، السلوك التنظيمي، ط3، الاردن، دار حامد، 2009.
- 07-حسين حرتم، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع، 1997.
- 08-رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي، ط2، الجزائر، دون ذكر دار النشر،
- 09-سعد عبد مرسي بدر، عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2000.
- 10-شارلز و جاريت جونز، الادارة الاستراتيجية، الجزء الاول، ترجمة و مراجعة رفاعي محمد رفاعي، و محمد سيد احمد عبد المتعال الرياض، دار المريخ للنشر، 2001.
- 11-شوقي ناجي جواد الادارة الاستراتيجية، عمان، الاردن، دار حامد للنشر و التوزيع، 1999.
- 12-صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في منظمات الاعمال، بدون ذكر مدينة النشر، الدار الجامعية، 2004.
- 13-صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
- 14-عبد السلام أبو قحف، ادارة الاعمال الدولية، الاسكندرية، دار الجامعية الجديدة، 2002.
- 15-عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية، باتنة، منشورات الشهاب، 1999.

- 16-عمار بوحوش، و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث، ط2، الجزائر دون ذكر دار النشر، 1999.
- 17-غياث بوفلحة، القيم الثقافية و التسيير، دون ذكر مدينة النشر، دار الغرب للطباعة و النشر، 1998.
- 18-فلاح حسن عداي الحسيني، الادارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلاتها، و عملياتها، عمان، الاردن، دار وائل للنشر، 2000.
- 19-ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2003.
- 20-مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، الاردن، دار عالم للكتاب الحديث، 2002.
- 21-محمد احمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا و الولاء الوظيفي، قيم و اخلاقيات الاعمال، عمان ، الاردن، زمزم ناشرون و موزعون، 2011.
- 22\_محمد اكرم العدلوني، العمل المؤسسي، بيروت، لبنان، دار ابن حازم للطباعة و النشر والتوزيع، 2003.
- 23-محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2000.
- 24-محمد صالح القريوتي، السلوك التنظيمي، عمان، الاردن، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2000.
- 25-مصطفى محمود ابو بكر، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- 26-مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية، دخل لتعزيز القدرة التنافسية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- 27-مصطفى محمود ابو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي، و اعداد الخطة الاستراتيجية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
- 28-ناصر محمد العديلي، ادارة السلوك التنظيمي، الرياض، دار مراحل للطباعة الالكترونية، 1993.
- 29-هارولد ليتت، الدارة الرائدة، بناء الابداع و التصميم و القيم في المنظمات، ترجمة طایل السعيد شحاتة، الكويت، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، 1987.

### ثانيا: القواميس و المعاجم

- 30-ابن منظور، لسان العرب، القاهرة، دار المعارف، 1952.

### ثالثا: المجالات

- 31-خضير و النعيمي، الالتزام الوظيفي و فاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية و الانسانية، في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية.

32-سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة و الجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد08.

#### رابعاً: الدراسات الاكاديمية و المداخلات

33-احمد خالد محمد، الوزان، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام الوظيفي، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، اشراف، محمد حمزاوي، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، قسم العلوم الادارية، 2006،

34-جاسم بنا فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، اشراف سالم بن سعيد القحطاني، قسم العلوم الادارية، الرياض، 2007.

35-حمد بن فرحات الشلوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكري للمدنيين و العسكريين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية ، تحت اشراف .د محمد فتحي محمود ، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة السعودية، 2005.

35-علي عبد الله، اثر البيئة على اداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة

في العلوم الاقتصادية تحت اشراف .د عبد السلام سعدي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999.

36-كمال قاسمي، المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي ادارة الجودة الشاملة و الافرو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة المسيلة، تحت اشراف.د زين الدين العابدين بروش، 2003.

37-محمد الطاهر بوباية ، اتجاهات الهيئة الوسطى الادارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية ، دراسة ميدانية اجريت بمؤسسات انتاجية و خدماتية، رسالة ماجستير في العلم النفس التنظيم و العمل ، تحت اشراف د.الهاشمي لوكيا ، معهد علم النفس و العلوم التربوية، جامعة الجزائر، 1995.

- 38- محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام الوظيفي ، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، اشراف.د مازن فارس رشيد ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، 2005.
- 39- نجوى الطبلاوي، تأثير ثقافة المنظمة على الفاعلية التنظيمية رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، تحت اشراف ا.د عايدة سيد الخطيب و د.محمود سيد، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، 1996.
- 40- احمد بوشناق و احمد بوسهمين ، اهمية البعد الثقافي و اثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة.
- 41- بروش زين الدين و قاسمي كمال، ادارة التغيير و علاقته بثقافة المؤسسة، خلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة .
- 42- عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية ، مداخلة مقدمة في المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني و التدريب المهني بالرياض، ايام، 11-14 مارس 2004.
- 43- علي عبد الله، التحولات و ثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البليدة، ايام 20-21 ماي 2002.
- 44- عثمان فراغ الثقافة و عملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير، معهد علم النفس و علوم التربية، جامعة الجزائر.
- 45- عبد الحفيظ مقدم، المؤثرات الثقافية على التسيير و التنمية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير، معهد علم النفس و علوم التربية، جامعة الجزائر.

46-عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح و التميز، بحث لم ينشر،  
2005.

47-مصطفى عشوي ، و سعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية مداخلة  
ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير، معهد علم النفس و علوم التربية جامعة الجزائر، ايام  
28-30 نوفمبر 1992.

#### خامسا: الكتب الاجنبية

48-BRessy Gillez et Kankoyt Christian, economie  
d'entreprise, 4 édition dalloz, paris 1998.

49-dictionnaire de la langue française, institut pédagogique  
national, alger.

50-Lourant Pascal & français bouard, economie d'entreprise,  
btstome, 2 éditions d'organisations, paris 1991.

51-Med Nuiga la conduite du changement par la qualité dans  
un contexte socioculturel, essai de marocaine thèse de doctorat  
en génie industrielle, dirigé par p-truchot, ensam, paris, 2003.

52-RILEY Michal, managing people, 2 nded, oxford,  
butterworth-heinemann.2000.

53-SCHEWBIG PHILIPPE, les communications de  
l'entreprise mc graw-hill, paris 1991.

54-STEVEN L MC SHANE & MARY ann. von glinow,  
organizational behavior, mc graw hill, USA, 2000.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ